

Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013-2017



Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
Yhteenveto strategisista valinnoista ja painopisteistä.....	6-9
2. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tekijät.....	10
2.1 Hallitusohjelma.....	10
2.2 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma.....	11
2.3 Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat toimintaympäristön keskeiset muutokset.....	11
2.3.1 Henkilöstön määrä ja kohdentuminen	11
2.3.2 Henkilöstösuunnittelu ja kehittäminen	12
2.3.3 Osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen	14
2.3.4 Toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen ja sähköistäminen	15
3. Valtionhallinnon yleiset henkilöstöpoliittiset linjaukset	16
3.1 Henkilöstön asema muutostilanteessa ja henkilöstön liikkuvuus	16
3.2 Joustavat työn tekemisen muodot.....	17
3.3 Osaamisen kehittäminen osana suorituksen johtamista	18
3.4 Varhaisen välittämisen malli ja työhyvinvointi.....	19
3.5 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	19
4. Sisäasiainministeriön hallinnonalan yhteinen strategiaperusta	20
4.1 Sisäasiainministeriön konsernistrategia	21
4.2 Toimialakohtaiset henkilöstöstrategiat ja -suunnitelmat.....	22
5. Strateginen henkilöstösuunnitelma.....	24
5.1 Strategiset valinnat, tavoitetilä ja mittarit.....	24
5.1.1 Varmistetaan riittävä osaaminen sekä valmiudet osaamisen kehittämiseen	26
5.1.2 Keskitytään ydintehtäviin, tehostetaan työntekoa tukevia prosesseja ja lisätään työskentelyn joustavuutta	28
5.1.3 Tuetaan työhyvinvointia kehittämällä toimivaa työyhteisöä ja parantamalla työhallintaa.....	30
5.1.4 Parannetaan henkilöstöjohtamisen laatua	32

Kuva: Ari Ijäs



6. Tietoja sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöstä.....	34
6.1 Henkilöstömäärä.....	34
6.2 Ikärakenne	36
6.3 Virkaryhmittely.....	37
6.4 Eläköityminen	37
6.5 Sairauspoissaolot	38
6.6 Työtyytyväisyys.....	38
6.7 Koulutustaso	39
7. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman seuranta- ja toteumatiedot vuosilta 2007-2011	40
7.1 Strateginen valinta: Toimintaa tehostetaan keskittymällä ydintehtävien toteuttamiseen	40
7.2 Strateginen valinta: Tuottavuusohjelmassa linjatut henkilöstövähennykset toteutetaan hallitusti toimintaedellytykset säilyttäen	41
7.3 Strateginen valinta: Tunnistetaan ja kehitetään ydinsaamisalueita systemaattisesti	42
7.4 Strateginen valinta: Panostetaan henkilöstöjohtamisvalmiuksien ja rekrytointiprosessien kehittämiseen sekä luodaan johtamiselle systemaattiset ja henkilökohtaiset palaute- ja arviointimenetelmät	43
7.5 Strateginen valinta: Luodaan järjestelmä, joka mahdollistaa hallitusti eläkkeelle siirtymisen.....	44
7.6 Strateginen valinta: Huolehditaan sisäasiainhallinnon kilpailukykyä työntekijänä	45
7.7 Strateginen valinta: Tasa-arvoon liittyviin kysymyksiin kiinnitetään huomiota kaikissa henkilöstöryhmissä	46
7.8 Strateginen valinta: Luodaan toimialakohtaiset arvot ja toimitaan aidosti niiden mukaisesti	46

Kuva: Topi Ylä-Mononen, Suomikuva





Oheisessa kuviossa on esitetty sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman keskeinen sisältö.

1. Johdanto

Sisäasiainministeriö asetti toukokuussa 2011 työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013-2017. Suunnitelmassa tuli ottaa huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, hallinnonalan toiminnalliset strategiat, hallinnonalan kokonaishenkilömäärää koskevat päätökset sekä tuottavuuteen liittyvät toimenpideohjelmat. Työryhmässä oli sisäasiainministeriön ja sen hallinnonalan virastojen sekä pääsopijajärjestöjen edustajat.

Strategisen henkilöstösuunnitelman sisällössä ja taustatiedoissa on otettu huomioon hallitusohjelmassa sisäasiainministeriön hallinnonalalle asetetut tavoitteet ja painopisteet. Suunnitelman laadinnassa otettiin huomioon myös edellisen, vuosille 2007-2011 vahvistetun strategisen henkilöstösuunnitelman toimeenpanosta saadut kokemukset. Edellisen suunnitelman sisältö painottui erityisesti tuottavuusohjelman täytäntöönpanoon liittyviin kysymyksiin.

Hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman keskeisin sisältö muodostuu strategisista valinnoista. Strategisten valintojen lukumäärä pidettiin pienenä, jotta niiden vaikuttavuus voitaisiin turvata. Jokaisen strategisen valinnan toteuttamiseen liittyy useita toimenpiteitä. Nykytilan ja tulevaisuuden näkymien analyysin pohjalta laadittiin ehdotukset strategisen henkilöstösuunnittelun painopisteistä sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä.

Arvion perusteella tehtiin neljä strategista valintaa 1) Riittävä osaaminen ja osaamisen kehittäminen, 2) ajan-kohtaisten keskeisten tehtävien painottaminen, 3) työhyvinvointi ja 4) henkilöstöjohtamisen laatu. Valinnoissa pyrittiin painottamaan sellaisia kokonaisuuksia, jotka edustavat uudenlaista näkökulmaa henkilöstösuunnitteluun ja samalla vastaavat mahdollisimman hyvin nykyisiin ja ennakoitavissa oleviin toimintaympäristön haasteisiin. Esille nousivat muun muassa henkilöstövoimavarojen käyttöön, määrään ja rakenteeseen liittyvät asiat. Lisäksi työryhmä teki ehdotuksia osaamisen, suorituskyvyn, johtamis- ja esimiestyön sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Strategisiin valintoihin on edelleen ytimekkäästi kuvattu tavoitetila ja sen saavuttamista tukevat toimenpiteet. Tavoitetilaan kytkeytyvien toimenpiteiden määrä on huomattava. Lähtökohtana ei ole ollut kaikkien tavoitteiden laajamittainen toteutuminen, vaan toteutettavien toimenpiteiden tarkemman valinnan mahdollistaminen toimiala- ja virastokohtaisesti.

Sisäasiainministeriön eri toimialojen edellytetään laativan toimiala-/virastokohtaiset henkilöstösuunnitelmat hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman linjausten pohjalta. Erityisen tärkeitä ovat viraston suunnitelman linjaukset ja priorisoidut toimenpiteet sekä niiden toteuttaminen. Toimiala- ja virastokohtaiset suunnitelmat ovat keskeisiä tämän suunnitelman painopisteiden toteuttamisessa.

Hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman valinnat ja tavoitteet eivät rajoita toimiala- ja virastokohtaisten erityispiirteiden ja niihin kytkeytyvien jo olemassa olevien henkilöstösuunnitelmien ja -strategioiden hyödyntämistä tavoitteiden asettamisessa. Tämän vuoksi suunnitelman mittareihin ei ole sisällytetty numeerisia tavoitteita, vaan lähtökohtana on ollut niiden mahdollinen asettaminen toimiala- ja virastokohtaisissa suunnitelmissa.

Yhteenveto strategisista valinnoista ja painopisteistä

Varmistetaan riittävä osaaminen sekä valmiudet osaamisen kehittämiseen

Tavoitetila:

Sisäasiainministeriön hallinnonala on houkutteleva työpaikka, jonka henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Henkilöstön suunnitelmallista laaja-alaisen osaamisen kehittämistä tuetaan, jotta nykyisiin ja ennakoituihin tehtäviin varmistetaan riittävä osaaminen. Osaavan henkilöstön pysyvyydestä huolehditaan ja osaamisen hallinta on osa hallinnonalan toimintatapaa.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

Henkilöstön saatavuuden turvaaminen

- Pidetään yllä hyvää työnantajakuva vahvistamalla esimiesten rekrytointiosaamista, toimimalla näkyvästi osana valtiokonsernia ja järjestämällä säännöllisesti laadukkaita harjoittelupaikkoja
- Laaditaan, toimeenpannaan ja ylläpidetään pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmat. Niitä hyödynnetään nykyistä paremmin pitkän aikavälin suunnittelussa.
- Ylläpidetään tehokkaasti oppilaitosten vetovoimaisuutta muun muassa lisäämällä valmiuksia kouluttautua aiempaa monipuolisempiin ammatillisiin tehtäviin.

Osaamisen kehittäminen

- Korostetaan työssä oppimisen merkitystä sekä tehostetaan työssä oppimisen menetelmiä ja rakenteita.
- Parannetaan henkilöstön valmiuksia erityisesti informaatioteknologian hyödyntämiseen ja projekti-johtamiseen sekä korostetaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.
- Kehitetään oppilaitosten toiminnan sisältöä vastaamaan toimintaympäristön muutoksia ja tuetaan niiden henkilöstösuunnittelua tehokkaalla oppilaitosyhteistyöllä.
- Edistetään henkilöstön osaamista parantavaa liikkuvuutta sekä osaamisen jakamista hallinnonalan toimijoiden kesken. Selvitetään käytännön toimenpiteitä henkilökieron edistämiseen.
- Suunnitellaan keskitetysti koulutusympäristöjen kehittäminen ja yhteiskäyttö (erityisesti verkko-oppimisympäristöt, esim. Tuveto).

- Korostetaan perehdyttämisen olevan systemaattinen osa organisaation toimintatapoja tukevaa osaamisen kehittämistä.

Osaavan henkilöstön pysyvyys

- Lisätään etätöön ja joustavien työaikamallien käyttömahdollisuuksia.
- Otetaan käyttöön työelämäntakaariajattelu, jossa otetaan huomioon, että uran eri vaiheissa olevilla ihmisillä on omat vahvuutensa ja tuen tarpeensa.
- Laajennetaan palkitsemiskäytäntöjä koskemaan koko henkilöstöä ja lisätään niiden kannustavuutta.
- Tuetaan henkilöstön ammatillista kehittymistä (urusuunnittelu ja asiantuntijuuteen liittyvä horisontaalinen ja vertikaalinen urakehitys). Laaditaan inhimillisen pääoman kehittämissuunnitelmat.



Keskitytään ydintehtäviin, tehostetaan työntekoa tukevia prosesseja ja lisätään työskentelyn joustavuutta

Tavoitetila:

Tuetaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista tehostamalla ja ohjaamalla voimavarojen käyttöä, keskittymällä ydintehtäviin, kehittämällä työntekoa tukevia prosesseja ja lisäämällä työnteon joustavuutta.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:



Ydintehtäviin keskittyminen ja prosessien toimivuuden kehittäminen

- Kohdennetaan voimavarat toiminnan kannalta keskeisiin tehtäviin ja jaetaan työntekijöille joustavasti vastuuta yli sektorirajojen.
- Puretaan ja ohennetaan toimialojen ja virastojen välisiä rajoja rakenteellisilla ratkaisulla sekä nykyistä liikkuvammalla ja verkostomaisemmalla työtavalla.
- Kartoitetaan nykyistä laaja-alaisemmin mahdollisuudet prosessien yhtenäistämiseen ja syvennetään yhteistyötä hallinto- ja tukipalveluissa hallinnonalan ja koko valtio-konsernin sisällä.
- Tehdään ydintoimintoanalyysi ja käynnistetään sen perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Toimintatavat ja työvälineet

- Huolehditaan siitä, että työn tekemisen kokonaisuus (työn kohde, työvälineet/-menetelmät ja työntekijän rooli) ja työprosessit vastaavat nykyisiä työn tavoitteita ja työ pysyy mielekkäänä.

- Varmistetaan, että henkilöstö osaa käyttää nykyaikaisia työvälineitä ja hyödyntää informaatioteknologiaa työssään tarkoituksenmukaisesti ja innovatiivisesti.
- Parannetaan suorituksen johtamista korostaen erityisesti tavoitteiden selkeää kuvaamista ja saavuttamista (tavoitteellistaminen)
- Kehitetään joustavia työskentelytapoja: lisätään etätyömahdollisuuksia, nykyaikaistetaan kokouskäytäntöjä ja otetaan käyttöön uudenlaista ajattelua tukevaa informaatioteknologiaa.
- Parannetaan tietojärjestelmien käytettävyyttä ja toimintavarmuutta sekä niihin liittyvää osaamista. Samalla otetaan huomioon hallinnonalan tietoturva-vaatimukset.

Tuetaan työhyvinvointia kehittämällä toimivaa työyhteisöä ja parantamalla työnhallintaa

Tavoitetila:

Sisäasiainhallinnon henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja sujuvaksi. Työn kuormitus on hallittavissa.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

- Huolehditaan työyhteisöjen avoimesta vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta sekä edistetään asioiden yhteistä käsittelyä työyhteisössä.
- Kannustetaan henkilöstöä aktiivisuuteen omaa työtään koskevilla ratkaisuilla.
- Parannetaan tulos- ja kehityskeskustelujen vaikuttavuutta ja korostetaan niiden merkitystä työn hallinnassa.
- Arvioidaan yhdessä työterveyshuollon kanssa keskeisten työtehtävien kuormittavuus. Puututaan työn kuormittavuus- ja riskitekijöihin ennaltaehkäisevästi ja välittömästi (varhaisen välittämisen malli) sekä tarjotaan tukea niiden korjaamiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.
- Korostetaan työyhteisötaitojen merkitystä kaikilla tasoilla ja järjestetään työyhteisötaitoja tukevaa koulutusta.
- Otetaan käyttöön työyhteisön keskinäistä luottamusta rakentavia johtamis- ja toimintatapoja.



Parannetaan henkilöstöjohtamisen laatua

Tavoitetila:

Jokainen sisäasiainministeriön hallinnonalan esimies osaa johtaa henkilöstöä siten, että keskeisimmät toiminnalliset tavoitteet saavutetaan ja henkilöstön työpanos kohdistetaan oikein.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

- Tuetaan esimiehiä johtamistehtävissä työuran eri vaiheissa tarjoamalla tukea erityisesti haastavissa johtamistilanteissa ja erilaisten alaisten johtamisessa.
- Esimiesten valinnassa painotetaan toiminnallisen johtamisen ohella henkilöstöjohtamiseen liittyviä ammatillisia valmiuksia sekä halua toimia esimiehenä.
- Ohjataan henkilöstöjohtamista toiminnan tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten kannalta keskeisiin kohteisiin.
- Tuetaan ja kehitetään hallinnonalan virastojen johtamisvalmiuksia jatkamalla hallinnonalatasoista koulutusohjelmaa.
- Jatketaan säännöllisiä esimiesarviointeja (esim. 360-arvointi). Esimiesarviointi sisältää palautteen ja kehityssuunnitelman. Erityistä huomiota kiinnitetään kehityssuunnitelman toteuttamiseen.
- Otetaan ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen yhdeksi johtamisen painopistealueeksi.
- Huolehditaan voimavarojen kohdentamisen ja johtamisrakenteen avulla siitä, että esimiehellä on mahdollisuus onnistua henkilöstöjohtamistehtävissä. Johtamisrakennetta kehitetään siten, että se mahdollistaa laaja-alaisen vuorovaikutuksen sekä vastavuoroisen palautteen antamisen henkilöstön kanssa.





Kuva: Lauri Tuisku, Lehtikuva

2. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tekijät

2.1 Hallitusohjelma

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman kolme painopistealuetta ovat I) köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen ehkäiseminen, II) julkisen talouden vakauttaminen ja III) kestävän talouskasvun, työllisyyden ja kilpailukyyn vahvistaminen.

Hallitusohjelmassa painotetaan tuloksellisuuden eri osa-alueiden tasapainoista tarkastelua. Palveluiden saatavuus, laatu ja vaikuttavuus nostetaan ohjelmassa tuottavuuden ja tehokkuuden ohella vahvasti esille. Erityisesti painotetaan henkilöstön aikaansaannoskykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitystä – ihmiset tekevät tuloksen.

2.2 Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma

Valtionhallinnon tuottavuusohjelma on korvattu uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla. Sen keskeisenä tavoitteena ovat muun muassa valtionhallinnon roolin ja tehtävien kirkastaminen, rakenteellisten uudistusmahdollisuuksien esiin nostaminen sekä uutta roolia tukevien toimintatapojen käyttöönotto.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman mukaan tuloksellisuus koostuu vaikuttavuudesta, palvelukykyvystä, aikaansaannoskyvystä sekä tuottavuudesta ja taloudellisuudesta. Ohjelmassa muun muassa kehitetään yhdenmukaisia työvälineitä ja menettelytapoja, joiden avulla hallinnonalat voivat analysoida ja priorisoida tehtäviä, uudistaa prosesseja ja karsia toimintoja. Hyvällä johtamisella ja inhimillisten voimavarojen hallinnalla vaikutetaan tuloksellisen toimintakulttuurin toteutumiseen, työyhteisön aikaansaavuuteen ja työurien pidentymiseen.

2.3 Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat toimintaympäristön keskeiset muutokset

Sisäasiainministeriön hallinnonala huolehtii osaltaan kansalaisille tarjottavien palveluiden korkeasta laadusta, palveluiden saatavuudesta sekä toimialoittain asetettujen alueellisten palvelutavoitteiden toteutumisesta sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton kokonaisuuden osalta. Sisäasiainministeriön hallinnonala toimeenpanee suunnittelukaudella kolmatta sisäisen turvallisuuden ohjelmaa laajassa yhteistyössä muiden ministeriöiden ja keskeisten toimijoiden kanssa.

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla viime vuosina käynnistetyt ja jo tehdyt rakenteelliset uudistukset antavat koko hallinnonalalle hyvät lähtökohdat vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Näiden muutosten vakiinnuttaminen ja toiminnallinen hyödyntäminen edellyttää lähivuosina määrätietoista ja voimavaroja vaativaa aktiivista seurantaa sekä rohkeutta tehdä tarvittaessa tarkentavia päätöksiä.

Hyvä työnantajapolitiikka ja hyvän työnantajakuva ylläpitäminen ovat erityisen tärkeitä edellä kuvattujen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.3.1 Henkilöstön määrä ja kohdentuminen

Henkilöstön määrä vähenee sisäasiainministeriön hallinnonalalla aiemmin tuottavuusohjelmassa vahvistettujen linjausten mukaisesti ja vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa määriteltujen kehittämistoimenpiteiden avulla. Vähennykset pyritään toteuttamaan luonnollisen poistuman kautta. Käytännössä jo lähivuosien ennakoitu määrärahatilanne edellyttää henkilömäärän hallittua alentamista.

Käynnissä on myös toiminnan kehittämisen hankkeita, joilla ennakoidaan olevan vaikutusta hallinnonalan henkilöstön määrään ja kohdentumiseen hallinnonalan eri toimialoilla. Esimerkkinä voidaan mainita valtiovarainministeriön käynnistämä Tori-hanke valtion toimialariippumattomien ICT-palveluiden kokoamiseksi yhden toimijan alle.

Rajanylitysliikenteen kasvu edellyttää lähivuosina henkilöstön kohdentamista erityisesti itärajalle. Euroopan unionin ja Venäjän yhteisen pitkän aikavälin tavoitteena olevan viisumivapauden on arvioitu kaksinkertaistavan rajanylittäjien määrän. Koska liikenne lisääntyy voimakkaasti ilman viisumivapauttakin, on riittävillä henkilöstöresursseilla varmistettava, etteivät rajalla tehtävät viranomaistarkastukset muodostu rajaliikenteen kasvun esteeksi. Viisumivapauden mahdollinen toteutuminen tulevaisuudessa vaikuttaa merkittävästi Rajavartiolaitoksen ohella myös mm. poliisihallintoon.

Hätäkeskusten määrää vähentävä hätäkeskusuudistus toteutetaan vaiheittain siten, että vuoden 2014 loppuun mennessä kaikki hätäkeskukset toimivat sisäasiainministeriön sijoituspäätöksen mukaisilla paikkakunnilla. Hätäkeskuspalveluiden ja henkilökunnan saatavuus varmistetaan rakennemuutoksen yhteydessä. Helsingin hätäkeskus on jo siirretty Keravalle vuonna 2010. Oulun hätäkeskus aloitti toimintansa marraskuussa 2011.

Poliisin hallintorakennetta on uudistettu viime vuosien aikana kahdessa vaiheessa siten, että vuoden 2009 alusta toteutettiin paikallispoliisin rakenneuudistus (PORA I) ja vuoden 2010 alusta uudistuksen toinen vaihe (PORA II), johon sisältyivät poliisin valtakunnallisten yksiköiden, poliisin ylijohdon, poliisin lääninjohtojen ja Helsingin poliisilaitoksen rakenneuudistukset. Vuoden 2010 alusta poliisin lääninjohtot ja sisäasiainministeriön poliisiosasto yhdistyivät Poliisihallitukseksi, joka toimii keskushallintoviranomaisena ja poliisin ylijohdona.

Keväällä 2012 tehdyn valtioneuvoston kehyspäätöksen mukaisesti poliisihallinnon tulee edelleen toteuttaa toimenpiteitä taloutensa tasapainottamiseksi, minkä vuoksi sisäasiainministeriö on asettanut 12.4.2012 poliisin hallintorakenteen kehittämishankkeen (PORA III). Hallintorakenteen uudistamisella tavoitellaan poliisiyksiköiden toimintakyvyn vahvistamista niiden määrää vähentämällä ja tehtäväkentän uudelleenarvioinnilla. Valtakunnallinen hankeryhmä jätti mietintönsä elokuussa 2012. Organisaatiomuutoksen on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2014 alusta. Asettamispäätöksen mukaisesti uudistus suunnitellaan siten, että tarvittavat henkilöstövähennykset kohdistuvat mahdollisimman laajasti muuhun poliisin palveluksessa olevaan henkilöstöön kuin kenttä- ja rikostutkintatehtävissä toimiviin poliiseihin.

Hallinnonalalla on myös parhaillaan toteutusvaiheessa huomattava määrä poikkeuksellisen suuria, taloudellisesti merkittäviä ja toiminnallisesti keskeisesti vaikuttavia ICT-kehityshankkeita. Tällaisia ovat muun muassa Vitja- ja Toti-hankeet sekä valtion verkkoturvallisuuteen liittyvä Tuve-hanke. Näiden laajojen kehityshankkeiden valmistuminen annettussa aikataulussa (Vitja 2014 ja Toti 2015) ja budjetin rajoissa on erityisen tärkeää koko hallinnonalan kannalta. Niiden avulla on tarkoitus kehittää toimintaa tietojohtamisen suuntaan, mikä vaikuttaa henkilöstön käytännön työhön.

2.3.2 Henkilöstösuunnittelu ja kehittäminen

Sisäasiainministeriön hallinnonalan toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Toimintaympäristön muutostekijät edellyttävät toimintojen ja rakenteiden uudistamista. Sisäasiainministeriön tulevaisuuskatsauksessa (2020) esillä olevia muutostekijöitä tarkastellaan tässä strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Suurimmat julkishallinnon organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun ja kehittämispaineet johtuvat toimintaympäristön aiempaa nopeammasta ja monimutkaisemmasta muuttumisesta. Taloudelliset resurssit pienenevät.



Ennakoimattomuuden lisääntyminen edellyttää perinteisen hallinnollisen sektorikulttuurin ja virkamiesyhteistyön kehittämistä ja uudistamista. Hallinnonalan virastoille nopea reagointi kriisi- ja hätätilanteisiin vaatii poikki-hallinnollisesti määriteltyjä saumattomia prosesseja ja vastuita sekä monialaisen osaamisen yhdistämistä yli organisaatorajojen. Tämä edellyttää panostamista yhtenäiseen prosessijohtamiseen ja yhtenäisiin tietojärjestelmiin sekä prosessissa toimivien osallistamista kehitystyöhön.

Väestörakenne muuttuu ikääntyvien osuuden lisääntyessä ja vastaavasti huoltosuhteen heiketessä. Samaan aikaan kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Myös talouden murroksen myötä työmarkkinat uudistuvat ja vetävät kansallisten rajojen sisään eri kansallisuuksia, kieliryhmiä ja kulttuureja edustavia työntekijöitä. EU-lainsäädännön muutosten odotetaan edelleen lisäävän työvoiman liikkumista jäsenmaiden välillä. Ikääntyvien työntekijöiden työuria on pidennettävä. Työvoiman maahanmuuton avulla voidaan osaltaan lisätä työikäisten määrää.

Huolellisella rekrytoinnilla varmistetaan ikä- ja osaamisprofiililtaan monipuolinen henkilöstörakenne. Sillä luodaan myös edellytyksiä luovien ryhmien työskentelylle ja tehokkaille prosesseille. Työurien pidentämistä ja virkauran houkuttelevuutta voidaan tukea kehittämällä joustavia työmuotoja, liikkumisvaihtoehtoja, tehtävien ja roolien uudistamista, palkkausta ja laaja-alaista osaamista. Henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin kehittämisessä on otettava huomioon myös monikulttuuriset työyhteisöt (hallitusohjelman linjausten toimeenpano).

Tietoyhteiskunnassa elämme enenevissä määrin jatkuvan ja nopeasti muuttuvan virtuaalisen tietovirran keskellä. Tämä luo paineita avata organisaatioita ja kehittää päätöksenteon prosesseja nopeammiksi, näkyvämmiksi ja vuorovaikutteisemmiksi. Osaamisen kehittämisessä on panostettava ennakoivaan vuorovaikutus- ja viestintätapaan myös suhteessa mediaan. Sosiaalisen median laaja vaikutus sekä positiivisen että negatiivisen tiedon levittäjänä on otettava huomioon.

Palvelujen sähköistäminen luo uusia mahdollisuuksia jatkuvaan asiakaslähtöiseen prosessien kehittämiseen, resurssien kohdentamiseen ja uusiin työtehtäviin valtionhallinnon asiakaspalvelussa ja tukipalveluissa. Itsepalvelu lisääntyy niin organisaatioiden sisällä kuin ulkoisten asiakkaiden palvelussa. On kuitenkin huolehdittava myös henkilökohtaisten palvelujen saatavuudesta ikääntyvien ja niiden asiakkaiden osalta, joiden ulottuvissa sähköiset palvelut eivät ole.

Tietoyhteiskunta muuttaa myös aikakäsitystä yhteistyön ulottuessa eri aikavyöhykkeillä toimiviin globaaleihin yhteistyökumppaneihin. Tämä luo paineita lisätä joustavia työaikamuotoja ja -tapoja hallinnonalalla.

Kansalaiset ovat nykyisin paremmin oikeutensa tiedostavia ja vaativat myös uudenlaista otetta virkamiehiltä. Kansainvälistymisen ja muuttoliikkeiden myötä asiakaskunta on yhä monikulttuurisempi ja monikielisempi. Kansalaiset myös toivovat uudenlaisia julkisen sektorin palveluja. Verkkoasiointi on yhä luontevampi osa kansalaisten arkea samalla, kun ikääntyvillä lisääntyy myös henkilökohtaisen palvelun tarve. Tämä luo paineita kehittää henkilöstösuunnittelua siten, että vähenevät resurssit suunnataan entistä joustavammin asiakashyödyn kannalta tärkeimpiin ydinprosesseihin. Lisäksi on panostettava virkamiesten asiakaspalveluosaamiseen ja uudentyyppiseen asiakaskeskeiseen toimintakulttuuriin.

Edellä mainitut muutostekijät asettavat hallinnonalalle haasteita toimintojen kehittämiseksi. Johtamistehtävät ja -ympäristöt ovat entistä monimutkaisempia, samalla kun asiantuntijan on tulevaisuudessa kyettävä laaja-alaiseen yhteistyöhön oman erityisosaamisensa ulkopuolelle ulottuvissa verkostoissa ja prosesseissa. Yhteistyötä edistävät hallinnonalan rakenteelliset uudistukset ja yhtenäistyvät tietojärjestelmät edellyttävät muutosvalmiutta, yhteistyökykyä ja jatkuvaa oppimista muun muassa henkilökierron avulla. Johtamisella on tuettava työntekijälähtöistä ja osallistavaa kehittämistä, mikä sitouttaa toimijat tarvittaviin muutoksiin.

2.3.3 Osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen

Lähipuosina edelleen jatkuvaan poikkeuksellisen suureen eläköitymiseen ja siitä aiheutuvaan henkilöstön vaihtuvuuteen varaudutaan erityisesti toimintaprosessien jatkuvalla kehittämisellä, osaamisenhallinnan, henkilökierron, rekrytoinnin sekä esimiestyön ja perehdyttämisen kehittämisen avulla. Työssä oppimisen merkitystä korostetaan ja siihen liittyviä toimintatapojen kehitetään. Keskeistä on myös jokaisen henkilön oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä.

Henkilökiertoa jatketaan ja kehitetään edelleen, vaikka sille asetetut tavoitteet eivät kaikilta osin ole toteutuneet. Tavoitteena on valtionhallinnon yhteisen henkilökiertojärjestelmän rakentaminen.

Työhyvinvointia on kehitetty hallinnonalalla jo pitkään. Tulokset ovat olleet rohkaisevia. Yhtenä esimerkkinä tästä on sisäasiainministeriön vuonna 2011 voittama Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalkinto. Hallinnonalan työhyvinvoinnin tila kartoitetaan strategian mukaisen keskeisten työtehtävien kuormittavuuden arvioinnin avulla vuonna 2012. Sekä ennaltaehkäisevää että jälkikäteistä tukemista työssä jaksamiseen ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvissä tilanteissa kehitetään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.



Kuva: Antti Aimo-Koivisto, Lehtikuva

2.3.4 Toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen ja sähköistäminen

Toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen ovat keskeisiä valtionhallinnon vaikuttavuudelle ja tuloksellisuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintaa voidaan tehostaa esimerkiksi yhtenäistämällä tukipalvelu-prosesseja. Samalla vapautetaan voimavaroja ydintehtäviin ja lisätään toimintavarmuutta.

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla otetaan käyttöön uusia kansalaisten ja sidosryhmien osallistumismahdollisuuksia. Myös turvallisuusviranomaisten virtuaalinen läsnäolo otetaan toimintatavaksi. Sisäasiainministeriön hallinnonalalle luodaan parhaillaan yhteistä toiminta-, tieto- ja palveluarkkitehtuuria. Lisäksi kehitetään erityiseen hankehallintatyökaluun pohjautuvaa ennakkollista hankesuunnittelua (esim. ICT- hankkeet).

Hallinnonalalla on käytössä yhteisiä tietojärjestelmiä, kuten sähköisen asiankäsittelyn, sähköisen allekirjoituksen ja arkistoinnin mahdollistavat ASDO-ASPO -järjestelmät sekä entistä laajemman hallinnonalan yhtenäisen toimintatavan mahdollistavat sähköisen viestinnän järjestelmät. Informaatioteknologian hyödyntäminen ja siihen pohjautuvien työkalujen nykyistä laajempi käyttöönotto yhdessä tietojohdamisen kanssa vaatii myös henkilöstöltä uudenlaista ammattitaitoa.



3. Valtionhallinnon yleiset henkilöstöpoliittiset linjaukset

Valtionhallinnossa on käynnissä useita hallinnon rakenteisiin vaikuttavia ja toiminnan tuottavuutta lisääviä hankkeita. Niiden seurauksena on syntynyt tarve tarkentaa henkilöstön asemaa ja muutosturvaa koskevia valtionhallinnon henkilöstöpoliittisia linjauksia. Myös aiempaa joustavampia työn tekemisen muotoja ja monipuolista osaamista tulee tämän vuoksi kehittää. Rakenteellisten muutosten ja tehtävien uudelleenjärjestelyjen johdosta valtion työnantajarooli on muuttunut. Palvelussuhdeturvan merkitys ja määräaikaisten asianmukainen käyttö korostuvat muun muassa tilanteissa, joissa voimavarat liikkuvat joustavasti yli hallinnonalarajojen.

3.1 Henkilöstön asema muutostilanteessa ja henkilöstön liikkuvuus

Valtioneuvosto teki 26.1.2012 periaatepäätöksen valtion henkilöstön asemasta organisaation muutostilanteissa. Valtiovarainministeriön periaatepäätöksen soveltamisesta antamien ohjeiden mukaan muutostilanteet edellyttävät toimintayksiköiltä vahvaa johtamista ja toimivaa henkilöstösuunnittelua. Vastuu muutoksen toteuttamisesta on asianomaisella virastolla ja sitä ohjaavalla ministeriöllä. Työnantajalla on velvollisuus tukea muutostilanteessa ilman työtehtäviä jääneen henkilön sijoittumista uusiin tehtäviin joko valtionhallintoon tai muun työnantajan palvelukseen. Tällaiset toimenpiteet tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa ennakoivasti huomioon myös virastojen omissa henkilöstösuunnitelmissa.

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla henkilöstön rekrytointi käynnistetään periaatepäätöksen linjausten mukaisesti selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla muutosten vuoksi vapautuvaa henkilöstöä. Jokainen sisäasiainministeriön hallinnonalan virasto vastaa omalta osaltaan siitä, että selvitys tehdään aina osana rekrytointiprosessia ja että sen tekemiseen on määrätty vastuuhenkilö. Käytettävissä olevista keinoista löytyy lisätietoa edellä mainitusta periaatepäätöksestä.

Henkilöstön liikkuvuuden tavoitteena on lisätä monipuolisia ammatillisia valmiuksia ja parantaa edellytyksiä siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Nämä valmiudet tukevat palvelussuhteen jatkuvuutta muutostilanteissa. Monipuolinen kokemus luo myös pohjaa urakehitykselle.

Palvelussuhde omaan organisaatioon ja palvelussuhteen edut säilyvät henkilö- ja tehtäväkierrossa. Henkilökierrosta ei tule vastaanottavalle organisaatiolle taloudellista painetta, vaan käyttöön saadaan uusia voimavaroja ja osaamista. Henkilökierto nähdäänkin sisäasiainhallinnossa osana henkilön ja organisaation osaamisen kehittämistä. Valtionhallinnon tasolla sillä on merkitystä muun muassa konsernimaisen toimintatavan kehittymisen, työmotivaation, hiljaisen tiedon siirtämisen ja innovatiivisuuden lisäämisen kannalta. Se on myös osa valtion työnantajakuvaan kehittämistä. Valtion työmarkkinalaitos kannustaa niin valtion toimintayksiköitä kuin henkilöstöäkin henkilökiertojärjestelyihin.

Edellä kuvatut tekijät nousevat erityisen tärkeiksi, jos organisaation tehtävät syystä tai toisesta vähenevät. Työuran aikana hankittu monipuolinen osaaminen lisää kykyä siirtyä toiseen organisaatioon ja ottaa vastaan uusia tehtäviä. Valtiokonttorin kokoama henkilöstökoordinaattoriverkosto tukee muun muassa muutostilanteissa virastojen sisällä ja niiden välillä tapahtuvaa henkilöstön liikkuvuutta. Myös sisäasiainministeriön hallinnonalalla on kattava henkilöstökoordinaattoriverkosto.

3.2 Joustavat työn tekemisen muodot

Valtionhallinnon tehokkuus, informaatioteknologian hyödyntäminen, työmarkkinoille tulevien uusien ikäluokkien toiveet ja työnantajan kilpailukyky edellyttävät työnantajalta uusien työn organisointitapojen käyttöä. Valtiotyönantaja (VTML) on mukana valtakunnallisessa etätyökampanjassa edistääkseen etätyön tekemistä valtionhallinnossa. Valmistelutyötä tehdään yhdessä virastojen ja henkilöstöjärjestöjen kanssa.

Etätyötä tarkastellaan entistä selvemmin myös johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Etätyö on yksi mahdollisuus organisoida työtä siihen sopivissa tehtävissä muiden nykyaikaisten työn organisointitapojen rinnalla. Etätyön avulla voidaan lisätä joustavuutta, edistää työssä jaksamista sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Valtionhallinnossa ollaan myös siirtymässä uudenaikaisiin työtiloihin, joissa henkilökohtaisista työhuoneista luovutaan. Tällöin etätyötä voidaan hyödyntää erityistä keskittymistä vaativien tehtävien hoitamisessa.

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla on tehtäviä, joiden hoitamiseen etätyö ei sovi. Tämän vuoksi etätyöhön sopivat työtehtävät ja etätyöhön liittyvät tarkemmat linjaukset tulee määritellä toimiala- ja virastotasolla. Etätyön käyttöönottoon, organisointiin ja johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Etätyön organisoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa työn huolelliseen suunnitteluun, asianmukaisiin työvälineisiin ja niiden käytön hallintaan, työn tavoitteiden saavuttamisen seurantaan sekä tietoturvaan.

Valtion työaikasopimuksen 6 a §:n määräysten mukaan muutkin joustavan työn tekemisen muodot ovat mahdollisia (pidennetty, yksilöllinen ja tiivistetty työaika). Näiden osalta työnantaja päättää töiden organisoinnista ja mitoituksista (työajan sijoittelu, työn tekemispaiikka, työaikamuodot, voimavarat). Näiden järjestelyjen käyttöön-otto perustuu viraston ja työntekijän yhteiseen harkintaan ja vapaaehtoisuuteen sekä luonnollisesti toimiala- ja virastokohtaisiin linjauksiin.

Teknologian järkevä hyödyntäminen mahdollistaa aiempaa joustavamman työnteon. Esimerkiksi videoneuvottelujen ja sähköisten työskentely-ympäristöjen käyttö edellyttää järjestelmien käytettävyyden ja henkilöstön tietoteknisen osaamisen kehittämistä. Työn tekemisen joustavuuden ja sen paikkariippumattomuuden lisäksi niiden avulla voidaan vähentää matkustamisesta aiheutuvia kustannuksia ja säästää matkustamiseen käytettyä aikaa. Käynnissä olevassa pääosin valtioneuvostoa koskevassa keskushallinnon uudistamishankkeessa (Kehu) on viimeksi mainittuihin asioihin ja niiden kehittämiseen kiinnitetty erityistä huomiota.

3.3 Osaamisen kehittäminen osana suorituksen johtamista

Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista ja asioiden tekemistä muiden avulla ja muiden kanssa. Osaamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa on keskeistä onnistumisen kannalta tarkasteltuna, että jokaiselle organisaation työntekijälle onnistutaan tekemään ymmärrettäväksi strategian keskeiset seikat ja edelleen omaa työtä koskevat tavoitteet.

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla toteutetaan tulosohjausta. Tulosohjausprosessissa hallitusohjelmasta ja hallinnonalan normeista johdetaan strategiset tavoitteet organisaatioille ja edelleen yksiköille ja työyhteisöille. Tulos- ja kehityskeskustelujen avulla nämä tavoitteet viedään suorituksen johtamisen keinoin yksilötasolle ja käytännön toimenpiteiksi. Sen lisäksi, että työntekijöiden on ymmärrettävä tulostavoitteet ja motivoiduttava niiden toteuttamiseen, on myös varmistuttava tarvittavasta osaamisesta niiden toteuttamiseen. Pitkän tähtäimen työtehtävien, työroolien ja osaamisen pohdintaa ja sopimista kutsutaan suorituksen johtamiseksi.

Näkyvin muoto suorituksen johtamisessa on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, miten aiemmin asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja mitä tavoitteiden parissa työskenneltäessä on opittu. Tämän jälkeen pohditaan, mitä annetut työyksikön tavoitteet tarkoittavat henkilön työssä ja mitä hänen tulisi saada aikaan. Lopuksi pohditaan, mitä osaamista ja osaamisen kehittämistä tarvitaan, jotta näihin tavoitteisiin voidaan päästään.

Mitä nopeammin muuttuva organisaation toimintaympäristö on, sitä tärkeämpää, että henkilöstö tuntee ja ymmärtää laajasti strategiset tavoitteet ja niihin johtaneet toimintaympäristön muutokset. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa ei voida toteuttaa kaikkia suorituksen johtamisen vaiheita, vaan osaaminen on varmistettava valmentavalla päivittäisjohtamisella. Valmentavassa johtamisessa esimies ja alainen käsittelevät yhdessä tilannetta pohtimalla mitä on tehtävä ja opittava sekä mistä saadaan osaamisen voimavaroja (esim. ohjeistukset ja muut tietolähteet, ulkopuoliset asiantuntijat, erilaiset tietotekniset sovellukset) ja miten henkilö voisi hyödyntää omia vahvuuksiaan. Johdon ja esimiesten on kyettävä myös keskustelemaan rakentavasti strategiasta ja työyksikön tavoitteista henkilöstön kanssa ja nähtävä oma roolinsa mahdollistajana ja tuen antajana. Valmentavana johtajana toimiminen edellyttää siis erilaisia vuorovaikutustaitoja verrattuna esimerkiksi tekniseen asioiden johtamiseen. Erityisesti keskeistä on taito kuunnella ja ymmärtää henkilöstön eri jäsenten näkökulmia ja tilanteita.

Osaamisen laajeneminen edellyttää yleensä jossain vaiheessa uraa tehtävien muuttumista. Työuran kehitys voi olla satunnaista ja hyvinkin kuormittavaa. Hyvin suunniteltu urakehitys auttaa työntekijää paremmin hänen tavoitteissaan ja myös organisaatiota hyödyntämään työntekijän urakehitystä.

Urasuunnittelua voidaan tukea uraohjauksella. Uraohjaus on menetelmä työntekijän henkilökohtaiseen urasuunnitteluun ja työssä kehittymiseen. Tavoitteena on muun muassa henkilön omien tavoitteiden selkiyttäminen ja tietoisuuden lisääminen omista voimavaroista, henkilökohtaisista ominaisuuksista, uran varrella jo kertyneistä ja vielä kehitettävistä taidoista, mahdollisista kasvun rajoitteista sekä työarvoista.

Urasuunnittelussa on aina mukana työntekijän ja organisaation näkökulmat. Tavoitteena on, että työntekijä kokisi olevansa motivoitunut kehittämään uraansa ja urasuuntautuminen palvelisi aidosti organisaation tarpeita. Urasuunnittelusta voidaan luontevasti keskustella esimerkiksi kehityskeskustelussa. Tärkeää on, että urapolusta keskustellaan yhdessä, jos urapolun on tarkoitus kulkea organisaation sisällä. Tällöin esimiehen on nähtävä, että henkilöstövaihdokset ovat usein myös organisaation kannalta hyvä asia.

3.4 Varhaisen välittämisen malli ja työhyvinvointi

Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista käytännössä. Esimiehet toteuttavat tätä vastuutaan omassa työssään johtaessaan omaa työyhteisöään. Siksi esimiehen ja lähiesimiehen rooli onkin ensisijainen työturvallisuuslain edellyttämien toimintatapojen toteuttamisessa. Esimiehet ovat työyksiköissään erityisessä vastuussa siitä, että ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti ja määrätietoisesti. Esimiehellä on tässä työssä mahdollisuus saada tukea ja neuvoja omalta esimieheltään, työsuojelupäälliköltä, henkilöstöhallinnon edustajilta ja työterveyshuollolta.

Erilaisilla työyhteisön ongelmilla on taipumus monimutkaistua ja hankaloitua ajan kuluessa. Esimerkiksi alkoholi-ongelmiin on saatettu joskus puuttua vasta pitkän ajan kuluttua, jolloin konfliktitilanne työyhteisössä on voinut jatkua jo pitkään haitaten työyhteisön perustehtävän toteuttamista. Tällaisissa yksilön tai muutamien ihmisten välisissä ongelmissa ei ole kyse vain näistä ihmisistä, vaan koko työyhteisöstä. Tämän vuoksi varhainen välittäminen ja puuttuminen on tärkeää koko työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta.

3.5 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Henkilöstön yhdenvertainen kohtelu on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja liittyy kaikkeen työnantajatoimintaan. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslait edellyttävät, että kaikessa viranomaistoiminnassa edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Sisäasiainministeriön hallinnonalalla noudatetaan hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa ja sisäasiainhallinnon yleisiä linjauksia yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Toiminnan suunnittelussa ministeriöltä sekä hallinnonalan virastoilta edellytetään ajantasaisia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia. Lisäksi toiminnan suunnittelussa on asetettu tavoitteeksi lisätä mahdollisuuksien mukaan aliedustetun sukupuolen ja vähemmistöryhmiin kuuluvien rekrytointia sekä naisten osuutta erityisasiantuntija- sekä esimies- ja johtotehtävissä. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevien tavoitteiden toteutumista seurataan osana toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaa. Seurantaa koordinoi sisäasiainministeriön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden koordinaatioryhmä.



Kuva: Johanna Mäkinen

4. Sisäasiainministeriön hallinnonalan yhteinen strategiaperusta

Strategisen henkilöstösuunnitelman suhde muihin keskeisiin henkilöstöhallintoa ohjaaviin toimiin ja asiakirjoihin voidaan kuvata seuraavasti:



Strategisen henkilöstösuunnitelman tavoitteena on luoda konsernitason linja ja hallinnonalan yhteiset painopisteet. Laadittaessa toimialojen omia strategioita ja suunnitelmia tulee ottaa huomioon tämän asiakirjan linjaukset. Henkilöstöstrategian tiiviillä kytkennällä hallinnonalan strategiaan, toimialojen omiin strategioihin ja muihin valtioneuvostotasoisin asiakirjoihin varmistetaan osaltaan sen strateginen ohjausvaikutus.

4.1 Sisäasiainministeriön konsernistrategia

Sisäasiainministeriön hallinnonalan tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisin ja yhdenvertaisin maa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi sisäasiainministeriön hallinnonala huolehtii strategisen johtoajatuksensa mukaisesti ihmisten turvallisuudesta, rakentaa kilpailukykyistä yhteiskuntaa ja varmistaa ihmisten yhdenvertaisen kohtelun.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategiassa on määritelty vuosiksi 2012–2015 neljä tavoitelinjausta, jotka ohjaavat myös strategisen henkilöstösuunnitelman tavoitteenasettelua.

Strategian mukaisesti sisäasiainministeriö yhdessä hallinnonalan kanssa:

- Ennaltaehkäisee turvallisuusriskejä
- Rakentaa kilpailukykyistä, suvaitsevaista ja monimuotoista Suomea
- Varmistaa palvelujen saatavuuden ja laadun perusoikeuksia kunnioittaen ja hyvää hallintoa noudattaen
- Varmistaa tulevaisuuden toimintakyvyn

Tavoitelinjaukset sisältävät sisäasiainministeriötä, poliisitointa, Rajavartiolaitosta, pelastustointia, hätäkeskustoimintaa, maahanmuuttohallintoa ja sisäasiainministeriön yhteisiä konsernitoimintoja koskevia toimenpiteitä.

Strategisen henkilöstösuunnitelman toimeenpanossa tulee soveltuvien osien ottaa huomioon erityisesti seuraavat toimintalinjaukset ja niiden toimeenpanon varmistamisen edellyttämät seikat.

- Vahvistamme poliisin toimintakykyä ja näkyvyyttä keventämällä hallintoa ja siten turvaamalla kenttä- ja rikostutkintatehtävien voimavarat.
- Sovitamme yhteen aktiivisesti sisäisen turvallisuuden riskeihin varautumista niin keskushallinnossa kuin alueellisesti ja vahvistamme näin yhteiskunnan kriisinsietokykyä ja kestävyyttä.
- Kaikkien merialueen onnettomuuksien johto- ja hoitovastuu kootaan sisäasiainministeriön hallinnonalalle (ml. avomeriöljyntorjunta).
- Ylläpidämme korkeaa turvallisuustasoa kiinnittämällä erityistä huomiota väkivaltarikollisuuteen ja ääriilikkeiden torjuntaan
- Vauhditamme sähköisiä asiointipalvelujamme ja tuomme uusia, aiempaa monipuolisempia ja käyttäjäystävällisempiä verkkopalveluja ihmisten ulottuville sekä varmistamme näiden palvelujen esteettömyyden. Kaikki lupapalvelumme toimivat vuoteen 2020 mennessä sähköisesti.
- Kehitämme kriisiviestintäämme ja ennalta ehkäisevää viestintää mm. sosiaalisen median yhteisöpalveluja hyödyntäen
- Varmistamme laadukkaan ja nykyaikaisen viranomaiskaluston olemassaolon ja käytettävyyden kaikilla toimialoillamme ja kehitämme viranomaiskaluston yhteiskäyttöä
- Kehitämme toimintaamme määrätietoisesti rakenteellisin uudistuksin tavoitteenamme tehokkuuden ja tuottavuuden nostaminen.
- Siirrymme aikaisempaa suurempiin virasto- ja aluekokonaisuuksiin
- Varmistamme sisäisesti joustavat ja ketterät toimintatavat sekä organisaatorakenteen koko hallinnonalalla
- Painotamme rekrytoinneissa työyhteisön suunnitelmallista kehittämistä ja hakijoiden osaamis-
potentiaalin käyttämistä monipuolisesti eri tehtävissä

Strategisten painopisteiden toteutumista seurataan jatkossa kaksi kertaa vuodessa sisäasiainministeriön johtoryhmän kokouksessa. Aina ennen johtoryhmäkäsittelyä seurantatiedot käsitellään kansliapäällikön johdolla osastopäällikkökokouksessa.

4.2 Toimialakohtaiset henkilöstöstrategiat ja -suunnitelmat

Toimiala- ja virastokohtaisilla henkilöstöstrategioilla ja -suunnitelmilla on keskeinen merkitys käytännön toiminnassa. Hallinnonalalla on laadittu kattavasti toimiala- tai virastokohtaiset henkilöstöstrategiat tai -suunnitelmat, joissa painottuvat hallinnonalatasoisten linjausten ohella toimiala- ja virastokohtaiset erityispiirteet ja tavoitteet.

Sisäasiainministeriön voimassa oleva henkilöstöstrategia on tehty vuosille 2010–2012. Henkilöstöstrategian lähtökohdat ovat vuonna 2009 hyväksytyssä sisäasiainministeriön hallinnonalan strategiassa. Sisäasiainministeriön henkilöstöstrategian tavoitelinjaukset ovat: mielekäs työ, selkeät työn tavoitteet, laadukas esimiestyö, osaamisen kehittämisen arvostaminen, monipuolinen työkokemus, henkilöstöstä ja työtovereista huolehtiminen ja tasa-arvoinen työyhteisö.

Tarkasteltaessa vuoden 2012 keväällä näiden tavoitelinjausten toteutumista erilaisten kyselytutkimusten ja arviointien tulosten perusteella, voidaan todeta, että suurin osa asioista on kehittynyt myönteisesti tavoitteiden mukaisesti (esim. laadukas esimiestyö, henkilöstöstä ja työtovereista huolehtiminen sekä tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus). Toisaalta vaikuttaa siltä, että työn tavoitteiden selkeyteen, osaamisen kehittämiseen ja työkokemuksen monipuolisuuteen liittyvien tavoitteiden toimeenpanossa ei juuri ole edistytty. Laadittaessa seuraavaa henkilöstöstrategiaa tuleekin huolehtia siitä, että henkilöstöstrategiassa kiinnitetään entistä voimakkaammin huomiota kriittisimpiin ja selkeimmin parannusta vaativiin osa-alueisiin.

Sisäasiainministeriölle on vahvistettu henkilöstösuunnitelma vuosille 2008–2012. Ministeriön henkilöstösuunnitelmassa on otettu huomioon toiminnallinen strategia sekä vuosina 2005–2006 toteutettu laaja-alainen kehittämishanke (YTOMI). Henkilöstösuunnitelman keskeisenä tarkoituksena on ohjata ja suunnata henkilöstövoimavarojen käyttöä (mm. määrä ja rakenne, osaamisen kehittäminen, rekrytoinnit). Selkeänä lähtökohtana on, että sisäasiainministeriön osastojen ja erillisyksiköiden tulee hyödyntää ministeriön henkilöstösuunnitelmaa henkilöstöjohtamisessa sekä laatissaan omia tarkennettuja henkilöstösuunnitelmiaan. Sisäasiainministeriön henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa on käytetty monipuolisesti tilastotietoa ja -grafikkaa sekä visuaalista aineistoa.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015 vahvistettiin vuonna 2006. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on tukea Rajavartiolaitoksen strategian toimeenpanoa, arvopohjaa, johtajuutta ja siinä kehittymistä, edistää henkilöstön ammattitaidon, työkyvyn ja rajamieshengen kehittämistä sekä varmistaa Rajavartiolaitoksen houkuttelevuus työnantajana. Henkilöstöstrategian tarkistaminen on käynnistetty ja päivityksen on määrä olla valmis maaliskuuhun 2013 mennessä. Rajavartiolaitoksessa on lisäksi laadittu vuonna 2008 ja päivitetty vuonna 2010 strateginen henkilöstösuunnitelma. Kesäkuussa 2012 on vahvistettu pidemmän aikavälin Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma vuosille 2012 – 2022, joka korvaa edellä mainitun strategisen henkilöstösuunnitelman.

Pelastusopiston henkilöstöstrategia vuosille 2007–2012 vahvistettiin 13.6.2007. Henkilöstöstrategian tavoitteet ja toimenpiteet on jaettu kahteen osa-alueeseen. Tavoitteena on tukea yhtäältä toimivaa työyhteisöä ja vaikuttavaa johtamista ja toisaalta henkilöstön ammattitaitoa sekä kykyä ja halua uusiutua. Henkilöstöstrategian päivitystyö on tarkoitus aloittaa syksyllä 2012. Erillistä henkilöstösuunnitelmaa Pelastusopistossa ei ole laadittu.

Hätäkeskuslaitoksen voimassa oleva henkilöstöstrategia kattaa vuodet 2010–2012. Hätäkeskuslaitoksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka edellyttävät työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalta ennakointia ja entistä nopeampaa reagointia. Henkilöstöstrategian painopisteet on johdettu nykytilan analyysin perusteella tehdyistä kehittämistarpeista sekä Hätäkeskuslaitoksen arvoista ja strategiasta. Henkilöstöstrategiassa asiaa tarkastellaan johtamisen ja esimiestyön, työnantajakuvan ja henkilöstöresurssien, osaamisen kehittämisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Strategia sisältää toimeenpanosuunnitelman.

Poliisin edellinen henkilöstöstrategia tehtiin vuosille 2005–2009. Vuosien 2009 ja 2010 aikana poliisihallinnossa on toteutettu kahdessa vaiheessa laaja hallintorakenneuudistus (PORA I ja II) ja keväällä 2012 on päätetty jatkaa



Kuva: Jussi Nukari, Lehtikuva

uudistusta edelleen siten, että uusi organisaatio tulee voimaan vuoden 2014 alusta (PORA III). Henkilöstöstrategian uudistaminen on aloitettu. Se toteutetaan poliisin toiminnallisen strategiatyön rinnalla ja sen on tarkoitus valmistua vuoden 2012 loppuun mennessä. Henkilöstöstrategia tulee tukemaan toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja hallintorakenneuudistuksen toimeenpanoa. Pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelun linjaukset määritellään henkilöstöstrategiaproessissa. Poliisiyksiköt ovat kuitenkin tehneet vuosittaisen henkilöstösuunnitelmia, joiden lähtökohtana on ollut poliisin toimintakyvyn turvaaminen sekä erityisesti henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen.

Hallinnon tietotekniikkakeskuksen henkilöstöstrategia vuosille 2011 - 2015 vahvistettiin 2.5.2011. Henkilöstöstrategialla tuetaan toiminnallisen strategian toimeenpanoa. Se sitoo yhteen asioiden ja ihmisten johtamisen. Henkilöstöstrategiassa kiinnitetään erityistä huomiota henkilöstön panokseen tulosten syntyisessä. Henkilöstöjohtamisen painopisteiksi valikoituivat johtaminen ja esimiestyö, tulokeskeisen kulttuurin luominen, osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstöstrategia toimeenpannaan erilaisina hankkeina sekä osana normaalia tulossuunnittelumenettelyä. HALTIKin henkilöstöstrategiaan pohjautuva henkilöstösuunnitelma on valmisteilla ja valmistuu arvion mukaan vuonna 2012.

Maahanmuuttoviraston henkilöstöstrategia 2010-2014 tukee viraston kokonaistrategiaa. Siinä määriteltiin strategisesti keskeiset henkilöstöpoliittiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Lisäksi johto määritteli syksyllä 2010 strategisen osaamisvision, joka ohjaa viraston henkilöstön hankintaa ja osaamisen kehittämistä. Kokonaistrategian päivittämisen osana linjattiin vuonna 2011 henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen osalta tavoitteiksi, että henkilöstö on hyvinvoiva, tuloksellinen ja uudistumiskykyinen sekä osaamiseltaan (osaamisvision mukaisesti) laaja-alainen. Lisäksi johtaminen on valmentavaa sekä uudistumisen ja tuloksenteon mahdollistavaa. Toimintakulttuuri on avoin, keskusteleva sekä yhdessä oppimista ja osallistumista tukeva. Linjauksia toimeenpannaan johtamisen, rekrytoinnin ja kehittämisen prosesseissa ja toimeenpanoa seurataan tulosneuvotteluissa ja vuosittaisilla johdon strategiapäivillä.



Kuva: Picasa

5. Strateginen henkilöstösuunnitelma

5.1 Strategiset valinnat, tavoitetilä ja mittarit

Strategia edellyttää aina valintojen tekemistä useiden tärkeiden asioiden joukosta. Näin on tehty myös tässä strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Strategista henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa arvioitiin muun muassa suunnitelman toteutumista ja kokemuksia sen täytäntöönpanosta edellä kuvatuin tavoin.

Arvion perusteella tehtiin neljä strategista valintaa

- 1) Riittävä osaaminen ja osaamisen kehittäminen**
- 2) ajankohtaisten keskeisten tehtävien painottaminen**
- 3) työhyvinvointi**
- 4) henkilöstöjohtamisen laatu.**

Kunkin strategisen valinnan toteutumisen arviointia varten on valittu ja luotu mittarit, jotka parhaiten kuvaavat tavoitteiden toteutumista.



Yksi sisäasiainministeriön hallinnonalan konsernistrategian linjauksista on tulevaisuuden toimintakyvyn varmistaminen. Tavoitteena on kehittää sisäasiainministeriön hallinnonala entistä houkuttelevammaksi työpaikaksi. Tämä toteutetaan

- tukemalla henkilöstön aktiivisuutta ja osallistumista sekä kehittämällä osaamista
- varmistamalla, että työtehtävien mitoitus on kunnossa ja osaaminen vastaa työtehtäviä
- ottamalla käyttöön työelämäntarkastelu, jonka myötä huomioidaan, että työuransa eri vaiheissa olevilla ihmisillä on omat vahvuutensa ja tulentarpeensa
- parantamalla erityisesti henkilöstö- ja tietojohtamista sekä työnantajakuva.

Strategian tavoitteena on myös kehittää työn tekemisen prosesseja ja työvälineitä sekä lisätä työnteon joustavuutta. Tässä asiakirjassa esitetään suunnitelma mainittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Hallinnonalan toimialojen ja virastojen edellytetään täsmentävän esitettyjä toimenpiteitä omissa henkilöstösuunnitelmissaan ja -strategioissaan.

Riittävä osaaminen ja osaamisen kehittäminen

- Osaajien saatavuus
- Osaamisen kehittäminen
- Henkilöstön sitoutuneisuus

Tavoitetila:

Sisäasiainministeriön hallinnonala on houkutteleva työpaikka, jonka henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Henkilöstön suunnitelmallista laaja-alaisen osaamisen kehittämistä tuetaan, jotta nykyisiin ja ennakoituihin tehtäviin varmistetaan riittävä osaaminen. Osaavan henkilöstön pysyvyydestä huolehditaan ja osaamisen hallinta on osa hallinnonalan toimintatapaa.

5.1.1 Varmistetaan riittävä osaaminen sekä valmiudet osaamisen kehittämiseen

Henkilöstön poikkeuksellisen suuri eläköityminen jatkuu lähivuosina samalla, kun työvoiman muu liikkuvuus lisääntyy. Sisäasiainministeriön hallinnonalan on huolehdittava siitä, että sillä on jatkossakin riittävästi osaavaa henkilöstöä. Sisäasiainministeriön hallinnonalan on huolehdittava vetovoimastaan ja hyvästä työnantajakuvastaan, jotta se pystyy kilpailemaan osaavasta työvoimasta.

Sisäasiainministeriön hallinnonala voi pärjätä kilpailussa osaavasta työvoimasta tarjoamalla haastavia ja mielenkiintoisia yhteiskunnallisesti vaikuttavia tehtäviä, mahdollisuuden oman osaamisen laaja-alaiseen kehittämiseen ja työelämän joustoja eri elämäntilanteissa.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan turvallisuustoimialojen toiminnallinen erikoisosaaminen perustuu työssä oppimisen ohella hallinnonalan turvallisuusalan oppilaitosten antamaan koulutukseen sekä oppilaitosten tutkimus- ja kehittämistoimintaan. On huolehdittava siitä, että hallinnonalan turvallisuusalan oppilaitoksiin rekrytoituu työmarkkinoille tarvittava määrä opiskelijoita. Opiskelu toteutetaan kustannustehokkaasti keskittyen olennaisen osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuden ennakoitujen toimintaympäristön edellyttämään osaamiseen.

Henkilöstöltä edellytetään entistä enemmän laaja-alaista osaamista. Henkilöstöä on työuransa aikana tuettava oman osaamisensa kehittämisessä. Osaamista voidaan kartuttaa tuetun ja systemaattisen työssä oppimisen avulla (esim. henkilökierto). Asiantuntijoiden on kyettävä ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja johtajien kyettävä johtamaan asiantuntijoita. Suunnitelmalliseen urakehitykseen tulee myös kiinnittää huomiota. Johdolla ja esimiehillä on merkittävä vastuu osaamisen kehittämisessä.

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja motivaation säilymisestä on huolehdittava. Keskeisiä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat mielekäs työ ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen sekä työskentelyn ja työn tekemisen tapojen joustavuus. Osaavan henkilöstön pysyvyydestä on myös huolehdittava. Osaavan henkilöstön pysyvyyden lisäämiseksi on kyettävä tunnistamaan uran eri vaiheissa olevien vahvuudet ja tuen tarpeet. Myös kannustavien palkitsemiskäytäntöjen avulla voidaan lisätä henkilöstön pysyvyyttä.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

Henkilöstön saatavuuden turvaaminen

- Pidetään yllä hyvää työnantajakuva vahvistamalla esimiesten rekrytointiosaamista, toimimalla näkyvästi osana valtiokonsernia ja järjestämällä säännöllisesti laadukkaita harjoittelupaikkoja
- Laaditaan, toimeenpannaan ja ylläpidetään pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmat. Niitä hyödynnetään nykyistä paremmin pitkän aikavälin suunnittelussa.
- Ylläpidetään tehokkaasti oppilaitosten vetovoimaisuutta muun muassa lisäämällä valmiuksia kouluttautua aiempaa monipuolisempiin ammatillisiin tehtäviin.

Osaamisen kehittäminen

- Korostetaan työssä oppimisen merkitystä sekä tehostetaan työssä oppimisen menetelmiä ja rakenteita.
- Parannetaan henkilöstön valmiuksia erityisesti informaatioteknologian hyödyntämiseen ja projektijohtamiseen sekä korostetaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.
- Kehitetään oppilaitosten toiminnan sisältöä vastaamaan toimintaympäristön muutoksia ja tuetaan niiden henkilöstösuunnittelua tehokkaalla oppilaitosyhteistyöllä.
- Edistetään henkilöstön osaamista parantavaa liikkuvuutta sekä osaamisen jakamista hallinnonalan toimijoiden kesken. Selvitetään käytännön toimenpiteitä henkilökierron edistämiseen.
- Suunnitellaan keskitetysti koulutusympäristöjen kehittäminen ja yhteiskäyttö (erityisesti verkko-oppimisympäristöt, esim. Tuveto).
- Korostetaan perehdyttämisen olevan systemaattinen osa organisaation toimintatapoja tukevaa osaamisen kehittämistä.

Osaavan henkilöstön pysyvyys

- Lisätään etätöön ja joustavien työaikamallien käyttömahdollisuuksia.
- Otetaan käyttöön työelämäntaka-ajattelu, jossa otetaan huomioon, että uran eri vaiheissa olevilla ihmisillä on omat vahvuutensa ja tuen tarpeensa.
- Laajennetaan palkitsemiskäytäntöjä koskemaan koko henkilöstöä ja lisätään niiden kannustavuutta.
- Tuetaan henkilöstön ammatillista kehittymistä (urasuunnittelu ja asiantuntijuuteen liittyvä horisontaalinen ja vertikaalinen urakehitys). Laaditaan inhimillisen pääoman kehittämissuunnitelmat.

Mittarit:

- Säännöllisesti etätöitä tekevät (väh. 1 pv/ 2 vko)
- Hakeneiden lkm/ rekrytoitujen lkm ulkoisessa rekrytoinnissa (Tahti)
- Harjoittelijoiden määrä (htv/harjoittelija, pl. poliisikokelaat)
- Hallinnonalan oppilaitosten ja virastojen yhteisesti toteutettujen koulutusten määrä
- Toteutuneet henkilökierrot (hlö) (käsin kerättävä tieto)
- Oppilaitosten hakijoiden määrä/ aloituspaikka
- Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä (Tahti)
- Osaamisen johtamisen indeksi (VMBaro/ OJ)
- Henkilöstön lähtövaihtuvuus (Tahti)
- Ydin- ja kriittiset osaamiset tunnistettu kehittämistoimia varten
- Koulutustasoindeksi (Tahti)
- Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta (Tahti)
- Koulutuksen laajuus, vuoden aikana henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä (Tahti)
- Koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista (Tahti)

Ajankohtaisten keskeisten tehtävien painottaminen

- Ydintehtäviin keskittyminen ja toimivat prosessit
- Joustavat toimintatavat ja työvälineet

Tavoitetila:

Tuetaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista tehostamalla ja ohjaamalla voimavarojen käyttöä, keskittymällä ydintehtäviin, kehittämällä työntekoa tukevia prosesseja ja lisäämällä työnteon joustavuutta.

5.1.2 Keskitytään ydintehtäviin, tehostetaan työntekoa tukevia prosesseja ja lisätään työskentelyn joustavuutta

Julkisen hallinnon taloudellinen tilanne sekä edellä mainitut poikkeuksellisen suuri eläköityminen, henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyminen ja työmarkkinoille tulevien ikäluokkien pientyminen edellyttävät toiminnan tehostamista. Toimintaa voidaan tehostaa muun muassa keskittymällä ydintehtäviin, kehittämällä prosesseja ja laajentamalla henkilöstön osaamista.

Ydintehtäviin keskittyminen tarkoittaa käytännössä joistakin tehtävistä luopumista. Tästä ei julkishallinnossa ole juurikaan kokemusta, koska tehtävien karsiminen edellyttää usein lainsäädännön tai toimintaohjeiden muuttamista. Tehtävien suoritustapaan ja laatuun voidaan kuitenkin vaikuttaa lainsäädäntöä muuttamalla.

Hallinnonalan kaikkien toimialojen ja virastojen ydintehtävät on määritelty ja tunnistettu. Tästä huolimatta niitä on kuitenkin tarkasteltava aika ajoin uudelleen. Ydintehtävistä ja niiden edellyttämistä henkilöstöresursseista (laatu ja määrä) tulee olla selkeä käsitys. Pitkän aikavälin riittävän laajan ja syvällisen henkilöstösuunnittelun merkitys korostuu. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulee osaltaan tukea hallinnonalan strategisia tarpeita ja auttaa ennakoimaan tulevaisuutta. Toimintaan liittyviä laadukkaita tutkimustuloksia sekä informaatioteknologiaa tulee hyödyntää osana pidemmän aikavälin kehittämistoimintaa.

Henkilöstön kehittämisessä on kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin prosesseihin pitäen kuitenkin samalla mielessä toiminnalliset tavoitteet. Voimavarojen kohdentamisessa korostuvat aikaisempaa laajemmat ja joustavammat tehtäväkokonaisuudet, jotka mahdollistavat pidemmän aikavälin ammatillisen kehittymisen. Vastuuta voidaan tällöin tarvittaessa joustavasti jakaa yli sektorirajojen. Informaatioteknologiaa tulee hyödyntää kustannustehokkaasti prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. Tämä edellyttää uudenlaista osaamista, mikä asettaa haasteita osaamisen kehittämiselle.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

Ydintehtäviin keskittyminen ja prosessien toimivuuden kehittäminen

- Kohdennetaan voimavarat toiminnan kannalta keskeisiin tehtäviin ja jaetaan työntekijöille joustavasti vastuuta yli sektorirajojen.
- Puretaan ja ohennetaan toimialojen ja virastojen välisiä rajoja rakenteellisilla ratkaisulla sekä nykyistä liikkuvammalla ja verkostomaisemmalla työtavalla.
- Kartoitetaan nykyistä laaja-alaisemmin mahdollisuudet prosessien yhtenäistämiseen ja syvennetään yhteistyötä hallinto- ja tukipalveluissa hallinnonalan ja koko valtiokonsernin sisällä.
- Tehdään ydintoimintoanalyysi ja käynnistetään sen perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Toimintatavat ja työvälineet

- Huolehditaan siitä, että työn tekemisen kokonaisuus (työn kohde, työvälineet/-menetelmät ja työntekijän rooli) ja työprosessit vastaavat nykyisiä työn tavoitteita ja työ pysyy mielekkäänä.
- Varmistetaan, että henkilöstö osaa käyttää nykyaikaisia työvälineitä ja hyödyntää informaatioteknologiaa työssään tarkoituksenmukaisesti ja innovatiivisesti.
- Parannetaan suorituksen johtamista korostaen erityisesti tavoitteiden selkeää kuvaamista ja saavuttamista (tavoitteellistaminen)
- Kehitetään joustavia työskentelytapoja: lisätään etätyömahdollisuuksia, nykyaikaistetaan kokouskäytäntöjä ja otetaan käyttöön uudenlaista ajattelua tukevaa informaatioteknologiaa.
- Parannetaan tietojärjestelmien käytettävyyttä ja toimintavarmuutta sekä niihin liittyvää osaamista. Samalla otetaan huomioon hallinnonalan tietoturva-vaatimukset.

Mittarit:

- Työtyytyväisyyskyselyt mm. tuloskeskusteluprosessin ja osaamisen osalta (VMBaro 4.3 tulos- ja kehityskeskustelun toimivuus)
- Virastojen valitsema ydinprosessien (1-2 kpl) toimivuutta koskevat erillismittaukset, mm. prosessien läpimenoajat ja laatu (henkilöstösuunnittelun ja työn sujuvuuden näkökulmasta)
- ICT:n toiminnalliset käyttäjäkyselyt ja muu palaute
- Säännöllisesti etätyötä tekevät (väh. 1 pv/ 2 vko)
- Työn organisointiin liittyvät mittaukset (henkilöstöbarometri/VMBaro 1.2 töiden yleinen organisointi työyhteisössä)
- Uudistuminen ja innovatiivisuus (VMBaro B2.1)
- Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa (Tahti)
- Ulkoisten asiakkaiden asiakastytyväisyysindeksi tutkimusvuonna, viraston omat mittaukset (Tahti)

Työhyvinvointi

- Työhyvinvointia paremmalla työhallinnalla ja toimivalla työyhteisöllä

Tavoitetilä:

Sisäasiainhallinnon henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja sujuvaksi. Työn kuormitus on hallittavissa.

5.1.3 Tuetaan työhyvinvointia kehittämällä toimivaa työyhteisöä ja parantamalla työhallintaa

Työhyvinvoinnin johtamisella edistetään merkittävästi henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia, ennaltaehkäistään niitä heikentäviä tekijöitä sekä kannustetaan työuralla jatkamiseen. Hyvällä tehtävien organisoinnilla hallitaan työn vaatimuksia ja edistetään työhön liittyvien voimavarojen käyttöä. Lisääntynyt työtyytyväisyys vähentää työstä poissaoloja sekä parantaa työn tuottavuutta ja vaikuttaa siten positiivisesti kunkin toimijan avainprosessien onnistumiseen. Jokaisella esimiehellä ja työntekijällä on oma roolinsa ja vastuunsa sekä omasta että työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisestä. Laajasti tarkasteltuna työn hallintaan ja erityisesti työn kuormittavuuteen liittyvillä asioilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

- Huolehditaan työyhteisöjen avoimesta vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta sekä edistetään asioiden yhteistä käsittelyä työyhteisössä.
- Kannustetaan henkilöstöä aktiivisuuteen omaa työtään koskevissa ratkaisuissa.
- Parannetaan tulos- ja kehityskeskustelujen vaikuttavuutta ja korostetaan niiden merkitystä työn hallinnassa.
- Arvioidaan yhdessä työterveyshuollon kanssa keskeisten työtehtävien kuormittavuus. Puututaan työn kuormittavuus- ja riskitekijöihin ennaltaehkäisevästi ja välittömästi (varhaisen välittämisen malli) sekä tarjotaan tukea niiden korjaamiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.
- Korostetaan työyhteisötaitojen merkitystä kaikilla tasoilla ja järjestetään työyhteisötaitoja tukevaa koulutusta.
- Otetaan käyttöön työyhteisön keskinäistä luottamusta rakentavia johtamis- ja toimintatapoja.

Mittarit:

- Työtyytyväisyysindeksi (VMBaron keskiarvo kaikilla virastoilla vähintään 3,40)
- Sairauspoissaolot työpäivä/kuukausi (Tahti)
- Työn organisointiin liittyvät mittaukset (henkilöstöbarometri/VMBaro 1.2 töiden yleinen organisointi työyhteisössä)
- Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä (henkilöstöbarometri/VMBaro 2.2 työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet)
- Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä (henkilöstöbarometri/VMBaro 7.1)
- Työn määrän tasaista jakautumista ja kuormittavuutta koskevat mittaukset (viraston mahdollisesti keräämä henkilöstökyselytieto)
- Työterveyshuollon kanssa toteutetut verkostotapaamiset / lkm (työterveyshuollon seurantaraportit)
- Tapaturmapoissaolot työpäivä/kuukausi (Tahti)
- Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden lukumäärä %-osuus (Tahti)
- Ennalta ehkäisevän (Kela1) työterveyshuollon kustannukset %-osuus kokonaiskustannuksista (työterveyshuollon seurantaraportit)
- Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi (Tahti)
- Työkykyindeksi (viraston mahdollisesti keräämä tieto)

Henkilöstö- johtamisen laatu

• Hyvä
henkilöstöjohtaminen

Tavoitela:

Jokainen sisäasiainministeriön hallinnonalan esimies osaa johtaa henkilöstöä siten, että keskeisimmät toiminnalliset tavoitteet saavutetaan ja henkilöstön työpanos kohdistetaan oikein.

5.1.4 Parannetaan henkilöstöjohtamisen laatua

Henkilöstöjohtamisen laadun parantamisella tarkoitetaan perinteisen henkilöstöjohtamisen ohella toiminnan priorisoinnin, oikeisiin asioihin keskittymisen ja ohjaamisen lisäksi riittäviä henkilö- ja aikaresursseja valittuihin tehtäviin. Käytännössä viimeksi mainittu edellyttää johdon ja esimiesten kykyä ohjata ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja luoda työyhteisöön työntekoa edesauttavat olosuhteet ja työilmapiiri. Keskeinen osa käytännön henkilöstöjohtamista on myös työntekijän yksilöllisen työtilanteen huomioon ottaminen työelämässä

Toimintaympäristössä yhä nopeammin tapahtuvat muutokset ja henkilöstövoimavarojen sopeuttaminen aleneviin rahoituskehyksiin edellyttää erityistä panostusta henkilöstöjohtamiseen. Voimavarat on osattava kohdentaa oikein strategian ja toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin siten, että työllä saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Tämä edellyttää yhä useammin selkeiden valintojen tekemistä ja esimiestasolla entistä tarkempaa tietoa toimintaprosesseista ja niihin liittyvistä henkilöresursseista.

Priorisoinnin ja ydintehtäviin keskittymisen lisäksi käytännön henkilöstöjohtamisessa korostuvat erilaisten johtamista tukevien työkalujen käyttö sekä tulos- ja kehityskeskustelujen säännöllisyys ja laatu. Erityisesti esille on noussut tulos- ja kehityskeskusteluiden hyödyntäminen osaamisen johtamisessa ja työntekijän työn hallinnassa.

Tavoitetilan saavuttamista tukevat toimenpiteet:

- Tuetaan esimiehiä johtamistehtävissä työuran eri vaiheissa tarjoamalla tukea erityisesti haastavissa johtamistilanteissa ja erilaisten alaisten johtamisessa.
- Esimiesten valinnassa painotetaan toiminnallisen johtamisen ohella henkilöstöjohtamiseen liittyviä ammatillisia valmiuksia sekä halua toimia esimiehenä.
- Ohjataan henkilöstöjohtamista toiminnan tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten kannalta keskeisiin kohteisiin.
- Tuetaan ja kehitetään hallinnonalan virastojen johtamisvalmiuksia jatkamalla hallinnonalatasoista koulutusohjelmaa.
- Jatketaan säännöllisiä esimiesarviointoja (esim. 360-arviointi). Esimiesarviointi sisältää palautteen ja kehityssuunnitelman. Erityistä huomiota kiinnitetään kehityssuunnitelman toteuttamiseen.
- Otetaan ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen yhdeksi johtamisen painopistealueeksi.
- Huolehditaan voimavarojen kohdentamisen ja johtamisrakenteen avulla siitä, että esimiehellä on mahdollisuus onnistua henkilöstöjohtamistehtävissä. Johtamisrakennetta kehitetään siten, että se mahdollistaa laaja-alaisen vuorovaikutuksen sekä vastavuoroisen palautteen antamisen henkilöstön kanssa.

Mittarit:

- Toteutuneiden 360 arvioiden määrä/ esimiesten määrä
- Tyytyväisyys johtamiseen (VMBaro summamuuttuja 1)
- Kehityskeskustelu käyneiden henkilöiden prosenttiosuus (Tahti)
- Tuloseskustelujen toimivuuden arviointi (viraston oma henkilöstökysely)
- Työn kuormittavuuden arviointi (viraston mahdollisesti itse tekemä kysely)
- Esimiesasemassa olevien henkilöiden (pl. ylin johto) %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa (Tahti)

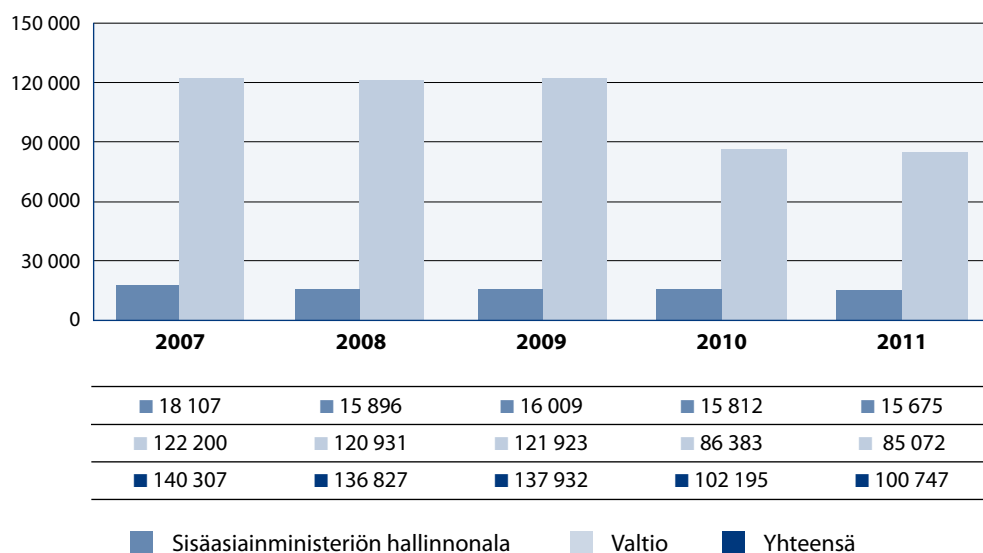


6. Tietoja sisäasiainministeriön hallinnon- alan henkilöstöstä

6.1 Henkilöstömäärä

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla työskenteli vuoden 2011 lopulla yhteensä 15 675 henkilöä (15474,3 htv), joista naisten osuus oli 29,4 % ja miesten osuus 70,6 %. Henkilöstöstä koko-aikaisten osuus oli 97,0 % ja osa-aikaisten 3,0 %. Osa-aikaisuus oli selkeästi yleisempää naisilla (7,3 %) kuin miehillä (1,4 %). Naisilla osa-aikaisuuden suurempaa määrää selittävät esimerkiksi lasten hoitoon liittyvät työaikajärjestelyt. Vuoden 2008 alussa sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstömäärä väheni noin 2000 henkilöä valtioneuvoston toimialamuutosten johdosta.

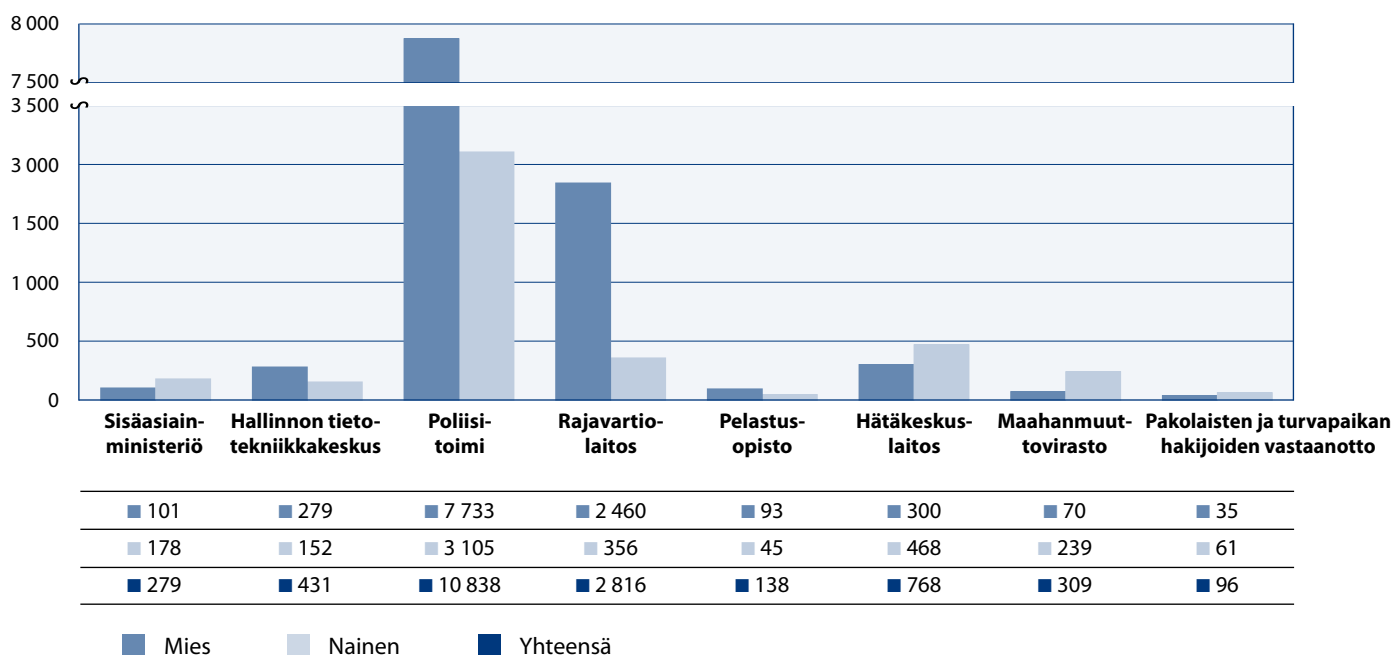
Henkilöstön lukumäärä sisäasiainministeriön hallinnonalalla ja valtiolla 2011



Valtiolla työskenteli vuonna 2011 päätoimisesti 85 072 henkilöä (83311,7 htv). Henkilöstöstä koko-aikaisten osuus oli 93,4 % ja osa-aikaisten 6,6 %. Suurimmat henkilöstömäärän muutokset johtuvat organisaatiomuutoksista, viimeisimpänä muutoksena valtiolla oli yliopistojen siirtyminen valtion budjettitalouden ulkopuolelle vuoden 2010 alussa.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöstä noin 69 % työskenteli poliisihallinnossa, 18 % Rajavartiolaitoksessa ja noin 6 % Hätäkeskuslaitoksessa. Muiden toimialojen (sisäasiainministeriö, Maahanmuuttovirasto, vastaanotto-keskukset ja Hallinnon tietotekniikkakeskus) osuus koko hallinnonalan henkilöstöstä oli noin 7 %. Hallinnonalan henkilöstöstä 29,4 % oli naisia ja 70,6 % miehiä. Suhteellisesti vähiten naisia työskenteli Rajavartiolaitoksessa ja poliisihallinnossa, joiden henkilöstö on hyvin miesvaltaista.

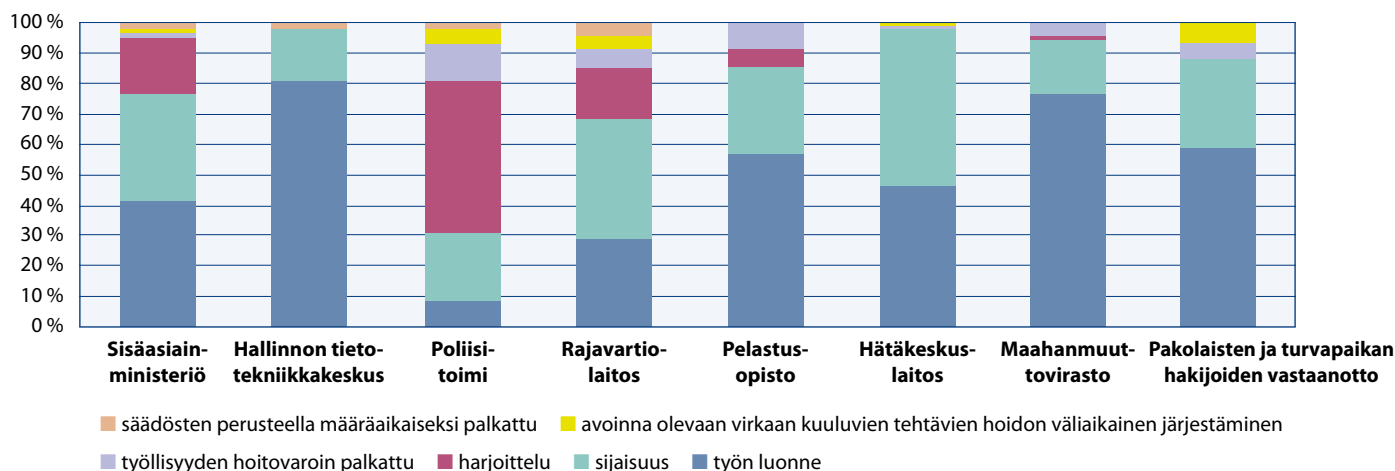
Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstömäärä vuonna 2011



Lähde: Tahti-järjestelmä

Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöstä 89,3 % oli vakinaisia työntekijöitä ja määräaikaista oli 10,7 %. Määräaikaistella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä henkilöitä, joilla ei ole valtiolla taustavirkaa. Suhteellisesti eniten määräaikaista henkilöstöä oli Maahanmuuttovirastolla ja Pelastusopistolla, joissa määräaikaisuuden perusteina olivat työn luonne (projektiluonteiset tehtävät) ja sijaisuus. Merkittävä osuus henkilöstön uusiutumisesta tapahtuu määräaikaisten palvelussuhteiden muodossa.

Sisäasiainministeriön hallinnonala: määräaikaisten virkasuhteiden perusteet vuonna 2011



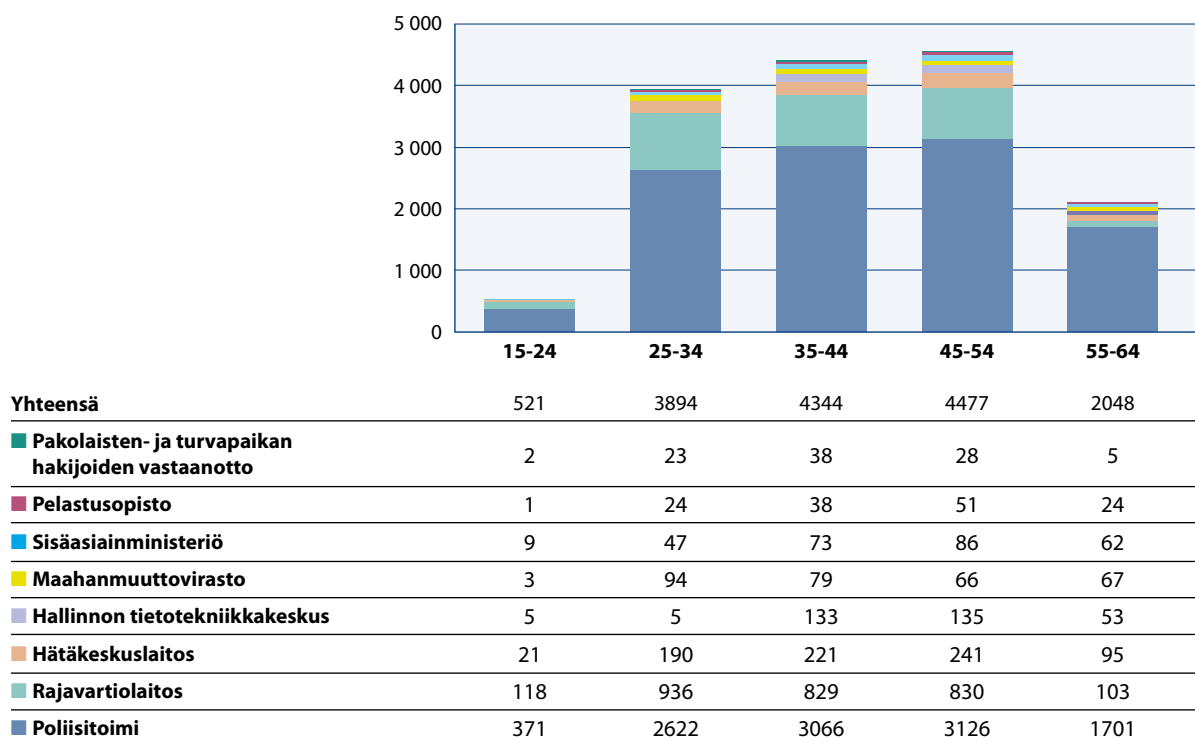
Lähde: Tahti-järjestelmä

Valtiolla vakinaisen henkilöstön osuus oli 86,1 % ja määräaikaisten osuus 13,9 %. Suurimpina määräaikaaisuuden perusteina valtiolla olivat työn luonne, sijaisuus ja työllisyyden hoitovaroin palkatut.

6.2 Ikärakenne

Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstön keski-ikä vuonna 2011 oli 42,3 vuotta, joka oli sama kuin vuonna 2010. Suurimmat ikäryhmät olivat 45-54 -vuotiaat (29,1 %) ja 35-44 -vuotiaat (28,2 %). Henkilöstöstä alle 35-vuotiaita oli 29,2 % ja 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien osuus oli 13,6 %.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan ikärakenne vuonna 2011



Lähde: Tahti-järjestelmä

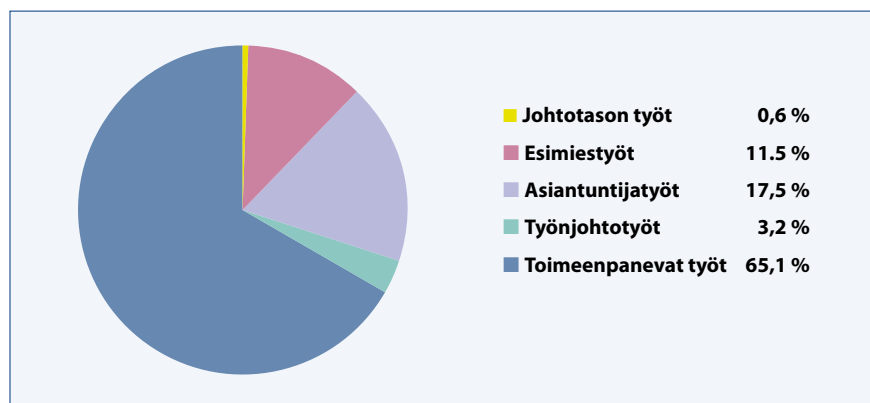
Vuonna 2011 valtion henkilöstön keski-ikä oli 45,7 vuotta. Suurimman ikäryhmän muodostivat 45-54 -vuotiaat (31,1 %) ja 35-44 -vuotiaat (24,3 %). Viidennes (20,4 %) henkilöstöstä oli alle 35-vuotiaita ja lähes neljännes (24,2 %) vähintään 55-vuotiaita. 60 -vuotiaita ja sitä vanhempia oli valtion henkilöstöstä noin 10 %. Valtiolla 60-67 -vuotiaiden työelämästä poissiirtyminen on sitä hitaampaa, mitä vaativammasta tehtävästä on kyse.

6.3 Virkaryhmittely

Tarkasteltaessa hallinnonalan tehtävätasoa suurimpana olivat toimeenpanevat tehtävät 65,1 % ja asiantuntija-tehtävät 17,5 %. Johto- ja esimiestehtävien osuus oli 15,3 %. Tehtävuokitukselta puuttuivat europalkkalaiset, joiden osuus oli noin 2,1 %.

Tämän tarkemmalla tasolla ei tehtävätasojen vertailua voida nykyisten tietojärjestelmien raportoinnin puitteissa tehdä. Tämä johtuu osittain toimialojen tehtävätasojen erilaisista luokitustavoista esimerkiksi luokittelu toimeenpaneviin tehtäviin ja asiantuntijatehtäviin.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan tehtävätasot



Lähde: Tahti-järjestelmä

6.4 Eläköityminen

Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöstä poistuu vanhuuseläkkeelle vuoden 2012 aikana arvion mukaan 2,4 % eli 375 henkilöä. Henkilöstön poistuma jatkuu suhteellisen tasaisena, siten että vuonna 2015 ennakoitu kumulatiivinen poistuma on 9,7 % ja vuonna 2020 on 23,3 %.

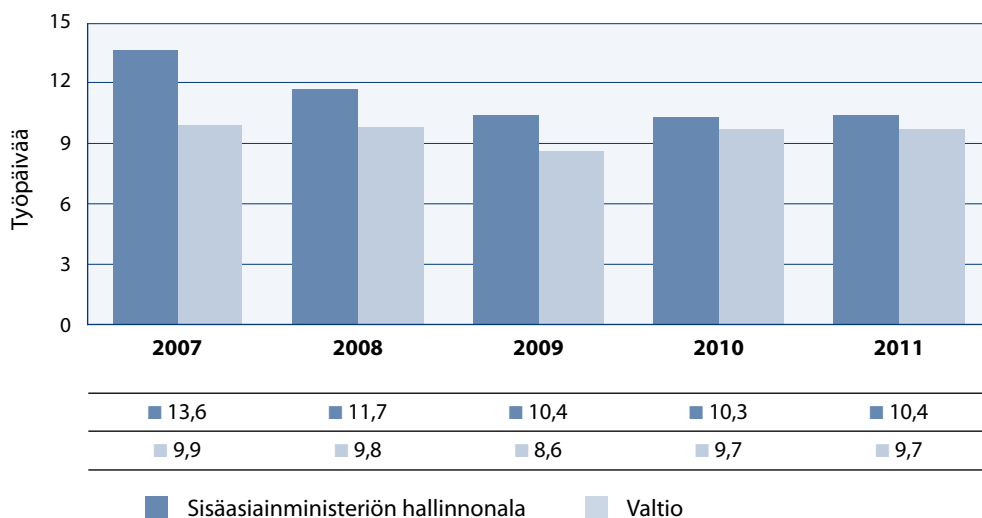
Valtion henkilöstön keskimääräinen eläköitymisikä oli vuonna 2011 noin 61,5 vuotta. Vuoden 2012 aikana valtiolta vanhuuseläkkeelle poistuu arviolta 2,4 % eli 2 075 henkilöä. Poistuma jatkuu melko tasaisesti ja vuonna 2020 vanhuuseläkkeelle on jäämässä yhteensä 26,6 %.

6.5 Sairauspoissaolot

Sisäasiainministeriön hallinnonalalla oli sairauspoissaoloja 10,4 työpäivää/henkilötyövuosi, joka on hieman noussut edellisestä vuodesta. Yhtenä selittävänä tekijänä sairauspoissaolojen nousuun voidaan arvioida olevan vuorotyö, jota hallinnonalan henkilöstöstä tekee noin 2/3 osaa. Yhden sairauspoissaolon kesto oli keskimäärin 5,0 työpäivää. Kaikista sairaustapauksista lyhyitä, 1-3 päivän sairauspoissaoloja oli 74,6 %.

Valtion hallinnon henkilöstöllä sairauspoissaoloja oli 9,7 työpäivää/henkilötyövuosi. Yksi sairauspoissaolo kesti keskimäärin 4,9 työpäivää. Kaikista sairaustapauksista lyhyitä, 1-3 päivän sairauspoissaoloja oli 75,1 %.

Sisäasiainministeriön hallinnonalan sairauspoissaolot, työpäivää/htv



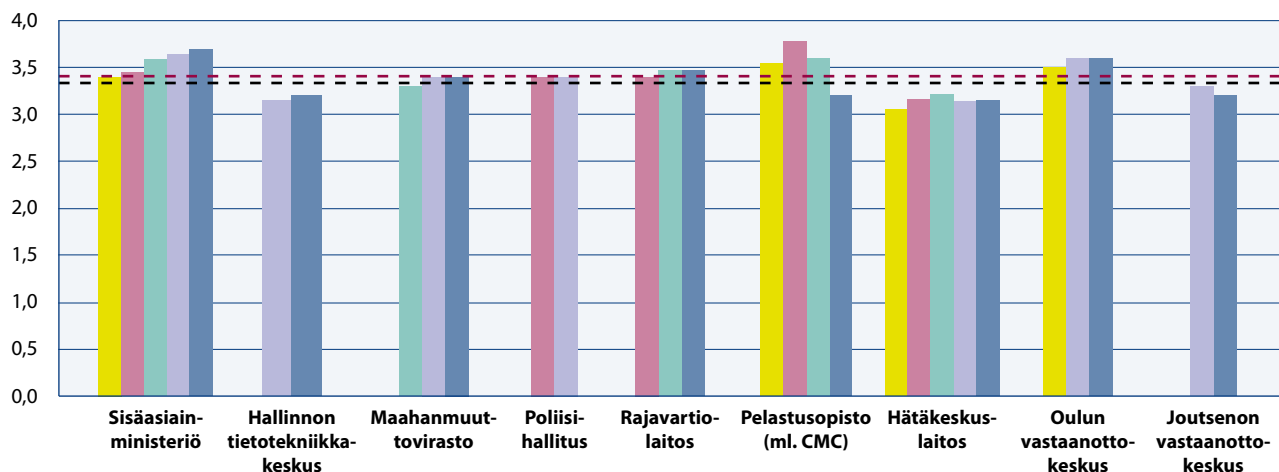
6.6 Työtyytyväisyys

Sisäasiainministeriön hallinnonalan työtyytyväisyysindeksi oli vuonna 2011 yhteensä 3,4 (2010 yht. 3,3). Työtyytyväisyyden teema-alueista hallinnonalalla vahvimmit nousivat tyytyväisyys työilmapiiriin ja yhteistyöhön (3,8), työn sisältöön ja haasteellisuuteen (3,7) sekä työoloihin (3,6).

Vuonna 2011 alle valtion keskimääräisen työtyytyväisyydestason (ka. 3,37) sisäministeriön hallinnonalalla jäätin Hallinnon tietotekniikkakeskuksessa (Haltik) (ka. 3,20), Pelastusopistossa (ka. 3,20), Hätäkeskuslaitoksessa (ka. 3,15) ja Joutsenon vastaanottokeskuksessa (ka. 3,20). Ainakin kolmeen näistä virastoista on tai on ollut tulossa suuria muutoksia, joten tämä on ainakin osaltaan luomassa epävarmuutta ja vähentämässä työtyytyväisyyttä. Koko hallinnonala tarkasteltaessa työtyytyväisyys on suunnilleen samalla tasolla kuin valtiohallinnossa yleensäkin.

Vuonna 2011 työtyytyväisyysindeksi valtiolla oli yhteensä 3,37. Työtyytyväisyyden teema-alueista vahvimmit

Työtyytyväisyys SM:n hallinnonalalla vuosina 2007-2011



■ 2007	3,40	-	-	-	-	3,54	3,05	3,50	-
■ 2008	3,45	-	-	3,40	3,40	3,78	3,16	-	-
■ 2009	3,59	-	3,30	-	3,47	3,60	3,21	-	-
■ 2010	3,64	3,15	3,40	3,40	-	-	3,14	3,60	3,30
■ 2011	3,69	3,20	3,40	-	3,47	3,20	3,15	3,60	3,20

- - - - Hallinnonalan strategiasa vähimmäistaso työtyytyväisyydelle VMbarossa (ka. 3,40)
- - - - Valtion keskimääräinen työtyytyväisyys VMbaron perusteella v. 2011 (ka. 3,37)

nousivat tyytyväisyys työilmapiiirin ja yhteistyöhön (3,7), työn sisältöön ja haasteellisuuteen (3,7) sekä työoloihin (3,6).

6.7 Koulutustaso

Vuonna 2011 hallinnonalan henkilöstöstä 30,6 % eli noin 4800 henkilöä osallistui henkilöstökoulutukseen. Hallinnonalan henkilöstön koulutustasoindeksi oli 4,5 ja koulutuksen pituus keskimäärin 6,8 työpäivää. Henkilöstöstä oli 18,0 % korkeakoulu- tai yliopistotason tutkinto.

Valtiolla henkilöstön koulutustasoindeksi oli 5,1 ja koulutuksen pituus keskimäärin 4,8 työpäivää. Valtion virastojen tehtävien luonteen vuoksi suuri osa työtehtävistä vaatii tekijältään korkeaa koulutustasoa. Vuonna 2011 valtion henkilöstöstä oli 41,6 % korkeakoulu- tai yliopistotason tutkinto.

7. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman seuranta- ja toteumatiedot vuosilta 2007-2011

7.1 Strateginen valinta:

Toimintaa tehostetaan keskittymällä ydintehtävien toteuttamiseen

Tavoite: Hallinnonalan yhteisesti määritellyt toiminnalliset ydintehtävät toteutetaan hyvin ja tehokkaasti täyttämällä samalla tuottavuusohjelmassa linjatut henkilöstön vähentämisvaatimukset. Tietty hallinnolliset tukitehtävät keskitetään hallinnonalalla tarkoituksenmukaisella tavalla ja yhteisesti sovitut toimintojen rakenteelliset muutokset toteutetaan tehostamiseksi ja erityisasiantunntisuuden lisäämiseksi.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Määritellään toiminnalliset ydintehtävät.	Valmis	Toiminnalliset ydintehtävät on hallinnonalan virastoissa määritelty.
Toteutetaan toimintojen tietyt, sovitut rakenteelliset muutokset.	Valmis	Rakenteelliset muutokset on tehty suunnitelmien mukaisesti.
Keskitetään tiettyjä hallinnollisia tukitehtäviä hallinnonalan palvelukeskukseen sekä yksiköitasolla keskitetysti hoidettavaksi.	Valmis	Talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtäviä on keskitetty Palkeisiin ja IT-tukitehtäviä Haltikiin. Rajavartiolaitoksessa on siirrytty kaksipuoliseen organisaatioon, mikä on osaltaan keskittänyt hallinnollisia tukitehtäviä.
Kehitetään prosesseja ja kytketään ne entistä enemmän sähköiseen asiointiin ja tietojärjestelmiin liittyviksi.	Valmis	Hallinnon sisäisiä prosesseja on sähköistetty (mm. Asdo asiain- ja dokumenttienhallintajärjestelmä). Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien sähköistäminen on virastoissa käynnissä.
Yhteistyössä henkilöstön kanssa selvitetään mahdolliset päällekkäiset tehtävät ja karsitaan tarpeettomia prosesseja ja tehtäviä.	Kesken	Muun muassa poliisin osalta on tehty selvitys PORA-hankkeessa osana perustoimintaa ja tulosjohtamista, ja se jatkuu poliisi-toiminnan kehittämishankkeessa. Pelastusopistolla alkoi asiaa koskeva kehittämishanke vuonna 2010.
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Toiminnalliset ydintehtävät on hallinnonalan virastoissa määritelty. Tuottavuusohjelman mukaiset henkilöstövähennykset on toteutettu siltä osin kuin se on ollut mahdollista. Sisäasiainministeriön hallinnonala ei ole kyennyt toteuttamaan henkilöstövähennyksiä tuottavuusohjelman edellyttämässä aikataulussa. Talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtäviä on keskitetty Palkeisiin ja IT-tukitehtäviä Haltikiin. Rajavartiolaitoksessa on siirrytty kaksipuoliseen organisaatioon, mikä on osaltaan keskittänyt hallinnollisia tukitehtäviä. Hallinnon sisäisiä prosesseja on sähköistetty (mm. Asdo asiain- ja dokumenttienhallinta-järjestelmä). Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien sähköistäminen on virastoissa käynnissä. Poliisin osalta selvitys päällekkäisistä tehtävistä on tehty PORA-hankkeessa ja se jatkuu poliisitoiminnan kehittämishankkeessa (Pora III). Pelastusopistolla alkoi asiaa koskeva kehittämishanke vuonna 2010. Muilla toimialoilla ja virastoissa työ on vielä kesken.		

7.2 Strateginen valinta:

Tuottavuusohjelmassa linjatut henkilöstövähennykset toteutetaan hallitusti toimintaedellytykset säilyttäen

Tavoite: Toimialoja kehitetään kunkin toimialan toiminnallisista lähtökohdista siten, että henkilövähennykset on mahdollista toteuttaa hallitusti.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Laaditaan hallinnonala- ja toimialakohtaiset henkilöstösuunnitelmat.	Valmis	Pääosin tehty. Henkilöstösuunnitelman laatiminen on kesken Maahanmuuttovirastossa ja Hätäkeskuslaitoksessa.
Tarkistetaan muun muassa toimiala- ja virastokohtaisesti virkarakenteet ja henkilöstön osaaminen.	Kesken	Virkarakenteita on tarkasteltu muun muassa poliisin hallinto-rakenneuudistuksessa. Osaamisen hallinnan prosessi on käynnissä Pelastusopistossa. Varsinaisia osaamiskartoituksia ei ole vielä tehty, mutta niiden valmistelu on tietyiltä osin käynnissä.
Varmistetaan uusrekrytointien onnistuminen.	Valmis	Rekrytointiprosessia ja -osaamista on kehitetty hallinnonalan tasolla merkittävästi ja järjestetty mm. hallinnonalatasoista koulutusta.
Kehitetään prosesseja ja kytketään ne entistä enemmän sähköiseen asiointiin ja tietojärjestelmiin liittyviksi.	Kesken	Asiaa on tarkasteltu muun muassa poliisin hallintorakenneuudistuksessa, hätäkeskus-uudistuksessa ja rajavartiolaitoksen organisaatiouudistuksessa. Sisäasiainministeriössä ei ole tehty koko organisaation kattavaa tarkastelua.
Toteutetaan toiminnalliset tuottavuusohjelmassa esitetyt linjaukset ja kehityshankkeet.	Kesken	Tuottavuusohjelmaa on toteutettu niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Poliisi on vuosien 2009 ja 2010 aikana saanut lisä-rahoitusta työttömien poliisien työllistämiseen. Tämä on johtanut väliaikaisesti poliisien lukumäärän kasvuun. Osa tuottavuusohjelman mukaisista hankkeista on vielä kesken.
Henkilöstön määrä vähenee SM:n hallinnonalalla keskimäärin 6 % vuoteen 2011 mennessä (ks taulukko 6).	Valmis	Henkilöstömäärä vähentynyt vuosien 2006-2011 aikana keskimäärin 6 %.
Tarkistetaan toimenkuvat ja kiinnitetään huomiota työkuorman tasaiseen jakautumiseen.	Kesken	Toimenkuvien tarkistaminen ja huomion kiinnittäminen työkuorman tasaiseen jakautumiseen ovat hallinnonalalla jatkuvia prosesseja. Toimenkuvat tarkistetaan vuosittain tuloskeskusteluiden yhteydessä sekä mm. eläköitymistilanteissa.
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Virastokohtaiset henkilöstösuunnitelmat on laadittu tai niiden laatiminen on kesken. Virkarakenteita on tarkasteltu muun muassa poliisin hallintorakenneuudistuksessa. Osaamisen hallinnan prosessi on käynnissä Pelastusopistossa. Varsinaisia osaamiskartoituksia ei ole vielä tehty, mutta niiden valmistelu on käynnissä. Rekrytointiprosessia ja -osaamista on hallinnonalalla kehitetty. Johtamisalueiden suurentamista on tarkasteltu muun muassa poliisin hallintorakenneuudistuksessa, hätäkeskusuudistuksessa ja rajavartiolaitoksen organisaatiouudistuksessa. Sisäasiainministeriössä ei ole tehty koko organisaation kattavaa tarkastelua. Tuottavuusohjelmaa on toteutettu niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Poliisi on vuosien 2009 ja 2010 aikana saanut lisärahoitusta työttömien poliisien työllistämiseen. Tämä on johtanut väliaikaisesti poliisien lukumäärän kasvuun. Osa tuottavuusohjelman mukaisista hankkeista on vielä kesken. Toimenkuvien tarkistaminen ja huomion kiinnittäminen työkuorman tasaiseen jakautumiseen ovat hallinnonalalla jatkuvia prosesseja.		

7.3 Strateginen valinta:

Tunnistetaan ja kehitetään ydinosaamisalueita systemaattisesti

Tavoite: Hallinnonalan ydinosaamisalueiden hallinta ja kehittäminen varmistetaan pääasiassa nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämisellä sekä taitavalla ja oikein kohdistuvalla rekrytoinnilla.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Määritellään toimintälähtöisesti ydinosaamisalueet sekä nykytilan ja tavoitellun osaamisen tilan ero.	Kesken	Viitta-kyselyssä on selvitetty talous- ja henkilöstöhallinnon osalta ja substanssitehtävissä tarkastellaan osana vuotuista henkilöstösuunnittelua. Prosessia kehitetään Kiekun osaamisen hallinnan käyttöönoton myötä edelleen. Hätäkeskuslaitoksessa on kuvattu päivystyshenkilöstön osaamisalueet.
Luodaan välineet systemaattiselle osaamisen kehittämiselle (mahd. järjestelmätuki)	Kesken	Toimenpiteen toteuttaminen liittyy Kiekun osaamisen hallinnan työkalun käyttöönottoon. Hätäkeskuslaitoksessa henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kootaan kehityskeskustelujen pohjalta. Näiden pohjalta laaditaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Rajavartiolaitoksessa tämä toteutetaan kehityskeskustelujen ja Raja- ja merivartiokoulun toteuttaman ja koulutussuunnittelun kautta.
Selvitetään nykyhenkilökunnan kehittämistoimenpiteiden ja uusrekrytointien suhde osaamistarpeisiin liittyen	Kesken	Uusia rekrytointeja varten otetaan huomioon osaamistarpeet. Nykyhenkilöstön osalta ei ole selvitetty osaamisen kehittämisen tarpeita laajasti ja syvällisesti. Tarpeita arvioidaan yleisellä tasolla henkilöstösuunnitelman laadinnan yhteydessä sekä henkilötasolla tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä.
Organisaatiotason ja yksilötason osaaminen nivotaan osaksi tulossuunnitteluprosessia.	Kesken	Menettelyjä ollaan luomassa, mutta ei ole vielä kiinteä osa tulossuunnittelua.
Kiinnitetään huomiota uuden henkilöstön perehdyttämiseen.	Valmis	Hallintoon on luotu perehdyttämisen menetelmät (perehdyttämissuunnitelmalomake ja ohjeet). Kattavaa tietoa niiden käytöstä hallinnossa ei ole käytössä. Ministeriössä esimerkiksi suunnitellaan perehdytysohjelman ja -työvälineen edelleen kehittämistä.
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Toimenpiteet tavoitteen toteuttamiseksi ovat tietyiltä osin kesken. Ydinosaamisalueita on kartoitettu talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Systemaattiseen osaamisen kehittämiseen ei ole juurikaan luotu välineitä. Kiekun osaamisen hallinnan työkalun käyttöönotto saattaa tuoda uusia mahdollisuuksia. Hallintoon on luotu perehdyttämisen menetelmät (perehdyttämissuunnitelmalomake ja ohjeet). Kattavaa tietoa niiden käytöstä hallinnossa ei ole käytössä. Ministeriössä suunnitellaan perehdytysohjelman ja -työvälineen edelleen kehittämistä. Sisäasiainministeriö on vuonna 2011 liittynyt valtioneuvoston yhteiseen perehdytystoimintatapaan (valtioneuvosto-passi).		

7.4 Strateginen valinta:

Panostetaan henkilöstöjohtamisvalmiuksien ja rekrytointiprosessien kehittämiseen sekä luodaan johtamiselle systemaattiset ja henkilökohtaiset palaute- ja arviointimenetelmät

Tavoite: Sisäasiainhallinnossa henkilöstöjohtaminen ja rekrytointiprosessit ovat huippuluokkaa.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Otetaan käyttöön esimiesten arvioinnissa ns. 360 asteen arviointi tai vastaava menetelmä.	Valmis	Arviointi on pysyvässä käytössä Sisäasiainministeriössä, Haltikissa, Rajavartiolaitoksessa, Poliisihallituksessa sekä Maahanmuuttovirastossa.
Huolehditaan siitä, että arvioinnissa on mukana myös esimiesten johtamiseen liittyvä arvio.	Valmis	Esimiesten johtamiseen liittyvä arvio on mukana niissä virastoissa, joissa arviointi on käytössä.
Suoritetaan säännöllinen johtamiseen liittyvä mittaus ja seuranta esimerkiksi tuloskeskustelujen yhteydessä.	Valmis	Pääosin käytössä hallinnonalalla eri muodossa, esim. erillisenä 360 asteen kyselynä tai osana tuloskeskustelua.
Laaditaan henkilökohtainen toimenpide- ja kehityssuunnitelma arvioinnin tulosten pohjalta.	Valmis	Laaditaan, jos arviointi on käytössä. Panostettu erityisesti henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden laatimiseen ja seurantaan.
Johto- ja esimiestehtävärekrytoinneissa kiinnitetään huomiota kyseisen tehtävän vaatimiin osaamisvalmiuksiin.	Valmis	Tavoitteena on ollut selvittää riittävän osaamisen lisäksi johtamisvalmiuksia erityisesti henkilön kehittymiseen liittyen esim. henkilöarvioinnin avulla.
Johtamisen organisaatiotason tarkastelu olemassa olevan tilanteen arvioimiseksi (esimerkiksi VMBaron mahdollistamat vertailutiedot)	Kesken	Toteutettu osassa toimialalla/virastoissa, toiminta laajenee hallinnonalalla koko ajan.
Yhteenvedo tavoitteen toteutumisesta: Tavoitteen toteutumiseen on kiinnitetty hallinnonalalla paljon huomiota. Johtamiskoulutusta järjestetään säännöllisesti. Syksyllä 2011 käynnistyi hallinnonalan oma johtamiskoulutusohjelma. Niin sanottu 360-arviointi on melko kattavasti käytössä hallinnonalalla. Säännöllinen johtamiseen liittyvä mittaus on toteutettu sisäasiainministeriössä, Maahanmuuttovirastossa ja Rajavartiolaitoksessa. Johto- ja esimiestehtävärekrytoinneissa on kiinnitetty huomiota tehtävän vaatimiin osaamisvalmiuksiin. Tavoitteena on ollut selvittää riittävän osaamisen lisäksi johtamisvalmiuksia esim. henkilöarvioinnin avulla.		

7.5 Strateginen valinta:

Luodaan järjestelmä, joka mahdollistaa hallitusti eläkkeelle siirtymisen

Tavoite: Sisäasiainhallinnossa henkilöstön eläkkeelle siirtyminen on hallittua ja siinä yhteydessä turvataan osaamisen siirtyminen uudelle henkilöstölle. Henkilöstön työkykyä ylläpidetään aktiivisesti ja ennakollisesti.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Luodaan mekanismit osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtoon.	Valmis	Systemaattista tapaa ei ole luotu. Asiasta huolehditaan tapauskohtaisesti.
Ylläpidetään henkilöstön työkyky aktiivisin toimin eläköitymiseen asti.	Kesken	Työkyvyn ylläpitäminen on jatkuva prosessi. Käytössä on erilaisia työkyvyn tukemismenetelmiä (mm. yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja varhaisen välittämisen malli).
Huolehditaan siitä, että henkilöstön eläköitymiseen liittyen mahdollistetaan mahdollisuuksien mukaan muun muassa jostavien työaikajärjestelyjen käyttäminen.	Valmis	Toimiala- ja virastotasolla suhtauduttu myönteisesti jostavien työaikamahdollisuuksien käyttöön. Lisänä liukuva työaika ja etätyö.
Huomioidaan eläköitymisen vaikutukset muun muassa tarvittavan osaamisen turvaamiseen liittyen.	Kesken	Ei ole täysin toteutunut. Henkilöstösuunnitelmaa tulisi hyödyntää johdonmukaisemmin. Säästövelvoitteet eivät aina mahdollista hallittua osaamisen siirtämistä (avoimeksi tulevien virkojen "täyttökarenssi" 3 kk).
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Hiljaisen tiedon siirtoon ei ole luotu systemaattista menettelytapaa, vaan asiasta on huolehdittu tapauskohtaisesti. Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen on jatkuva prosessi. Käytössä on erilaisia työkyvyn tukemismenetelmiä (mm. yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja varhaisen välittämisen malli). Joustavat työaikajärjestelyt ovat laajasti käytössä hallinnonalalla. Henkilöstösuunnitelmaa tulisi hyödyntää nykyistä johdonmukaisemmin eläköitymiseen liittyvässä osaamisen turvaamisessa. Säästövelvoitteet eivät aina mahdollista hallittua osaamisen siirtämistä.		

7.6 Strateginen valinta:

Huolehdistaan sisäasiainhallinnon kilpailukyvyistä työnantajana

Tavoite: Sisäasiainhallinto on haluttu ja kilpailukykyinen työnantaja.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että henkilöstölle taataan työuran aikana mahdollisuus työuran ammatilliseen kehittämiseen.	Kesken	Asiaan on kiinnitetty huomiota muun muassa henkilöstösuunnitelmissa.
Selvitetään tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton mahdollisuudet.	Kesken	Merkittävänä syynä siihen, ettei tulospalkkausjärjestelmää ole otettu käyttöön on taloudelliset resurssit. Tulospalkkausta ja palkitsemista selvitetään tälläkin hetkellä. Hallinnonalan johtamissopimukset ovat käytössä.
Suoritetaan toimialakohtaiset palkkavertailut ja huolehdistaan siitä, että kaikissa henkilöstöryhmissä palkkakilpailukyky säilyy.	Valmis	Vastaanottokeskusten osalta ei ole toteutettu.
Laaditaan hallinnonalakohtaiset rekrytointiohjeet.	Valmis	Ministeriöllä on laaditut rekrytointiohjeet, jotka on toimitettu hallinnonalan käyttöön. Virastokohtaiset ohjeet ovat valmistumassa.
Kehitetään rekrytointimenettelyä koko hallinnonalan tasolla.	Valmis	Heli-rekrytointijärjestelmä on käytössä koko hallinnonalalla. Rekrytointikoulutusta on järjestetty koko SM:n hallinnonalalle.
Selvitetään henkilöstön poislähtöön liittyvien palautejärjestelmien käyttöönottoa toimialakohtaiset erityispiirteet kuitenkin huomioon ottaen.	Kesken	Toimenpide on toteutettu ministeriössä ja Pelastusopistossa. Muissa virastoissa ei ole toteutunut.
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Ammatillisen kehittämisen tukemiseen on kiinnitetty huomiota muun muassa henkilöstösuunnitelmissa. Tulospalkkausjärjestelmää ei ole otettu laajasti käyttöön missään hallinnonalan virastossa. Sen käyttöönottoa on kuitenkin jonkin verran selvitetty. Toimialakohtaiset palkkavertailut on vastaanottokeskuksia lukuun ottamatta suoritettu. Ministeriöllä on laaditut rekrytointiohjeet, jotka on toimitettu hallinnonalan käyttöön. Virastokohtaiset ohjeet ovat valmistumassa. Heli-rekrytointijärjestelmä on käytössä koko hallinnonalalla. Rekrytointikoulutusta on järjestetty koko hallinnonalalle.		

7.7 Strateginen valinta:

Tasa-arvoon liittyviin kysymyksiin kiinnitetään huomiota kaikissa henkilöstöryhmissä

Tavoite: Tasa-arvo toteutuu hallinnonalan kaikissa henkilöstöryhmissä

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Laaditaan tasa-arvosuunnitelmat.	Valmis	Toteutettu hallinnonallalla kattavasti. Pääpainona jatkaa laadukkaiden tasa-arvosuunnitelmien laatimista.
Kartoitetaan uralla etenemisen esteet ja luodaan toimenpiteet niiden pohjalta.	Kesken	Uralla etenemistä on selvitetty poliisissa osaltaan v. 2007 tasa-arvosuunnitelman pohjalle laaditussa tasa-arvotutkimuksessa. Naisten uralla etenemistä koskevia tavoitteita on sisällytetty poliisin tulossuunnitelmiin. Kartoitus toteutettu hallinnonalan tasolla, tätä laajemmin ei ole selvitetty.
Helpotetaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista.	Valmis	
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Tasa-arvosuunnitelma on laadittu hallinnonalan kaikissa virastoissa. Uralla etenemisen esteitä ei ole kuitenkaan selvitetty muilla toimialoilla kuin poliisissa osana tasa-arvotutkimusta. Naisten uralla etenemistä koskevia tavoitteita on sisällytetty myös poliisin tulossuunnitelmiin. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista on helpotettu koko hallinnonallalla.		

7.8 Strateginen valinta:

Luodaan toimialakohtaiset arvot ja toimitaan aidosti niiden mukaisesti

Tavoite: Toimialoilla on määritelty arvot ja toiminta perustuu niihin.

Toimenpiteet vuosina 2007-2011	Tilanne	Sanallinen kuvaus tilanteesta
Nimetään arvot niiltä osin kuin niitä ei ole nimetty.	Valmis	
Liitetään arvot osaksi käytännön johtamisen työkaluja.	Kesken	
Arvojen nimeämiseen ja seurantaan liittyvän arviointijärjestelmän luominen.	Kesken	Toimenpide on toteutettu Poliisihallituksessa ja Rajavartiolaitoksessa. Muissa virastoissa ei ole toteutunut.
Yhteenveto tavoitteen toteutumisesta: Toimialakohtaiset arvot on määritelty kaikilla toimialoilla. Arvot on myös pääsääntöisesti liitetty osaksi käytännön johtamisen työkaluja. Arvojen nimeämiseen ja seurantaan liittyvä arviointijärjestelmä on käytössä Poliisihallituksessa ja Rajavartiolaitoksessa.		



Riittävä osaaminen ja osaamisen kehittäminen

- Osaajien saatavuus
- Osaamisen kehittäminen
- Henkilöstön sitoutuneisuus

Ajankohtaisten keskeisten tehtävien painottaminen

- Ydintehtäviin keskittyminen ja toimivat prosessit
- Joustavat toimintatavat ja työvälineet

Strategisen henkilöstösuunnitelman tavoitteet

Työhyvinvointi

- Työhyvinvointia paremmalla työnhallinnalla ja toimivalla työyhteisöllä

Henkilöstöjohtamisen laatu

- Hyvä henkilöstöjohtaminen

Oheisessa kuviossa on esitetty sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman keskeinen sisältö.