



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma 2019-2022 - Loppuraportti Saavutettava versio

Valtionhallinnon kehittämisosasto, henkilöstöpolitiikkayksikkö
Mika Happonen, Marjaana Laine
2.2.2023

Loppuraportin sisällys

- I. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman lähtökohdat
- II. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteet, organisointi ja seuranta
- III. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman toteuttaminen
- IV. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteiden toteutuminen ja kustannukset
- V. Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotyöehdotukset

I. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman lähtökohdat

Valtion henkilöstöjohtamista on uudistettava

*Sekä hallitusohjelman tavoite:
Maailman paras julkinen hallinto*

- **Parempia julkisia palveluita vähemmällä**
 - Julkisen talouden kestävyysvaje ja tuloksellisuusvaatimusten kasvaminen
 - Hyvinvointipalveluiden ja –yhteiskunnan legitimitetin turvaaminen
 - Alueellisen kattavuuden varmistaminen – turvataan palvelut koko maassa
- **Työelämän murros (mm.)**
 - Uudet työn tekemisen tavat ja työkalut
mm. paikka- ja aikariippumattomuus, verkostoituminen
 - Uudet osaamisvaatimukset
mm. robotiikka ja tekoäly, muu digitalisaatio
 - Henkilöstön vaatimukset työelämältä ja työltä
mm. hyvä työilmapiiri & johtaminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, merkitykselliset tehtävät
- **Kiristytvä kilpailu osaavasta työvoimasta**
 - Vuoteen 2029 mennessä nykyhenkilöstöstä poistuu noin 60 %, valtio kilpailee monilla aloilla muiden sektoreiden kanssa osaavasta työvoimasta
 - 2020-luvulla työnantajakuvassa korostuvat kestävä kehitys, vastuullisuus, monimuotoisuus ja inklusiivisuus

II. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteet, organisointi ja seuranta

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman (HJU) tavoite ja yhteys muuhun kehittämiseen (Asettamispäätös VM164:00/2019, 12.11.2019)

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteena on uudistaa valtion henkilöstöjohtamista ja kehittää valtion työntekijäkokemusta ja sitä kautta parantaa valtion kilpailu-kykyä työnantajana.

- Ohjelmassa noudatetaan olemassa olevia linjauksia ja periaatteita ja kaikkea tekemistä peilataan valtion työnantaja-kilpailukyvyn osatekijöihin.
- Jo käynnissä oleva kehittäminen kytketään ohjelmaan sen varmistamiseksi, että kaikella kehittämisellä on yhteinen suunta.
- Ohjelmassa kehitetään valtion henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta sekä virasto- että valtionhallintotasolla.
 - Virastotasolla tehdään virastojen yhteistyönä kokeiluja sekä levitetään jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä.
 - Valtionhallintotasolla luodaan linjauksia ja periaatteita sekä toteutetaan kaikkia virastoja ja ministeriöitä koskevia hankkeita ja projekteja.

Toimeksianto hallitusohjelmasta: ”Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhtenäinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla parannetaan valtion kilpailu-kykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekrytointitarpeeseen. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä.”

HR-johtamisen linjaukset ja -tulostavoitteet täsmensivät toimeksiantoa

HR-ohjausryhmä 2018: Henkilöstöjohtamisen linjaukset

1. Koemme työmme yhteiseksi ja hyödynnämme osaamista joustavasti yli rajojen
2. Jatkuva oppiminen on osa työtämme
3. Työskentelyssä ja johtamisessa korostuu vastuullisuus, luottamus ja valmentava työote. Edistämme monipaikkaista työtä
4. Strateginen HR on varmistamassa tuloksellista toimintaa ja tiedolla johtamista
5. Henkilöstöhallinto toimii tuottavasti ja palvelut on fiksusti järjestetty

Yhteiset HR-tavoitteet tulossopimukseen v. 2020

1. Osaamisen kehittäminen
2. Liikkuvuuden edistäminen
3. Valtion työnantajakuva uudistaminen

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman painopistealueet

LIKKUVUUDEN EDISTÄMINEN

- Henkilöt ja osaaminen
- Uusia toimenpiteitä suunnitteilla
- Yhteiskehittäminen, verkostot

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Henkilöstösuunnittelu ja kyvykkyydet
- Ennakointi
- Oppimisen eri muodot läpi työuran
- Digiosaamiset
- Digitaalinen oppiminen (eOppiva)

TYÖNANTAJAKUVA

- Työntekijäkokemus
- Hakijakokemus ja -viestintä
- Harjoittelija- ja opiskelijayhteistyö
- Monimuotoisuuden edistäminen

ESIMIESTYÖ

- Monipaikkaisen hybridityön johtaminen
- Mahdollistaja-valmennus

Painopistealueiksi nousi HR-ohjausryhmän valitsemien valtiolle yhteisten HR-tulostavoitteiden lisäksi esimiestyö kohderyhmän tärkeyden vuoksi.

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman organisointi

- Henkilöstöjohtamisen foorumin (HJF) rooli oli merkittävä sekä ideoinnin että toteutuksen kannalta
- HR-ohjausryhmä seurasi ja ohjasi ohjelman toteutusta
- Sidosryhmä- ja sisäisiä sparraajia kokeiltiin ohjelman alkuvaiheessa. Mallia yksinkertaistettiin keskittämällä kehittäminen HJF:iin sekä seuranta ja ohjaus HR-ohjausryhmään
- Projektitiimin toiminta oli aluksi aktiivista, toiminta lakkasi useampien henkilövaihdosten myötä keväällä 2021. VKO/HPY jatkoi projektitiimin tehtäviä
- Analyysitiimi toimi koko ohjelmakauden ajan

III. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman toteuttaminen

Luotiin ymmärrystä työntekijäkokemuksesta, työnantajakilpailukyvvystä ja työnantajakuvasta

Työnantajakuva on subjektiivinen mielikuva työnantajasta

- Sisäinen eli oman henkilöstön työnantajakuva
- Ulkoinen eli potentiaalisten työntekijöiden, asiakkaiden jne. kokema työnantajakuva

Kilpailukykyäkökulma korostuu, kun

- työntekijät laittavat työnantajat järjestykseen toivetyöpaikkana
- työnantajat pyrkivät turvaamaan työvoiman saatavuuden

Työnantajakuvaa kannattaa rakentaa sisäisen työnantajakuvan kautta

- Tyytyväinen, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö parantaa ulkoista työnantajakuvaa ja työnantajakilpailukykyä

Työntekijäkokemus tekee sisäisestä työnantajakuvasta yksilöllisen

- Työntekijäkokemukseen suunnitelmallisesti vaikuttamalla voidaan parantaa sisäistä työnantajakuvaa
- Esim. Mitä tulee kehittää? Mitä ylläpitää?
- Tunnistettiin työntekijäkokemuksen rakennuspaloja

HJU-yhteiskehittäminen käynnistyi yhdeksällä virastotason kokeilulla

- Kokeilut ideoitiin ja valittiin henkilöstöjohdon foorumin (HJF) jäsenten kanssa syksyllä 2019
 - Kokeilut suunnitteli ja toteutti vapaaehtoisista koostuvat työryhmät vuoden 2020 aikana
 - Lopputilaisuus HJF:lle 5.11.2020, jossa työryhmät kertoivat kokeilunsa tuloksista
1. Työnantajakuvaan viestintä ja markkinointi
 2. Hakijakokemuksen parantaminen: Laatua hakijaviestintään ja haastatteluihin
 3. Some-suojelu: Tukea somessa esiintyvään vihapuheeseen (erityisesti turvaviranomaiset)
 4. Osaajat ilman rajoja: Osaamisprofiilien avaaminen muille virastoille
 5. Virtuaalimetsä: Työympäristöt - parannetaan työntekijöiden työhyvinvointia ja palautumista tuomalla virtuaalisen metsän avulla kokemus luonnosta osaksi toimitilaratkaisua
 6. Kiitos ja näkemiin: Tukipaketti lähtijälle ja esimiehelle, koulutus eOppivaan (Ei toteutunut)
 7. Tervetuloa Verohallintoon -applikaation laajentaminen muualle valtionhallintoon
 8. Dialogisen työkuulttuurin ja palautekuulttuurin kehittäminen: Dialogisuus ja palautteen antaminen arjen toimintamalleiksi
 9. Valmentavan johtamiskulttuurin kehittäminen: Johtamisen muutos hierarkkisesta valmentavaan, valmentavan johtamisen käytännöt ja tuki

Jatkoaskeleita 2020-2022: lisää valtionhallinto- ja virastotasoista kehittämistä

- Mahdollistaja –valmennusohjelma valtion esihenkilöille
- Tehokkaampi ja strategisempi valtion HR
- Valtion henkilöstötutkimuksen uudistaminen
- Henkilöstöjohtaminen valtiolla -kuvauksen päivitys
- Monipaikkaisuus – paikkasidonnainen ja monipaikkainen työ
- Hybridityö valtiolla –kurssi (eOppvia.fi)
- Uusi matkustusstrategia valtiolle
- Työ 2.0 Lab poikkihallinnollisen valmistelun edistäjänä
- Digiosaaminen valtionhallinnossa
- HR-innovaatiopäivä ja HR-inspiraatiopäivä
- Valtion yhteisten työnantajakuvaviestien määrittely
- Uuden henkilöstön perehdytys yhteisiin valtionhallinnon teemoihin
- Liikkuvuuden käsitteen ja sitä tukevien toimien uudelleen määrittely

HJF:n viisi kehittämisryhmää

1. Monimuotoisuuden edistäminen valtiolla
2. Rekrytointi sujuvaksi
3. Lähtökeskustelut ja –kysely
4. Työyhteisösovittelu
5. Vastuullisuus HR:n työssä ja roolissa

- Henkilöstöjohton foorumi (HJF) valitsi viisi teemaa, jotka täydensivät virasto- ja valtiotason kokeiluja ja jatkuvaa kehittämistä.
- Vapaaehtoisista koostuvat työryhmät kehittivät teemaan liittyvää henkilöstöjohtamista helmi-syyskuun 2022 ajan.
- Mukana työssä oli yli 70 henkilöä ainakin 40 virastosta, VM/VKO:lla koordinoiva rooli.
- Lopputilaisuus HJF:lle 26.9.2022, jossa työryhmät kertoivat työnsä tuloksista ja mahdollisesti tarvittavista jatkotoimenpiteistä.

HJU-ohjelmaan liittyvä muu kehittäminen ja yhteistyö (ei osa ohjelmaa)

- Etätyön tapaturmavakuutuksen laajentaminen lainsäädännöllä (laki voimaan 1.1.2023)
 - Valtion henkilöstön työtapaturmasuoja laajenee etätyössä
 - Hallituksen esitys
- Johtamisen kehittäminen
 - Johtamista yhteiseksi hyväksi -valtionhallinnon johtamisen kehittämishanke
 - Julkisen johtamisen yhteistyöryhmä
- Muutosturvan uudistaminen
 - Valtiovarainministeriön päätös ja ohje muutosturvasta valtionhallinnossa (VN/25890/2020)
- Nimikirjalain uudistaminen – valmistelu keskeytetty
 - Nimikirjalakiuudistus siirtyy seuraavalle hallituskaudelle

IV. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteiden toteutuminen ja kustannukset

HJU-ohjelman toimenpiteiden tilanne, tulokset ja vaikuttavuus

- Ohjelman aikana toteutettiin noin 30 mittakaavaltaan erisuuruista ja erilaista toimenpidettä /toimepidekokonaisuutta.
- Osa toimenpiteistä oli ”kerralla kuntoon” –tyyppisiä, osa vaatii pysyvämpiluonteista kehittämistä, kuten teemat monimuotoisuus, vastuullisuus ja liikkuvuuden edistäminen.
- Loppuarviointia varten toimenpiteet on koottu yhteen ja niitä on arvioitu eri tavoitteiden näkökulmasta.
 - Arvioitiin toimenpiteiden vaikuttavuutta verrattuna tavoitteisiin ja lisäksi toimenpiteiden vaikutusta painopistealueittain (4)
 - Tuloksia ja vaikuttavuutta itsearvioitiin vain VM:ssä - myös ohjelman kuluessa, ei vain sen päättyessä.
- Arvioitaessa toimenpiteet ryhmittäytyivät kolmen teeman alle
 - I. Johtaminen ja arvot
 - II. Muuttuva työelämä
 - III. Työntekijäkokemus ja yhteisöllisyys

HJU-ohjelman toimenpiteiden tilanne, tulokset ja vaikuttavuus

- Toimenpiteisiin liittyvät keskeiset huomiot:
 - Toimenpiteiden koko vaihteli pienehköstä kokeilusta mittavaan kehittämishankkeeseen.
 - Yhteisenä nimittäjänä oli laaja yhteistekeminen/yhteistyö, usein sekä keskus- että virastotasolla.
 - Monista toimenpiteistä syntyi pysyvää tekemistä, osa jää kokeiluksi.
 - Osa toimenpiteistä vaatii VM:n, Palkeiden, HAUS:n, ja/tai virastojen tekemää jatkotyötä erikseen tai yhdessä/verkostoissa.
 - Useimmiten toimenpiteet edistivät työnantajakuva uudistamista tai esihenkilötyön tukemista. Liikkuvuuden edistämiseen liittyviä toimenpiteitä oli vähiten, kuitenkin viiden toimenpiteen arvioitiin edistävän liikkuvuutta.
 - Kaikkien toimenpiteiden voi katsoa tarjonneen tukea HR-ammattilaisten työlle ja/tai osaamisen kehittymiselle.
 - Tukivat myös HR-ohjausryhmän tekemiä henkilöstöjohtamisen linjauksia (vrt. dia 7).
- Toimenpiteiden tulosten vaikuttavuus ohjelman tavoitteiden kannalta
 - Arvioinnin perusteella noin 60 % toimenpiteistä edisti ohjelman tavoitteita vähintään keskitasoisesti jo ohjelman aikana, ohjelman jälkeen vaikuttavuus mahdollisesti kasvaa

HJU-ohjelman toimenpiteiden tilanne, tulokset ja vaikuttavuus

- Ohjelmassa on toteutettu noin 30 erilaista ja eri kokoista toimenpidettä / toimenpidekokonaisuutta.
- Toimenpiteet on koottu erilliseen liitteenä olevaan tiedostoon, jossa niitä on arvoitu eri näkökulmista.
- Seuraavilla kalvoilla joitain nostoja tiedostosta

Mitä henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopistealuetta toimenpide edistää?

- Toimenpiteet edistivät useimmiten työnantajakuva uudistumista.
- Liikkuvuuden edistämiseen liittyviä toimenpiteitä oli vähiten.
(Liikkuvuuden laaja käsite, mukana henkilöliikkuvuuden lisäksi osaamisen ja tiedon liikkuvuus)
- Kaikkien toimenpiteiden voidaan todeta tarjonneen tukea HR-ammattilaisten työlle ja/tai heidän kehittymiselleen, mitä voidaan pitää jopa perusedellytyksenä toimenpiteen vaikuttavuudelle.
- Arvioimme myös sitä, tarjoaako tehty toimenpide tukea HR-ammattilaisen työlle ja/tai hänen osaamisensa kehittymiselle

Johtaminen ja arvot –teemaan liittyvät toimenpiteet

- Mahdollistaja-valmennusohjelman vaikuttavuuspotentiaali on merkittävä koko valtionhallinnon tasolla, sillä osallistujat tulevat koko virastokentästä. Myös osallistujapalaute on ollut hyvää.
- Monimuotoisuuden edistäminen vaatii lisäpanostuksia. Olemme kuntasektoria ja yksityissektoria jäljessä. Monimuotoiset työyhteisöt ovat muita tuottavampia, jos inklusiosta ja psykologisesta turvallisuudesta huolehditaan.
- VMBaro-uudistuksen merkitys kasvaa ohjelman muiden toimenpiteiden kautta tulevien tarpeiden takia (valtion yhteinen lähtökysely ja monimuotoisuuskysely).

Muuttuva työelämä–teemaan liittyvät toimenpiteet

- Monipaikkainen työ parantaa työn-antajakuva ja työvoiman saatavuutta ja antaa mahdollisuuden tehostaa työtilojen käyttöä. Työ jatkuu sekä valtionhallinnon tasolla että virastotasolla. Kehittämistarpeet huomioitava myös Valtiolla.fi-uudistuksessa.
- Valtion työelämän kehittämisestä kertovan Valtiolla.fi-sivuston tarjoama potentiaali mm. hyvien esimerkkien ja työkalujen levitysympäristönä vaatii vielä yhteistä valtionhallinnon ponnistusta. Tässä valtion palveluntarjoajien yhteistyö on avainasemassa.

Työntekijäkokemus ja yhteisöllisyys –teemaan liittyvät toimenpiteet (1/2)

- eOppivaan ja sen ympärille luotu uuden henkilöstön perehdytyskokonaisuus on suuri askel valtion yhteiselle ja panos-tuotossuhteeltaan erittäin lupaavalle HRD-toiminnalle.
- Hakijakokemukseen liittyvä työ on integroitu osaksi Valtiolle.fi-järjestelmää ja siirtyy sitä kautta tehokkaimmin virastojen rekrytointikäytänteisiin.
- Rekrytointi sujuvaksi –työssä kootut kehittämisajatukset huomioidaan valtion rekrytoinnin ohjeistuksessa.

Työntekijäkokemus ja yhteisöllisyys –teemaan liittyvät toimenpiteet (2/2)

- Lähtökyselyn vienti uudistuvalla ”VMbaro-alustalle” on käynnistynyt (helmikuussa 2023).
- Laajassa mielessä liikkuvuus tarkoittaa osaamisen ja tiedon liikkumista ja sitä koskevaa yhteistyötä. Monipaikkainen työ ja valtion toimitilastrategian toimeenpano tukevat liikkuvuutta.

Valtion henkilöstön työtyytyväisyys parantui 2019-2021

- Työtyytyväisyys parantui kaikilla ulottuvuuksilla 2019-2021
 - Eniten nousivat tyytyväisyys palkkaukseen, työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja esimiestyöhön
- Ulottuvuuksittain sisäinen työnantajakuva ja tyytyväisyys työyhteisön oikeudenmukaisuuteen korkeimmalla tasolla vuonna 2021
- Tyytyväisyys palkkaukseen, työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja esimiestyöhön sekä sisäinen työnantajakuva kehittivät myönteisemmin ohjelman aikana 2019-2021 kuin sitä ennen 2017-2019
 - Tyytyväisyys omaan työhön ja johtamiseen nousivat vähemmän 2019-2021 kuin 2017-2019
- Ei tiedetä missä määrin yhtäältä ohjelman toimenpiteet ja toisaalta muut tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyden kehitykseen
 - Muita mahdollisia tekijöitä: muu virasto- ja hallinnonalatasoinen kehittäminen, henkilöstön vaihtuvuus, pandemian rajoitustoimista seurannut etätyö siirtyminen ja myöhemmin omaksuttu hybridityömalli jne.

Kustannukset

- Ohjelmalla ei ollut erillistä määrärahaa
- Suuri osa kustannuksista syntyi VM:ssä ja virastoissa tehdystä työstä (eri toimenpiteet ja HJF)
- Ohjelman toimenpanoon liittyviä kustannuksia, mm. yhteinen työskentelyalusta (Howspace), satunnaiset tilaisuuksien järjestämiskustannukset, Virtuaalimetsä –kokeilun showroom, maksettiin VM:n eri osastojen, VNK:n, VK/Kaikun, Senaatin ja virastojen määrärahoista
- Lisäksi muita, ei suoraan ohjelman kuluja aiheutui mm. seuraavista
 - Mahdollistaja-valmennuksen luominen ja virastojen osallistumismaksujen tukeminen
 - Työ2.0 Lab -tilan vuokrakustannukset
 - *Hybridityö valtiolla ja Vihapuhe – miten toimimme?* –oppimissisällöt (palveluosto HAUS:sta)
 - Uuden henkilöstön perehdytys yhteisiin valtionhallinnon teemoihin (palveluosto HAUS:sta)

V. Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotyöehdotukset

Yhteenveto ja johtopäätökset

- Ohjelman tavoitteena oli uudistaa valtion henkilöstöjohtamista ja kehittää valtion työntekijäkokemusta ja sitä kautta parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana
 - Työntekijäkokemus ja kilpailukyky työnantajana liittyvät työnantajakuvaan, jota kannattaa kehittää sisäisen työnantajakuvan kautta
 - Henkilöstön työtyytyväisyys nousi kaikilla ulottuvuuksilla ja sisäinen työnantajakuva kehittyi myönteisemmin ohjelman aikana kuin sitä ennen
- Ohjelman toimenpiteet
 - Edistivät painopistealueista useimmiten työnantajakuvan uudistamista tai tukivat esihenkilötyötä (vrt. dia 8).
 - Lisäksi kaikkien toimenpiteiden voi katsoa tarjonneen tukea HR-ammattilaisten työlle ja/tai osaamisen kehittymiselle
 - Noin 60 %:lla vaikuttavuus tavoitteiden kannalta keskitasoinen tai suuri jo tähän mennessä, ohjelman jälkeen vaikuttavuus mahdollisesti kasvaa

Yhteenveto ja johtopäätökset

- HJU-ohjelman tavoitteet olivat hyvät ja kannatettavat, mutta vastaavien ohjelmien suunnittelua ja toteutusta on vahvistettava jatkossa
 - Kehittämisohjelmille tulee jo suunnitteluvaiheessa määritellä tarkemmat tavoitteet (tulos/vaikutus/vaikuttavuus) ja niitä tulee seurata koko ohjelman ajan
 - Niin laajan kokonaisuuden kuin henkilöstöjohtamisen uudistaminen ohjelmana osoittautui hyvin haastavaksi ilman yhdessä päätettyjä henkilöstöjohtamisen strategisia tavoitteita. Ne olisivat antaneet ohjelmalle vahvan selkärangan ja auttaneet toimenpiteiden priorisoinnissa
 - Ohjelma olisi myös ollut tarpeen resursoida vahvemmin, mikä olisi mahdollistanut mm. laadukkaamman suunnittelun ja organisoinnin. Ohjelman aikana toteutuneiden kokeilu- ja teemaryhmien työ oli antoisaa, mutta lepäsi ainakin ajoittain liikaa ryhmille valittujen sparraajien/vetäjien työpanoksen varassa
 - Edellisistä syistä johtuen ohjelmasta muodostui käytännössä enemmänkin sateenvarjo erillisille lähinnä virkamiestyönä muutoinkin tehtäville toimenpiteille

Yhteenveto ja johtopäätökset

- HR-ohjausryhmän vahvistamat henkilöstöjohtamisen linjaukset toteutuivat hyvin ohjelmaan liittyvässä tekemisessä. Yhdessä HR-tulostavoitteiden kanssa niitä voidaan käyttää kehittämisen pohjana myös jatkossa
- Ohjelmassa tehty tiivis yhteistyö Valtion henkilöstöjohtamisen foorumin (HJF) kanssa on vahvistanut foorumin toiminnan muuttumista mm. yhteistekemisen suuntaan
- Useiden toimenpiteiden toteutus jatkuu ohjelman jälkeen normaalina toimintana

Ohjelman aikana (2022) Valtiontalouden tutkimusvirasto (VTV) tarkasti *osaamisen kehittämistä ja rekrytointia* valtiolla.

- Myös HJU-ohjelmaa ja sen eri toimenpiteitä käytiin läpi tarkastuksessa. VTV:n huomioista ohjelman sisällön kannalta relevantit liittyivät henkilöstösuunnitteluun, yhteisten HR-tavoitteiden toteutumiseen sekä liikkuvuuden hyödyntämiseen osaamisen kehittämisen menetelmänä.
- Tarkastuksen jälkeen on HJU-ohjelmassa tehty ainakin joitain huomioihin liittyviä toimenpiteitä:
 - Tehokkaampi ja strategisempi HR (liitteen toimenpide 2)
 - Liikkuvuuden ja sitä tukevien toimien uudelleen määrittely (24) sekä muut liikkuvuutta edistävät toimenpiteet
 - Loppuraportin kokonaisarviointi ja ehdotukset jatkotyöstä.

Jatkotyöehdotukset

- Henkilöstöjohtamisen kehittämistä tulee jatkaa vision, mission ja niistä johdettujen yhteisten tavoitteiden pohjalta. Kirkastetaan valtion henkilöstöjohtamisen strateginen suunta sekä tarvittavat toimenpiteet kohti vuotta 2030
 - Toteutus laajasti henkilöstöä ja muita toimijoita osallistaen
 - Harkitaan, selvitetäänkö työntekijäkokemusta ja valtion työnantajakuva nykytilannetta
- Seurataan HR-tulostavoitteiden toteutumista ja päivitetään tavoitteita tarpeen mukaan siten, että ne tukevat em. henkilöstöstrategian tavoitteiden toteutumista, käytännön henkilöstöjohtamista ja organisaation tuloksellista toimintaa
- Jatketaan virastojen HR:n roolin ja tehtävien kehittämistä strategisempaan, uudistumisen mahdollistajana toimivaan suuntaan yhdessä virastojen ja Palkeiden kanssa
 - Virastot tekevät tilaa muutokselle siirtämällä operatiivisia HR-tehtäviään Palkeisiin



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Kohti maailman parasta julkishallintoa!