



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma 2019-2022 - Loppuraportti

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

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
UUDISTUSOHJELMA
LUODAAN YHDESSÄ



I. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman lähtökohdat



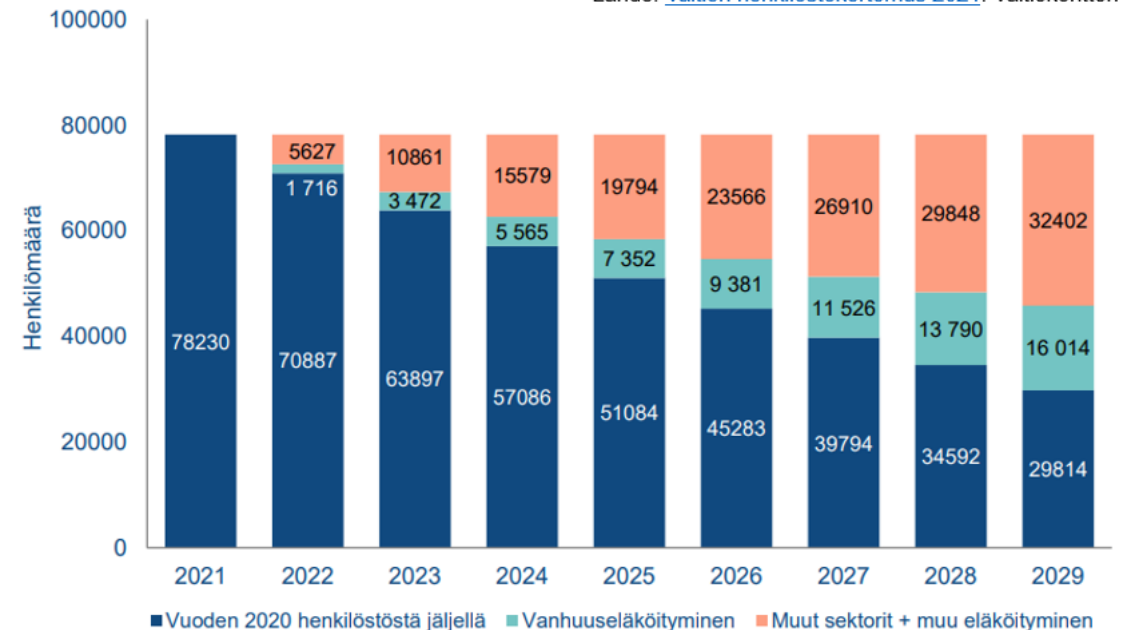
Valtion henkilöstöjohtamista on uudistettava

- **Parempia julkisia palveluita vähemmällä**
 - Julkisen talouden kestävyysvaje ja tuloksellisuusvaatimusten kasvaminen
 - Hyvinvointipalveluiden ja –yhteiskunnan legitimitietin 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
- **Kiristyvää 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

**+ Hallitusohjelman tavoite:
Maailman paras julkinen hallinto**

Arvio valtionhallinnon henkilöstön 2021 poistumasta vuoteen 2029 mennessä

Lähde: [Valtion henkilöstökertomus 2021](#). Valtiokonttori



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 kilpailukykyä työnantajana.

- Ohjelmassa noudatetaan olemassa olevia linjauksia ja periaatteita ja kaikkea tekemistä peilataan valtion työnantajakilpailukyvyyn 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 kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekrytointitarpeeseen. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä.”



Kuva: Henkilöstöjohtaminen valtiolla –kuvaus, eri osa-alueet ja toiminnot (VM/VKO, 2022)

HR-johtamisen linjaukset ja -tulostavoitteet täsmensivät toimeksiantoa

Ote hallitusohjelmasta 2019
(s. 182)



...Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhtenäinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla parannetaan **valtion kilpailukykyä työnantajana** sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen. Hallitus haluaa vähentää **valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa** sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä...

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

HR-ohjausryhmä 2018: Yhteiset HR-tavoitteet tulosopimukseen v. 2020

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

KP-kokouksen 29.10.2018 linjaus

1. Keskeiset HR-teemat näkyvät jo 2019 tulosopimuksissa mahdollisuuksien mukaan
2. Vuoden 2020 tulosopimuksissa HR-teemat näkyvät kaikissa tulosopimuksissa ja niihin on laadittu konkreettiset tavoitteet
3. Johtamissopimuksissa HR-teemat otetaan huomioon sitä mukaa, kun sopimuksia laaditaan/päivitetään

→ HR-ohryn agendalla 2020-2021:

- Virastojen vuoden 2020 HR-tavoitteet, päätös pitää yhteiset HR-tavoitteet samoina vuonna 2021 (1/2020)
- HR-tavoitteisiin liittyvän tukimateriaalin käsittely, päätös jatkotyöstä HJF:n ja tulosohjaajien kesken (4/2020)
→ Tuloksena näkökulmia ja työkaluja valtion yhteisten HR-tavoitteiden edistämiseen (8/2020)
→ *Kyvykkyys syntyy yhdessä* -tilaisuus tammik. 2021
- Johtamissopimustilanne (6/2020)
- Virastojen v. 2021 HR-tavoitteet (2/2021)
- Ohjelman seuranta yleisellä tasolla

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman painopistealueet

LIKKUVUUDEN EDISTÄMINEN

Henkilöt ja osaaminen
Uusia toimenpiteitä
suunnitteilla

Yhteiskehittäminen, verkostot

ESIMIESTYÖ

Monipaikkaisen hybridityön
johtaminen
Mahdollistaja -valmennus



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstösuunnittelu ja kyvykkyydet
Ennakointi
Oppimisen eri muodot läpi työuran
Digiosaamiset
Digitaalinen oppiminen **eOppiva**

TYÖNANTAJAKUVA

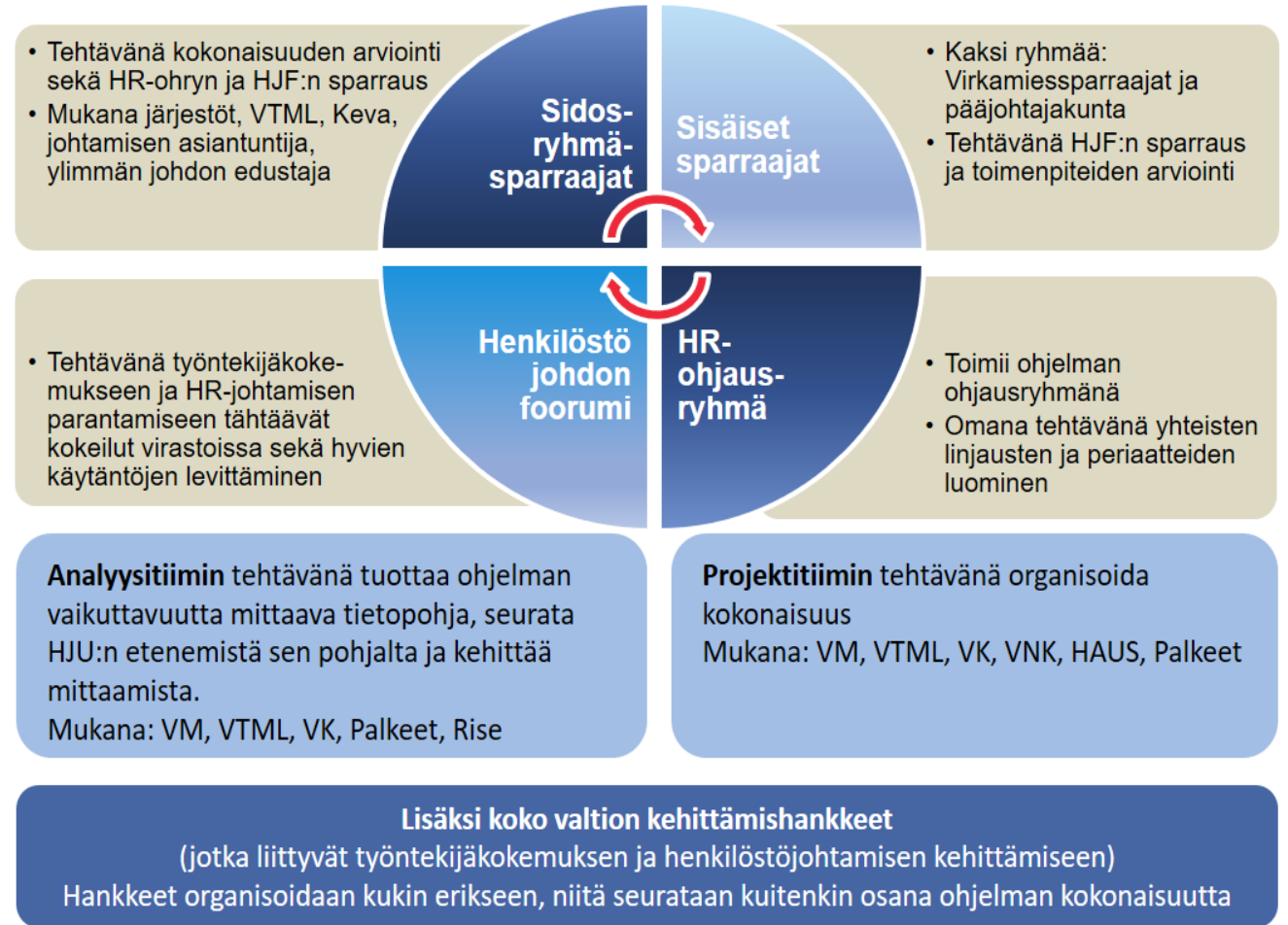
Työntekijäkokemus
Hakijakokemus ja -viestintä
Harjoittelija- ja opiskelijayhteistyö
Monimuotoisuuden edistäminen

VALTIOLLE^{fi} **valtiolla.fi**

- 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



Mari Näätasaari @marinaatsaari · 20. marrask. 2019

Työ aloitettiin #valtionHR porukoiden kanssa jo syyskuussa, nyt jatketaan näin virallisestikin. Yhdessä eteenpäin!



Valtiovarainministeriö | Finanssi... @VM... · 20. marrask. 2019

Olemme asettaneet henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman, jossa kehitämme valtion henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta. Työtä tehdään sekä organisaatio- että valtionhallintotasolla.

💡 Mistä on kyse? Lue lisää: vm.fi/artikkeli/-/as...

#valtiollatöissä #johtaminen

[Näytä tämä ketju](#)



1

6

23



Luotiin ymmärrystä työntekijäkokemuksesta, työnantajakilpailukyvystä ja työnantajakuva *

Työnantajakuva on subjektiivinen mielikuva työnantajasta

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

Kilpailukykynekökulma korostuu, kun

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

Työnantajakuva kannattaa rakentaa sisäisen työnantajakuvan kautta

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

Työntekijäkokemus tekee sisäisestä työnantajakuva yksilöllisen

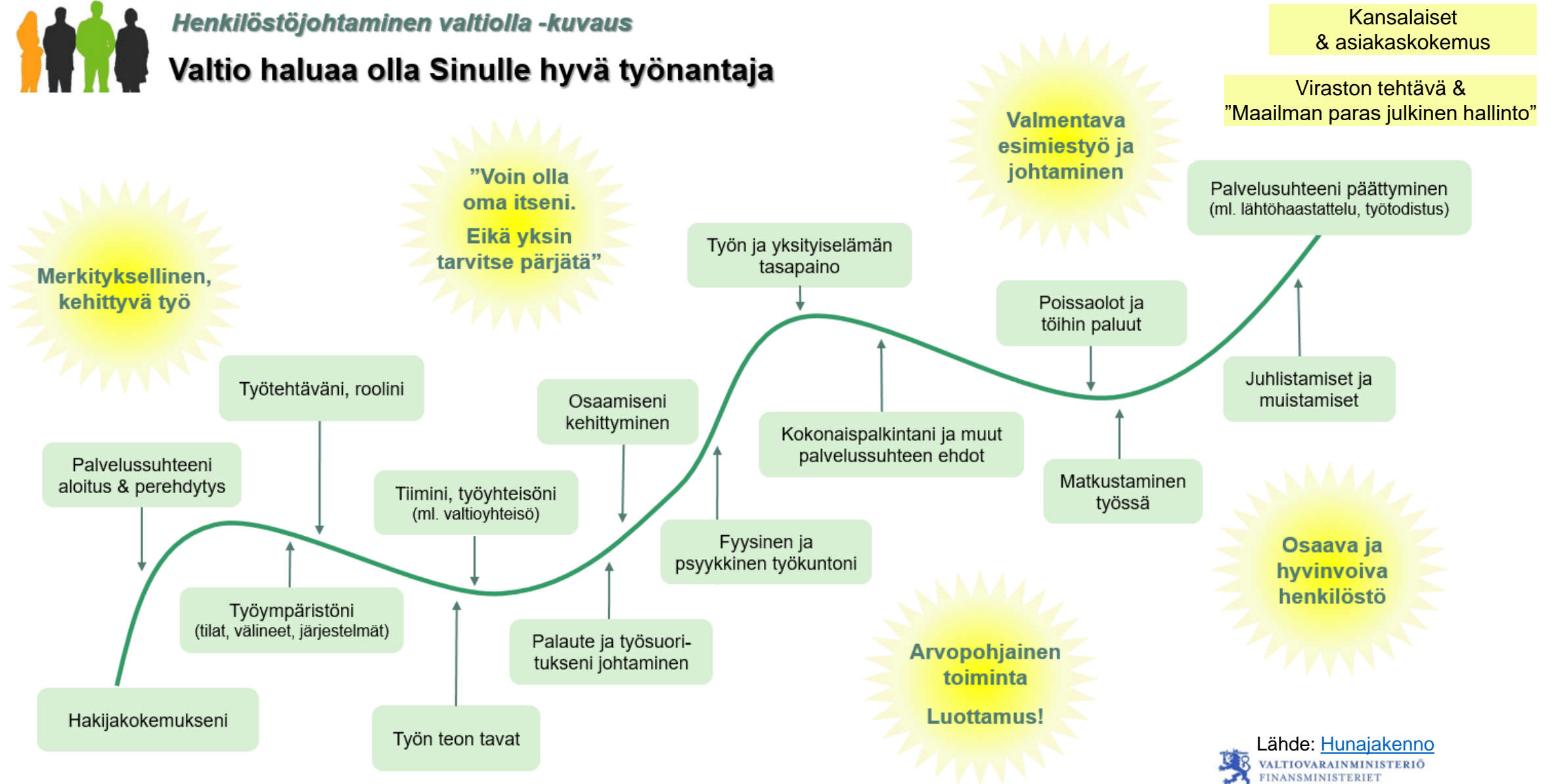
- Työntekijäkokemukseen suunnitelmallisesti vaikuttamalla voidaan parantaa sisäistä työnantajakuva
- Esim. Mitä tulee kehittää? Mitä ylläpitää?

Tunnistettiin työntekijäkokemuksen rakennuspaloja



Henkilöstöjohtaminen valtiolla -kuvaus

Valtio haluaa olla Sinulle hyvä työnantaja



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



Mari Näättsaari @marinaatsaari · 29. tammik. 2020

Valtion henkilöstöjohto #hjf koolla tänään. Kuulemme henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman puitteissa käynnistyneiden kokeilujen etenemisestä. Hienoja juttuja tulossa! #valtionHR



1. Työnantajakuvaan viestintä ja markkinointi
2. Hakijakokemuksen parantaminen: Laatus 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

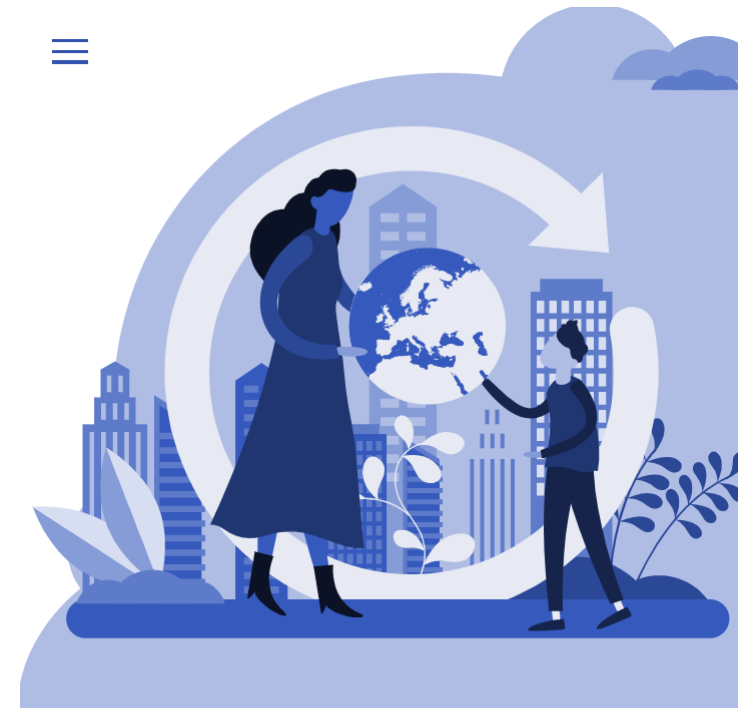
HJF:n viisi kehittämissuoraa

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 täydentävät 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 työtaturmasuoja 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](#)



Julkisen hallinnon
uudistamisen strategia

Tekemisessämme mukana [Julkisen hallinnon uudistamisen strategia JHS](#) →

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 ryhmittäivät kolmen teeman alle
 - I. Johtaminen ja arvot
 - II. Muuttuva työelämä
 - III. Työntekijäkokemus ja yhteisöllisyys

HJU-ohjelman toimenpiteiden tilanne, tulokset ja vaikuttavuus

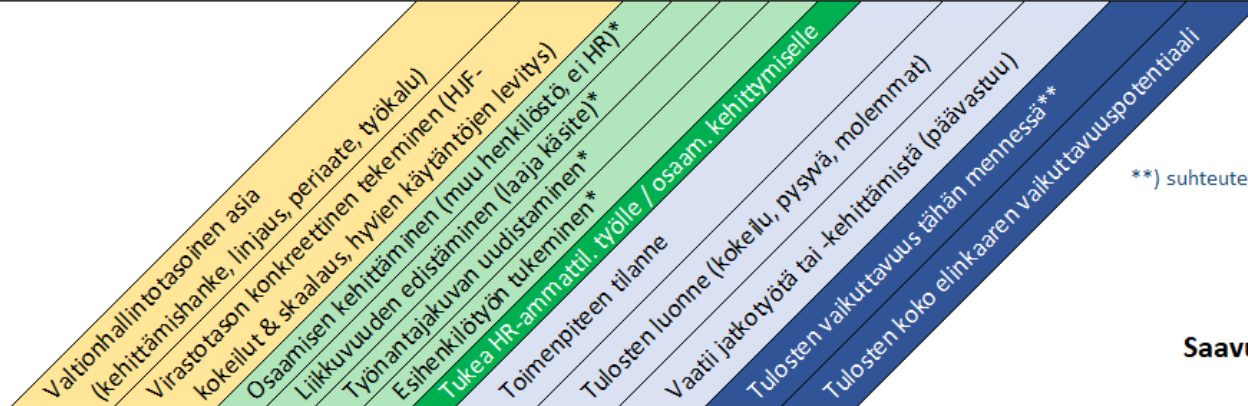
- Toimenpiteisiin liittyvät keskeiset huomiot:
 - Toimenpiteiden koko vaihteli pienehköstä kokeilusta mittavaan kehittämishankkeeseen.
 - Yhteisenä nimittäjänä oli laaja yhteistekeminen/yhteistyö, usein sekä keskus- että virastotasolla.
 - Monista toimenpiteistä syntyi pysyvää tekemistä, osa jää kokeiluksi.
 - 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 [\(avaa tiedosto\)](#)

HJU-ohjelman toimenpiteiden tilanne, tulokset ja vaikuttavuus

Punainen lanka hallitusohjelmasta:
 "Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhteinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla **parannetaan valtionhallinnon kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen**. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa."

* Mihin henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopistealueeseen toimenpide vaikuttaa?



**) suhteutettuna toimenpiteen kokoon

Saavutetut tulokset

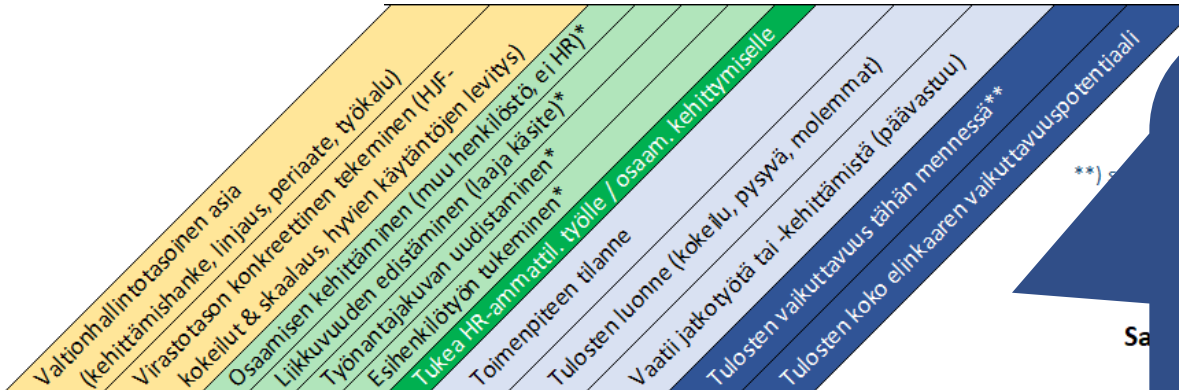
I. JOHTAMINEN JA ARVOT												sis. vastuullisuus ja monimuotoisuus		
1.	Mahdollistaja –valmennusohjelma valtion esihenkilöille	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	VM, HAUS	Suuri	Suuri	HAUSin toteuttama täysin digitaalinen valmennusohjelma, käynnistyi 2020. 600-700 suorittajaa hallituskauden loppuun (tavoite 1.000). Erinomainen osallistujapalautte. Ohjelma jatkuu.
2.	Tehokkaampi ja strategisempi valtion HR	✓	✓			✓	✓		Kesken	Pysyvä	Virastot, Palkeet, VM	Medium	Suuri	Kirjanpitoyksiköiden hallinnonaloittaiset kehittämiskeskustelut, joiden vaikutuksena tavoitellaan tehokkaampaa ja strategisempaa HR:ää 2029 mennessä. KP-yksiköille kysely HR:n tehtävistä ja rooleista. HR-tunnuslukujen päivittäminen vuosittain. Palkeiden raportointipalvelu, josta kirjanpitoyksiköt saavat omat tunnuslukunsa. HR:n uusien tehtävien ja roolin päivittäminen Kiekun toimintotilikarttaan. Palkeiden HR-palveluiden kattava käyttöönotto. Seuranta valtion yhteisten HR-tavoitteiden toteutumisesta vuosien 2020 ja 2021 tulossopimuksissa ja seurantaan liittyvä jatkotyö yhdessä virastojen kanssa.
3.	Valtion henkilöstötutkimuksen uudistaminen (vrt. VMBaro)	✓	✓			✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	VM, Palkeet	Ei ole	Suuri	Valtion yhteisen henkilöstökyselyjärjestelmän (kilpailutus 2022, käyttöönotto 2023) ja siihen liittyvän työtyytyväisyyskyselyn (suunnittelu 2023, käyttöönotto 2024) uudistaminen

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

Johtaminen ja arvot –teemaan liittyvät toimenpiteet

Punainen lanka hallitusohjelmasta:

"Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhteinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla **parannetaan valtionhallinnon kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen**. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa."



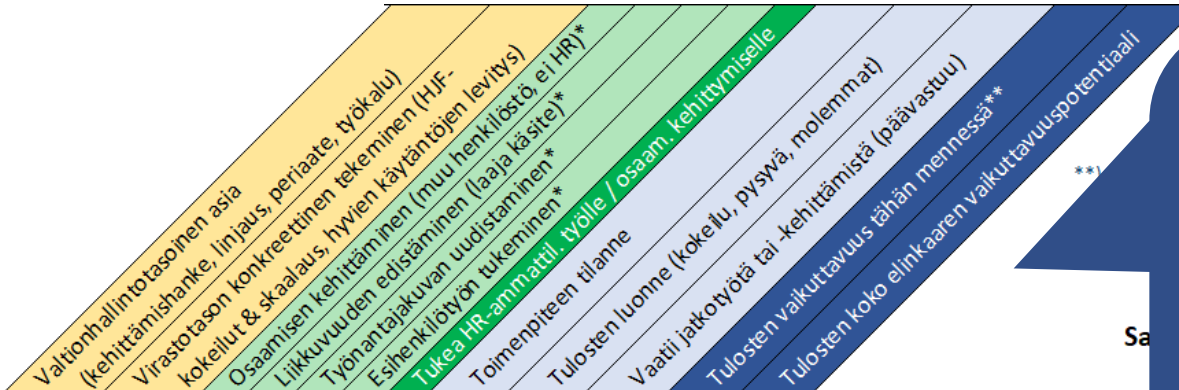
I. JOHTAMINEN JA ARVOT		sis. vastuullisuus ja monimuotoisuus												
1.	Mahdollistaja-valmennusohjelma valtion esihenkilöille	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	VM, HAUS	Suuri	Suuri	HAUSin toteuttama täysin digitaalinen valtionhallituskauden loppuun (tavoite 1.000).
2.	Tehokkaampi ja strategisempi valtion HR	✓	✓			✓	✓		Kesken	Pysyvä	Virastot, Palkeet, VM	Medium	Suuri	Kirjanpitoyksiköiden hallinnonaloitettua kaampaa ja strategisempaa HR:ää 2022. HR-tunnuslukujen päivittäminen vuosittain omat tunnuslukunsa. HR:n uusien tehtävien HR-palveluiden kattava käyttöönotto vuosien 2020 ja 2021 tulossovitimuksissa ja s...
3.	Valtion henkilöstötutkimuksen uudistaminen (vrt. VMBaro)	✓	✓			✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	VM, Palkeet	Ei ole	Suuri	Valtion yhteisen henkilöstökyselyjärjestelmän (kilpailutus 2022, käyttöönotto 2023) ja siihen liittyvän työtyytyväisyyskyselyn (suunnittelu 2023, käyttöönotto 2024) uudistaminen
4.	Valmentavan johtamiskulttuurin kehittäminen (HJF-kokeilu 2020)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Valmis	Kokeilu		Pieni	Pieni	Ryhmä pohti johtamisen muutosta hierarkisesta valmentavaan, valmentavan johtamisen käytäntöjä ja tukea. Teema jatkuu monella tasolla mm. Kaiku-työelämäpalveluiden työssä ja teemaan liittyen vuonna 2022 avautui Valtiolla.fi-sivustolle Valoa-osio (linkki -->).
5.	Dialogisen työskentely- ja palautekulttuurin kehittäminen (HJF-kokeilu 2020)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Valmis	Kokeilu		Pieni	Medium	Kahdeksan virastoa työstä dialogisuutta ja palautteen antamista arjen toimintamalleiksi. Case-kuvia löytyy Valtiolla.fi-palvelusta.
6.	Vastuullisuus HR:n työssä ja roolissa (HJF-työryhmä 2022)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	Valmis	Kokeilu	VM, HJF	Pieni	Medium	Päästiin hyvään vauhtiin laajan vastuullisuusteeman käsittelyssä ja HR:n roolista siinä sekä herätettiin kiinnostus jatkotyöhön. Tunnistettiin kytkös virastojen vastuullisuusraportointiin ja HR:n strategisen roolin kehittämiseen.
7.	Monimuotoisuuden edistäminen valtiolla (HJF-työryhmä 2022)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Valmis	Molemmat	VM, HJF	Medium	Suuri	1) Monimuotoisuuden edistämistä virastoissa koskeva materiaali (HJF-tiimeri). 2) Valtion rekrytointiohjetta päivitetty; lisätty monimuotoisuuslauseke 3) Esitys virastojen yhteisestä monimuotoisuuskyselystä.
8.	Henkilöstöjohtaminen valtiolla -kuvauksen päivitys (ns. Hunajakeno, 2022)	✓		✓			✓	✓	Valmis	Pysyvä		Medium	Medium	Henkilöstöjohtaminen valtiolla, sen eri osa-alueet ja toimijat. Kuvaus tarjoaa yhteisen työkalun/teoriakehikon kokonaisuuden kirkastamiselle virasto- ja konsernitasolla.

- 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

Punainen lanka hallitusohjelmasta:

"Pärijätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhteinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla **parannetaan valtionhallinnon kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen**. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa."



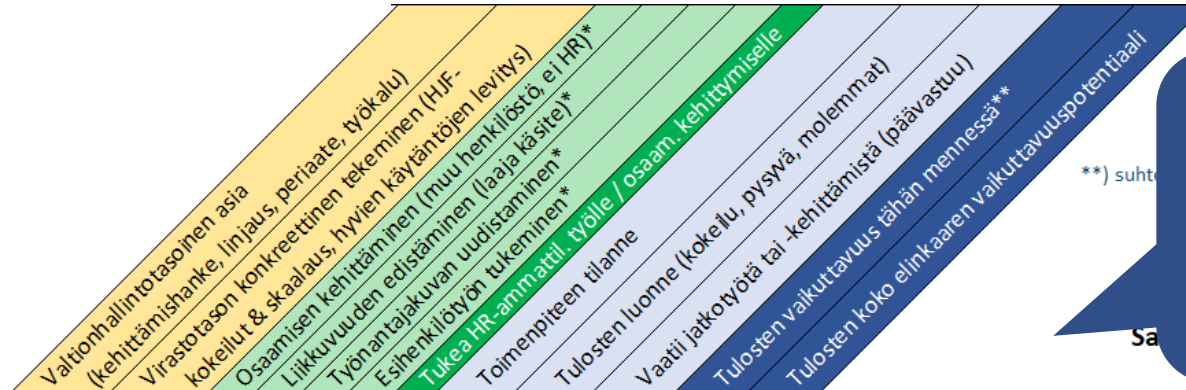
- Monipaikkainen työ parantaa työnantajakuvaa ja työvoiman saatavuutta ja antaa mahdollisuuden tehostaa työtilojen käyttöä. Työ jatkuu sekä valtionhallinnon tasolla että virastotasolla. Kehittämistarpeet huomioitava myös Valtiolla.fi-uudistuksessa.
- Valtion työelämän kehittämisestä kertovan Valtiolla.fi-sivuston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

II. MUUTTUVA TYÖELÄMÄ														
9.	Monipaikkaisuus – paikkasidonnainen ja monipaikkainen työ ovat valtiolla samanarvoisia työtapoja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	Virastot, VM	Suuri	Suuri	1) Monipaikkaisuuden edistäminen valtiolla 2) Työtapojen uudistamisen arviointikehitys 3) Etätyössä tapahtuneen tapaturmasuorituksen seuranta 4) Mopa-tilaisuudet ja yhteenveto; kokeilu
10.	Hybridityö valtiolla –kurssi (eOppiva.fi)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Valmis	Pysyvä		Suuri	Suuri	HAUSin eOppiva-tiimi toteutti oppisisällön ja tarvetta luoda yhteistä näkemystä hybridityöstä
11.	Työ 2.0 Lab poikkihallinnollisen valmistelun edistäjänä	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Kesken	Kokeilu	Konserni-toimijat ja lab -tiimi	Medium	Suuri	Kokeilu on vakiinnuttamassa paikkaansa osana valtion monipaikkaisen työn ekosysteemiä. Fyysisen tilan lisäksi labin ympärille on syntynyt kehittäjäyhteisö, joka valmentaa virkamiehiä monin eri tavoin yhteiskehittämiseen ja ekosysteemimäiseen toimintamalliin, tukee esihenkilöä työn murroksessa ja verkottaa eri toimijoita keskenään.
12.	Uusi matkustusstrategia valtiolle	✓	✓			✓		✓	Valmis	Pysyvä	Virastot, VM	Medium	Suuri	1) Strategia julkaistu 05/2021 2) Palkeiden lisäpalvelut ovat tuoteistuvaiheessa ja pilotoinnit käynnissä 3) Ohjekirje virastojen matkustusohjeiden päivittämiseen, kevät 2022 4) Kertalaskenta valtiohallinnon hiilijalanjäljestä kehitteillä Valtiokonttorissa 5) Matkustusturvallisuuspalveluiden laajentaminen valtiohallinnossa mahdollista 2025
13.	Digiosaaminen valtionhallinnossa	✓	✓	✓			✓	✓	Valmis	Pysyvä	VMVKO ja JulKICT	Medium	Suuri	Digitalisaation edellyttämä osaaminen -ajatusmalli päivitetty 2020, digivalmennuskortit luotu tueksi johdolle ja esimiehille 2021, fokus digitaalisen toiminnan johtamisessa, HAUSista voi hankkia fasilitointia, viestintään avuksi luotu mikro-oppiva.
14.	Some-suojelu: tukea somessa esiintyvään vihapuheeseen (HJF-kokeilu 2020)	✓	✓	✓			✓	✓	Valmis	Molemmat		Medium	Suuri	Ryhmä tuotti "Vihapuhe somessa - tukea virkahenkilölle sosiaalisen median vihapuhetilanteisiin" - tutkimateriaalin. Erillisenä jatkoprojektina toteutettu koulutussisältö "Vihapuhe - Miten toimimme?" myös eOppivaan.
15.	HR-innovaatiopäivä 21.8.2020 ja HR-inspiraatiopäivä 22.11.2022	✓	✓			✓		✓	Valmis	Kokeilu	VMVKO	Pieni	Pieni	Uudistumista tukevien hyvien käytäntöjen etsiminen ja levittäminen. Innovointi & inspirointi

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

Punainen lanka hallitusohjelmasta:

"Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhteinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla **parannetaan valtionhallinnon kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen**. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa."



• Lähtökyselyn vienti uudistuvalla "VMbaroalustalle" on käynnistynyt (helmikuussa 2023).

• Laajassa mielessä liikkuvuus tarkoittaa osaamisen ja tiedon liikkumista ja sitä koskevaa yhteistyötä. Monipaikkainen työ ja valtion toimitilastrategian toimeenpano tukevat liikkuvuutta.

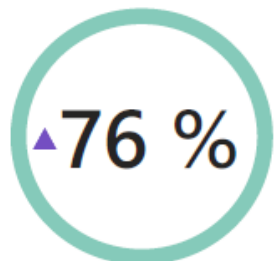
	Valtionhallintotason asia (kehitämishanke, linjaus, periaate, työkalu)	Virastotason konkreettinen tekeminen (HJF-kokeilut & skaalaus, hyvien käytäntöjen levitys)	Osaamisen kehittäminen (muu henkilöstö, ei HR*)	Liikkuvuuden edistäminen (laaja käsite)**	Työnantajan uudistaminen (laaja käsite)**	Esihenkilötyön tukeminen*	Tukea HR-ammattil. työlle / osaam. kehittämiselle	Toimenpiteen tilanne	Tulosten luonne (kokeilu, pysyvä, molemmat)	Vaatii jatkotyötä tai -kehittämistä (päävastuu)	Tulosten vaikutavuus tähän mennessä**	Tulosten koko elinkaaren vaikuttavuuspotentiaali	
23. Lähtökeskustelut ja -kysely (HJF-työryhmä 2022)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	Valmis	Molemmat	VM, Palkeet	Medium	Suuri	Luotiin yhteinen mallikysely ja keskustelurunko. Lisäksi yhteinen virastotason prosessiehdotus lähtövaiheeseen ja tiedon hyödyntämiseen. Valtiotasoinen lähtökysely halutaan toteutettavaksi uudistuvan VMbaro-alustan avulla - vaatii jatkotyötä vuonna 2023.
24. Liikkuvuuden ja sitä tukevien toimien uudelleen määrittely: Ihmiset, tieto, osaaminen	✓	✓		✓	✓	✓	✓	Kesken	Pysyvä	VM	Medium	Suuri	"Liikkuvuus 2.0" -kysely valtionhallinnon johdolle ja johtaville asiantuntijoille, tavoitteena laajentaa liikkuvuuden käsitettä perinteisestä henkilökierrosta poikkihallinnolliseen yhteistyöhön (=osaaminen ja tieto liikkuvat) sekä kartoittaa resurssien yhteiskäytön ja henkilöliikkuvuuden esteitä ja mahdollisuuksia. Kyselyn tuloksista saatiin tukea laajennetulle liikkuvuuskesiteelle. Tuloksia hyödynnetään valtionhallinnon toimintatapojen, toimintakulttuurin ja esihenkilötyön kehittämisessä (ml. monipaikkaisuuden edistäminen ja toimitilastrategian toimeenpano).
25. Osaajat ilman rajoja: osaamisprofiilien avaaminen muille virastoille (HJF-kokeilu 2020)	✓		✓	✓		✓	✓	Valmis	Molemmat		Pieni	Medium	Toiminto toteutettu viraston sisäiseksi Palkeissa toukokuussa 2020. Konsernitason hyödyntäminen ei mahdollista tietoturvasyistä. Katso excelin välilehti HJF-kokeilut 2020.
26. Virtuaalimetsä -työympäristö (HJF-kokeilu 2020)		✓		✓		✓		Kesken	Molemmat	Virastot	Pieni	EOS	Parannetaan työntekijöiden työhyvinvointia ja palautumista tuomalla kokemus luonnosta osaksi toimitilaratkaisua. Kokeiluun saatu Kaiku-rahaa ja Senaatilta 10t€. Showroom rakennettu Vantaalle (Museovirasto, ml. äänimaailma). Konsepti tulossa osaksi Senaatin palveluvalikoimaa.
27. Työyhteisösovittelu (HJF-työryhmä 2022)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Valmis	Pysyvä	VM, VK, virastot	Medium	Medium	VK:n ylläpitämä ulkopuolisten sovittelijoiden pooli sekä Valtiolla.fi -sivuston tiedot sovittelusta on päivitetty. Lokakuussa 2022 pidettiin virastoille koulutustilaisuus työyhteisösovittelusta. HAUS:n järjestämä sovittelijoiden koulutus alkoi marraskuussa 2022. Aiheesta haetaan kokemuksia ja juttuja viestinnän jatkamiseksi Valtiolla.fi -sivustolla. Jatkokehittäminen strategisempaan suuntaan ja virastojen toivomaan sovittelijoiden välityspalveluun edellyttäisi keskitettyä resurssointia.

✓ = suuri vaikutus
 ✓ = vaikutusta jossain määrin

Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma

Ohjelmassa kehitetään valtion henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta sekä organisaatio-
että valtionhallintotasolla. Kuvioihin on koottu mittaritietoja ohjelman seurannasta
työtyytyväisyydestä, sairauspoissaoloista ja työhakemuksista.

Lähteet: VMBaro, Valtiolle.fi, Tahti



Ei vaihtoaikeissa



Sairauspoissaolot per HTV

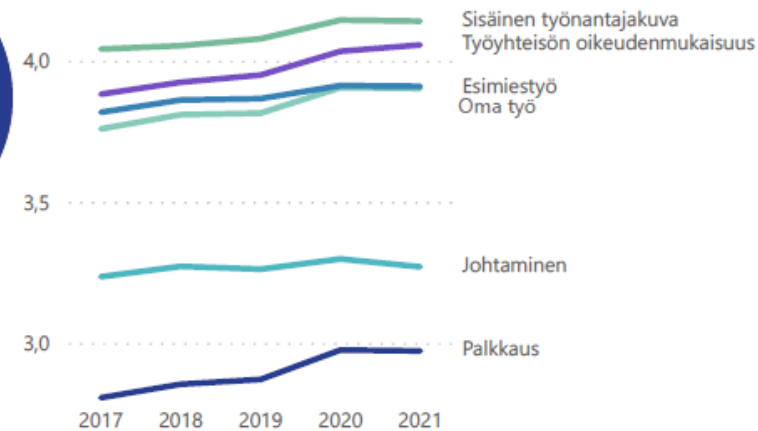
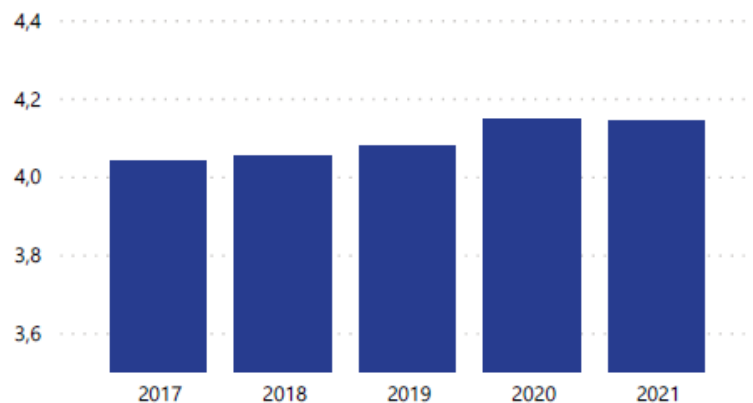


Hakemukset per avoin
työpaikka

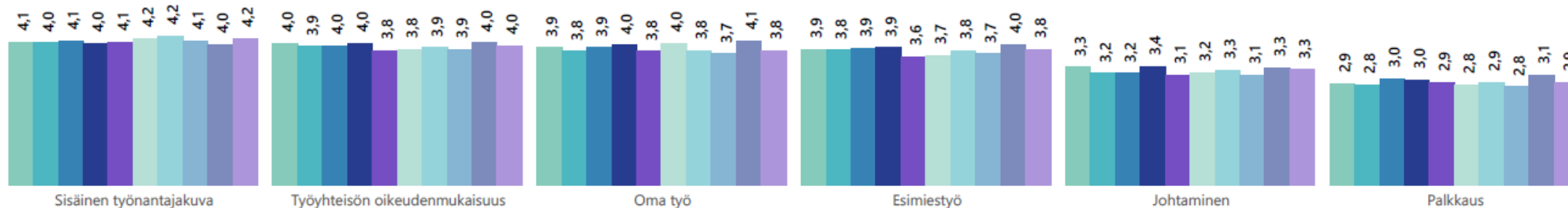
Työtyytyväisyyden
mittarit:

1. Työyhteisön oikeudenmukaisuus
2. Palkkaus
3. Oma työ
4. Sisäinen työnantajakuva
5. Esimiestyö
6. Johtaminen

Sisäinen työnantajakuva, asteikolla 1-5



Vuoden 2021 mittaritiedot virastotyypeittäin, asteikolla 1-5



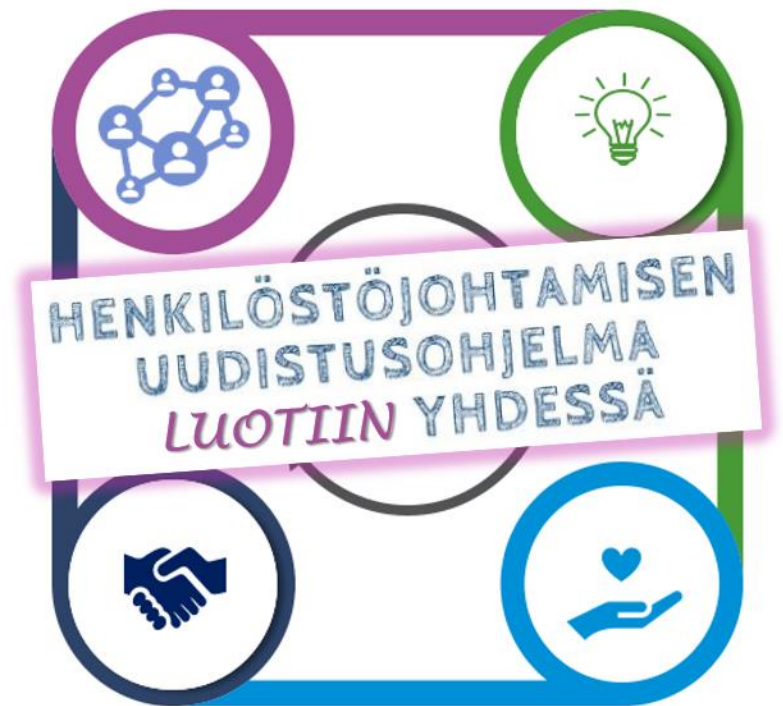
Valtion henkilöstön tyytyväisyys parantui 2019-2021

- Tyytyväisyys 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 tyytyväisyyden 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
 - Kehittämishojelmille 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

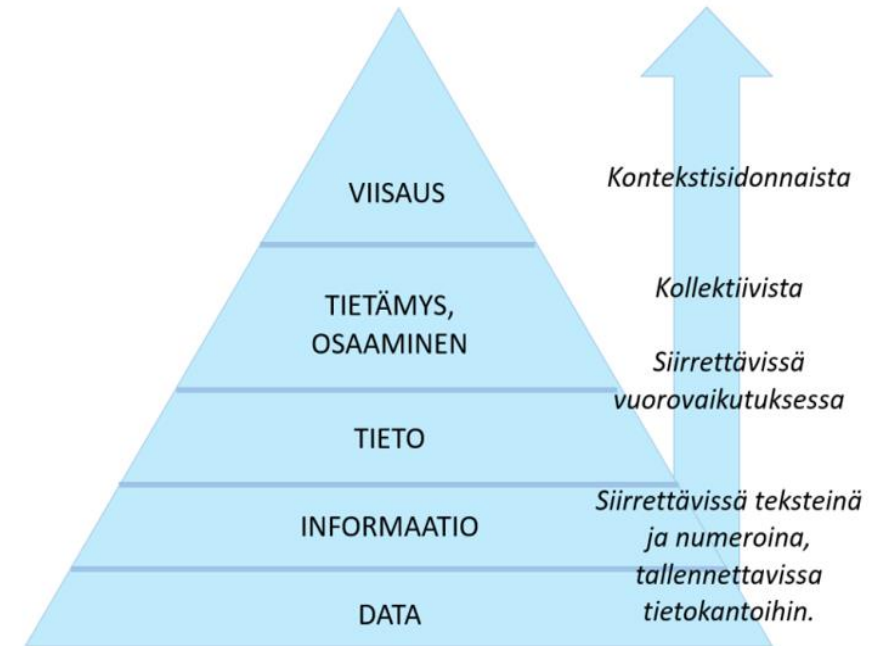
- Henkilöstöjohtamisen kehittämistä tulee jatkaa vision, mission ja niistä johdettujen yhteisten tavoitteiden pohjalta. Kirkastetaan valtion henkilöstöjohtamisen strateginen suunta sekä tarvittavat toimenpiteet kohti vuotta 2030
 - Toteutus laajasti henkilöstöä ja muita toimijoita osallistaen
 - Harkitaan, selvitetäänkö työntekijäkokemusta ja valtion työnantajakuvaan 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!

Taustamateriaali



Data, informaatio, tieto, tietämys ja osaaminen sekä viisaus nähtynä inhimillisen tulkinnan ja ymmärryksen näkökulmasta. (Hilksa-Keinänen, 2020, mukaillen Laihonen et al., 2013)

Lähteet

- [Asettamiskirje](#)
- [”Toteutussuunnitelma”](#)
- [Ohjelman tilannekatsaus](#)
- [Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. 2.9.2021](#)
- Artikkelit, tiedotteet:
 - [Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma asetettu](#) (Valtionauvosto.fi, 20.11.2019)
 - [Kohti tulevaisuuden henkilöstöjohtamista](#) (Valtiolla.fi, 1.6.2020)
- VTV:n tarkastuskertomukset 5 ja 6 (2022)
 - [Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Virastojen toiminta](#)
 - [Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Valtion ohjaus](#)

Miksi työnantajakuvaa kannattaa kehittää?

- Työnantajakuva on subjektiivinen mielikuva organisaatiosta työnantajana
 - Mitkä ovat organisaation erityiset, keskeiset ja pysyvimmät piirteet työnantajana
 - Vaihtelee riippuen esim. henkilön tiedoista, kokemuksista, tuntemuksista, arvoista ja asenteista
 - Organisaatio voi omilla toimillaan vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen
- Kilpailukyky on yksi näkökulma, se korostuu kun
 - Työntekijät arvottavat ja laittavat työnantajat paremmuusjärjestykseen toivetyöpaikkana
 - Työnantajat pyrkivät turvaamaan osaavan työvoiman saatavuuden
- Hyvä työnantajakuva tukee rekrytointien onnistumista (vetovoima), sitouttaa henkilöstöä (pitovoima), tukee työtyytyväisyyttä ja parantaa organisaation tuloksellisuutta mm. paremman asiakastyytyväisyyden kautta
- Usein sama asia eri painotuksilla kuin työnantajamielikuva tai työnantajabrändi

Lähde: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6nantajakuva>, Torkki 2018, Tolvanen 2016

Työnantajakuva kannattaa kehittää sisäisen työnantajakuvan kautta

- Sisäinen TA-kuva: organisaation henkilöstön mielikuva organisaatiosta työnantajana
 - Kuinka henkilöstö on sisäistänyt organisaation arvot, kulttuurin ja toimintatavat, sekä kuinka hyväksytyinä se niitä pitää ja miten se toteuttaa niitä päivittäisessä toiminnassaan
 - Oma työntekijäkokemus tekee työnantajakuvasta yksilöllisen. Suunnitelmallinen ja johdettu työntekijäkokemus parantaa työnantajakuva
 - Mielikuva omasta virastotyönantajasta usein parempi kuin yleensä valtiotyönantajasta
- Ulkoinen TA-kuva: organisaation ulkopuolisten mielikuva organisaatiosta työnantajana
 - Potentiaaliset työnhakijat ja muut organisaation ulkopuoliset
 - Organisaation ulkopuolisten käsitykset vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan
- Molemmat tärkeitä kilpailukyvyn kannalta... mutta tutkimusten mukaan työnantajakuva kannattaa rakentaa sisäisen työnantajakuvan kautta
 - Tyytyväinen, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö kertoo ulospäin hyvästä työnantajasta ja on valttikortti kilpailussa osaavan työvoiman saatavuudesta

Työnantajakuvan ulottuvuuksia

- Organisaation luomat odotukset itsestään työnantajana ja henkilöstön kokemukset organisaatiosta työnantajana (eli odotusten toteutuminen käytännössä)
 - Edut, ääneen lausutut ja lausumattomat odotukset työsuhteen osapuolia kohtaan
 - Ne asiat, jotka erottavat organisaation työnantajana muista
- Organisaatioon ja työsuhteeseen liittyvä instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus
 - Konkreettiset ominaisuudet, kuten palkka ja muut etuudet, joustavat työajat tai sijainti
 - Aineettomat ja abstraktit ominaisuudet, esimerkiksi työnantajaan liitetyt mielikuvat tai piirteet, kuten innovatiivisuus tai arvovalta

Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä

- Politiikat ja linjaukset, mm.
 - Ulkoinen maine, esim. tuotteiden ja palveluiden hyvä laatu, taloudellinen menestys, kriisiviestinnän hallinta
 - Sisäinen viestintä, esim. sisällön yhtenäisyys, viestien määrä ja tyyli
 - Ylempi johto, esim. uskottavuus, esimerkillisyys, viestintä
 - Arvot ja yhteiskuntavastuu, esim. monimuotoisuus ja työelämän tasapaino
 - Sisäiset mittausjärjestelmät, esim. henkilöstötyytyväisyys ja esimiesten 360-arvioinnit
 - Palvelutuki, jota työntekijät saavat organisaation sisällä
- Toimintatavat ja käytännöt, mm.
 - Rekrytointi ja perehdyttäminen
 - Tiimijohtaminen (lähijohtaminen, päivittäisjohtaminen) ja sen kehittäminen
 - Suorituskyvyn arviointi
 - Oppiminen ja kehittyminen, esim. urakehitysmahdollisuudet
 - Palkitseminen ja tunnustukset (oikea-aikaisesti)
 - Työympäristö

Lähde: Wikipedian mukaan Barrow Simon and Mosley Richard: The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2005

Työpaikassa ja työnantajassa arvostetaan

- Hyvää palkkausta
 - Työstä halutaan vähintään kohtuullinen korvaus
- Työsuhteen pysyvyyttä
 - Toimeentulo, sitoutuminen, merkitykselliseksi ja tärkeäksi kokeminen
- Työn monipuolisuutta ja haasteellisuutta
 - Myös vaihtelevuus ja henkilökohtainen kehittyminen
- Hyvää ilmapiiriä
 - + kannustava ja keskusteleva ilmapiiri, yhdessä tekeminen ja avoin tiedonkulku, epämuodollinen ja tasa-arvoinen toimintakulttuuri, yhteistyö ja aidot kohtaamiset
 - hierarkkinen, jäykkä ja yksilökeskeinen työnteon ilmapiiri

Lähde:

www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla

Valtion sisäinen TA-kuva: Henkilöstön käsitykset omasta työnantajasta

Vahvuudet:

- Työpaikkojen pysyvyys ja varmuus
- Töiden mielenkiintoisuus
- Työolosuhteet ja -välineet
- Ilmapiiri työpaikoilla
- Mahdollisuudet joustavasti yhteensovittaa työ- ja yksityiselämän tarpeet
- Mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen

Heikkoudet:

- Palkkataso
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Henkilöstön tasapuolinen kohtelu
- Kiireen hallinta

Lähde: Työnantajakuivatutkimus 2009, N=631

Valtion ulkoinen TA-kuva: Väestön käsitykset valtiosta työnantajana

Vahvuudet:

- Työpaikkojen pysyvyys ja varmuus
- Työolosuhteet ja -välineet
- Mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen
- Työhyvinvoinnin toteutuminen
- Työtehtävien mielenkiintoisuus

Heikkoudet:

- Näkemykset työilmapiiristä valtion palveluksessa
- Näkemykset palkkatasosta valtiolla
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Lähde: Työnantajakuivatutkimus 2009, N=1242

Valtion sisäinen työnantajakuva: työtyytyväisyys 2018

Erityisesti kehitettäviä asioita

- Töiden organisointi
- Ylimmän johdon esimerkkinä toimiminen
- Palkkauksen suhde työn vaativuuteen ja muuttuminen työsuorituksen muuttuessa
- Kehityskeskustelut työntekemisen ja kehittymisen tukena

Kehitettäviä asioita

- Työyhteisön innostavuus
- Uudistamiseen ja uuden kokeilemiseen rohkaiseminen
- Avoin, oikea-aikainen/ennakoiva ja vuorovaikutteinen viestintä
- Arvojen mukainen toiminta

Lähde: VMBaro 2019, Palkeet

Pääjohtajakunta: Valtion työnantajakilpailukyvyyn osatekijät

Avoin, läpinäkyvä, vuorovaikutteinen ja osallistava toimintakulttuuri

Modernit prosessit ja vähäinen byrokratia

Onnistumisen mahdollistava esimiestyö

Tavoitteilla ja tiedolla johtaminen

Jatkuvaan uudistumiseen kannustaminen ja oppimiseen panostaminen (ml. kokeilut)

Merkityksellinen työ ja mielenkiintoiset urapolkumahdollisuudet (myös kansainvälisesti)

Joustava ja rakentava suhtautuminen työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin (ml. työ- ja yksityiselämän tasapaino)

Kilpailukykyinen palkka (suhteessa osaamiseen) ja palkitseminen

Hyvät tilat ja ketterät, asiakaslähtöiset työvälineet

Panostus työhyvinvointiin ja motivaatioon

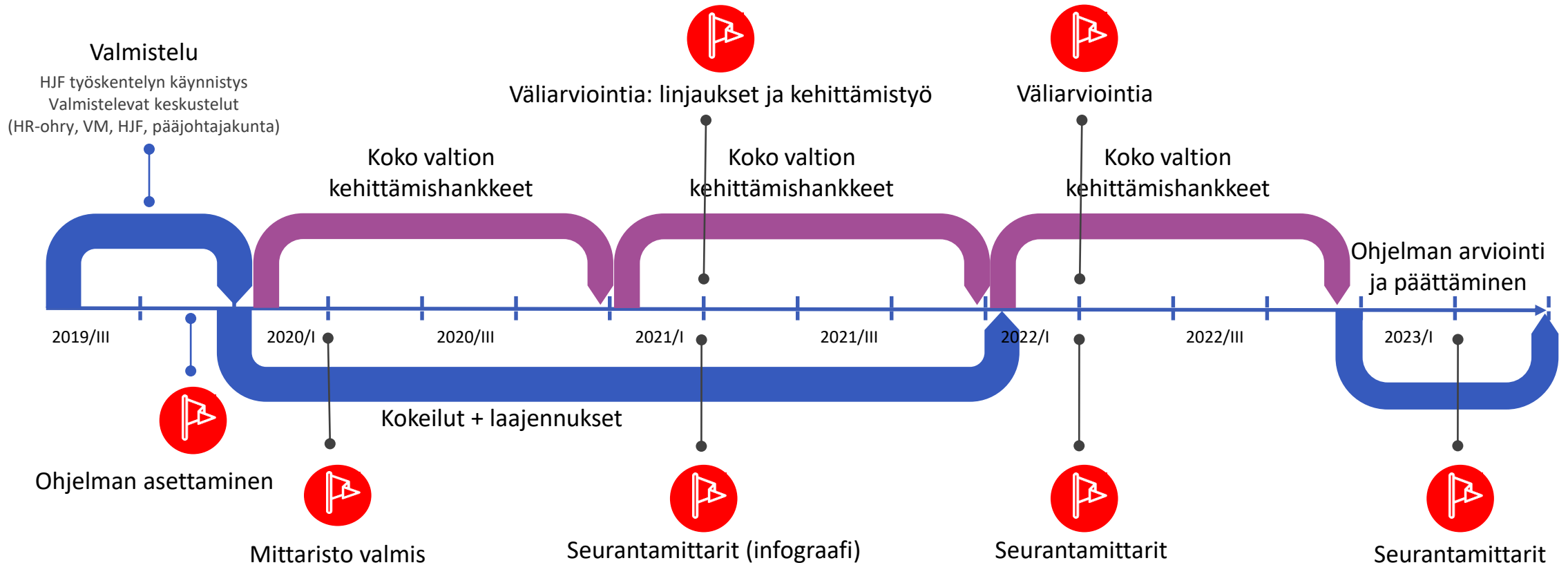
Humaani ja arvostava ihmiskäsitys

Sisäisen työnantajakuvan rakentaminen työntekijäkokemuksen kautta

- Miten saat oman henkilöstön kokemaan itsensä arvostetuksi jokainen päivä?
 - Huomio merkityksellisiin hetkiin (= moments that matter)
 - Tunteiden merkitys
- Pienet asiat ratkaisevat
 - Teknologia ja kyky hyödyntää sitä
 - Organisaatio tukee ketterää tapaa toimia
 - Joustava työympäristö (mitä, miten, missä) - sekä fyysinen että virtuaalinen
 - Kulttuuri: vahvistaa haluttua käyttäytymistä, tavoitteista ja arvoja
- Jokainen negatiivinen kokemus tarjoaa paikan ja tilaisuuden tehdä asioita paremmin
- Minkälaisen työntekijäkokemuksen kehittämämme/käyttämämme prosessi tai toimintatapa synnyttää ja kuinka helppo se on tekijälleen?

Lähde: Success connect -seminaarin 2019 pohjalta

Suunnitelma ohjelman etenemisestä



- Toteutui pääpiirteittäin suunnitellulla tavalla