

Jakelussa mainitut

Tarkastuskertomukset 5/2022 Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Valtion ohjaus ja 6/2022 Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Virastojen toiminta

## Jälkiseurantaraportti

Valtiontalouden tarkastusvirasto on tehnyt vakiomenettelyn mukaisesti yhdistetyn jälkiseurannan tuloksellisuustarkastuksista Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Valtion ohjaus (5/2022) ja Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla – Virastojen toiminta (6/2022).

Jälkiseurantaraportissa selvitetään, miten tarkastuksen kohteena oleva asia on kehittynyt ja mihin toimiin tarkastuskertomuksessa annettujen suositusten ja muiden kannanottojen perusteella on ryhdytty. Tarkastusvirasto hyödyntää jälkiseurantaraportin tietoja raportoidessaan vuosittain eduskunnalle olennaisista tarkastushavainnoistaan, kohdentaessaan tarkastustoimintaansa sekä arvioidessaan tarkastustoimintansa vaikuttavuutta.

### 1 Jälkiseurannan toteutus

Jälkiseurannassa selvitettiin, miten tarkastusten suosituksissa korostetut asiat ovat toteutuneet tai kehittyneet tarkastusten valmistumisen jälkeen. Tarkastusvirasto pyysi valtiovarainministeriöltä selvitystä erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko valtiovarainministeriö vahvistanut yhdessä muiden ministeriöiden kanssa valtion pitkäaikaisempaa henkilöstösuunnittelua erityisesti niissä tehtävissä, joihin valtio kouluttaa itse työvoiman? Millä tavalla tätä on tehty?
2. Millä tavalla valtiovarainministeriö on selvittänyt liikkuvuuden tilaa valtionhallinnossa (liikkuvuuden hyödyntäminen, siitä saadut hyödyt ja mahdolliset liikkuvuuden esteet osaamisen kehittämisen menetelmänä) ja tarkentanut liikkuvuutta koskevaa tavoitetta?
3. Onko valtiovarainministeriö laatinut linjausta tai ohjannut valtion virastoja ja laitoksia siinä, missä tapauksissa niiden tulisi pyrkiä käyttämään työsuhteita virkasuhteen sijaan? Millä tavalla ohjausta on annettu?
4. Millä tavalla valtiovarainministeriö on kehittänyt osaamistarpeiden ennakointia edistäviä toimintamalleja, jotta ne tukisivat nykyistä paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua?
5. Millä tavalla valtiovarainministeriö on kehittänyt valtion yhteisiä, virastojen tulohajauksessa huomioon otettavia HR-tavoitteita, jotta ne tukisivat nykyistä paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua, toimintaa ja omien tavoitteiden asettamista?
6. Millä tavalla valtiovarainministeriö on kehittänyt rekrytointiprosessin tehokkuuden arviointimenetelmiä, jotta rekrytointeihin käytetty työaika, niistä aiheutuvat kustannukset ja todellinen läpimenoaika olisivat läpinäkyviä?

Jälkiseurannan kysymyksillä 1–3 selvitettiin erityisesti valtion ohjaukseen (5/2022) ja kysymyksillä 4–6 virastojen toimintaan (6/2022) liittyvien suositusten toteutumista. Kysymyksellä 2 selvitettiin molempien tarkastusten suosituksen toteutumista.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeita tarkastusvirasto pyysi selvittämään, millaista tietoa uudesta Valtiolle.fi-järjestelmästä on mahdollista saada rekrytointiprosessien toteutumisesta ja miten tätä tietoa hyödynnetään rekrytointiprosessien tehokkuuden arvioinnissa (muun muassa rekrytointien läpimenoajat).

Jälkiseuranta toteutettiin valtiovarainministeriölle ja Palkeille lähetettyjen selvityspyyntöjen sekä muun kirjallisen aineiston perusteella.

Tarkastusten jälkiseurannan toteutus koordinoitiin suunnitelman mukaisesti yhteistyössä, ja tarkastuksista päätettiin laatia yhteinen jälkiseurantaraportti.

## 2 Jälkiseurannan havainnot

### 2.1 Valtiovarainministeriö ei ole kehittänyt valtiotasoisia henkilöstösuunnittelua, mutta se on pyrkinyt vahvistamaan virastojen strategista henkilöstösuunnittelua

Tarkastuskertomuksessa suositeltiin, että valtiovarainministeriö vahvistaa yhdessä muiden ministeriöiden kanssa valtion pitkäaikaisempaa henkilöstösuunnittelua erityisesti niissä tehtävissä, joihin valtio kouluttaa itse työvoiman. Suosituksen perusteena olivat seuraavat havainnot: 1) Valtion itse kouluttaman henkilöstön osalta tutkinnon suorittaneiden määrän vaihtelu on vaikeuttanut henkilöstötavoitteiden saavuttamista. 2) Valtion strategisen tason henkilöstösuunnittelu ei ole riittävää, jos valtion henkilöstömäärää tai osaamisen kehittämistä halutaan tarkastella yhtenä kokonaisuutena.

Jo lausunnossaan tarkastuskertomusluonnoksesta (20.5.2022) valtiovarainministeriö totesi, että valtiovarainministeriön rooli henkilöstösuunnittelussa ei ole operatiivisella tasolla virastoja ohjaava vaan mahdollisuuksia luova ja että käytössä oleva toimintamalli korostaa ministeriöiden roolia hallinnonalojensa ohjaajana. Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toistaa kantansa ja toteaa, että suosituksen toteuttaminen edellyttäisi sen toimivaltavaltuuksien vahvistamista suhteessa muihin ministeriöihin ja virastoihin. Ministeriön mukaan henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista, ja kukin virasto vastaa itse budjettivarojensa käytöstä ja henkilöstösuunnittelusta. Valtiovarainministeriön rooliin puolestaan kuuluu edelleen strategisen henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstösuunnitteluun liittyvän osaamisen ja yhteistyön edistäminen.

Antamansa selvityksen mukaan valtiovarainministeriö on tarkastuksen jälkeen pyrkinyt eri tavoin kehittämään virastojen kykyä strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Koko valtiota koskeva merkittävä toimi on valtion henkilöstöstrategian laadinta vuonna 2024. Henkilöstöstrategiassa esitetään koko valtiolle yhteinen henkilöstöpolitiikan kehittämissuunta sekä tavoitteita, joita kohti pyritään sekä valtio- että virastotasoisin toimin. Henkilöstöstrategia sisältää myös linjauksen pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun vahvistamisesta: ”Huolehdimme ennakoivasta ja uudistuvasta henkilöstöpolitiikasta sekä strategisesta, tulevaisuuden osaamistarpeet huomioivasta henkilöstösuunnittelusta.”

Henkilöstöstrategian toimeenpanosta tehdyn suunnitelman mukaan strategia toimeenpannaan kolmessa jaksossa, joista ensimmäinen on käynnissä vuosina 2024–2025. Yhtenä valtiotason toimenpiteenä on ”vahvistaa strategisen henkilöstösuunnittelun edellyttämää kyvykkyyttä”. Ministeriön antaman selvityksen mukaan toimeenpanoa valmistelee Strateginen henkilöstösuunnittelu -ryhmä, joka vahvistaa kyvykkyyttä usein eri toimin: tekemällä nykytila-analyysin, luomalla mallin olemassa olevan tiedon kokoamiseksi, hyödyntämiseksi ja analysoimiseksi, määrittämällä henkilöstösuunnittelun osaamistarpeet sekä vahvistamalla osaamista valmennusten ja vertaisoppimisen avulla.

Yhtenä keinona henkilöstösuunnittelun vahvistamiseksi valtiovarainministeriö tuo esiin myös HAUSin koulutukset strategisesta henkilöstösuunnittelusta, joita myös ministeriö on ollut suunnittelemassa.

Jälkiseurannan perusteella tarkastuskertomuksessa annettu suositus ei ole toteutunut. Valtiovarainministeriö on kuitenkin toteuttanut eräitä suosituksen suuntaisia toimia. Näistä olennaisin on valtion henkilöstöstrategian laadinta ja strategisen henkilöstösuunnittelun nostaminen sen yhdeksi linjaukseksi ja toimeenpanosuunnitelman toimenpiteeksi.

## 2.2 Tavoitetta liikkuvuudelle ei ole enää asetettu valtiotasoisesti, mutta liikkuvuutta koskeva teema sisältyy uuteen henkilöstrategiaan

Tarkastuskertomuksissa annettiin kaksi suositusta liittyen henkilöstön liikkuvuuteen ja sitä koskevaan tavoitteeseen. Valtion ohjausta koskien suositeltiin, että valtiovarainministeriö selvittää tarkemmin liikkuvuuden tilaa valtionhallinnossa ja tarkentaa liikkuvuutta koskevaa tavoitetta. Osaamisen kehittämistä koskien suositeltiin, että valtiovarainministeriö selvittää liikkuvuuden hyödyntämistä ja siitä saatuja hyötyjä sekä esteitä, jotka heikentävät liikkuvuuden hyödyntämistä osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toteaa, että liikkuvuuden käsite on ymmärretty laajasti ja se sisältää henkilöstöressurssien joustavan liikkumisen lisäksi myös tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämisen sekä yhteistyön edistämisen. Selvityksessään ministeriö myös raportoi tietoja liikkuvuudesta, erityisesti henkilöstön vaihtuvuudesta. Ministeriö toteaa edelleen, että se on vuonna 2022 toteuttanut liikkuvuus selvityksen, jossa kyselyn avulla pyrittiin määrittämään uudelleen liikkuvuuden käsitettä ja tunnistamaan mahdollisia uusia toimintamalleja ja tukirakenteita. Kyselyssä selvitettiin erityisesti virkamiesten näkemyksiä liikkuvuuden hyödyistä ja mahdollisuuksista, liikkuvuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista liikkuvuuden edistämiseksi. Kysely lähetettiin kaikille valtionhallinnon virastoille, ja siihen vastasi yli 300 virkamiestä.<sup>1</sup>

Kyselyn yhtenä johtopäätöksensä oli liikkuvuuden käsitteen laajeneminen. Liikkuvuuden käsitteen todettiin olevan haasteellinen, koska se usein tunnistetaan vain fyysisenä liikkuvuutena. Perinteisen henkilökierron ja osaamisen kasvattamisen lisäksi selvityksessä todettiin olevan tarvetta yhä enemmän resursit (osaaminen ja tieto) yhdistävälle yhteisvalmistelulle.

Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö kuitenkin näkee liikkuvuuden tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Ministeriön mukaan liikkuvuus on tunnistettu yksittäisten henkilöiden tai organisaatioiden osaamisen kehittämisen tai sen lisäämisen menetelmäksi henkilö- tai tehtäväkiertona, minkä lisäksi osaamisen on tunnistettu liikkuvan ihmisten mukana (henkilökierto, työpaikan vaihdokset, verkostotapaamiset). Ministeriö on jo ennen tarkastusta julkaissut Valtion henkilökierto -oppaan ja toteuttanut Osaamisen joustava hyödyntäminen -hankkeen. Liikkuvuudesta on jaettu tietoa myös Valtiolla.fi-sivustolla.

Antamassaan selvityksessä ministeriö toteaa edelleen, että valtion uudessa henkilöstöstrategiassa liikkuvuutta ei ole enää asetettu tavoitteeksi, koska ministeriön näkemyksen mukaan liikkuvuudelle ei ole järkevää asettaa valtionhallinnon tasoisia määrällisiä tavoitteita. Sen sijaan henkilöstöstrategiassa on otettu ensimmäisten vuosien yhdeksi yhteiseksi valtiotasoiseksi teemaksi verkostomaisen työnteon ja vertaisoppimisen vahvistaminen, minkä kautta edistetään tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämistä sekä yhteistyön lisääntymistä valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriön mukaan tämän tarkoituksena on edistää tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämistä sekä yhteistyön lisääntymistä valtionhallinnossa. Ensimmäisenä konkreettisenä toimenpiteenä käynnistettiin syksyllä 2024 valtionhallinnon yhteinen vertaismentorointiohjelma. Säädöspohjaisia esteitä liikkuvuuden toteuttamiselle valtiovarainministeriö ei tunnista.

Annettu suositus siitä, että valtiovarainministeriö selvittää tarkemmin liikkuvuuden tilaa valtionhallinnossa ja tarkentaa liikkuvuutta koskevaa tavoitetta, ei ole sellaisenaan toteutunut. Liikkuvuutta koskevaa tavoitetta ei ole valtiotasolla täsmennetty, vaan tavoitteesta on sellaisenaan luovuttu. Valtion henkilöstöstrategiaan on kuitenkin sisällytetty liikkuvuutta koskevana teemana verkostomainen työnteke ja vertaisoppiminen, joilla edistetään tiedon ja osaamisen liikkuvuutta. Tietoa liikkuvuudesta on

---

<sup>1</sup> Liikkuvuus 2.0 poikkialuehallinnollisen valmistelun edistäjänä – kyselyn tuloksia, s. 3–4. Valtiovarainministeriön 21.6.2022. Sivulla <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/parempi-osaamisen-ja-tiedon-liikkuminen-tukee-asioiden-valmistelua-ja-paatoksenteke-ja-virastorajojen>. Haettu 1.11.2024.

saatavilla yksityiskohtaisesti henkilöstön liikkuvuuden osalta. Muista liikkuvuuden muodoista tietoa on koottu vähemmän.

### 2.3 Valtiovarainministeriö ei ole nähnyt tarpeelliseksi linjata tarkemmin työsuhteiden käytöstä virastoissa ja laitoksissa

Tarkastuskertomuksessa suositeltiin, että valtiovarainministeriö laatii selvemmän linjauksen siitä, missä tapauksissa valtion virastojen ja laitosten tulisi pyrkiä käyttämään työsuhteita virkasuhteiden sijaan. Tarkastushavaintojen mukaan työsuhteen käyttö palveluslajina vaihteli samantyyppisten organisaatioiden välillä. Työsuhteita paljon käyttävät viranomaiset kokivat tilanteen pääosin hyväksi, mutta myös selvempiä valtion linjauksia toivottiin. Työsuhteisen henkilöstön osuus valtion henkilöstöstä oli vuonna 2023 noin 9 prosenttia ja määrä noin 7 500 henkilöä.

Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toteaa, että se on selvittänyt palvelussuhdelajien käyttöä valtiolla kesällä 2023 toteutetulla palvelussuhdelajikyselyllä. Kyselyssä selvitettiin, minkälaisissa tehtävissä ja millä perusteilla virastoissa käytetään työsopimussuhdetta palvelussuhdelajina ja onko virastoissa käyty keskustelua palvelussuhdelajien tarkoituksenmukaisuudesta erityisesti valmius- ja varautumisnäkökulma huomioiden. Kyselyn tulokset esiteltiin virastoille Valtion henkilöstöjohton foorumin (HJF) kokouksessa. Antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toteaa, että virastoissa, joissa oli havaittu epätarkoituksenmukaisuutta tai epäjohtonmukaisuutta eri palvelussuhdelajien käytössä, oli joko tehty muutoksia tai nostettu muutosten tarve esille viraston sisäisissä keskusteluissa. Näin ollen valtiovarainministeriö ei selvityksensä mukaan ole havainnut tarvetta laajemmalle yhteiselle ohjaukselle.

Selvityksessään valtiovarainministeriö toi myös esiin kirjoitushetkellä käynnissä olleen lainsäädäntöhankkeen Valtoria koskien. Valtion virastoista vain Valtorin ja Ulkopoliittisen instituutin palvelussuhdelajista on säädetty lainsäädännössä, ja sääntelyn mukaan näiden virastojen henkilöt ovat työsuhteissa lukuun ottamatta johtajaa. Käynnissä olevassa lainsäädäntöhankkeessa Valtoria koskevaa lakia ehdotetaan muutettavaksi muun muassa siten, että henkilöstön palvelussuhdelajina voisi olla myös virkasuhde. Muutoksen tarkoitus on, että Valtori voisi jatkossa arvioida nykyistä paremmin eri palvelussuhdelajien tarkoituksenmukaisuutta tehtävänkuvan mukaan. Esitysluonnoksen mukaan Valtorin kokemukset työsopimussuhteista ainoana palvelussuhdelajina ovat olleet pääasiassa hyviä, mutta palvelukeskukselle kuuluu kuitenkin joitakin sellaisia tehtäviä, joiden hoitaminen virkasuhteessa olisi perustelumpaa.

Jälkiseurannan perusteella tarkastuskertomuksessa annettu suositus ei ole sikäli toteutunut, että valtiovarainministeriö ei ole linjannut tai ohjeistanut selvemmin siitä, missä tapauksissa virastojen ja laitosten tulisi pyrkiä käyttämään työsuhteita virkasuhteiden sijaan. Ministeriön toimet ovat olleet suosituksen suuntaisia: Valtiovarainministeriö on kesällä 2023 selvittänyt laajalla kyselyllä palvelussuhdelajien käyttöä, ja kyselyn perusteella katsonut, että laajempaa yleistä ohjausta asiassa ei tarvita. Lisäksi Valtorille ollaan mahdollistamassa nykyistä joustavampi palvelussuhdelajien käyttö lainsäädäntöä muuttamalla.

### 2.4 Virastojen osaamisen kehittämistä on tuettu määrittelemällä valtionhallinnon yhteiset osaamiset ja kannustamalla yhteisen eOppiva.fi-palvelun hyödyntämiseen

Tarkastuskertomuksessa suositeltiin, että valtiovarainministeriö kehittää osaamistarpeiden ennakoitua edistäviä toimintamalleja siten, että ne tukevat nykyistä paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua. Suosituksen perusteena olivat havainnot siitä, että virastot pyrkivät henkilöstösuunnittelulla varautumaan tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin ja varmistamaan riittävät henkilöstövoimavarat toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ennakoimalla pääasiassa henkilöstömäärää. Sen sijaan tarvittavan

osaamisen ennakkointia ei ollut kehitetty vastaavalla tavalla, eikä tarkastuksen kohteena olleilla virastoilla ollut selkeää organisaatiotasosta kokonaisnäkemyistä henkilöstön pidemmän aikavälin osaamistarpeista.

Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toteaa, että strategisen henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että organisaatiolla on aina käytettävissä oikea määrä oikeanlaista osaamista oikeissa tehtävissä. Valtiovarainministeriö korostaa, että henkilöstösuunnitteluun sisältyvä osaamistarpeiden ennakkointi tehdään virastotasolla, koska niissä on paras tuntemus toiminnan ja tavoitteiden vaatimista osaamistarpeista. Valtiovarainministeriön rooli valtion henkilöstösuunnittelussa on mahdollisuuksia luova ja strategisen henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstösuunnitteluun liittyvää osaamista ja yhteistyötä edistävä. Valtiovarainministeriö on tukenut virastojen henkilöstösuunnittelua määrittelemällä valtionhallinnon yhteiset osaamiset (ml. digiosaamiset ja digivalmennuskortit) sekä etsimällä parhaita käytäntöjä ja levittämällä niitä. Lisäksi virastoja on kannustettu hyödyntämään HAUSin ylläpitämää eOppiva.fi-palvelua sekä tuottamaan sinne sisältöjä ja kehittämään yhteistyössä muiden virastojen kanssa palvelun ja sen hyödyntämisen toimintamalleja.

Osaamisen kehittämistä korostetaan valtion yhteisessä henkilöstöstrategiassa. Yhtenä henkilöstöstrategian toimenpiteenä on jatkuvan oppimisen tukeminen monipuolisen keinovalikoiman ja sisältöjen avulla. Siinä keskitytään varmistamaan eOppiva.fi-palvelun tuottama lisäarvo ja rooli osaamisen kehittämisessä, tunnistamaan ja priorisoimaan valtionhallinnon uudistumisen kannalta keskeisiä osaamisalueita, kuten tekoälyn hyödyntäminen virkamiestaitona, ja jakamaan tietoa hyvistä työssäoppimisen käytännöistä.

Jälkiseurannan perusteella tarkastuskertomuksessa annettu suositus ei ole sellaisenaan toteutunut. Valtiovarainministeriö ei ole nähnyt roolikseen kehittää virastojen käyttöön osaamistarpeiden ennakkointia tukevia toimintamalleja. Osaamisen kehittämistä ja keskeisten osaamisalueiden tunnistamista kuitenkin korostetaan valtion yhteisessä henkilöstöstrategiassa, jossa virastoja kannustetaan hyödyntämään yhteistä eOppiva.fi-palvelua.

## 2.5 Valtion yhteiset HR-tavoitteet tukevat virastojen omien tavoitteiden asettamista ja mahdollistavat niiden erityistarpeiden huomioon ottamisen

Tarkastuskertomuksessa suositeltiin, että valtiovarainministeriö kehittää valtion yhteisiä, virastojen tulohajauksessa huomioon otettavia HR-tavoitteita siten, että ne tukevat nykyistä paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua, toimintaa ja omien tavoitteiden asettamista. Suosituksen taustalla oli havainto siitä, että tarkastusajankohtana voimassa olleet valtion yhteiset HR-tavoitteet (työnantajakuvan parantaminen, osaamisen kehittäminen ja liikkuvuuden edistäminen) olivat yleisluonteisia ja irrallisia muusta virastojen henkilöstöön liittyvästä suunnittelusta. Osaamisen kehittäminen ei ollut sellaisenaan yksittäinen tavoite, vaan virastojen perustoimintaa. Liikkuvuutta koskeva tavoite oli päällekkäinen osaamisen kehittämisen kanssa. Virastojen työnantajakuvan kehittämällä edistettiin virastojen rekrytointia, mutta työnantajakuvaa ei valtiolla kehitetty yhtenäisellä tavalla.

Jälkiseurantaa varten antamassaan selvityksessä valtiovarainministeriö toteaa, että helmikuussa 2024 julkaistu valtion henkilöstöstrategia 2030 sisältää kolme HR-tavoitetta, jotka korvasivat tarkastusajankohtana voimassa olleet, vuonna 2018 asetetut tavoitteet. Uudet strategiset tavoitteet liittyvät valtion yhteisiin arvoihin, toimintakulttuuriin, johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöstrategian toimeenpanosuunnitelmassa on kuvattu valtiotasoiset, kutakin tavoitetta edistävät toimenpiteet vuosille 2024–2025. Tavoitetaso on asetettu siten, että ne jättävät virastoille ja hallinnonaloille niiden toiminnan ja erityistarpeiden edellyttämää toimintavapautta. Tavoitteet on asetettu myös siten, että virastot ja hallinnonalat voivat itse täsmentää tavoitteita itselleen sopiviksi esimerkiksi viraston strategiatyössä, vuosisuunnittelussa tai henkilöstön kehittämissuunnitelmassa. Henkilöstöstrategian toimeenpanosuunnitelma sisältää myös toimenpidekortit ja toimeenpanosuunnitelmapohjan virastojen suunnittelun ja seurannan tueksi.

Strategiaa viedään käytäntöön kolmen toimenpidekauden aikana, jolloin toimenpiteitä tehdään sekä valtionhallinnon tasolla että virastoissa. Toimenpide voi olla valtiotasoinen, viraston oma tai virastojen yhteinen, kuten lainsäädäntöhanke, projekti tai osaamisen, toimintatapojen ja prosessien kehittämistä. Toimenpiteen kesto vaihtelee ketterästä kehittämisestä pidempikestoisiin hankkeisiin. Toimenpide voi myös olla kokonaan uusi tai jo käynnissä oleva. Tavoitteet ja niiden toimeenpano on jo osin sisällytetty ylimmän johdon johtamissopimuksiin ja valtion tulohajautusprosessiin (tavoitteet huomioidaan virastoissa vuodesta 2024 alkaen ja hallinnonalojen harkinnan mukaan myös tulossopimuksissa vuodesta 2025 alkaen).

Jälkiseurannan perusteella tarkastuskertomuksessa annettu suositus on toteutunut. Valtiovarainministeriö on kehittänyt valtion yhteisiä, virastojen tulohajautuksessa huomioon otettavia HR-tavoitteita siten, että ne tukevat nykyistä paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua, toimintaa ja omien tavoitteiden asettamista.

## 2.6 Valtiovarainministeriö ei ole kehittänyt tarpeeksi rekrytointiprosessin tehokkuuden arviointimenetelmiä

Tarkastuksessa annettiin suositus siitä, että valtiovarainministeriön tulisi kehittää rekrytointiprosessin tehokkuuden arviointimenetelmiä, jotta rekrytointeihin käytetty työaika, niistä aiheutuvat kustannukset ja todellinen läpimenoaika olisivat läpinäkyviä. Valtiovarainministeriö on tukenut virastojen rekrytointiprosesseja erilaisin toimenpitein. Ministeriön mukaan tärkeintä on kuitenkin ensisijaisesti varmistaa, että rekrytointiprosessin avulla valtio saa palvelukseensa soveltuvimman hakijan ja että rekrytointiprosessi on läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja laadukas. Ministeriö kouluttaa rekrytoijia HAUSin kautta ja tarjoaa oppaita rekrytointien toteuttamiseen. Rekrytointien tueksi on annettu ”Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista” sekä uutena ohjeena ”Valtion ylimmän virkamiesjohdon virantäyttö”.

Palkeet laskevat valtion tilivirastoille henkilöstöhallinnon työajan kohdennus- ja suoritetiedoista tunnuslukuja, kuten rekrytointiin ja perehdytykseen käytettyä työaikaa. Tarkastuksessa tuotiin esille, että Kieku-järjestelmässä rekrytointeja varten on erillinen kirjaustoiminto ”rekrytointi ja yleisperehdyttäminen”. Tätä kirjaustoimintoa saavat käyttää vain HR-asiantuntijat. Yleensä rekrytointiin osallistuvat esihenkilö, HR-asiantuntija ja mahdollisesti muita virastojen asiantuntijoita. Valtiovarainministeriön mukaan vain HR-ammattilaisten käyttämä työaika on huomioitu rekrytointiin käytettävään työaikaan ja kustannuksiin. Esihenkilöiden työaika kohdennetaan yleisiin tai viraston omiin seurantakohteisiin. Tätä rakennetta ei valtiovarainministeriön mukaan ole nähty tarpeelliseksi muuttaa.

Jälkiseurannan perusteella tarkastuskertomuksessa annettu suositus ei ole toteutunut. Valtiovarainministeriö ei ole kehittänyt riittävästi menetelmiä, joilla rekrytointiprosessin kustannuksia ja tehokkuutta voitaisiin arvioida.

## 2.7 Virastojen rekrytoijat voivat hyödyntää uuden Valtiolle.fi-järjestelmän uusia ominaisuuksia rekrytointiprosessin arvioinnissa

Tarkastus toteutettiin vaiheessa, jolloin Valtiolle.fi-rekrytointijärjestelmää oltiin kilpailuttamassa. Vuoden 2024 alusta käyttöön otettu uusi Valtiolle.fi-rekrytointijärjestelmä tarjoaa Palkeiden mukaan laaja-alaisesti ja monipuolisesti tietoa rekrytointiprosessien toteutumisesta. Käyttäjät voivat hakea järjestelmästä tietoa muun muassa hakemusten määrästä ja laadusta, rekrytointien lukumäärästä sekä niiden läpimenoajoista ja hyödyntää näitä tietoja arvioidessaan rekrytointiprosessin tehokkuutta. Palkeiden mukaan järjestelmä antaa käyttäjille mahdollisuuden seurata hakemusten määrää ja hakijoiden pätevyyttä suhteessa avoimeen tehtävään. Käyttäjät voivat myös tarkastella sukupuolijakaumaa, hakemusten muotoa (paperinen tai sähköinen) sekä hakijoiden koulutustaustaa, mikä auttaa arvioimaan rekrytointiprosessin houkuttelevuutta ja monimuotoisuutta.

Uusi Valtiolle.fi-järjestelmä tarjoaa tietoa rekrytointien määrästä eri näkökulmista, kuten toimipisteen sijainnin, julkisten ja sisäisten hakujen määrän sekä anonyymien rekrytointien osalta. Uusi järjestelmä mittaa rekrytointiprosessin eri vaiheiden kestoa, mukaan lukien koko prosessin kesto rekrytointisuunnitelman luomisesta rekrytoinnin sulkemiseen asti.

Uusi järjestelmä tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet rekrytointiprosessin raportointiin. Virastot voivat raportoida uudesta järjestelmästä tietoa muun muassa omista rekrytointiprosesseistaan ja niiden läpimenoajoista. Raportointi on uudessa järjestelmässä helpompaa ja monipuolisempaa. Tietoja voi tarkastella tilastoina tai yksittäisinä rekrytointeina eri hakuehtoja hyödyntäen. Raportointimahdollisuudet ovat monipuoliset. Rekrytointitietojen ja läpimenoaikojen analysointi auttaa tunnistamaan prosessien viivästyksiä ja optimoimaan niiden eri vaiheita. Tämä vähentää kustannuksia, parantaa työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta, mikä puolestaan johtaa nopeampiin ja parempiin rekrytointituloksiin.

### 3 Yhteenveto ja jatkotoimet

Valtion ohjausta koskevassa tarkastuksessa arvioitiin rekrytointeihin ja osaamisen kehittämiseen kohdistuvaa valtion ohjausta. Tarkastuksessa todettiin, että valtiolla ei ole strategisen tason henkilöstösuunnittelua, jossa määriteltäisiin pitemmällä aikavälillä valtion haluttu henkilöstömäärä, vaikka tavoitteita on kuitenkin asetettu tehtävä- tai yksikkökohtaisesti hyvinkin tarkasti. Valtion itse kouluttaman henkilöstön koulutusmäärät ovat vaihdelleet paljon, mikä on vaikeuttanut henkilöstötavoitteiden saavuttamista. Yhteiset henkilöstöpolitiikan teemat – osaamisen kehittäminen, liikkuvuuden edistäminen ja valtion työnantajakuvan parantaminen – ovat puolestaan näkyneet yleisellä tasolla tulossopimuksissa, mutta teemojen tarkempi määrittely ja lähtötason kuvaus tukisivat virastoja niiden omien tavoitteiden asettamisessa. Tarkastuksen aikaan valtiolla työskenteli työsuhteessa noin 7 500 henkilöä. Työsuhteen käyttö palveluslajina vaihteli samantyyppisten organisaatioiden välillä, eikä valtiolla ollut linjausta siitä, missä olosuhteissa työsuhteiden käyttöön tulisi pyrkiä.

Virastojen osaamisen kehittämistä ja rekrytointeja koskevassa tarkastuksessa havaittiin, että virastot keskittyivät henkilöstötarpeiden ennakoinnissa henkilöstömäärään osaamistarpeiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Tarkastusajankohtana voimassa olleet valtion yhteiset HR-tavoitteet (työnantajakuvan parantaminen, osaamisen kehittäminen ja liikkuvuuden edistäminen) olivat yleisluonteisia ja irrallisia muusta virastojen henkilöstöön liittyvästä suunnittelusta. Liikkuvuutta ei hyödynnetty osaamisen kehittämisen menetelmänä. Myöskään rekrytointiprosessin tehokkuutta ei arvioitu.

Jälkiseurannan perusteella tarkastuksessa annetut suositukset eivät ole toteutuneet sellaisenaan, mutta valtiovarainministeriö on toteuttanut suositusten suuntaisia toimia. Valtiovarainministeriö on laatinut valtion henkilöstöstrategian ja nostanut siinä strategisen henkilöstösuunnittelun yhdeksi linjaukseksi ja toimeenpanosuunnitelman toimenpiteeksi. Valtion henkilöstön liikkuvuutta on selvitetty, mutta liikkuvuutta koskevaa tavoitetta ei ole valtiotasolla täsmennetty, vaan tavoitteesta on sellaisenaan luovuttu. Ministeriö on selvittänyt laajalla kyselyllä palvelussuhdelajien käyttöä ja kyselyn perusteella katsonut, että sen ei tarvitse antaa tarkempaa yleistä ohjausta siitä, missä olosuhteissa työsuhteita tulisi käyttää virkasuhteiden sijaan.

Valtiovarainministeriö on tukenut virastojen osaamisen kehittämistä määrittelemällä valtionhallinnon yhteiset osaamisalueet, levittämällä parhaita käytäntöjä ja kehittämällä eOppiva.fi-palvelua. Varsinaisia osaamistarpeiden ennakointia tukevia toimintamalleja ministeriö ei ole kehittänyt, sillä se näkee parhaimman asiantuntemuksen osaamisen kehittämisessä olevan virastotasolla. Valtiovarainministeriö on kehittänyt valtion yhteisiä HR-tavoitteita siten, että ne tukevat paremmin virastojen henkilöstösuunnittelua ja toimintaa sekä virastojen omien tavoitteiden asettamista niiden erityistarpeet huomioiden. Valtiovarainministeriö on toteuttanut liikkuvuus selvityksen, jossa tunnistettiin tarve käsitteen uudelleen määrittelylle siten, että liikkuvuus käsittää yksilöiden liikkuvuuden lisäksi tiedon ja osaamisen liikkumisen. Liikkuvuutta myös korostetaan valtion yhteisessä henkilöstöstrategiassa verkostomaisen työnteon ja vertaisoppimisen vahvistamisen kautta.

Valtiovarainministeriö ei ole vielä kehittänyt riittävästi menetelmiä rekrytointiprosessin tehokkuuden arvioimiseksi. Ministeriö kuitenkin tukee virastojen toimintaa tarjoamalla koulutusta ja ohjeita rekrytoijille varmistaa, että rekrytointiprosessi on läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja laadukas. Vuoden 2024 alussa käyttöön otettu Palkeiden uusi Valtiolle.fi-rekrytointijärjestelmä tarjoaa laaja-alaisesti tietoa rekrytointiprosesseista. Käyttäjät voivat seurata hakemusten ja rekrytointien määriä sekä läpimenoaikoja, mikä auttaa arvioimaan prosessin tehokkuutta. Järjestelmä parantaa raportointia ja mahdollistaa viivästyksien tunnistamisen, mikä vähentää kustannuksia ja parantaa työnantajamielikuvaa.

Jälkiseurantaa ei ole tarvetta jatkaa.

Teemu Kalijärvi  
tarkastuspäällikkö

Tuula Näätänen  
johtava tuloksellisuustarkastaja, HTT

JAKELU valtiovarainministeriö  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet