2013
公務人力資源發展國際研討會

The 2013 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector

變革領導與優質培訓

Leading Change & Quality Training

會議實錄

會議時間：102年10月7日至8日（星期一、二）

會議地點：公務人力發展中心福華國際文教會館前瞻廳

伍、專題演講 II

Keynote Speech II

伍、專題演講 II

一、時間：102 年 10 月 8 日（星期二）上午 9 時 30 分

二、主題：Changes and Challenges in Civil Service Training

三、演講人：Anneli Temmes 芬蘭公共管理學院總裁

四、內容：

各位考試委員，各位部長、長官，各位貴賓，各位先生、各位女士，大家早！

今天非常榮幸能夠來參加盛會，能夠跟新朋友、舊朋友齊聚一堂眞是感到非常開心，尤其這次研討會辦得非常順利、成功。同時，我也很高興能夠來到臺灣，這是我首次有這榮幸跟機會來到臺灣，也讓我稍微瞭解臺灣的歷史跟文化。我覺得要瞭解一個國家的文官體制、公務人力體制，至少要對這個國家的歷史發展、文化傳統有所認識會比較理想。我也相信將來我一定會繼續研究臺灣的文化，並希望仍有機會來臺灣觀光旅遊，看看臺灣的故宮、美術館等其他有趣的景點。

接著，我要跟大家介紹的是我的國家芬蘭。我要介紹的是芬蘭公共管理學院，簡稱 HAUS。大家可以看到投影片上的照片就是我們主要建築的入口，地上及屋頂還有一些雪，主要是想說大家在臺灣比較不容易看到雪，特意選這張照片給大家看。請問一下，在座有人曾經去過芬蘭的嗎？可以舉手讓我看一下嗎？還沒有嗎？那我非常歡迎大家有機會到芬蘭。事實上，我在公共管理學院已經工作 20 年的時間了，也扮演過不同的角色，包括推動芬蘭公務人力體系以及我們學院的改革工作。之前我在學院負責訓練部門的事務，除此之外，我也曾經到海外工作，包括擔任立陶宛加入歐盟前的顧問、駐匈牙利芬蘭文化科學暨經濟中心的主任。我除了在 HAUS 工作外，也曾在公務體系工作，例如財政部。在芬蘭，財政部可說是一個很重要的部會，也推動包括公務人力體系的改革以及公務員的訓練課程等等，這些推動的背後都可以看到財政部的影子。今天報告的一開始，想先跟大家介紹這些不太一樣的公務人力制度，包括了開放式及職涯制度。這樣的制度對於訓練會有什麼不一樣的安排？接下來，我會把它跟公共行政作連結及說明。另外，也會說明在我們的公務人力訓練當中，一些主要的主題，這是不同的公務部門在訓練的時候都必須要做到的，另外一點就是根據不同部會的需求有一些不同的優先訓序。除此之外，我也會跟大家介紹一些新的訓練模式跟方法及這當中有哪些新加入的元素。當然，也會談到我們在方法方面遇到了哪些挑戰。最後，我也會跟大家介紹我們 HAUS 的例子。我常常會跟外賓說，可以把我們的機構可以視爲芬蘭公部門改革的例子，因爲我們這個機構其實歷經了好幾個轉型的階段。

我們成立於 42 年前，預算完全是來自政府並負責公務員的訓練。在這過去 42 年當中，我們一度是國營企業、國有企業，我們的股份百分之百由政府持有。稍後，我會跟大家分析像這樣的架構之下，我們的組織有什麼樣的優勢跟挑戰，特別是在改革的過程當中我們遇到了哪些問題。我想大家都瞭解什麼是開放式與職涯體系，如果看看歐洲的制度的話，通常我們會看到公務員是採用職涯制度，另外，也有開放式的體制，還有兩者混合的模式。我想簡單來說，一般典型的公務員職涯制

度指的就是公務員一但進入政府工作之後，這位公務員就會持續的從基層一步一步地往上爬，在這個過程中也會接受相關的訓練。而所謂開放式的公務人力體系，指的就是在有些職缺出現後，我們就會公開徵選，只要符合徵選標準的人就有機會可以提出申請，且這個職缺是從局長以下都有可能。

歐盟最初的會員國當中，像是法國就是一個典型職涯體系的例子。法國在傳統上就是推動公務員的職涯制度，Sandra 在比利時應該也算是職涯體制的一個例子，Sandra 剛剛點頭表示沒錯，還有一些歐盟較老的會員國也都是如此。至於開放體制典型的例子，大概就是北歐國家，芬蘭大概也算是其一，特別是瑞典、丹麥還有其他的國家。我們有同事來自荷蘭，請問你們是開放式還是職涯體制？比較偏向職涯體制，但也有一些開放式的體制存在。在芬蘭我們針對公務員的部份是開放制度，但加入一點職涯體制的成分，譬如說軍方、外交部大部分都屬於職涯體系。另外一些新興民主國家，也就是說在中東歐前共產國家，在過去二十年當中，他們開始建立自己的公務員體系，也因此他們採用的模式是不太一樣的。舉例來說，他們有職涯體制。不知道有沒有來自波蘭的同事在現場？我們可以說在波蘭你們採用的也是職涯體制？好，也有加入一些開放體制。像是羅馬尼亞比較採用職涯體制，典型的開放體制大概就是波羅的海國家，像是拉托維亞、愛沙尼亞等等。談到公務員的訓練，這方面的制度在開放體系以及職涯體系下是不太一樣的。在職涯體系當中，訓練的內容跟公務員接下來要晉升的層級跟工作是有密切的關係，所以他可能必須要參加某個訓練課程或是通過某個測驗才有機會繼續往上爬。如果是在開放體系當中，訓練基本上是自願性參加的，因此公務員不見得一定要通過考試才能夠獲得晉升的機會，不過一般來說，譬如說在芬蘭，我們也希望訓練這些公務員，希望他們在將來有機會往上爬。

接著，我想談一下公務員訓練制度我們有什麼樣的安排，這部分有各式各樣的模式。我們可以去分析不同的制度，進一步去瞭解爲什麼有些國家傾向採用這個制度而別的國家卻採用另一個截然不同的作法。不過在整個歐洲來說，我們的公務員訓練組織培訓機構，一般來說都是有一個專門的部會在負責。Sandra 昨天有跟我們提到在比利時的制度之下，他的機構就是屬於在部會當中的一個部門、處室。當然還有其他的例子是公務員的培訓，是由各州政府或是從地方政府去做。當然，另一個可能性就是透過行政法人來做培訓，除此之外，還有混合、複合模式。譬如說在國營企業，像我們機構現在就算是國有企業，我們之前是行政法人，現在是國有企業。另外，還有一種可能性，就是由民間部門來提供公務員的培訓。因此，大家可以看到有很多不同的可能跟安排也可以採取混合的方式。當然，我們放眼全球的話，可以看出這些多樣性、多元性更加豐富，但不管採用什麼樣的培訓制度或是方法，重點就是公共行政以及相關部會還有培訓機構之間的合作，這是不可或缺的，三方都必須密切的合作。所以訓練機構必須配合公務體系、公務人力的需求來提供訓練，誇張一點來說，如果培訓機構自己做自己的，這一定會出問題的。

其實在芬蘭 80 年代的時候，當時我在芬蘭的財政部工作，我們就發現，我們的培訓機構感覺都是在做自己想做的事情，所以他們的訓練課程並不符合財政部的需求，於是政府就介入，希望培訓機構要改變。雙方一定要經常地會面、討論，培訓機構必須要呼應部會對訓練的目標，且培訓機構也要能夠清楚地掌握在公務人力體系當中到底有哪些需求存在。當然這種合作的模式可能要看不同的機構會有不同的發展，通常培訓機構如果是屬於某個部會之下的話，雙方的默契本來就很密切，但若是不同的組織型態的話，可能就要透過特殊的安排才可以促進雙方固定的合作關係。除此之外，我也要強調在公共體系裡面會有一些特定屬性的族群，這些公共體系的人也必須要參與訓練計畫的

設計，譬如說在設計訓練課程的時候也要讓客戶或是服務的部會能夠參與，讓部會能夠參與對於訓練課程的設計是很重要的，這樣的培訓課程才能夠眞的符合這些部會，它可以擁有更好的架構更能夠符合這些部會還有部會公務員的需求。

接下來，簡單地談談我們在公務人力訓練方面的一些主題，這邊我並不是談實質或是專業方面的訓練，我要談的是所謂橫向的訓練、橫向的培訓，也就是跨部會都可以適用的培訓課程。我們可以比較不同的訓練課程在不同的歐洲培訓機構裡面，我們可以看到課程有很多相似之處，當然各國之間、各機構之間也有差異的部份，所重視的事項可能略有差異。在我們目前的培訓課程當中，有一些共通的元素，像是我們非常強調專業管理以及領導統御的能力，過去這並不是我們強調的一點，10 年前我們並不強調，當然 10 年前我們訓練機構也有相關的課程談專業管理還有領導變革，但是在芬蘭還有其他國家，我有機會跟其他同仁談的時候，他們都說現在大家都非常重視公務員的專業管理以及領導變革能力。過去在芬蘭有一個很常見的狀況是，如果你在某方面是個專家就會被升到管理職位，有時候技術專家不見得就是最好的管理者，有時候我們反而因爲這樣而流失好的專家，反而讓好的專家變成了不好的管理者。因此今天我們看到在這方面有越來越多的需求，我們的管理者必須要有專業的管理能力，當然這部份就要有相應的培訓課程。現在我們所有歐洲培訓機構也都很重視財務管理、人事管理，特別是公務人力的管理，當然這部分跟一般的人力資源管理還是有一些差異。另外還有像是法案起草的能力，在許多歐洲的培訓機構也很重視這一點，譬如說怎麼樣研擬更好的法案跟怎麼樣分析法案，未來會有什麼樣的影響，怎麼樣做更好的分析等等。這邊舉一個例子，過去幾年，大家也非常重視公部門採購相關的培訓課程，大家知道歐洲的公共採購項目是很複雜的，我們的公共採購這方面繁文縟節，很多都很複雜，所以在這方面也需要相應的培訓課程，所以這也是培訓機構需要著眼的一個項目。

接下來，談到我們的培訓如何促成公部門的改變？我們提供知識與一個平臺，讓大家能夠分享知識，特別是改變大家的態度。我想在每個國家都有這樣的現象，要改變的時候都會遇到阻力，大家都會抗拒變革，這是很正常的現象。然而，透過培訓我們可以減少這方面的阻力，讓公務員更能夠參與變革的過程，當然我們要先改變公務員的心態這樣才有利推動變革。另外也很重要的是，訓練也可以提供更好的而且安全的環境，提供更好的氣氛，讓大家可以分享意見，甚至是負面的意見也可以拿出來討論，這樣就可以促進開放的溝通。另外，我也要提到最後一點，我們提出新的培訓主題、訓練內容的時候，也要去評估新課程的成效爲何？這邊我沒有時間再深入的討論談評估課程的過程，我想所有訓練相關人員都瞭解訓練課程的效果如何評估，其實有各式各樣的方法，我們必須要很深入的瞭解，甚至是做一些外部的分析。有時候我們遇到以下挑戰，雖然我們是專業的訓練講師、訓練人員，我們可以做很好的評估，但是困難在於評估之後的結果並沒有再充分的運用出來，用來設計出下一輪更好的課程內容。

接下來，簡單的談一下，我們的訓練模型跟方法。我想在大部分的國家、大部份的訓練機構都是先從舊的訓練架構轉爲較互動式的方法，當然講課或是聽簡報仍是必要的，但是如果講課、聽簡報能有更多互動及討論會是更好的做法。當然，有一些回家作業也是不錯的，但是這個回家作業要跟部會實際的工作內容息息相關，譬如說管理訓練課程裡面，我們給這些經理人的回家作業是什麼呢？我們不能夠給他們額外的負擔，所以在出回家作業也要精心設計，像是這些經理人可以針對自己的工作內容提出一些策略性的規劃。另外，很多訓練機構也在訓練裡面加入更多國際化的元素，

我覺得這個很重要，可以請國外的講師來參與，像是今天這樣，有時候也不一定要請講者直接到場，甚至可以透過科技在遠距提供教學，或是多參考國際的文獻，當然也有所謂的數位學習，透過影片、視訊來學習，這在今天這也是很重要的一環。譬如說在我們的機構 HAUS，過去幾年來，我們也被要求要擴大我們的多媒體資料庫，大家知道在芬蘭的人口只有五百多萬，腹地卻相當廣大，所以我們的距離若要從 A 地到 B 地，交通費用是很高的，而且我們的人員遍佈世界各地，所以最好有一些訓練是可以透過線上、影片來提供學習，讓大家可以在自己工作的地方、家裡就得到訓練課程。我想這方面未來是會在訓練當中佔有更重要的地位。再來，說到管理訓練，很重要的一點就是個人化的訓練，也就是針對各別學員量身定做，做個人的培訓，這些包含有導師制度、實際輔導等等，這部份在過去兩、三年是很熱門的培訓主題。

在講到我們機構 HAUS 之前，我想跟大家先介紹我們的背景、我們的公務體系，我剛剛有講到芬蘭的人口跟臺北差不多，我們大概是五百萬的人口，我們的公務人力其實已經比我投影片上的數字還要少，現在約是八萬四千五名。我剛才檢查現在的人力大約是八萬四千名公務員，這邊我說的公務員是由政府支付薪水的都包含在裡面了，大家覺得這個數字是大還小、人數是多還少？人口是五百多萬，這樣是多還少？這裡面從基層到高層都有，大家對於這個人數有什麼樣的看法？我們可以說，1988 年的時候公務員的數目是二十一萬五千名，那一年我們的政府開始了大規模的公務員改革，那當中的一個目標就是要重新打造公共行政，除此之外也希望減少公務員的人數。所謂公務員也就是直接領政府薪水的人力，當然這個數字已經跟 1988 年截然不同了，但也不是有些公務員就不見了，有一些機構還是存在只是不再是由政府支付薪水，那爲什麼可以大幅的降低這個數字呢？因爲有一些原來在政府裡面的機構，有一些部會、官方機構，現在都被放到外面變成一個所謂的行政法人或是其他的形式。譬如說我們的 HAUS，我們就是一個國營企業，更大的例子就像是芬蘭鐵路公司，本來也是政府下面的機構，但現在也是國營企業，另外還有其他的公司，譬如說負責營運我們機場的公司，以前也是政府組織的一部分，現在也是一個公司。還有很多這樣的例子，最近一波最大的改變是在 2010 年，芬蘭的大學也從政府的預算拿出來，在 2010 年前所有的教授、講師，他們在大學領的薪水都是從政府來的，都算是公務員，但現在是透過一個特殊的基金會，他們的資金大部分還是來自政府，但是大學也必須要自負盈虧、自行籌資，所以這個數字已經大幅降低了，這方面做得不錯，但我想未來還有更進一步改革的空間。

之前說到我們的公務體系是開放的，另外還有一個新的做法就是關於許多管理職位，大部份的管理職都是固定任期，像是新的秘書長任命後任期就是七年，七年之後再看是否留任，不是所有的任命都是永久任命，大部分都有固定的任期。除此之外，我們各階層的公務員都有相當高等的學歷，譬如說 35% 受過高等教育甚至是博士後研究，另外看到我們男女的比例也相當平等，51% 男性、49% 女性，但是在高階裡面是男性佔多數，但在我們 12 位部長裡面有 5 位是女性部長，我們的女性也很有機會擔任政府首長。說到離職率算是相當穩定的，其實年輕人都很願意加入公部門服務，跟之前在比利時的狀況一樣，公務人力即使有年輕人加入，我們的公務人力還是快速老化，在未來五年，大概有半數的資深文官會退休，這邊將會遇到世代交替的問題。

我剛剛介紹的都是中央政府，在芬蘭我們也有著強而有力的地方政府。在地方政府、地方的組織，他們所僱用的公務人力大概是四十三萬左右，這之中也包含醫師、護理師、老師等，因爲地方政府也負責醫療體系、社會體系、教育體系等等，所以大部分的公務人力都在這幾個方面服務。在

芬蘭這些地方政府的角色也是我們在熱烈討論的話題，這可以拿來講另外一篇演講。我們的地方政府總共可以分成三百多個，這是一個很受關注的政治議題。我們地方政府三百個是不是太多了？地方分區是否應降低到一百個就好了？整體而言，大家都認爲三百個地方分區是太多了。現在在芬蘭，我們有一個聯合政府，當中有六個政黨。相當的特別，因此大家可以想像有的時候在政府內部的討論可能會相當的激烈，因爲有保守政黨到前共黨都有代表在聯合政府裡面，這是一個眞正的聯合執政。在我談我們 HAUS 之前再談一下公務員的訓練，我們相信教育訓練很有價值也很重要，雖然我們有開放體制，而且他們不見得有義務要接受訓練，但我們還是相信從基層到高階的文官，大家都很願意接受在職訓練。當然，如果是職涯體系的公務員是一定要受訓的。另外，各部會都很樂意僱員接受訓練，基本上訓練期間還是有薪水。除此之外，橫向訓練的主題，主要也是由我們 HAUS 去辦理，而其他的線上學習及如何提高從做中學的比例仍在討論中。

我們機構 HAUS 是在 1971 年成立，基本上是公務人力訓練中心的性質，所有的經費都來自政府預算，同時也有特別的法規去限制我們的經營、可以提供什麼樣的課程，到我們要徵聘什麼樣的人員都有特別的規範，因此我們是直接向財政部報告，也有非常嚴格的法規限制我們的一舉一動。訓練課程是免費的，每一年要上什麼課程是由部會首長決定，譬如說在年初的時候決定我們要辦兩場領導力的課程，有的時候大家是要大排長龍才可以上到這些課。另外跟其他部會一樣，HAUS 在 1987 年的時候轉型，成爲一個行政法人，但還是屬於在政府部門之下。此時政府告訴我們必須開始收費才可以提供訓練課程，當然，之後每一年我們的學費、營收要逐漸地提高，相對政府給我們的撥款也會逐年減少，這當然對我們所謂公部門的文化有很大的改變。因爲在這以前各部會薦送同仁來我們機構上課是不用錢的，我還記得那時候，我們都在討論，我們是不是從這個部會的口袋拿出錢來到我們的單位，這樣做明智嗎？但後來大家都決定如果部會需要拿錢出來給我們上課的話，他們對於訓練的態度就會不太一樣也會有不同的做法了，因爲使用者付費的時候，你的參與意願就會比較高，包括課程的規劃階段開始，你就會比較注重，包括課後的評量也會更加注重，如此訓練就眞的能夠創造部會所要求的價值，所以這眞的是一個文化上的改變。到了 1995 年，芬蘭加入歐盟，我們 HAUS 的轉型並不是因爲這個原因，我們轉型到國營事業，這個時候政府依然有給我們一些經費的支持，像是房租，雖然在芬蘭的房舍或是建築物是國有的，但是租金都是很貴的。除此之外，我們就沒有其他經費是來自政府了，這對於我們 HAUS 的運作也帶來很大的改變，因爲我們必須開始將課程拿到市場上，在內部我們當然也有討論，甚至我可以這麼說，什麼樣的訓練大概不是重點了，從我們的觀點來看，每一次都有很多的學員要來上課，這個階段我們要思考的是我們到底要把資源用在哪些課程的提供上，也因此各部會現在要付錢讓他們的人來上課，他們當然會希望有所價值。

到 2002 年，我們正式轉型爲國有企業，所以現在我們是屬於國有企業，芬蘭政府是擁有 100% 的股份，我們大概有三十個類似的國營企業，但我們是唯一一個百分之百國有的國營企業。2010 年，我們有一個特別法的訂定，HAUS 就成爲芬蘭政府內部的一個重要的機構，我們雖然是一個國有企業但是我們在芬蘭政府內部扮演非常特別而重要的角色。除此之外，這條法令也規定在我們把課程開放給不同的客戶，我們年營收的 90% 應該都是來自政府部會所繳的這些人員訓練的學費。當然，很多時候外賓來訪都會問我們說，那麼多個階段，那個階段你覺得運作的最好？另外，我們也有接待從中東歐來的受訓團體，他們也很想分析我們這樣的模式的優缺點是什麼？我想說在這些不同階

段，沒有一個是所謂最好或是最壞的模式，我覺得每一個國家包括公共行政的穩定性、相關的人事，以及公務員的訓練課程是否存在，都是依照國家不同情況而定，我可以說對目前的現況令人十分滿意。因爲做爲一個國有企業，我們可以比起過去屬於政府單位或是行政法人的時候有更多的彈性，另一方面，我又是在政府裡面重要的機構，所以我們也可以說是對政府施政來說是一個很重要的工具又可以有自己的彈性。因爲我們必須達到營收的目標，政府已經不會直接給我們預算了，政府也並不會要求我們要賺大錢，但至少要自負盈虧、支付人員的薪資等等。我擔任這個學院的總裁，可能就跟行政法人的主管角色是不太一樣的，有的時候我半夜睡不著會開始擔心我們財務的問題、管理的問題，但另一方面我也可以有很大的發揮空間，找我想要的人才進來等等。除此之外，就政府單位來講，他們可以給我們一個大的框架，但在這框架之下，我們是可以自由發揮，這對我們來說很重要，因爲我們提供訓練的對象包括資深的文官、高階的文官還包括了海外的學員，在這部分我們一定要有彈性的空間才行。這樣的制度也表示部會跟培訓機構之間是相互信賴的。例如部長覺得下週我們一定要完成什麼事情，她只要交辦一聲，我們一定會做到，但部長如果她不信任我擔任管理學院的總裁，那其實她也可以五分鐘就說你可以走了、不用幹了，但到目前爲此，部長是蠻滿意我的表現的。在這當中也遇到很多困難跟挑戰，可能也犯了一些錯誤，但不論如何我們都挺過來了，而且我們持續提供訓練給公務員，希望能夠持續推動改革。尤其我們本身也是從這個體系出來的，我們更瞭解要透過哪些步驟來促進公部門的改革。

另外在 HAUS 裡面，我們也有一些標準化的課程，除此之外，我們也善用科技工具，而且也非常強調以客戶的需求爲重。在結構上來說，我們有長期的課程，也就是說像是管理階層的課程可能長達六個月，還有量身打造的課程、針對海外學員的短期課程。在訓練方法上，我剛才也有提過我們有一些個人化的輔導，這部分在我們的訓練方法上越來越重要。稍微做一個總結，我想我們在支持政府改革、變革上扮演重要的角色，包括了不管是在政府改革或是在其他的部會改革上都是，除此之外，在我們的課程委員會當中也有部長級的代表，很多時候我們會邀請部會代表來參加課程委員會，此外我們必須要在正確的時間推出適當的課程。另外，針對軍方、警方亦有特別打造的課程。

最後做一個總結，我想一個公務員的培訓機構對於公部門的變革扮演十分重要的角色，當然所採用的模式與結構可以因地制宜，看不同國家的需求來決定，但重點是在這個過程當中，包括公部門、各部會以及培訓機構之間一定要有良好的溝通跟合作。除此之外，國際的合作、研討也很重要，在芬蘭，我們做很多的標竿比較，但很多時候我們對國內、國外的人常常建議的是，不要直接移植別的國家的作法到自己的國家。當我們在國內推動變革的時候，當然我們要去做標竿比較，希望不要重蹈覆轍並找出適合自己的模式才行。最後，我想要強調的是研討會如果可以辦得成功、很好地規劃讓大家有滿載而歸的感受的話，也是一個創新的解決方案，我覺得我們今天的研討會就是一個成功的例子，謝謝各位。謝謝！

Changes and Challenges in Civil Service Training

Anneli Temmes

The 2013 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector - Leading Change & Quality Training

Date 7-8 October 2013

Changes and Challenges in Civil Service Training

Key note speech
Anneli Temmes, Managing Director
HAUS Finnish Institute of Public Management

© HAUS

HAUS

Contents

1. Introduction
2. Open and career system of civil service
3. Arrangements of civil service training system and links to public administration
4. Main horizontal themes in civil service training and changes in priorities
5. New elements in training models and methodology
6. Case HAUS: From state agency to state company: Leading change in civil service training organization
7. Final conclusions

© HAUS

HAUS

Open and career system of civil service

- European models of open and career system of civil service
- Models in older EU-member states
  - examples
- Developing models in new democracies
  - examples
- Situation in Finland: open system of civil service with elements of career system
- Civil service training in open and career system of civil service

© HAUS

HAUS

Arrangements of civil service training system and links to public administration

- Different models to organize civil service training: department of a ministry, budget funded state agency, state enterprise, private company + mixed models
- Co-operation between public administration and civil service training institute essential
- Co-operation models differ depending e.g. on the status of the institute
- Target groups of civil service and their participation in training development

© HAUS

HAUS

Main horizontal themes in civil service training and changes in priorities

- Analysis of training needs
- Close co-operation in training planning between administration and civil service training institute
- Present priorities in contents – similarities and differences
  - e.g. professional management and leadership, financial management, HR, qualified legal drafting, public procurement
- How training can support public sector change?
  - traditionally: sharing knowledge, improving skills, effecting in attitudes
  - what more?
- Evaluation of training and utilizing results of evaluations in further development of contents

© HAUS

New elements in training models and methodology

- From old structures and models to more interactive methodology
  - Lecturing, discussions, group work
  - Home assignments with close links to own work and organisation
  - Demanding tasks given e.g. by the ministry
- Increasing international elements in training
- Video-based training
- Personalization of training, coaching, mentoring

© HAUS

Case HAUS: From state agency to state company: Leading change in civil service training organization

History of HAUS Finnish Institute of public management:

- State training Center (VKK), 1971
- Administrative Development Agency (ADA), 1987
- Finnish Institute of Public Management (HAUS), 1995
- Finnish Institute of Public Management, HAUS kehittämiskeskus Oy (HAUS), 2002
  - In-house –actor since1.1.2010

© HAUS

HAUS

Background information

- Open system of civil service: fixed term or permanent appointments through open recruitment
- The number of the state personnel 87 000 (2013), was 215 000 (1988)
- Highly educated personnel (35% have higher degree or post-graduate training)
- Equality between women and men (51 % men, 49 % women)
- Staff turnover in state sector, especially through the retirement
- Local administration and joint authorities employ app. 430 000 people (one-fifth of Finland's workforce)

© HAUS

HAUS

Civil service training in Finland

- Training for all civil servants
  - Systematic training needs analysis
- Professional, substance-based training
  - Under responsible of all ministries and agencies
- Horisontal training themes for all civil servants
  - E.g. good governance, management and leadership, financial management, personnel policy and management, legal drafting, EU-affairs, public procurement etc.
- Structures of training
  - Training programmes and courses (HAUS)
  - Internet-based training
  - Learning by doing

© HAUS

HAUS

Main training and development areas of HAUS

- Management and leadership
- Personnel management and administration
- Financial management
- Administration and law
- International and EU-training
- Projects and processes
- Office management
- E-learning

© HAUS

HAUS

Structures and approaches of training

- Long programmes, modules + work in between
- Short courses, 1-3 days
- Tailor-made training and consultancy, wider and longer agreements

- Training methodology including e.g.:
  - Lectures, presentations
  - Discussions, group work
  - Case studies
  - Individual exercises, essays etc.
  - e-learning

© HAUS

HAUS

HAUS role in supporting the government in change

- Status as in-house actor presented in special law
- Participating in government reform working groups
- Close connections and co-operation with the owner (Ministry of Finance)
- Frequent discussions with other ministries and agencies
- Participation of clients in course development – quarantee of right topics and methods
- Supporting government reforms through training: right courses, right timing
- Support to implementation of state managerial policy

© HAUS

HAUS

Final conclusions

- Role of civil service training can be essential in public sector change
- Models and structures to get good results can be different
- Good co-operation and close communication between public administration and civil service training institute necessary
- International co-operation and discussions between civil service training Institutes a good way for bench-marking
- And interesting, informative and well-organised conferences a good forum to find new innovative solutions!

© HAUS

HAUS