

Valtiotyönantaja

3/2005

Nytt från SAMV



Valtion työmarkkinalaitos

3/2005

PÄÄTOIMITTAJA

Teuvo Metsäpelto, puh. (09) 160 34900

TOIMITUS

VM, viestintä
Leena-Maija Jyllikoski
puh. (09) 160 33099
Taitto Anitta Railonkoski
puh. (09) 160 33133
Kääntäjä Timo Juvonen
puh. (09) 160 34880
Postiosoite: PL 28
00023 VALTIONEUVOSTO
Käyntiosoite: Snellmaninkatu 1 A
Telekopio: (09) 160 34755

TILAUKSET

VM, viestintä, puh. (09) 160 34991
s-posti: anne.narvanen@vm.fi

OSOITTEENMUUTOKSET

Edita Prima Oy/Rekisteripalvelut
PL 650, 00043 EDITA
Telekopio: 020 450 2452
S-posti: rekisteripalvelut@edita.fi

ISSN 1457-3016

TOIMITUSNEUVOSTO

Puheenjohtaja
Valtion työmarkkinajohtaja
Teuvo Metsäpelto, VM
puh. (09) 160 34900

JÄSENET

Työmarkkina-analyytikko
Mika Happonen, VM
puh. (09) 160 32568

Työmarkkinalakimies Pirkko Janas, VM
puh. (09) 160 34918

Tiedottaja Leena-Maija Jyllikoski, VM
puh. (09) 160 33099

Viestintäjohtaja
Anna Lauttamus-Kauppila,
Viestintävirasto,
puh. (09) 6966 404

Finanssineuvos
Asko Lindqvist, VM
puh. (09) 160 34989

Neuvottelujohtaja Seija Petrow, VM
puh. (09) 160 28776

Hallintojohtaja Riitta Rainio, YM
puh. (09) 160 39405

Työmarkkina-analyytikko
Mari Näätsaari, VM
puh. (09) 160 34980

Henkilöstöjohtaja Kira Ukkonen,
Helsingin yliopisto,
puh. (09) 191 22540

Piirroksat Pentti Nuortimo

SISÄLLYS:

Aittoa sopimista	3
Neuvottelutoiminnan johtotähtenä konserniajattelu sekä kasvua ja vakautta tukevat sopimusratkaisut	4
Monien mutkien kautta tulokseen	7
Työnantajavirkamies edustaa työnantajaa	9
Työmarkkinalaitoksen yhteistyöelimet neuvottelutoiminnan kivijalkana	12
VTML mukana eurooppalaisessa vuoropuhelussa	16
Napakymppi vai läsähtänyt pannukakku?	18
Uusi opas tukee valtion johtoa henkilöstöjohtamisessa	20
Henkilöstösuunnittelulla kilpailukykyä	22
Ajankohtaista	23
- Tulospalkkaus tarkastelussa	23
- Paikallinen yhteistyö ja sopiminen	23
- Ministerityöryhmä puolsi valtion ylimmän virkamiesjohdon uudistamista	24
- Tulohajauksen uudet tuulet käsikirjassa	24
- Henkilöstöpoliittiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatiomuutoksissa	25
- UPJ loppusuoralla	25
- Keskusjärjestöt sopivat etätyöstä, valtion ohje valmisteilla	25
- Teho-Tivi hankkeet mallina muille	26
- Työmarkkina-avain uusittu	26
- Työmarkkinasanasto ilmestyy piakkoin	26
- Valtionhallinnolle uusi ohje sähköpostien käsittelystä	27
- Johtamisvalmennusta nuorille koulutetuille naisille	27
Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työssä pysymiseen	28

Nytt från SAMV

Ledare	29
Ministerarbetsgrupp understödde förnyandet av väljandet av den högsta tjänstemannaledningen	30
Ny guide stöder statens ledning vid personalledningen	30
Arbetsmarknadsnyckeln förnyad	30

AITOA SOPIMISTA

Valtion henkilöstön palkkaratkaisut ja muut palvelussuhteen ehdot sovitaan Suomessa aidosti henkilöstöä edustavien järjestöjen ja valtiotyönantajan edustajien kesken. Tämä poikkeaa muun Euroopan käytännöistä valtionhallinnossa. Euroopassa pääsääntö on henkilöstön kuuleminen ja neuvottelemine ja sopiminenkin laajalti, jos osapuolet saavuttavat yksimielisyyden. Jos kuitenkin yksimielisyyttä ei tule, valtio työnantajana määrää yksipuolisesti palvelussuhteen ehdoista.

Suomen käytäntö on meille soveltuva ja siinä on paljon hyvää. Kun ratkaisu edellyttää aitoa sopimista, myös palkansaajaosapuoli ottaa vastuuta ratkaisusta ja ottaa huomioon tosiasiat. Se heijastuu muuhunkin valtionhallinnon uudistamiseen. Valtion henkilöstöä edustavilla järjestöillä on ollut ja on jatkossa tärkeä osuus hallinnon uudistamisessa. Henkilöstöjärjestöt miettivät yhdessä työnantajan kanssa, mitä oman toimialan menestys vaatii. Valtion henkilöstöä edustavat pääsopijajärjestöt toimivat näin ja samoin niiden jäsenliitot.

Työrauha on 1990-luvun alusta alkaneena jaksena säilynyt valtionhallinnossa paremmin kuin millään muulla suuremmalla työmarkkinasektorilla. Siitä kuuluu kiitos virastojen ja hallinnonalojen työnantajaosaamiselle, hyvälle neuvottelusuhteille ja palkansaajajärjestöjen vastuulliselle toiminnalle. Tuo ajanjakso oli varsin suurten valtion henkilöstöä koskeneiden uudistusten aikaa, jolloin toteutettiin muun muassa useita organisaatiouudistuksia, yhtiöittämisä ja liikelaitostamisia sekä eläkeuudistuksia. Yksistään vuoden 1995 aikana perustettiin aikaisempien valtion virastojen tilalle seitsemän liikelaitosta tai yhtiötä. Rakennushallinnon siivoustoimen yhtiöittäminen johti vuonna 1995 yhtiössä työtaistelun alkamiseen, mutta sovinto syntyi kolmen päivän lakon jälkeen. Muutoksen vuosikymmenellä 1990-luvulla enempiä kuin 2000-luvulla valtiolla ei siis ollut yhtään pitkäaikaista työtaistelua ennen Rajavartioliiton lakkoja kuluneena kesänä.

Jos jokin liitto on kokonaan omilla linjoillaan, mitä sitten tehdään tilanteessa, jossa työrauha on katkolla? Itsestään selvää on, että asiaan pitää etukäteen huolellisesti valmistautua ja pitää olla sitkeyttä neuvotella. Entä sitten, jos hyväksyttävää ratkaisua ei vain neuvotteluissa saada? Pitääkö valtiota työnantajana edustavan hallinnonalan, viraston tai Valtion työmarkkinalaitoksen luopua tavoitteistaan turvatakseen kaikin keinoin työrauhan? Työrauhan ohella työnantajalla on monia muita vastuita. Työnantaja on kaikissa tilanteissa vastuussa itse toiminnasta sekä eri toimintayksiköiden ja eri henkilöstöryhmien tasapuolisesta kohtelusta, mikä rajaa taloudellisten seikkojen ohella liikkumavaraa.

Aitoa palkansaajajärjestöjen sopimusoikeutta täytyy myös valtionhallinnossa vastata työnantajan mahdollisuus ottaa vastaan työtaistelu ja joskus myös itse käyttää lain mukaisia työtaistelukeinoja, jos ratkaisua ei saada sopimalla. Ei voi olla niin, että valtionhallinnossa on vapaa sopimisoikeus sellaisella alalla, jossa valtio ei voi ottaa vastaan työtaistelua. Valtion keskustason sopimusosapuolten tulee paneutua keinoihin työrauhan turvaamiseen valtionhallinnossa.



Teuvo Metsäpelto
Valtion työmarkkinajohtaja



Seija Petrow
Neuvottelujohtaja
VTML

Neuvottelutoiminnan KONSERNIAJATTELU TUKEVAT SOPIMUSR

Valtiovarainministeriön osastona toimiva Valtion työmarkkinalaitos huolehtii valtion keskitetystä työnantajatoiminnasta, kuten neuvottelu- ja sopimustoiminnasta sekä strategisista henkilöstöpoliittisista linjauksista. VTML:n toimintaa ohjaavat talouspoliittiset näkökulmat ja tulevaisuuden näkymät tukeutuvat valtiovarainministeriön asettamiin tavoitteisiin, joita ovat talouden kasvu ja vakaus, työllisyysasteen parantaminen ja veroeurojen käytön tehostaminen.

Valtion työmarkkinalaitoksen työnantajakenttä ja sopimustoiminnan piiri käsittää valtion budjettitalouden virastot. Kutakin neuvottelukierrosta edeltää toimintayksiköiden kanssa käyty keskustelu tulevista neuvottelutavoitteista ja niiden painotuksista. Virallisen työryhmätyöskentelyn lisäksi pidämme jatkuvasti yhteyttä ja keskustelemme toimintayksiköiden ja muiden sidosryhmiemme kanssa eri foorumeilla.

Valtion pääsopijajärjestöt ovat olennainen osa verkostoamme. Yhteistyö järjestöjen kanssa onkin edesauttanut ja rakentanut tulevaisuuteen tähtäävää valtion työmarkkinapolitiikkaa sekä sopimusratkaisuja, jotka aidosti parantavat ja tukevat valtion johdon ja henkilöstön asemaa sekä kannustavia ja toiminnallisia tavoitteita palvelevia sopimusehtoja.

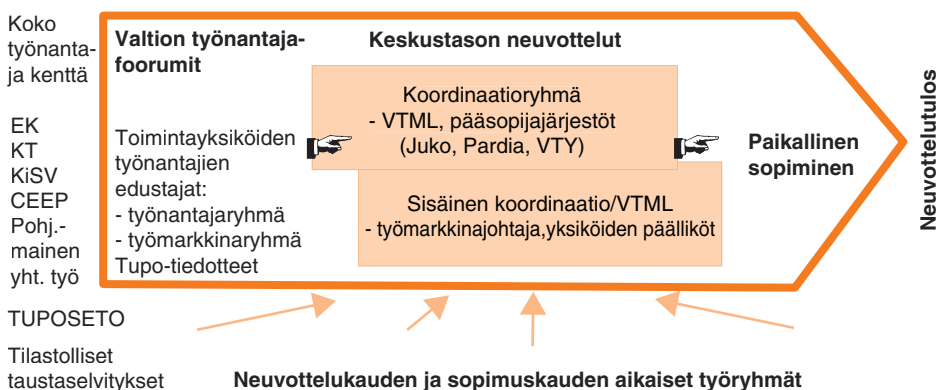
Pääosin valtion neuvottelujen taustalla on valtakunnallinen tulopoliittinen ratkaisu, jonka yhtenä osapuolena valtiosektori on. Valtion keskustasolla neuvotellaan ja sovitaan tältä pohjalta mm. yleisistä virka- ja työehdoista, kuten yleiskorotuksista, liitto- ja ta-

sa-arvoeristä, matkakustannusten korvaamisesta jne. Virastokohtaisesta sopimisesta eli paikallisesta sopimisesta virka- tai työehtosopimuksin on omat sopimusmääräyksensä sopimuskaudelle. Kulumassa olevalla sopimuskaudella virastokohtaiset sopimuserät on varattu yksinomaan uusien palkkausjärjestelmien rahoittamiseen.

VIIMEISIMMÄT TYÖMARKKINARATKAISUT

Vuosille 2003–2004 tehdyn tulopoliittisen sopimuksen mukaiset keskus- ja virastotason virka- ja työehtosopimukset tehtiin pääosin vuoden 2002 loppupuolella ja niiden sopimuskausi ulottui 15.2.2005 saakka. VTML:n tutkimusyksikön mukaan valtion henkilöstön ansiokehitys vuoden 2003 viimeisestä neljänneksestä vuoden 2004 vastaavaan ajankohtaan oli 4,0 prosenttia. Sopimuskorotukset olivat tuona aikana 2,3 prosenttia, joten palkkaliukuman sekä rakenteellisten tekijöiden osuudeksi jäi 1,7 prosenttia. Tämä vastaa muiden julkisten alojen ja yleistä ansiokehitystä sanottuna ajanjaksona.

VTML:N NEUVOTTELUTOIMINNAN PERUSRAKENNE:



Koko työnantajakenttä, työmarkkinalaitoksen yhteistyöfoorumit, keskustason neuvottelut ja paikallinen sopiminen tähtäävät toimivaan neuvottelutulokseen.

johtotähtenä SEKÄ KASVUA JA VAKAUTTA ATKAISUT

NYKYINEN SOPIMUS TÄHÄN ASTI PISIN RATKAISU

Viimekertaista tulosopimuskierrosta edelsi hallituksen talvella 2004 liikkeelle lähettämä globalisaatiovuoropuhelu, joka omalta osaltaan auttoi työmarkkinaosapuolia hahmottamaan muuttunutta toimintaympäristöä niin yksityis- kuin julkissektorillakin. Valtiosektorin vuoropuhelun loppuraportti valmistui syyskuussa 2004.

Tulopoliittisen ratkaisun yleisinä lähtökohtina pidettiin pitkäaikaista vähintään kaksivuotista, mutta mieluummin kolmivuotista kokonaisratkaisua, joka sisältää Suomen kilpailukyvyyn ja palkansaajien ostovoiman kehityksen kannalta merkittävän tuloverojen alennuksen, jos palkankorotuslinja on mallillinen.

Valtion työmarkkinalaitoksen tavoitteita olivat palkkausjärjestelmä-uudistuksen loppuunsaattaminen ja palkkapolitiikan painopisteen siirtäminen toimintayksikköpuolelle. Erillisiä kokonaisratkaisuun kuulumattomia sopimuseriä ei oltu hyväksymässä. Todettiin, että valtion toimintayksiköiden tulee sopimuskaudella parantaa tuottavuutta osana hallinnonalakohtaisia tuottavuusohjelmia.

Keskusjärjestöt, mukaan lukien Valtion työmarkkinalaitos, allekirjoittivat neuvottelutuloksen tulopoliittiseksi sopimukseksi 29.11.2004. Valtion työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen yhteiset neuvotteluohjeet sopimusvirastoille annettiin 1.12.2004. Valtion keskustason sopimusratkaisu allekirjoitettiin 14.12.2004. Virastotason neuvottelut oli käyty 13.12.2004 mennessä. Sopimus on voimassa 16.2.2005–

30.9.2007. Ratkaisu on pisin tähän mennessä tehty.

Valtion henkilöstön palvelussuhteen ehtojen tarkistamisesta tehtyyn virka- ja työehtosopimukseen sisältyvät määräykset yleiskorotuksista, liitto- ja tasa-arvoeristä sekä indeksiehto ja tarkastelulauseke. Uusien palkkausjärjestelmien kattavasta toteutuksesta valtionhallinnossa tehtiin erillinen virka- ja työehtosopimus. Valtion yleinen sopimus, työaikasopimus, vuosilomasopimus, matkakustannusten korvaussopimus ja eräät muut sopimukset uudistettiin, eräiltä osin muutettuina. Yleiskorotus 1.3.2005 lukien oli 30,06 euroa kuukaudelta, kuitenkin vähintään 1,9 %. Yleiskorotus 1.6.2006 lukien on 1,4 %.

Sopimusratkaisu täytti valtiotyönantajan neuvottelutavoitteet. Olemme myös ennakoineet, että tämä ratkaisu ainakin vielä säilyttäisi valtiotyönantajan aseman palkkajohtajana.

SOPIMUS UPJ:N KATTAVASTA TOTEUTUKSESTA

Valtionhallinnon uusien, kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä oli joulukuussa 2004 runsaat 40 % henkilöstöstä ja noin puolet virastoista. Elokuun lopussa 2005 uusien palkkausjärjestelmien piirissä oli 71,3 % virastoista ja 57 % henkilöstöstä. Osana 14.12.2004 tehtyä valtion sopimusratkaisua vuosille 2005–2007 tehtiin virka- ja työehtosopimus uusien palkkausjärjestelmien kattavasta toteutuksesta valtionhallinnossa. Sopimuksessa asetettiin neljä sitovaa määräaika uuden palkkausjärjestelmän toteuttamista koskevien alakohtaisten neuvottelutulosten saa-

vuttamiseksi niissä virastoissa, joissa järjestelmää ei vielä ole. Viimeinen takaraja on 30.11.2005. Sopimukseen sisältyy runsaasti materiaalisia ja menettelytapamääräyksiä, joilla sitovan määräajan ohella varmistetaan kattava toteutus. Asiasta annettiin viime vuoden lopulla Valtion työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen yhteiset ohjeet.

SOPIMUSKAUDEN MUUT TYÖRYHMÄT

Osana yllämainittua sopimusratkaisua aloitti työnsä joukko sopimuskauden aikaisia työryhmiä. Osa työryhmistä jatkaa työtään jo edellisen sopimuskauden puolella aloittamansa työn pohjalta. Työryhmät käsittelevät mm. :

- määräaikaisten palvelussuhteiden määrän vähentämistä
- valtion yhteistoiminnan kehittämistä
- henkilöstön edustajien asemaa ja oikeuksia
- sukupuolivaikutusten arviointi- ja tasa-arvotyön edistämistä
- työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöönoton ja kehittämisen edistämistä (SELKO, TASE työryhmät)
- vuosilomalain uudistuksen vaikutuksia sekä
- sopimusten selkiyttämistä

Tämän lisäksi VTML on edustettuna monissa valtakunnallisissa tulopoliittisissa sopimuksissa sovituisissa työryhmissä.

TYÖRAUHATILANNE OLLUT PÄÄOSIN HYVÄ

Työrauhatilanne on ollut valtion sekto-

VTML:n toimintaa ohjaavat talouspoliittiset näkökulmat ja tulevaisuuden näkymät tukeutuvat valtiovarainministeriön asettamiin tavoitteisiin:

TALouden KASVU JA VAKAUS

Valtion henkilöstövoimavarojen ja kustannusten hallinnan tukeminen nyt ja tulevaisuudessa keskustason sopimuksin ja henkilöstöpoliittisin ratkaisuin

- Valtion keskustason virka- ja työehtosopimus edistää valtion toimintayksiköiden toimintaa.
- Eläkkeiden rahoituksen turvaaminen ja sopeuttaminen valtiontalouden pitkän aikavälin menopaineisiin.

TYÖLLISYYSASTEEN PARANTAMINEN

Valtiokonsernin henkilöstöpoliittisilla toimenpiteillä pyritään työurien pidentymiseen ja keskimääräisen eläkkeellesiirtymisiän nousuun

- Johtamista kehittämällä, tukemalla osaamista ja työhyvinvointia lisätään työurien pituutta.
- Eläkelainsäädännön uudistus viedään loppuun kaikkien ryhmien osalta.
- Senioripolitiikan käytännön toimenpiteitä kehitetään ja tuetaan.

VEROEUROJEN KÄYTÖN TEHOSTAMINEN

Valtiokonsernin henkilöstövoimavarojen seuranta ja tuottavuutta parannetaan yhteisellä strategialla ja työkaluilla

- Uusia palkkausjärjestelmiä koskevan uudistuksen loppuunsaattaminen sekä palkkaustapojen jatkuva - kehittäminen ja arviointi.
- Henkilöstöpoliittisen linjan arviointi ja tulosten hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja priorisoinnissa.
- Sopimusratkaisujen ja henkilöstöpolitiikan muun toteuttamisen edellyttämä henkilöstömenojen mitoitus varmistetaan kehys- ja budjettimenettelyssä.
- Hallinnonalojen tuottavuushankkeissa henkilöstönäkökulma on tiedostettu.
- Tuottavuutta parannetaan HRM- ja HRD-menettelyillä ja seuranta tukevilla yhteisillä henkilöstö-, ennakointi- ja raportointijärjestelmillä sekä verkottamalla.

rilla pääosin hyvä. Tosin kesällä 2005 koettiin Rajavartioliiton lakko. Rajavartioliitto ry. erosi pääsopijajärjestöstään Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä ennen tulopoliittisen ratkaisun tekemistä joulukuun puolivälissä 2004, lähinnä uuden palkkausjärjestelmän käyttööntoimista koskevien erimielisyyksien vuoksi. Liitto jäi siten tulopoliittisen ratkaisun, valtion sopimuksen ja työrauhavelvoitteen ulkopuolelle ja meni lakkoon alkukesällä 2005. Ratkaisu löytyi valtakunnansovittelijan johdolla käytyjen neuvottelujen tuloksena ja lopullinen sovintoratkaisu hyväksyttiin 21.7.2005.

PALKKAPOLITIikkaa KEHITETÄÄN JATKUVASTI

Uuden kauden sopimus sisältää myös valtion työmarkkinaosapuolten sopimat toimenpiteet valtion palkkapolitiikan ja palkitsemisen muusta kehittämisestä so-

pimuskaudella. Sopimuskauden ajaksi asetettiin laaja valtion keskustason osapuolten yhteinen selvitystyö valtionhallinnon palkkapolitiikan sekä paikallisen yhteistyön ja sopimisen kehittämiseksi. Tätä kokonaisuutta varten asetettiin ohjausryhmä ja kolme hankeryhmää uusin palkkausjärjestelmien kehittämistä, tulospalkkioiden käyttöönoton edistämistä ja paikallista yhteistyön ja sopimisen kehittämistä varten. Sekä paikallisen sopimisen että tulospalkkioiden käytön edistämistä pohtivassa työryhmässä on sopijapuolten lisäksi vahva toimintayksiköiden edustus.

TUOTTAVUUDEN EDISTÄMINEN ERITYISHAASTE

Valtiosektorin yhtenä tuottavuuden parantamisen kohteena – henkilömäärän seurannan lisäksi - on usein mainittu pyrkimys selkiyttää ja yksinkertaistaa ja tietenkin ajantasaistaa henkilöstöhal-


lintoon liittyviä säädös- sekä virka- ja työehtosopimustekstejä. Tarve tähän on tullut esille valtion tukitoimintojen organisoimisen kehittämishankkeissa. Siltä osin, kun kyse on työmarkkinaosapuolten välisistä sopimuksista, asiassa tulee edetä sopijapuolten kanssa yhteistyössä. Valtion työmarkkinalaitoksen haasteena onkin hahmottaa samanaikaisesti sopijapuolten tavoitteet ja tarkoitus sekä kohderyhmän eli ohjeistuksen käyttäjien tarpeet. Sopimustekstien selkeys ja ajantasaisuus/sovellettavuus on olennainen asia samoin kuin soveltajien asianmukainen perehdyttäminen niiden sisältöihin.

Hallituksen kehyspäätöksen yhteydessä on tehty päätös valtiosektorin luonnollisen henkilöstöpoistuman (noin 35.000 henkilöä) korvaamisesta vain puolella tuosta määrästä. Tarvitavan seurannan sisällöistä sekä 2011 asti ulottuvista hallinnonalakohtaisista arvioista VTML on keskustellut tuottavuusprojektin edustajien kanssa.

Myös toimintayksikkötasolla on paikallisen sopimisen keinoin ja oman toimivaltansa rajoissa mahdollisuuksia edetä asiassa tarkentavien virkaehtosopimusten kautta sekä toimintajärjestelmiään ja päivittäiskäytäntöjään järjeistämällä. Valtion työmarkkinalaitos pyrkii omalta osaltaan sopimustoiminnassa vaikuttamaan tuottavuutta lisäävien toimintatapojen edistämiseen.

LISÄÄ ISKUKYKYÄ

Paitsi edellä kuvatuin sopimusratkaisuin ja strategisoin henkilöstöpoliittisin toimin VTML aikoo myös omaa toimintaansa jatkuvasti kehittämällä olla entistä iskukykyisempi ja aikaansa seuraavampi toimija talouden vakaan kehityksen, hyvän työllisyyskehityksen ja veroeurojen mahdollisimman tarkoituksenmukaisen käytön tukemisessa. Valtiosektorin kestävä ja riittävän ennakoivat henkilöstö- ja palkkapolitiittiset ratkaisut ovat merkittävä osa tätä työtä. ■



RVLE:n osastopäällikkö Matti Möttönen joutui useaan otteeseen rajavartijoiden työtaistelun aikana tiedotusvälineiden piirittämäksi. Hänen mukaansa työtaistelun saama julkisuus edesauttoi neuvottelujen edistymistä ja ratkaisun löytymistä.

Monien mutkien kautta tulokseen

Kertomus Rajavartiolaitoksen UPJ-neuvotteluista

Rajavartiolaitoksen neuvottelut uudesta palkkausjärjestelmästä on ajankohtainen esimerkki siitä, kuinka monienkin mutkien kautta lopputulos syntyy neuvotellen: Tässäkin tapauksessa osoittautui, että neuvottelujärjestelmä toimii, sillä vaikka tähän tarvittiinkin tasavallan hallituksen, pääsopijajärjestöjen ja valtakunnansovittelijan apua, sopimus riita-asiassa saatiin tehtyä, kirjoittaa osastopäällikkö Matti Möttönen Rajavartiolaitoksen esikunnasta.

Rajavartiolaitoksen esikunta asetti 19.2.2001 työryhmän valmistelemaan palkkausjärjestelmän uudistamista Rajavartiolaitoksessa. Työryhmä laati raportin, jonka johtopäätöksenä se suositti, että laitoksessa siirryttäisiin uuteen palkkausjärjestelmään raportissa mainittujen linjausten mukaisesti. Työryhmään kuuluivat kaikkien henkilöstöjärjestöjen pääluottamusmiehet.

Uutta palkkausjärjestelmää kehitettiin yhdessä järjestöjen kanssa aina vuoden 2004 alkuun saakka, jolloin Juko ry irtautui työstä. Rajavartiolaitos teki tarjouksen kesäkuussa 2004 uudeksi palkkausjärjestelmäksi. Henkilöstöjärjestöt eivät hyväksyneet tarjousta, mutta ilmoittivat halukkuudestaan jatkaa neuvotteluja uuden palkkausjärjestelmän valmistelusta ja käyttöönotosta. Syk-

syllä 2004 neuvotteluja ja järjestelmän kehittämistä jatkettiin, ja joulukuussa 2004 Rajavartiolaitos antoi uuden tarjouksensa, josta saavutettiin neuvottelutulos Valtion Yhteisjärjestön (VTY ry), Suomen konepäällystöliiton (SKL ry) sekä Palkansaajajärjestö Pardian (Päällystöliitto ry ja Maanpuolustuksen Henkilökuntaliitto ry) kanssa. Valtion yhteisjärjestöön kuuluvat Merivartioliitto (MVL ry) sekä Valtion ja erityispalvelujen ammattiliitto (VAL ry).

Neuvottelutuloksen piirissä oli tuolloin noin puolet Rajavartiolaitoksen henkilöstöstä. Juko ja Rajavartioliitto ry eivät allekirjoittaneet neuvottelutulosta. Rajavartiolaitoksen jäsenmäärältään suurin ammattijärjestö Rajavartioliitto ry irrottautui uudistustyön yhteisistä tavoitteista ja erosi palkansaajajärjestö Pardiasta ajaakseen omia tavoitteitaan.

KEVÄÄN NEUVOTTELUT TULOKSETTOMIA

Kevään 2005 aikana käydyt Rajavartiolaitoksen esikunnan ja Rajavartioliitto ry:n väliset neuvonpidot olivat täysin tuloksettomia Rajavartioliiton tavoitellessa joulukuussa 2004 tehdyn neuvottelutuloksen purkamista ja uuden, perusrakenteeltaan aivan erilaisen yhteisen palkkausjärjestelmän rakentamista. Asetelma näytti vaikealta ja ratkaisun löytymisen epätodennäköiseltä, sillä Rajavartioliiton tavoitteet olivat ristiriidassa kaikkien muiden sopijaosapuolten ja keskeisten uusille palkkausjärjestelmille asetettujen tavoitteiden kanssa.

Jo sopimuksessa olleiden järjestöjen ja työnantajan välillä valmisteltiin samaan aikaan palkkausjärjestelmän käyttöönottoa ja käytiin ns. maanmittauslausekkeen mukaisia kehitys-

keskusteluja suoritusarviointeineen. Tavoitteena oli saada sopimus aikaiseksi maaliskuun loppuun 2005 mennessä, mutta lähinnä arviointiprosessin tekniisiin ongelmiin liittyvästä viivästyksestä johtuen sopimus allekirjoitettiin vasta toukokuun alussa. Rajavartioliitolle ja Jukolle tarjottiin mahdollisuutta liittyä neuvottelutulokseen useita kertoja, tuloksetta.

KOHTI TYÖTAISTELUA

Työnantajalle muodostui varsin varhain se käsitys, että Rajavartioliitto ry oli valmistautunut työtaisteluun. Rajavartioliiton esikunnassa arvioitiin, että liitto ajoittaa toimenpiteensä siten, että Helsingin yleisurheilun MM-kisoja käytettäisiin hyväksi tavalla tai toisella. Samasta syystä arvioitiin, ettei Rajavartioliitto tule kevään aikana tarkentamaan epäselviä vaatimuksiaan, vaan pyrkii aloittamaan työtaistelutoimenpiteet Rajavartioliiton toiminnan kannalta vaikeimpana vuodenaikana, kesällä.

Rajavartioliitto ry:n vaatimuksia tutki Juko ry eli käytännössä Rajavartioliiton palveluksessa olevat upseerit Upseeriliitto ry:n tukemana. Juko pyrki käyttämään Rajavartioliiton edunvalvontaa hyväkseen ajaakseen omien jäsentensä etuja, jotka sinänsä työnantajan näkökulmasta olivat päinvastaiset Rajavartioliiton ajamiin ja Rajavartioliitto ry:n jäsenten tavoitteiden kanssa. Tämän yhteenliittymän tärkein yhteinen tavoite oli saada palkkausjärjestelmää koskeva neuvottelutulos purettua siten, että palkkausjärjestelmän kehitystyö aloitettaisiin uudestaan.

Rajavartioliiton vaatimusten ongelman muodosti se, että sekä Rajavartioliitto että Juko vaativat vuosien 2001–2004 aikana yhteistyössä kehitettyyn uuteen palkkausjärjestelmään sen perusarvoja, palkkauksen muodostumisperiaatteita ja palkkasuhteita koskevia, perustavaa laatua olevia muutoksia. Toisin sanoen he olivat tyytymättömiä valtiotyönantajan osoittaman rahoituksen määrään ja sen kohdentumiseen. Rajavartioliiton ja Jukon toiminta ei saanut myöskään ymmärtämystä eikä hyväksyntää muilta, jo sopimuksen tehneiltä Rajavartioliiton henkilöstöltä edustavilta liitoilta. Rajavartioliitto joutuikin jo joulukuussa 2004 eromaan palkan-

saajajärjestö Pardiasta voidakseen ajaa tavoitteitaan tarvittaessa työtaistelutoimenpitein. Tämä tarkoitti samalla sitä, että siitä lähtien neuvotteluosapuolet olivat Rajavartioliiton esikunta ja Rajavartioliitto eikä pääsopijajärjestöt kuten yleensä.

Rajavartioliiton vaatimukset olisivat tarkoittaneet käytännössä vuodesta 2001 tehdyn työn aloittamista alusta, sillä liitto ei hyväksynyt UPJ:hin siirtymisen peruseriaatteita. Rajavartioliiton palkkausjärjestelmän muutos tarkoitti käytännössä muun muassa palkkasuhteiden muutosta, mitä Rajavartioliitto erityisesti karsasti. Rajavartioliitto toikin neuvottelupöytään useita kymmeniä vaatimuksia koskevan luettelon epäkohdista, jotka muodostivat ns. vähimmäisvaatimusluettelon. Suuri osa vaatimuksista ei edes liittynyt UPJ:hin ja mukana oli myös vaatimuksia, joista ei sovit virkaehtosopimuksin.

NEUVOTTELUJA LÄHES TAUOTTA

Kevään yritykset saada Rajavartioliitto mukaan yhteiseen palkkausjärjestelmään olivat siis tuloksettomia. Niinpä Rajavartioliitto ry antoi ilmoituksen työtaistelutoimenpiteistä, mikä tarkoitti käytännössä lakkoa itärajan kansainvälisillä rajanylityspaikoilla. Tämä kesäkuun alkuun sijoittuva lakko oli myös harjoitus, jolla Rajavartioliitto testasi lakko-organisaationsa toiminnan. Työnantajan kannalta juuri näiden työpien työtaistelu vaikutti omituiselta, ovathan nuoret rajatarkastustehtävissä toimivat rajavartiijat juuri heitä, joiden palkkausta UPJ:ssä erityisesti parannetaan. Sinänsä työnantaja oli varautunut lakkoiluun raja-asemilla.

Jo toukokuun lopulla, välittömästi työtaisteluilmoituksen jättämisen jälkeen, valtakunnansovittelija kutsui osapuolet luokseen, mutta edellytyksiä sovittelulle ei ollut. Rajavartioliitto ei ollut valmis neuvottelemaan, vaan luotti alkavan työtaistelun voimaan. Työnantajan kannalta tilanne oli perin hankala ja työnantajan tavoitteena olikin saada ratkaisu aikaan mahdollisimman nopeasti. Neuvotteluja käytiinkin lähes tauotta toukokuun lopulta kesäkuun loppuun. Vain osa neuvotteluista tapahtui valtakunnansovittelijan johdolla, sillä osapuolet kokoontuivat myös kah-

denvälisiin neuvotteluihin. Ratkaisevaa sopimuksen synnylle oli se, että Rajavartioliitto luopui huomattavasta osasta tavoitteistaan, ja oli lakon ensimmäisen vaiheen jälkeen valmis liittymään jo käyttöön otettuun palkkausjärjestelmään erityisehdoin. Nämä erityisehdot saivat ilmeensä valtakunnansovittelijan kesäkuun lopulla tekemässä sovintoehdotuksessa, jonka Rajavartioliitto ry ja työnantaja heinäkuussa ilmoituksillaan lopullisesti hyväksyivät.

OLIKO KOKEMUKSESTA OPIKSI?

Voi perustellusti sanoa, että Rajavartioliiton epännistuttuun UPJ:hin siirtymisen valmistelussa koska kaikki järjestöt eivät olleetkaan sitoutuneet tavoitteisiin, joiden piti olla yhteisiä. Toisaalta osoittautui, että neuvottelujärjestelmä toimii, sillä vaikka tähän tarvittiinkin tasavallan hallituksen, pääsopijajärjestöjen ja valtakunnansovittelijan apua, sopimus riita-asiassa saatiin tehtyä.

Työtaistelun saama julkisuus edesauttoi neuvottelujen edistymistä ja ratkaisun löytymistä. Esimerkiksi suojelutyöhön liittyvä työtuomioistuinkäsittely ja hallituksen esitys eduskunnalle erityislain säätämisestä Helsingin yleisurheilun MM-kisojen turvallisuuden varmistamiseksi olivat tapauksia, jotka saivat runsaasti palstatilaa ja varmistivat sen, että osapuolet pysyivät neuvottelupöydässä. Työriitaan ei kuitenkaan olisi löytynyt ratkaisua riidan osapuolten kahdenkeskisin neuvotteluihin. Erityisesti valtakunnansovittelijan ja palkansaajajärjestö Pardiin toimenpiteet olivat aivan keskeisiä ratkaisun aikaansaamisessa. Myös eduskunnassa käyty keskustelu ja ministereiden aloitteellisuus osaltaan edistivät ratkaisun aikaansaamista.

Vielä ei voi sanoa, onnistutaanko Rajavartioliiton jatkossa välttämään vastaavanlaiset työriidat, mutta selvää on, että työtaistelutoimenpiteiksi saakka edennyt erimielisyys ei ole itse riidan kohteena olevan asian ratkaisemisen kannalta eduksi. Lienee selvää molemmille riidan osapuolille, että voimavarat on kohdistettava siihen, että sopimukset syntyvät yhteistyössä, yhdessä tehden ja yhteisin tavoittein. ■

Matti Möttönen



TYÖNANTAJAVIRKAMIES edustaa työnantajaa

Työnantajavirkamiehiä on yhteensä noin 1600 ja heidän tehtävänsä on määritelty virkaehtosopimuslainsäädännössä. Työnantajavirkamiehet ovat olennainen osa neuvottelu- ja sopimusjärjestelmää. He edustavat valtiota, kun neuvotellaan valtion virkamiesten palvelussuhteen ehtoista. He myös valvovat valtiotyönantajan edun toteutumista.

Valtion virkaehtosopimuslaissa on säädetty valtion ja virkamiesyhdistysten välisestä neuvottelumenettelystä. Neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä perustuu sopimusvapauden periaatteeseen. Työnantajavirkamiehistä on säädetty valtion virkaehtosopimusasetuksessa. Sen mukaan työnantajavirkamiehiä ovat eräät korkeat virkamiehet, jotka ovat työnantajavirkamiehiä suoraan asemansa perusteella. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi ministeriöiden kansliapäälliköt ja osastopäälliköt, keskusvirastojen yljohtajat ja osastopäälliköt sekä virastojen ja laitosten päälliköt. Työnantajavirkamiehiä ovat lisäksi valtiovarainministeriön henkilöstöosaston virkamiehet sekä muiden ministeriöiden ja keskusvirastojen sellaiset esittelijät, joiden pääasiallisena tehtävänä on käsitellä valtion henkilöstöhallintoasioita.

Työnantajavirkamiesten piiriä on laajennettu organisatoriseen asemaan perustuvien määritelmien ulkopuolelle. Tämä johtuu osittain siitä, että palkkausta ja muuta henkilöstöpoliittista toimivaltaa on delegoitu myös virastoille

ja laitoksille. Asemaan perustuvat määritelmät eivät myöskään ole aina olleet riittävän joustavia kaikissa tilanteissa. Virkaehtosopimusasetuksessa onkin yksityiskohtainen luettelo muista virasto- ja laitoskohtaisista työnantajavirkamiehistä. Tämä luettelo on viime vuosina elänyt jonkin verran. Virkaehtosopimusasetukseen on tehty muutoksia valtiovarainministeriön esittelystä lähinnä erilaisten organisaatio- ja nimikemuutoksien johdosta.

MITÄ TYÖNANTAJAVIRKAMIES TEKEE?

Työnantajavirkamiesten tehtävät on määritelty virkaehtosopimuslainsäädännössä. Työnantajavirkamiehet edustavat valtiota neuvoteltaessa valtion virkamiesten palvelussuhteen ehtoista. Heidän tehtävänä on valvoa valtiotyönantajan edun toteutumista. Työnantajavirkamiehet edustavat lisäksi valtiota virkaehtosopimusten soveltamis- ja tulkintakysymyksissä sekä työrauhaa koskevissa asioissa. Työnantajavirkamiehet toimivat luonnollisesti muutoinkin työnantajan edustajina se-

kä vastaavat omalta osaltaan valtiolle työnantajana kuuluvien veloitteiden toteuttamisesta ja määräysten noudattamisesta.

AMMATILLISTA JÄRJESTÄYTYMISTÄ RAJOITETTU

Työnantajavirkamiesasema rajoittaa jonkin verran asianomaisen virkamiehen kohdalla perustuslaissa turvattua yhdistymisvapautta. Valtion virkamieslain nimenomainen säännös kieltää työnantajavirkamiehiltä toimimisen virkamies- tai ammattiyhdistyksien päättävissä elimissä. Kiellolla pyritään estämään sellainen toiminta, joka on ristiriidassa virkatehtävien ja työnantajan edustamisen kanssa. Työnantajavirkamiehen puolueettomuus saattaa myös vaarantua, mikäli hän samalla toimii aktiivisesti virkamies- tai ammattiyhdistyksessä. Säännös ei kuitenkaan kiellä työnantajavirkamiehen jäsenyyttä ammatillisessa yhdistyksessä.

Työnantajavirkamiehiltä puuttuu myös ammatilliseen järjestäytymisvapauteen liittyvä oikeus osallistua työ-

taistelutoimenpiteisiin. Kielto on varsin ymmärrettävä ottaen huomioon työnantajavirkamiesten tehtävät ja rooli työnantajan edustajana.

PALKASTA EI SOVITA SOPIMUKSIN

Virkaehtosopimuslaissa säädetään työnantajavirkamiesten palkkauksesta. Heidän palkkauksesta ei ole mahdollista sopia virkaehtosopimuksin. Työnantajavirkamiesten palkkaus ei myöskään kuulu virkamiesyhdistyksien käsitteilyyn. Työnantajavirkamiesten puolueettomuus saattaisi vaarantua, mikäli he osallistuisivat myös oman tehtävänsä palkkausta koskeviin neuvotteluihin. Tämän vuoksi valtiovarainministeriö päättää valtion talousarviossa eriteltävien työnantajavirkamiesten palkkauksista. Muutoin työnantajavirkamiesten palkkauksista päättää se virasto tai laitos, jonka palveluksessa työnantajavirkamies on.

Useissa uusissa palkkausjärjestelmiä koskevissa tarkentavissa virkaehtosopimuksissa on edellä mainitusta syystä todettu, ettei sopimusta sovelleta työnantajavirkamiehiin. Mikään ei sinänsä estä virastoja ja laitoksia noudattamasta uutta palkkausjärjestelmää koskevissa tarkentavissa virkaehtosopimuksissa sovittuja työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvia periaatteita työnantajavirkamiesten palkkauksen määrittelyssä. Virastojen ja laitosten tehtäväksi jää viime kädessä siitä huolehtiminen, että myös työnantajavirkamiesten palkkaus on oikeudenmukainen ja kannustava.

Muiden palvelussuhteen ehtojen osalta työnantajavirkamiesten asema ei eroa muista virkamiehistä. Esimerkiksi vuosilomia, sairauspoissaoloja sekä perhevapaita koskevat määräykset koskevat myös työnantajavirkamiehiä. ■

Pirkko.Janas@vm.fi

Hallitusneuvos Pasi Lankinen:

TYÖNANTAJAVIRKAMIESVERKKO JA YHTEISET

Puolustusvoimissa työnantajavirkamiehet koostuvat etupäässä joukko-osastojen komentajista. Puolustushallinnon haasteena on ollut tarvittavien työnantajavalmiuksien ja -osaamisen varmistaminen näitä tehtäviä hoidettaessa. Erityisen haasteelliseksi tilanteen on tehnyt joukko-osaston komentajien tehtävien määräaikaisuus. Upseerien urasuunnittelujärjestelmässä upseeri pääsääntöisesti siirtyy joukko-osaston komentajan tehtävään muusta kuin työnantajatehtävästä ja myös hänen komentajatehtävänsä seuraava tehtävänsä on useimmiten muu kuin työnantajatehtävä. Eräissä tapauksissa työnantajaroolin omaksuminen voi olla henkilölle ainutkertainen kokemus puolustusvoimissa. Tilanteen haasteellisuudesta huolimatta puolustushallinto on kyennyt luomaan johdon-

mukaisen työnantajapolitiikan, joka onkin erityisen tärkeää juuri nyt, kun valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon säästövaatimuksia aletaan toteuttamaan. Selonteko edellyttää puolustusvoimilta 1 200 henkilötyövuoden vähentämistä vuoteen 2012 mennessä, jotta henkilöstömenoista voidaan aikaansaada pysyviä säästöjä vähintään 36 miljoonaa euroa. Lisäksi puolustusvoimien ydintoimintoihin tulisi kyetä kohdentamaan vuosina 2005-2012 vähintään 500 henkilötyövuotta nykyisistä toiminnoista. Kaiken tämän hallitseminen edellyttää hyvän työnantajan menettelytapoja puolustushallinnossa.

Näitä hyvän työnantajan valmiuksia on puolustushallinnossa pyritty luomaan mm. työnantajavirkamiesten neuvottelu-



MIKSI KIRJALLINEN

Aika ajoin kysytään, miksi valtiolla tehdään kirjallisia työsopimuksia, kaikki asiathan on jo määrätty valmiiksi. Virkamiesten palvelussuhde alkaa hallintopäätöksensä tehtävällä virkaan nimittämisellä, jonka perusteella häneen sovelletaan virkamieslainsäädäntöä ja virkaehtosopimuksia. Työsuhde sen sijaan perustuu sopimukseen ja siksi työntekijän kanssa on aina tehtävä työsopimus. Jos sopimusta ei tehdä, voidaan henkilöä pitää palvelussuhteen ulkopuolella olevana harjoittelijana tai itsenäisenä yrittäjänä.

Kun työntekijän kanssa on tehty työsopimus ja hän aloittaa työnteon, sovelletaan työntekijään työlainsäädäntöä ja valtion työntekijöitä koskevia työehtosopimuksia. Työsopimuslain mukaan työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti tai suullisesti. Suullisestakin sopimuksesta on työnantajan annettava työsopimuslain 2:4 §:n mukaan kirjallinen

NEUVOTTELUPÄIVÄT KASVATTAVAT TYÖNANTAJAIDENTITEETTIÄ

päivien avulla. Omalta osaltaan säännöllinen vuosittainen neuvottelupäiväkuultuuri on lisännyt työnantajavirkamiesten välistä vuorovaikutusta. Se on myös kasvattanut työnantajaidentiteettiä ja mahdollistanut yhteisten työnantajalinjausten tekemisen hallinnonalallamme. Puolustusvoimiin on myös luotu työnantajavirkamiesverkko (TAVE) työnantajatoiminnan tukemiseksi. Verkko sisältää työnantajatoimintaa koskevia tärkeimpiä dokumentteja. Lisäksi TAVE-verkko mahdollistaa interaktiivisen toiminnan työnantajavirkamiesten ja pääesikunnan välillä. Uutta työnantajatoimintaa koskevaa tietoa puolustusvoimissa on jaettu ensisijaisesti tätä verkkoa hyväksikäyttäen.

Johdonmukaisen työnantajapolitiikan toteutumista on omalta osaltaan myös

varmistanut puolustusministeriön ja pääesikunnan henkilöstöjohtoon säännölliset kokoontumiset. Myös Puolustushallinnon työnantajaryhmä, jossa keskushallintotason lisäksi aluetason esikunnat ovat edustettuina, pyrkii toimillaan tehostamaan puolustushallinnon työnantajatoimintoja. Työnantajapolitiikka on ennen kaikkea työnantajan tahdonmuodostusta henkilöstöpolitiikkaa toteuttaessa. Onkin selvää, että työnantajavirkamiesten neuvottelupäivien lisäksi puolustusvoimien muut eri alojen neuvottelupäivät ovat tarjonneet oivan mahdollisuuden toteuttaa hyvää työnantajapolitiikkaa ■



*Hallitusneuvos
Pasi Lankinen toimii
puolustushallinnon
henkilöstöjohtajana*

TYÖSOPIMUS?

selvitys työnteon keskeisistä ehdoista, jos työsuhde on voimassa toistaiseksi tai määräaikaisena yli kuukauden ja alle kuukaudenkin kestävässä, jos ne toistuvat samoin ehdoin. Laissa on 12 kohdan vähimmäisluettelo näistä asioista, jotka sovitaan kirjallisissa sopimuksissa. Tästä syystä on yksinkertaisempaa tehdä kirjallinen sopimus. Siitä työntekijä saa myös selkeän informaation velvoitteistaan ja oikeuksistaan ja mihin ne perustuvat. Ja jos mahdollisesti myöhemmin syntyy epäselvyyttä mitä on sovittu, selviää asia kirjallisesta työsopimuksesta. Näistä syistä Valtion työmarkkinalaitos on antanut suosituksen, että valtiolla tehdään aina kirjalliset sopimukset, jollei kysymys ole kertaluonteisista, aivan lyhyistä työsuhteista.

Valtion yleiset virkaehdot -kirjassa on työsopimuksista lomakemalli soveltamisohjeineen. Ne löytyvät myös VM:n nettisivuilta. Valtiolla työsopi-

muksen ehdoista huomattava osa tulee annettuina yleisestä työolainsäädännöstä sekä valtion keskustason virka- ja työehtosopimuksista (mm. vuosiloma, matkakustannusten korvaukset) ja viraston mahdollisesta työehtosopimuksesta (esim. palkka ja työaika). Koska työsuhde perustuu sopimukseen, on tärkeää että työsopimuksen osapuolet sopivat niistä asioista, jotka on jätetty heidän sovittavakseen, kuten:

- palvelussuhteen kesto: toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen sopimus. Toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen työnantaja voi päättää vain laissa säädettyllä perusteella. Jotta työnantaja ei kiertäisi tätä palvelussuhteturvaa, on määräaikaisen sopimuksen peruste mainittava työsopimuksessa.
- koeaika
- työskentelypaikka: perusteena matkakustannusten korvauksiin

- tehtävien määrittely: vaikuttaa työnteon johto-oikeuteen, myös palkkausperuste
- palkka
- työntekijän sitoutuminen salassapitovelvoitteisiin, pidättäytyminen kilpailevasta työsopimuksesta ja sitoutuminen varallaoloon ja poikkeaviin työaikoihin
- työaika: mm. ylityön edellytykset

Näitä sopimuksen mukaisia työsuhteen ehtoja työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa, vaan muutoksesta on sovittava työntekijän kanssa. ■

Antero.Laavakari@vm.fi

Työmarkkinalaitoksen yhteistyöel

NEUVOTTEL

Valtion työmarkkinalaitoksessa ei kuljeta laput silmillä, vaan laitoksen tavoitteena on asiakaslähtöinen ja verkostomainen tapa toimia. Neuvottelutoiminta vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa ja keskustelua virastojen ja muiden sidosryhmien kanssa eri foorumeilla. Taustatyötä tarvitaan, jotta osattaisiin neuvotella oikeista asioista, korostavat valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto ja neuvottelujohtaja Seija Petrow.

VTML:n neuvottelutoiminta rakentuu monesta osasta, mutta kaikilla on tähtäimessä yhteinen päämäärä – neuvottelutulos. Parrasvaloihin pääsevät useimmiten VTML:n ja pääsopijajärjestöjen väliset neuvottelut, muodostavathan ne neuvottelutoiminnan ytimen. Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan kysymyksistä kuitenkin keskustellaan ja vaihdetaan tietoa virastojen edustajien kanssa tärkeissä taustaryhmissä, joita ovat valtion työnantaja- ja henkilöstöpo-

litiikan neuvottelukunta sekä työmarkkina- ja työnantajaryhmät. Keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat myös muut työnantajakeskusjärjestöt. VTML on mukana myös eurooppalaisessa ja erikseen vielä pohjoismaisessa työnantaja-yhteistyössä.

TYÖMARKKINARYHMÄ ERÄÄNLAINEN RISKIENHALLINTARYHMÄ

Kesällä työmarkkinaryhmä kerääntyi

kokouspöydän ympärille keskustelemaan Rajavartiolaitoksen työriidasta. Rajavartioliiton eroaminen pääsopijajärjestöstä vuoden 2004 puolella ja tapahtumien kehittyminen työriidaksi vuoden 2005 kevään kuluessa herätti keskusteluun ja tiedonvaihtoon. Rajavartiolaitoksen edustaja kertoi ryhmän jäsenille riitaan johtaneista syistä ja niiden taustoista. Vaikka työriita ei koskenutkaan muita virastoja, oli tärkeää käydä läpi, mitä opittavaa tapahtunees-



Heinäkuun alussa työmarkkinaryhmä kokoontui keskustelemaan Rajavartiolaitoksen työriidasta, josta työnantajan neuvotteluryhmää vetänyt kommodori Matti Möttönen alusti.

imet

UTOIMINNAN KIVIJALKANA

ta oli ja miten vastaavia kiistoja voitaisiin tulevaisuudessa ehkäistä.

Työmarkkinaryhmä onkin eräänlainen riskienhallintaryhmä, jonka tehtävänä on toimia keskustelufoorumina ja ennaltaehkäistä valtion työnantajakentässä ilmeneviä työmarkkinahäiriöitä – siis ylläpitää työrauhaa ja pelisääntöjen mukaista toimintaa.

- Ryhmään kuuluu edustajia niiltä hallinnonaloilta, joilla on erityinen riski joutua ratkomaan isoja neuvottelukysymyksiä tai jopa työmarkkinahäiriötilanteita. Yritämme varmistaa, että suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeä toimintakenttä on hyvässä iskussa ja draivissa ja että vaikeistakin asioista pystyttäisiin ennakoivasti keskustelemaan, kertoo ryhmän puheenjohtaja Seija Petrow.

Alun perin ryhmän ideana oli selvittää, miten mahdollisiin työtaisteluihin pitäisi varautua, mutta ryhmästä on kehkeytnyt pysyvä keskustelufoorumi. Ryhmä kokoontuu useampia kertoja vuodessa tarpeen vaatiessa ja muulloinkin kuin neuvottelukaudella. Kokoontumisen syyksi ei tarvita kriisiä, eikä työrauhakysymyksiä ole enää joka kerta esillä. Edellinen oikea työtaistelutoimenpide taisi olla 1980-luvun puolella.

Keskusteluissa tarkastellaan työmarkkinakentän tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisia häiriötekijöitä, muutostarpeita tai sopimusjärjestelyihin liittyviä

isoja kysymyksiä. Kokouksissa neuvotellaan luottamuksellisesti ja pohditaan yhdessä, onko tapahtumilla heijastusvaikutuksia muille toimialoille.

- Etelärannassa yksityisen puolen työnantajajärjestöillä oli tapana käyttää omista vastaavista ryhmistään käsitettä pikku-TES. Tässä on kyse vähän samasta, havainnollistaa Teuvo Metsäpelto.

UPJ LOPPUSUORALLA, RAJAVARTIJAKIISTA PUHUTTA TULEVAISUUDESSAKIN

Viime vuosien aikana uusi palkkausjärjestelmä ja sen loppuun saattaminen valtionhallinnossa on ollut työmarkkinaryhmän kokousten teemana useaan otteeseen monen vuoden ajan. Nyt sen käsitteleminen alkaa olla jo loppusuoralla ja tulosta on saatu aikaan, sillä kaikki valtion virastot ottavat UPJ:n käyttöön marraskuun 2005 lopussa.

Rajavartioiden työkiistassa riittää työmarkkinaryhmälle pohdittavaa tulevaisuudessakin. Rajavartioliitto erosi palkansaajajärjestö Pardiasta ennen sopimuskauden alkua, mutta muissakin liitoissa oli liikehdintää.

- Liikehdintää ja sooloiluhalu on. Näitä kysymyksiä käydään tulevaisuudessa läpi, sillä on mietittävä millaiset ratkaisut ovat tarpeen. On suuri ongelma, jos sopimuksista halutaan erota ennen sopimuskauden alkamista, pohtii Metsäpelto.

TYÖMARKKINARYHMÄN KOKOONPANO:

Puheenjohtaja:

Neuvottelujohtaja Seija Petrow, Valtion työmarkkinalaitos (VTML)

Jäsenet:

Apulaisosastopäällikkö Esko Sorvali, oikeusministeriö

Hallintojohtaja Arto Nieminen, sisäasiainministeriö

Osastopäällikkö Matti Möttönen, Rajavartioliitoksen esikunta

Henkilöstöjohtaja Pasi Lankinen, puolustusministeriö

Opetusneuvos Juhani Dammert, opetusministeriö

Hallitusneuvos Mikko Salmenoja, työministeriö

Hallintojohtaja Jaakko Penttinen, Kansanterveyslaitos

Henkilöstöpäällikkö Tuula McKee, Merenkululaitos

Henkilöstöjohtaja Matti Hermunen, Tiehallinto

Henkilöstöjohtaja Risto Suominen, Valtion teknillinen tutkimuskeskus

Johtaja Kari Huhtala, Verohallitus

Hallitusneuvos Tuomo Vainio, VTML

Työmarkkinalakimies Mika Saarinen, VTML

Hallitusneuvos Kirsi Äijälä, VTML

Neuvotteleva virkamies Antero Laavakari, VTML

Hallitusneuvos Tuija Wilska, VTML

MAHDOLLISUUS SYVEMPÄÄN DIALOGIIN

Suppeampi työmarkkinaryhmä perustettiin, sillä noin 140 hengen työnantajaryhmän kokousten rinnalle kaivattiin tiiviimpää yhteistyötä ja vuorovaikutteisempaa keskustelua. Työnantajaryhmien kokouksissa on edustettuna koko joukko valtion virastoja ja laajan joukon tapaamiset sopivat paremmin nopeaan ydintiedon välittämiseen. Työmarkkinaryhmässä puolestaan virastotkin voivat tuoda kantojaan, tarpeitaan tai ongelmiaan tarkemmin esille – ja sitä toivotaan. Metsäpelto toivoo keskustelua keskustason pelisääntöjen toimivuudesta ja siitä, mitä ne edellyttävät virastoilta toteutuakseen.

Työmarkkinaryhmä lähettää esimerkiksi kyselyn virastoille ennen neuvottelukautta. Kyselyn avulla selvitetään, mitkä asiat kyseisessä virastossa koetaan ongelmallisiksi ja mitä asioita priorisoidaan, jotta sopimuskaudella neuvoteltaisiin oikeista asioista. Kun neuvottelurupeama lähestyy, sekä työmarkkina- että työnantajaryhmissä keskustellaan siitä, mitä kysymyksiä nostetaan esiin ja miten niihin reagoidaan. Tavoitteena on tietysti työriitojen ennaltaehkäisy.

- Yritetään toimia tällä koneella niin paljon kuin mahdollista, jotta häiriöitä ei syntyisi, toteaa Petrow.

SÄHKÖINEN TIEDONVÄLITYS TÄRKEÄÄ TYÖNANTAJARYHMÄSSÄ

Työnantajaryhmässä virastojen yhteyshenkilöille esitellään esimerkiksi TUPO-selvityksiä ja ennen neuvottelua tehtyjä laskelmia ja katsauksia.

- Keskusjärjestön ominaisuudessa jaamme tietoa virastoille. Ryhmässä ei käsitellä vain sopimuskauteen liittyviä kysymyksiä ja sopimusasioita, vaan kaikkia työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan asioita, avaa Metsäpelto.

- Pyrimme kehittämään asiasältöjä ja ottamaan neuvotteluajan ulkopuolel-

la myös muita kuin VES- ja TES-asioita käsittelyyn, jatkaa Petrow.

Sähköposti on merkittävä tiedonvälityskanava ryhmän jäsenten välillä. Esimerkiksi viime syksynä käytetty ”Tupoexpress” sai myönteisen vastaanoton. Sen liitetiedostopakettissa kerrottiin kaikki olennainen ja ajankohtainen tieto neuvottelutilanteesta: missä vaiheessa neuvottelukierroksella ollaan, millä aikataululla edetään, mitä toimenpiteitä tehdään ja mikä on neuvottelutuloksena. Sähköpostijakelu toi kaikille asiakirjat nopeasti ja niiden jakelu eteenpäin omassa virastossa oli kätevää. Samaa mallia voisi käyttää muuallakin ja ainakin seuraavalla TUPO-kierroksella, tuumaa Petrow.

YDINTIETOA JA YHTEYSHENKILÖITÄ

- Onhan se vähän möhkäläinen yhteydenpito, lohkaisee Metsäpelto ja viittaa työnantajaryhmän suureen kokoon.

Työnantajapiireissä on kuitenkin totuttu siihen, että kun kutsu tulee, kokoukseen tullaan, sillä silloin on kysymys tärkeistä asioista.

- Kokoukset priorisoidaan, koska siellä liikkuu tietoa ja papereita, joita ei muualta saa. Ihmiset tietävät, että kokouksessa on napakka info tärkeistä asioista tietoisuuteen, kertoo Petrow. Kokoukset ovat muodostaneet tärkeän yhteydenpito- ja yhteyshenkilöverkoston. Kokouspöydän ääreen yritetään päästä hyvissä ajoin ennen neuvottelukierrosta ja sopimuskauden alkua.

Metsäpelto kehuu Ruotsin työmarkkinalaitoksen asiakaslähtöisempää linjaa, jonka mukaan työmarkkinalaitoksessa on oma yhteyshenkilönsä jokaiselle virastolle. VTML:ssä ei olisi tarpeeksi henkilökuntaa naapurimaan mallia toteuttamaan. Siksi olemassa olevat yhteistyöelimet ovat korvaamaton apu taustavaikuttamisessa ja kontaktien luomisessa, mutta aina voi kehittää.

- Meidän yhteistyömallimme ei ole

ainoa oikea ratkaisu, eiväthän nämä ratkaisut ole ikinä valmiita vaan jatkuvan työn alla. Keskustelua tarvitaan, tuumaa Metsäpelto.

PATRUUNAKERHO TAUSTAVAIKUTTAJANA

Tämänkin lehden takasisäkannessa on listattu valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunnan kokoonpano. Neuvottelukunnasta käytetään myös tuttavallisesti nimitystä patruunakerho. Lempinimensä mukaisesti siihen kuuluu ministeriöiden kansliapäälliköitä ja virastojen päälliköitä. Patruunakerhon tehtävänä on valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan periaatteellisten kysymysten, keskeisten toimintaratkaisujen ja rakenteellisten muutosten linjaaminen. Se on siis neuvoa antava ja taustavaikuttajana toimiva kokoonpano.

Patruunakerhon jäsenet ovat virastojensa ylimpinä virkamiesjohtajina päivittäin kosketuksissa johtamisen ja henkilöstöpolitiikan kysymyksiin. Kokouksissa on käsitelty perusteellisesti esimerkiksi tulevaa virkamiesjohdon uudistusta. Johtavien virkamiesten viiden vuoden välinen kierrätysuunnitelma on herättänyt keskustelua lehtiinkin palstoilla. Myös valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan vaikuttavuus on patruunakerhon agendalla.

YHTEISTYÖTÄ MYÖS RAJOJEN YLI

VTML osallistuu Pohjoismaiden valtiotyönantajien yhteistyöhön. Pohjoismaiset valtiotyönantajat järjestävät joka toinen vuosi tapaamisen, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita. Lisäksi pohjoismaisen yhteistyön merkeissä järjestetään tapaamisia ja vierailuja myös tiettyjen alakohtaisten asioiden, kuten esimerkiksi eläkekysymysten tiimoilta. Pohjoismaiden ministerineuvoston palkka- ja henkilöstövaliokunta, jossa VTML on mukana, kokoontuu noin kolme kertaa vuodessa. Valiokunnan tehtävänä on mm. toimia neuvoa-antavana



VTML osallistuu myös Pohjoismaiden valtiotyönantajien yhteistyöhön. Esimerkiksi syksyllä 2004 VTML ja Valtiokonttori järjestivät valtion eläkeasiantuntijoiden pohjoismaisen konferenssin Haikon kartanossa, Porvoossa. Kuva Helena Berg

elimenä yhteispohjoismaisten laitosten ja niiden henkilökunnan oikeudellista asemaa koskevissa kysymyksissä.

VTML osallistuu myös OECD:n julkisen hallinnon ja aluekehityksen osaston työhön ja on eurooppalaisen työnantajaorganisaation CEEP:n Suomen jaoston jäsen.

Myös muihin työnantajakeskusjärjestöihin eli Elinkeinoelämän keskusliittoon, Kunnalliseen työmarkkinalaitokseen ja Kirkon sopimusvaltuuskuntaan pidetään säännöllisesti yhteyttä. Yhteistyöfoorumi kokoontuu sopimus- ja neuvottelutilanteesta riippuen.

- Toisten toimijoiden liikkeistä ja kannoista perillä oleminen on välttämätöntä. Kyse on nimenomaan taustoitavasta yhteydenpidosta, luonnehtii Metsäpelto.

Valtion ja kuntien välillä on ollut yhteydenpidon tarvetta esimerkiksi uudistettaessa valtion oppilaitosten sekä kuntasektorin peruskoulun, lukion ja ammatillisten oppilaitosten palkkausjärjestelmiä.

KESKUSTELUA YMPÄRI VUODEN

- Neuvotteluyksikön vetämä neuvotteluorganisaatio syöttää jatkuvasti tietoa

neuvottelukoneelle. Kun neuvottelusopimus on syntynyt, ei hanskoja heitetä tiskiinkin. Taustatyö jatkuu niin työmarkkinalaitoksen neuvotteluyksikön sisäisissä työryhmissä kuin muissakin yhteistyöelimissä myös sopimuskaudella, kertoo Petrow. ■

Hanna Pätilä

VTML MUKANA EUROOPPAL

Eurooppalaisia työmarkkinajärjestöjä ovat työnantajapuolella CEEP, joka edustaa julkisen alan yrityksiä ja muuta julkista työnantajasektoria, ja teollisuutta edustava UNICE sekä palkansaajapuolella EAY. Nämä työmarkkinajärjestöt ovat osapuolina kaikki sektorit kattavassa sosiaalisessa vuoropuhelussa. Ne osallistuvat keskeisesti EU:n työelämä säännösten valmisteluun kuulemis- ja lausuntomenettelyjen kautta sekä neuvottelemalla keskenään työelämää koskevista asioista. Eurooppalaisilla työmarkkinaosapuolilla on merkittävä asema työelämän sääntelyn lisäksi esimerkiksi Euroopan kasvu- ja kilpailukyvyn edistämisessä ja Lissabonin strategian toteuttamisessa.

Työmarkkinaosapuoleet ovat tehneet Eurooppa-tason sopimukset vuonna 1995 vanhempainlomasta, vuonna 1997 osa-aikatyöstä ja vuonna 1999 määräaikaisista työsopimuksista. Nämä sopimukset on saatettu voimaan kaikkia EU:n jäsenvaltioita sitovilla direktiiveillä. Näiden sopimusten ja direktiivien jälkeen täytäntöönpanoon on pyritty löytämään erilaisia joustavia vaihtoehtoja. Vuonna 2002 tehty sopimus etätyöstä ja samoin kuin vuoden 2004 sopimus työelämän stressistä onkin sovittu täytäntöön pantavaksi kunkin jäsenvaltion työmarkkinaosapuolten omien menettelyjen ja käytäntöjen mukaisesti.

VTML JÄSENEÄ CEEPISSÄ

Valtion työmarkkinalaitos on CEEPin (European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest) jäsen. Suomen CEEP-jaostoon kuuluvat myös muut julkisen sektorin työnantajaosapuolet eli Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kirkon sopimusvaltuuskunta sekä Liikenne- ja Erityisalojen Työntajat ry. Näiden työnantajasektoreiden palveluksessa on yhteensä noin 600 000 työntekijää.

Suomen CEEP-jaoston tehtävänä on valvoa jäsentensä työnantaja-asemaan liittyviä etuja eri toimialat kattavassa eurooppalaisessa työmarkkinaosapuolten vuoropuhelussa. Jaosto huolehtii jäsentensä edunvalvonnasta myös CEEPissä ja sen toimielimissä. Jaosto välittää ajankohtaista tietoa EU:ssa vireillä olevista työelämä hankkeista ja tarjoaa jäsenilleen myös mahdollisuuden luoda suhteita muihin eurooppalaisiin työmarkkinaosapuoliin sekä vastaaviin organisaatioihin muissa EU:n jäsenvaltioissa. Suomen CEEP-jaoston jäsenten ja CEEPin sihteeristön välisestä yhteydenpidosta huolehtii jaoston pysyvä edustaja ja asioita valmistellaan muun muassa säännöllisesti kokoontuvassa työvaliokunnassa. Jaosto on järjestänyt myös tilaisuuksia ja vierailuja, joissa on mahdollisuus kotimaisten ja ulkomaalaistenkin asiantuntijoiden alustusten pohjalta keskustella ajankohtaisista EU-asioista.

Kansallisella tasolla CEEP-jaoston toiminta on tiivistänyt julkisen sektorin työnantajaorganisaatioiden välistä yhteydenpitoa EU-asioissa. Myös EU-yhteistyö julkisen sektorin palkansaajajärjestöjen kanssa käy luontevasti CEEP-jaoston kokoonpanossa.

EUROOPPALAINEN YHTEISTYÖ VALTIOSEKTORILLA

Euroopan julkisen hallinnon pääjohtajien verkosto käsittelee muun muassa henkilöstöpolitiikan alan asioita. Viime



vuosina puolivuositain pidetyissä pääjohtajakokouksissa sekä verkoston työryhmissä on eri näkökulmista pohdittu valtiotyöntäjien osallistumista eurooppalaiseen sosiaaliseen vuoropuheluun. Tällä hetkellä Ruotsin, Tanskan, Norjan, Iso-Britannian ja Italian valtiotyöntäjät ovat Suomen tavoin järjestäytyneet CEEPiin. Myös osa muiden maiden valtiotyöntäjistä on kiinnostunut kaikki sektorit kattavaan vuoropuheluun osallistumisesta.

Mahdollista CEEP-jäsenyyttä enemmän keskustelua on herättänyt valtiosektorin oman eurooppalaisen vuoropuhelun järjestäminen. Hallintopääjohtajat ovat säännöllisesti tervanneet julkisen sektorin eurooppatason palkansaajajärjestöjen edustajia, mutta yhteydenpito on ollut epävirallista ja järjestäytymätöntä. Palkansaajajärjestöillä olisi valmiutta viralliseenkin vuoropuheluun, mikä tarkoittaisi yhteisen komitean perustamista tätä varten. Komissio kannustaa ja tukee sektori-

AISESSA VUOROPUHELUSSA



kontaisen vuoropuhelun järjestämistä eri aloille. Vuoropuhelussa voitaisiin käsitellä kyseisen alan ajankohtaisia kysymyksiä ja saavuttaa niistä yhteisiä näkemyksiä, jopa sopimuksiakin. Muun muassa kunta- ja paikallishallinnolla tällainen komitea jo onkin.

Suomi ja muutkin pohjoismaat suhtautuvat myönteisesti vuoropuheluun eurooppalaisten julkisen sektorin järjestöjen kanssa. Myös muun muassa Itävallalla, Saksalla, Belgialla ja Ranskalla on kiinnostusta osallistua siihen. Sekä edellä mainituista että muistakin jäsenmaista osa tosin haluaisi jatkaa vuoropuhelua nykyisessä epävirallisessa muodossaan. Kantojen eroja selittää ehkä eniten se, että kaikissa jäsenmaissa ei virkamiesten palvelussuhteen ehdoista neuvotella ja sovita kuten Suomessa. Mikäli kansallinen yhteistyö ammattijärjestöjen kanssa on vähäistä, osallistumista eurooppatason keskusteluunkin ymmärrettävästi vierastetaan. Suomen lähestyvä puheenjohtajuuskausi edel-

lyttää aktiivista osallistumista asian valmisteluun, jossa Suomen tavoitteena on virallisen vuoropuhelun käynnistäminen.

EU-ASIOIDEN KANSALLINEN VALMISTELU

Suomen kannanottoja työelämää koskeviin EU-asioihin valmistellaan työministeriön johdolla EU-asiain komitean työoikeusjaostossa, jonka kokoonpanoon kaikki keskusjärjestöt kuuluvat. Valtion työmarkkinalaitoksella on näin ollen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kansalliseen käsittelyyn ja kannanmuodostukseen. Valtion toiminnan erityispiirteet tulevat näin esille ja huomioon otetuiksi Suomen kantaa muodostettaessa.

VAIKUTTAMINEN AJOISSA TÄRKEÄÄ, ESIMERKINÄ TYÖAIKADIREKTIIVI

On tärkeää olla mukana myös Euroopan tasolla, koska asioihin voi vielä vaikuttaa käsittelyn alkuvaiheessa, mutta ei enää välttämättä kansallisen täytäntönnäpönnän yhteydessä. EU-valmistelussa ajankohtainen työaikadirektiivin muutos on hyvä esimerkki siitä, kuinka VTML:n edunvalvonnassa on voitu hyödyntää sekä Suomen kansallista kolmikantavalmistelua että CEEP-jäsenyyttä.

Työaikadirektiivi on Suomessa saatettu voimaan pääosin työaikalailalla, jota noudatetaan taustalakina laajasti myös valtion henkilöstön työajoissa. Direktiivin muutoksen taustalla on kaksi EY-tuomioistuimen työajan käsitettä koskevaa ratkaisua, jotka merkittävästi muuttivat työaikadirektiivin sisältöä siitä, millaisena useat jäsenmaat ovat aikanaan saattaneet sen voimaan. Uuden oikeuskäytännön johdosta useissa jäsenvaltioissa erityisesti lääkäreiden työssä noudatetut päivystysjärjestelmät olisi pitänyt lopettaa ja siirtyä järjestelyihin, jotka vaatisivat moninkertaisen henkilöstömäärän nykyiseen verrattuna.

Useimmilla jäsenvaltioilla Suomi

mukaan lukien ei ollut valmiutta eikä mahdollisuuksia siirtyä EY-tuomioistuimen ratkaisujen mukaiseen järjestelmään. Komissio keräsi tietoa eri jäsenvaltioiden tilanteesta ja esitti ne työaikadirektiivin seurantaan koskevasa tiedonannossaan. Suomen tilanteen ja kannanoton valmisteli työministeriö koottuaan myös tietoa eri sektoreiden päivystysjärjestelmistä työoikeusjaostossa, jossa siis Valtion työmarkkinalaitoskin on esittänyt tulkintamuutosten vaikutukset valtionhallintoon ja ratkaisuehdotuksensa tilanteeseen.

Myös eurooppalaiset työmarkkinaosapuolet lausuvat komission tiedonannosta ja samalla niiden tuli esittää mahdollinen halukkuutensa ottaa työaikadirektiivin muutos omaan neuvottelupöytänsä. Työmarkkinajärjestöistä työnantajaosapuolet CEEP ja UNICE ilmoittivat, etteivät ne aio neuvotella asiasta EAY:n kanssa. Valtion työmarkkinalaitos osallistui Suomen CEEP-jaoston välityksellä asian käsittelyyn CEEP:n työryhmissä ja päättävissä elimissä. Suhtauduimme kielteisesti neuvotteluihin, koska tiedossa oli EAY:n asettuminen tuomioratkaisujen kannalle, jolloin muutoksia direktiiviin tuskin olisi onnistuttu neuvottelemaan. Kielteinen kanta voitti, vaikka osa CEEP:n jäsenjaostoista piti tärkeänä, että järjestö ryhtyisi neuvotteluihin rooliinsakin mukaisesti.

Kun työmarkkinajärjestöjen neuvottelut eivät asiasta käynnistyneet, komissio antoi ehdotuksensa työaikadirektiivin muuttamiseksi. Vaikka asia ei olekaan työmarkkinaosapuolten neuvottelupöydässä, CEEP on jatkanut muutoksen aikaansaamiseksi edunvalvontatyötään muun muassa Euroopan parlamentin jäsenten suuntaan. Direktiivin käsittely jatkuu myös EU:n eri elimissä ja kansallisesti Suomessa muun muassa työministeriön työoikeusjaostossa. ■

Tuija Wilska, hallitusneuvos VTML
Tuija.wilska@vm.fi

Napakymppi vai LÄSÄHTÄN



*Tervetuloa valtionhallintoon -perhe-
dytystilaisuudessa 13.6.2005 oli yli
400 korkeakouluharjoittelijaa, jot-
ka jakaantuivat yhteisen osuuden jäl-
keen ministeriövierailuille. VM:ssä
valtiosihteeri Raimo Sailas nappasi
opiskelijoiden huomion.*

Korkeakouluharjoittelun päämää-
ränä on luoda yhteys opintojen ja
työelämän välille, siis soveltaa teori-
aa käytännössä. Kun opiskelija pystyy
hyödyntämään taitojaan oppien samalla
uusista haasteista, tuo harjoittelu kaivat-
tua lisäarvoa tutkinnolle. Tällöin myös
kokemus työnantajasta on myönteinen.

Vaikka muutaman kuukauden aikai-
seen työntekijään voi olla vaikeaa si-
toutua ja ajatella kauaskantoisesti, ei
harjoittelua tulisi kuitenkaan nähdä
pakollisena pahana tai ikävänä vel-
vollisuutena, joka lohkaisee oikeasta
työajasta aimo annoksen. Harjoittelu-
jakso on myös työyhteisön mahdolli-
suus kehittyä ja oppia uutta, mutta se
vaatii työtä kummaltakin osapuolelta.
Vaivannäön lopputulos on win-win -til-
anne, jossa työnantajakin voi vain voit-

taa. Millä eväillä harjoittelusta otetaan
kaikki irti?

LISÄAPUNA VAI OIKEASTI TÖISSÄ?

Harjoittelijaa tarvitaan tuuraamaan vir-
kamiesten loma-aikoja. Harjoittelija
ei kuitenkaan ole pelkkä lomittaja tai
muutaman kuukauden lisäkäsipari. Hä-
nelle tulisi tarjota tarkoituksenmukaisia
ja opintojen kannalta merkityksellisiä
tehtäviä. Rajaa ei saa ylittää kummassa-
kaan ääripäässä. Pelkkä paperien mapi-
tus ei motivoi korkeakouluharjoittelijaa.
Työtehtävien on vastattava kokemuksia
ja kiinnostuksen kohteita – liian helpot
tehtävät tylsistyttävät, liian vaikeat luo-
vat paineita oman osaamisen riittämät-
tömyydestä.

Vertailu opiskelutovereiden kanssa

YT pannukakku?

Reilut 400 valtionhallinnon korkeakouluharjoittelijaa astui taas keväällä 2005 työelämään ja muodosti käsityksensä siitä, millainen valtio on työnantajana. Miksi yhden harjoittelu oli napakymppi, toisen läsähtänyt pannukakku, pohtii valtiovarainministeriön viestinnässä kesän työskennellyt korkeakouluharjoittelija Hanna Pätilä.



osoittaa, että samalla nimikkeellä voidaan hoitaa hyvinkin erilaisia tehtäviä. Mitä työnantajalta uskaltaa odottaa tai vaatia? Keskustelu ja kokemusten vaihto siitä, mitä eri virastojen harjoittelijoiden tehtäviin kuuluu, auttaisi määrittelemään yhtenäistä linjaa. On myös ehdotettu, että harjoittelijoista pidettäisiin yllä tietopankkia, johon kerättäisiin tietoja heidän osaamisestaan ja työtehtävistään. Kilpailukykyinen organisaatio muistaa vanhat kesäharjoittelijat ja pitää hyvistä työntekijöistä kiinni tulevaisuudessa.

TUKIVERKKO TAKANA

Harjoittelijan selän takana ei tarvitse päivystää punakynä kädessä. Sallittakoon hänelle oikeus olla erehtyväinen keltanokka, joka tekee virheitä ja oppii niistä. Harjoittelijaa kannattaa kannustaa itsenäiseen työskentelyyn, mutta hänellä täytyy olla riittävä tukiverkko takana tehtävistä suoriutuakseen. Huolellinen ja riittävä perehdyttäminen työtehtäviin, palautteen antaminen ja tehtävistä suoriutumisen arviointi ovat tärkeitä ohjauksen muotoja. Harjoittelun ohjaaja on mentori, joka kokemuksellaan ohjaa nuorta käytännön työelämään.

Harjoittelijan tuloa ei saisi pitää itsestäänselvyytenä, vaan työyhteisön on joka kerta valmistauduttava siihen nimeämällä harjoittelun ohjaaja ja määrittelemällä tehtävät etukäteen. Esimerkiksi lomakausille pitää nimitä henkilöt, joiden puoleen harjoittelija voi kääntyä, kun varsinainen perehdyttäjä ei ole paikalla.

TAVOITTEET YHDESSÄ PAPERILLE

Kun harjoittelujaksolla on selkeästi mietityt ja realistiset tavoitteet, opiskelijan on helpompaa luoda siltaa käytännön työn ja tenttikirjoista tutun teoriapohjan välille. Tavoitteista ja tehtävistä on sovittava yhdessä työnantajan kanssa, kuten myös oppimisen mittauksesta ja arvioinnista. Ei riitä, että opiskelijoita

kehotetaan luomaan tavoitteita harjoittelujaksolle, jos työpaikka ei ole tietoinen niistä.

Opiskelijoille jaettavat orientoitumisohjeet ja kehittämistavoitekaaviot hyödyttäisivät enemmän, mikäli niitä mietittäisiin ja täytettäisiin yhdessä työnantajan kanssa. Voisiko perehdyttämistä keskittää harjoittelijoiden masakokontumisten sijaan pienempiin keskusteluryhmiin, joissa olisivat osallisina sekä työnantaja että harjoittelija? Perehdyttäjätkin tarvitsevat perehdyttämistä.

KILPAILUVALTIT KÄYTÄNTÖÖN

Valtio profiloituu hyvänä työnantajana, joka tarjoaa joustavuutta ja vastuullista työnantajapolitiikkaa, mitä tulevaisuuden työntekijät tuskin vierastavat. Varmaa ja isoa työnantajaa eivät suhdanteet heiluttele samalla tavalla kuin yritysmaailmaa. Nuori työvoima penää perusturvaa ja toimeentuloa, mutta aikaa pitäisi jäädä työn ulkopuoliseen elämään. Vaikka palkkاپussinkin sisältö kiinnostaa, valtio kilpailee eritoten kehittämismahdollisuuksilla, monipuolisilla työtehtävillä ja vakaudella.

Valtiolla on valtteja vastata vaatimuksiin. Työpaikan täytyy vain onnistua vakuuttamaan opiskelija jo harjoittelu-aikana siitä, että lupaukset haastavista työtehtävistä ja osaamisen arvostuksesta eivät ole pötypuhetta, vaan toteutuvat todellisessa työelämässä. Tehtävä ei ole mahdoton, kunhan kilpailuvaltit valjastetaan käyttöön. Slogania enemmän kertovat teot ja messuesiintymisiä uskottavampia ovat tyytyväisen harjoittelijan kokemukset, joista puhutaan opiskelukavereiden kanssa. Harjoittelu onkin paras mahdollisuus suoramarkkinoida valtiota hyvänä työnantajana. Ihanteellista olisi, jos sekä työnantajan että harjoittelijan käsitykset harjoittelun onnistumisesta vastasivat kesän lopussa toisiaan. ■

Hanna Pätilä

UUSI OPAS TUKEE VALTION JOHT

Finanssineuvos

Veli-Matti Lehtonen (edessä keskellä) esitteli mm. henkilöstösuunnittelua käsittelevää johtamisopasta valtionhallinnon ylimmälle johdolle 12.9.2005 Helsingissä. Tilaisuudessa budjettineuvos Helena Tarkka (vas.) ja VM:n tuottavuusohjelman projektijohtaja Jaakko Kuusela korostivat, että valtion on saatava aikaan enemmän vähemmällä väellä. Resurssien uudelleenkohdentamista tarvitaan valtionhallinnon sisällä ja viime kädessä myös kasvaviin sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tarpeisiin. Tarkka muistutti myös, että kun henkilöstöjohtaminen ankkuroidaan organisaation toimintastrategiaan, strategian on oltava kestävä.



Valtion organisaatioilta edellytetään rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia, joilla nostetaan valtionhallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta. Samanaikaisesti terävöitetään tulosohjausta ja tilivelvollisuutta. Kehitystä vauhditetaan hallituksen kehyspäätöksellä, jonka mukaan vuosina 2005-2011 toteutuvasta eläköitymisestä ja valtion ulkopuolelle suuntautuvista työpaikan vaihdoksista johtuvasta henkilöstön poistumasta korvataan uusrekrytoinein keskimäärin vain puolet. Myös alueellistaminen aiheuttaa joillekin organisaatioille lisäjärjestelyjä. Valtion työmarkkinalaitoksen henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämissyhmä on tehnyt oppaan tukemaan valtionhallin-

non johtoa tulevaisuudessa.

Henkilöstösuunnittelu on keskeinen väline, jolla toteutetaan organisaation strategioita ja toiminnallisia tavoitteita. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan, kun entistä pienemmällä henkilöstömäärällä on saatava aikaan entistä parempia tuloksia. Suunnittelu auttaa suuren henkilöstöpoistuman jälkeen jäävän henkilöstön sopeuttamisessa ja valmentamisessa muuttuviin osaamistarpeisiin sekä henkilöstön uusrekrytoinneissa. Tärkeätä on myös huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja kannustavasta palkitsemisesta. Hyvällä henkilöstöjohtamisella parannetaan ja ylläpidetään henkilöstön keskeisimpiä tuloksenteon perustekijöitä, kuten osaa-

mista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä työkykyä. Opas haastaa valtion organisaatiot keskustelemaan tulevista muutoksista ja etsimään niihin ratkaisuja.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU SILLE KUULUVAAN ASEMAAN

Vielä nykyäänkin organisaation henkilöstötoimi sekä varsinainen substanssi-toiminta ja talous nähdään itsenäisinä saarekkeina, joiden välillä ei ole selkeää yhteyttä ja tavoiteasetantaa. Tieto- ja asiantuntijaorganisaatioissa, joita valtion organisaatiot pääosin ovat, tulokset syntyvät henkilöstön osaamisen ja tietotyön tuloksena. Tästä huolimatta henkilöstö ei saa johtamisessa ja pää-

OA HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA



töksenteossa sille kuuluva painoarvo, vaan ratkaisut tehdään useimmiten taloudellisten ja muiden tekijöiden pohjalta. Näin on siitäkkin huolimatta, että valtion organisaatioiden johdolla ja HR-asiantuntijoilla on käytettävissään runsaasti tietoa henkilöstöstä ja sen tilasta, sillä yli 80 prosenttia organisaatioista tekee henkilöstötilinpäätöksen muodossa tai toisessa.

Kuitenkin tutkimukset, seurantaselvitykset ja muut havainnot osoittavat, ettei käytettävissä olevaa tietoa läheskään täysipainoisesti hyödynnetä organisaatioiden johtamisessa. Tämä osaltaan heijastaa vallitsevaa henkilöstönäkökulman tarkastelun puutteellisuutta.

Oppaan tarkoituksena onkin vauhdittaa johtamisen kulttuurimuutosta siten, että henkilöstönäkökulma saadaan valtion työpaikoilla sille kuuluvaan asemaan johtamisen keskeisenä osaluokana muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on osaltaan auttaa organisaatioiden johtoa sekä HR- ja HR-ammattilaisia ottamaan henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmät ja niiden sisältämä tieto haltuunsa ja hyväksikäyttämään niitä konkreettisina työkaluina organisaation liike- ja toimintastrategioiden toteutuksessa.

Opas auttaa ymmärtämään, millä tavoin henkilöstö ja henkilöstövoimavarojen hallinta liittyvät organisaation toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin ja tuloksiin ja miten henkilöstötoimi sekä siihen liittyvä strateginen henkilöstötieto liitetään organisaation ohjaukseen. Oppaassa tuodaan esiin henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysejä pohjalta esiin nousseita henkilöstöasioiden riippuvuuksia ja tutkimustuloksia, joita voidaan hyväksikäyttää henkilöstöprosessien menestyksessä hoidossa.

Keskeisiä johtamisen perustoimintoja, strategisia henkilöstöprosesseja ovat henkilöstön hankinta, kohdentaminen, tuottavuuden johtaminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen.

ESIMERKEISTÄ APUA

Opas jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan organisaation strategisen johtamisen haasteita, kehityssuuntia ja toteutusta toimintaa tukevan henkilöstöjohtamisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Toisessa osassa kuvataan, miten henkilöstösuunnittelua on toteutettu Merenkululaitoksessa, Puolustusvoimissa, Tiehallinnossa ja Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa.

Oppaan taustalla olevina tekijöinä tarkastellaan henkilöstön tulevaa poistumaa ja tarvetta sekä tämän hetken ja lähitulevaisuuden henkilöstötyön haasteita ja painopistealueita voimakkaasti muuttuvassa tuottavuutta ja taloudellisuutta painottavassa toimintaympäristössä. Taustalla on myös valtioneuvoston henkilöstöä supistava tuottavuuden toimenpideohjelman toteutusta vauhdittava kehyspäätös.

Henkilöstövoimavarojen johdon ja asiantuntijoiden tehtävänä jatkossa on saada HR-toiminnot ja -ohjelmat tukemaan organisaatioiden strategioiden toimeenpanoa ja liiketoiminnan tarpeita. Tämä edellyttää, että työaika ja kustannuksia kohdennetaan huomattavasti nykyistä enemmän organisaation strategioiden tekoon, toteutukseen ja ylläpitoon sekä henkilöstön suorituksen johtamiseen, suorituksen ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen.

Organisaation hallintorutiinit eivät ole jatkossa ydintoimintoja, joihin organisaation HR-henkilöstö käyttää suurimman osan työajastaan, vaan hallintotoiminnot hoidetaan siihen erikoistuneissa suuremmissa palvelukeskuksissa, joissa käytetään apuna laadukkaita, yhtenäisiä ja aikaa säästäviä tietojärjestelmiä. Näin vapautuvat HR-ammattilaiset voivat keskittyä uuteen rooliinsa. HR-johdon ja -ammattilaisten tehtävät ovat muuttumassa oikeellisuuden tarkastajista uusien mahdollisuuksien tunnistajiksi, suunnan näyttäjiksi, strategioiden ja toimintatavoitteiden toteutumisen varmistajiksi ja sen varmistajiksi, että organisaatiossa talous sekä osaamisen, suorituksen ja tiedon johtaminen ovat kunnossa

Oppaassa olevat neljä henkilöstösuunnittelun organisaatiokuvausta tarjoavat muille organisaatioille esimerkkiratkaisuja ja vinkkejä henkilöstösuunnittelun sisällöksi, toteuttamiseksi ja hyväksikäyttämiseksi.

Opas on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, HR-ammattilaisille sekä taloudesta, toiminnasta ja tulokellisuudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.

Veli-Matti.Lehtonen@vm.fi



Valtion teknillinen tutkimuskeskuksen, VTT:n henkilöstöjohtaja Risto Suominen uskoo, että aikaa myöten henkilöstösuunnitelmasta voi tulla organisaatiolle keskeinen strateginen väline, kun sille annetaan budjettiin rinnastettava status. VTT oli yhtenä esimerkkinä henkilöstöjohtamisoppaan valmistelussa.

Opasta "Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa" myy Edita Publishing Oy. Sitä voi tilata asiakaspalvelusta, puhelin 020 450 05, faksi 020 450 2380 tai ostaa Edita-kirjakaupasta Annankatu 44, puhelin 020 450 2566. Opas löytyy myös valtiovarainministeriön Internet-sivuilta osoitteessa http://www.vm.fi/julkaisusarjat_muut_julkaisut.

Henkilöstösuunnittelulla kilpailukykyä

VTT:ssä todettiin vuoden 2003 lopussa, ettei aikaisempi henkilöstösuunnittelukäytäntö enää riitä sen enempää sisältönsä, osallistumisasteen kuin aikajänteenkään osalta. Tästä alkoi uuden toimintatavan etsintä, hyväksyttävä ja lanseeraus, joka jatkuu edelleen.

Useat syyt ovat nostaneet henkilöstösuunnittelun ja -suunnitelman merkitystä VTT:ssä. Näistä tärkein on asiakkaista käytävän kilpailun koveneminen. Tässä kilpailussa voiton vie asiakastarpeet parhaiten ennakoiva ja toimituskykyinen t&k-toimija, joka on huolehtinut myös kustannuskurista. Tällaista kilpailukykyä ei VTT:n oloissa hevin saavuteta ilman asianmukaista henkilöstösuunnittelua.

Muita syitä henkilöstösuunnittelun kehittämiseen ovat erityisesti henkilöstön ikääntymisen myötä kasvava hiljaisen tiedon menettämisriski ja tarve profiloitua henkilöstön silmissä vastuullisena työnantajana.

TOIMINTASUUNNITTELUN "SIVUTUOTE"

VTT:n henkilöstösuunnittelumallin ytimenä on strategiasta seuraavien henkilöstötarpeiden määrittely, jota verrataan mahdollisuuksiin vastata tarpeeseen. Näin saadaan esille osaamisen kysynnän ja tarjonnan välinen epäsuhta. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan tämän epäsuhtaan poiston yhteistä suunnittelua.

Henkilöstö osallistuu suunnitteluun normaalien toimintasuunnittelupalaverien eli suunnittelukokousten ja kahdenvälisten kehityskeskustelujen kautta. Näin henkilöstösuunnitelma syntyy ikään kuin toimintasuunnittelun sivutuotteena.

Henkilöstösuunnittelun tukena on henkilöstösuunnitelman dokumenttipohja, johon on koottu kaikki oleelliset toimintasuunnittelun kuluessa

vastattavat henkilöstövoimavarakysymykset. Dokumenttiin kootaan esimerkiksi toimenpiteet, joita tarvitaan osaamisen kysynnän ja tarjonnan välisen epäsuhtaan poistoon. Näitä ovat strategiakaudesta tarvittava uudelleenkohdentuminen ja -organisointuminen, koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, rekrytointisuunnitelmat, verkottumista koskevat suunnitelmat ja muut toimet kuten hyvinvoinnin, työolojen ja tasa-arvon edistäminen. Henkilömäärät esitetään lomakepohjan liitteen mukaisena taulukkona.

Henkilöstösuunnitelman tekemisestä vastaa kunkin vastuualueen esimies yhdessä johtamansa henkilöpiirin kanssa. Esitetyt toimenpiteet ja henkilömitoituksen hyväksyy ylempi johto.

PÄÄTÖKSENTEON POHJA

Hyvä vuosittain päivitettävä ja koko strategiakautta koskeva henkilöstösuunnitelma antaa pohjaa henkilöstöä koskeville ratkaisuille. Samalla voitetaan takaisin se vaivannäkö, joka tarvittiin suunnitteluvaiheessa yhtäältä riittävän konkretia-asteen tavoittelussa ja toisaalta suunnittelun lopputulemien dokumentoimiseksi.

Aikaa myöten henkilöstösuunnitelmasta voi tulla keskeinen strategian toteutuksen väline VTT:ssä. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstösuunnitelmalla on budjettiin rinnastettava status, ts. henkilöstöratkaisut perustetaan siihen ja henkilöstösuunnitelman sisältöä ja toteutumista käsitellään tuuloskeskusteluissa. ■

Risto Suominen, VTT

TULOSPALKKAUS TARKASTELUSSA

Valtion peruspalkkaustapa on uudistettu, kun uudet palkkausjärjestelmät valmistuvat kuluvan vuoden aikana. Tulospalkkaus on valtion uusista palkkausjärjestelmistä erillinen, mutta niitä hyvin täydentävä osa. Se kuuluu palkitsemisen kokonaisuuteen, mutta sillä on samalla kiinteät yhtymäkohdat kahteen muuhun ajankohtaiseen valtionhallinnon kehittämishankkeeseen eli tulohajauksen terävöittämiseen ja tuottavuushankkeeseen.

Valtion sopimusratkaisussa on sovittu, että kaikissa ministeriöissä ja virastoissa työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen edustajat kokoontuvat tarkastelemaan tulospalkkauksen käyttöä. Tässä tarkastelussa selvitetään mahdollisuuksia ja realistista aikataulua ryhtyä valmistelemaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa tai olemassa olevan järjestelmän kehittämistä. Tarkastelun pohjalta voidaan tehdä jo konkreettinen toimintasuunnitelman tulospalkkauksen käyttöön ottamiseksi. Osapuolet toimittavat yhteenedon tarkastelusta ja mahdollisesti päätetyistä toimenpiteistä hankeryhmälle.

Virastot on tarkastelujen aikataulun osalta jaettu kahteen ryhmään. Sopimusratkaisussa on lähdetty siitä, että niillä virastoilla, joilla uusi palkkausjärjestelmä on ollut jo pidempään käytössä, on paremmat mahdollisuudet paneutua tulospalkkaukseen jo tämän vuoden aikana. Tarkastelu tulee tehdä niillä aloilla, joilla uusi palkkausjärjestelmä oli käytössä 16.2.2005, vuonna 2005 ja muilla aloilla vuoden 2006 kuluessa.

Ministeriöiden ja virastojen työn tueksi järjestetään maanantaina 24.10.2005 Säätytalolla iltapäivän mittainen seminaari tänä vuonna tulospalkkauksen käyttöönottoa tai kehittämistä tar-

kasteleville virastoille. Seminaarissa käsitellään muun muassa tulospalkkiojärjestelmien rakentamista ja käyttöä valtiolla. Vastaava tilaisuus järjestetään keväällä 2006 ensi vuonna tarkastelun tekeville virastoille. Lisäksi tulospalkkausjärjestelmän rakentamisesta ja käyttöönotosta pyritään järjestämään koulutusta.

Tulospalkkausjärjestelmän valmistelun toivotaan sisältyvän laajasti jo ensi vuoden toimintasuunnitelmiin. Myös olemassa olevan järjestelmän kehittäminen ja soveltaminen vuonna 2006 on tärkeää. Tulospalkkiohankkeen keskeisenä tavoitteena onkin käynnistää toimintayksiköissä suunnitelmallinen prosessi, jonka päämääränä on hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä.

Tulospalkkiohankkeen ohjausryhmänä toimii valtion koordinaatioryhmä. Hankkeen toteuttamista varten valtiovarainministeriö on asettanut hankeryhmän, jonka puheenjohtajana toimii hallitusneuvos Tuija Wilska VTML:stä. Virastoja hankeryhmässä edustavat hallintojohtaja Esa Luomala Teknillisestä korkeakoulusta, kehitys- ja hallintojohtaja Marko Sillanpää Ajo-neuvohallintokeskuksesta, johtaja Harry Karlqvist Teknologian kehittämiskeskuksesta ja talousjohtaja Eero Murto kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Valtion pääsopijajärjestöjä edustavat neuvottelupäällikkö Markku Nieminen ja työmarkkina-asiamies Antti Hakala (JUKO ry), asiamiehet Tapani Kontiala ja Anne Salmi (Pardia ry) sekä lakimies Heikki Sipiläinen ja sopimussuhteeri Jorma Viiala (VTY ry). VTML:stä jäsenenä ovat finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen, työmarkkina-asiantuntija Pauliina Pekonen (siht.) ja työmarkkina-analytikko Kalle Reivilä (siht.). ●

pauliina.pekonen@vm.fi

PAIKALLINEN YHTEISTYÖ JA SOPIMINEN

Paikallisen yhteistyön ja sopimisen hankkeen tavoitteena on virasto- ja työpaikkatason yhteistyön ja sopimisen kulttuurin parantaminen ja paikallisen toiminnan edistäminen. Keinot voivat liittyä paikallisten osapuolten toimivaltuuksiin, paikallisen toiminnan käyttöalaan tai nykyisten paikallisen toiminnan mahdollisuuksien tehokkaampaan hyödyntämiseen. Käytännössä tavoitteen toteutuminen näkyisikin juuri paikallisen toiminnan yleisenä aktivoitumisena.

Hanke tukee palvelussuhteen ehtojen määräytymiseen ja toimintayksiköiden henkilöstöpolitiikkaan liittyvää olemassa olevaa paikallista toimintaa ja uusien palkitsemismuotojen käyttöönottamista toimintayksiköiden palkkapolitiittiset tarpeet huomioon ottavalla tavalla. Hanke liittyy valtionhallinnon tuottavuushankkeen kautta hallinnonalojen tuottavuushankkeisiin ja palvelukeskushankkeen kautta palvelukeskusten asemaan ja rooliin asiakasvirastojen henkilöstöpolitiikan toteutuksessa.

Hankkeen kohderyhmänä ja hyödynsaajana ovat valtion toimintayksiköt ja niissä toimivat virastotason sopijaosapuolet, työnantaja ja henkilöstö. Hankkeen taustalla on 29.11.2004 tehty tulopoliittinen sopimus, jonka mukaan paikallinen yhteistyö ja

sopiminen ovat keskeisiä muutoksen hallinnan välineitä. Tulopoliittisen sopimuksen mukaan

toimiva toimialakohtainen vuoropuhelu tukee työllisyyden, kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittämistä. Osana sanottua sopimusta keskusjärjestöt esittävät jäsenliitoilleen, että ne kehittävät alakohtaisia virka- ja työehtosopimuksia ja sopivat toimenpiteistä toimivien työpaikkakohtaisten ratkaisujen ja hyvien käytäntöjen edistämiseksi.

Toimintayksikön henkilöstö- ja sopimuspoliittinen tilanne vaikuttaa keskeisesti sen aktiivisuuteen hyödyntää olemassa olevia paikallisen yhteistyön ja sopimisen mahdollisuuksia. Neuvottelut toimintayksikön uudesta palkkausjärjestelmästä tai jokin strateginen, esim. tulevaisuuden henkilöstöpoistuman hyödyntämiseen ja osaamisen varmistamiseen liittyvä kehittämisprosessi, johon sekä työnantajan että henkilöstön resurssit on tilapäisesti kohdennettu, voi johtaa siihen, että osapuolten aloitteellisuus muuhun paikalliseen toimintaan puuttuu tai on vähäistä.

Yhteistoimintaan ja sopimustoimintaan osallistuvan henkilöstön osaamisen voidaan kuitenkin olettaa parantuneen uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottamisen ja kehittämisen myötä. Valtion keskustason osapuolet ovat tarjonneet virastoille neuvottelutoimintaan ja palkkatilastointiin liittyvää yhteistä koulutus-

ta ja tukimateriaalia. Myös resurssien kohdentamiseen yhteis- ja sopimustoimintaan on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota.

Toiminnan vapaamuotoisuudesta ja viraston henkilöstöpolitiikan ja toiminnan kehittämiseen liittyvien asioiden luonteesta johtuen resursseja ja halukkuutta näyttäisi olevan enemmän paikalliseen yhteistyöhön kuin muodolliseen sopimustoimintaan.

UPJ-neuvottelut ja palkkausjärjestelmien kehittäminen jatkuu vahvana vielä kuluvan vuoden ajan. Sen jälkeen muulle paikalliselle yhteistyölle ja sopimiselle tulee palkkausjärjestelmien soveltamisen ohella kuitenkin löytymään aikaisempaa enemmän osavia resursseja. Erityisesti juuri paikallisen yhteistyön kehittämiselle ja mahdollisten uusien yhteistyömuotojen käytännön soveltamiselle nykyistä laajemmissa yhteyksissä näyttäisi olevan tilaus.

Hankkeessa on jo kartoitettu kohdennetulla virastokyselyllä paikallisen yhteistyön ja sopimisen lähtökohtatilannetta. Hanke määrittää vaihtoehdot paikallisen toiminnan edistämiseksi ja neuvottelee sen toteuttamisen edellyttämistä toimista. Hanke esittää kehittämis ehdotukset ja luo tarvittaessa mallin toimenpiteistä sopimiselle. Ehdotuksia tehtäessä otetaan huomioon paikallisen yhteistyön ja neuvottelutoiminnan edellytyksissä ja valtion palkkapolitiikan tarpeissa tähän mennessä tapahtunut kehitys sekä virastotason tarpeet erityisesti virka- ja työ-

ehtosopimustoiminnan ulkopuoliseen paikalliseen yhteistyöhön ja sopimiseen. Hanke on yhteydessä valtion sektorin uusien palkkausjärjestelmien kehittämisen hankeryhmän ja tulospalkkiohankeryhmän työhön sekä yhteistoimintamenettelyn kehittämiseen. Hanketyössä hyödynnetään aikaisempien paikallisen sopimista sekä yhteistoimintamenettelyn kehittämistä koskeneiden hankkeiden tuloksia. Hankkeen määräaika on 28.2.2006.

Hankkeen ohjausryhmänä on valtion koordinaatioryhmä. Hankkeen puheenjohtaja on työmarkkinalakimies Mika Saarinen (VTML). Hankkeen jäseninä ovat työmarkkina-asiantuntija Päivi Lantola (VTML), joka toimii myös varapuheenjohtajana, (järjestösihteeri Tuula Nordström (JUKO), asiamies Kalevi Jantunen (JUKO), vastaava lakimies Ari Komulainen (Pardia), asiamies Anne Salmi (Pardia), lakimies Heikki Sipiläinen (VTY), sopimussihteeri Hannu Moilanen (VTY), hallitusneuvos Ahti Penttinen (OM), hallintojohtaja Hannes Aulu (KTM), hallintojohtaja Olavi Talas (Viestintävirasto), henkilöstöjohtaja Risto Suominen (VTT) ja kehittämispäällikkö Timo Kähärä (Itä-Suomen lääninhallitus). Hankkeen sihteeri on työmarkkina-asiantuntija Pilvi Pellikka (VTML). ●

mika.saarinen@vm.fi

paivi.lantola@vm.fi

MINISTERITYÖRYHMÄ PUOLSI VALTION YLIMMÄN VIRKAMIESJOHDON VALINNAN UUDISTAMISTA

Hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmä päätti 16.6.2005 puoltaa valtionhallinnon virkamiesjohdon valintaperusteiden ja -menettelyn uudistuksen jatkamista. Ministerityöryhmä piti tärkeänä johdon rekrytointia koskevien periaatteiden kehittämistä, määräaikaistamien yhdenmukaistamista ja liikkuvuuden lisäämistä. Uudistus koskisi noin 130 valtion ylintä virkamiestä.

Esitysluonnos on ollut lausuntokierroksella kesällä ja valmistelua jatketaan lausuntojen pohjalta syksyn aikana. Lisäksi uudistuksen vaikutuksista tehdään erillinen vaikutusarviointi ennen hallituksen esityksen antamista. Ministerityöryhmä edellytti, että hallituksen esitysluonnos tuodaan sen valmistettua hallituksen iltakouluun ennen kuin se viedään valtioneuvoston yleisistuntoon.

Valtion ylimmän johdon tukiryhmä ehdotti helmikuussa 2005 muun muassa, että ylimmän johdon virat muutetaan valtionhallinnon yhteisiksi. Yhteiset virat täytetään avointa menettelyä käyttäen kuten nykyisinkin. Virkaan nimitetään toistaiseksi ilman määräaikaista. Virkanimityksen jälkeen henkilö määrätään erikseen ylimmän johdon tehtävään, joka on esimerkiksi ministeriön kansliapäällikön, osastopäällikön tai viraston päällikön

tehtävä. Myös tehtävät täytetään avointa menettelyä käyttäen. Tulevia johtajia haetaan laaja-alaisesti sekä hallinnosta että sen ulkopuolelta painottaen ammattimaista valintaprosessia ja valintakriteereitä, joihin kuuluu todellinen johtamisosaaminen.

Tehtävään määräys olisi kuitenkin määräaikainen ja kestäisi kerrallaan viisi vuotta. Henkilö voitaisiin pääsääntöisesti samaan tehtävään enintään kaksi kertaa peräkkäin. Tavoitteena on, että aktiivista urasuunnittelua ja valmennusta käyttäen löydetään uusi haasteellinen tehtävä määräajan päättyessä.

Määräaikaistamilla johtamistehtävillä lisättäisiin johdon liikkuvuutta. Tätä kautta parannettaisiin koko valtioyhteisön kattavaa ohjausta ja poikkihallinnollista toimintaa, mikä puolestaan edistäisi valtionhallinnon tuottavuutta, tehokkuutta ja laatua. Laajempi mahdollisuus kiertoon toteutuu aikaa myöten, kun liikkuvuus lisääntyy myös uran alkuvaiheessa.

Tukiryhmän ehdotus "Valtionhallinnon ylimpien johtamisvirkojen uudistaminen" löytyy Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisusarjat, työryhmämuistiot 2005. ●

kirsi.aijala@vm.fi

TULOSOHJAUKSEN UUDET TUULET KÄSIKIRJASSA

Valtiovarainministeriö on julkaissut uuden käsikirjan tulosohjauksesta. Se on tarkoitettu käytännön työvälineeksi tulosohjauksen ja tulosopimusneuvotteluihin osallistuville virkamiehille, ministeriöiden ja virastojen johdolle ja johtoa avustaville asiantuntijoille.

Julkaisua myy Edita Publishing Oy. Se on saatavissa myös Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisusarjat, muut julkaisut) ●

■ HENKILÖSTÖPOLIITTISET TOIMINTATAVAT VALTIONHALLINNON ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Valtiovarainministeriön asettaman työryhmän tehtävänä oli laatia alueellistamisessa, palvelukeskusten perustamisessa ja muissa organisaation muutostilanteissa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet. Laadittavilla henkilöstöpoliittisilla periaatteilla tuli korvata valtioneuvoston periaatepäätökset vuosilta 1993 (VNp 17.6.1993) ja 1998 (VNp 14.5.1998). Työryhmän muistio valmistui 15.6. ja sen pohjalta valmistellaan valtioneuvoston periaatepäätöstä syksyn aikana.

Muistiossa esitellään työryhmän ehdotus henkilöstöpoliittisiksi toimintatavoiksi kaikissa organisaation muutostilanteissa. Toimintatavat korostavat valtiosyhteisön kokonaisvastuuta henkilöstöstä ja valtionhallinnon toimintojen turvaamisesta.

Muistiossa on eroteltu tietyt organisaation muutostilanteet

valtioneuvoston periaatepäätöksessä. Alueellistamisen ja palvelukeskusten perustamisen yhteydessä ensisijaisena tavoitteena on, että henkilöstö, jonka tehtäviä muutos koskee ja jolle on tarjottavissa tehtäviä uudessa tai siirtyvässä organisaatiossa, siirtyy asianomaisen organisaation palvelukseen. Palvelussuhteen jatkuvuuden turvaamiseksi ehdotetaan asteittaista toimintatapaa henkilöstön uudelleen sijoittamiseksi valtionhallinnon tai muihin tehtäviin niissä tilanteissa, joissa henkilö ei siirry.

Muistio ”Henkilöstöpoliittiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatiomuutoksissa” löytyy Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisusarjat, työryhmämuistiot 2005. ●

kirsi.ajjala@vm.fi

■ UPJ LOPPUSUORALLA

Valtion uusien palkkausjärjestelmien kattavassa käyttöönotossa ollaan jo loppusuoralla. Valtion työmarkkinalaitoksen ja keskustason pääsopijajärjestöjen tekemän sopimuksen mukaisesti keskus- ja virastotason A- ja C-palkkaustaulukkojen sekä muiden virastokohtaisten kuukausipalkkataulukkojen soveltaminen lakkaa portaittain koko valtionhallinnossa kuluvan vuoden marraskuun loppuun mennessä. Viimeisillään sopimusaloilla on määrä saavuttaa neuvottelutulos uudesta palkkausjärjestelmästä 30.11.2005 mennessä.

Palkkausjärjestelmä uudistuksen joillakin aloilla vuosiakin kestänyt valmistelutyö on tuottanut neuvottelutuloksen tänä vuonna jo yli 40 valtion virastossa. Syyskuun puolivälissä uuden palkkausjärjestelmän piirissä oli neuvottelutulokset mukaan lukien kaikkiaan noin 63 % valtion henkilöstöstä ja 72 % valtion virastoista ja laitoksista.

Kesän aikana neuvottelutuloksia on saavutettu vankeinhoito- ja kriminaalihuoltolaitoksessa, pelastusopistossa, rajavartiolaitoksessa, puolustushallinnon rakennuslaitoksessa, valtiokonttorissa, opetushallituksessa, varastokirjastossa ja terveydenhuollon oikeusturvakeskuksessa. Näistä osa on jo allekirjoitettu sopimuksiksi saakka.

Kesälomien jälkeen valmistelutyötä ja neuvotteluja on jatkettu vielä jäljellä olevilla sopimusaloilla. Verohallinnossa saavutet-

tiin neuvottelutulos 16.9. Niissä virastoissa ja laitoksissa, joilla on määräaika saavuttaa neuvottelutulos marraskuussa, on ollut määrä antaa työnantajan tarjous sopimukseksi syyskuun puoliväliin mennessä.

Jäljellä olevista sopimusaloista henkilömäärältään suurin on yliopistojen sopimusala, noin 30 000 henkilöä eli noin neljännes koko valtiosektorin 124 000 henkilöstä. Opetusministeriö jätti yliopistoille tarjouksensa uudesta palkkausjärjestelmästä syyskuun puolivälissä. Järjestöjen vastausta odotetaan 5.10. mennessä.

Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä on kaksiosainen käsittäen oman järjestelmän opettajille ja tutkijoille, joihin professorikuntakin kuuluu, sekä muulle henkilökunnalle. Järjestelmät on rakennettu juuri yliopistokentän henkilöstölle sopiviksi sekä sen tehtäviä tukeviksi ja myös akateemisen tiedemaailman ja opetus- ja tutkimustyön erityispiirteet huomioon ottaviksi. Lisäksi taideyliopistojen erityispiirteet on otettu huomioon. Uusi palkkausjärjestelmä ei puutu perinteisiin tieteellisiin arviointikäytäntöihin. Kaikkiaan yliopistoissa arvioitiin 27 000 tehtävää.

Palkkausjärjestelmä uudistuksen tilannetta voi seurata valtiovaraministeriön [www-sivulta www.vm.vtml](http://www.vm.vtml) kohdassa palkkaus uudistus. ●

joanna.autiovuori@vm.fi

■ KESKUSJÄRJESTÖT SOPIVAT ETÄTYÖSTÄ, valtion ohje valmisteilla

Euroopan työmarkkinaosapuolet allekirjoittivat kesällä 2002 etätyötä koskevan puitesopimuksen. Etätyöllä tarkoitetaan puitesopimuksessa sellaista työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta joka on organisoitu tehtäväksi tai tehdään tietotekniikkaa käyttäen säännöllisesti muualla. Sopimus sisältää määräyksiä muun muassa etätyön vapaaehtoisuudesta, järjestelyn peruuttamisesta ja kustannusten korvaamisesta.

Euroopan työmarkkinaosapuolten aikaisemmat keskinäiset sopimukset on vahvistettu direktiiveillä ja direktiivit on pantu

täytäntöön kansallisella lainsäädännöllä tai työ- ja virkaehtosopimuksilla. Etätyön puitesopimus on ensimmäinen EU-tason sopimus, jota ei saateta voimaan direktiivillä vaan kunkin jäsenvaltion työmarkkinaosapuolten omien menettelyjen ja käytäntöjen mukaisesti.

Suomen työmarkkinakeskusjärjestöt pääsivät 23.5.2005 yksimielisyyteen siitä, miten etätyötä koskeva puitesopimus pannaan täytäntöön Suomessa. Työmarkkinajärjestöt suosittelevat puitesopimuksen periaatteiden noudattamista yksittäisis-

sä työ sopimuksissa ja kehottavat jäsenliittojaan kiinnittämään huomiota etätöihin liittyviin kysymyksiin työehtosopimuksista neuvoteltaessa. Sopimuksen liitteenä on lista niistä asioista, jotka yleisimmin tulevat esille etätöistä sovittaessa.

Valtion työmarkkinailaitos valmistele yhteistyössä valtion pääsopijajärjestöjen kanssa ohjeistusta virastoille puitesopi-

muksen täytäntöönpanosta valtionhallinnossa ja muistakin etätöihin liittyvistä kysymyksistä. Ohjeen on tarkoitus valmistua lokakuussa. ●

Tuija.Wilksa@vm.fi

TEHO-TIVIN HANKKEET MALLINA MUILLE

Tieto- ja viestintäteknikka antaa runsaasti mahdollisuuksia parantaa palvelujen tuottavuutta ja kustannusvaikuttavuutta, vaikakaan se ei yksinään tehosta toimintoja merkittävästi. Hyötyjen aikaansaaminen edellyttää myös palveluinnovaatioita ja toimintojen uudistamista. Vahvistusta tälle väitteelle saa, kun tutustuu kesäkuun alussa julkaistuun Teho-Tivi –hankkeen raporttiin, jossa kuvataan ja analysoidaan kymmenen julkishallinnon hanketta, joissa on onnistuttu saamaan aikaan merkittäviä hyötyjä.

Julkishallinnon suuri eläkepoistuma antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden uudistaa toiminta- ja palvelumalleja sekä henkilöstörakenteita, mikä puolestaan auttaa säästämään henkilötyötä. Hankkeen ohjausryhmä uskoo, että raportissa kuvattuja malleja voi soveltaa laajasti julkishallinnossa. Esimerkeissä asiakkaat saivat parempaa, nopeampaa ja tasa-arvoisempaa palvelua samalla kun aikaa ja kustannuksia säästettiin.

Esimerkkejä tehostamishyödyistä

Kaikissa analysoiduissa hankkeissa saatiin laadullisia ja määrällisiä hyötyjä. Hankkeiden tulokset ovat sovellettavissa laajasti julkishallinnossa. Merkittäviä tuottavuushyötyjä on saatavissa esimerkiksi keskittämällä kirurgisia, laboratorio- ja taloushallinnon palveluja yhteen yksikköön ja antamalla niille riittävä toimintavapaus oman organisaationsa, omien prosessiensa ja kannustejärjestelmiensä kehittämiseen sekä tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämiseen. Eräisiin terveyspalveluihin kehitettyä tekstiviestien hyödyntämiseen pohjautuvaa ajanvarausta voitaisiin soveltaa laajasti muissa ajanvaraustoinnoissa. Etäopetukseen kehitetty järjestelmä olisi sovellettavissa myös neuvottelujen järjestämiseen, ryhmätöiden tekoon tai harvinaisen osaamisen hyödyntämiseen.

TYÖMARKKINA-AVAIN UUSITTU

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt ovat julkaisseet uuden painoksen Työmarkkina-avaimesta, joka on opas työelämään tuleville ja siellä jo toimiville. Oppaassa on selvitetty keskeiset työelämän säännökset, työntekijöiden ja työnantajien oikeudet ja velvollisuudet sekä sosiaaliturvan pääkohdat. Oppaan tiedot

Asiakkaalle kehitystyö merkitsi muun muassa todennetusti parempaa laatua, nopeampaa ja tasa-arvoisempaa palvelujen saatavuutta, mitattua asiakas-tyytyväisyyttä, ajan ja kustannuksien säästöjä ja jopa vähäisempiä kärsimyksiä. Palveluja tuottavassa organisaatioissa todettiin työilmapiirin paranemista, osaamisen lisääntymistä sekä parempaa yhteistyötä sidosryhmien kesken.

Hankkeista koitui palvelutuotanto-organisaatioissa välittämiä ja välillisiä kustannussäästöjä sekä kapasiteetin parempaa hyödyntämistä. Selvityksessä esille tulleet säästöt ovat kuitenkin vain murto-osa hankkeiden todellisista hyödyistä. Esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon hankkeessa saavutettiin 20 prosentin kustannussäästöt, veroehdotuksen avulla säästettiin pelkästään materiaalikuluissa puoli miljoonaa euroa ja asianhallintahankkeessa saavutettiin 300 henkilötyövuoden säästö. Ulkoistetun terveydenhuollon neuvontapalvelun avulla selvisi noin neljännes soittajista kotihoidon ohjeilla.

Pääministerin asettaman Teho-Tivi –hankkeen taustalla ovat hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma, VM:n tuottavuusohjelma ja Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. Tietoyhteiskuntaohjelman ministeriryhmä totesi 18.8.2005, että ohjelmajohtaja ryhtyy jatkovalmisteluihin ehdotusten osalta. Myös tietoyhteiskuntaneuvosto päätti kokouksessaan 7.9.2005 seurata hankkeen etenemistä.

Raportti ”Tieto- ja viestintäteknikalla aikaansaadut tehostamishyödyt julkisessa hallinnossa” ja siihen liittyvän seminaarin esittelyaineisto löytyy Tietoyhteiskuntaohjelman sivuilta www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi. Lisätietoja voi kysyä hankkeen puheenjohtajalta Katrina Harjuhahto-Madetojalta (katrina.harjuhahto-madetoja@vkn.fi) ja neuvottelevalta virkamieheltä Raili Mäkitalolta (raili.makitalo@vm.fi). ●

perustuvat lainsäätöön keväällä 2005. Oppaan on kirjoittanut toimittaja Leena Seretin. Kirjan suunnittelussa ovat olleet mukana työmarkkinakeskusjärjestöjen tiedottajat.

Opas löytyy VTML:n Internetsivulta: www.vm.fi/julkaisusarjat_muut_julkaisut_tai_suoraan_osoitteesta_http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/96060.pdf ●

TYÖMARKKINASANASTO ILMESTYY PIAKKOIN

Mitä on ylityökorvaus englanniksi, nimittämiskirja ranskaksi, entä henkilökohtainen palkansa saksaksi, mitä eroa on keskitetyllä työmarkkinaratkaisulla ja -sopimuksella?

Näihin ja muihin muihin vastaaviin kysymyksiin löytyy vastaus syksyllä 2005 ilmestyvästä valtiovainministeriön ja valtio-

neuvoston kanslian yhteishankkeena laaditusta Työmarkkinasanastosta.

Sanasto on viisikielinen ja sisältää noin 370 valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvää käsitettä.

Työmarkkinasanaston aihepiirejä ovat mm. virka- ja työehdot (kuten palkkaus, työaika, kustannusten korvaukset ja lomat), palvelussuhde tyypit ja työmarkkinatoiminta (esim. työmarkkinasopimukset

ja -osapuolet, työrauha, työriidat ja sovittelu). Työmarkkinasanasto on laadittu valtiotyönantajan näkökulmasta, ja sen käsitteitä valittaessa on huomioitu erityisesti valtiosektorin tarpeet.

Sanastossa annetaan kustakin käsitteestä termisuositukset suomeksi ja ruotsiksi sekä termien käännössuositukset englanniksi, saksaksi ja ranskaksi. Käsitteiden sisältöä kuvaavat määritelmät ja termien käyttöön liittyvät selitykset on kirjoitettu suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi ja ranskaksi. Teoksessa on myös runsaasti kaavioita, jotka havainnollistavat ku-

hunkin sanastolukuun liittyvien käsitteiden välisiä suhteita.

Työmarkkinasanastoa saa kirjakaupoista tai tilaamalla kustantajalta (osoite: tilaukset@taloustieto.fi). ●

Työmarkkinasanasto (2005)

Julkaisijat: Valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston kanslia

Kustantaja: Taloustieto Oy

ISBN: 951-628-425-6

ISSN: 1235-7332

riina.kosunen@vnk.fi

■ VALTIONHALLINNOLE UUSI OHJE SÄHKÖPOSTIEN KÄSITTELYSTÄ

Valtiovarainministeriö on antanut uuden ohjeen sähköpostien käsittelystä. Ohje on ensisijaisesti suunnattu ministeriöille sekä valtion virastoille ja laitoksille. Linjaukset on tarkoitettu organisaation sähköpostipolitiikan ja -linjausten perusteiksi sekä sähköpostien hallinnan ja sen ohjeistuksen pohjaksi.

Ohjeessa käsitellään sähköpostin erityiskysymyksiä tietoturvallisuuden kannalta. Tarkastelun lähtökohtia ovat asiaan liittyvä lainsäädäntö ja tietoturvallisuus sekä työntekijän ja työnantajan välinen suhde. Keskeistä lainsäädäntöä ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) ja sähköisen viestinnän tietosuojalaki (516/2004). Ohjeen mukaan sähköpostien käsittely perustuu kirjesalaisuuden, yksityisyyden suojan ja hyvän hallintomenettelyn periaatteisiin.

Suosituksissa käsitellään käytännön toiminnan kannalta tarpeellisia hyviä sähköpostin hallinnan käytäntöjä. Ohjeessa esitetään muun muassa sähköpostipolitiikan luomista ja käytön

ohjeistamista. Vaitiolovelvollisuutta ja hyväksikäyttökieltoa korostetaan.

Uudistetussa ohjeessa painotetaan sähköpostin käytön valmistelua yhteistyössä henkilöstön kanssa ja sovellettavista menettelytavoista tiedottamista. Organisaatio-osoitteiden mahdollisimman laajaa käyttöä suositellaan. Ohjeen liitteinä ovat mallit sähköpostin suodatusohjeesta, salassapitosuoritteesta, viestien luottamuksellisuusuilmoituksesta ja suostumuksesta työsähköpostiviestien lukemiseen.

Uusi ohje korvaa vuonna 2001 annetun valtion sähköpostiohjeen (VAHTI 5/2001) ja se on laadittu Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän VAHTIn toimesta. Valtionhallinnon sähköposti-ohje, VAHTI 2/2005, löytyy VAHTIn Internet-sivuilta www.vm.fi/vahti ja sen suora linkki on www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/94935.pdf. ●

■ JOHTAMISVALMENNUSTA NUORILLE KOULUTETUILE NAISILLE

Delfoi Akatemia järjestää johtamiskoulutusta nuorille työuransa alkuvaiheessa, ensisijaisesti korkeakoulututkinnon suorittaneille naisille. Koulutus on tarkoitettu henkilöille, jotka eivät vielä ole esimiesasemassa, mutta joiden tavoitteena on suuntautua johtamis- ja esimiestehtäviin.

Delfoi Akatemia -valmennusohjelman tavoitteena on nuorten naisten johtamisosaamisen kehittäminen, urasuunnittelun tukeminen ja oman ammatillisen verkoston rakentaminen. Valmennus tähtää johtamisen perustaitoihin, joita voi soveltaa erilaisissa organisaatioissa. Koulutusohjelmassa tutustutaan yritysten ja organisaatioiden toimintaan johtamisen näkökulmasta. Valmennusohjelma koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Orientoivat opinnot: Johtajuus ja toimintaympäristö
2. Minä johtajaksi: Henkilökohtainen urakasvu, johtajan ammatti-identiteetti johtajuuden pohjana
3. Johtamistyö: Johtajana ja esimiehenä toimiminen
4. Organisaatiotason johtamisvalmiudet

Valmennusohjelman läpäisyteemat, joita syvennetään koko oppimispolun ajan, ovat esimiesidentiteetin muotoutuminen, taloudellisen ajattelun kokonaishallinta, systeemisen ajattelun taito, ratkaisukeskeisen työskentelyn taito, esimiehen vuorovaikutustaidot ja tasa-arvo johtajuudessa.

Valmennusohjelman laajuus on 15 opintopistettä. Ohjel-

man kesto on n. 10 kk, josta lähiopetusta on 20 päivää ja ohjattua etäopetusta ja opiskelua verkko-oppimisympäristössä on 30 päivää. Jokaisella osallistujalla on mentororganisaatio, jossa opiskeluun kuuluva harjoittelu tehdään. Koulutusohjelma alkaa joulukuussa 2005.

Hankkeen toteuttavat yhteistyönä Helsingin kauppakorkeakoulu (HKKK) Pienyrityskeskus, Fakta & Fiktio Oy, HAUS Kehittämiskeskus Oy ja Seinäjoen koulutuskeskus, Aikuiskoulutus.

Koulutuksen hinta osallistujalle on n. 850 €. Ohjelman rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto ESR ja sosiaali- ja terveysministeriö.

Hakeminen ja lisätiedot

Ohjelmaan voi hakea 15.10.2005 mennessä verkossa olevalla lomakkeella: <http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia>. Valinta koulutusohjelmaan tapahtuu hakemusten ja haastattelujen perusteella. Ohjelma toteutetaan tavoite 3 alueella.

Lisätietoja antavat projektipäällikkö Armiliisa Pakarinen, Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus, puh. 040 8344 249, armiliisa.pakarinen@hse.fi ja koulutusjohtaja Kristiina Harju, Fakta & Fiktio Oy, puh. 0208 708807, kristiina.harju@fakta-fiktio.fi. ●



Miten osoitatte, että arvostatte; osaatteko delegoida luontevasti, sosiaali- ja terveysministeri Sinikka Mönkäre heitti kysymyksiä johtajille.

Valtaosa työntekijöistä kokee ainakin kerran viikossa työnimua eikä se johdu korkeasta koulutuksesta tai hyvästä palkasta, vaan siitä, että koemme tekevämme arvokasta työtä ja meitä kunnioitetaan työn kautta, sanoi sosiaali- ja terveysministeri Sinikka Mönkäre lainaten Ari Hakasen tutkimusta. Mönkäre puhui ”Eläkebuumi, kilpailukyky ja työhyvinvointi” –seminaarissa, jonka STM:n Veto-ohjelma ja Valtiokonttorin Kaiku-ohjelma järjestivät kesäkuussa valtion virastojen ja laitosten johdolle Helsingissä.

Mönkäre korosti johtamisen ja esimiestyön vaikutusta ihmisten hyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Tämä on esimiesasemassa oleville todella paneutumisen paikka: Miten osoitatte, että arvostatte; osaatteko delegoida luontevasti, Mönkäre heitti kysymyksiä johtajille.

- Valtiolta ovat miehet lähes kadonneet ja naiset vanhentuneet, aloitti Valtiokonttorin toimialajohtaja Timo Laitinen provosoivasti näyttäen kuvaa,

VETO-KAIKU – Johdon seminaari

Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työssä pysymiseen

jossa verrataan valtion henkilöstöä vuosina 1994 ja 2004.

Myös Laitinen muistutti, että jos työtä arvioidaan negatiivisesti, kynnyksensä jätään kotiin madaltuu merkittävästi, pienetkin vaivat riittävät syyksi. Mutta jos työ mielletään myönteisesti, töihin tullaan jopa sairaana. Hänen mukaansa valtiolla on lupaus olemassa, että jaksamme olla vähän pitempään töissä kuin muilla toimialoilla työskentelevät. Työkyvyttömyys-alkavuus on puolittunut viidessä vuodessa, mikä on aivan loistava tulos, hän sanoi, mutta varoitti samalla liiasta tyytyväisyydestä. Tärkeitä onkin miettiä miten tästä eteenpäin.

TietoEnatorin toimitusjohtaja Matti Lehti lähestyi aihetta aivan toisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa Suomi ei tarvitse tulevina vuosina niin paljon työntekijöitä eläkkeelle jäävien tilalle kuin yleensä on arvioitu. Syynä on palveluiden digitalisointi. Palvelut on 20 vuoden kuluttua siirretty kokonaan verkkoon ja kansalaiset osaavat myös käyttää niitä. Tehtävät, jotka eivät vaadi suoraa asiakaskontaktia, siirtyvät helpommin, Lehti arvioi.

Lehden mukaan digitalisoinnin ja automatisoinnin kasvu tulee näkymään myös julkisella sektorilla. Työpaikat lisääntyvät ei-automatoiduissa palveluissa, mikä edellyttää korkeata osaamista ja henkilökohtaista palvelua. Kehitys johtaa siihen, että työn fyysinen rasittavuus kevenee, mutta henkilön kasvaa.

- Sopeutuminen kehitykseen on vallassamme. Mitä paremmin ennakoimme, sitä enemmän on tehtävissä. Muutos on enemmän ystävällinen kuin vihollinen, Lehti korosti.

Paneelikeskusteluun osallistunut Työterveyslaitoksen professori Matti Ylikoski muistutti, ettei pulma ole kasvaneissa paineissa, vaan siinä ettemme hahmota asiaa. Kyse on siis työn hallin-

nasta, sen ymmärrettävyydestä. Hänen mukaansa työtä pitäisi mitata sisäisin mittarein. Valtiolta pitäisi edellyttää, että IVA eli ihmisvaikutusten arviointi on tehty.

Turun kauppakorkeakoulun professori Satu Lähtenmäki puolestaan korosti, että ikäjohtaminen on kaikkien johtamista eli sitä, että osataan hyödyntää kaikkien osaamista. Hänestä keskeisiä haasteita ovat, miten pärjätään pienemmällä porukalla ilman, että palvelutaso heikkenee ja miten pitkän kokemuksen tuoma osaaminen ja tieto siirretään nuoremmille. Tässä hän pitää vierihoidtoa erittäin tärkeänä keinona. Hiljainen tieto ja taito eivät noin vain näy prosesseissa. Niistä pitäisikin tehdä kuvauksia, jolloin vasta tiedetään mitä tarvitaan ja mikä voidaan korvata uudella osaamisella. Hän muistutti myös, että ellei ihminen itse arvosta työtään, eivät sitä muutkaan tee.

Valtakunnallisen Veto-ohjelman tarkoituksena on ylläpitää ja edistää työn ja työelämän vetovoimaa. Ohjelman tavoitteena on saada nuoret aloittamaan työuransa aiempaa aikaisemmin sekä kannustaa ikääntyneitä pysymään työelämässä pidempään. Apua löytyy Internetistä: www.klinikka.fi

Kaiku, Kaikki kunnossa -työhyvinvointiohjelma on valtion virastoille ja laitoksille suunnattu kehittämis- ja palveluohjelma, jonka toteutuksesta vastaa Valtiokonttori. Kaiku-ohjelman palvelut ovat virastokohtainen koulutus ja konsultointi, tyhy- (työhyvinvointi) seminaarit sekä Kaiku-raha. Ohjelma kouluttaa myös 200 Kaiku-kehittäjää, jotka täydentävät työhyvinvoinnin toimijaverkostoa. Lisää Internetistä: www.kaikuohjelma.fi/. Kaiku-sivuston Ajankohtaista-kohdasta löytyy myös Veto-Kaiku - Johdon seminaarin aineisto. ■

Leena-Maija Jyllikoski



Teuvo Metsäpelto
Statens arbetsmarknadsdirektör
(Bild: Aurora Reinhard)

VERKLIGA UPPGÖRELSE

De statsanställdas löneuppgörelser och andra tjänstevillkor ingår i Finland mellan organisationer som verkligen representerar personalen, och representanter för staten som arbetsgivare. Detta avviker från övriga Europas praxis inom statsförvaltningen. I Europa är hörandet av personalen och förhandlingar, och ofta även avtal en grundregel så länge som parterna uppnår enighet. Om enighet emellertid saknas, bestämmer staten som arbetsgivare ensidigt villkoren för tjänsteförhållandena.

Praxisen i Finland lämpar sig för oss och den har många goda sidor. Då uppgörelsen förutsätter en verklig överenskommelse, tar även löntagarparten ansvar för uppgörelsen och beaktar realiteterna. Det återspeglar sig även i det övriga förnyandet av statsförvaltningen. De organisationer som representerar statens personal har spelat och spelar även i fortsättningen en viktig roll i förnyandet av förvaltningen. Personalorganisationerna dryftar tillsammans med arbetsgivaren vad som krävs för den egna branschens framgång. De huvudavtalsorganisationer som representerar statens personal handlar på detta sätt, så också deras medlemsförbund.

Under perioden från början av 1990-talet har arbetsfreden bevarats bättre inom statsförvaltningen än inom någon annan större arbetsmarknadssektor. Vi har att tacka ämbetsverkens och förvaltningsområdenas arbetsgivarcompetens, goda förhandlingsrelationer och löntagarorganisationernas ansvarsfulla agerande. Den ovan nämnda perioden var en tid av tämligen stora ändringar för de statsanställdas del, då bland annat flera omorganiseringar, bolagiseringar och omvandlingar till affärsverk samt pensionsreformer genomfördes. Enbart under 1995 ersattes tidigare statliga ämbetsverk av sju affärsverk eller bolag. Bolagiseringen av byggnadsförvaltningens städverksamhet ledde 1995 till en arbetskonflikt i bolaget, men förlikning uppnåddes efter tre dagars strejk. Staten hade alltså inte en enda långvarig arbetskonflikt vare sig under ändringens årtionde, 1990-talet, eller under 2000-talet före Gränsbevakningsförbundets strejker i somras.

Vad gör man då i ett läge där arbetsfreden står på spel då något förbund driver en helt egen linje? Det säger sig självt att man måste fördjupa sig i ärendet i förväg och ha uthållighet att förhandla. Men vad händer om ett acceptabelt avtal helt enkelt inte uppnås? Skall det förvaltningsområde eller ämbetsverk som representerar staten som arbetsgivare, eller Statens arbetsmarknadverk, göra avkall på sina målsättningar för att trygga arbetsfreden till vilket pris som helst? Arbetsgivaren har många andra skyldigheter än enbart arbetsfreden. Arbetsgivaren svarar under alla omständigheter för själva verksamheten och för den jämlika behandlingen av olika verksamhetsenheter och personalgrupper, vilket tillsammans med de ekonomiska faktorerna sätter gränserna för spelrummet.

Löntagarnas verkliga avtalsrätt måste även inom statsförvaltningen motsvaras av arbetsgivarens rätt att möta en arbetskonflikt och att själv också ibland utnyttja lagenliga arbetskonfliktsåtgärder om en uppgörelse inte uppnås genom förhandlingar. Det kan inte vara så att det inom statsförvaltningen råder fri avtalsrätt inom branscher där staten inte kan vara delaktig i en arbetskonflikt. Avtalsparterna på statlig centralnivå bör koncentrera sig på att finna medel för att trygga arbetsfreden inom statsförvaltningen.

■ MINISTERARBETSGRUPP UNDERSTÖDDE FÖRNYANDET AV VÄLJANDET AV DEN HÖGSTA TJÄNSTEMANNALEDNINGEN

Ministerarbetsgruppen för utveckling av förvaltning och regional utveckling beslöt den 16 juni 2005 att understöda det fortsatta förnyandet av förfarandet med och grunderna för väljandet av statsförvaltningens högsta tjänstemannaledning. Ministerarbetsgruppen ansåg det viktigt att bl.a. utveckla principerna för rekryteringen av ledningen, förenhetliga visstidsbefattningarna och öka rörligheten. Reformen gäller ca 130 av statens högsta tjänstemän.

Propositionsutkastet har varit på remiss under sommaren och beredningen fortsätts under höstens gång utgående från utlåtandena. Dessutom görs en skild effektutvärdering om reformens effekter innan propositionen överlämnas. Ministerarbetsgruppen krävde att regeringens propositionskast behandlas i regeringens aftonskola efter att det blivit färdigt innan det tas till statsrådets allmänna sammanträde.

Stödgruppen för statens högsta ledning föreslog i februari 2005 bland annat att tjänsterna inom den högsta ledningen skulle vara gemensamma för statsförvaltningen. De gemensamma tjänsterna skall tillsättas genom öppet förfarande liksom i dagsläget. Tjänsterna tillsätts tills vidare, utan utsatt tid. Efter tjänsteutnämningen förordnas personen särskilt till en uppgift inom den högsta ledningen, vilken kan till exempel vara uppgiften som

kanslichef eller avdelningschef vid ett ministerium eller direktör för ett ämbetsverk. Även uppgifterna skall tillsättas genom öppet förfarande. Framtida ledare söks på ett omfattande sätt både inom förvaltningen och utanför den så att en professionell valprocess och valkriterier som inbegriper verklig ledarkompetens betonas.

Förordnandet till uppgiften är dock avsett att vara tidsbundet, och det skall gälla i fem år åt gången. En person kan förordnas till samma uppgift högst två gånger i rad, om det inte på grund av särskilda skäl är motiverat med en annan lösning. Målet är att en ny utmanande uppgift hittas med hjälp av aktiv karriärplanering och träning då tidsfristen för befattningen löper ut.

Tidsbundna ledarbefattningar ökar på ledningens rörlighet. På detta sätt förbättras ledningen av hela statsamfundet och den förvaltningsöverskridande verksamheten, vilket i sin tur främjar statsförvaltningens produktivitet och effektivitet. Mera omfattande möjligheter till cirkulering förverkligas med tiden då rörligheten ökar även i början av karriären.

Arbetsgruppens förslag: Förnyandet av statsförvaltningens högsta ledningstjänster (på finska), adress www.vm.fi/julkaisusarjat, työryhmämuistiot 2005 ●

■ NY GUIDE STÖDER STATENS LEDNING VID PERSONALLEDNINGEN

Av de statliga organisationerna förutsätts strukturella och funktionella reformer som höjer statsförvaltningens produktivitet och effektivitet. Resultatstyrningen och redovisningsskyldigheten skärps samtidigt. Utvecklingen påskyndas genom regeringens rambeslut enligt vilket endast ungefär hälften av den personal som avgår under åren 2005–2011 ersätts med nyrekryteringar. Vissa organisationer måste också genomföra tilläggsarrangemang på grund av regionaliseringen. Statens arbetsmarknadsverks utvecklingsgrupp för personalbokslutsprojektet har skrivit en guide som stöder statsförvaltningens ledning i de kommande ändringarna.

Personalplaneringen är enligt guiden ett centralt redskap för förverkligandet av organisationers strategier och verksamhetsmålsättningar. Personalplanering behövs då man måste uppnå allt bättre resultat med mindre personal. Planeringen gör det lättare att anpassa och förbereda den personal, som blir kvar efter

den stora personalavgången, till ändrade kompetensbehov och underlättar nyrekryteringen av personal. Det är också viktigt att måna om personalens trivsel och sporrande belöning.

Guiden hjälper att förstå hur personalen och behärskningen av personalresurserna anknuter till organisationens funktionella och ekonomiska målsättningar och resultat, och hur personalväsendet samt den därtill hörande strategiska personalinformationen kopplas till styrningen av organisationen. Guiden tar fram sådana avhängigheter och forskningsresultat från parametriska analyser av personalbokslutet, som kan utnyttjas vid framgångsrikt skötande av personalprocesser.

Guiden "Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa" kan köpas från Editas bokhandel eller beställas från Editas kundservice. Guiden finns också på finansministeriets webbplats, <http://www.vm.fi/julkaisusarjat>, muut julkaisut. ●

■ ARBETSMARKNADSNYCKELN FÖRNYAD

Arbetsmarknadens centralorganisationer har gett ut en ny upplaga av Arbetsmarknadsnyckeln, en guide för dem som kommer in i och som redan är verksamma i arbetslivet. Guiden redogör för de viktigaste bestämmelserna om arbetslivet, arbetstagarnas

och arbetsgivarnas rättigheter och skyldigheter samt huvudpunkterna i socialskyddet.

Guiden finns på finansministeriets webbplats, www.vm.fi under publikationer/övriga publikationer. Guiden kan också beställas från SAMV, tfn (09) 160 34901, e-post, satu.riiski@vm.fi ●

VALTION TYÖMARKKINALAITOS, VTML

Mariankatu 9, 00170 Helsinki

POSTIOSOITE

PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO

PUHELIN (09) 160 01**FAKSI** (09) 160 34854**S-POSTI** etunimi.sukunimi@vm.fiwww.vm.fi/vtml

Valtion työmarkkinalaitoksena toimiva valtiovarainministeriön henkilöstöosasto vastaa valtioyhteisön työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Työnantajakenttä käsittää valtion talousarvion piirissä olevat virastot, joissa työskentelee yhteensä noin 124 000 henkilöä. VTML toimii virastotyönantajien edunvalvojana keskusjärjestötasolla ja osallistuu mm. tulopoliittisiin neuvotteluihin ja yleiseen tulo- ja työelämäpolitiikan linjaamiseen. Valtion työnantajayhteistyön keskeiset toimielimet ovat ministeriöiden ja virastojen ylintä virkamiesjohtoa edustava valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta sekä virastojen henkilöstöjohtoa edustavat työnantajaryhmät.

STATENS**ARBETSMARKNADSVÄRK SAMV**

Mariegatan 9, 00170 Helsingfors

POSTADDRESS

PB 28, 00023 STATSRÅDET

TELEFON (09) 160 01**TELEFAX** (09) 160 34854fornamn.efternamn@vm.fiwww.finansministeriet.fi/statensomarbetsgivare

Finansministeriets personalavdelning, som fungerar som Statens arbetsmarknadsverk, svarar för statens arbetsgivar- och personalpolitik. Arbetsgivarfältet inbegriper statens ämbetsverk och andra verksamhetsenheter som omfattas av statens budget och som sysselsätter ca 124 000 personer. SAMV är den statliga arbetsgivarens intressebevakare på centralorganisationsnivå och deltar bl.a. i inkomstpolitiska förhandlingar och i beredningen av riktlinjerna för den allmänna inkomst- och arbetspolitiken. Centrala organ för statens interna arbetsgivar-samarbete är delegationen för statens arbetsgivar- och personalpolitik, som representerar den högsta tjänstemannaledning, samt de arbetsgivargrupper som representerar personalledningen på ämbetsverken.

VM:n henkilöstöosaston/Valtion työmarkkinalaitoksen **OHJEET JA SUOSITUKSET** sekä muut henkilöstöhallinnon asiakirjat löytyvät valtiotyönantajan Internet-sivuilta osoitteesta www.vm.fi/vtml

VALTION TYÖMARKKINALAITOS

Valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto,

puh. 160 34900

Osastopäällikön sihteeri Satu Riiski,

puh. 160 34901

NEUVOTTELUYKSIKKÖ

Neuvottelujohtaja Seija Petrow,

puh. 160 34910

Sihteeri Sirpa Eerikäinen,

puh. 160 34911

HENKILÖSTÖPOLITIIKAN YKSIKKÖ

Hallitusneuvos Veikko Liuksia,

puh. 160 34960

Sihteeri Marianne Savinen,

puh. 160 34961

TUTKIMUSYKSIKKÖ

Neuvotteleva virkamies Leena Lappalainen,

puh. 160 34987

Sihteeri Merja Grahn,

puh. 160 34981

VALTION TYÖNANTAJA- JA**HENKILÖSTÖPOLITIIKAN****NEUVOTTELUKUNTA 31.12.2005 ASTI****Puheenjohtaja**

Alivaltiosihteeri Juhani Turunen, VM

Varapuheenjohtaja

Valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto

Jäsenet

Kansliapäällikkö Matti Ahola, PLM

Maaherra Pirjo Ala-Kapee-Hakulinen,

Itä-Suomen lääninhallitus

Kansliapäällikkö Sirkka Hautojärvi, YM

Alivaltiosihteeri Hannu Himanen, UM

Johtaja Eila Kilpiö, Kuluttajatutkimuskeskus

Kansliapäällikkö Juhani Korpela, LVM

Pääjohtaja Erkki Leppävuori, VTT

Kansliapäällikkö Markku Linna, OPM

Kansliapäällikkö Kirsti Rissanen, OM

Rehtori Aino Sallinen, Jyväskylän yliopisto

Pääjohtaja Vappu Taipale, Stakes

Ylijohtaja Maria Teirikko,

Kasvintuotannon tarkastuskeskus

Kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen, MMM

Kansliapäällikkö Markku Wallin, TM

Kansliapäällikkö Ritva Viljanen, SM

OSOITTEENMUUTOKSET

Edita Prima Oy/Rekisteripalvelut

PI 650, 00043 EDITA

Telekopio: 020 450 2452

S-posti: rekisteripalvelut@edita.fi