

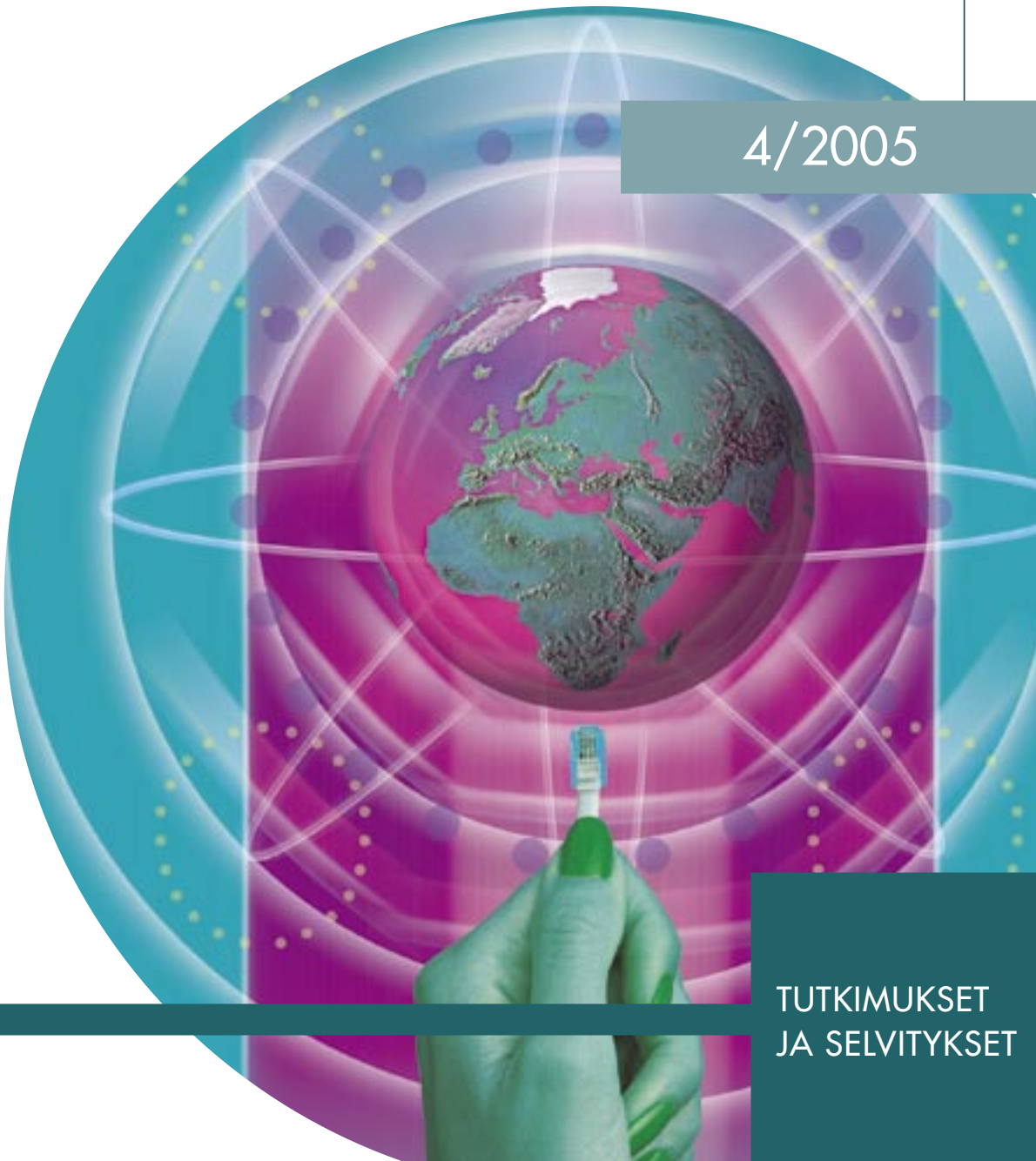


VALTIOVARAINMINISTERIÖ

YHTEISEN HENKILÖSTÖPOLITIIKAN HAASTE

Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi

4/2005



TUTKIMUKSET
JA SELVITYKSET

YHTEISEN HENKILÖSTÖPOLITIIKAN HAASTE

Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi

4/2005

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
HENKILÖSTÖOSASTO

TUTKIMUKSET
JA SELVITYKSET

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Snellmaninkatu 1 A

PL 28

00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin

(09) 160 01

Telefaksi

(09) 160 33123

Internet

www.vm.fi

Julkaisun tilaukset

Puh. (09) 160 34962

Taitto

Hanna Darboe

ISSN 1455-7614

ISBN 951-804-523-2 (nid.)

ISBN 951-804-524-0 (PDF)

Edita Prima Oy

HELSINKI 2005

KUVAILULEHTI

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtiovarainministeriö, heinäkuu 2005		
Tekijät	Net Effect Oy: Dosentti, VTT Petri Virtanen, Dosentti, VTT Mikko Wennberg Yhteistyössä: Professori Pauli Juuti, Professori Jorma Rantanen		
Julkaisun nimi	Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisut		
Asiasanat	henkilöstöpolitiikka, vaikuttavuus, arviointi		
Julkaisusarjan nimi ja numero	TUTKIMUKSET JA SELVITYKSET, 4/2005		
Julkaisun tunnistetiedot	ISSN 1455-7614	ISBN 951-804-523-2	
	Sivuja 115	Kieli Suomi	Hinta 11 € + alv.
Julkaisun myynti/jakaja	Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, puh. (09) 160 34962		
Painopaikka ja -aika	Edita Prima Oy, Helsinki 2005		
Tiivistelmä	<p>Valtion työmarkkinalaitos tilasi vuonna 2004 arviointitutkimuksen valtion henkilöstöpolitiikan linjan toteutumisesta, vaikuttavuudesta ja mahdollisista tarpeista henkilöstöpolitiikan uudelleen suuntaamiseen. Henkilöstöpolitiikan linja ja sen arviointi perustuivat valtioneuvoston vuonna 2001 tekemään periaatepäätökseen. Keskeisiä tavoitteita periaatepäätöksessä olivat ja ovat edelleen valtion kilpailukyvyn edistäminen työnantajana, johtamisen uudistaminen ja yhteisen arvoperustan vahvistaminen.</p> <p>Arvioinnin yleinen tulos on se, että henkilöstöpolitiikan tavoitteet ovat olleet oikeansuuntaisia, mutta toimenpiteet eivät kaikilta osin ole olleet oikeita tai riittäviä. Selkeimmin yhteistä henkilöstöpolitiikkaa on toteutettu palkkausjärjestelmien kehittämisessä. Arvioitsijoiden tekemät toimenpidesuosituksen koskevat henkilöstöpolitiikan konserniohjausta valtionhallinnossa, uusia palkkausjärjestelmiä, määräaikaista palvelussuhteita, valtionhallinnon yhteisiä toimintaperiaatteita ja eettisiä lähtökohtia, johtajuuspotentiaalin varmistamista, ikääntymiseen varautumista ja työnantajakuvan kehittämistä.</p>		

Arvioinnin toteutuksesta vastasi Net Effect Oy ja sen tukena oli Valtion työmarkkinalaitoksen asettama ohjausryhmä.

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare och datum	Finansministeriet, juli 2005		
Författare	Net Effect Oy: Docent, Pol.Dr Petri Virtanen, Docent, Pol.Dr Mikko Wennberg Samarbetare: Professor Pauli Juuti, Professor Jorma Rantanen		
Publikationens titel	Utmaningar som ställs av en gemensam personalpolitik En bedömning av statens personalpolitik		
Publikationens andra versioner	Publikationen finns på Internet: www.vm.fi /julkaisut		
Nyckelord	Personalpolitik, påverkan, bedömning		
Publikationsserie och nummer	STUDIER OCH UTREDNINGAR, 4/2005		
Publikationens kännetecknen	ISSN 1455-7614	ISBN 951-804-523-2	
	Sidor 115	Språk Finska	Pris 11 € + moms
Beställningar/distribution	Finansministeriets personalavdelning, tel. (09) 160 34962		
Tryckeri/tryckningsort och -år	Edita Prima Abp, Helsingfors 2005		
Sammandrag	<p>År 2004 beställde statens arbetsmarknadsverk en utredning och bedömning av hur statens personalpolitiska principer har genomförts, av deras inverkan och om eventuella behov av en nyorientering av personalpolitiken. Den personalpolitiska linjen och en bedömning av den baserar sig på ett principbeslut av statsrådet år 2001. Principbeslutets centrala målsättningar var och är fortfarande att befrämja statens konkurrensförmåga som arbetsgivare, en ledarskapsreform samt att förstärka den gemensamma värdegrunden.</p> <p>Den allmänna slutsatsen av bedömningen är att personalpolitikens målsättningar är adekvata, men att verkställighetsåtgärderna inte i alla avseenden är riktiga eller tillräckliga. Klarast och tydligast har den gemensamma personalpolitiken genomförts genom att utveckla lönesystemen. Bedömarnas åtgärdsförslag gäller koncernledning av personalpolitiken inom statsförvaltningen, nya lönesystem, tjänsteförhållanden på viss tid, gemensamma verksamhetsprinciper och de etiska grunderna för statsförvaltningen, förstärkande av ledarskapspotentialen, beredskap för en åldrande personal och en förbättring av arbetsgivarbilden.</p>		

Net Effect Oy svarade för genomförandet av bedömningen och bolaget fick stöd av en ledningsgrupp tillsatt av Statens arbetsmarknadsverk.

FACT SHEET

Publisher and date	Ministry of Finance, July 2005		
Author (s)	Net Effect Oy: Mr Petri Virtanen, Dr Pol.Sc., Senior Lecturer and Mr Mikko Wennberg, Dr Pol.Sc, Senior Lecturer. Co-operators: Professor Pauli Juuti, professor Jorma Rantanen.		
Title of publication	The challenge posed by a common personnel policy An evaluation of the State's personnel policy		
Parts of publication/ other versions released	The publication is also available: www.vm.fi/julkaisut		
Keywords	Personnel policy, impact, evaluation		
Publications series and number	RESEARCH AND STUDIES, 4/2005		
Identifications	ISSN 1455-7614	ISBN 951-804-523-2	
	No. of pages 115	Language Finnish	Price 11 € + VAT
Sales distribution	Ministry of Finance, Personnel Department, tel. +358 9 160 34962		
Printing place and year	Edita Prima Plc, Helsinki 2005		
Abstract	<p>In 2004 the State Employer's Office commissioned a study and an evaluation of how personnel policy principles had been implemented, of what impact that policy had had and of possible needs for reorientation of personnel policy principles. Personnel policy principles and an evaluation of them are based on a policy decision made by the Government in 2001. The central objectives of that policy decision were and they still are promotion of the State's competitiveness as an employer, management reform and strengthening the common value basis.</p> <p>The general conclusion of the evaluation is that general personnel policy objectives are appropriate, but that implementation measures are not adequate or sufficient in all respects. The most evident example of how common personnel policy has been implemented is the reform of salary systems. The evaluators' recommendations concern group management of personnel policy in State administration, new salary systems, fixed term employment contracts, the ethical basis and common operational principles of State administration, ensuring sufficient management potential, preparations in respect of an ageing personnel and improving employer's image.</p>		

Net Effect Oy carried out the evaluation and a management group established by the State Employer's Office gave support.

Esipuhe

Valtioneuvosto teki periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001 ja samalla se päätti arvioida tavoitteiden toteutumista vuonna 2004. Valtion työmarkkinalaitos kilpailutti ja tilasi arviointitehtävän Net Effect Oy:ltä kesäkuussa. Myöhemmin kokonaisarviointiin liitettiin vielä erillinen arviointi valtion työnantajaviestinnästä. Edellisen kerran valtion henkilöstöpolitiikkaa arvioitiin vastaavassa laajuudessa vuonna 1998 (Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen, Valtion työmarkkinalaitos 10/98).

Arvioinnin toteutuksesta ja sen tuloksista vastasi arviointiryhmä, johon kuului VTT, dosentti Petri Virtanen ja VTT, dosentti Mikko Wennberg Net Effect Oy:stä sekä asiantuntijoina professori Jorma Rantanen ja professori Pauli Juuti. Lisäksi Valtion työmarkkinalaitos asetti arvioinnin ohjausryhmän, jonka tehtävänä oli täsmentää arviointitehtävä, arvioinnin perusteet sekä ohjata ja tukea arvioitsijoiden työtä. Ohjausryhmään kuului puheenjohtajina neuvottelujohtaja Seija Petrow (15.1.2005 saakka) ja neuvotteleva virkamies Ari Holopainen (15.1.-31.5.2005) valtiovarainministeriöstä sekä jäsenenä neuvotteleva virkamies Leena Lappalainen, vanhempi hallitussihteeri Riitta Bäck, neuvotteleva virkamies Sinikka Wuolijoki, finanssineuvos Helena Tarkka ja ylitarkastaja Johanna Nurmi valtiovarainministeriöstä, johtaja Juha Karjalainen Turvatekniikan keskukselta TUKESista, johtaja Jaakko Kekoni Pohjois-Savon TE-keskukselta, henkilöstöjohtaja Jouni Kekäle Joensuun yliopistosta, hallintojohtaja Auni-Marja Vilavaara valtioneuvoston kansliasta, henkilöstöjohtaja Maritta Ylärinta Maanmittauslaitoksesta, lakimies Heikki Sipiläinen Valtion yhteistyöjärjestöstä VTY ry:stä, neuvottelupäällikkö Seppo Väänänen Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä ja neuvottelupäällikkö Markku Nieminen Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO:sta.

Arvioinnin hyöty punnitaan henkilöstöpolitiikan käytännön toteutuksessa. Toteutuksen merkitystä korostaa myös arvioitsijoiden tekemä keskeinen havainto siitä, että henkilöstöpolitiikan tavoitteet ovat olleet oikeansuuntaisia, mutta toimenpiteet eivät ole kaikilta osin olleet oikeita tai riittäviä. Linjausten vaikuttavuus on jäänyt paikoin ohueksi.

Valtion työmarkkinalaitos käsittelee arvioinnin tuloksia eri foorumeilla. Ennen kaikkea se on kuitenkin valmistautunut jalkautumaan ja käymään keskustelua valtion toimin-

tayksiköiden ja muiden sidosryhmien kanssa valtion henkilöstöpolitiikan painopisteistä ja niiden toteutuksesta lähivuosina. Vaikuttavuus syntyy vain vuoropuhelun ja yhteistyön kautta.

Kiitän arvioitsijoita, ohjausryhmän jäseniä ja muita arvioinnissa mukana olleita osallistumisesta tähän tärkeään vuoropuheluun.

Helsingissä 14.6.2005

Teuvo Metsäpelto
Valtion työmarkkinajohtaja

Saatteeksi

Käsillä olevan arviointitutkimuksen keskeinen johtopäätös on se, että valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta on ollut ja on edelleen oikeansuuntainen, mutta sen ohjaava vaikutus on jäänyt verrattain ohueksi. Arvioitsijoiden mukaan henkilöstöpolitiikan kehittämisalueet, tavoitteet ja kehittämisen tarve on laajasti tunnistettu valtionhallinnossa. Toimintayksiköt ovat aktiivisesti kehittäneet henkilöstöpolitiikkaansa ja -johtamista pitkälti omista lähtökohdistaan. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan löytynyt selvää näyttöä siitä, missä määrin yhteiset linjaukset ovat vaikuttaneet toimintayksiköiden henkilöstöpolitiikkaan tai niiden toiminnan tuloksellisuuteen. Selkeimmin yhteinen henkilöstöpolitiikka on toteutunut palkkapolitiikan alueella.

Ohjausryhmän näkemyksen mukaan henkilöstöpolitiikan merkitystä voidaan lisätä ja sen ohjausvaikutusta tehostaa sisällyttämällä henkilöstöpoliittiset linjaukset hallitusohjelmaan. Kukin hallitus päivittäisi henkilöstöpolitiikan linjan painopisteet hallituskaudelleen siten, että ne tukevat ja ovat linjassa muun hallintopolitiikan kanssa. Linjaukset täsmennetään hallituksen strategia-asiakirjoissa ja ne muutetaan peruslinjauksiltaan hallintoa sitoviksi tavoitteiksi toimintayksiköiden tulossopimuksissa. Linjaukset tulisi konkretisoida käytännön toimintopolitiikoiksi valtion yhteisessä työnantaja- ja henkilöstöpolitiikassa. Linjausten tulee tarjota kehittämiselle yleinen, mutta riittävän konkreettinen suunta antaen kuitenkin tilaa toimintayksiköille toteuttaa omaa henkilöstöpolitiikkaansa myös oimien toiminnallisten tarpeidensa ja erityispiirteidensä pohjalta. Lisäksi henkilöstöpolitiikan linjan toteutumisesta tehdään säännöllisesti arvio uuden hallituksen ohjelman valmistelun yhteydessä.

Henkilöstöpolitiikan yhtenäisyyttä ja vaikuttavuutta tulee lisätä kehittämällä toiminnan ohjausjärjestelmiä. Henkilöstöpolitiikka tulee määritellä yhdeksi ydinprosessiksi, joka sovitetaan yhteen muiden prosessien, kuten tulosohjaus- ja budjetointiprosessien kanssa. Prosessien laatua kehitetään siten, että tavoitteiden asetanta ja niiden toteutumisen seuranta on mahdollista sekä konsernitasolla, toimintayksikkö-, työyhteisö- että yksilötasolla. Henkilöstöjohtamisen laatu on osa jokaisen johtajan ja esimiehen tulosvastuuta. Valtiokonsernissa kehitetään ja määritellään yhteiset tunnusluvut, joiden pohjalta koko henkilöstöpolitiikan onnistuneisuutta arvioidaan.

Ohjausryhmän näkemyksen mukaan käsillä oleva arviointitutkimus tarjoaa hyvän mallin henkilöstöpolitiikan arvioinnille myös jatkossa. Sen johtopäätökset ja suositukset ovat hyvin perusteltuja ja ne tulisi ottaa huomioon myös seuraavan hallitusohjelman valmistelussa. Arvioinnissa painottuu ajankohtaisena asiana uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto ja toimivuus, minkä tulee olla painopiste myös lähitulevaisuudessa. Palkkausjärjestelmillä on läheinen yhteys johdon ja esimiesten toimintaan ja osaamiseen. Valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoite koko johtamiskulttuurin uudistamisesta on entistäkin kriittisempi menestystekijä koko valtionhallinnon toimintakyvyn ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta.

Lisäksi ohjausryhmä haluaa nostaa esille ajankohtaisia toimintaympäristöön kohdistuvia muutostekijöitä, joiden vaikutuksia tulisi tulevaisuudessa arvioida. Ensinnäkin, on tarpeen selvittää ajankohtaisten hallinnon kehittämislinjausten, kuten tuottavuusohjelmien ja henkilöstön vähennystavoitteiden sekä alueellistamisen henkilöstöpoliittiset vaikutukset. Toiseksi, globalisaation vaikutuksia valtionhallinnon toimintaan tulisi arvioida, myös kansainvälisten vertailujen avulla. Kolmanneksi, valtion henkilöstöpolitiikan tulevaisuuden haasteita arvioitaessa on välttämätöntä tarkastella myös valtionhallinnon rakenteita, erityisesti keskushallinnon kehittämismahdollisuuksia ja valtio-kuntasuhteen kehittymistä. Mahdolliset kuntien rakenteiden ja palveluiden muutokset voivat aiheuttaa huomattaviaakin muutostarpeita myös valtion henkilöstöpolitiikkaan.

Ohjausryhmä kannustaa arvioinnin tilaajaa ja muita intressiosapuolia jatkamaan arviointitulosten avointa käsittelyä ja hyödyntämistä henkilöstöpolitiikan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Henkilöstöpolitiikan linja ja sen toteutus konkretisoituu parhaiten kiinteässä vuoropuhelussa eri osapuolten kesken.

Helsingissä toukokuun 31 päivänä 2005

Ari Holopainen

Seija Petrow

Riitta Bäck

Juha Karjalainen

Jaakko Kekoni

Jouni Kekäle

Leena Lappalainen

Markku Nieminen

Johanna Nurmi

Heikki Sipiläinen

Helena Tarkka

Auni-Marja Vilavaara

Seppo Väänänen

Sinikka Wuolijoki

Maritta Ylärinta

Sisällys

1	JOHDANTO	17
2	ARVIOINNIN KOHDE.....	19
3	ARVIOINTIASETELMA	23
4	ARVIOINTIMENETELMÄT JA -AINEISTOT	25
5	VALTION HENKILÖSTÖPOLITIIKAN LINJAN TOTEUTUMINEN	27
5.1	Valtiotyönantajan kilpailukyky	27
5.1.1	Yleinen työnantajakuva.....	30
5.1.2	Palkkakilpailukyky	38
5.1.3	Palvelussuhteen ehdot.....	46
5.2	Arvoperustan ja yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen	48
5.3	Johtamisen kehittäminen	52
5.4	Osaamisen hallinta	60
5.5	Työyhteisöjen toimintakyky	62
6	HENKILÖSTÖPOLITIIKAN RELEVANSSI JA TULEVAISUUDEN HAASTEET	65
7	VTML VALTION YHTEISEN HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TOTEUTTAJANA.	81
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	85
9	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	91
Liite 1	ARVIOINTIA VARTEN HAASTATELLUT HENKILÖT	95
Liite 2	KYSELYLOMAKE	99

1 JOHDANTO

”Valtioneuvosto arvioi tässä periaatepäätöksessä vahvistetun henkilöstöpolitiikan linjan tavoitteiden toteutumista vuonna 2004.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa valtion henkilöstöpolitiikan linjan toteutumisesta ja vaikuttavuudesta sekä virastojen mahdollisista tarpeista yhteisen henkilöstöpolitiikan uudelleen suuntaamiseksi. Arvioinnin taustalla on vuonna 2001 tehty valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Tämän mukaisesti valtion henkilöstöpolitiikan keskeisiä tavoitteita ovat valtiotyönantajan kilpailukyvyn edistäminen, johtamisen uudistaminen ja yhteisen arvoperustan vahvistaminen.

Arviointihankkeen tarkoituksena on ollut selvittää harjoitetun politiikan vaikuttavuutta ja toisaalta arvioida nykyisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta. Vaikuttavuutta on tarkasteltu kullakin harjoitetun henkilöstöpolitiikan keskeisellä osa-alueella erikseen. Vaikuttavuustarkastelujen jälkeen on pyritty kerättyyn evidenssiin peilaten arvioimaan toteutetun henkilöstöpolitiikan tarkoituksenmukaisuutta suhteessa sen tavoitteisiin.

Arvioinnin toteutuksesta ovat vastanneet VTT, dosentti Petri Virtanen ja VTT, dosentti Mikko Wennberg Net Effect Oy:stä. Ulkopuolisina asiantuntijoina arviointitiimissä oli professori Jorma Rantanen sekä professori Pauli Juuti.¹ Valtiovarainministeriö asetti hanketta varten ohjausryhmän, jonka puheenjohtajina toimivat neuvotteleva virkamies Ari Holopainen sekä neuvottelujohtaja Seija Petrow Valtion työmarkkinalaitoksesta.

1 Hankkeen toteutuksessa ovat lisäksi avustaneet Mari Ruuth ja Nina von Hertzen Net Effect Oy:stä.

2 ARVIOINNIN KOHDE

Valtioneuvosto teki elokuussa 2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Sen tavoitteena on vahvistaa valtion toimintayksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille kehittämistavoitteet. Lähtökohtana on näkemys valtionhallinnon laajasta ja moninaisesta tehtäväkentästä sekä niiden hyvästä hoitamisesta muuttuvissa olosuhteissa.

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti henkilöstöpoliittisen linjan keskeisiä tavoitteita ovat

- valtionhallinnon yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan korkean tason säilyttäminen,
- valtiotyönantajan kilpailukyvyn turvaaminen ja osaavan henkilöstön varmistaminen sekä
- hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen.

Lähtökohtana on, että valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Hyvin hoidetulla työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalla, hyvällä johtamisella ja osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset valtionhallinnon tuoksellisuudelle ja palvelukyvyille.

Periaatepäätöksen linjausten mukainen henkilöstöpolitiikka tukee tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämistoimien edellyttämiä toimintatapoja, mm. hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöjohtamista sekä pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua. Valtiovarainministeriö käynnisti viisi uutta kehittämishanketta valtioneuvoston periaatepäätöksen pohjalta:

- Johdon kehittämisen strategia 2002-2012
- Urasuunnittelun edistämishanke
- Osaamisen suunnitelmallinen siirtäminen –hanke
- Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin –hanke
- Arvot käytäntöön -hanke

2 Arvioinnin kohde

Valtiovarainministeriö on toteuttanut valtioneuvoston henkilöstöpolitiikan linjaa koskevan valtioneuvoston päätöksen tavoitteita lisäksi muun muassa seuraavissa jo ennen periaatepäätöstä käynnistyneissä hankkeissa:

- Henkilöstötilinpäätösten kehittäminen
- Palkkausjärjestelmien uudistaminen

Valtion henkilöstöpolitiikan lukuisia erilaisia osatavoitteita ja niihin liittyviä hankkeita voidaan jäsentää seuraavan taulukon mukaisesti.

TAVOITE	KESKEISET TOIMENPIDEALUEET
I Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn edistäminen	<ul style="list-style-type: none">• Palkkapolitiikan uudistaminen• Työnantajakuvan parantaminen
II Johtamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Johtajien tuloksellisuuden arvioinnin kehittäminen• Johtamisosaamisen kehittäminen• Naisjohtajuuden edistäminen• Johtajien rekrytoinnin ja liikkuvuuden kehittäminen
III Osaamisen hallinnan parantaminen	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstöhankinnan kehittäminen• Urasuunnittelun edistäminen• Henkilöstövoimavarojen suunnittelun edistäminen ja henkilöstön ikääntymisen varautuminen
IV Yhteisen arvoperustan vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Eettisiä toimintamalleja tukevan koulutuksen, tiedotuksen ja ohjeistuksen lisääminen• Arvojen sisällyttäminen osaksi johtamiskäytäntöjä
V Työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen	<ul style="list-style-type: none">• Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistäminen• TYKY-toiminnan kehittäminen

Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan haasteita ovat viime vuosien aikana lisänneet useat merkittävät toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Keskeisiä valtiotyönantajan toimintaympäristön muutoksia, joilla on vaikutuksia myös harjoitettavaan henkilöstöpolitiikkaan, ovat muun muassa:

- kiristyvä kilpailu työvoimasta
- henkilöstön ikääntyminen
- hallintokulttuurin muutos
- teknologian kehittyminen
- hallinnon kansainvälistyminen

On kuitenkin huomattava, että nämä muutokset eivät ole toisistaan erillisiä, vaan niillä on monia yhtymäkohtia. Toisaalta nämä eivät ole myöskään ainoita muutoksia, joilla tulee olemaan vaikutuksia henkilöstöpolitiikan suunnitteluun tulevaisuudessa.

Valtion henkilöstön vaihtuvuus kasvaa lähivuosina voimakkaasti henkilöstön ikärakenteen vuoksi. Poistuvan henkilöstön tilalle on kyettävä rekrytoimaan uutta henkilöstä samanaikaisesti kun kilpailun työvoimasta on ennustettu kiristyvän. Kilpailu tullaan käymään osittain maailmanlaajuisessa ympäristössä sekä toisaalta maan sisällä alueellisesti eriytyvässä ympäristössä. Lisäksi työhön liittyvät odotukset ja siihen kohdistetut arvostukset ovat muuttuneet. Työmarkkinoille tuleva uusi työvoima odottaa vaihtelevia, monipuolisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, mahdollisuuksia kehittää itseään ja omaan elämäntapaansa sopivia työnteon muotoja. Näillä markkinoilla valtiotyönantajan on pystyttävä kilpailemaan osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta, jotta hallinnon toiminta- ja palvelukyky voidaan tulevaisuudessakin turvata. Onnistuakseen tässä tehtävässä valtion on huolehdittava yleisestä työnantajakuvastaan, tehtävien houkuttelevuudesta, kannustavien palkkausjärjestelmien kehittämisestä, kannustavasta työilmapiiristä sekä henkilöstön asemasta ja osaamisen kehittymisestä. Juuri näihin päämääriin arvioinnin taustalla olevalla periaatepäätöksellä pyritään.

3 ARVIOINTIASETELMA

Arvioinnissa tarkastellaan harjoitetun politiikan vaikutuksia ja vaikuttavuutta virastojen palvelu- ja kilpailukyvyn näkökulmasta sekä toisaalta nykyisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta. Arvioinnin ongelmanasettelu on tiivistetty alla olevaan taulukkoon.

ARVIOINNIN KOHDE	ARVIOINTIKYSYMYKSET
I VAIKUTTAVUUS: Valtion henkilöstöpolitiikan linjan toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Missä määrin valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta on toteutunut virastojen henkilöstöpolitiikassa ja –johtamisessa? • Missä määrin uudet henkilöstöpolitiikan ja –johtamisen toimintamallit ovat tukeneet virastojen perustehtävien hoitoa ja mikä on ollut niiden vaikutus virastojen palvelukykyyn?
II RELEVANSSI: Valtion henkilöstöpolitiikan linjan ja sen tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaavatko nykyiset henkilöstöpolitiikan linjaukset ja keinot virastojen tarpeita? • Onko valtionhallinnon keskeisillä toimialoilla tarvetta uusiin henkilöstöpoliittisiin linjauksiin?

4 ARVIOINTIMENETELMÄT JA -AINEISTOT

Arvioinnissa käytettiin hyväksi useita erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja. Arviointi pohjautuu asiakirja-aineistoon, osallisten ja sidosryhmien haastatteluihin sekä sähköiseen kyselyyn. Näiden lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin valtion henkilöstöä koskevaa aiempaa tilasto- ja tutkimusaineistoa. Aineistojen analyysissa käytettiin soveltuvin osin erilaisia määrällisiä ja laadullisia menetelmiä.

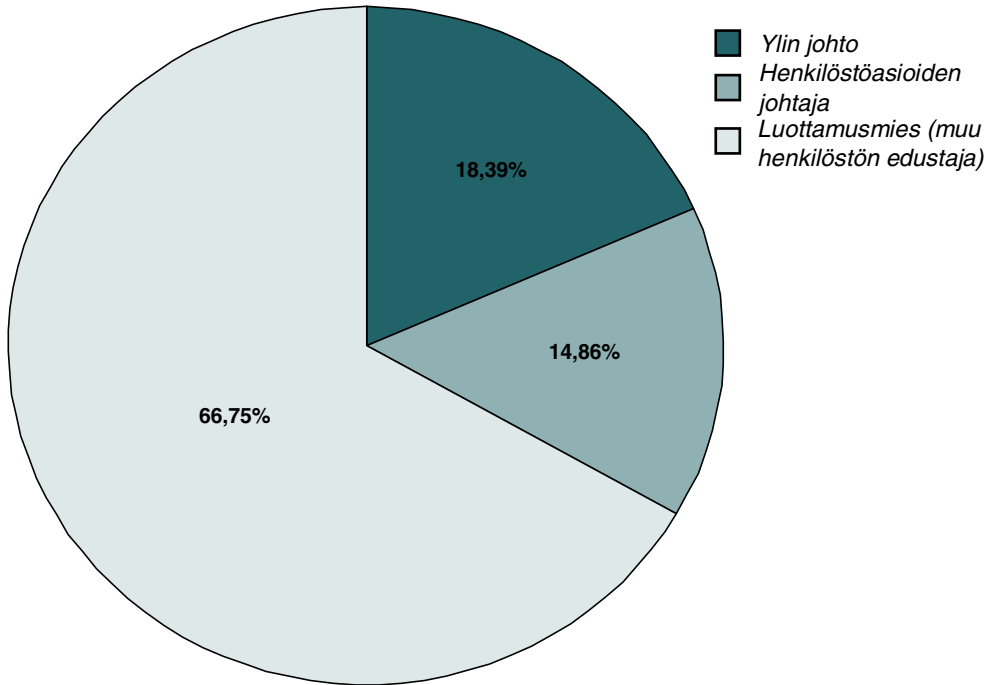
Haastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan 86 kappaletta. Näistä 35 toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina ja 27 puhelinhaastatteluna. Lisäksi järjestettiin kuusi Focus Group haastattelua, joihin osallistui 24 henkilöä. Haastattelut koostuivat hallintojohtajista ja muista henkilöstöasioiden johtajista, virastojen ylimmästä johdosta, henkilöstön edustajista, viestintäjohtajista sekä rekrytointipalvelujen edustajista.

Lähempään case-tarkasteluun otettiin kolme virastoa.² Näissä virastoissa suoritettiin useampia haastatteluja eri virkatasoilla ja perehdyttiin lähemmin henkilöstöpolitiikan toteutukseen asiakirja-aineiston perusteella. Arviointiin liittyen järjestettiin vuoden 2005 alussa myös henkilöstöjohton foorumi, jossa käsiteltiin arviointiin liittyviä teemoja.

Kyselyosuus toteutettiin syyskuussa 2004 sähköisenä kyselynä. Kyselylomake laadittiin asiakirja-aineiston analyysin jälkeen ja sitä testattiin kaikkien vastaajaryhmien edustajilla (ylimmällä johdolla, henkilöstöjohdolla ja henkilöstön edustajalla). Lomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselyyn tuli kaikkiaan 397 vastausta. Vastaukset jakautuivat vastaajaryhmittäin seuraavasti.

2 Virastot olivat Lapin TE-keskus, Turun yliopisto ja Puolustusvoimien Elektroniikkalaitos.

Kuvio 1 Vastaajien jakauma vastaajaryhmittäin



5 VALTION HENKILÖSTÖPOLITIIKAN LINJAN TOTEUTUMINEN

5.1 Valtiotyönantajan kilpailukyky

”Jotta hallinnon toiminta- ja palvelukyky voidaan turvata, on valtion oltava tulevaisuudessakin kilpailukykyinen työnantaja.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Keskeisimmät toimet, joiden avulla valtiotyönantajan kilpailukykyä on VNp:n linjasten mukaan pyritty parantamaan ovat:

- Palkkausjärjestelmäuudistus
- Yleisen työnantajakuvan parantaminen
- Palvelussuhteen ehtojen parantaminen (erit. pyrkimys vähentää määräaikaisuuksia)

Arvioinnin yhteydessä toteutetun kyselyn vastaajista alle 5 prosenttia katsoi, että valtio on kilpailukykyinen työnantaja. Lähes 60 prosenttia oli eri mieltä tai jokseenkin erimieltä väittämästä ”valtio on kilpailukykyinen työnantaja”.

Tulos on mielenkiintoinen kahdesta syystä. Ensinnäkin vastaajina oli valtion palveluksessa työskenteleviä henkilöitä eli henkilöitä, jotka olivat itse valinneet työpaikakseen valtion. Tässä suhteessa tuloksen voikin katsoa heijastavan enemmän tyytymättömyyttä työsuhteen ehtoihin, kuin kertovan varsinaisesti henkilöiden käsityksistä valtiotyönantajan asemasta työmarkkinoilla.

Toiseksi tulos on selvässä ristiriidassa haastatteluissa esitettyjen näkemysten kanssa.

”Ei ole ollut mitään ongelmia, on paljon hakijoita avoimiin tehtäviin”

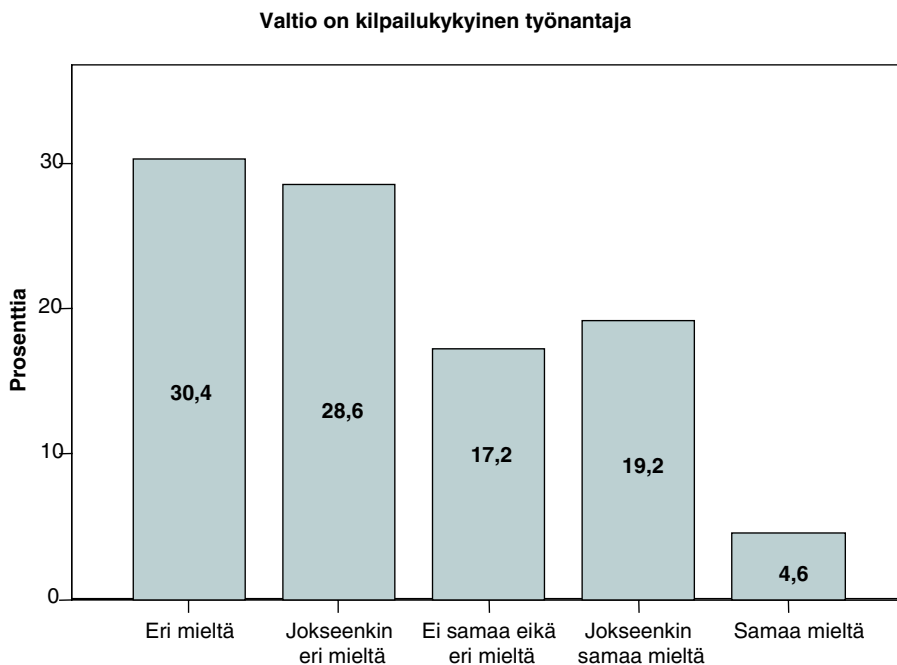
”Meillä on aina hyvin hakijoita.”

”Kyllä me on aina saatu sellaista työvoimaa kun on haluttu”

- Henkilöstöasioiden johtajia-

Erityisryhmiä lukuun ottamatta (kuten lääkärit ja eläinlääkärit) kukaan haastatelluista henkilöstöjohtajista ei katsonut, että heidän omalla virastollaan tai laitoksellaan olisi ongelmia saada rekrytoitua pätevää työvoimaa. Jonkin verran ongelmia koettiin sen suhteen, että nuorissa ja ”parhaimmistossa” vaihtuvuutta oli paljon (”parhaimmat lähtee ja ne taas jää jotka saisivatkin lähteä”).

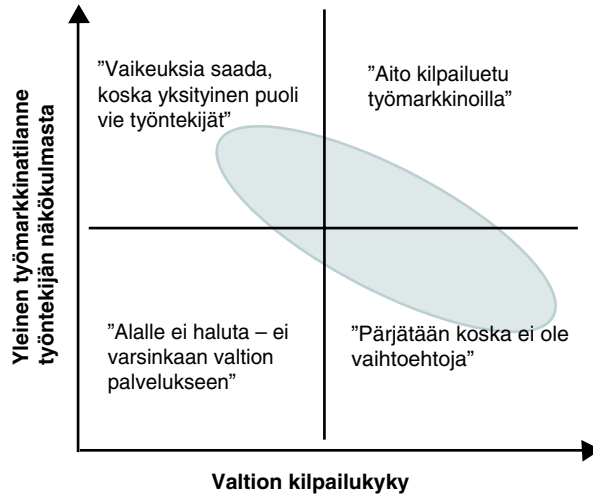
Kuvio 2 Kaikkien vastaajien näkemykset valtion kilpailukyvyistä



Odotetusti kriittisimpiä näkemyksiä valtiotyönantajan kilpailukyvyistä esittivät henkilöstön edustajat. Myönteisimmässä valossa valtiotyönantajan kilpailukyvyyn näkivät henkilöstöjohtajat. Kuitenkin sekä ylimmässä johdossa että henkilöstöasioiden johtajissa selvänä vähemmistönä olivat ne, jotka olivat samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”valtio on kilpailukykyinen työnantaja”.

Seuraavassa kuviossa on hahmoteltu valtiotyönantajan kilpailullista asemaa työmarkkinoilla.³

Kuvio 3 Valtiotyönantajan kilpailuasema työmarkkinoilla



Valtiotyönantajan kilpailullinen asema ja siten myös toiminnan kehittämisen haasteet poikkeavat merkittävästikin toimialoittain ja virastoittain. Toisaalta myös selviä yhteisiä piirteitä löytyy. Valtiosektorin työpaikoille on tyypillistä, että kilpaillaan ”monopolimarkkinoilla”, ts. vastaavia työtehtäviä ei ole tarjota kenelläkään muulla. Tämä helpottaa valtiotyönantajan asemaa monissa tapauksissa.

Yleinen työmarkkinatilanne on myös heijastunut selvästi valtiotyönantajan työmarkkina-asemaan arvioinnin kohteena olevana ajanjaksona. Esimerkiksi TEKESissä oli vuonna 1998 yhteensä keskimäärin 19 hakijaa yhtä hakua kohden, kun taas vuonna 2004 hakijoita oli keskimäärin 87 yhtä hakua kohden.

3 Kuvio perustuu ensisijaisesti kuuteen focus group –haastatteluun. Ryhmät koostuivat eri toimialojen (turvallisuus, kulttuuri jne.) hallintojohtajista, joita pyydettiin arvioimaan omalla toimialallaan eri työntekijäryhmien asemaa oheista nelikenttää hyödyntäen.

5.1.1 Yleinen työnantajakuva⁴

”Onnistuakseen pätevän työvoiman saannissa, valtion on oltava esimerkillinen työnantaja ja huolehdittava yleisestä työnantajakuvastaan.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Valtion yleisen työnantajakuvan kehittäminen on ollut yksi VTML:n toiminta-alueista, jonka avulla on pyritty parantamaan valtion kilpailukykyä työmarkkinoilla. Työmarkkinailaitos on muun muassa osallistunut erilaisiin rekrytointitapahtumiin ja messuihin sekä järjestänyt työnantajatilaisuuksia. Yleisen työnantajakuvan ohella valtion virastot ja laitokset ovat myös itsenäisesti jonkin verran pyrkineet tietoisesti rakentamaan työnantajakuvaansa. Näkyvimmin tällä alueella on toiminut puolustusvoimat.

Tarkastelun kohteena tässä luvussa ovat seuraavat kysymykset:

- Missä määrin valtion yleisellä työnantajakuvalla on vaikutusta virastojen ja laitosten työnantajakuvaan? (relevanssi)
- Missä määrin valtion yleinen työnantajakuva on heikentänyt valtiotyönantajan kilpailukykyä? (relevanssi)
- Missä määrin valtiotyönantajan imagonrakennus on vaikuttanut valtiotyönantajan houkuttelevuuteen? (vaikuttavuus)

Ensimmäinen kysymyksistä koskee sitä kuinka paljon *valtion yhteisen* työnantajakuvan edistämiseksi tehty työ vaikuttaa valtion virastojen ja laitosten työnantajakuvaan. Ennen kuin voidaan arvioida kuinka paljon yksittäisten virastojen ja laitosten kilpailukyky työmarkkinoilla kohenee valtiotyönantajan yleisestä imagon rakentamisesta, on tiedettävä kuinka paljon mielikuva yksittäisestä valtiosektorin työnantajasta assosioituu valtioon yleisesti ja kuinka paljon on kyseessä viraston omasta imagosta. Kysymys koskee siis sitä, kuinka paljon yleinen valtion työnantajakuva vaikuttaa yksittäisen viraston työnantajakuvaan.

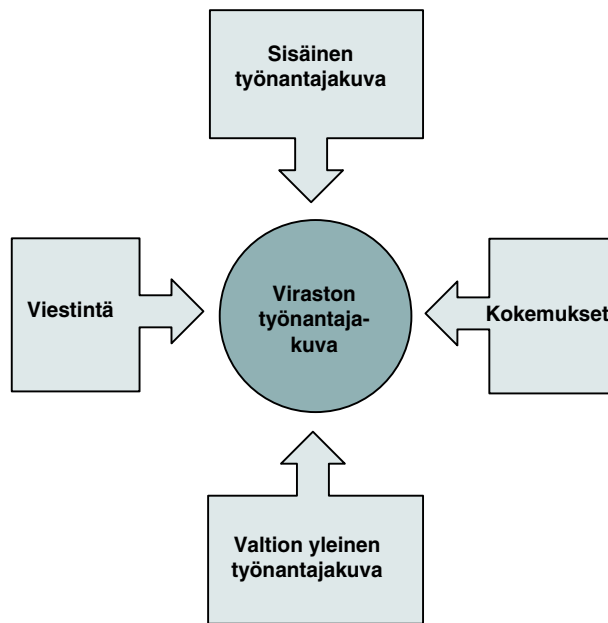
Toinen kysymys kytkeytyy suoraan ensimmäiseen kysymykseen. Mikäli valtion yleisellä työnantajakuvalla ei ole merkittävää vaikutusta mielikuviin valtion virastoista, silloin valtion yleisen työnantajakuvan kohenemisella tai heikkenemisellä ei ole suurta merkitystä virastojen ja laitosten kilpailukykyyn kannalta.

4 Tämä alaluku perustuu valtion työnantajaviestinnästä toteutettuun erillisselvitykseen (Mikko Wennberg, Nina von Hetrtzen, Mari Ruuth: ”Valtion työnantajaviestinnän kehittäminen,” Net Effect 4/2005).

Kolmas tarkastelun kohteena oleva seikka koskee sitä, kuinka paljon valtiotyöntäjän imagonrakennus on varsinaisesti vaikuttanut kilpailukykyyn työmarkkinoilla (vaikutavuusnäkökulma).

Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu yksittäisen viraston ulkoisen työnantajakuvan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kuvio 4 *Valtion viraston työnantajakuvaan vaikuttavat elementit*



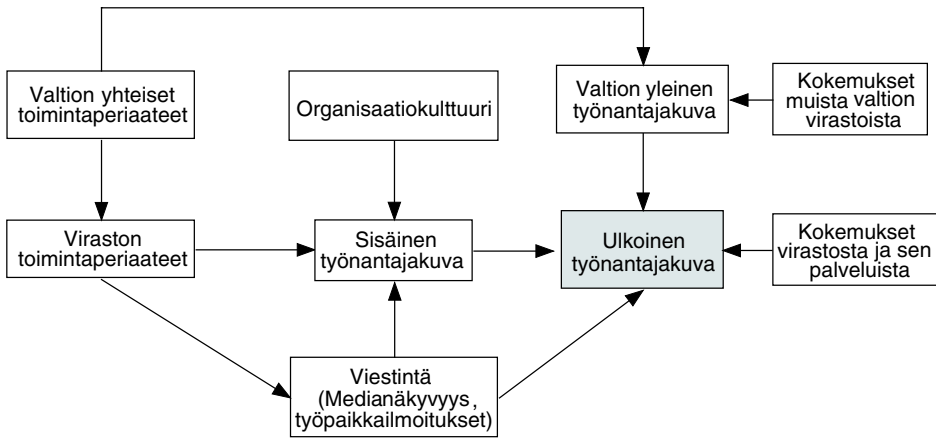
Kuvion mukaisesti viraston työnantajakuva muodostuu neljän elementin perusteella:

- Sisäinen työnantajakuva
- Ulkoinen viestintä
- Kokemukset viraston toiminnasta
- Valtion yleinen työnantajakuva

Virastot voivat vaikuttaa omaan työnantajakuvaansa sisäisen työnantajakuvan, viestinnän ja palvelujensa perusteella. Välillisesti jokainen virasto samalla kuitenkin muokkaa myös valtion yhteistä työnantajakuvaa.

Sisäiseen työnantakuvaan vaikuttaa viraston toimintaperiaatteet ja organisaatiokulttuuri. Kyselyn vastaajien näkemykset omasta virastostaan olivat keskimäärin positiivisempia kuin valtiosta yleensä. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan laajasti sitä tapaa, jolla virasto näkyy eri medioissa. Kaikki viestintä muokkaa myös viraston työnantajakuvaa. Kolmas työnantajakuvaan vaikuttava elementti on ihmisten kokemukset viraston palveluista. On huomattava, että välillisesti kokemukset muiden valtion virastojen palveluista heijastuu myös kunkin yksittäisen viraston työnantajakuvaan yleisen valtion imagon välityksellä. Tätä ulkoisen työnantajakuvan muodostumisprosessia on hahmoteltu alla olevassa kuviossa.

Kuvio 5 Valtion viraston työnantajakuvan muodostuminen



Valtion yleinen työnantajakuva riippuu oleellisesti siitä, kuinka selvästi valtion toimintayksiköillä on yhteiset toimintaperiaatteet. Toisaalta kokemukset yksittäisistä virastoista voivat heijastua yleisempään käsitykseen ”valtion työpaikoista” ja näin heikentää myös muiden virastojen työnantajakuvaa.

Yleisesti ottaen valtion yhteisen työnantajakuvan merkitys yksittäisten virastojen työnantajakuvaan on verrattain vähäinen. Syynä tähän on muun muassa suuret virastokohtaiset erot viestinnässä, organisaatiokulttuurissa ja toimintaperiaatteissa, jotka myös heijastuvat kokemuksissa virastojen palveluksista.

Arvioinnin yhteydessä haastatellut hallinto- ja henkilöstöjohtajat eivät kokeneet työnantajakuvaa erityiseksi ongelmaksi. Lisäksi haastatellut poikkeuksetta katsoivat mahdollisten ongelmien kytkeytyvän oman viraston toimialaan tai palkkakilpailukykyyn, ei niinkään imagoon.

” Vaikka aina ei ole kivaa voin tuntea olevani ylpeä siitä, että olen KTM:läinen ”

Valtion työmarkkinalaitos on teettänyt tutkimuksia valtion työnantajakuvasta vuosia 1990, 1997, 1999, 2001 ja 2003. Näiden tutkimusten perusteella valtion työnantajakuva on muuttunut myönteisemmäksi. Valtion ja yksityisen sektorin työnantajakuvat ovat sekä lähentyneet että yhdenmukaistuneet.

Vaikka myös rekrytointin ammattilaiset katsoivat valtion työnantajakuvassa tapahtuneen positiivista muutosta, korostuu heidän näkemyksensä mukaan valtion työnantajakuvassa ja -viestinnässä edelleen:

- Vanhanaikaisuus
- Byrokraattisuus
- Kaavamaisuus
- Jähmeys
- Huonopalkkaisuus

Toisaalta valtion työnantajakuvaan katsottiin liittyvän selvästi myös sellaiset tekijät kuin:

- Perinteisyys
- Turvallisuus
- Luotettavuus
- Joustavuus

Vaikka työpaikan turvallisuus arvioitiin edelleen korostuvan valtion työnantajakuvassa, nähtiin sen suhteen tapahtuneen kuitenkin selvää muutosta. Edellä mainituista tekijöistä erityisesti turvallisuuden, luotettavuuden, byrokraattisuuden ja kaavamaisuuden koettiin heijastuvan selkeimmin myös valtion työnantajaviestinnässä.

”On ymmärrettävä näkyvyyden merkitys työmarkkinoilla, on panostettava työtä ja rahaa osaavien työntekijöiden saamiseksi. Jos ei ole näkyvyyttä ja kuuluvuutta ei ole pääsyä opiskelijoiden aktiiviseen muistiin”

”Valtioimagon nostattaminen vaatii segmentoitunutta markkinointia, esiintymistä alan ammattilehdissä, tavoitettava osaajat”

- Rekrytointipalvelujen edustajia -

Valtiovarainministeriön toteuttamissa työnantajakuvaan liittyvissä tutkimuksissa valtio on saanut kansalaisilta huonon arvosanan etenkin palkitsemiskäytännöistä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä, töiden henkisestä palkitsevuudesta sekä työn tuottavuudesta ja tehokkuudesta. Kansalaisten ja oman henkilöstön mielikuvat valtion työpaikoista ovat pitkälti yhtenevät. Valtion oma henkilöstö antaa kuitenkin enemmän kiitosta työpaikkojen pysyvyydestä sekä henkilöstön ammattitaidosta ja töiden mielenkiintoisuudesta. Toisaalta oma henkilöstö kokee huonoksi työsuorituksen palkitsemisen lisäksi mahdollisuudet edetä uralla ja johtamistavan.

Ongelmallista valtion työnantajakuvassa on erityisesti se, että monet sellaiset tekijät, jotka koetaan tärkeiksi työpaikan valinnassa ovat myös niitä joissa valtion imago on heikko.

Kuvio 6 Työnantajakuva vs. työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät

		MIELIKUVA VALTIOTYÖNANTAJASTA	
		Huono	Hyvä
MERKITYS TYÖPAIKAN VALINNASSA	Suuri	<ul style="list-style-type: none"> Mielenkiintoiset tehtävät Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön Työpaikan henki Palkkataso Hyvän työsuorituksen palkitseminen Työaikojen joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Työpaikan varmuus Mahdollisuus itsensä kehittämiseen Työolosuhteet Lomaedut
	Pieni	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon Kansainväliset tehtävät Valta ja vastuu 	<ul style="list-style-type: none"> Yleinen maine ja arvostus

Kun tarkastellaan pelkästään nuoria akateemisia on kuviosta 6 poiketen kansainvälisyys yksi tärkeä työpaikan valintaan vaikuttava seikka. Nuoret lisäksi tuntevat paremmin valtion tiettyjen toimintayksiköiden tarjoamia kansainvälisiä mahdollisuuksia ja siltä osin myös imago on parempi.

Rekrytinnin ammattilaiset arvioivat, että erityisesti nuorilla akateemisilla keskeisimpiä työpaikan valintaan vaikuttavia seikkoja ovat:

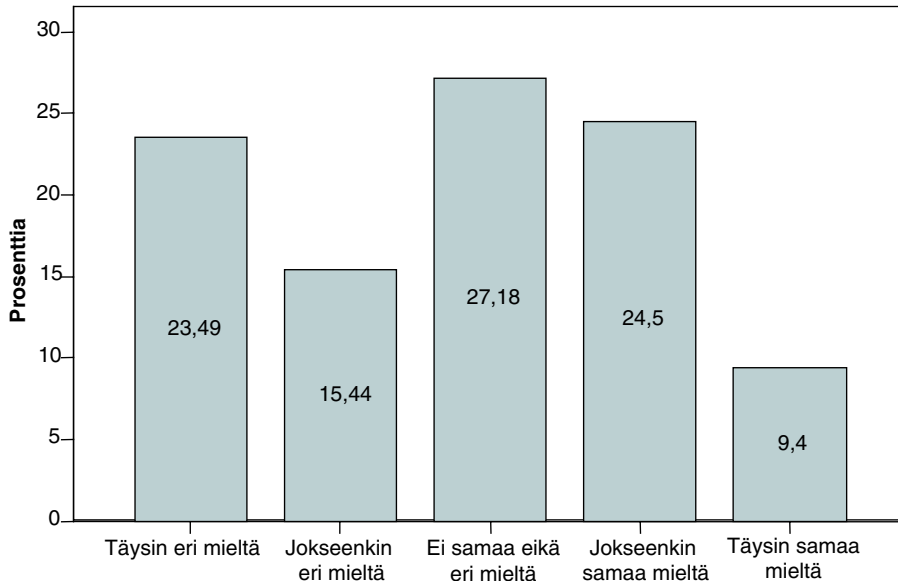
- Työn sisältö / mielenkiintoiset työtehtävät
- Työnantajan tunnettavuus ja brändi
- Vastaavuus koulutukseen
- Kehittymismahdollisuudet
- Kansainvälisyys
- Työpaikan sijainti
- Palkkaus
- Työsuhteen turvallisuus
- Työyhteisöjen henki

Toisaalta tuotiin esiin, että vastavalmistuneet nuoret ottavat yleensä vastaan sen työpaikan, jota heille lopulta tarjotaan. Erityisesti ensimmäisiä työpaikkoja voidaan myös käyttää ponnahduslautoina paremmin omia kiinnostuksen kohteita vastaaviin tehtäviin.

Kaiken kaikkiaan valtion yleistä työnantajakuvaa ei voida pitää ainakaan toistaiseksi merkittävänä kilpailukykyä heikentävänä tekijänä. Ensinnäkin käsitykset valtiosta työnantajana ovat viimeisimpien VTML:n teettämien tutkimusten mukaan muuttuneet myönteisemmäksi. Toiseksi virastojen työnantajakuva rakentuu enemmän virastojen oman toiminnan kautta alhaalta ylöspäin kuin päinvastoin. Toisin sanoen valtiotyönantajakuvaa edistetään tehokkaimmin yksiköiden oman toiminnan yleisellä kehittämisellä kuin konsernitason imagorakentamisella.

Kuvio 7 Vastaajien näkemykset työmarkkinalaitoksen työnantajakuvan edistämistoimenpiteiden merkityksestä valtiotyönantajan kilpailukykyyn kannalta.

VTML:n toimenpiteet valtion työnantajakuvan parantamiseksi ovat lisänneet valtion tehtävistä kiinnostuneiden määrää ja parantaneet valtiotyönantajan kilpailukykyä?



Jotkut haastateltavista kyseenalaistivat kokonaan sen onko työntajaviestintä sellainen hallinnon kehittämisen osa-alue johon ylipäätään tulisi tällä hetkellä erityisesti panostaa, koska ongelmia pätevän työvoiman saannissa ei ole ollut. Yleisesti ottaen VTML:n toimenpiteet valtion työnantajakuvan edistämiseksi koettiin periaatteessa tärkeäksi. Ensimmäisessä työnantajaviestinnän kehittäminen katsottiin kuitenkin sellaiseksi toiminnan alueeksi, jonka tulee tapahtua toimintayksiköiden omista lähtökohdista ja tarpeista lähtien, koska haasteet toimialoittain ja virastoittain poikkeavat merkittävästi.

Tarve toimintayksikkökohtaiseen profiloitumiseen kuvastuu esimerkiksi seuraavissa haastatteluissa esitettyissä näkemyksissä:

”...Valtion työpaikoissa on niin paljon eroja, voitaisiin antaa eri yksiköille enemmän autonomiaa tehdä omanlaista kampanjaa kuin pitää työnantajakuvaa yhtenäisenä.”

”...organisaatiota ajatellaan enemmän yksittäisenä työnantajana kuin valtiota yhteisenä kokonaisuutena.”

”Tietty yksilöllisyys on hyvä, tulisi viestiä tiettyä, oikeaa tunnelmaa työpaikalla. Työpaikalla voi olla hyvinkin innovatiivinen ja raikas henki, se kannustaisi ihmisiä enemmän hakemaan työpaikkoja. Ilmoitusten tulisi olla rehellisiä ja aitoja työpaikan hengen mukaisesti.”

Viestinnän suuntaamisen ja painopisteiden kannalta olennainen kysymys koskee sitä missä määrin valtion työnantajakuva vastaa todellisuutta. Alla olevassa kuviossa työnantajakuvaa koskevat näkemykset perustuvat Gallupin tutkimuksiin ja ”todellisuutta” koskevat tulkinnat valtion henkilöstön haastatteluihin. Kuvio tulkinnassa on otettava huomioon, että tiettyjen tekijöiden suhteen (kuten palkkauksen) tehtävä- ja toimialakohtaiset erot ovat suuria. Kuviossa todellisuutta on kuvattu sellaisena kuin se pääsääntöisesti haastatteluissa nähtiin. Osassa tekijöistä (esim. uralla etenemismahdollisuudet) arviot poikkesivat niin merkittävästi toimialoittain ja tehtäväryhmittäin, että yleisen tason tarkasteluun niitä ei voinut järkevästi ottaa mukaan.

Kuvio 8 Työnantajaviestinnän strategiset perusvalinnat

		TYÖNANTAJAKUVA	
		Huono	Hyvä
TODELLISUUS	Hyvä	<p>”Panosta”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävien mielenkiintoisuus • Työaikojen joustavuus • Työtehtävien itsenäisyys • Kansainvälisyys • Työtehtävien monipuolisuus 	<p>”Ylläpidä ja kehitä”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kehittää itseään • Työolosuhteet • Työpaikkojen varmuus
	Huono	<p>”Luovu”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkkaus 	<p>”Säilytä”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökuntaedut

Kuvio 8 osoittaa, että työnantajaviestinnän kehittämiseksi on olemassa selvä tarve siinä mielessä, että monessa asiassa valtiotyönantajan koetaan olevan paljon mainettaan parempi.

5.1.2 Palkkakilpailukyky

”Kilpailukykyä parannetaan siirtymällä tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaan kannustavaan palkkaukseen vuoden 2002 loppuun mennessä.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Palkkausjärjestelmien uudistaminen on ollut valtion henkilöstöpolitiikan keskeisimpiä kehittämisalueita jo yli kymmenen vuoden ajan. Uudistuksessa A-palkkausluokkajärjestelmä ja muut vanhat järjestelmät korvataan uusilla palkkausjärjestelmillä, joissa palkkaus määräytyy tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen sekä pätevyuden perusteella. Uuden järjestelmän piiriin oli maaliskuuhun 2005 mennessä siirtynyt noin 50 700 henkilöä eli 43,5 % valtion koko henkilöstöstä ja noin puolet valtion virastoista.

Siirtyminen uusiin kannustaviin palkkausjärjestelmiin merkitsee siirtymistä hallinnollisista palkkausjärjestelmistä strategiseen palkitsemiseen. Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että toimintayksikön strategiset tavoitteet ohjaavat myös palkkaukseen liittyvää päätöksentekoa. Strategiselle palkitsemiselle on ominaista palkkarakenteen joustavuus. Palkkoja verrataan toisten organisaatioiden palkkoihin ja työntekijät myös itse osallistuvat järjestelmän suunnitteluun. Strategisissa palkkausjärjestelmissä palkkapäätökset on hajautettu organisaatiossa alaspäin ja keskijohdolla on keskeinen rooli palkkausjärjestelmän soveltamisessa ja siten sen toimivuudessa.

Palkkauksen ja palkkausjärjestelmien osalta arvioinnissa on pyritty vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Missä määrin uusilla palkkausjärjestelmillä voidaan vaikuttaa valtiotyönantajan kilpailukykyyn? (relevanssi)
- Kuinka hyvin uusien palkkausjärjestelmien toimeenpanossa on onnistuttu? (tehokkuus)
- Missä määrin palkkausjärjestelmien uudistaminen on vaikuttanut valtiotyönantajan kilpailukykyyn? (vaikuttavuus)

Henkilöstöjohtajien haastatteluissa palkkausjärjestelmien uudistaminen arvioitiin merkittävimmäksi valtion kilpailukykyä parantavaksi toimeksi. Myös niiden keskuudessa, jotka suhtautuivat kriittisesti uuteen järjestelmään uskottiin uudistuksen kuitenkin parantavan valtio kilpailukykyä.

”UPJ on ehdottomasti isoin kehitysaskel koko henkilöstöpolitiikassa.”

”Kyllä merkittävin myönteinen saavutus henkilöstöpolitiikassamme on ollut kaikesta huolimatta juuri UPJ.”

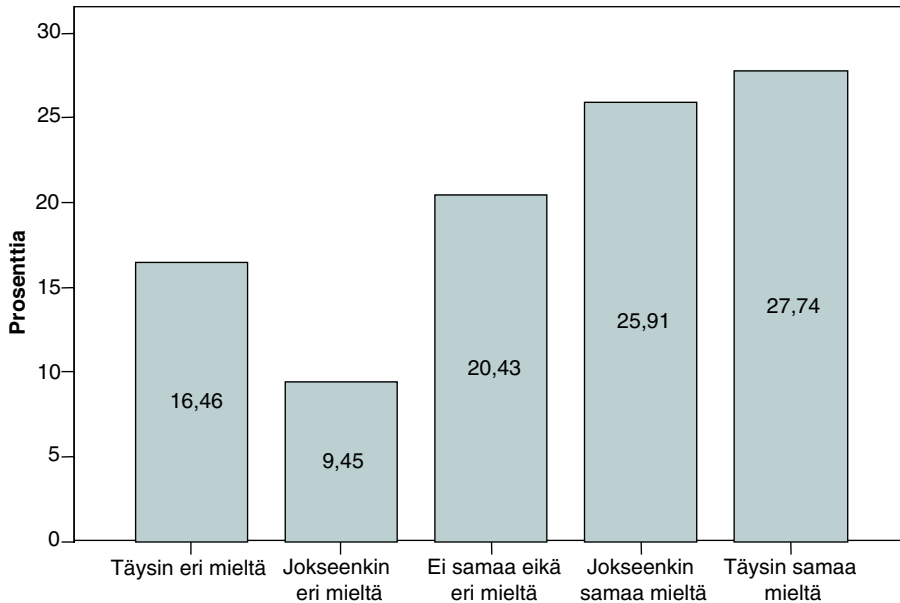
Arvioinnin yhteydessä tehdyssä kyselyssä palkkakilpailukyvyn parantaminen arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi henkilöstöpolitiikan kehittämisalueeksi, kun vastaajilta kysyttiin eri henkilöstöpolitiikan kehittämisalueiden tärkeyttä oman viraston näkökulmasta. Tärkeimmäksi arvioitiin johtajien ammattitaidon edistäminen ja toiseksi tärkeimmäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto on ollut käynnissä yli kymmenen vuotta. Takarajoja on jouduttu siirtämään jo useita kertoja ja esimerkiksi tuomioistuimien osalta hankkeesta on käytännössä luovuttu kokonaan (tuomioistuimien uusi palkkausjärjestelmä ei rakennu samoille periaatteille kuin muilla). Uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto onkin tuonut esille monia organisaatioiden johtamiseen liittyviä ongelmia sekä laajemmin valottanut koko julkishallinnon johtajuusongelmaa. Kuten VNp:ssä todetaan: *”Kannustavan palkitsemisen toteuttaminen vaatii koko johtamiskulttuurin uudistumista”*. UPJ paitsi tekee palkkauksesta aidosti johtamisen välineen, niin se on myös samalla pakottanut lähiesimiehet henkilöstöjohtamistyöhön. Niissä virastoissa joissa lähiesimiestyö ja siihen liittyvät menettelytavat ovat aiemmin olleet kunnossa, on UPJ:n siirtyminen ollut selvästi helpompaa kuin muissa virastoissa. UPJ-prosessin hyödyllisyys onkin monessa paikassa ollut juuri siinä, että se on paitsi paljastanut nykyisen johtamisjärjestelmän ongelmakohtia, niin myös pakottanut puuttumaan niihin.

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin heidän käsityksiään VTML:n toimenpiteiden merkityksestä uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamisen edistämiseksi. Hieman yli puolet vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan *”VTML:n toimenpiteet uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamiseksi ovat edistäneet niiden käyttöönottoa virastoissa merkittävästi”*. Toisaalta myös kriittisiä oli varsin suuri joukko.

Kuvio 9 *Vastaajien näkemykset työmarkkinalaitoksen uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamisen edistämiseksi tekemien toimenpiteiden onnistuneisuudesta*

VTML:n toimenpiteet uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamiseksi ovat edistäneet niiden käyttöönottoa virastoissa merkittävästi



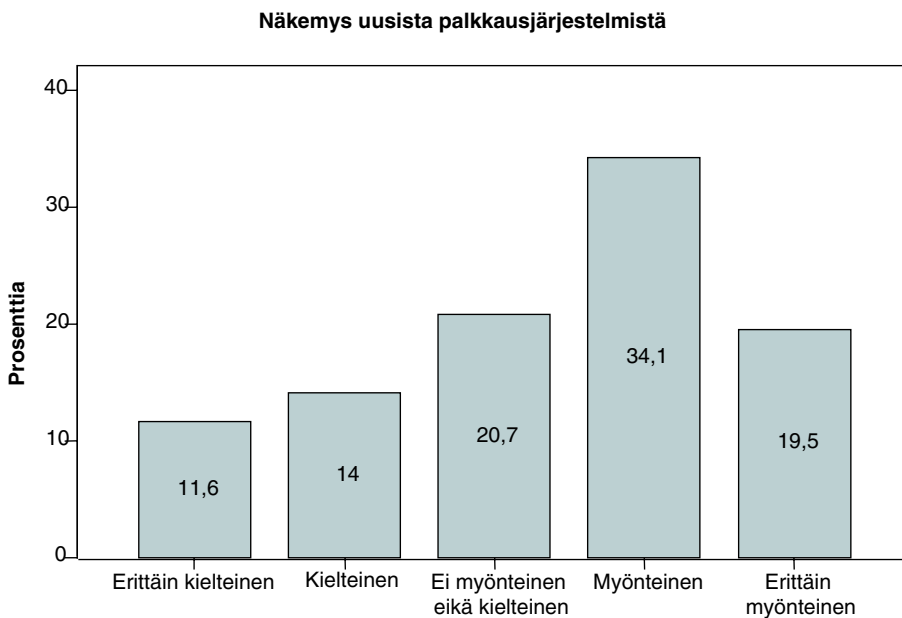
VTML:n toimintaan suhtautumisen kaksijakoisuus tuli selvästi esille myös haastattelussa. Keskeisin vedenjakaja on se, miten ihmiset suhtautuvat siihen, että jokainen virasto on joutunut rakentamaan itse oman palkkausjärjestelmänsä. Toiset katsovat, että tämä on aiheuttanut paljon turhaa työtä ja on ollut vain osoitus VTML:n kyvyttömyydestä hoitaa omaa toimialaansa. Toisaalta taas toiset korostivat kuinka tärkeää ja hyödyllistä on ollut, että jokainen toimintayksikkö on itse joutunut rakentamaan oman palkkausjärjestelmänsä. Paitsi että prosessi itsessään on koettu hyödylliseksi niin sen on katsottu lisäävän järjestelmän hyväksyttävyyttä. Lisäksi VTML:n tuki virastoille uusiin palkkausjärjestelmiin siirtymisessä (varsinkin muutamana viimeisimpänä vuotena) sai laajaa kiitosta. Toiminnan katsottiin selvästi parantuneen ja terävöityneen.

Vastaajien näkemyksiä uusista palkkausjärjestelmistä mitattiin seitsemällä uusia palkkausjärjestelmiä kuvaavalla väittämällä. Vastaajilta kysyttiin miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat uusia palkkausjärjestelmiä:

- Tukee viraston tuloksellista toimintaa ja johtamista.
- Perustuu oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja joustavuuteen.
- Edistää samapalkkaisuuden toteutumista.
- Perustuu viraston omille arvoille ja lähtökohdille.
- Syntyy johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä.
- On kilpailukykyinen yleisillä työmarkkinoilla käytössä olevien kehittyneiden palkkausjärjestelmien kanssa.
- Luo edellytyksiä palkkatasolle, joka on oikeassa suhteessa valtiosektorin ja muiden työmarkkinasektoreiden palkkatasoon.

Näistä muodostettiin tyytyväisyyttä uusiin palkkausjärjestelmiin kuvaava summamuuttuja. Cronbachin alfa summamuuttujalle oli 0.906 eli muuttujan reliabiliteetti on hyvä.

Kuvio 10 *Vastaaajien suhtautuminen uusiin palkkausjärjestelmiin*



Odotetusti johtajat (ylin johto ja henkilöstöasioista vastaavat johtajat) suhtautuivat työntekijöitä myönteisemmin palkkausjärjestelmäuudistukseen.

Taulukko 1 Näkemys uusista palkkausjärjestelmistä henkilöstöryhmittäin

	Erittäin kielteinen	Kielteinen	Ei myönteinen eikä kielteinen	Myönteinen	Erittäin myönteinen
Johtajat	5,9%	5,9%	16,1%	38,1%	33,9%
Henkilöstö	14,8%	18,6%	23,3%	31,9%	11,4%
Yhteensä	11,6%	14,0%	20,7%	34,1%	19,5%

Arvioitaessa uusien palkkausjärjestelmien tavoitteiden toteutumista on olemassa vaara, että ihmiset itse asiassa arvioivat tyytyväisyyttään omaan palkkaansa tai ainakin tämä heijastuu heidän arvioissaan. LeBlancin & Mulvey'n tutkimuksen mukaan henkilökohtaisesta suoriutumisesta palkitut työntekijät ovat paitsi sitoutuneimpia organisaatioonsa niin myös suoriutuivat parhaiten työssään.⁵ Selvästi suurin osa (80%) näistä työntekijöistä oli kuitenkin tyytymättömiä palkkausjärjestelmään. Henkilöstön ja johdon näkemyseroja voidaan selittää ainakin osittain tästä näkökulmasta. Johtajat suhtautuvat yleensä selvästi myönteisemmin uusiin palkkausjärjestelmiin kuin henkilöstön edustajat, koska johtajien tyytyväisyys heijastaa henkilöstöä enemmän näkemystä palkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttamisesta.

Jossain määrin huolestuttavana voidaan pitää sitä, että myönteisimmin uusiin palkkausjärjestelmiin suhtauduttiin niissä virastoissa joissa palkkausjärjestelmä on vasta suunnitteilla. Vähiten myönteisesti suhtautuvia oli niissä virastoissa, joissa palkkausjärjestelmä on käytössä. Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 2 Näkemys uusista palkkausjärjestelmistä uudistuksen eri vaiheessa olevissa virastoissa

Onko virastossanne käytössä uusimuotoinen palkkausjärjestelmä?	Erittäin kielteinen	Kielteinen	Ei myönteinen eikä kielteinen	Myönteinen	Erittäin myönteinen
Ei	14,1%	11,9%	21,5%	37,8%	14,8%
Kyllä	9,8%	30,5%	22,0%	26,8%	11,0%
Suunnitteilla	10,6%	6,4%	23,4%	34,0%	25,5%
Yhteensä	12,1%	16,7%	22,0%	33,7%	15,5%

5 LeBlanc & Mulvey (1998), How American workers see rewards of work. *Compensation and Benefits Review*, 30:1, 24-29.

Tulosta voi tulkita ainakin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin on mahdollista, että henkilöstö on pettynyt uuteen palkkausjärjestelmään. Toisin sanoen järjestelmä ei ole toteutunut odotetulla tavalla. Toinen tulkinta on se, että uudet palkkausjärjestelmät eivät ole lunastaneet niitä palkkauksellisia toiveita (palkannousu) joita järjestelmälle on asetettu ja tämä on heijastunut käsityksiin uudesta palkkausjärjestelmästä. Pettymystä uuteen järjestelmään on koettu varsinkin ns. takuupalkalle jääneiden ryhmässä. Takuupalkkalaisten näkemykset uudesta palkkausjärjestelmästä ovat usein hyvin kielteisiä.

Riippumatta siitä, mitkä seikat havaintoa selittävät, voidaan havaintoa pitää ainakin siinä määrin huolestuttavana, että palkkausjärjestelmien vaikutuksia ja toimivuutta tulisi seurata erityisellä huolella virastoissa ja siirtyä välittömästi korjaaviin toimiin. Keskeisessä asemassa on ennen muuta lähiesimiestoiminnan kehittäminen. Vanhoissa hallinnollisissa palkkausjärjestelmissä esimiesten rooli palkkauksessa oli vähäinen. Palkkaus määräytyi lähes yksinomaan työssäoloajan ja aseman mukaan ja palkankorotukset tulivat pysyvästi palkkaan. Uusissa palkkausjärjestelmissä sen sijaan lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa.

Suoritusarviointiin perustuvan palkkauksen onnistuminen riippuu nimenomaan esimiesten onnistumisesta. Suorituksen arviointiin perustuvissa järjestelmissä menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus on todettu olevan selvässä yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus taas riippuu tyytyväisyydestä esimiesten toimintaan. Tyytymättömyys uusista palkkausjärjestelmistä kohtaan voi siis pohjimmiltaan heijastaa myös enemmän tyytymättömyyttä esimiehiin kuin varsinaiseen arviointijärjestelmään.⁶ Suoritusarvioinnin onnistuminen riippuu paljon enemmän arvioijasta (arvioijan tiedoista, taidoista, toimintatavoista ja ”sosiaalisesta silmästä”) kuin käytettyä arviointimetodista.

Juuri lähiesimiesten toiminta mahdollistaa palkkausjärjestelmien käyttämisen toiminnan ohjaamiseen yksilölle ja organisaatiolle hyödyllisellä tavalla. Uusien palkkausjärjestelmän implementaation yksi keskeinen este onkin ollut epäluottamuksessa esimiesten arviointitaitoja kohtaan. Epäluottamusta on tullut sekä henkilöstön että ylimmän johdon taholta. Tämä edelleen korostaa sitä kuinka tärkeään asemaan juuri keskijohto uusissa palkkausjärjestelmissä on noussut. Ongelman aiheuttaa se, että nykyistä keskijohtoa ei ole useinkaan valittu niillä perusteilla, joita vaatimuksia uusi järjestelmä heille asettaa.

”Nyt ollaan avattu kehityspolku jossa on nähty että osastopäälliköt ovat henkilöstömanagereita.”

6 Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Linden, R. C. (2001), Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32:2, 205-222.

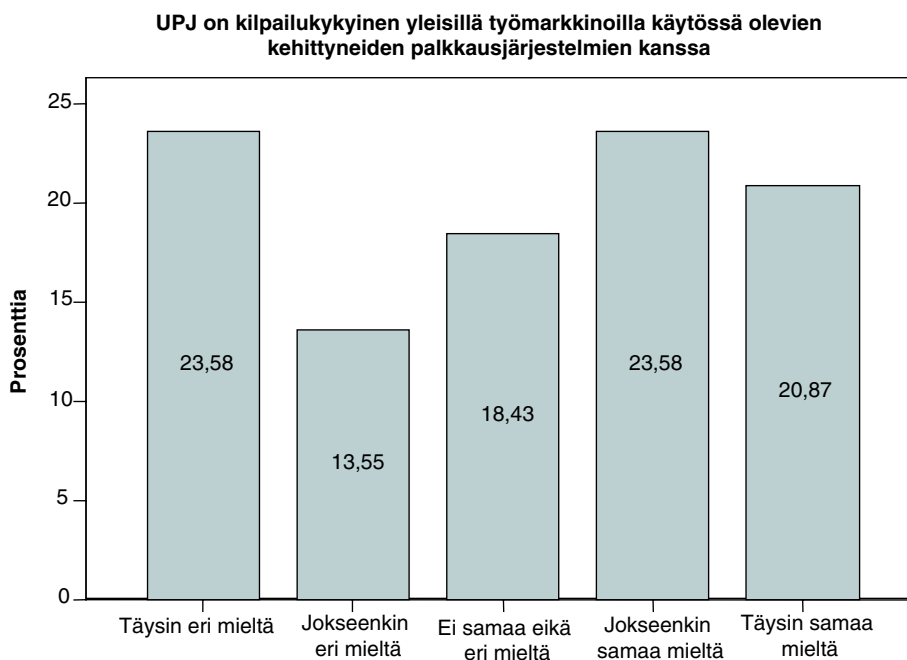
Vaikka uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto on ollut useimmissa virastoissa haastava projekti (ja on sitä edelleen), on palkkausjärjestelmä uudistus nähty kuitenkin hyvänä ja myös ”välttämättömänä” uudistuksena valtiotyönantajan kilpailukykyä kannalta. Vaikka uudessa järjestelmässä nähdään heikkouksiakin, on se pääsääntöisesti nähty parannuksena vanhaan järjestelmään. Suurimmat riskitekijät siirtymävaiheessa on takuupalkkalaisten suuri määrä ja taloudellisten resurssien riittämättömyys järjestelmän aidolle soveltamiselle. Kumpikin rapauttaa järjestelmän ja vie siltä uskottavuuden pois, jota on myöhemmin vaikea korjata.

Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa haastatteluissa sekä vuoden 2005 alussa järjestetyssä henkilöstöjohtamisen foorumissa osallistujia pyydettiin arvioimaan uusien palkkausjärjestelmien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Seuraavaan SWOT-taulukoon on koottu useimpien ihmisten näkemyksissä toistuneita asioita.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkkakilpailukyky parantunut • Oikeudenmukaisempi palkkaluokkajärjestelmään nähden • Motivoi • Edistää samapalkkaisuuden toteutumista • Edistää nuorten asiantuntijoiden palkkakehitystä • Palkkauksesta tulee aito johtamisen väline 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmän raskaus • Stigmatsoi ”takuupalkkalaiset” • Voimistaa jo olemassa olevia johtamisongelmia (esimiesten taitotaso toistaiseksi kirjavaa) • Järjestelmän manipulatiivisuus
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiestyön kehittyminen • Parantaa valtiotyönantajan kilpailukykyä työmarkkinoilla • Valtion mahdollisuudet rekrytoida erityisesti nuoria asiantuntijoita paranevat • Työnantajakuva paranee 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kustannusten hallinnan pettäminen • Taloudelliset resurssit estävät järjestelmän soveltamisen • Tulevaisuudessa vähemmän vaativille töille ei löydy tekijöitä.

Kyselyn vastaajien näkemykset jakautuivat jyrkästi sen suhteen kuinka kilpailukykyisinä uudet palkkausjärjestelmät nähtiin.

Kuvio 11 Vastaajien näkemys uusien palkkausjärjestelmien kilpailukyvyistä

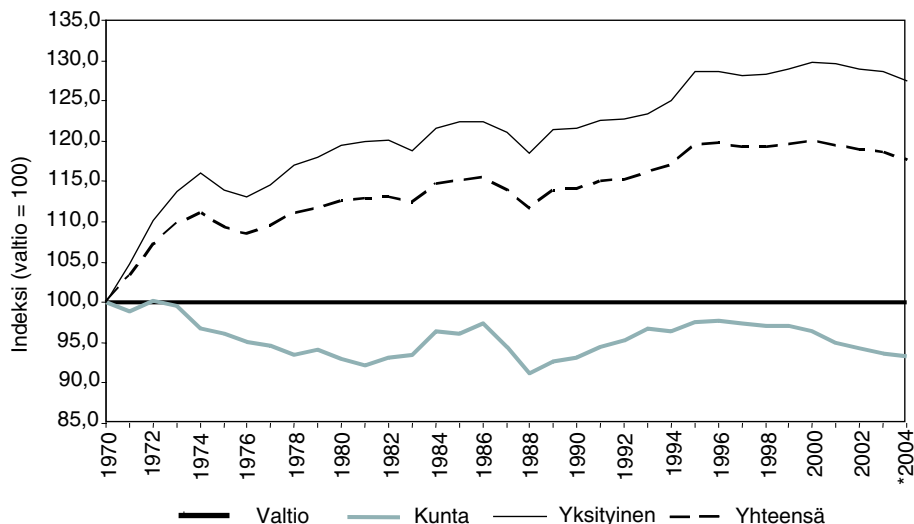


Pääsääntöisesti UPJ:n katsottiin kuitenkin parantaneen valtion palkkakilpailukykyä ja luovan edellytyksiä nykyistä suhteelle muiden sektorien palkkatasolle.

”Yksittäistapauksissa ei pystytä maksamaan tarpeeksi – mutta ne ovat vain yksittäisiä tapauksia.”

Seuraavassa kuviossa on esitetty muiden sektorien ansiokehitys suhteessa valtion ansiokehitykseen vuodesta 1970 alkaen. Vaikka ansiokehitys on ollut valtiolla selvästi hitaampaa kuin yleisillä työmarkkinoilla, on kuitenkin vuodesta 2001 lähtien valtion ansiotasokehitys ollut muita sektoreita nopeampaa.

Kuvio 12 Eri sektoreiden ansiokehitys verrattuna valtion ansiokehitykseen vuodesta 1970 (Lähde: VTML)



5.1.3 Palvelussuhteen ehdot

”Valtionhallinnon tehtävien, työyhteisöjen ja palvelussuhteen ehtojen on oltava houkuttelevia. Pysyväisluonteisissa tehtävissä käytetään toistaiseksi voimassa olevia palvelussuhteita.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Palvelussuhteen ehdoilla viitataan tässä muihin ehtoihin kuin palkkaukseen. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset edut, palvelussuhteen jatkuvuus ja työaikajoustot. Työn sisällöllä viitataan työtehtävien mielenkiintoisuuteen ja haasteellisuuteen, työn itsenäisyyteen sekä etenemismahdollisuuksiin.

Yleisesti ottaen palvelussuhteen ehtojen parantamista ei ole koettu erityisen tärkeäksi muiden kehittämiskohteen rinnalla. Palvelussuhteen ehtojen parantaminen arvioitiin kyselyssä *toiseksi vähiten* tärkeäksi henkilöstöpolitiikan kehittämisalueeksi, kun vastaajilta kysyttiin eri henkilöstöpolitiikan kehittämisalueiden tärkeyttä oman viraston näkökulmasta (kaikkiaan 12 eri kehittämisaluetta). Määräaikaisuuksien vähentäminen kuitenkin nousi useissa avovastauksissa tärkeäksi kehittämiskohteeksi (ks. luku 6).

Valtionvarainministeriö on teettänyt tutkimuksia palvelussuhteen ehtojen merkityksestä kilpailutekijänä vuosina 1999, 2001 ja 2003. Näiden mukaan palvelussuhteeseen liitty-

vistä tekijöistä (muista kuin palkkauksesta) tärkeimpinä kilpailutekijöinä pidetään työn mielenkiintoisuutta, palvelusuhteen pysyvyyttä/jatkuvuutta, työn itsenäisyyttä sekä kouluttautumismahdollisuuksia. Selvästi eniten merkitystä on kasvattanut palvelusuhteen pysyvyys/jatkuvuus, minkä voi katsoa heijastelevan suhdannetilannetta.

”Pystytään kilpailemaan töiden mielenkiintoisuudella”

”Työyhteisönä kilpailukykyinen – ei paratiisi mutta hyvä”

”Yksityissektori kilpailee kyllä eduillaan”

- Henkilöstöasioiden johtajia-

Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa todetaan, että julkisen sektorin työpaikkojen kilpailukyvyistä on huolehdittava ja ryhdyttävä erityisiin toimenpiteisiin etenkin julkisella sektorilla toistuvien määräaikaisten palvelussuhteiden vakinaistamiseksi. Määräaikaisten palvelussuhteiden osuus ei ole merkittävästi muuttunut viime vuosien aikana, mutta niiden määrä valtiolla on muita työmarkkinoita suurempi. Erityisesti määräaikaisten määrän on suuri yliopistoissa.

Valtiovarainministeriö asetti 19.6.2002 työryhmän selvittämään määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä valtionhallinnossa. Työryhmä totesi, että määräaikaista palvelussuhteita on pyrittävä vähentämään ja on varmistettava, että määräaikaisten palvelussuhteiden käyttäminen on kaikissa tapauksissa asianmukaista. Työryhmässä olivat edustettuina myös valtion palkansaajajärjestöt.

Työryhmän työn perusteella ministeriö antoi virastoille ohjeet määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä valtionhallinnossa ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Ohjeiden tarkoituksena on, että määräaikaisten palvelussuhteiden osuus suhteessa pysyviin palvelussuhteisiin vähenisi valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriö suositteli, että virastot käyvät läpi määräaikaista palvelussuhteitaan myös tapauksittain. Lähtökohtana on, että pysyvät tehtävät hoidetaan pysyvissä palvelussuhteissa.

Toistaiseksi ei ole merkkejä, että pyrkimyksillä vähentää määräaikaista olisi ollut merkittäviä vaikutuksia. Tuoreimpien tilastokeskuksen tilastojen mukaan valtiolla määräaikaisten osuus oli tammi-syyskuussa 25 prosenttia, joka on 0,6 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuosi sitten vastaavalla ajalla. Kaikista palkansaajista määräaikaisten osuus oli 16,4 prosenttia.

CASE - Turun yliopisto

Turun yliopiston noin 3000 työntekijästä 65 % on määräaikaisia. Määräaikaisuuksia vähennettiin VM:n ohjeiden pohjalta tehtyjen kartoitusten jälkeen hieman vajaa 40 kpl. Turun yliopisto ei ole poikkeus yliopistojen joukossa, vaan tilanne kuvaa yliopistojen hankalaa tilannetta. Yliopistoissa työskentelee paljon projektirahoituksella ihmisiä sekä toisaalta jatko-opiskelijoita, joiden työ on yliopistoissa katsottu jo lähtökohtaisesti luonteeltaan ”määräaikaiseksi”.

Määräaikaisista palvelussuhteista suuri osa perustuu syihin joille on olemassa asianmukainen peruste. Virastot palkkaavat sijaisia esimerkiksi sairauden, henkilökierron tai vanhempainloman johdosta virkavapaalla olevien henkilöiden tehtävien hoitamiseksi. Vastaavia määräaikaisia palvelussuhteita joudutaan käyttämään myös avoimena olevien virkojen väliaikaiseksi hoitamiseksi tai harjoittelijoiden ottamiseksi.

5.2 Arvoperustan ja yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen

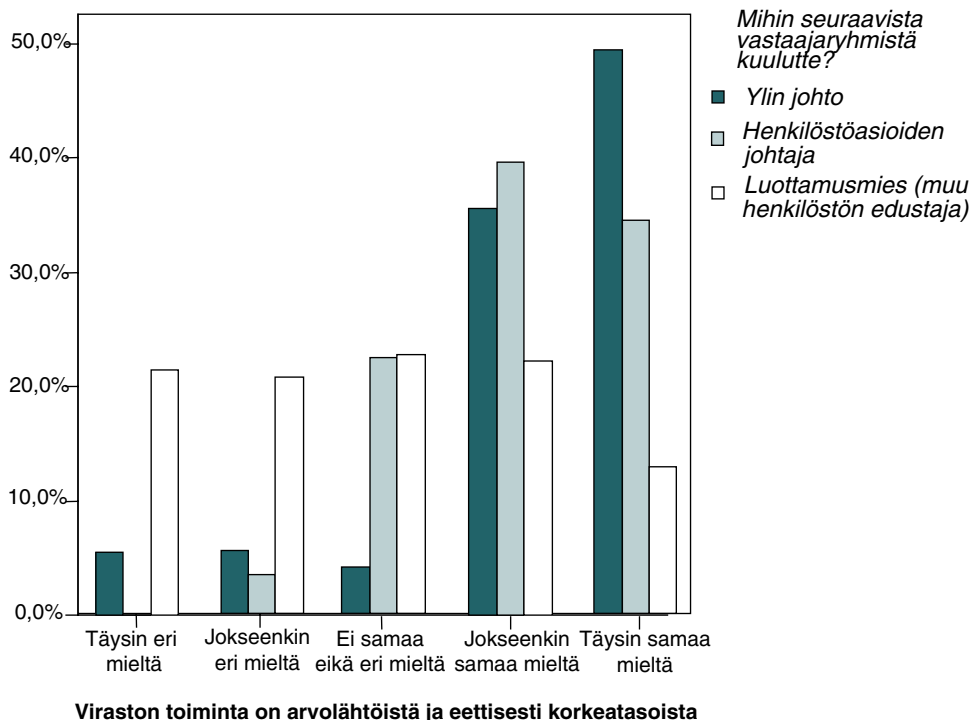
”Valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteena on arvoperustan ja perustaltaan yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja hyödyntäminen.[-] Toimintayksiköt rakentavat arvonsa yhteiselle perustalle. Organisaatioissa on käytävä arvokeskusteluja ja yhteisesti määritellyt arvot on saatava osaksi käytäntöä.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteena on arvoperustan ja perustaltaan yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja hyödyntäminen. Toimintayksiköiden on rakennettava arvonsa yhteiselle perustalle. Arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa pyritään vahvistamaan valmennuksen, erityisesti johdon valmennuksen keinoin. Lisäksi VNp:n mukaan toimintayksiköiden on kehitettävä etikkaan liittyvää ohjeistusta, organisaatioissa on käytävä arvokeskusteluja ja yhteisesti määritellyt arvot on saatava osaksi käytäntöä.

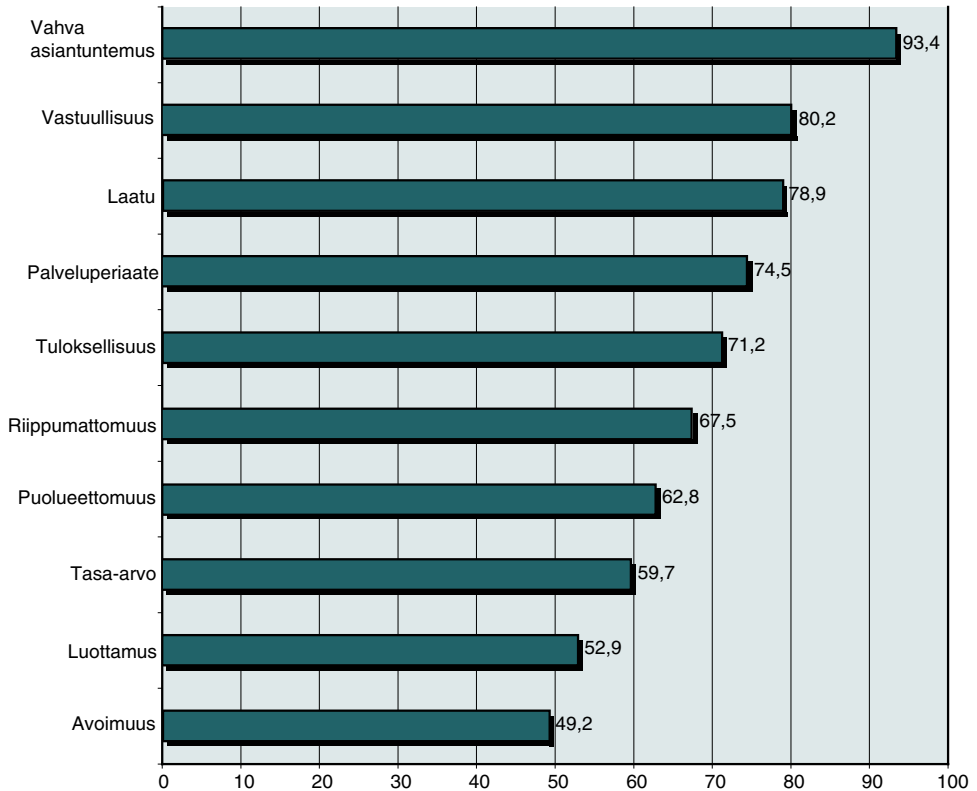
Kyselyyn vastanneista yli 30 prosenttia katsoi, että oman viraston toimintaa ei voi luonnehtia eettisesti korkeatasoiseksi ja arvolähtöiseksi. Erot vastaajaryhmien välillä ovat kuitenkin (odotetusti) suuret. Kaikkein kielteisimminkin asian näkivät henkilöstön edustajat ja myönteisimminkin ylin johto.

Kuvio 13 Vastaajien näkemykset oman viraston toiminnan arvolähtöisyydestä ja eettisyydestä.



Valtionhallinnon arvoperustan muodostavat toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Seuraavassa taulukossa on kuvattu yhteisen arvoperustan ja toimintakulttuurin toteutumista kyselyn vastausten valossa.

Kuvio 14 *Tavoitteet ovat toteutuneet joko hyvin tai melko hyvin oman viraston toiminnassa.*



Parhaiten valtion arvopohjaa kuvaavat valtion omien työntekijöiden näkemyksen mukaan

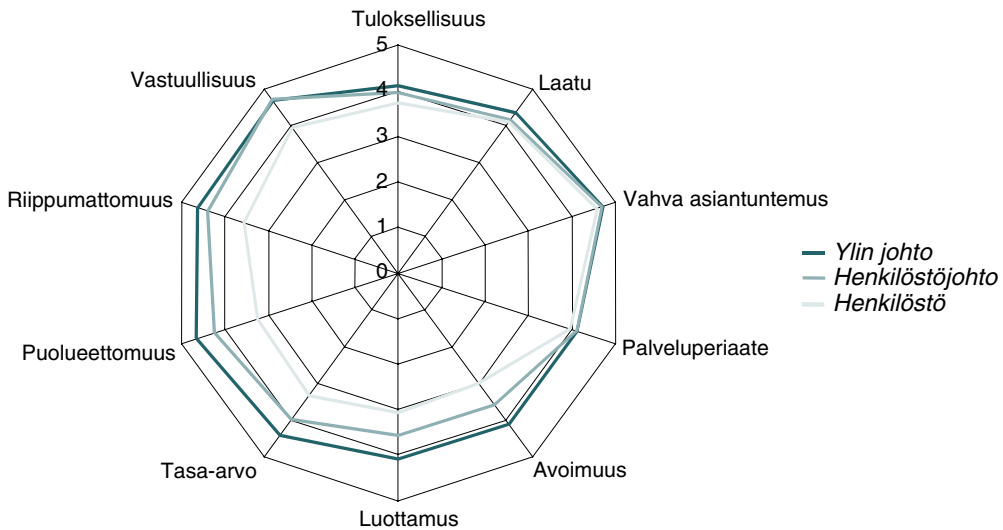
- vahva asiantuntemus,
- vastuullisuus ja
- laatu.

Huonoiten arvopohjaa kuvaavat

- avoimuus,
- luottamus ja
- tasa-arvo.

Vastaajaryhmien välillä on kuitenkin suuria eroja. Naiset näkevät kaikkien muiden arvojen paitsi tuloksellisuuden toteutuneen huonommin kuin miehet (tuloksellisuuden suhteen arvio oli täsmälleen sama). Johtajat arvioivat kautta linjan kaikkien arvojen toteutuneen paremmin kuin henkilöstö. Erot vastaajaryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä.

Kuvio 15 Arvojen toteutuminen vastaajaryhmittäin.



Johtajien ja henkilöstön näkemykset erosivat eniten puolueettomuuden, riippumattomuuden ja tasa-arvon suhteen. Jos tarkastellaan pelkästään ylimmän johdon ja henkilöstön välistä suhdetta suurimmat erot tulivat esille puolueettomuuden, avoimuuden ja riippumattomuuden kohdalla. Osittain eroja voi selittää se, että ylimmän johdon edustajat arvioivat puolueettomuutta ja riippumattomuutta eri asioiden suhteen kuin henkilöstön edustajat.

Valtion toiminnan arvopohjan vahvistaminen nähtiin yleisesti tärkeäksi ja arvoprosesseja onkin käyty virastoissa varsin laajasti. Ongelmana on kuitenkin ollut arvoprosessien irrallisuus toiminnan ja erityisesti johtamisen kokonaisuudesta. Arvojen määrittelyn ja arvokeskustelun tulisi olla osa normaali osa johtamistyötä ja ne tulisi integroida osaksi johtamisjärjestelmiä (ennen muuta strategiaprosessiin ja osaksi tulos- ja kehityskeskustelujä). Nyt arvokeskustelut koettiin jääneen paperinmakuisiksi puuhasteluksi.

Pelkän organisaation arvojen määrittelyn sijaan tulisi keskittyä pohtimaan niitä toimintatapoja, joilla edistetään yhteisten arvojen toteutumista.

”jo se, että ihmiset alkaisivat tervehtimään toisiaan aamuisin olisi iso askel kohti arvojemme mukaista toimintaa”

Kuten tämä haastattelussa esitetty huomio tuo esille, kyse ei välttämättä ole isoista johtamisjärjestelmiin liittyvistä asioista, vaan pienistä arkipäivän toimintatavoista.

5.3 Johtamisen kehittäminen

”Hallinnon uudet tehtävät ja toimintaperiaatteet sekä toimintaympäristön muutos asettavat uusia vaatimuksia johto- ja esimiestehtävissä toimiville. Ministeriöiden ja valtionhallinnon organisaatioiden on tuettava julkisen johtamisen ammatillistumista ja uuden johtajasukupolven syntymistä kehittämällä suunnitelmallisesti johdon rekrytointia, arviointia, urasuunnittelua ja valmennusta. Toimintayksiköiden tueksi laaditaan koko valtionhallinnon yhteinen johdon kehittämisstrategia.”

- VNp henkilöstöpolitiikan linjasta -

Valtiovarainministeriö asetti vuoden 2002 alussa valtion henkilöstöpolitiikasta annetun VNp:n pohjalta hankkeen laatimaan valtionhallinnon johdon kehittämisen strategiaa. Hankkeen yleisinä tavoitteina olivat

- julkisen johtamisen ammatillistuminen,
- uuden johtajasukupolven kasvaminen tehtäviinsä sekä
- järjestelmällisyys ja ammattimainen ote johdon kehittämisessä valtionhallinnossa.

Hankkeen tehtävänä oli laatia valtionhallinnon yhteinen johdon kehittämisen strategia vuosille 2002-2012, mikä piti sisällään muun muassa nykytilanteen kartoituksen, muutosten ennakoinnin ja ehdotukset johdon kehittämisen kokonaisuuden ja eri osa-alueiden uudistamiseksi. Toisena tehtävänä oli tehdä ehdotus strategian toteutussuunnitelmaksi muun muassa toimenpiteiden, vastuiden ja resurssitarpeiden osalta.

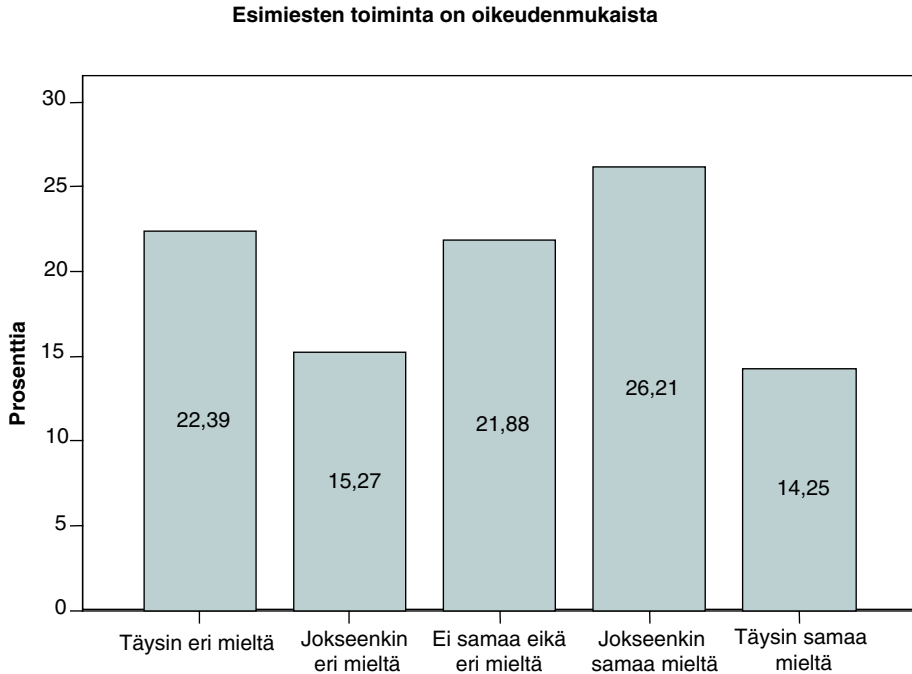
Strategiaan sisältyi kuusi keskeistä johdon kehittämisen tavoitetta:

- Johdon ja johtamisen kehittäminen on ammattimaista ja järjestelmällistä koko valtionhallinnossa.
- Johtamisvoimavaroja hyödynnetään tehokkaasti ja monipuolisesti.
- Johtajat ovat johtamisen ammattilaisia. Johtamisen käytännöissä yhdistyvät johtamisen eri prosessit ja osa-alueet (erityisesti strateginen johtaminen, tulosjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen).
- Johtajien työkyky kestää läpi koko uran.
- Valtionhallintoon on syntynyt yhteinen johtamisosaaminen ja johtamiskulttuuri.
- Valtionhallinnon johtamistehtävät ovat houkuttelevia ja valtio on kilpailukykyinen työnantajana.

Suunnitelmallisen ja laajan johdon kehittämisen tekee ajankohtaiseksi johdon suuri poistuma lähivuosina. Arviolta 85 prosenttia nykyisestä ylimmästä johdosta poistuu valtion palveluksesta vuoteen 2012 mennessä. Samalla poistuma tarjoaa myös mahdollisuuden johtamisvoimavarojen tehokkaampaan ja monipuolisempaan hyödyntämiseen valtionhallinnossa.

Tarpeesta johtamisen kehittämiseksi viestivät myös kyselyn tulokset koskien esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Lähes 40 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä ”esimiesten toiminta on oikeudenmukaista”. Lisäksi hieman alle 40 % vastaajista arvioi esimiesten toiminnan olevan kannustavaa.

Kuvio 16 Kaikkien vastaajien näkemykset esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuudesta



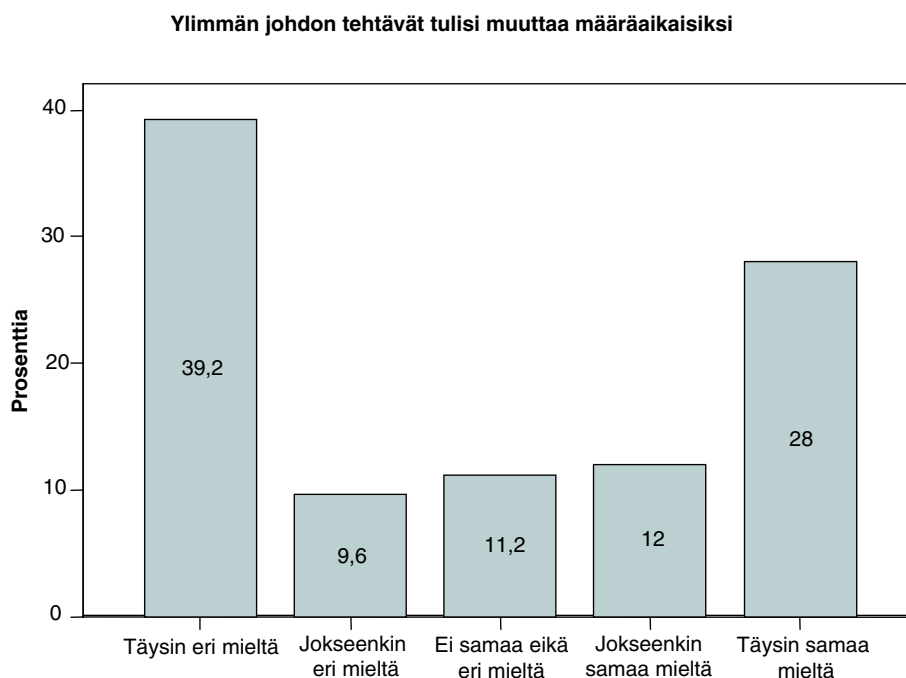
Johtamisen kehittämiseksi vuosille 2002-2012 suunnatussa strategiassa esitettiin toteutettavaksi seuraavia toimenpiteitä:

- Ylimmän johdon tehtävät muutetaan määräaikaisiksi.
- Kaikille valtionhallinnon ylimpään johtoon kuuluville laaditaan henkilökohtaiset johtamissopimukset
- Valtionhallinnon johtoa kehitetään yhteisen mallin pohjalta
- Johdon tuloksellisuutta ja johtajuutta arvioidaan yhtenäisen kehikon pohjalta.
- Yhteisten johtamisvoimavarojen kehittämistä, hyödyntämistä ja liikkuvuutta tehostetaan.
- Valtionhallinnon johdon kehittämistä tehostetaan yhteisillä kehittämisspalveluilla.

Strategiassa määritelty valtionhallinnon yhteinen johdon kehittäminen kohdistuu ensisijaisesti ylimpään johtoon ja keskijohtoon.

Suunnitelmat muuttaa ylimmän johdon tehtävät määräaikaisiksi sai kyselyssä ylimmän johdon edustajilta varsin kriittisen vastaanoton. Lähes 40 % oli täysin eri mieltä ja noin 10 % jokseenkin eri mieltä väittämästä ”Ylimmän johdon tehtävät tulisi muuttaa määräaikaisiksi”.

Kuvio 17 *Ylimmän johdon näkemykset heidän tehtäviensä muuttamisesta määräaikaiseksi*

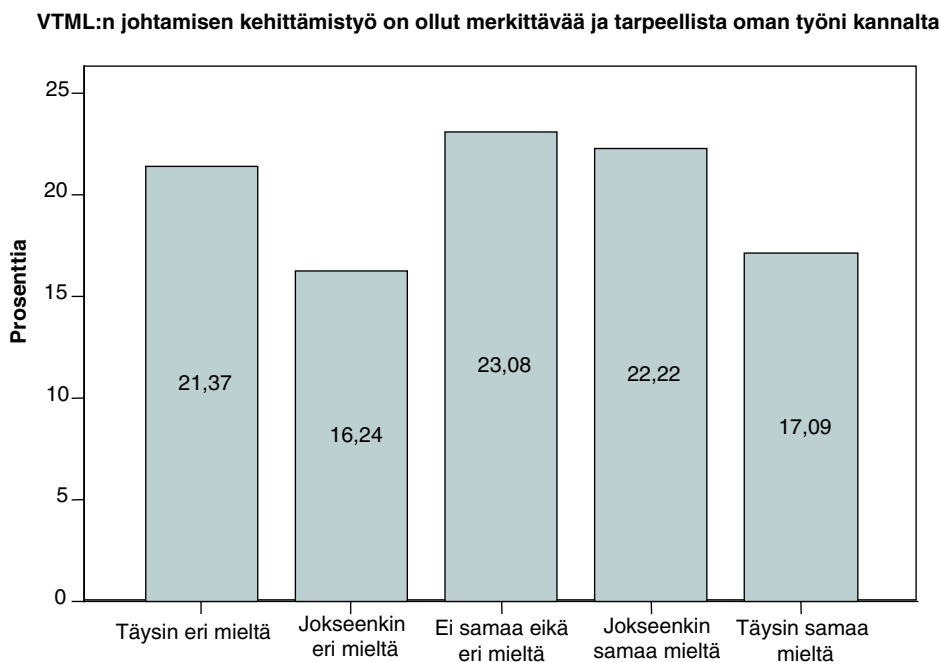


Muilta osin strategian keskeiset toimenpide-ehdotukset ja tavoitteet saivat varsin hyväksyvän vastaanoton. Erityisen tärkeäksi nähtiin johdon tuloksellisuuden arvioinnin lisääminen. Myös tulospalkkauksen käyttöönottoon suhtauduttiin erittäin myönteisesti. Henkilökohtaisia johtamissopimuksia ei ole toistaiseksi otettu käyttöön muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Johtamisen kehittämistyön tuloksellisuus

Johtamisen kehittämistyö on ollut pitkään yksi henkilöstöpolitiikan kehittämisen painopistealueita. VTML on organisoinut viimeisen kymmenen vuoden aikana toistakymmentä johtamisen kehittämishanketta. Arvioinnin yhteydessä toteutetussa kyselyssä viraston ylimpiä johtajia pyydettiin arvioimaan kuinka merkittävää VTML:n toteuttama johtamisen kehittämistyö on ollut heidän oman työnsä kannalta. Hieman vajaa 40 prosenttia arvioi VTML:n työn olleen ainakin jossain määrin merkittävää ja tarpeellista. Toisaalta lähes saman suuruinen joukko oli joko eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämästä ”VTML:n johtamisen kehittämistyö on ollut merkittävää ja tarpeellista oman työni kannalta”.

Kuvio 18 Ylimmän johdon näkemykset VTML:n toiminnan tarpeellisuudesta johtamisen kehittämistyössä.



Noin 65 prosenttia ylimmästä johdosta katsoi, että johtamisen kehittämiseksi tarvittaisiin ainakin jossain määrin nykyistä enemmän tukea VTML:ltä.

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan ”Valtioneuvoston tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi”. Kyselyn perusteella arvioituna ei tavoitteen saavuttamisessa ole toistaiseksi onnistuttu erityisen hyvin. Alle neljäsosa vastaajista katsoi, että tavoitteessa oli onnistuttu edes jossain määrin.

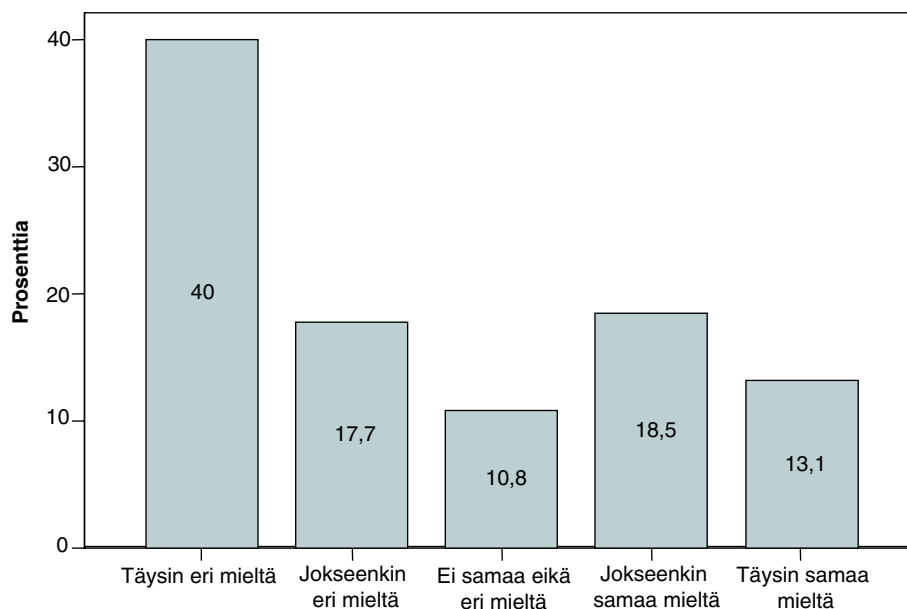
Johtamis- ja esimiestehtävien houkuttelevuus

Johtajien vaihtuvuus kasvaa ikärakenteen vuoksi lähivuosina voimakkaasti. Valtion on työnantajana huolehdittava siitä, että avautuviin johtamistehtäviin kyetään rekrytoimaan riittävästi ammattitaitoista johtoa. Valtionhallinnon johtamistehtävien on oltava houkuttelevia ja johtamisuran valtionhallinnossa on oltava kilpailukykyinen vaihtoehto muiden työnantajien palvelukseen verrattuna. Toimintayksiköiden vastuulla on rekrytoida, sitouttaa ja kehittää ammattitaitoisia johtajia ja potentiaalisia johtajia johtamisurille.

Kyselyyn vastanneista virastojen ylimmistä johtajista hieman yli kolmekymmentä prosenttia arvioi, että ainakin jossain määrin johtajien eläköityminen tulee aiheuttamaan ongelmia virastojen palvelukyvyyn näkökulmasta.

Kuvio 19 Ylimmän johdon näkemykset viraston johdon eläköitymisen aiheuttamasta uhasta.

Viraston johdon eläköityminen aiheuttaa vakavan uhan viraston palvelukyvyille tulevaisuudessa



Virastojen mahdollisuudet rekrytoida pätevää henkilöstöä avautuviin johtotehtäviin nähtiin yleisesti hyviksi. Erityistä huolta siitä, että päteviä johtajia ei saataisi avautuviin ei juuri esiintynyt. Monet haastateltavista näkivätkin, että eläköityminen ei ole uhka vaan ennen muuta mahdollisuus kehittää johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuurin uudistumisen suurin este on johtajissa itsessään ja tämä este poistuu eläköitymisen myötä. Tavoitteena oleva johtamiskulttuurin uudistus edellyttää uuden johtajien ammattikunnan syntymistä.

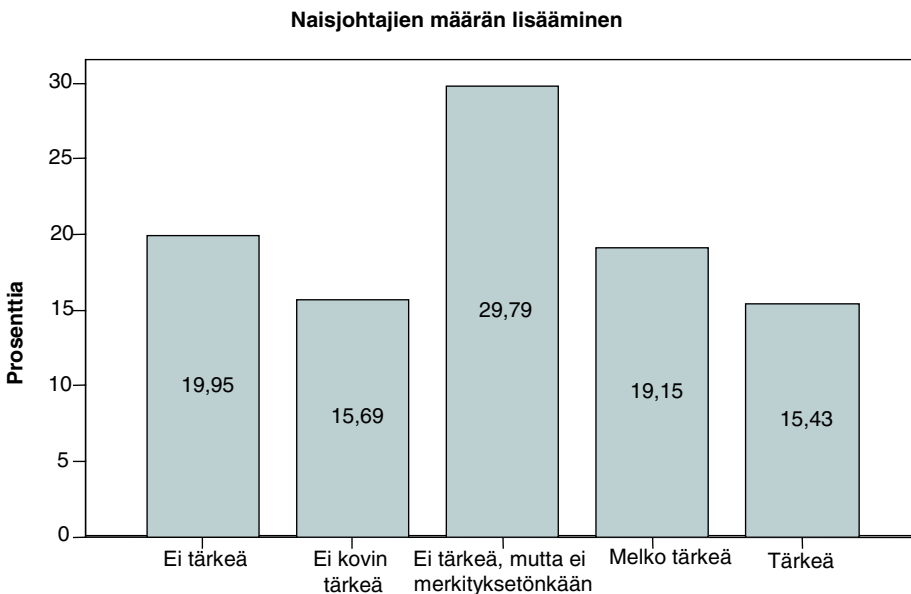
Naisjohtajuuden edistäminen

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti valtion henkilöstö politiikan ”yhtenä tavoitteena on naisten osuuden suunnitelmallinen lisääminen johto- ja esimiestehtävissä.” Naisjohtajuuden edistäminen arvioitiin kyselyssä selvästi vähiten tärkeäksi henkilöstöpolitiikan kehittämiskohteeksi. Peräti 20 prosenttia vastaajista katsoi, ettei tämä tavoite ole lainkaan tärkeä.

”Ei meillä ole haluttu ryhtyä mihinkään erityisiin naisjohtajuuskampanjoihin. Naisetkin ovat meillä tuoneet vahvasti esille, että he haluavat nousta johtajiksi ihan samoin ehdoin kuin muutkin”

- Henkilöstöasioista vastaava johtaja -

Kuvio 20 Vastaajien näkemykset naisjohtajien määrän lisäämisen tarpeellisuudesta.



Naisten sijoittumista valtionhallinnon johtotehtäviin edistämään asetettu hanke päättyi vuoden 2003 lopussa. Hankkeella haluttiin vaikuttaa herättävästi asenteisiin sekä työnantajaorganisaatioiden että etenkin potentiaalisten naisjohtajien asenteisiin.

Hankkeen yhteydessä käynnistettiin johto- ja esimiestehtävissä valtionhallinnossa työskenteleville naisille tarkoitettu verkosto Naisjohtajat - uralla eteenpäin. Hankkeen aikana verkosto ehti toimia runsaan vuoden ja verkostotapaamisia järjestettiin kaikkiaan 13. Verkostotapaamisissa käsiteltiin naisjohtajuuteen liittyviä kysymyksiä erilaisten alustusten pohjalta.

Taulukko 3 Naisten osuus eri henkilöstöryhmissä

Vuosi	Ylimmästä johdosta %	Johtoon kuuluvista %	Muista esimiehistä %	Henkilöstöstä %
1997		16,5	29,5	45,1
1998		23,8	30,0	45,8
1999		25,9	27,8	46,1
2000		31,7	36,6	46,4
2001		30,7	34,3	47,8
2002	15,2	32,6	37,8	48,2
2003	21,9	33,1	38,4	48,4
2004/IX	21,8			

Henkilöstöjohtaminen osana johtamisjärjestelmää

Valtion virastot ilmoittavat käyttävänsä varsin laajasti erilaisia henkilöstöjohtamisen apuvälineitä ja toimintamalleja. Yli 80 % vastaajista ilmoitti että virastossa laaditaan henkilöstötilinpäätös ja valtaosa ilmoitti myös, että virastossa on tehty osaamiskartoituksia ja työtyytyväisyystutkimuksia. Uusien palkkausjärjestelmien myötä myös kehityskeskusteluja käydään selvästi aiempaa enemmän.

Ongelmana on laajemman viraston strategiaan sidotun henkilöstöjohtamisjärjestelmän puute. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on mietitty vain yksittäisissä virastoissa. Usein edellä mainitut henkilöstöjohtamisen välineet ovat vain ”kokonaisuudesta irrallisia temp-puja”, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi.

”Erilaista tietoa kyllä kerätään, mutta eipä sitä taideta mihinkään käyttää”

”Ei nähdä metsää puilta. Henkilöstöjohtamisesta on tullut mantra jota hoetaan ilman minkäänlaista yhteyttä käytännön toimintaan, puhumattakaan strategiasta”.

Henkilöstöstrategista suunnittelua näyttää yleisesti vaivaavan, että selvää yhteyttä virastojen strategian ja harjoitetun henkilöstöjohtamisen välillä ei ole nähtävissä. Yleistäen voidaan sanoa, että sielläkin missä henkilöstöstrategia on laadittu, se vain harvoin näkyy käytännön toimenpiteissä. Ohjausta ei sovelleta kokonaisuutena strategiasta henkilökoh- taiseen tavoiteasetantaan asti. Tässäkin suhteessa voidaan toiveita asettaa uusille palk- kausjärjestelmille, jotka periaatteessa mahdollistavat entistä paremmin strategisten tavoit- teiden valuttamisen henkilökohtaiselle tasolle.

CASE - LAPIN TE-KESKUS

Lapin työvoima- ja elinkeinokeskuksen tehtävänä on tukea Lapin kehittämistä. Viras- to osallistuu Lapin kehittämiseen edistämällä yritystoimintaa ja työmarkkinoiden toi- mivuutta sekä alueen elinvoimaisuutta yhteistyössä elinkeinoelämän, kuntien ja mui- den julkisten toimijoiden kanssa

Henkilöstöön liittyvät näkökohdat on kytketty kiinteäksi osaksi työvoima- ja elinkei- nokeskuksen strategiaa. Henkilöstö-tuloskortti on yksi viraston viidestä tuloskortista. Tulokortin kriittisiksi menestystekijöiksi on määritelty: 1) Aktiivinen, sitoutunut ja it- sensä kehittämiseen motivoitunut henkilöstö ja johto, 2) Uudistava ja motivoiva hen- kilöstön ja tiimien johtaminen, 3) Vuorovaikutteiden, tukea ja kouluttautumismahdol- lisuuksia tarjoava innovatiivinen työympäristö ja 4) Henkilöstön työhyvinvointi.

TE-keskusten hajautetun hallintojärjestelmän on koettu vaikeuttavan kokonaisvaltai- sen henkilöstöpolitiikan suunnittelua ja toteutusta. Osastojen välillä on henkilöstö- politiikan toteuttamisessa jonkin verran eroja, jotka näkyvät esimerkiksi rekrytointi- tilanteissa ja niiden valmistelussa.

5.4 Osaamisen hallinta

Osaamisen johtaminen ja hallinta on tunnistettu yhdeksi valtion kilpailukyvyyn kriittiseksi menestystekijäksi. Valtion toimintayksiköistä valtaosa on luonteeltaan asiantuntijaorga- nisaatioita, joiden toimintakyky riippuu ratkaisevasti henkilöstön osaamisesta, sen käyt- töön saamisesta ja kehittymisestä. Valtionhallinnon organisaatioiden tuloksellisuus nojaa vahvasti osaavaan henkilöstöön.

Valtion budjettitalouteen kuuluvan henkilöstön määrä oli vuonna 2003 yhteensä 124 185 henkilöä. Määrä on vuoden 1988 huippulukemasta (215 000) vakiintunut noin 120 000 - 125 000 henkilön tasolle. Merkittävänä vähennyksen syynä on ollut virastojen ja laitosten liikelaitostaminen, yhtiöittäminen ja kunnallistaminen. Henkilöstökehysten supistamisen osuus muutoksessa 1990-luvun alkupuolella on ollut noin kymmenen prosenttia.

Ikääntyminen tulee kasvattamaan valtion henkilöstön poistumaa lähivuosina voimakkaasti. Pelkästään normaalin vanhuuseläkeiän saavuttamisen takia valtion henkilöstö vähennee vuoteen 2020 mennessä lähes 60 000 henkilöllä. Kun lisäksi otetaan huomioon muille kuin vanhuuseläkkeelle ja valtion ulkopuolelle siirtyvät, niin luonnollinen poistuma on kokonaisuudessaan noin 100 000 henkilöä. Tämä vastaa noin 80 prosenttia valtion nykyisestä henkilöstömäärästä. Vanhuuseläkkeelle siirtymisen kasvu lisää olennaisesti luonnollista poistumaa kuitenkin vasta noin vuodesta 2007 lähtien.

Ikääntymisen kautta syntyvä poistuma on vaikeasti hallittava kokonaisuus, joka edellyttää johtamis- ja suunnittelujärjestelmiltä paljon. Koska eläköityminen on pitkällä aikavälillä tapahtuva prosessi edellyttää se virastoilta ajallisesti pitkälle ulottuvaa henkilöstösuunnittelua. Tällä hetkellä kuitenkin vain harvoilla virastoilla on olemassa toiminnalliseen pitkän ajan strategiaan perustuvia henkilöstövoimavaruussuunnitelmia ja niiden mukaisia arvioita työvoimatarpeesta.⁷ Onkin olemassa selvä vaara, että eläköitymisen kautta syntyvät toiminnan tehostamismahdollisuudet hukataan suunnittelujärjestelmien puutteellisuuden vuoksi. Tätä vaaraa kasvattaa entisestään se, että suurin eläköityminen ei kohdistu niihin tehtäviin, joissa on suurimmat uudelleenjärjestelymahdollisuudet. Ikääntyminen ja sitä kautta syntyvä poistuma tulee koskemaan eniten johtotehtäviä ja ylintä virkamieskuntaa.

CASE - ELEKTRONIKKALAITOS

Puolustusvoimien elektroniikkalaitos on Puolustusvoimien Materiaalilaitoksen itsenäinen tulosityksikkö. Henkilöstövoimavaruussuunnittelu on elektroniikkalaitoksessa kiinteä osa strategiaprosessia. Henkilöstön poistumaennuste laaditaan 10 vuoden aikajänteellä. Vertaamalla poistumaennustetta tiedossa oleviin muutoksiin tehtäväkokonaisuuksissa voidaan hyvissä ajoin varmistaa tarvittavan osaamisen jatkuvuus ja saatavuus. Keskeisistä tehtävistä on lisäksi laadittu seuraajasuunnitelmat.

Osaamisen hallintaan liittyvät asiat, kuten henkilöstövoimavaruussuunnittelu, ikääntymiseen varautuminen, osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu koettiin kyselyn vastaajien keskuudessa lähes poikkeuksetta tärkeiksi kehittämiskohteiksi valtion henkilöstöpolitiikassa. Ongelmana on kuitenkin ollut, että vaikka tarve on tiedostettu ovat systemaattiset käytännön toimet olleet vielä vähäisiä.

⁷ Ks. esim. *Henkilöstön hankinta valtionhallinnossa*, Valtiontalouden tarkastusvirasto, tarkastuskertomus 68/2004; *Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteiksi*, valtiovarainministeriö, 1/2003. Kyselyyn vastanneista 36 % ilmoitti, että heidän virastossa on laadittu henkilöstövoimavaruussuunnitelma. Henkilöstövoimavaruussuunnitelmien sisällöt ovat kuitenkin varsin erilaisia ja niiden ajantasaisuus vaihtelee runsaasti.

5.5 Työyhteisöjen toimintakyky

”Valtio kehittää työnantajana myös työkykyä ylläpitäviä ohjelmia ja yhteistoimintamuotoja.”

- VNp valtion henkilöstöpolitiikan linjasta -

Valtiokonttori käynnisti laajamittaisen tyky-koulutuksen jo vuonna 1996. Alkuvaiheessa mukana olivat suurimmat virastot – ajatuksena oli, että tieto leviää keskushallinnon kautta muihin yksiköihin. Valtiokonttorin nykyinen Kaiku ohjelma (Kaikki kunnossa –työhyvinvointiohjelma) on kaikille valtion toimintayksiköille suunnattu kehittämis- ja palveluohjelma. Sen tavoitteena on vakiinnuttaa työhyvinvointitoiminta osaksi virastojen johtamista ja työpaikan arkea sekä tukea ikääntyvien pysymistä mukana työelämässä. Kaiku ohjelmasta on tullut vuoden 2005 alusta lähtien osa Valtiokonttorin pysyvää toimintaa.

Tyky-toiminnan tarve osana henkilöstöpolitiikkaa on tunnistettu virastoissa erittäin hyvin. Valtiokonttorin koulutuksen tuloksena useimpiin virastoihin on perustettu tykyryhmiä ja koulutus on pystynyt välittämään laaja-alaisen työkyky-käsitteen ja toimintamallin.

Työkykyä tukeva ja kehittävä toiminta edellyttää, että virastojen johtamisessa tunnistetaan selkeästi hyvän työkyvyn vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen ja työyhteisön merkitys yksilön terveyteen. Parhaiten työhyvinvointia tukevat työyhteisön ja organisaation johtamisen hyvät toimintatavat. Valtiokonttorin vuonna 2004 tekemässä ”Kaikki hyvin työssä” tutkimuksessa havaittiin, että niissä työpaikoissa joissa tiedostettiin johtamisen vaikutukset hyvinvointiin, arviot omasta työhyvinvoinnista olivat huomattavasti korkeammat kuin muilla. Myös henkilöstökoulutuksen hyvä taso, omaehtoisen opiskelun tukeminen, erilaisen työssä jaksamista tukevan toiminnan ja virkistys- ja liikuntatoiminnan järjestäminen sekä hyvien työterveyspalveluiden tarjoaminen todettiin lisäävän työhyvinvointia.

Työhyvinvointi heijastuu selvästi henkilöstön työtä ja työssä pysymistä koskeviin ajatuksiin. Jos työhyvinvointi arvioidaan hyvin alhaiseksi yli puolet haluaisi pois nykyisestä työpaikastaan. Jos taas työhyvinvoinnin taso on korkea, samassa työpaikassa halutaan pysyä lähes 90-prosenttisesti.⁸

8 Ks. Valtiokonttorin Kaikki hyvin työssä -tutkimus.

Eri työnantajasektorien välillä esiintyy kuitenkin vaihtelua sen suhteen, miten tärkeinä työntekijät pitävät erilaisia työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukevia asioita. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2003) mukaan 45-64 -vuotiaat työntekijät pitivät tärkeimpinä pitkään työssä jatkamista edistävinä asioina työpaikan varmuutta sekä kuntoutus- ja työterveyspalveluita. Valtiosektorin työntekijät asettavat mm. johtamisen parantamisen tärkeysjärjestyksessä korkeammalle kuin muiden sektoreiden työntekijät. Kun valtion henkilöstöä tarkastellaan ilman ikärajoituksia, tärkeimmiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta nousivat varmuus työpaikan säilymisestä, palkan lisääminen ja johtamistapojen parantaminen.

Valtiokonttorin organisoima Kaiku-ohjelma sai laajaa kiitosta ohjelmaan osallistuneilta. Ohjelmaa voidaankin pitää hyvänä esimerkkinä tuloksellisesta ja toimivasta valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan kehittämisohjelmasta.

6 HENKILÖSTÖPOLITIIKAN RELEVANSSSI JA TULEVAISUUDEN HAASTEET

Valtioneuvoston elokuussa 2001 antaman henkilöstöpolitiikkaa koskevan periaatepäätöksen tavoitteena oli vahvistaa valtion toimintayksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille yhteiset kehittämistavoitteet. Valtiovarainministeriö käynnisti periaatepäätöksen pohjalta viisi uutta kehittämishanketta. Hankkeiden keskeinen sisältö on tiivistetty seuraavaan taulukkoon.

Hanke	Sisältö	Tavoite	Keskeiset toimenpidesuosituks
Johdon kehittämisen strategia 2002-2012	Hankkeen tarkoituksena on laatia valtionhallinnon yhteinen johdon ja johtamisen kehittämissstrategia vuosille 2002-2012	Valtion toimintayksiköiden tuottavuuden, hyvinvoinnin ja jatkuvan uudistumisen takaaminen ammattitaitoisen johtamisen avulla	<ul style="list-style-type: none"> Ylimmän johdon tehtävät määraaikaisiksi Laaditaan johtamissopimukset ylimmälle johdolle Johtamista kehitetään ja johdon tulokellisuutta arvioidaan yhtenäisen mallin pohjalta
Urasuunnittelun edistämis-hanke	Hankkeen tarkoituksena on selvittää ja tehdä ehdotuksia urasuunnittelun edistämiseksi valtionhallinnossa	Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn vahvistaminen urasuunnittelua edistämällä	<ul style="list-style-type: none"> Valtiohallinnon toimintayksiköissä laaditaan pitkántähtäimen henkilöstövoimavara-suunnitelmat Toiminta- ja tulosyksiköissä asetetaan tavoitteet urasuunnittelulle ja seurataan niiden toteutumista osana tulosjohtamista
Osaamisen suunnitelmallinen siirtäminen -hanke	Hankkeen tarkoituksena on selvittää tarpeet ja toimintavaihtoehdot osaamisen siirtämiseksi ikääntyvältä henkilöstöltä nuoremille	Valtiohallinnon toiminta- ja palvelukyvyyn turvaaminen tilanteessa jossa henkilöstön poistuma eläköitymisen myötä kasvaa voimakkaasti	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen turvaaminen otetaan osaksi hallinnonalojen tuottavuusohjelmia Osaamisen turvaaminen ja siirtäminen otetaan näkökulmaksi strategisessa johtamisessa Organisaatiot tekevät kartoituksia nykyisissä ja tulevaisuudessa tehtävissä tarvittavasta osaamisesta

<p>Naisten sijoittuminen valtiohallinnon johtotehtäviin –hanke</p>	<p>Hankkeen tarkoituksena on selvittää miten naisten määrää johtotehtävissä saadaan lisättyä</p>	<p>Edistää naisten hakeutumista valtiohallinnon johtotehtäviin ja tukea siten johtamiskulttuurin muutosta ja tasa-arvon toteutumista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Naisjohtajien verkostoitumista tuetaan • Naisten osuuden kehittämistä johtotehtävissä seurataan sekä keskustasolla että hallinnonaloitain • Ministeriöt asettavat alaiselleen hallinnolle konkreettisia tavoitteita, jotka liittyvät molempien sukupuolten tasapainoiseen edustukseen toimintayksiköiden johdossa.
<p>Arvot käytäntöön –hanke</p>	<p>Hankkeen tarkoituksena on toteuttaa pilotti-projekteja, joiden pohjalta voidaan esittää malleja viraston arvo-prosessiin sekä arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa</p>	<p>Valtiohallinnon yhteisten arvojen ylläpitäminen ja vahvistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arvot otetaan johtamisen välineeksi (mm. sisällyttämällä ne tulosohjaukseen ja osaksi kehityskeskusteluja) • Arvojen toteutumista ryhdytään seuraamaan

Valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteet ja valtiovarainministeriön niiden pohjalta käynnistämät toimenpiteet saivat periaatteellisella tasolla laajaa hyväksyntää sekä virastojen johdon että henkilöstön keskuudessa. Yhteisen henkilöstöpolitiikan tavoitteita pidettiin haastateltujen keskuudessa lähes poikkeuksetta relevantteina ja niiden toteuttamiseksi aloitettuja toimenpiteitä niitä tukevin.

Vaikka valtioneuvoston periaatepäätöksen linjaukset katsottiin yleisellä tasolla henkilöstöpolitiikkaa oikeaan suuntaan kehittäviksi, näkivät monet haastatelluista samanlaisesti ongelmaksi sen, että periaatepäätös ”*luettelee kaikki hyvät ja kauniit asiat*” eikä näin ollen suuntaa riittävän selkeästi harjoitettavaa henkilöstöpolitiikkaa. Toisaalta monet myös myönsivät etteivät tunne periaatepäätöksen sisältöä eivätkä ole siihen tutustuneet (ennen kuin esitettiin asiaa koskeva haastattelupyynnö).

Henkilöstöpolitiikan tulevaisuuden haasteet

Valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan oikeanosuvuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, mitkä koetaan tällä hetkellä suurimmiksi henkilöstöpolitiikan haasteiksi – juuri näihin haasteisiin vastaamiseen valtion henkilöstöpolitiikan tulisi keskittyä.

Arvioinnin yhteydessä toteutetussa kyselyssä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan näkemyksensä kysymykseen ”Mitkä mielestäsi ovat lähivuosien tärkeimpiä henkilöstöpolitiikan kehittämiskohteita?” Vastaukset luokiteltiin eri ryhmiin. Jos samassa vastauksessa oli kommentoitu useampaa asiaa, jaoteltiin vastauksen osa-alueet omiin ryhmiinsä.

Vastauksista muodostui yhteensä kahdeksan kategoriaa: 1) johtamisen kehittäminen, 2) henkilöstösuunnittelu ja rekrytoinnin kehittäminen, 3) työsuhteiden jatkuvuuden edistäminen (määräaikaisten vähentäminen), 4) palkkausjärjestelmän uudistaminen sekä palkitseminen ja motivointi, 5) työolojen, työyhteisön ja yhteistoiminnan kehittäminen, 6) Osaamisen kehittäminen, 7) henkilöstön ikääntymiseen varautuminen ja osaamisen siirtäminen sekä 8) palvelusuhteen ehtojen kehittäminen. Eri osa-alueisiin luokiteltuja vastauksia kertyi yhteensä 662 kappaletta. Eniten kommentteja (173 kpl) herättivät palkkausjärjestelmän uudistamiseen sekä palkitsemiseen ja motivointiin liittyvät seikat. Toiseksi eniten (128 kpl) esitettiin mielipiteitä johtamisen kehittämiseen liittyen.

Henkilöstöryhmittäin vastaukset painottuivat hieman eri tavalla. Ylin johto ja henkilöstöasioiden johtajat korostivat selvästi enemmän johtamisen kehittämistä kuin työnteekijöiden edustajat. Kaikkien vastaajien ryhmässä Palkkausjärjestelmien kehittäminen nähtiin yhtenä kaikkein keskeisimmistä kehityskohteista. Alla olevassa taulukossa on eniten mainintoja saaneet kehittämisen osa-alueet henkilöstöryhmittäin jaoteltuna.

Taulukko 4 Eri henkilöstöryhmien tärkeimpinä kehityskohteina pitämät asiat

	YLIN JOHTO	HENKILÖSTÖJOHTO	TYÖNTEKIJÄT
1	Johtamisen kehittäminen	Johtamisen kehittäminen	Palkkausjärjestelmän kehittäminen
2	Palkkausjärjestelmän kehittäminen	Palkkausjärjestelmän kehittäminen	Työolojen, työyhteisön ja yhteistoiminnan kehittäminen
3	Osaamisen kehittäminen	Henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittäminen	Työsuhteiden jatkuvuuden edistäminen

Seuraavassa on kursivilla merkitty suoria lainauksia avovastauksista. Kunkin suoran lainauksen lopussa on numero 1-3. Numero 1 tarkoittaa ylimpiä johtajia, numero 2 henkilöstöjohtajia ja numero 3 luottamusmiehiä. Kuhunkin kategoriaan liittyen esitellään ainoastaan muutamia esimerkkivastauksia, joissa tiivistyvät useamman vastaajan näkemykset.

Johtamisen kehittäminen

Johtamista kommentoi yhteensä 128 vastaajaa. Näkemyksissä korostui erityisesti yhteisten arvojen merkitys, johtajuuden professionalisoituminen sekä henkilöstöjohtamisen tärkeys. Seuraavassa on esimerkkivastauksia johtamisen kehittämiseen liittyen, jotka ilmentävät useammassa vastauksissa toistuneita teemoja:

”...johtamisen kehittäminen, erityisesti jaetun johtamisen kehittäminen - arvojen arkipäivään liittäminen” (1)

“yhteisten arvojen pohdinta ja sen tiimoilta laaditut johtamisperiaatteet... esimies- ja johtamiskoulutus...” (2)

”...Johdolla tulee myös olla selkeä visio tulevaisuudesta, sekä strategiasta kuinka viiraston olemassa olo, resurssit ja työntekijät tulevaisuudessa turvataan. Viisivuotiskautiset pääjohtajat tulisi valita kyvykkyyden, ei poliittisin perustein. Johtaminen on taito, joka perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja tietoon.” (3)

”...kannustavan ja motivoivan johtamisosaamisen parantaminen kaikilla esimiestasoilla vuoropuhelutaitojen (palautteen anto) kehittäminen sekä esimies että työntekijöiden osalta” (1)

”...ikäjohtaminen, osaamisen johtaminen, asiantuntijuuden lisääminen, palveluosaa- minen...” (3)

”...Uusien johtajien tukeminen tehtävässään koulutusta lisäämällä ja/tai sen laatua parantamalla - yliopistoissa moniin johtamistehtäviin joudutaan eikä mitään koulu- tusta siihen ole ennestään...” (3)

”...Johtamiskulttuurin taso vaihtelee suuresti yliopistoissa. Ilman laadukasta esimies- työtä yliopistojen tulokset sekä henkilöstö- ja palkkausasiat jäävät puolitiehen tavoit- teistaan.” (3)

“Asiantuntijaorganisaation erityisvaatimusten huomioon ottaminen... Johtajuuden professionalisoituminen” (1)

“Esimiestyön kehittäminen - tavoite- ja kehityskeskustelut - suoritusarviointi - tulok- sellisuuden iskostaminen” (2)

“Valtiolla tarvitaan lisää hyviä esimiehiä. Hyvä esimies osaa priorisoida tehtävänsä ja henkilöstön tehtävät. Osaa delegoida, luottaa, kannustaa, huolehtia julkisuuskuvasta. Osaa rekrytoida oikeita ihmisiä ja sijoittaa ihmisiä oikeisiin tehtäviin. Hyvä esimies osaa myös olla tasapuolinen ja hallita oman egoilunsa. Toisin sanoen johtajien rekry- tointiin ja kouluttamiseen pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota...” (3)

”...Toiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteen kytkeminen Vaikuttavuus/

tehokkuus/taloudellisuus -ajattelun omaksuminen” (1)

”...Kaikkia työntekijöitä kunnioittava, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen luo hyvän ja innostavan työilmapiirin - ilmapääri on tärkein työssä pysymistä edistävä seikka.” (3)

”...esimies-alaisuhteiden selkeyttäminen (yliopistossa esimies on yleensä 3-vuotta luottamushenkilöpohjalta valittuna esimies; sitten esimies vaihtuu)” (3)

”Johtamisen kehittäminen ja todellisen tulosvastuun asettaminen johdolle henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssä pysymisestä. Työssä opittujen taitojen arvostaminen/ikäjohtaminen...” (3)

Henkilöstösuunnittelu ja rekrytoinnin kehittäminen

Henkilöstösuunnittelua ja rekrytoinnin kehittämistä kommentoitiin yhteensä 54 vastauksessa. Tätä osa-aluetta kuvastavat seuraavat esimerkkivastaukset:

”Henkilöstön määrän ja laadun sovittaminen resurssikehyksiin... Suunnitelmallisuuden parantaminen henkilöstösuunnittelussa... Rekrytointipolitiikassa onnistuminen” (2)

”...Sekä laadullinen että määrällinen henkilöstösuunnittelu...” (1)

” Henkilöstösuunnitelma ja sen mukainen kehittyminen...” (1)

”Henkilöstösuunnittelun tehostaminen ja yhtenäistäminen siten, että henkilöstösuunnittelun lopputulema kirjataan yhtenäisellä tavalla sitä varten luodulle dokumenttipohjalle.” (3)

”Varautua osaavan henkilöstön pysymiseen talossa. Rekrytointikiellon ainakin osittainen poistaminen...” (3)

”Henkilöstövoimavarojen ja henkilöstörakenteen sopeuttaminen tuleviin tehtäviin...” (1)

”Henkilöstösuunnittelun kehittäminen (määrä/laatu) vastaamaan tulevia osaamistarpeita...” (2)

”Varautuminen työvoimakilpailuun ja suureen vaihtuvuuteen...” (2)

“Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi sekä meillä nyt toimivan henkilöstön talossa pitäminen, tämä erityisesti avaintehtävissä toimivien henkilöiden talossa pitäminen...” (3)

“Strategisesti tärkeiden osaamisten varmistaminen organisaation kaikilla tasoilla” (1)

”...Rekrytoinnissa onnistuminen ja siihen liittyvä uuden osaaminen hankkiminen. Kilpailukyvyyn parantaminen rekrytoinnissa.” (1)

Työsuhteiden jatkuvuuden edistäminen

Työsuhteiden jatkuvuudesta kantoi huolta yhteensä 46 vastaajaa. Tavoitteena tulisi olla siirtyminen lyhyistä työsuhteista pitkäaikaisempiin tai vakinaisiin työsuhteisiin. Vastaajien mielestä tämä edistäisi erityisesti yliopistojen houkuttelevuutta työnantajina sekä henkilöstön motivaatiota, sitoutumista työhönsä ja mahdollisuuksia oman elämänsä suunnitteluun.

”Työ- ja virkasuhteiden parantaminen siten, etteivät nuoret akateemisesti koulutetut henkilöt joudu kymmenenkin vuotta kestävään määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden ketjuun.” (1)

“FASTA TJÄNSTER - över 75% av universitetets forskare har tidsbundna kort kontrakt och ingen bryr sig, vilket leder till en negativ spiral” (3)

“Toistuvien lyhyiden määräaikaisten virkanimitysten ja työsuhteiden käytön rajaaminen...” (3)

“Henkilöstön sitouttaminen pysyvien työsuhteiden ja asiallisten palkkojen avulla. Pitkäjännitteisyyden lisääminen koko henkilöstöpolitiikassa, muoti-ilmiöiden unohtaminen...” (3)

“Yliopistoissa tärkeimmät asiat ovat määräaikaisen henkilökunnan vakinaistaminen, edelleen lähes 60 % on määräaikaisia...” (3)

”...Määräaikaissuhteista (ns. pätkätöistä) päästävä eroon. Työntekijät palkattava vakinaisiksi. Tällöin työntekijä sitoutuu paremmin työhön ja virastoon ja pystyy suunnittelemaan omaa elämänsä: asuminen, perhesuhteet, hankinnat yms. Parhaiten. Elämiseen tulee mielekkyyttä ja varmuutta, joka heijastuu ajan oloon työpanokseen ja

koko viraston toimintaan.” (3)

”...Pätkä-/ määräaikaistyöstä siirtyminen pysyvään virka-/työsuhteeseen, jolloin rahaa resurssitarpeen lisäämiseen tulee löytyä ja paljon aiheellista keskustelua, mutta ei käytännön toimia, aiheuttanut ‘harmaaylityö’ saataisiin loppumaan...” (3)

“...Puhutaan rekrytoinnista ja sen vaikeudesta tulevaisuudessa, mutta työssä olevista ei pidetä mitään huolta. Määräaikaiset palvelussuhteet ovat yleisiä, urakehitystä ei ole eikä mitään työpaikkaetuja.” (3)

“Yliopistojen opetus- ja tutkimustehtävissä olevan henkilökunnan vakinaistaminen on toiminnan kehittämisen avainkysymys. Nyt yli puolet heistä on määräaikaisessa palvelussuhteessa, vaikka he tekevät pysyviä tehtäviä ja monen palvelussuhdeketju on useiden vuosien mittainen. Lisäksi yliopistoissa käytetään varsin paljon apurahoja (jopa budjettivaroista) tiettyjen työtehtävien suorittamiseen...” (3)

”...Määräaikaisuuksien vähentäminen ja samalla virkamieslain saattaminen tältä osin paremmin todellisuuteen soveltuvaksi.” (2)

“Määräaikaisten virkojen/työsuhteiden vähentäminen (esim. pätkätyöntekijöiden vakinaistaminen, kun ei perusteita määräaikaisuudelle ja ketjutusta jatkunut monta vuotta)...” (3)

Palkkausjärjestelmän uudistaminen sekä palkitseminen ja motivointi

Näkemyksiä (173 kpl) esitettiin myös palkkausjärjestelmän uudistamiseen sekä palkitsemiseen ja motivointiin liittyen. Moni toi esille uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisen ja siihen liittyvät käytännöt, kuten henkilöstön osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen, esimiesten roolien selkiyttäminen, viraston strategian ja arvojen jalkauttaminen sekä kehityskeskustelujen vakiinnuttaminen.

”...Uusien palkkausjärjestelmien kehittäminen alkuperäisen tarkoituksensa mukaisesti oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi, nyt vain kateuden, työtyytymättömyyden, katkeruuden, epäoikeudenmukaisuuden, ryhmätyöskentelyä karttavan työskentelyn aiheuttajia, jotka perustuvat pelkkään pörstäkertoimeen ts. miellyttävä johtoa vai et. Esteenä monessakin suhteessa työhyvinvoinnin kehittämisessä...” (3)

”...Vastuullisten johtajien palkkojen saattaminen kilpailukykyiseksi (virastopäällikkötasolla ei isoa ongelmaa, kakkostasolla kylläkin)” (1)

”...Palkkataso sellaiseksi, että pienimmälläkin palkalla tulee toimeen...” (3)

”...jos meinataan saada ja pysymään valtiolla hyvin osaava henkilökunta, niin on korkea aika nostaa palkkatasoa yksityisen sektorin tasolle tai antaa muita etuja mitkä korvaavat palkan, kuten ennen oli. 1970-luvulla tultiin yksityiseltä sektorilta valtiolle töihin vaikka olikin hieman pienempi palkka, mutta edut muutamat edut oli parempia.” (3)

“Palkkauksen kehittäminen j o k a i s t a palkansaajaa kannustavaksi. Palkkauksen ennustettavuuden parantaminen...” (3)

“Väen vähetessä ja kilpailun kiristyessä valtion kyettävä tarjoamaan riittävät palkka/palvelussuhteen ehdot rekrytanteille.” (1)

”...työtehtävien, koulutuksen ja palkan yhteensovittaminen, niin ettei teetetä vaativaa työtä alipalkattuna ylikoulutetuilla henkilöillä” (3)

“Palkkauksen parantaminen kilpailukykyiseksi ei pelkästään nuorten henkilöiden osalta...” (3)

“Uuden palkkausjärjestelmän sisäanajo. Nuorison parempi huomioiminen.” (2)

”... Tasa-arvoisuuden saavuttaminen mies- ja naispalkkaeroissa.” (3)

“Palkkauksen parantaminen organisaation ala- ja keskitasolla... Uusien palkkausjärjestelmien uskottavuuden, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden parantaminen.” (3)

“Palkkausjärjestelmä ei TE-keskuksessa toteudu tasapuolisesti. Ulkopuolinen kontrolli tarpeen.” (1)

”...Uuteen palkkausjärjestelmään (UPJ) siirtyminen. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen.” (1)

“Palkkakilpailukyvyyn parantaminen siten, että ns. Valpas-selvitysten tulosten mukaiset korotukset ohjataan keskustason sopimuksissa sinne, missä todellinen jälkeenjääneisyys palkkauksessa on. Ei siis enää saa vesittää tutkimuksen tuloksia ja keskustasolla ohjata rahoja suoritusportaalle, koska suoritusportaan palkat ovat kilpailukykyisiä yksityiseen sektoriin verrattuna. Lopultakin valtiotyönantajajan tulee tunnustaa tosiasiat ja ryhtyä parantamaan akateemisen henkilöstön palkkauksellista asemaa...” (3)

“Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto, jossa tarvitaan paljon henkilöstön ja joh-

don yhteistä koulutusta. Esimiehet tarvitsevat lisäkoulutusta henkilökohtaisten arviointien tekemiseen ja tasavertaisen kohtelun turvaamiseksi. Myös virastojen välisien erojen estämiseksi esimiesten koulutusta on lisättävä.” (3)

“Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen. Sen tulisi myös toimia! Eikä rahoja siihen pidä säästää toimintamenoista.” (3)

“Uuden palkkausjärjestelmän (TE-keskukset) käyttöönotto, siten että sen tavoitteet toteutuvat. Nyt Palkkausjärjestelmä näyttäisi johtavan erittäin suureen eriarvoisuuteen eri TE-keskusten kesken, eli samasta tehtävästä maksettaisiin eri TE-keskuksissa hyvinkin erilaista palkkaa, ja toisaalta hierarkkisuuuden lisääntymiseen eli palkkaerojen kasvuun joka ei ole UPJ tavoite vaan sen tulisi olla aivan päinvastainen.” (3)

Työolojen, työyhteisön ja yhteistoiminnan kehittäminen

Työolojen, työyhteisön ja yhteistoiminnan kehittäminen viittaavat muun muassa henkilöstön arvostamiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun, organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja tehtäväkuvien tarkentamiseen, vuorovaikutuksen ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseen sekä työiihtyvyyden ja työssä jaksamisen parantamiseen. Yhteensä 103 vastaajaa oli esittänyt näkemyksiään näihin osa-alueisiin liittyen.

“Oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun kehittäminen jakamatta henkilöstöä a ja b -luokan kansalaisiin...” (3)

“Arvostuksen lisääminen alemmissa vaativuusluokituksen tehtävissä. Myös että niitä lakattaisiin kutsumasta ‘tukitehtäviksi’, koska jokainen haluaa tuntea tekevänsä ihan oikeaa työtä, ei vain ‘tukemista’...” (3)

“Työilmapiirin parantaminen, työntekijän arvostuksen lisääminen... koulutuksen, osaamisen ja työssä hankittujen taitojen arvostuksen parantaminen, myös palkallisesti” (3)

“Työilmapiiri, koulutuksen ja työkokemuksen arvostuksen lisääminen...” (3)

“...naisten tasa-arvon nostaminen” (3)

“... Tehtäväkuvien tarkentaminen.” (3)

“Töiden jakaminen paremmin, esim. päällekkäisyydet pois kitkettävä...” (3)

”...työkuorman tasaaminen, ylitöiden kohtuulliseksi saaminen... (3)

“Strategioista käytännön konkretiaan, tehdään niin kuin kirjoitetaan ja sovitaan. Yt-lain käyttäminen alkuperäisen tarkoituksensa mukaiseksi, nyt vain kumileimasin, asiat on päätetty jo kun niitä mukamas yt-lain mukaisesti käsitellään...” (3)

”...Yt-sopimusten noudattaminen henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi...” (3)

”...Tiukista kellokortin leimausten seuraamisesta siirtyminen joustavaan työaikaan, jolloin yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen helpottuisi, kyllä jokainen vastuuntuntoinen, motivoitunut työntekijä hoitaa työnsä ilman minuuttiaikatauluseurantaakin...” (3)

”...Työturvallisuuslain tunnetuksi tekeminen” (3)

“Työhyvinvointi, työilmapiiri, työntekijän (ammattitaidon) arvostaminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus. Tänä päivänä työntekijä unohdetaan liian usein. ‘Työkaluja on huollettava.’” (3)

”...työilmapiiriin panostaminen niin, että ristiriidat henkilöstön sisällä olisivat mahdollisimman vähäiset; työyhteisölle mahdollisuus puuttua ongelmatilanteisiin (työsuhtesuoja ja mahdottomat työsuhteet ovat kuitenkin asioita, jotka tulisi erottaa toisistaan)” (1)

”...Henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen nykyisessä huonosti voivassa työelämässä. Ikääntyvän valtion henkilöstön jaksamiseen panostaminen ja mahdollisuuksien turvaaminen ellei jaksakaan enää käydä töissä tai tuntee itsensä tarpeettomaksi ‘yliajatuksi’, nuoremmat tietävämmät, koulutetuimmat, osaavammat tekevät työt paremmin ja nopeammin...” (3)

”...Työhyvinvoinnin korostaminen. Työntekijöiden määrä vähenee tulevaisuudessa, mikä asettaa haasteita ‘jäljelle’ jäävälle porukalle; tämän porukan ammatinhallinnan tunteen korkeana pitäminen erittäin tärkeää sekä osaamisen että jaksamisen näkökulmista tarkasteltuna (varmistettava että osataan tehdä oikeita asioita oikealla tavalla oikealla intensiteetillä tukehtumatta työn määrään).” (2)

“Arvostusasiat yksilön kannalta. Eihän kukaan palkkaa työntekijöitä vain, että henkilöintiö on täysi. Jokaisen työntekijän tulee kokea, että hän on vastuullinen ja osava työntekijä jolta odotetaan tulosta siinä tehtävässä mihin hänet on otettu. Toisin

sanoen työnantajan tulee luoda edellytykset hyvälle työtulokselle. Johdolla on merkittävä vastuu. Ei tulisi myöskään sulkea pois henkilöstöedustajien roolia. Henkilöstön edustajat ovat todella 'kärpäsiä katossa'." (3)

"... Åtgärder för tryggande av arbetsförmåga och välmående i arbetet. Möjligheter till flexiblare lösningar i arbetslivet och möjligheter att smidigt kunna kombinera arbetsliv och familjeliv." (3)

"...Muita tärkeitä asioita ovat mielestäni työssä viihtymiseen ja jaksamiseen liittyviin asioihin panostaminen, johon erilaisten TYKY-panostusten lisäksi tarvitaan myös toimia jotka osoittavat työntekijöille että heitä arvostetaan (mikä puolestaan lisää motivaatiota ja työtehokkuutta) ja ikääntyvien työntekijöiden tukemista mutta myös heidän tietojensa, taitojensa ja kokemuksensa hyväksikäyttöä..." (3)

"Töiden määrä työpaikalla lisääntyy, mutta uusia resursseja ei saada. Tärkeää on panostaa olemassa olevien työntekijöiden jaksamiseen, mutta tärkeää olisi myös perustaa uusia virkoja, jotta edes lakisääteiset työt saataisiin tehtyä ilman, että henkilökunta sairastuu." (3)

"...Työssä jaksaminen, jossa eläkkeelle siirtymisten johdosta otetaan tarkkaan huomioon työn kuormittuminen jäljelle jäävien kesken. Tässä tulee ottaa huomioon tehtävien uudelleen priorisointi ja uuden henkilöstön palkkaaminen. - Tehtävien muuttuessa annettava riittävä uudelleen perehdyttäminen ja koulutus. Virkaa tai tointa ei tule lakkauttaa." (3)

"...Työssä uupumisen ehkäiseminen, kohta lähes puolet valtion väestä on ylirasittuneita." (3)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämistä koskevia seikkoja kommentoi yhteensä 73 vastaajaa. Kehittäminen ja koulutus sekä urakehitys voidaan ymmärtää myös työntekijälähtöisiksi henkilöstön palkitsemisen muodoiksi, mutta tässä koonnissa nämä seikat ryhmiteltiin omaksi osa-alueekseen. Tätä osa-aluetta kuvastavat seuraavat esimerkkivastaukset:

"Hyvän johtamisen ja osaavan johdon merkitystä on korostettu viime vuodet ja hyvä niin. Nyt on kuitenkin aika siirtyä myös henkilöstöön: Koulutusta, asennekasvatusta, johdolle kannustekkeinoja ja johtamisvälineitä, millä saadaan viesti perille, että kyse on kaksisuuntaisesta toiminnasta. Myös alaisilla on vastuuta ja velvoitteita - miten toi-

mii hyvä työntekijä! Johtamisoppaiden ja -koulutuksen sijasta valtio voisi tehdä myös alaisen oppaan ja koulutuspaketteja... Nyt johdolta vaaditaan vain lisää ja lisää hyvää johtamista, mutta alaisen oma osuus yhteistyössä helposti unohdetaan.” (1)

”...Henkilöstön kierto yksityisen sektorin ja julkisen kesken” (2)

”...työn kehittämisen näkökulma - tulevaisuuteen suuntautunut ajattelu” (3)

”...Suunnitelmallinen osaamisen kehittämiseen panostaminen...” (1)

“Koulutuspuolella sähköisten välineiden käyttömahdollisuuksien tuntemisen kehittäminen.” (1)

“Aktiivisen kehittämistuen ulottaminen kaikkiin ydinosaamisen tehtäviä hoitaviin henkilöihin.” (1)

“ammatin hallinta, koska henkilöstön määrä vähenee koko ajan” (3)

“Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja lisääminen...” (1)

“Tuomioistuinlaitoksen lainkäyttöhenkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kohottaminen niin, että tuomioistuimien ‘kilpailukyky’ suhteessa muihin konfliktinratkaisumenetelmiin paranee. Tämä edellyttää myös selvästi kilpailukykyisempää palkkausta yksityissektorin lakimiehiin verrattuna.” (1)

”...työtehtävien monipuolistaminen” (3)

”...Uralla eteneminen mahdolliseksi nykyistä useammassa ammattiryhmässä...” (3)

”...nuoremmille mahdollisuus urakehitykseen” (3)

“Osaamisen kartoitus ja kehittäminen, erityisesti tulevaisuutta silmälläpitäen...” (2)

”...Jatkuvan oppimisen, oppivan organisaation vahvistaminen” (2)

“Osaamisen kehittäminen. Järjestelmällinen urasuunnittelu.” (2)

”...Virkakierron lisääminen...” (3)

”...henkilöstön osaamisen ja yleissivistyksen kohentaminen” (3)

”...Hyvin räätälöidyn (=tehtävien kannalta merkityksellisen) henkilöstökoulutuksen lisääminen ikääntyville, ja siten(kin) ikääntyvien työntekijöiden kannustaminen aktiiviseen työotteeseen. Sellaisen, myös koulutuksen, karsiminen, joka ei palvele työn tarkoitusta...” (3)

”...tehtäväkierto, joustaminen, osaamisen parantaminen” (1)

”...Muita ongelmakohtia ovat tutkija-opettajan uran kehittäminen siten että todellinen urakehitys olisi mahdollista.” (3)

”...henkilöstökoulutuksen organisoiminen, järjestäminen, kehittäminen, arviointi ja seuranta (UPJhin liittyen pikaisesti toteutettava koko henkilöstön kattava kehityskustelukoulutus)... urasuunnittelu (ml. ns. muu henkilöstö)...” (3)

”...Jatko-opintomahdollisuuksien parantaminen...” (3)

Henkilöstön ikääntymiseen varautuminen ja osaamisen siirtäminen

Varautuminen suurten ikäluokkien poistumiseen työelämästä tuli esille yhteensä 55 vastauksesta. Tätä osa-alueetta kuvastavat seuraavat esimerkkivastaukset:

”...Eläkkeelle siirtyä lähi tulevaisuudessa paljon osaajia, jotenkin heidän osaamisensa tulisi siirtää uusille työntekijöille (mentorointi). Eläkeiän nousun myötä pitää työyhteisöä tarkastella uudella tavalla; ikäohjelma (mitä se nyt pitääkään sisälään)...” (3)

”Suurten ikäjoukkojen eläköitymisestä johtuva korvaavaan rekrytointiin varautuminen. Siinä olisi palkkapolitiikalla tekemistä.” (3)

”Rekrytointi, jotta saadaan ‘hiljainen tieto’ käyttöön ennen kuin suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle.” (3)

”...suurten ikäluokkien eläköityessä viraston toimintakyvyn tason säilyttäminen ja ns. hiljaisen tiedon siirto ja osaamisen uusille työntekijöille...” (1)

”Varautuminen ikääntyvien eläkkeelle lähtöön huolehtimalla organisaation houkuttelevuudesta rekrytointimarkkinoilla sekä osaamisen siirtämisestä vielä työssä olevien osalta...” (2)

“Varautuminen siihen, että tieto ja osaaminen siirtyy eläkkeelle siirtyneeltä tulokkaalle. Toisin sanoen pitäisi voida rekrytoida nuoria ‘oppilaaksi’ jo noin kolme vuotta ennen kuin asiantuntijavirkamies jää eläkkeelle.” (2)

“Eläkkeelle jäävien tilalle on saatava osaavaa työvoimaa, nykyinen työttömyysaste putoaa roimasti suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle...” (3)

“Eläköityvien korvaaminen ennakoidusti, hiljaisen tiedon siirtäminen...” (3)

“...Eläköitymisen ennakoiminen, uusien henkilöiden rekrytoiminen riittävän aikaisessa vaiheessa.” (2)

“Varautuminen suurien ikäluokkien poistumaan... Henkilöstön pitäminen töissä mahdollisimman pitkään...” (2)

(3) “...Uuden työvoiman rekrytointi eläköityvien tilalle ajoissa. Uusien työntekijöiden ottaminen työyhteisöjen täysivaltaisiksi jäseniksi.” (3)

“Senjori tiedon siirtyminen nuoremmille. Senjoreilla on paljon työn kautta saatua empiiristä tietoa joka ei nykyisellä henkilöstöpolitiikalla siirry eikä sitä tietoa opita minkään asteisessa koulutuksessa...” (3)

“...Senioriosaamisen siirtäminen seuraajille tai vaihtoehtoisen ratkaisun rakentaminen” (1)

“...Tiedon siirto poistuvilta ikäluokilta jälkeenjääville ja mahdollisille uusille oloissa joissa poistumasta puhutaan koko ajan uudistumisen mahdollistajana, ei osaamisen uhkana.” (3)

“Ikääntyvän henkilörakenteen nuorentaminen ja riittävien resurssien varaaminen avaintehtäviin.” (3)

Palvelussuhteen ehtojen kehittäminen

Palvelussuhteen ehtojen kehittämisellä tarkoitetaan erilaisia työn tekemisen ehtoihin ja työn luonteeseen liittyvää kehittämistä. Tähän osa-alueeseen liittyvistä näkemyksistä kerrottiin yhteensä 30 vastaajaa.

“...Työsuhdeturvan parantaminen...” (3)

“Joustavuus - irtisanomissuojan lieventäminen jotta uskallettaisiin palkata uutta vaatituista henkilökuntaa” (1)

”...paikallisen ohjeistuksen ja pelisääntöjen kehittäminen ajanhenkeä vastaaviksi” (2)

”... Eläkejärjestelmän kehittäminen.” (3)

“Eläkeiän alentaminen...” (3)

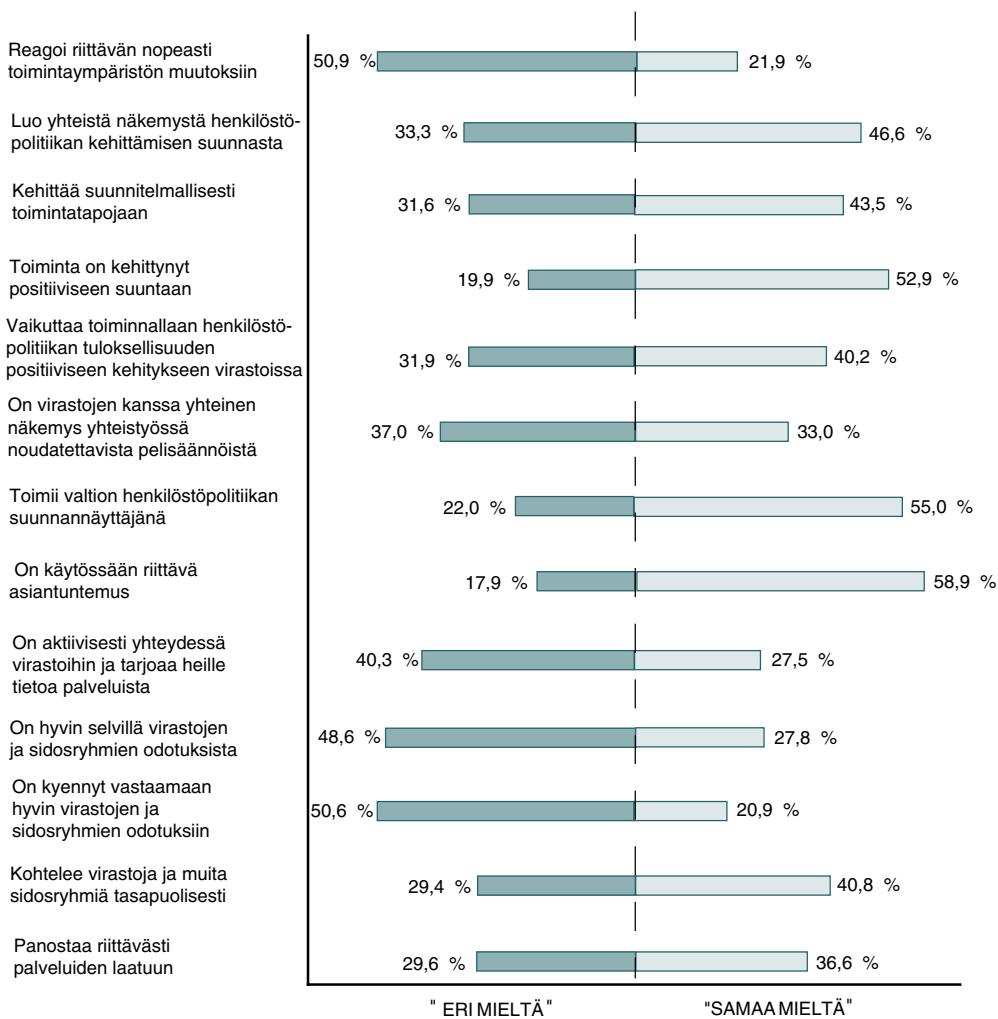
”...Suuria ikäluokkia ei saa yrittää pitää väkisin työelämässä. He ovat rakentaneet työelämän pelisäännöt, aloittaneet työelämän varhain ja hoitaneet lapsensa ilman nykyisiä etuisuuksia. Itsekään en saanut kuin 3kk:n äitiysloman.” (3)

7 VTML VALTION YHTEISEN HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TOTEUTTAJANA

Valtion työmarkkinalaitos (VTML) on valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan keskuksikkö. VTML paitsi edustaa valtiotyönantajaa tulopoliittisissa neuvotteluissa niin se myös valmistelelee valtion henkilöstöpolitiikan linjaukset ja huolehtii linjausten toteuttamisesta. Valtion työnantajatoimintaan kuuluu lisäksi valtion henkilöstöpolitiikkaan liittyvän lainsäädännön valmistelu, valtion talousarvion henkilöstömenojen arviointi sekä henkilöstöhallinnon tilastojärjestelmien kehittäminen.

Oheisessa kuviossa on esitetty vastaajien (henkilöstöjohto ja ylin johto) näkemykset VTML:n toiminnasta kahteen ryhmään jaettuna. Ne, jotka ovat vastanneet ”samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä” on laitettu ”samaa mieltä edustavien ryhmään” ja päinvastoin. ”Ei samaa eikä eri mieltä” ryhmä on pudotettu kokonaan pois. Tämän vuoksi pylväät eivät edusta sataa prosenttia vastaajista.

Kuvio 21 Ylimmän ja henkilöstöjohdon näkemykset VTML:stä



Vastaajien näkemykset ovat voittopuolisesti positiivisia, 13 väittämistä kahdeksassa on enemmän samaa mieltä olevia kuin erimieltä olevia. Vastausten perusteella parhaiten VTML:n toimintaa luonnehtivat:

- *Henkilöstöpolitiikan suunnannäyttäjää*
- *Asiantunteva*
- *Toiminnassaan positiiviseen suuntaan kehittynyt*

Vastaavasti ongelmiksi vastausten perusteella on eniten koettu seuraavat kolme tekijää:

- *Ei ole selvillä riittävästi virastojen ja muiden sidosryhmien tarpeista*
- *Ei ole kyennyt vastaamaan virastojen tarpeisiin*
- *Ei reagoi riittävän nopeasti toimintaympäristön muutoksiin*

Haastatteluissa työmarkkinalaitoksesta piirtyi selvästi kahtiajakautunut kuva. Tämä näkyy muun muassa seuraavissa haastattelu lainauksissa:

”Kyllä olisi aika outo olo ilman VTML:n linjauksia. Erityisesti johtamisjärjestelmien kehittäminen on järkevää keskittää.”

”Mä en todellakaan tunne, että me tarvittais jossain apua työmarkkinalaitokselta. Ei tulisi mielenkään soittaa niille, jos on ongelma.”

*”VTML:sta tarvitaan ylimmän johon palkkauksen tukeen, valtion yhteinen tilastotuo-
tanton ja järjestämään yhteistä johdon koulutustukea konsernitasolla.”*

”Jos VTML:ää ei olisi, niin silloin oltaisiin vailla heidän tarvitsemaa byrokratiaa.”

*”VTML:n toiminnalla ei ole mitään merkitystä meille. Yleisesti sillä varmasti on mer-
kitystä, mutta ei ne ole edelläkävijöitä. On olemassa kuitenkin se porukka jolle se on
elintärkeä”*

*”Kyllä meidän olisi vaikea hallita ylimmän johdon palkkausta ilman VTML:n tu-
kea”*

*”Valtio on työnantajayhteisö, en usko nykyisen kaltaiseen valtion työmarkkinalai-
tokseen. Oikeastaan koko kysymys valtiotyönantajasta on tullut epämääräiseksi, kun
hallinnonalat, ministeriöt ja virastot määrittävät itse kantojaan henkilöstöön liitty-
vissä kysymyksissä” .*

”Edistää hyviä asioita, mutta en tiedä mikä niiden käytännön hyöty on?”

- Virastojen ylimmän- ja henkilöstöjohton edustajia -

Työmarkkinalaitoksen toiminta on selvästi painottunut sopimus- ja neuvottelutoimintaan. Henkilöstöpolitiikan kehittämisessä VTML on ollut enimmäkseen ”varmistajan roolissa”, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi. Koska valtiolla ei ole yhtä selvää henkilöstöpolitiikan strategista linjaajaa ja suunnannäyttäjää (vaan se tapahtuu esisijaisesti toimintayksikkölähtöisesti), on seurauksena ollut, että monin paikoin on vaikea edes puhua valtion yhteisestä henkilöstöpolitiikasta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstöpolitiikan konserniohjaus valtionhallinnossa

Valtioneuvosto teki elokuussa 2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Sen tavoitteena on vahvistaa valtion toimintayksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille yhteiset kehittämistavoitteet. Tämän arvioinnin tavoitteena oli selvittää periaatepäätöksen linjausten toteutumista ja vaikuttavuutta sekä arvioida nykyisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta.

Periaatepäätöksessä on tunnistettu keskeiset henkilöstöpolitiikan kehittämisaalueet ja periaatepäätöksen tavoitteet yleisesti tunnustetaan valtionhallinnossa. Myös henkilöstöpolitiikan kehittämisen tarve on toimintayksiköissä laajasti tunnistettu ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä toimenpiteitä on aktiivisesti toteutettu.

Periaatepäätöksen ohjaava vaikutus on kuitenkin jäänyt verrattain ohueksi ajatellen valtion yhteisen ja yhtenäisen henkilöstöpolitiikan toteutumista. Myöskään vaikutuksista organisaatioiden tuloksiin ei ole selvää näyttöä, mutta on luultavaa, että henkilöstöpolitiikkaan liittyvillä panostuksilla on ollut vaikutusta virastojen tavoitteiden saavuttamisen asteeseen.

Valtiolta puuttuu hallinnon kehittämisen ja siihen kytkeytyvä henkilöstöpolitiikan kehittämisen strategia. Hallinnon kehittäminen ja sitä tukevat henkilöstöratkaisut pitää kulkea käsi kädessä. Nykyisellään valtion henkilöstöpolitiikkaa on leimannut alisteisuus erilaisille muille ajankohtaisille hallinnon kehittämishankkeille (alueellistaminen, tuottavuusohjelma, palvelukeskukset). Henkilöstöpolitiikkaa ei ole nähty kiinteänä osana hallinnon kehittämistä.

Edellä mainitulla henkilöstöpolitiikan kehittämisen strategialla ei tarkoiteta tässä yhteydessä varsinaista strategia-asiakirjaa, jollaisia on tehty viime vuosina eri puolilla hallintoa. Kyse on kuitenkin strategiasta siinä mielessä, että siinä luodaan yhteiset periaatteet ja pelisäännöt henkilöstönäkökulman vahvistamiseksi osana ministeriöiden ja hallinnonalojen strategista suunnittelua. Tätä on tarkoituksenmukaista kutsua valtion henkilöstö-

politiikan strategisiksi linjauksiksi tai suuntaviitoiksi, jottei sitä sekoiteta käsitteellisesti ja ajatuksellisesti virastojen henkilöstöstrategioihin.

Valtiovarainministeriö käynnisti periaatepäätöksen pohjalta viisi uutta hanketta edistämään valtion yhteistä henkilöstöpolitiikkaa. Hankkeet ovat periaatteellisella tasolla koettu toimintayksiköissä tarpeellisiksi ja oikein kohdistetuiksi. Sen sijaan on epäselvää mitä aitoa lisäarvoa ne ovat tuottaneet henkilöstöpolitiikan käytännön toimintamalleihin.

Selkeimmin yhteistä henkilöstöpolitiikkaa on toteutettu palkkapolitiikan alueella. Sen sijaan monilla muilla henkilöstöpolitiikan osa-alueilla on vaikea edes puhua valtion yhteisestä henkilöstöpolitiikasta. Toimintayksiköiden väliset erot henkilöstöjohtamisessa ovat suuria. Uudella palkkausjärjestelmällä näyttää kuitenkin olevan paljon pelkkää palkkausperiaatteita laajempi vaikutus virastojen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. UPJ on kehittänyt lähiesimiestyötä yhdenmukaisemmaksi tuomalla esimerkiksi kehityskeskustelut osaksi virastojen henkilöstöjohtamiskäytäntöjä.

Yleinen työnantajakuva

Valtiotyönantajan kilpailullinen asema ja siten myös työnantajaviestinnän haasteet poikkeavat toimialoittain ja virastoittain. Toisaalta myös selviä yhteisiä piirteitä löytyy. Valtiotyönantajan keskeisimpänä kilpailuvalttina ovat sellaiset tehtävät, joita mikään muu taho ei pysty tarjoamaan. Yhä useammin valtio joutuu kilpailemaan myös näillä markkinoilla osaavasta työvoimasta esimerkiksi erilaisten kansainvälisten organisaatioiden kanssa. Tämän vuoksi pärjätäkseen kilpailussa valtion on huolehdittava yleisestä työnantajakuvastaan.

Työnantajakuvan kehittäminen ajatellaan edelleen virastoissa muusta toiminnasta erilliseksi kokonaisuudeksi. Kaikki viestintä on työnantajaviestintää. Vaikka monet valtion toimintayksiköt ovat panostaneet visuaaliset ilmeen kehittämiseen, on valtion yleisilme edelleen usein byrokraattinen, kaavamainen ja jähmeä. Tämä näkyy erityisesti rekrytointiviestinnässä. Internetistä on tullut erityisesti nuorten keskuudessa tärkein työpaikkojen haun foorumi, mutta internetin hyödyntäminen valtiolla rekrytointikanavana on edelleen puutteellista. Valtiosektorin rekrytointi-ilmoitukset eivät myöskään tuo esille valtiotyönantajan vahvuuksia ja kilpailuetuja työmarkkinoilla vaan pitäytyvät usein haettavan tehtävän asiasisällön ja siihen liittyvän juridiikan kaavamaisessa esittelyssä. Myös työtehtävien nimikkeet ovat edelleen usein harhaanjohtavia ja valtiotyönantajan byrokraattista perusilmettä vahvistavia.

Valtion yleisen työnantajakuvan merkitys yksittäisten virastojen työnantajakuvan kannalta on kuitenkin verrattain vähäinen. Syynä tähän on suuret virastokohtaiset erot viestinnässä, organisaatiokulttuurissa ja toimintaperiaatteissa. Ilman nykyistä yhdenmukaisempaa toimintatapaa on turha tavoitella myöskään yhdenmukaisempaa työnantajakuvaa.

Palkkakilpailukyky

Uuden palkkausjärjestelmän (UPJ) läpivienti on tapahtunut eritahtisesti eri hallinnonaloilla ja –tasolla. Järjestelmään on suhtauduttu myös varsin ristiriitaisesti. Pääsääntöisesti UPJ kuitenkin koetaan myönteiseksi uudistukseksi valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteiden näkökulmasta. UPJ on toteutunut selvästi vähemmällä kitkalla sellaisissa organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtamiseen ja lähiesimiestyöhön on jo aiemmin panostettu.

Palkkauksen näkökulmasta kyse on uudistuksesta johon sisältyy voimakas oikeudenmukaisuusperiaate (”hyvälle työntekijälle kuuluu hyvän suorituksen mukainen palkka”). UPJ:n hyväksymisen perusedellytys on se, että järjestelmä on uskottava. Käytännössä tämä tarkoittaa, muun muassa sitä että järjestelmän toteutukseen varataan sen vaatimat resurssit.

UPJ:ssä ei ole kyse ainoastaan palkkaustekniikasta. UPJ on ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen väline. UPJ on väline, jolla virastot on ”pakotettu” systemaattiseen keskusteluun työn tekemisestä ja työtehtävien sisällöstä. Tämä on merkinnyt vastuiden selkiyttämistä, työn ja osaamisen kehittämistyön systematisointia, työtehtävien sisältöjen uudelleen määrittelemistä. Kyse ei ole vähäpätöisestä asiasta valtionhallinnossa. Aiemmin työntekijät eivät välttämättä edes tienneet keitä heidän esimiehensä ovat – puhumattakaan että he olisivat käyneet kehityskeskusteluja.

Työnantajan näkökulmasta UPJ:n mukanaan tuoma muutos on ollut ennen muuta siinä, että palkkauksesta on tullut johtamisen väline. Ihmisiä voidaan entistä paremmin motivoida ja ohjata heille parhaiten soveltuviin tehtäviin. UPJ:n perusviesti henkilöstölle on: sillä mitä teet on merkitystä, eikä ole aivan sama miten käyttäydyt työyhteisön jäsenenä ja miten tehtäväsi hoidat. Tällaisella viestillä on merkittävä vaikutus ihmisten työmotivaatioon.

Koska UPJ on pakottanut esimiesten ottamaan aidosti heille kuuluvan esimiesaseman, on tämä myös nostanut esille aiemmin maton alle lakaistuja ongelmia. Huonoista esimiehistä ei tule hyviä minkään uuden järjestelmän avulla. Pitkällä tähtäimellä on kuitenkin parempi, että ongelmat nousevat esille ja niihin pakotetaan puuttumaan, kuin että niistä vaietaan ikuisesti. On myös ollut hyödyllistä, että jokainen virasto on joutunut itse käymään palkkausjärjestelmän uudistamisprosessin läpi eikä kaikkia ole ajettu yhteen muotiin valtion työmarkkinalaitoksen toimesta.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi ei olekaan yllättävää, että siirtyminen uusiin järjestelmiin on ollut työläs prosessi. UPJ:n potentiaaliset hyödyt henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ovat niin suuria, että on ensiarvoisen tärkeää varmistaa että palkkausjärjestelmä uudistus saatetaan loppuun ja olemassa olevien järjestelmiä kehitetään nykyisestä.

Määräaikaiset työsuhteet

Määräaikaiset työsuhteet koetaan keskeiseksi palvelusuhteeseen liittyväksi ongelmaksi.

Työnantajapolitiikan lähtökohtakohtana tulee olla osaavan työvoiman saannin varmistaminen. Määräaikaisten suuri määrä on muodostunut rasitteeksi, joka heikentää tämän tavoitteen toteutumista, koska tehtävien määräaikaisuus heikentää tiettyjen tehtävien houkuttelevuutta valtionhallinnossa. Henkilöstöresurssien suunnittelussa on kuitenkin otettava huomioon julkishallinnon organisaatioiden tehtävien edellyttämä dynamiikka. Jotkut tehtävät ovat luonteeltaan tilapäisiä ja määräaikaisia.

Työnantajan kannalta on merkittävää, miten onnistutaan luomaan työskentelyolosuhteet organisaation toiminnan onnistumisen kannalta keskeiselle ”ydintyövoimalle” – so. sellaiselle henkilöstölle, joiden panos on ratkaiseva valtiohallinnon tehtävien hoitamisessa.

Arvot ja yhteiset toimintaperiaatteet

Työyhteisön arvot ja toimintaa ohjaavat periaatteet ovat keskeisiä kysymyksiä organisaatioiden onnistumisen kannalta. Arvot tuovat mukanaan pysyvyyttä. Pysyvyys ei ole paikalleen jämähämisen synonyymi, vaan ennen muuta tapa ymmärtää julkishallinnon jatkuvuuden tarve.

Valtionhallinnon arvoperusta on monipolvinen kokonaisuus. Vahva asiantuntemus, vastuullisuus ja laatu koetaan nykyisestä arvoperustasta kaikkein parhaiten toteutuneiksi arvoiksi. Määriteltujen toimintaa ohjaavien periaatteiden pitäisi olla kaikilta osilta sellaisia, jotka mahdollisimman moni työntekijä voisi tuntea omakseen.

Valtion toiminnan arvopohjan vahvistaminen koettiin yleisesti tärkeäksi ja arvoprosesseja on käyty virastoissa varsin laajasti. Arvoprosessit ovat kuitenkin jääneet irrallisiksi toiminnan ja erityisesti johtamisen kokonaisuudesta. Arvojen määrittelyn ja arvokeskustelun tulisi olla osa normaali osa johtamistyötä ja ne tulisi integroida kiinteäksi osaksi johtamisjärjestelmiä (ennen muuta strategiaproessiin ja osaksi tulos- ja kehityskeskusteluja). Tästä on ollut seurauksena, että arvojen merkitystä ei riittävästi hahmoteta jokapäiväisessä työssä.

Johtamisen kehittäminen

Valtionhallinnon johtamistyöhön liittyy erityisiä haasteita joihin ei voida vastata pelkästään yksityisen sektorin johtamisoppeja kopioimalla. Julkishallinnon toimintaperiaatteet ja toimintatavat muodostavat johtamisen perustan, joka poikkeaa lähtökohdiltaan yksityisen sektorin toiminnan tavoitteista. Julkisen hallinnon tavoitteena on ensisijaisesti yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen valtionhallinnon yhteistä arvoperustaa johtotähtenä pitäen.

Lähivuosina julkishallintoon kohdistuu merkittäviä haasteita, jotka käytännössä edellyttävät julkishallinnon muutosjohtajuusmallin rakentamista. Muutosjohtajuusmallin rakentaminen ei onnistu yksityisen sektorin muutosjohtajuusmalleja kopioimalla, vaan julkishallinnon muutosjohtajuusmallin kulmakiviä ovat julkishallinnon organisaatioiden toimintalogiikka ja tulosprisma-ajattelun soveltaminen.

Julkisjohtamisen avulla luodaan mahdollisuuksia näiden vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Korkeatasoinen substanssiasiantuntijuus ja hyvät johtamistaidot eivät lähtökohtaisesti sulje pois toisiaan – menestyksellistä johtamistyötä ei voi tehdä ilman sisältötuntemusta. Hyvästä asiantuntijasta ei kuitenkaan voi tulla automaattisesti hyvää johtajaa.

Ihmisten johtamiseen kohdistuu erityisen kovia haasteita. Haaste kohdistuu jo esimiestehtävissä oleviin virkamiehiin ja niin sanottuihin tulevaisuuden lupauksiin (*young potentials*). Valtionhallinnon ylimmistä virkamiehistä suurin osa jää eläkkeelle lähivuosina. Erityisen kriittistä on se, miten eläkkeelle siirtyvien hiljainen tieto siirretään seuraajille. Hallintorajat ylittävälle johtamispotentialin kasvattamiselle on olemassa selvää tarvetta. Sen avulla vahvistetaan valtionhallinnon johtajuutta.

Vaikka henkilöstöjohtamisen tärkeys on tiedostettu varsin hyvin, on henkilöstöjohtaminen edelleen usein kokoelma toisistaan irrallisia toimenpiteitä ilman selvää yhteyttä virastotason strategiseen suunnitteluun. Tässä suhteessa voidaan toiveita asettaa uusille palkkausjärjestelmille, jotka mahdollistavat entistä paremmin strategisten tavoitteiden valuttamisen henkilökohtaiselle tasolle.

Yhtenä valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteena on ollut myös naisten osuuden suunnitelmallinen lisääminen johto- ja esimiestehtävissä. Naisjohtajuuden edistämistä ei ole kuitenkaan virastoissa tunnustettu erityiskysymykseksi. Tästä huolimatta naisjohtajien määrässä on tapahtunut positiivista kehitystä.

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön ikääntyminen edellyttää keinoja sekä työyhteisöjen ikärakenteen tasapainottamiseksi, että osaamisen siirtämiseksi ikääntyviltä henkilöiltä uusille työntekijöille. Virastojen tulisiikin hyvissä ajoin tietää ikääntymisen vaikutukset omassa toiminnassaan. Organisaatorakenteet, työprosessit ja niiden johtaminen on järjestettävä niin, että ne ottavat huomioon ikärakenteen voimakkaan muutoksen. Tämä edellyttää valtionhallinnolta ns. *ikäjohtamista*. Ikäjohtamisen keskeisenä haasteena on sovittaa toisiinsa henkilöstön ikääntyminen ja toiminnan uudistaminen. Ikäjohtamiseen kuuluvat ennenaikaisen eläköitymisen ehkäiseminen ja huolehtiminen ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta sekä toisaalta näiden yhteensovittaminen työympäristön uusien osaamisvaatimusten, uuden tekniikan ja uusien organisaatiomuotojen kanssa.

Toinen keskeinen ikääntymisen mukanaan tuoma henkilöstöpoliittinen haaste liittyy osaavan henkilöstön rekrytoimiseen ja valtiotyönantajan kilpailukyvyistä huolehtimiseen.

Valtionhallinnon kilpailukyvyllä haasteita asettaa erityisesti se, että tehtävät hallinnossa muuttuvat entistä haasteellisemmiksi (mm. kansainvälistymiskehityksen vuoksi) ja suorittavan tason tehtävät vähenevät. Lisäksi kilpailu käydään jo tällä hetkellä osittain maailmanlaajuisessa ympäristössä sekä toisaalta maan sisällä alueellisesti eriytyvässä ympäristössä.

Henkilöstöhankinnan haasteellisuus ja merkitys tulevaisuudessa on tiedostettu varsin hyvin poliittisissa periaatelinjauksissa ja poliittisella ylätasolla. Sen sijaan ministeriöiden ja virastojen käytännön toiminnan tasolla varautuminen muutokseen on ollut tois-taiseksi vähäistä.

Yhtä tärkeää kuin huolehtia osaavan työvoiman saannista tulevaisuudessa, on nähdä eläköitymisen kautta syntyvä poistuma rakenteellisten uudistusten ja prosessien uudistamisen mahdollistajana. Yhtenä selvänä uhkana onkin, että virastot eivät pohdi mahdollisuuksia uudelleen organisoida toimintojaan, vaan pyrkivät säilyttämään nykyisen organisaatorakenteen ja sen edellyttämät henkilöstövoimavarat. Myös tietoteknisen kehityksen varjopuolena on se, että virastot helposti pyrkivät automatisoimaan nykyisiä toimintaprosessejaan pohtimatta suurempien rakenteellisten uudistusten mahdollisuutta.

Valtion työmarkkinalaitoksen rooli

Valtion työmarkkinalaitoksena toimivan Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston toiminta-ajatusta ei koeta selkeäksi. Työmarkkinalaitoksen toiminnassa on korostunut neuvottelu- ja sopimustoiminta, mikä on jättänyt henkilöstöpolitiikan kehittämisen vähempiarvoiseen asemaan. Tästä on aiheutunut epäselvyys siitä, mikä on virastojen vastuu henkilöstöpolitiikassa ja mitä ne voivat odottaa Valtion työmarkkinalaitokselta.

9 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Toimenpide-ehdotuksen yksilöinti	Toteutuksessa huomioon otettavaa	Vastuu	Aikataulu
Valtion henkilöstöpolitiikan konserniohjaus			
<ul style="list-style-type: none"> Valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan linjan vahvistamiseksi valtiovarainministeriön olisi laadittava yhteistyössä toimintayksiköiden kanssa valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan strategiset linjaukset (tai suuntaviivat). 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaavan vaikutuksen tehostamiseksi periaatepäätös vaatisi tukeen konsernitasoinen henkilöstöstrategian, johon nähdn kunkin toimintayksikön olisi sovitettava oma henkilöstöstrategiansa. Tämä yhdenmukaistaisi ja helpottaisi virastojen kykyä hahmottaa valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteita ja periaatteita. Nykyisin ongelmana on henkilöstöpolitiikan abstraktien periaatteiden ja virastojen käytäntöjen välinen kulta. Henkilöstöpolitiikan strategiset linjaukset antaisivat kaikille toimintayksiköille yhteiset henkilöstöpolitiikan strategiset näkökulmat ja painopisteet (esim. palkitseminen, osaamisen siirto, johtaminen, rekrytointi jne.) yleisellä, mutta kuitenkin riittävän konkreettisella tasolla. Tässä yhteydessä selvitetään myös ne vaihtoehdot miten valtion konsernitasoinen henkilöstöpoliittinen ohjaus olisi taroituksenmukaisinta organisatorisesti järjestää ja mikä on VTML:n rooli tässä uudessa rakenteessa. 	<ul style="list-style-type: none"> VM yhdessä ministeriöiden kanssa. VM:n roolina on strategian toimeenpanon varmistaminen ja seuranta. 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen

Uudet palkkausjärjestelmät			
<ul style="list-style-type: none"> Suoritusarviointi ja kehityskeskustelu -koulutuksen jatkaminen ja syventäminen saatujen kokemusten perusteella. 	<ul style="list-style-type: none"> UPJ asettaa merkittäviä uusia haasteita lähiesimiestoiminnalle, joiden sisältö konkretisoituu vasta siinä vaiheessa kun järjestelmän soveltamisesta on olemassa jo kokemusta. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen
<ul style="list-style-type: none"> Uusien palkkausjärjestelmien toimivuuden arviointi ja arvioinnista johdettujen kehittämistoimenpiteiden toteutus virastokohtaisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> Arviointi tulee toteuttaa virastoissa, joissa uutta järjestelmää on sovellettu vähintään kaksi vuotta. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen
<ul style="list-style-type: none"> UPJ järjestelmän implementointiin kokonaisarviointi 	<ul style="list-style-type: none"> Arvioinnin kohteena kaikki valtion virastot 	<ul style="list-style-type: none"> VM 	<ul style="list-style-type: none"> 2006
Määräaikaiset työsuhteet			
<ul style="list-style-type: none"> Selvitetään seikkaperäisesti määräaikaisuuksien vähentämisen esteet ja pullonkaulat eri hallinnonaloilla ja ryhdytään välittömästi vaadittaviin toimenpiteisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> VM antoi virastoille vuonna 2002 ohjeet määräaikaisten palvelussuhteiden käytöstä valtionhallinnossa ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Määräaikaisuuksien vähentämisessä ei ole kuitenkaan onnistuttu odotetulla tavalla. 	<ul style="list-style-type: none"> VM yhdessä muiden ministeriöiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> 2005
Valtiohallinnon yhteiset toimintaperiaatteet ja eettiset lähtökohdat			
<ul style="list-style-type: none"> Hyvän hallinnon periaatteiden täsmentäminen ja konkretisointi valtionhallinnon arvoperustan ylläpidon kirkastamiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisin hyvän hallinnon periaatteet koetaan usein liian abstrakteiksi eikä niillä ole ohjaavaa merkitystä yhteisten julkis- ja hallinnon toimintatapojen vakiinnuttamisessa. 	<ul style="list-style-type: none"> VM yhdessä ministeriöiden kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> 2005

<ul style="list-style-type: none"> Arvotyön systemaattinen jatkaminen eri hallinnonaloilla ja virastoissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Kunkin hallinnonalan ja viraston tulisi yhdistää arvotyönsään valtionhallinnon yhteiset hyvän hallinnon periaatteet omiin toimintaa ohjaaviin päämääriinsä. Näitä toimintaa ohjaavat päämäärät pitäisi määritellä sekä sisäisen että ulkoisen toiminnan näkökulmasta. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot yhdessä ministeriöiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen.
<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien uusien esittelijätason virkamiesten on edellytettävä osallistumaan ”hallintovirkamieskoulutukseen”. 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksessa käydään läpi ainakin seuraavia teemoja: hallinnon yleiset periaatteet, eettiset kysymykset, toiminnan operatiivinen tehokkuus, oikeudenmukaisuus. VM suunnittelee koulutuksen sisällön ja kilpailuttaa keskitetysti koulutuksen tarjoajan. 	<ul style="list-style-type: none"> VM yhteistyössä virastojen kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen
Johdtajuuspotentiaalın varmıstaminen			
<ul style="list-style-type: none"> Leadership-koulutuksen mahdollistaminen lupaaville nuorille asiantuntijoille (young potentials) ja potentiaalisille esimiehille. 	<ul style="list-style-type: none"> Jo virassa toimivien ja tulevien johtajien osaamiskapasiteetin vahvistamisen lisäksi on tärkeätä varautua ennakolta tuleviin esimiesrekrytointeihin. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot VM:n tulisi huolehtia, ettei toteuttavat koulutusohjelmat olisivat sisällöltään korkealuokkaisia ja tasalaatuisia, vaikka virastot itse huolehtivat koulutuksen käytännön järjestelyistä. 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen
<ul style="list-style-type: none"> Valtionhallinnon muutosjohtajuusmallın rakentaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Valtionhallinnolla ei ole olemassa muutosjohtajuusmallia, joka ottaisi huomioon julkishallinnon toimintalogiikan ja johtamisen erityishaasteet. Muutosjohtajuusmalli on tarpeellinen toteutettaessa erilaisia virastokentän organisaatiomuutoksia, alueellisia uudelleen kohdentamisia ja tuottavuushankkeita. 	<ul style="list-style-type: none"> VM yhteistyössä virastojen kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 alkaen

Ikääntymiseen varautuminen		
<ul style="list-style-type: none"> Organisaatorakenteet, työprosessit ja niiden johtaminen on järjestettävä niin, että ne ottavat huomioon ikärakenteen voimakkaan muutoksen lähivuosina. Tämä edellyttää ns. ikäjohtamista, jonka keskeisenä haasteena on sovittaa toisiinsa henkilöstön ikääntymisen ja toiminnan uudistaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ikääntymisen kautta syntyvä poistuma on vaikeasti hallittava kokonaisuus, joka edellyttää johtamis- ja suunnittelujärjestelmiä paljon. Tällä hetkellä vain harvoilla virastoilla on olemassa toiminnalliseen pitkän ajan strategiaan perustuvia henkilöstövoimavaro-suunnitelmia ja niiden mukaisia arvioita työvoimatarpeesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot
2005 alkaen		
Työnantajakuvan kehittäminen		
<ul style="list-style-type: none"> Työnantajakuvan kehittäminen tulee ottaa läpileikkaavaksi teemaksi viestinnän strategisessa suunnittelussa kaikissa toimintayksiköissä. 	<ul style="list-style-type: none"> Valtio ei työnantajana ole yksi kokonaisuus, viestinnän täytyy rakentua kunkin toimialan erityistarpeille ja sen tulee heikentää kunkin toimintayksikön yksilöllisestä organisaatio-kulttuurista. Kaikki viestintä on työnantajaviestintää. Kuvaa valtiotyönantajasta luodaan kaikilla virastojen ja laitosten viestinnällä – ei vain rekrytointiviestinnällä. Työnantajakuvan kehittäminen ajatellaan edelleen virastoissa muusta toiminnasta erilliseksi kokonaisuudeksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Virastot
2005 alkaen		

LIITE 1 ARVIOINTIA VARTEN HAASTATELLUT HENKILÖT

Henkilökohtaiset haastattelut	Organisaatio
Tuula Pyykönen	KTM
Kirsi Koskinen	MMM
Håkan Mattlin	OPM
Kirsi Karppi	LVM
Jaana Koski	STM
Markku Kuusela	OM
Sirkka Hautojärvi	YM
Ulla Väistö	UM
Ritva Viljanen	SM
Arto Nieminen	SM
Heli Herna	RISE
Kaija Karjalainen	TEKES
Erja Paukkala	VTV
Virpi Hiltunen	OPM
Eeva Lampen	LVM
Taina Jousi	STM
Rauno Selenius	OM
Juha Palonen	MMM
Erkki Virtanen	KTM
Rauni Hagman	Viestintävirasto

Seija Petrow	VM
Keijo Virtanen	Turun yliopisto
Ritva Kotu-Koskinen	Turun yliopisto
Heimo Meriö	Turun yliopisto
Matti Toivonen	Turun yliopisto
Susanna Jänkälä	Lapin TE-keskus
Heikki Moilanen	Lapin TE-keskus
Sisko Määttä	Lapin TE-keskus
Pirkko Saarela	Lapin TE-keskus
Pentti Tolvanen	Lapin TE-keskus
Juhani Uosikkinen	Lapin TE-keskus
Teuvo Metsäpelto	VM
Ilkka Korkiamäki	Puolustusvoimien elektroniikkalaitos
Martti Aho	Puolustusvoimien elektroniikkalaitos
Päivi Jokinen	Puolustusvoimien elektroniikkalaitos

Focus group -haastattelut	Organisaatio
Hannu Antikainen	Puolustusministeriö
Matti Möttönen	Rajavartiolaitos
Heli Herna	Rikosseuraamusvirasto
Raija-Liisa Aalto	Helsingin kihlakunnan poliisilaitos
Jaana Koski	Sosiaali- ja terveysministeriö
Ritva Parhamaa	Kansanterveyslaitos
Juhani Sivula	Lääkelaitos
Leena Peltola	Stakes
Matti Arola	Työterveyslaitos
Håkan Mattlin	Opetusministeriö
Maarit Hildén	Teatterikorkeakoulu
Pekka Saarela	Taideteollinen korkeakoulu
Jukka Wallin	Valtion taidemuseo
Heikki Halttunen	Museovirasto
Katriina Borenius	Museovirasto
Varpu-Leena Saastamoinen	Uudenmaan ympäristökeskus
Aino Turpeinen	Ympäristölupavirasto
Hannes Aulu	Kauppa- ja teollisuusministeriö
Harry Karlqvist	Tekes
Päivi Kari	Kilpailuvirasto
Esa Ahonen	Helsingin Kauppakorkeakoulu
Jyrki Iivonen	Puolustusministeriö
Anita Sihvola	Valtiovarainministeriö
Pekka Väisänen	Maa- ja metsätalousministeriö

Puhelimitse haastatellut	Organisaatio
Tony Eichholz	Hanken
Leena Plym-Rissanen	Helsingin Kauppakorkeakoulu
Marika Tammeaid	Helsingin yliopisto
Visa Tuominen	Joensuun yliopisto
Annamari Rovamo	Jyväskylän yliopisto
Tapio Anttonen	Kuopion yliopisto
Satu Peteri	Lapin yliopisto
Anu Honkanen	Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
Jussi-Pekka Sakari	Oulun yliopisto
Heli Hassinen	Sibelius-Akatemia
Satu Malo	Taideteollinen korkeakoulu
Titta Tuulos	Tampereen teknillinen korkeakoulu (Adecco)
Jukka Mäkinen	Tampereen yliopisto
Petri Pullinen	Teatterikorkeakoulu
Minna Lehojärvi	Teknillinen korkeakoulu
Leena Juurikas	Turun kauppakorkeakoulu
Erkki Härkönen	Turun yliopisto
Sami Ilomäki	Vaasan yliopisto
Mika Salo	Espoon työvoimatoimisto
Rebecka Svedlin	Helsingin työvoimatoimisto
Jarmo Valtonen	Joensuun työvoimatoimisto
Vuokko Marttila	Jyväskylän työvoimatoimisto
Matti Leppänen	Kuopion työvoimatoimisto
Heikki Tirkkonen	Lappeenrannan työvoimatoimisto
Pekka Peltola	Rovaniemen työvoimatoimisto
Heikki Syvänen	Tampereen työvoimatoimisto
Veli-Matti Vesterinen	Turun työvoimatoimisto

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

A TAUSTATIEDOT

- A.1 Vastaajan organisaatiota koskevat tiedot
- A.2 Vastaajaa koskevat tiedot

B HENKILÖSTÖPOLITIIKAN RELEVANSSI

- B.1 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus oman viraston toiminnan kannalta
- B.2 Henkilöstöpolitiikan tulevaisuuden linjaukset

C HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

- C.1 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden toteutuminen omassa virastossa
- C.2 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden toteutuminen valtiolla yleisesti
- C.3 Valtion yhteisen arvoperustan toteutuminen

D HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TOIMINTAMALLIT

- D.1 Henkilöstöpolitiikan toimintamallien toimeenpano virastoissa
- D.2 Toimintamallien relevanssi
- D.3 Valtion uusi palkkausjärjestelmä

E VTML VALTION HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITTÄJÄNÄ JA TOTEUTTAJANA

- E.1 Yleisnäkemykset VTML:stä henkilöstöpolitiikan toteuttajana
- E.2 VTML:n asiakaspalvelu
- E.3 VTML:n toimenpiteiden vaikutukset virastojen henkilöstöpolitiikkaan

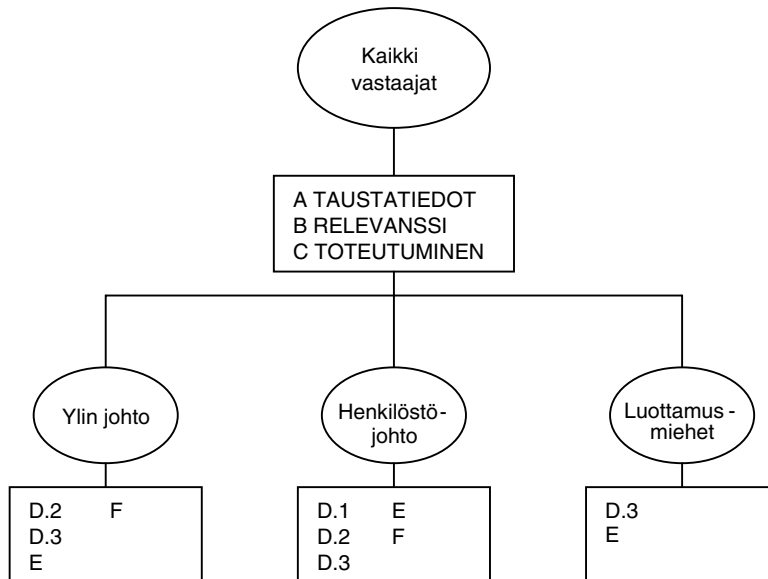
F JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

F.1 Johtamisen kehittäminen omassa virastossa

F.2 Tarve johtamisen kehittämistyölle

F.3 Johtamiskulttuurin muutos

Vastaajaryhmät: Ylin johto, henkilöstöjohto, luottamusmiehet.



A TAUSTATIEDOT

A.1 Vastaajan organisaatiota koskevat tiedot

1. Mihin seuraavista hallinnonaloista virastonne kuuluu? (Jos ohjaavia ministeriöitä on useampia, valitkaa yleishallinnollisesta ohjauksesta vastaava.)

- 1 KTM Kauppa- ja teollisuusministeriö
- 2 LM Liikenneministeriö
- 3 MMM Maa- ja metsätalousministeriö
- 4 OM Oikeusministeriö
- 5 OPM Opetusministeriö
- 6 PLM Puolustusministeriö

- 7 SM Sisäasiainministeriö
- 8 STM Sosiaali- ja terveysministeriö
- 9 TM Työministeriö
- 10 UM Ulkoasiainministeriö
- 11 VM Valtiovarainministeriö
- 12 YM Ympäristöministeriö
- 13 Tasavallan presidentin kanslia, eduskunta tai valtioneuvosto

2. Miten suuri virastonne henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan?

- 1 alle 20 henkilöä
- 2 21 - 50 henkilöä
- 3 51 - 100 henkilöä
- 4 101 - 500 henkilöä
- 5 yli 500 henkilöä

A.2 Vastaja koskevat tiedot

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulutte?

- 1 Alle 30 vuotta
- 2 30 - 34 vuotta
- 3 35 - 39 vuotta
- 4 40 - 44 vuotta
- 5 45 - 49 vuotta
- 6 50 - 54 vuotta
- 7 55 - 59 vuotta
- 8 Yli 60 vuotta

2. Kuinka pitkään olette työskennelleet nykyisen työnantajanne palveluksessa?

- 1 Alle vuoden
- 2 1-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 Yli kymmenen vuotta

3. Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulutte?

- 1 Viraston ylin johto
- 2 Henkilöstöasioiden johtaja
- 3 Luottamusmies (tai muu henkilöstön edustaja)

4. Oma sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

5. Lähimmän esimiehen sukupuoli [tämä kysymys vain jos A.2.3. on 2. tai 3.]

- 1 Mies
- 2 Nainen

B HENKILÖSTÖPOLITIIKAN RELEVANSSI

B.1 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus oman viraston toiminnan kannalta.

*Arvioi seuraavien henkilöstöpolitiikan kehittämisen osa-alueiden merkitystä **oman** virastonne toiminnan kannalta (1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei tärkeä, 3= Ei kovin tärkeä, 4= Ei tärkeä, mutta ei merkityksetönkään, 5= Melko tärkeä, 6= Tärkeä, 7= Erittäin tärkeä).*

Palkkakilpailukyvyyn parantaminen

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

Palkitsemisen kannustavuuden lisääminen

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

Palvelusuhteen ehtojen parantaminen

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

Naisjohtajien määrän lisääminen

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

Johtajien ammattitaidon edistäminen

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

Johtajien tuloksellisuuden arviointi									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Johtamis- ja esimiestehtävien houkuttelevuuden lisääminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Yhteisen arvoperustan vahvistaminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Henkilöstövoimavaro suunnittelun parantaminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Henkilöstön ikääntymiseen varautuminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Henkilöstön osaamisen kehittäminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa
Urasuunnittelun kehittäminen									
Ei lainkaan tärkeä	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin tärkeä	0 En osaa sanoa

B.2 Henkilöstöpolitiikan tulevaisuuden linjaukset

Mitkä mielestäsi ovat lähivuosien tärkeimpiä henkilöstöpolitiikan kehittämiskohteita: (avovastaus)

C HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

C.1 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden toteutuminen omassa virastossa

Vastatkaa seuraaviin **omaa** virastoanne koskeviin väittämiin (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä.)

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

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. Viraston toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
3. Virastolla on riittävästi henkilöstöä
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
4. Viraston nykyiset tehtävät voitaisiin hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstöllä
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
5. Viraston henkilöstö on osaavaa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
6. Viraston henkilöstö on sitoutunutta
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
7. Palkkaus on kannustavaa ja toiminnan tavoitteita tukevaa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
8. Palvelusuhteen ehdot ovat kilpailukykyisiä
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
9. Viraston johtamisilmapiiri on innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuoro-
 vaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
10. Esimiesten toiminta on oikeudenmukaista
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
11. Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu viraston toiminnassa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
12. Eri ikäryhmien välinen tasa-arvo toteutuu viraston toiminnassa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
13. Esimiesten toiminta on kannustavaa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

C.2 Henkilöstöpolitiikan tavoitteiden toteutuminen valtiolla yleisesti

Miten hyvin seuraavat väittämät mielestänne kuvaavat yleisesti valtiotyönantajaa? (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä.)

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

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

15. Valtio on kilpailukykyinen työnantaja

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

16. Valtion henkilöstöpolitiikka on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

17. Valtiolla on riittävästi henkilöstöä suoriutuakseen nykyisistä tehtävistään

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

18. Valtion nykyiset tehtävät voitaisiin hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstöllä

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

19. Valtion palveluksessa oleva henkilöstö on osaavaa ja asiantuntevaa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

20. Johtamisilmapiiri on innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

21. Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu valtion henkilöstöpolitiikassa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

22. Eri ikäryhmien välinen tasa-arvo toteutuu valtion henkilöstöpolitiikassa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

C.3 Valtion yhteisen arvoperustan toteutuminen

Miten hyvin mielestänne seuraavat arvot kuvaavat **oman viraston** toimintaa käytännössä? (1= Erittäin huonosti, 2= Huonosti, 3= Melko huonosti, 4= Ei hyvin eikä huonosti, 5= Melko hyvin, 6 =Hyvin, 7= Erittäin hyvin.)

1. Tuloksellisuus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

2. Laatu

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

3. Vahva asiantuntemus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

4. Palveluperiaate

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

5. Avoimuus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

6. Luottamus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

7. Tasa-arvo

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

8. Puolueettomuus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

9. Riippumattomuus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

10. Vastuullisuus

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En osaa sanoa

D HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TOIMINTAMALLIT

D1. Henkilöstöpolitiikan toimintamallien toimeenpano virastoissa

Vastaa seuraaviin virastonne käyttämiä henkilöstöjohtamisen välineitä koskeviin kysymyksiin.

1. Onko virastossanne käytössä uusimuotoinen palkkausjärjestelmä?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Suunnitteilla

2. Käydäänkö tulos- ja kehityskeskusteluja säännöllisesti?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Satunnaisesti

3. Laaditaanko virastossanne henkilöstötilinpäätös

- 1 Ei
- 2 Kyllä

4. Onko henkilöstöstänne kukaan ollut henkilökierrossa viimeisen kolmen vuoden aikana?

- 1 Ei
- 2 Kyllä

5. Sovelletaanko virastossanne Balanced Scorecardia (tulokorttia)?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Suunnitteilla

6. On virastossanne laadittu viimeisen kolmen vuoden aikana työtyytyväisyystutkimus?

- 1 Ei
- 2 Vuosittain
- 3 Harvemmin

7. Oletteko tehneet viimeisen kolmen vuoden aikana itsearviointia?

- 1 Ei
- 2 Vuosittain
- 3 Harvemmin

8. Onko virastollanne dokumentoitua henkilöstövoimavarasuunnitelmaa?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Tekeillä

9. Oletteko tehneet viimeisen kolmen vuoden aikana osaamiskartoitusta?

- 1 Ei
- 2 Kyllä
- 3 Olemme päivittäneet vanhaa

D2. Toimintamallien relevanssi

Arvioi seuraavien toimintamallien ja järjestelmien merkitystä henkilöstöpolitiikan menetyksellisen toteuttamisen kannalta (1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei tärkeä, 3= Ei kovin tärkeä, 4= Ei tärkeä, mutta ei merkityksetönkään, 5= Melko tärkeä, 6= Tärkeä, 7= Erittäin tärkeä).

1. Henkilöstötilinpäätös (HTP)

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

2. Uusi palkkausjärjestelmä (UPJ)

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

3. Balanced Scorecard (BSC)

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

4. Valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä (KOJO)

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

5. Henkilökierto

Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

6. Itsearviointi (esim. EFQM-mallin mukainen)
 Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa
7. Tulos- ja kehityskeskustelu
 Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa
8. Osaamiskartoitus
 Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa
9. Arvoprosessien käyminen
 Ei lainkaan tärkeä 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin tärkeä 0 En osaa sanoa

D.3 Valtion uusi palkkausjärjestelmä

Vastaa seuraaviin valtion uutta palkkausjärjestelmää koskeviin kysymyksiin. Vastaa kysymyksiin vaikka virastossanne ei olisi vielä käytössä uutta palkkausjärjestelmää (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä.)

1. Tukee viraston tuloksellista toimintaa ja johtamista
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
2. Perustuu oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja joustavuuteen
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
3. Edistää samapalkkaisuuden toteutumista
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
4. Perustuu viraston omille arvoille ja lähtökohdille
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
5. Syntyy johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa
6. On kilpailukykyinen yleisillä työmarkkinoilla käytössä olevien kehittyneiden palkkausjärjestelmien kanssa
 Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

7. Luo edellytyksiä palkkatasolle, joka on oikeassa suhteessa valtiosektorin ja muiden työmarkkinasektoreiden palkkatasoon

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

E VTML VALTION HENKILÖSTÖPOLITIIKAN KEHITTÄJÄNÄ JA TOTEUTTAJANA

E.1 Yleisnäkemys VTML:stä henkilöstöpolitiikan toteuttajana

Vastaa seuraaviin valtion työmarkkinaitosta (VTML) koskeviin väittämiin. (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä.)

1. VTML reagoi riittävän nopeasti toimintaympäristön muutoksiin

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. VTML luo toiminnallaan yhteistä näkemystä henkilöstöpolitiikan kehittämisen suunnasta

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

3. VTML kehittää suunnitelmallisesti toimintatapojaan

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

4. VTML:n toiminta on kehittynyt positiiviseen suuntaan

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

5. VTML vaikuttaa toiminnallaan henkilöstöpolitiikan tuloksellisuuden positiiviseen kehitykseen virastoissa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

6. VTML:lla on virastojen kanssa yhteinen näkemys yhteistyössä noudatettavista pelisäännöistä

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

7. VTML toimii valtion henkilöstöpolitiikan suunnannäyttäjänä

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

E.2 VTML:n asiakaspalvelu

1. VTML:lla on käytössään riittävä asiantuntemus

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. VTML on aktiivisesti yhteydessä virastoihin ja tarjoaa heille tietoa palveluista

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

3. VTML on hyvin selvillä virastojen ja sidosryhmien odotuksista

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

4. VTML on kyennyt vastaamaan hyvin virastojen ja sidosryhmien odotuksiin

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

5. VTML kohtelee virastoja ja sidosryhmiä tasapuolisesti

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

6. VTML panostaa riittävästi palveluiden laatuun

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

E.3 VTML:n toimenpiteiden vaikutukset virastojen henkilöstöpolitiikkaan.

Seuraavissa väittämässä on tarkoituksena arvioida missä määrin VTML:n tekemisillä on ollut vaikutusta tiettyjen toimintamallien ja järjestelmien käyttöönottamiseksi ja henkilöstöpolitiikan tavoitteiden saavuttamiseksi (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä).

1. VTML:n toimenpiteet henkilöstötilinpäätösten käyttämiseksi ovat edistäneet niiden käyttöä virastoissa merkittävästi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. VTML:n toimenpiteet uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamiseksi ovat edistäneet niiden käyttöönottoa virastoissa merkittävästi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

3. VTML:n toimenpiteet henkilökierron lisäämiseksi ovat lisänneet henkilökiertoon osallistuneiden määrää merkittävästi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

4. VTML:n toimenpiteet arvoprosessien käymiseksi ovat edistäneet niiden läpikäymistä virastoissa merkittävästi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

5. VTML:n toimenpiteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi ovat edistäneet naisten hakeutumista ja pääsyä johtaviin tehtäviin merkittävästi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

6. VTML:n toimenpiteet valtion työnantajakuvan parantamiseksi ovat lisänneet valtion tehtävistä kiinnostuneiden määrää ja parantaneet valtiotyönantajan kilpailukykyä?

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

F Johtamisen kehittäminen

F.1 Johtamisen kehittäminen omassa virastossa

Vastaa seuraaviin oman virastonne johtamista ja johtamisen kehittämistä koskeviin kysymyksiin

1. Oletteko osallistuneet johtajille suunnattuihin koulutus- tai valmennusohjelmiin viimeisen kolmen vuoden aikana?

- 1 Koko johto on osallistunut
- 2 Useat johtajista ovat osallistuneet
- 3 Yksittäiset johtajat ovat osallistuneet
- 4 Kukaan ei ole osallistunut

2. Laaditaanko johtajien kanssa henkilökohtaiset johtamissopimukset?

- 1 Kaikkien kanssa
- 2 Vain osan kanssa
- 3 Ei
- 4 Suunnitteilla

3. Onko virastonne ylimpiin johtotehtäviin rekrytoitu viimeisen kolmen vuoden aikana uusia henkilöitä?

- 1 Kyllä
- 2 Ei
- 3 Rekrytointiprosessi käynnissä

4. Kuuluuko virastonne ylimpään johtoon kummankin sukupuolen edustajia?

1 Kyllä

2 Ei

F.2 Tarve johtamisen kehittämistyölle

Vastaa seuraaviin johtamisen kehittämistyötä koskeviin väittämiin (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä).

1. VTML:n johtamisen kehittämistyö on ollut merkittävää ja tarpeellista oman työni kannalta

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. Johtamisen kehittämiseksi tarvitaan nykyistä enemmän tukea VTML:lta

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

3. Henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin on kiinnitetty valtiolla liikaa huomiota

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

4. Johtajien tuloksellisuuden systemaattista arviointia tulisi lisätä

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

5. Ylimmän johdon tehtävät tulisi muuttaa määräaikaisiksi

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

6. Johtajia pitäisi palkita toiminnan tuloksellisuuden perusteella

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

F.3 Johtamiskulttuurin muutos

Vastaa seuraaviin omaa virastoanne koskeviin väittämiin (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Ei samaa eikä erimieltä, 5= Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä 7= Täysin samaa mieltä).

1. Virastomme johtaminen on muuttunut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

2. Omassa johtoryhmässämme käsitellään usein henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

3. Virastomme mahdollisuudet rekrytoida päteviä henkilöitä avautuviin johto- ja esimiestehtäviin ovat hyvät

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

4. Viraston johdon eläköityminen aiheuttaa vakavan uhan viraston palvelukyvyille tulevaisuudessa

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä 0 En osaa sanoa

Vuoden 2005 aikana sarjassa ilmestyneet julkaisut

- 1/2005 Alkoholiveron alentamisen ja matkustajatuontimääräysten muuttamisen vaikutuksia
- 2/2005 Tietoja valtion tietohallinnosta ja tietotekniikasta
- 3/2005 Voimaa verkosta
Yhteistyö valtionhallinnon verkko-oppimisen laajentamiseksi
- 4/2005 Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste
Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi