

*Oikeusministeriön hallinnonalan
henkilöstöstrategia
vuosille 2008 – 2011*

OIKEUSMINISTERIÖN TOIMINTA JA HALLINTO 2007:31

*Oikeusministeriön hallinnonalan
henkilöstöstrategia
vuosille 2008 – 2011*

OIKEUSMINISTERIÖ
HELSINKI 2007

ISSN 1458-6436
ISBN 978-952-466-610-7 (nid.)
ISBN 978-952-466-611-4 (PDF)
Oikeusministeriö
Helsinki

KUVAILULEHTI

OIKEUSMINISTERIÖ

Julkaisun päivämäärä
22.10.2007

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)	Julkaisun laji Työryhmämietintö	
Henkilöstöstrategiatyöryhmä Puheenjohtaja Olli Muttilainen Sihteerit Arja Apajalahti-Laine ja Anne Hartoneva	Toimeksiantaja Oikeusministeriö	
	Toimielimen asettamispäivä 18.12.2006	
Julkaisun nimi Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011		
Julkaisun osat Luovutuskirje, sisällysluettelo, strategia-asiakirja toimenpidetaulukkoineen sekä tausta-asiakirja liitetaulukkoineen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työryhmän tehtävänä oli laatia oikeusministeriön hallinnonalalle henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011. Strategian edellytettiin edesauttavan oikeusministeriön perustehtävän tekemistä, ottavan huomioon tulevaisuuden haasteet sekä olevan konkreettinen. Laadintatyössä tuli ottaa huomioon muun muassa valtionhallinnon yleiset henkilöstöpoliittiset periaatteet, tuottavuushankkeen vaatimukset sekä alalta poistuvan henkilöstön osaamisen siirtäminen.</p> <p>Henkilöstöstrategiassa todetaan strategiakauden aikana toteutettavat konkreettiset toimenpiteet, joilla parannetaan henkilöstön asemaa ja työskentelyolosuhteita sekä viraston perustehtävän tekemisen ja tavoitteiden täyttämisen edellytyksiä. Henkilöstöstrategiaa laadittaessa tiedetään, että erityisiä huomioon otettavia seikkoja ovat henkilöstön suuri poistuma eläkkeelle, tiedon siirtämisen varmistaminen tuleville virkamiessukupolville, kilpailukyvyyn turvaaminen työvoimasta, tuottavuusohjelman toteuttaminen, kannustinjärjestelmän oikeudenmukaisuuden varmistaminen sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen muuttuvassa tilanteessa.</p> <p>Henkilöstöstrategian toteuttaminen on jatkuvaa. Strategiakaudella keskitytään vain joidenkin asioiden kehittämiseen. Jotta asioissa kehittymistä voi todella tapahtua, kehittämiskohteita ei voi yhdellä kaudella olla monia. Vuosien 2008 – 2011 henkilöstöstrategian tavoitteena on <i>tulevaisuuden hyvä työyhteisö</i>. Tulevaisuuden työyhteisön kehittämiseksi henkilöstöstrategiassa keskitytään kolmeen painopisteeseen: <i>johtaminen ja yhteistyö</i> (erityisesti vuorovaikutteinen johtaminen sekä osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu), <i>työn sisältö</i> ja <i>muutoksenhallinta</i>. Konkreettiseksi toimenpiteiksi painopistealueiden kehittämisessä on valittu seuraavat asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamisen ja yhteistyön</i> osalta johtamisosaamisen ylläpito ja kehittäminen, johtamisen arvioinnin käynnistäminen, kehityskeskustelu- ja suoritusarviointiosaamisen parantaminen, potentiaalisten johtajien löytämisen ja kouluttamisen valinnan mekanismin käyttöönotto, työyhteisötaitojen kartuttaminen sekä yhteistoimintakulttuurin ja muun yhteistyön kehittäminen • <i>Työn sisällön</i> osalta tehtäväjakojen ja työprosessien läpikäynti ja todettujen epäkohtien korjaaminen, töiden priorisointi sekä virasto- ja virkamieskohtaisten koulutus- ja kehityssuunnitelmien laatiminen • <i>Muutoksenhallinnan</i> osalta muutoksenhallintakäsikirjan laatiminen ja käyttöönotto, muutoksenhallintaa edistävän koulutuksen ja kokemustenvaihdon järjestäminen sekä VM-Baro-työtyytyväisyystutkimuksen käyttöönotto koko hallinnonalalla ja tulosten huomioon ottaminen työyhteisön kehittämisessä <p>Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia-asiakirjassa on todettu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen pääpiirteittäiset vastuutahot sekä aikataulu. Varsinaista strategia-asiakirjaa täydentää tausta-asiakirja, jossa on muun muassa esitetty perustelut sille, miksi strategiassa on päädytty yllä todettuihin painopisteisiin.</p>		
Avainsanat: (asiasanat) henkilöstö, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategia, johtaminen, muutoksenhallinta, oikeushallinto, organisaatio-uudistus, tulosohejaus, työhyvinvointi, työn sisältö, työyhteisö		
Muut tiedot (Oskari- ja HARE-numero, muu viitenumero) OM 8/012/2006		
Sarjan nimi ja numero Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2007:31	ISSN 1458-6436	ISBN 978-952-466-610-7 (mid.) 978-952-466-611-4 (PDF)
Kokonaissivumäärä	Kieli suomi	Hinta
Luottamuksellisuus julkinen		Jakaja Edita Prima Oy
Kustantaja Oikeusministeriö		

Oikeusministeriölle

Oikeusministeriö asetti 18.12.2006 työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia oikeusministeriön hallinnonalalle henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011. Ainakin keskeisiltä osiltaan henkilöstöstrategian edellytettiin sisältävän koko hallinnonalalle yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Toimeksiannossa todettiin, että siltä osin kuin valmistelutyössä todetaan tarkoituksenmukaiseksi, eri toiminnalliset yksiköt laativat omat, koko hallinnonalan henkilöstöstrategiaa täydentävät erityisosoitensa.

Toimeksiannossa työryhmän työn lähtökohtina todettiin olevan:

- Strategia edesauttaa omalta osaltaan oikeusministeriön perustehtävän tekemistä sekä vision ja tavoitteiden toteuttamista.
- Strategiasta tehdään konkreettinen ja jokapäiväistä toimintaa tukeva niin, että se sisältää hyväksi todettuja, ennakoitavissa olevia ja oikeudenmukaisia toimintatapoja.
- Kehittämiskohteiden määrää rajoitetaan realistisiin ja toteuttamiskelpoihin asioihin, joiden lukumäärä ei saa olla liian suuri.
- Kehittämiskohteiden toteuttamisen seuranta ja arviointi järjestetään tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Henkilöstöstrategia sisältää henkilöstö- ja rekrytointisuunnittelua ja siinä otetaan kantaa osaamiskartoitusten laatimiseen.

Lisäksi henkilöstöstrategian valmistelussa edellytettiin otettavan huomioon

- valtion yleiset henkilöstöpoliittiset periaatteet,
- tuottavuushankkeen vaatimukset,
- alalta poistuvan henkilöstön osaamisen siirtäminen,
- virkamiesjohdon liikkuvuuden lisääminen, tulospalkkaus ja palkitsemispolitiikka sekä
- tarpeellisessa määrin oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategiatyössä vuonna 2006 valmistunut laaja työryhmäaineisto.

Työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin hallintojohtaja Olli Muttilainen oikeusministeriön hallintoyksiköstä. Jäseniksi nimettiin ylitarkastaja Raimo Ahola oikeusministeriön oikeushallinto-osastolta, erikoissuunnittelija Ippo A. Alatalo Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:stä, henkilöstöpäällikkö Arja Apajalahti-Laine oikeusministeriön hallintoyksiköstä, hallitussihteeri Anne Hartoneva oikeusministeriön kriminaalipoliittiselta osastolta, puheenjohtaja Tuija Heino Oikeushallinnon Henkilökunta OHK ry:stä, hallintojohtaja Heli Herna Rikosseuraamusvirastosta, koulutuspäällikkö Jorma Hirvonen oikeusministeriön oikeushallinto-osastolta, käräjätuomari Jukka Jaakkola Suomen Tuomariliitto ry:stä, vankilan johtaja Kirsti Kuivajärvi Helsingin avovankilasta, hallitusneuvos Leena Kuusama oikeusministeriön kriminaalipoliittiselta osastolta, hallitusneuvos Markku Kuusela oikeusministeriön hallintoyksiköstä, osastosihteeri Liisa Lahtinen Valtion toimihenkilöliitto VALTO ry/Valtioneuvoston Virkamiesyhdistys VVY ry:stä, kihlakunnansyyttäjä Harri Lindberg Suomen Syyttäjäyhdistys ry:stä, valtiosyyttäjä Christer Lundström Valtakunnansyyttäjänvirastosta, erityisohjaaja Ari Lyytikäinen Vankila- ja Kriminaalityön Henkilöstö VaKHe ry:stä, hovioikeuden presidentti Lauri Melander Helsingin hovioikeudesta, hallitusneuvos Merja Muilu oikeusministeriön oikeushallinto-osastolta, kriminaalihuoltojohtaja Pauli Nieminen Kriminaalihuoltolaitoksesta, julkinen oikeusavustaja Elina Nurmela Julkiset oikeusavustajat ry:stä, viskaali Tiina Nurmimäki Suomen Tuomariliitto ry:stä, toimistosihteeri Raija Partanen Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:stä, hallinto-oikeustuomari Ann-Mari Pitkäranta Suomen Tuomariliitto ry:stä, pääluottamusmies Rauno Selenius JUKO ry:stä, ulosottojohtaja Juhani Toukola oikeusministeriön oikeushallinto-osastolta, kihlakunnanvouti Antero Tuomi Suomen kihlakunnanvoudit ry:stä, haastemiesten esimies Pertti Vasama Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:stä sekä hallinto-oikeussihteeri Marja Viima Suomen Tuomariliitto ry:stä. Elina Nurmela siirtyi työryhmän työskentelyn aikana muihin tehtäviin eikä enää osallistunut työryhmän työhön. Suomen kihlakunnanvoudit ry nimesi Antero Tuomen tilalle työryhmän jäseneksi kihlakunnanvouti Lauri Varpialan. Arja Apajalahti-Laine ja Anne Hartoneva toimivat myös työryhmän sihteereinä.

Toimeksiannon mukaisesti työryhmä asetti keskuudestaan suppean valmisteluryhmän, johon kuuluivat Olli Muttilainen puheenjohtajana, Ippo A. Alatalo, Tuija Heino, Leena Kuusama, Markku Kuusela ja Rauno Selenius jäseninä sekä Arja Apajalahti-Laine ja Anne Hartoneva jäseninä ja sihteereinä.

Työryhmä kokoontui seitsemän kertaa.

Henkilöstöstrategiassa todetaan strategiakauden aikana toteutettavat konkreettiset toimenpiteet, joilla parannetaan henkilöstön asemaa ja työskentelyolosuhteita sekä viraston perustehtävän tekemisen ja tavoitteiden täyttämisen edellytyksiä. Henkilöstöstrategiaa laadittaessa on otettu huomioon tieto siitä, että strategiakauden aikana kohdattavia erityisiä haasteita ovat henkilöstön suuri poistuma eläkkeelle, tiedon siirtämisen varmistaminen tuleville virkamiessukupolville, kilpailukyvyn turvaaminen työvoimasta, tuottavuusohjelman toteuttaminen, kannustinjärjestelmän oikeudenmukaisuuden varmistaminen sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen muuttuvassa tilanteessa.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on jatkuvaa. Strategiakaudella keskitytään vain joidenkin asioiden kehittämiseen. Jotta asioissa kehittymistä voi todella tapahtua, kehittämiskohteita ei voi yhdellä kaudella olla monia. Vuosien 2008 – 2011 henkilöstöstrategian tavoitteena on *tulevaisuuden hyvä työyhteisö*. Tulevaisuuden työyhteisön kehittämiseksi henkilöstöstrategiassa keskitytään kolmeen painopisteeseen: *johtaminen ja yhteistyö* (erityisesti vuorovaikutteinen johtaminen sekä osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu), *työn sisältö* ja *muutoksenhallinta*. Konkreettisiksi toimenpiteiksi painopistealueiden kehittämisessä on valittu seuraavat asiat:

- *Johtamisen ja yhteistyön* osalta johtamisosaamisen ylläpito ja kehittäminen, johtamisen arvioinnin käynnistäminen, kehityskeskustelu- ja suoritusarviointiosaamisen parantaminen, potentiaalisten johtajien löytämisen ja kouluttamisen valinnan mekanismin käyttöönotto, työyhteisötaitojen kartuttaminen sekä yhteistoimintakulttuurin ja muun yhteistyön kehittäminen
- *Työn sisällön* osalta tehtäväjakojen ja työprosessien läpikäynti ja todettujen epäkohtien korjaaminen, töiden priorisointi sekä virasto- ja virkamieskohtaisten koulutus- ja kehityssuunnitelmien laatiminen
- *Muutoksenhallinnan* osalta muutoksenhallintakäsikirjan laatiminen ja käyttöönotto, muutoksenhallintaa edistävän koulutuksen ja kokemustenvaihdon järjestäminen sekä VM-Baro-työtyytyväisyystutkimuksen käyttöönotto koko hallinnonalalla ja tulosten huomioon ottaminen työyhteisön kehittämisessä

Työryhmä on todennut, että tulosohejaus on tärkeä henkilöstöstrategian toteuttamisen väline. Tulosohejauksen avulla strategian tavoitteet tulevat tunnetuiksi ja osaksi jokapäiväistä työntekoa. Tulosohejauksen keinoin strategian kehittämiskohteet tulevat myös kehityskeskusteluissa huomioon otettaviksi.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia-asiakirjassa on todettu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen pääpiirteittäiset vastuutahot sekä aikataulu. Varsinaista strategia-asiakirjaa täydentää tausta-asiakirja, jossa on käsitelty muun muassa valtionhallinnon henkilöstöpoliittisia linjauksia ja oikeusministeriön hallinnonalalla toteutettuja tai suunnitteilla olevia kehittämishankkeita. Tausta-asiakirjassa on myös esitetty perustelut sille, miksi strategiassa on päädytty yllä todettuihin painopisteisiin.

Saatuaan työnsä valmiiksi työryhmä kunnioittaen luovuttaa mietintönsä oikeusministeriölle.

Helsingissä 22. päivänä lokakuuta 2007

Olli Muttilainen

Raimo Ahola

Ilppo A. Alatalo

Arja Apajalahti-Laine

Anne Hartoneva

Tuija Heino

Heli Herna

Jorma Hirvonen

Jukka Jaakkola

Kirsti Kuivajärvi

Leena Kuusama

Markku Kuusela

Liisa Lahtinen

Harri Lindberg

Christer Lundström

Ari Lyytikäinen

Lauri Melander

Merja Muilu

Pauli Nieminen

Tiina Nurmimäki

Raija Partanen

Ann-Mari Pitkäranta

Rauno Selenius

Juhani Toukola

Lauri Varpiala

Pertti Vasama

Marja Viima

SISÄLLYSLUETTELO

OIKEUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2008 – 2011

OSA I	1
STRATEGIA-ASIAKIRJA	1
1 Henkilöstöstrategian tarkoitus.....	1
2 Kehittämistarpeet	2
3 Tulevaisuuden hyvä työyhteisö.....	3
4 Painopistealueet	4
4.1 Johtaminen ja yhteistyö.....	4
4.2 Työn sisältö.....	5
4.3 Muutoksenhallinta.....	6
5 Toimenpiteet, aikataulu ja vastuutahot	6
OSA II.....	1
TAUSTA-ASIAKIRJA JA LIITETAULUKOT.....	1
I Johdanto.....	2
II Valtionhallinnon eräät hankkeet ja henkilöstöpolitiikka.....	2
1 Tuottavuusohjelma.....	2
2 Varautuminen kasvavaan henkilöstön poistumaan	3
3 Alueellistamistoimenpiteet.....	4
4 Hallitusohjelman eräät kannanotot.....	4
5 Valtionhallinnon henkilöstöpoliittiset painotukset	4
III Oikeusministeriön hallinnonalan nykytilan kuvaus	7
1 Hallinnonalan tehtävästä.....	7
2 Hallinnonalan henkilöstöstä.....	8
3 Hallinnonalan eräistä muutoshankkeista.....	9
4 Henkilöstöstrategia vuosille 2004 – 2007	13
5 Hallinnonalan ilmapiiirkartoituksista.....	13
IV Strategiakausi 2008 – 2011; kehittämistarpeet, painopisteet ja kuvaus.....	14
1 Kehittämistarpeet	14
2 Painopisteiden valinta	14
3 Strategiakauden toimintaympäristö.....	15
4 Johtaminen ja yhteistyö strategiakaudella.....	17
5 Työn sisältö strategiakaudella.....	18
6 Muutoksenhallinta strategiakaudella.....	19
V Painopisteiden tarkentaminen	19
1 Yleistä	19
2 Johtaminen ja yhteistyö.....	19
3 Työn sisältö.....	21
4 Muutoksenhallinta.....	23
VI Strategiakauden jälkeinen toimintaympäristö.....	25
1 Yleistä	25
2 Johtamisen ja yhteistyön kehittyminen	25
3 Työn sisällön muuttuminen.....	26
4 Muutoksenhallinnan parantaminen	26
VII Henkilöstöstrategian toteuttaminen	26

OIKEUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2008 – 2011

OSA I

STRATEGIA-ASIAKIRJA

1 Henkilöstöstrategian tarkoitus

Henkilöstöstrategian tehtävänä on varmistaa, että oikeusministeriön toimintayksiköissä työskentelee riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään.

Henkilöstöstrategiassa todetaan strategiakauden aikana toteutettavat konkreettiset toimenpiteet, joilla parannetaan henkilöstön asemaa ja työskentelyolosuhteita sekä viraston perustehtävän tekemisen ja tavoitteiden täyttämisen edellytyksiä. Henkilöstöstrategiaa vuosille 2008 – 2011 laadittaessa tiedetään, että erityisiä mainittua kautta koskevia seikkoja ovat henkilöstön suuri poistuma eläkkeelle, tiedon siirtämisen varmistaminen tuleville virkamiessukupolville, kilpailukyvyn turvaaminen työvoimasta, tuottavuusohjelman toteuttaminen, kannustinjärjestelmän oikeudenmukaisuuden varmistaminen sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen muuttuvassa tilanteessa. Henkilöstöstrategia-asiakirjassa ei puututa palkkausjärjestelmän kehittämiseen, sillä se on virkaehtosopimuksella sovittava asia.

Tätä henkilöstöstrategia-asiakirjaa täydentää tausta-asiakirja, jossa kerrotaan muun muassa oikeusministeriön hallinnonalan tehtävistä, virastoista ja niiden muutoshankkeista ja henkilöstöstä sekä valtionhallinnon henkilöstöpoliittisista linjauksista. Tausta-asiakirjassa olevien seikkojen perusteella on vedettävissä johtopäätöksiä siitä, mitä yksityiskohtaisia toimenpiteitä nykytila ja tiedossa olevat hankkeet edellyttävät henkilöstön aseman turvaamiseksi ja hyvän henkilöstöpolitiikan noudattamiseksi. Johtopäätösten osoittamista useista kehittämistarpeista on valittu henkilöstöstrategian painopisteiksi tärkeimmät. Niissä strategiakaudella saavutettava myönteinen kehitys edesauttaa myös muiden kehittämistä edellyttävien asioiden etenemistä.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on jatkuvaa. Strategiakaudella keskitytään vain joidenkin asioiden kehittämiseen. Jotta asioissa kehittymistä voi todella tapahtua, kehittämiskohteita ei voi yhdellä kaudella olla monia. Tulevilla strategiakausilla asetetaan uudet, aikaisemmin toteutettuun kehittämistyöhön perustuvat tavoitteet.

2 Kehittämistarpeet

Kehittämistarpeiden toteamisesta ja painopisteiden valinnasta:

- ❖ *Vuosien 2008 – 2011 henkilöstöstrategian tavoitteena on **tulevaisuuden hyvä työyhteisö**.*

Tiedossa on useita olennaisia tulevaisuuden työn tekemiseen, työyhteisöön ja yksittäisen virkamiehen asemaan mahdollisesti liittyviä muutostekijöitä. Henkilöstöstrategian avulla valmistaudutaan tulossa oleviin muutoksiin ja vaikutetaan niihin siten, että siirtymä nykyisyydestä tulevaisuuteen on oikeusministeriön hallinnonalan tehtävien ja henkilöstön kannalta hallittu.

- ❖ *Tulevaisuuden työyhteisön kehittämiseksi henkilöstöstrategiassa keskitytään kolmeen painopisteeseen: **johtaminen ja yhteistyö** (erityisesti vuorovaikutteinen johtaminen sekä osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu), **työn sisältö ja muutoksenhallinta**.*

Kuhunkin painopistealueeseen liittyy kiinteästi työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen. Työhyvinvointi ja valitut painopistealueet ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa toisiinsa: kun työhyvinvointi lisääntyy, se edesauttaa painopistealueissa kehittymistä ja kun johtamista ja yhteistyötä sekä työn sisältöä kehitetään ja muutoksenhallinnasta huolehditaan suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti, työhyvinvointi lisääntyy. Samalla tavalla kaikessa toiminnassa mukana oleva ja kaikkeen vaikuttava asia on henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu.

- ❖ *Koko valtionhallinnossa, myös oikeusministeriön hallinnonalalla, toteutetut ja ennakoitavissa olevat muutokset edellyttävät henkilöstöpoliittisten painotusten tarkastelua ja mahdollisesti suuntaamista uudelleen.*

Tällaisia yleisiä seikkoja ovat muun muassa väestön ikääntyminen, väestön alueellinen keskittyminen, kansainvälistyminen ja tietoyhteiskunnan kehitys. Lisäksi valtionhallinnon toiminnalta edellytetään aikaisempaa suurempaa tuottavuutta eli palveluiden tuottamista tehokkaasti. Nämä seikat edellyttävät muun muassa hyvää henkilöstösuunnittelua, henkilöstön osaamisen ja valmiuksien kehittämistä, rekrytointiosaamista, organisaation ja vastuusuhteiden selkeyttä, toimenkuvien joustavuutta, työhyvinvoinnin edistämistä sekä palvelussuhteen ehtojen ja kannustinjärjestelmän oikeudenmukaisuutta. Edellisten lisäksi kehittämisessä ja toiminnassa otetaan huomioon tasa-arvolain vaatimukset. Erityisesti oikeusministeriön hallinnonalalta edellytetään, että muutostilanteista huolimatta voidaan säilyttää avoin, aktiivinen ja turvallinen yhteiskunta, jossa ihmiset voivat luottaa oikeuksiensa toteutumiseen.

- ❖ *Tietojärjestelmien avulla tuetaan työntekoa.*

Tietojärjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja hyvin toimivia. Ne edesauttavat tehtävien laadukasta, järkevää ja tehokasta suorittamista. Toimivien tietojärjestelmien ja työnsuunnittelun avulla kyetään kehittämään työprosessit viraston ja virkamiehen ydintehtäviin keskittyviksi.

3 Tulevaisuuden hyvä työyhteisö

Tulevaisuuden hyvä työyhteisö on katsaus henkilöstöstrategiakauden jälkeiseen aikaan, johon henkilöstöstrategiassa varaudutaan.

Hyvässä työyhteisössä henkilöstö tuntee ja hyväksyy viraston työtä ohjaavat arvot ja ne vaikuttavat jokapäiväiseen työhön. Työ on riittävän haastavaa ja henkilöstöllä on asianmukaiset valmiudet tehdä työtään sekä kehittyä työssään ja kehittää työtään. Palvelussuhteen ehdot ja työskentelyolosuhteet ovat kunnossa ja kilpailukykyiset. Työn määrä on oikeassa suhteessa työaikaan. Hyvässä työyhteisössä voidaan hyvin. Silti työhyvinvointia kehitetään jatkuvasti, muun muassa puuttamalla välittömästi havaittuihin epäkohtiin.

Tulevaisuuden työyhteisön asettamiin haasteisiin vastaaminen:

❖ *Osaamisen siirtämiseen sukupolvelta toiselle on varauduttu.*

Henkilöstöstrategiakauden 2008 – 2011 loppupuolella on tietämyksen ja osaamisen poistuminen hallinnonalalta suurimmillaan. On varauduttava siihen, että kokemuksen määrä työyhteisöissä vähenee ja samalla on kyettävä huolehtimaan ydintehtävien asiantuntevasta hoitamisesta. Strategiakauden jälkeisessä työyhteisössä eletään aikaa, jolloin menetettyä ammatillista osaamista ei vielä ole kaikilta osin kyetty korvaamaan. Kokemuksen taso ei välttämättä ole yltänyt strategiakautta edeltävälle tasolle.

❖ *Kilpailukyky työvoimasta on turvattu.*

Osaamisen poistuminen koettelee koko yhteiskuntaa, joten kilpailu uudesta henkilöstöstä on tänä aikana suurimmillaan. Strategiakaudella työnantajakuvan on oltava hyvä, työn tulee olla kiinnostavaa ja mielekästä sekä henkilöstölle tarjottavien etujen ja palkkauksen on oltava riittävän kilpailukykyisiä. Osa näistä kilpailukykyyn edellytyksistä on koko valtiokonsernin tasolla ratkaistavia asioita ja ne koskevat koko valtionhallintoa. Oikeusministeriö panostaa näiden edellytysten saavuttamiseen, jotta oikeushallinnon toimintojen turvaamiseksi tarvittava osaava ja motivoitunut henkilöstö kyetään pitämään palveluksessa ja sitä on saatavissa riittävästi. Esimerkiksi palkkauksen taso, palvelussuhteen pysyvyys, töiden organisoinnin tapa, työajan joustot sekä henkilöstön yhdenvertainen kohtelu ja tasa-arvoiset edellytykset edetä urallaan vaikuttavat suoraan siihen, minkälaista henkilöstöä hallinnonalalle tulevaisuudessa on saatavilla.

❖ *Työn tuottavuuden lisääntyminen näkyy toimenkuvissa ja työn sisällössä.*

Tulevaisuuden työyhteisössä keskitytään ydintehtäviin. Alalla työskentelevällä on todelliset mahdollisuudet tuntee ja hyväksyä arvot, jotka antavat merkityksen koko yhteiskunnan kannalta tärkeälle työlle. Niin ikään hän voi tuntee oman työnsä ja koko viraston tehtävän tavoitteet. Työn määrä on sopeutettu käytettävissä olevaan työaikaan yksilötasolla. Vähentyneiden resurssien tilanteessa tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävien sisällön analysoinnin avulla on pystytty keskittymään olennaiseen. Virkamiehet huolehtivat työajanhallinnasta nykyistä itsenäisemmin. Työajan joustoja toteutetaan nykyistä laajemmin. Työn tehokkuutta ja tuottavuutta seurataan pääasiassa

työn tulosten avulla. Moniulotteisen organisaation johtaminen ja esimiestyö vaativat uudenlaisia johtamis- ja esimiestoiminnan käytäntöjä.

Vähentyneiden henkilöstöresurssien seurauksena tulevaisuuden oikeushallinnon työyhteisössä työskentelee yhä enemmän huippuasiantuntijoita ja tulevia huippuosaajia erilaisissa ja eritasoisissa tehtävissä. Asiantuntijuus on muodostunut ja muodostumassa yhä monialaisemmaksi. Jokainen hallitsee nykyistä monitahoisemman tehtäväkentän, mikä edellyttää yksilötasolla jatkuvaa oppimista.

❖ *Hyvässä työyhteisössä tehdään yhteistyötä.*

Johtamisen rinnalla korostetaan yhteistyön merkitystä, avointa keskustelua, kuulemista, monipuolista viestintää, yhteistoimintamenettelyn mahdollisuuksia ja kaikenlaista avoimuutta johtamisessa ja työyhteisössä toimimisessa. Yhteistyön avulla johtaminen saa paremman tietopohjan ja vaikuttavuuden, kun asioiden valmistelun ja päätöksenteon tukena voidaan entistä enemmän käyttää myös henkilöstön tietoa ja osaamista. Samalla kaikki organisaation jäsenet voivat helpommin vaikuttaa ja sitoutua tehtäviin ratkaisuihin

4 Painopistealueet

4.1 Johtaminen ja yhteistyö

❖ *Johtamisen kehittämisessä pääpaino on henkilöstöjohtamisessa.*

Johtaminen on muutosvaiheen aikana ja sen jälkeisessä työyhteisössä runsaasti huomiota vaativa painopistealue, joka vaikuttaa koko työyhteisöön, sen jokaiseen jäseneseen. Johtamisen, esimiestaitojen ja yhteistyön merkitys työhyvinvoinnille on merkittävä. Johtamisen avulla edistetään toimintaa ja yksittäisiä asioita suoraan sekä välillisesti henkilöstön ja yksilön johtamisen kautta. Strategiassa tarkoitetaan johtamisella johtajien ja esimiesten työtä. Huomiota kiinnitetään ensisijaisesti henkilöstön johtamiseen, asioiden johtamista unohtamatta.

❖ *Johtaminen kannustaa vuorovaikutteiseen yhteistyöhön.*

Johtamisen tulee strategiakaudella tavoitella nykyistä vuorovaikutteisempaa yhteistyötä. Tämä tarkoittaa osallistuvaa johtamista, jossa työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi monipuolisissa ja mahdollisesti tarpeen mukaan muuttuvissa asiantuntijaryhmissä. Näin varmistetaan osaaminen ja monitahoisen tehtäväkentän hallitseminen.

❖ *Hyvä johtaminen ja hyvä yhteistyö luovat luottamusta.*

Hyvä ja tehokas työyhteisö edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten välillä ja molemminpuolista luottamusta henkilöstön ja johdon/esimiesten kesken. Luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi vaaditaan hyvää johtamista sekä

motivoituneita ja osaavia esimiehiä, joilla on riittävästi aikaa esimiestyölle. Luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi johtamisen kehittämisen ohella tulee koko henkilöstön työyhteisötaitoja parantaa ja pitää yllä.

❖ *Osaamisen johtaminen ja henkilöstösuunnittelu*

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuu osaamisen johtaminen. Kyse on viraston tai työyksikön tehtävään ja tavoitteisiin liittyvän kokonaisprosessin läpiviemisestä ja toiminnan tehokkaasta tukemisesta. Tehtävässä onnistuminen edellyttää sitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. Tarvitaan pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelua ja riittävän joustavaa henkilöstösuunnitelmaa, joka voidaan tilanteen edellyttäessä helposti mukauttaa vastaamaan uusiin ja muuttuviin vaatimuksiin.

4.2 Työn sisältö

❖ *Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus lisää motivaatiota.*

Muun muassa työilmapiiriä koskevissa mittauksissa on todettu, että oikeushallinnon virkamiehet pitävät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Se on paitsi yksittäisen virkamiehen motivoinnin myös koko viraston työn ja toimintojen sisältöjen kehittämisen kannalta tärkeä asia. Työntekijä on työnsä asiantuntija. Yksittäisen virkamiehen työtehtävät liittyvät työyksikön kokonaistehtäviin, joten työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat ainakin tältä osin rajoitetut. Lisäksi työtehtävät voivat olla esimerkiksi lainsäädännön asettamien tavoitteiden tai velvoitteiden vuoksi varsin kiinteät. Näin ollen työn sisältöön vaikuttaminen on tasapainon löytämistä järjesteltävissä olevien ja säädettyjen kokonaisuuksien ja osatehtävien välillä. Työn sisältöön vaikuttamisen kanavia ja tilanteita ovat muun muassa muutos- ja uudistushankkeisiin osallistuminen, kehityskeskustelut sekä työn sisältöön liittyvät säännönmukaiset keskustelut työyhteisössä.

❖ *Työn sisältöön vaikuttamisen keinoja on useita. Ne yhdessä tekevät työn sisältöön vaikuttamisen todelliseksi.*

Työn sisältöön liittyviä ja vaikuttavia seikkoja ovat ainakin järkevät työprosessit, viraston tai työyksikön perustehtävien nojalla suoritettava töiden priorisointi, oikeudenmukainen työnjako, koko henkilöstön ja yksittäisen virkamiehen osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, työntekijän valmiuksien huomioon ottaminen monipuolisesti ja motivoivasti, töiden tasa-arvoinen arvostaminen, urakehityksen suunnitteleminen sekä palautteen antaminen ja saaminen. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa edellä todettuihin seikkoihin.

4.3 Muutoksenhallinta

- ❖ *Muutosta voidaan ennakoida ja ohjata.*

Muutoksen suunnittelu ja valmistelu ovat tulevaisuuteen vaikuttamisen keinoja. Kun muutokseen voidaan vaikuttaa, muutos nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Muutosta suunnitellaan, valmistellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Muutoksen perusteista, tavoitteista ja toteuttamistavoista tiedotetaan nopeasti ja ymmärrettävästi. Jotta suunnitteluvaihe olisi lopputuloksen kannalta mahdollisimman rakentava, siihen tulee varata riittävästi aikaa. Myös muutoksen toteuttamisen ja käyttöönoton jälkeinen vaihe edellyttää aikaa tottumiseen ja uuden omaksumiseen.

- ❖ *Muutostilanteita johdetaan johdonmukaisesti.*

Muutostilanteet ja niiden hallinta edellyttävät esimiehiltä hyviä valmiuksia – erityisesti vaikeiden asioiden esiin ottamista, johdonmukaisuutta, henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua sekä tavoitteiden toteuttamisen tahtoa ja esimerkkiä. Muutostilanteisiin varautuminen ja niiden hallinta edellyttävät henkilöstösuunnittelua. Jos muutosta ei johdeta johdonmukaisesti, muutosta ei myöskään hallita.

- ❖ *Muutostilanteissa huolehditaan työhyvinvoinnin säilymisestä.*

Koska muutostilanteet edellyttävät henkilöstöltä merkittävää työpanosta ja usein myös muuttuneisiin työtehtäviin sopeutumista ja uuden omaksumista, työhyvinvoinnista huolehtiminen muutostilanteissa on erittäin tärkeää.

5 Toimenpiteet, aikataulu ja vastuutahot

Tavoitteiden toteuttamiseksi oikeusministeriön hallinnonalalla ryhdytään strategiakaudella 2008 – 2011 alla olevan taulukon mukaisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteiden toteuttaminen on pitkälti tulohajauksen keinoin toteutettava asia: virastoille ja yksiköille asetetaan henkilöstöstrategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita, jotka jakautuvat koko strategiakauden ajalle. Tulohajauksen avulla kyetään ottamaan huomioon oikeusministeriön hallinnonalan kunkin osan toiminnalliset erityispiirteet, käynnissä olevat hankkeet sekä jo toteutetut henkilöstöstrategiaan liittyvät toimenpiteet.

Henkilöstöstrategian konkreettiset toteuttamistoimenpiteet aikataulutuksineen ja vastuutahoineen on esitetty alla olevassa taulukossa.

Henkilöstöstrategiatyöryhmän toimeksiantoon ei ole kuulunut esittää, miten strategian toteuttaminen käytännössä käynnistetään. Strategian tunnetuksi tekemisessä on kuitenkin olennaista se, että toteuttamistoimenpiteisiin ryhdytään heti strategiakauden alusta lukien. Siksi työryhmä on laatinut viitteellisen asiakirjan, jossa on kaavailtu toimenpiteitä, jotka oikeusministeriö voisi jo ennen strategiakauden alkua ja heti sen alettua ryhtyä.

Henkilöstöstrategian toimeenpano

tavoitetila – toimenpiteet sen saavuttamiseksi – aikataulu – vastuutaho

Tavoitetila	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuutaho
<p>JOHTAMINEN JA YHTEISTYÖ</p> <p>Johtamisen laadun parantuminen, erityisesti henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen kehittyminen. Johtamistehtävissä toimivilla henkilöillä on johtamisen peruskoulutus ja johtamistyössä kouluttautuminen on jatkuvaa. Virallisen yhteistoimintamenettelyn ja epävirallisen yhteistyön kehittyminen työn tekemistä palvelevaksi.</p>	<p>1. Johtamisosaamisen ylläpito ja kehittäminen</p> <p>Kyse on johtajien työnohjauksesta, mentoroinnista, verkostotuesta ja vastaavasta toiminnasta. Toiminnan nykyistä kattavampi käyttöönotto lähtee liikkeelle virastojen ylimmästä johdosta (vuonna 2008) ja etenee johtamisen alemmille tasoille strategiakauden kuluessa (vuosina 2009 – 2011).</p>	<p>2008 - 2011</p>	<p>Hallinnonalan ylimmän johdon osalta toteutusvastuussa on oikeusministeriö (kansliapäällikkö ja hallintoyksikkö) ja muilta osin virastot.</p>
	<p>2. Johtamisen arvioinnin käynnistäminen</p> <p>Johtamista arvioidaan säännöllisesti. Tätä varten hankitaan keskitetysti arviointimenetelmä tai tarpeen mukaan useita erilaisia menetelmiä.</p>	<p>Vuodesta 2008 alkaen</p>	<p>Oikeusministeriö (hallintoyksikkö) vastaa arviointijärjestelmän valinnasta ja käyttöönoton käynnistyksestä.</p>
	<p>3. Kehityskeskustelu- ja suoritusarviointi-osaamisen parantaminen koulutuksen avulla</p> <p>Kehityskeskustelut ja suoritusarviointit ovat johtamisen välineitä. Kyse on vastavuoroisesta toiminnasta, jossa korostuu henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Siksi näihin liittyvä koulutus on tärkeää sekä johdolle että muulle henkilöstölle.</p>	<p>Toimenpiteiden käynnistys alkaa heti strategiakauden alusta lukien.</p>	<p>Koulutuksen hankkimisen vastuutahoina ovat virastot.</p>

Henkilöstöstrategian toimeenpano

tavoitetila – toimenpiteet sen saavuttamiseksi – aikataulu – vastuutaho

Tavoitetila	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuutaho
	<p>4. Potentiaalisten johtajien löytämisen ja kouluttamisen mekanismi</p> <p>Strategiakaudella siirtyy iso osa nykyisistä johtotehtävissä olevista henkilöistä eläkkeelle. Potentiaalisen uuden johtajajoukon löytämiseksi, kouluttamiseksi ja valmentamiseksi tulee luoda mekanismi. Tärkeää on se, että valinta johtotehtäviin on tasa-arvoista ja että kouluttaminen ja valmentaminen aloitetaan hyvissä ajoin ennen johtotehtäviin siirtymistä. Johtamistehtäviin kouluttautuminen sisällytetään henkilökohtaisiin kehitymis-suunnitelmiin.</p>	<p>Toimenpiteet tulee aloittaa välittömästi, oikeastaan jo ennen strategiakauden alkua.</p>	<p>Mekanismin etsimisen ja käyttöönoton vastuussa ovat oikeusministeriö ja virastot. Sittenmin vastuu siirtyy yhä enemmän virastoille.</p>
	<p>5. Työyhteisötaitojen kartuttaminen</p> <p>Työtä tehdään työyhteisössä ja yhdessä. Työn muututtua yhä vaativammaksi ja kiireisemmäksi huomion kiinnittäminen työyhteisötaitoihin on monin paikoin unohtunut. Koko henkilöstön työyhteisötaitojen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi järjestetään koulutusta ja ohjausta.</p>	<p>Toimenpiteisiin ryhdytään strategiakauden alkupuoliskolla.</p>	<p>Toteuttamisvastuussa ovat virastot.</p>
	<p>6. Yhteistoimintakulttuurin ja muun yhteistyön kehittäminen</p> <p>Omaksutaan menettelytavat ja asenteet, jotta virallinen yhteistoimintamenettely ja epäviralliset yhteistyön muodot otetaan käyttöön työn tekemistä ja hyvää lopputulosta sekä työyhteisön hyvinvointia aidosti palvelevina välineinä.</p>	<p>Toimenpiteisiin ryhdytään strategiakauden alkupuoliskolla.</p>	<p>Toteuttamisvastuussa ovat virastot.</p>

Henkilöstöstrategian toimeenpano

tavoitetila – toimenpiteet sen saavuttamiseksi – aikataulu – vastuutaho

Tavoitetila	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuutaho
TYÖN SISÄLTÖ Virkamiesten tehtävät, työnjako ja osaaminen ovat sen mukaiset, että viraston perustehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Kun näitä valmistellaan ja käydään läpi yhdessä henkilöstön tai ainakin henkilöstön edustajien kanssa, helpottuu jokaisen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.	1. Tehtäväjakojen ja työprosessien läpikäynti ja niissä todettujen epäkohtien korjaaminen ottaen huomioon tapahtuneet muutokset ja viraston perustehtävä	Käynnistys vuoden 2008 aikana (sopeutetaan sektoreiden kehittämissuunnitelmiin)	Virastot
	2. Töiden priorisointi siltä osin kuin töiden määrä ylittää henkilöstövoimavarat Asiaa käsitellään viraston johdossa ja yksittäisissä kehityskeskusteluissa.	Käynnistys vuoden 2008 aikana (sopeutetaan sektoreiden kehittämissuunnitelmiin)	Virastot
	3. Laaditaan virasto- ja virkamieskohtaiset koulutus- ja kehittymissuunnitelmat Viraston henkilöstösuunnitelmassa on määritelty viraston henkilöstö- ja osaamistarve. Yksittäiset, kehityskeskusteluissa käsiteltävät koulutus- ja kehittymissuunnitelmat perustuvat henkilöstösuunnitelmaan.	Käynnistys vuoden 2008 aikana (sopeutetaan sektoreiden kehittämissuunnitelmiin)	Virastot

Henkilöstöstrategian toimeenpano

tavoitetila – toimenpiteet sen saavuttamiseksi – aikataulu – vastuutaho

Tavoitetila	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuutaho
<p>MUUTOKSENHALLINTA</p> <p>Hyvin suunniteltu, valmisteltu, johdettu ja tiedotettu muutos. Perustehtävän hoituminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin säilyminen muutostilanteissa. Henkilöstömuutosten hallinta henkilöstösuunnittelua hyväksi käyttäen (edellytetään henkilöstösuunnitelmien laatimista). Muutostilanteita varten hallinnonalalla yhteiset toimintatavat, joissa kiinnitetään erityisesti huomiota henkilöstön asemaan muutostilanteissa</p>	<p>1. Muutoksenhallintakäsikirjan laatiminen ja käyttöönotto</p> <p>Tässä otetaan huomioon muun muassa: alusta asti oikea ja rehellinen viestintä, muutosten huolellinen valmistelu ja perusteleminen, turvallisuudentunteen varmistaminen, henkilöstön hyvinvointi, henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu, muutosvastarintaan vastaaminen sekä muutoksen ja sen vaikutusten seuranta. Lisäksi muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon henkilöstön näkökulma. Muutokselle ja sen sisäistämiseksi varataan riittävästi aikaa.</p>	<p>Työ saatetaan alulle syksyllä 2007 ja ohjelman tulee olla valmis 31.5.2008 mennessä</p>	<p>Oikeusministeriö (hallintoyksikkö) Työtä valmistellaan työryhmässä, jossa on hyvin edustettuina hallinnonalan koulutetut Kaiku-kehittäjät ja henkilöstöosaajat Virastot</p>
	<p>2. Muutoksenhallintaa edistävän koulutuksen ja kokemusten vaihdon järjestäminen johdolle ja esimiehille sekä muille muutoksen avainhenkilöille (henkilöstöosaajat, henkilöstön edustajat, työsuojeluhenkilöstö, Kaiku-kehittäjät jne)</p>	<p>Säännöllisesti kevästä 2008 alkaen</p>	<p>Oikeusministeriö (hallintoyksikkö, oikeushallinto-osasto), Rikosseuraamusvirasto, Valtakunnansyyttäjänvirasto</p>
	<p>3. Henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavan VM-Baro tutkimuksen käyttöönotto koko hallinnonalalla ja tulosten huomioon ottaminen työyhteisön kehittämisessä</p> <p>Työtyytyväisyystutkimus tehdään vuosittain. Sen avulla voidaan seurata onnistumista muun muassa muutoksenhallinnassa.</p>	<p>Käytössä koko hallinnonalalla vuoden 2009 loppuun mennessä</p>	<p>Oikeusministeriö (hallintoyksikkö, oikeushallinto-osasto, kriminaalipoliittinen osasto), virastot</p>

OSA II

TAUSTA-ASIAKIRJA JA LIITETAULUKOT

OIKEUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2008 – 2011

I Johdanto

Valtionhallinnossa on lähivuosina tulossa toteuttaviksi useita rakennemuutoksia ja tuottavuustavoitteita. Kyse on paitsi toiminnallisista kehittämistavoitteista myös henkilöstön vähentämisvelvoitteista. Näiden tehtävien täyttäminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista ja henkilöstöasioiden hoitoa. Keskeinen tekijä on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Olennaista on muutosvalmiuden luominen ja ylläpito sekä henkilöstön motivointi uudenaiseen tapaan tehdä työtä. Myös valtionhallinnon yleisten, henkilöstön asemaan vaikuttavien seikkojen tunnistaminen on välttämätöntä, kun laaditaan oikeusministeriön hallinnonalalle henkilöstöstrategia.

II Valtionhallinnon eräät hankkeet ja henkilöstöpolitiikka

1 Tuottavuusohjelma

Valtioneuvoston päätöksessä valtiontalouden kehyksiksi vuosille 2007 – 2011 on asetettu tavoitteeksi se, että tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden avulla vähennetään vuoteen 2011 mennessä valtion henkilöstömäärää 9 645 henkilötyövuodella. Oikeusministeriön hallinnonalalla tämä merkitsee 720 henkilötyövuoden vähennystä.

Henkilöstön vähentämisvelvoitteen hallittu toteuttaminen edellyttää toimintojen ja rakenteiden kehittämistä hallinnonalan kaikilla toimialueilla. Oikeusministeriön hallinnonalalla on korostetusti kyse valtion perustehtävien hoitamisesta. Siksi kehittämistoimenpiteet tulee kohdentaa, mitoittaa ja ajoittaa niin, ettei valtion perustehtävien hoitamisen edellytyksiä heikennetä. Kehittämisen tulee olla hallittua. Kehittämisen keinoja ovat muun muassa vähemmän tärkeiden tehtävien karsiminen, hallinnonalan viranomaismenettelyjen keventäminen, sähköisten palveluiden kehittäminen, tietotekniikan hyväksikäyttö, organisaatorakenteiden kehittäminen ja viranomaisten välisen työnjaon selkiennyttäminen. Oikeusministeriön hallinnonalan sisälläkään kaikki edellä todetut keinot eivät ole samalla tavoin käytettävissä: esimerkiksi tuomioistuinten ratkaisutoimintaa ei juurikaan voi rationalisoida tietotekniikan avulla. Muutoksen toteuttaminen edellyttää paitsi vakaata toimintojen tarkastelua ja suunnittelua myös monin osin suuriakin investointeja, esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen, muutosvalmiuden edistämiseen, tietotekniikkaan ja toimitiloihin. Henkilöstömäärän vähentyminen merkitsee usein entistä monipuolisempia toimenkuvia ja tämä tulee ottaa huomioon palkkauksessa ja palkkausmenoissa.

Suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle antaa mahdollisuuden toteuttaa tuottavuusohjelma ilman irtisanomisia. Kuitenkin organisaatorakenteen ja toimintojen kehittäminen voivat huolestuttaa henkilöstöä. Muutoksen toteuttaminen edellyttääkin hyvää henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvoinnin turvaamista.

Oikeusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2008 – 2011¹ on todettu tuottavuushankkeiden toteuttamisesta muun muassa seuraavaa:

- *Oikeusavussa* toteutetaan eräiden oikeusapupäätösten keskittäminen tiettyihin oikeusaputoimistoihin sekä sähköisen oikeusavun kehittäminen.
- *Tuomioistuinelaitoksessa* toteutetaan käräjäoikeusverkoston supistaminen, summaaristen asioiden käsittelyn sekä sähköisen kiinteistönvaihdannan kehittäminen, digitaali- ja videotekniikan käyttämisen lisääminen oikeudenkäynneissä, muutoksenhakujärjestelmän kehittäminen sekä hallinto-oikeuksien joustavien kokoonpanovaihtoehtojen käyttöönoton tukeminen.
- *Syyttäjälaitoksessa* toteutetaan organisaatiouudistus keväällä 2007, kirjallisen menettelyn käytön laajentaminen sekä rangaistusmääräys- ja rikesakkomenettelyn keventäminen.
- *Rangaistusten täytäntöönpanossa* toteutetaan kriminaalipoliittisesti hallittu vankimäärän vähentäminen, Rikosseuraamusviraston, Kriminaalihuoltolaitoksen ja Vankeinhoitolaitoksen organisaation kehittäminen, Vankeinhoitolaitoksen ruokahuollon, vankien työtoiminnan, vanginkuljetuksen, vankien terveydenhuollon ja rikosseuraamusalan henkilöstökoulutuksen taloudellisuuden parantaminen sekä Vankeinhoitolaitoksen kustannustehokkuuden lisääminen.
- *Ulosotossa* toteutetaan ulosottopiirien yksikkökoon suurentaminen sekä keskushallinnon uudelleen järjestäminen.

2 Varautuminen kasvavaan henkilöstön poistumaan

Lähi vuosina valtionhallinnon, myös oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstön siirtyminen eläkkeelle nopeutuu olennaisesti aikaisempaan verrattuna. Samaan ajankohtaan sijoittuvat merkittävät organisaatiota ja toimintatapoja koskevat muutokset. Nämä asiat edellyttävät hallittua henkilöstösuunnittelua. Lähtökohtaisesti henkilöstösuunnittelu on kunkin viraston johdon vastuulla. Oikeusministeriö ja keskusvirastot ohjaavat ja seuraavat henkilöstösuunnittelua ja henkilöstömuutosta sekä järjestävät virastoja tukevia palveluita.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on ylläpitää oikeusministeriön hallinnonalan eri toimintayksiköiden vahva ammattitaito sekä ennakoida toiminnan muutosten edellyttämät uudet vaatimukset sekä niihin vastaamisen keinot. Tärkeää on poistuvan henkilöstön osaamisen siirtäminen. Osaamisen siirtämisen toimenpiteisiin tulee ryhtyä hyvissä ajoin. Kyse on ainakin ammatillisen erityisosaamisen, tietyn toimialueen toiminnallisten periaatteiden sekä sidosryhmätuntemuksen välittämisestä tulevalle virkamiessukupolvelle.

¹Oikeusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2008 – 2011 (oikeusministeriö, toiminta ja hallinto 2007:1)

3 Alueellistamistoimenpiteet

Lähivuosina valtion toimintojen alueellistaminen ei vaikuttane olennaisesti oikeusministeriön hallinnonalaan, jonka organisaatiot ovat jo alueellisesti hajautuneet – hallinnonalan henkilöstöstä noin 70 % toimii pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Siltä osin kuin organisaatioiden keskittämistarvetta on, otetaan huomioon valtion toimintojen alueellistamista koskevat valtioneuvoston ohjeet ja hallinnonalan täydentävät ohjeistukset.

4 Hallitusohjelman eräät kannanotot

Hallitus korostaa muun muassa työelämän kehittämisen tärkeyttä. Työntekijöiden korkea osaaminen, luovuuteen kannustava ilmapiiri, työhyvinvointi ja toimivat työmarkkinat ovat tärkeitä kansallisia menestystekijöitä.

Hallitus ottaa kantaa määräaikaista työ- ja virkasuhteista tehtyihin esityksiin. Julkisen sektorin työvoiman riittävyyden takaamiseksi kehitetään ohjelma, jossa varmistetaan palkkauksen, vakinaisten palvelussuhteiden ja palvelussuhteen ehtojen keinoin työvoiman alalla pysyvyys ja alan houkuttelevuus. Monipuoliset työaikajärjestelyt ovat eräs palvelussuhteen ehtoihin vaikuttava kehitettävä asia.

Julkisen hallinnon tuottavuuden parantamiseksi hallitus edellyttää kiinnitettävän erityistä huomiota johtamis- ja esimiesosaamiseen sekä modernin viestintäteknologian hyödyntämiseen.

Hallitus kiinnittää huomiota myös tasa-arvon toteuttamiseen yleensä sekä erityisesti työmarkkinoilla. Hallituksen tavoitteena on naisten ja miesten välisten palkkaerojen selkeä kaventaminen. Lisäksi hallitus muun muassa edistää suunnitelmallisesti naisten urakehitystä ja naisjohtajuutta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Hallinnon kehittämisen osalta hallitus toteaa muun muassa, että keskushallintoa uudistetaan siirtämällä ministeriöistä siirrettävissä olevat toimeenpanotehtävät ja muut kuin valtakunnalliset kehittämistehtävät alue- ja paikallishallinnolle sekä huolehtimalla ministeriöiden toimialajakojen ajanmukaisuudesta. Tämä edellyttää, että esimerkiksi ministeriötehtävät ja keskusvirastotehtävät erotetaan toisistaan ja keskusvirastotehtävät arvioidaan uudelleen.

5 Valtionhallinnon henkilöstöpoliittiset painotukset

Henkilöstöpolitiikan linja

Valtioneuvosto on elokuussa 2001 tehnyt periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta². Periaatepäätöksen lähtökohdissa todetaan kiristystä

²Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001

kilpailu työvoimasta sekä henkilöstön merkitys uuden toimintakulttuurin rakentamisessa. Valtioneuvosto korostaa valtion esimerkillisyyttä työnantajana. Tämä edellyttää hyvin hoidettua työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa, hyvää johtamista sekä henkilöstön sitoutuneisuutta tehtäviinsä.

Valtioneuvosto on asettanut valtiolle seuraavat yleiset kehittämistavoitteet:

- Julkinen toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista.
 - o Valtionhallinnon arvoperustan muodostavat toiminnan tuloksellisuus, laatu, asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus.
- Valtion kilpailukyky työnantajana turvaa toimintayksiköille osaavan ja sitoutuneen henkilöstön.
 - o Valtionhallinnon tehtävien, työyhteisöjen ja palvelussuhteen ehtojen on oltava houkuttelevia.
 - o Henkilöstön suureen vaihtuvuuteen lähivuosina on varauduttava.
- Hyvä johtaja huolehtii henkilöstövoimavarojen lisäksi jokaisesta yksilöstä.
 - o Johtamisilmapiiriä kehitetään entistä innovatiivisemmaksi sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi.
 - o Edellä mainittu edellyttää virkamiesjohdolta vastuunkantoa ja sitoutumista.
 - o Johtajien kykyä suoriutua tehtävistään tuetaan.

Valtion toimintayksiköiden henkilöstöstrategioilla tuetaan toiminnan pitkän aikavälin tavoitteita. Toimintayksiköiden tulostavoitteisiin sisällytetään toiminnan kannalta keskeiset henkilöstöpoliittiset tavoitteet, kuten osaamisen kehittämisen, liikkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteet.

Henkilöstön asema muutostilanteissa

Valtioneuvosto on tehnyt maaliskuussa 2006 periaatepäätöksen valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa³. Tämä periaatepäätös täydentää edellä käsiteltyä vuoden 2001 periaatepäätöstä. Erityisesti vuoden 2006 periaatepäätös pyrkii vastaamaan henkilöstöjohtamisen ajankohtaisiin tarpeisiin. Tavoitteena on vahvistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen ja tukea muutosten hallintaa ja laadukasta johtamista. Merkittävimmit käynnissä oleviksi valtionhallinnon kehittämistoimiksi todetaan tuottavuuden parantaminen ja toimintojen alueellistaminen.

³Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa (valtiovarainministeriö 23.3.2006, VM 9/01/2006)

⁴Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa soveltamisohjeineen (valtiovarainministeriö 23.3.2006)

Periaatepäätöksessä todetaan keskeisimmiksi henkilöstöjohtamisen periaatteiksi lähivuosina toteutettavissa muutoksissa seuraavat seikat:

- Palvelussuhteen jatkuvuuden turvaamista valtiolla edesauttaa se, että henkilöstö on valmis siirtymään uuteen yksikköön tai uusiin tehtäviin omalla työssäkäyntialueellaan.
- Kun valtiolle rekrytoidaan uutta henkilöstöä vuosina 2006 – 2011, henkilöstön valintatilanteet käynnistetään selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla alueellistamis- tai tuottavuus-toimien vuoksi vapautuvaa henkilöstöä.
- Organisaation muutostilanteessa nimetään muutosta valmistelevalle organisaatiossa johtaja, joka vastaa muutoksen toteutuksesta toimintayksikössä.

Tarkoituksena siis on, että palvelussuhteen jatkuvuus valtiolla turvataan tuottavuuden parantamista ja alueellistamista koskevilla hankkeilla. Ensimmäisenä tavoitteena on, että henkilöstö, jonka tehtäviä muutos koskee ja jolle on tarjottavissa tehtäviä uudessa tai siirtyvässä organisaatiossa, siirtyy tämän organisaation palvelukseen. Jos henkilö ei siirry, hänelle etsitään samanlaisia tai vastaavia tehtäviä asianomaisessa toimintayksikössä tai muussa saman hallinnonalan toimintayksikössä. Jos samalla hallinnonallalla ei ole tarjottavissa työtä tai jos samalla hallinnonallalla tarjottava työ ei ole samalla työssäkäyntialueella, etsitään työtä toisen hallinnonalan toimintayksiköstä samalla työssäkäyntialueella. Henkilöstön työllistymistä tukevia toimenpiteitä ovat muun muassa virkasiirrot, toimintayksiköiden välinen yhteistyö virkajärjestelyissä, uudelleen kouluttaminen, virkavapaus, joustavat työaikajärjestelyt sekä tietotekniikan hyödyntäminen.

Valtiovarainministeriö on antanut periaatepäätöksen soveltamisohjeet keväällä 2006⁴. Oikeusministeriö on antanut asiasta ohjeet oman hallinnonolansa osalta lokakuussa 2006⁵.

Henkilöstön kehittäminen

Edellä todettuun valtioneuvoston periaatepäätökseen liittyen Valtion työmarkkinalaitoksen asettama työryhmä on laatinut ehdotuksensa siitä, miten edistetään henkilöstön kehittämistä organisaation muutostilanteissa⁶. Henkilöstön kehittämisen periaatteiden laadinnan lähtökohtana on ollut se seikka, että hallinnon toimintakyky ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on olennaisesti riippuvainen siitä, miten osaavaa ja sitoutunutta henkilöstö on.

Muutoksen hallinnassa on kyse sekä organisaatioiden strategisesta johtamisesta että yksilöiden epävarmuuden hallinnasta, luopumisen tukemisesta ja työnhallinnan tunteen lisäämisestä. Osaamista on johdettava ja kehitettävä koko organisaation voimavarana. Kyse on selkeistä tavoitteista sopimisesta sekä ohjauksesta ja tuesta. Tärkeää on se, että jokainen työntekijä tuntee vastuunsa työyhteisöstään, työpanoksestaan ja omasta kehittymisestään. Hallinnon tehtävien kehittämisen myötä koulutustasovaatimukset nousevat.

⁵Henkilöstön aseman järjestämistä organisaation muutostilanteissa annetun valtioneuvoston periaatepäätöksen soveltaminen oikeusministeriön hallinnonallalla (oikeusministeriön ohje 31.10.2006, 3/019/2006)

⁶”Valtiolla on kysyntää osaaville, kehittyville ja kannustaville” – henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa (Valtion työmarkkinalaitoksen asettaman työryhmän ehdotukset 1.12.2006)

Toimintayksiköt ovat ensisijaisessa vastuussa henkilöstöstään ja sen kehittamisestä. Ministeriöillä on toimintayksiköiden ohjausvastuu, joka käytännössä toteutetaan tulosohjauksella ja resurssijaolla. Valtioyhteisölle on määritelty seuraavat yhteiset henkilöstön kehittämisen tavoitteet:

- Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pysyttäminen palveluksessa ovat ammattimaista.
- Osaamista kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti.
- Esimiestyö on kannustavaa ja valmentavaa.

Edellä todettujen tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi työryhmä on laatinut valtiokonsernissa käyttöön otettavan henkilöstön kehittämisen tarkistuslistan, jossa todetaan tavoitetasot vuonna 2008 ja 2012.

Tasa-arvon kehittäminen

Tasa-arvon saavuttaminen on koko yhteiskunnan edun mukaista ja se on yksi valtionhallinnon yhteisistä arvoista. Viranomaisen virkavelvollisuus on edistää tasa-arvoa, joka edellyttää muun muassa vuosittaisen tasa-arvosuunnitelman laatimista työpaikoilla. Hallintoa tulee kehittää niin, että tasa-arvon huomioon ottamista varten luodaan ja vakiinnutetaan tarpeelliset menettelyt ja käytännöt. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja se tulee ottaa huomioon kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa. Henkilöstöstrategiaa toimeenpantaessa tasa-arvonäkökohdat otetaan tarpeellisessa laajuudessa huomioon yksittäisiä toimenpiteitä toteutettaessa.

III Oikeusministeriön hallinnonalan nykytilan kuvaus

1 Hallinnonalan tehtävästä

Oikeusministeriön hallinnonalan perustehtävä, visio ja tavoitteet vuoteen 2012 mennessä on esitetty muun muassa Oikeuspolitiikan strategiassa ja kehitysnäkymissä vuosiksi 2003 – 2012⁷ sekä oikeusministeriön tulevaisuuskatsauksessa⁸.

Oikeusministeriön hallinnonalan perustehtävä on vastata

- toimivan demokratian edellytyksistä,
- oikeusjärjestyksen laadusta ja oikeussuhteiden selkeydestä,
- ihmisten ja yhteisöjen tehokkaista keinoista saada oikeutensa toteutetuiksi,
- oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin edellytyksistä,
- tehokkaasta rikosten torjunnasta yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa,
- oikeudenmukaisesta ja tehokkaasta rikosoikeudellisesta järjestelmästä ja rangaistusten täytäntöönpanosta sekä
- alansa kansainvälisestä yhteistyöstä.

⁷Oikeuspolitiikan strategia ja kehitysnäkymiä vuosiksi 2003 – 2012 (oikeusministeriö 2002)

⁸Oikeudenmukainen ja turvallinen yhteiskunta, oikeusministeriön tulevaisuuskatsaus 2006 (oikeusministeriö 2006)

Oikeusministeriön tavoitteena on avoin, aktiivinen ja turvallinen yhteiskunta, jossa ihmiset voivat luottaa oikeuksiensa toteutumiseen. Tavoitteet vuoteen 2012 mennessä liittyvät muun muassa oikeusturvan saamisen, rikosentorjunnan, rikoksen uhrin aseman, turvallisuuden tunteen, luottosuhteiden vastuullisuuden ja tasapuolisuuden, lakien selkeyden ja saatavuuden sekä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseen.

Oikeusministeriön hallinnonalan toimintojen järjestämisessä on todettu olevan erityisesti neljä yleistä muutostekijää, jotka tulee ottaa huomioon kaikessa suunnittelussa, myös hallinnonalan henkilöstöpolitiikassa. Nämä muutostekijät ovat väestön ikääntyminen, väestön alueellinen keskittyminen, kansainvälistyminen sekä tietoyhteiskunnan kehitys. Mainitut seikat asettavat muun muassa uusia ja lisääntyviä osaamisvaatimuksia sekä edellyttävät toimintatapojen ja –prosessien sekä palveluiden kehittämistä. Ne edellyttävät myös hallinnon rakenteiden muuttamista.

Henkilöstöstrategia on työväline omalta osaltaan edesauttaa oikeusministeriön perustehtävän toteuttamisessa. Henkilöstöstrategian osuus tässä tehtäväkokonaisuudessa on varmistaa, että oikeusministeriön toimintayksiköissä työskentelee riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään.

Oikeusministeriön hallinnonalan eri virastojen ja yksiköiden tehtävät ja toimintakulttuuri sisältävät sellaisia erityispiirteitä, etteivät kaikkien tahojen lähiajan toiminnalliset tavoitteet eivätkä henkilöstöpoliittiset painotukset ole samat. Esimerkiksi eri virastojen henkilöstön koulutustasoon, työaika-järjestelyihin, kannustinjärjestelmiin tai työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet voivat olla sisällöltään ja aikataulultaan toisistaan selvästi poikkeavat. Nyt käsillä olevan, koko oikeusministeriön hallinnonalaan koskevan henkilöstöstrategian toteuttamistoimenpiteet tai niiden jaksottaminen strategiakauden kuluessa jäävät siten yksityiskohdiltaan virastojen ja yksiköiden tulohajauksessa sovittaviksi. Toisaalta tässä henkilöstöstrategiassa esitettävät tavoitteet ja painopistealueet ovat siinä määrin yleisesti kehittämistä kaipaavia, että valtaosa on sellaisinaan otettavissa virastojen ja yksiköiden painopisteiksi.

2 Hallinnonalan henkilöstöstä

Henkilöstö tekee oikeusministeriön hallinnonalalle säädettyä tehtävää. Yhteiskunnan muuttuessa nopeaan tahtiin henkilöstölle asetettavat vaatimukset kasvavat: yhä vähemmällä henkilöstöllä tulee tehdä yhä vaativampia tehtäviä. Muutossuuntaa tulee osata ennakoida ja muutossuuntaan tulee voida vaikuttaa. Näin ollen tarvitaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa, valvetuneisuutta ja kykyä johtaa sekä arkea että muutosta.

Alan muuttuvat tehtävät ja muuttuva toimintaympäristö edellyttävät paneutumista henkilöstörakenteen kehittämiseen uutta ja edelleen muuttuvaa tilannetta vastaavaksi. Kunkin viraston tulee tarkastella ennakoitavissa olevaa henkilöstötarvettaan: minkälaisiin tehtäviin henkilöstöä tarvitaan, kuinka paljon ja millaisia valmiuksia henkilöstöllä tulee olla, jotta viraston tehtävät tulevat asianmukaisesti tehtyä. Suunnitelmat tulee tehdä niin, ettei henkilöstön ylikuormitustilanteita synny. Henkilöstörakenteen muuttamista koskeva työ on aloitettava välittömästi, koska

muutosta ei toteuteta yksittäisellä päätöksenteolla vaan esimerkiksi henkilöstön poistuman huomioon ottavalla pitkäjänteisellä suunnittelulla ja tavoitteenasettelulla.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöä koskevat perustiedot, kuten ikärakenne, sukupuolijakautuma ja koulutustausta, on esitetty tämän asiakirjan liitteenä olevassa taulukkoaineistossa.

3 Hallinnonalan eräistä muutoshankkeista

Yleistä

Julkisen hallinnon kehittämisessä Suomessa on omaksuttu yleislänsieurooppalainen peruslinja, jonka mukaan viranomaisten odotetaan tuottavan nykyistä parempia palveluita nykyistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Tämä edellyttää resurssien kohdentamista oikeisiin asioihin eli on huolehdittava siitä, että olemassa olevat voimavarat käytetään yhteiskunnan ja kansalaisten kannalta tärkeisiin tehtäviin ja että resursseja käytetään tehokkaasti.

Oikeusministeriön hallinnonalalla on viime vuosina toteutettu organisaatiouudistuksia sekä yleisten yhteiskunnallisten muutosten asettamien tavoitteiden että oikeusministeriön hallinnonalan tehtävään liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintojen kehittämiseksi ja tehtävien järjeistämiseksi. Uudistuksiin on liittynyt sekä valtionhallinnon yleisiä kehittämistavoitteita että kunkin toiminta-alueen omia toiminnallisia tavoitteita. Yleisistä kehittämistavoitteista todettakoon tulohjauksen kehittäminen, päätöksentekotoimivallan siirtäminen mahdollisimman lähelle itse toimintaa, hallinnon rationalisointi erityisesti hallinnollisia tukitehtäviä keskittämällä sekä asioiden käsittelyn ymmärtäminen prosessina ja näiden prosessien selkiinnyttäminen.

Oikeusministeriön hallinnonalalla on siirrytty uuteen palkkausjärjestelmään. Järjestelmän yhdenmukaisen käyttämisen kannalta on todettu ongelmalliseksi se, että palkkausjärjestelmä on hajautunut 11 eri sopimukseen. Palkkausjärjestelmän kehittämistyö on käynnissä ja sopimusten yhtenäistämisen tarve otetaan kehittämistyössä huomioon. Koska kyse on virkaehtosopimuksella järjestettävästä asiasta, palkkausjärjestelmän kehittämisen yksityiskohdat eivät ole henkilöstöstrategian avulla hoidettavissa. Toimiva palkkausjärjestelmä on kuitenkin olennainen tekijä henkilöstöstrategian toteuttamisen kannalta. Muun muassa tästä syystä työnantajan tulee seurata ja mahdollisuuksien mukaan ohjata järjestelmän yhdenmukaista tulkintaa.

Olenneimmat organisaatiouudistukset ovat olleet tietotekniikkakeskusuudistus, palvelukeskusuudistus, ulosotto-organisaation uudistaminen, Vankeinhoitolaitoksen organisaatiouudistus, syyttäjä-laitoksen organisaatiouudistukset sekä käräjäoikeuksien määrän vähentäminen. Oikeusavun osalta on pohdittavana toimistoverkon kehittäminen edelleen. Seuraavassa todetaan näiden uudistusten toteuttamisen keskeiset tavoitteet ja periaatteet. Toteutettujen ja suunnitteilla olevien hankkeiden tarkastelun ja arvioinnin perusteella on nostettavissa esiin asioita ja toimintatapoja, joihin nyt laadittavassa henkilöstöstrategiassa on syytä ja mahdollista ottaa kantaa.

Tietotekniikkakeskusuudistus

Vuonna 2005 erotettiin oikeusministeriön tietohallintostrategian mukaisesti tietohallintopalveluiden tuottaminen ministeriön ulkopuolisen Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksen järjestettäväksi. Samassa yhteydessä siirrettiin Vankeinhoitolaitoksen tietohallintotukiverkosto tietotekniikkakeskukseen.

Valtionhallinnon tietotekniikkaa koskeva uudistus on toteutettu keväällä 2007.

Palvelukeskusuudistus

Oikeusministeriön alaisuuteen perustettiin vuoden 2006 alusta lukien Oikeushallinnon palvelukeskus, johon on keskitetty valtaosa oikeusministeriössä, hallinnonalan maksukeskuksissa ja virastoissa hoidettavista talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluista. Palvelukeskuksella on toimipisteet Hämeenlinnassa, Turussa ja Kuopiossa.

Palvelukeskus toimii osana valtion palvelukeskusverkostoa ja sen toimintaa kehitetään edelleen ottaen huomioon palvelukeskusverkoston ja toiminnan kehittämistä koskevat valtionhallinnon yleiset linjaukset. Tämän lisäksi on syytä jatkaa virastojen henkilöstötoimen ja taloushallinnon työprosessien kehittämistä. On tarpeen löytää toimiva ja kustannustehokas työnjaon malli palvelukeskuksen ja virastojen välillä.

Vuoden 2007 alusta lukien palvelukeskuksen toiminta on saavuttanut koko laajuutensa. Vuodesta 2008 alkaen palvelukeskus siirtyy nettobudjettiin ja rahoittaa toimintansa suurelta osin palvelumaksuilla.

Ulosotto-organisaation uudistus

Ulosotto-organisaatiota on kehitetty ja kehitetään edelleen vastaamaan uudistetun ja edelleen uudistettavan lainsäädännön vaatimuksia. Organisaatiouudistuksen tavoitteena on lisätä ulosottolaitoksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta kehittämällä toimintaa ja työmenetelmiä sekä uudistamalla rakenteita. Ulosottopiirien määrää on jo vähennetty 65:stä 51:een. Tavoitteena on, että vuoden 2008 alusta lukien ulosottolaitos koostuisi 22 piiristä. Uudistuksen olennaisena tarkoituksena on ollut kohdentaa henkilöstön työpanosta nimenomaan varsinaiseen täytäntöönpano- ja perintätöihin. Yksikkökoon suurentaminen on välttämätön edellytys valtion tuottavuusohjelman mukaisille henkilöstösäästöille.

Ulosoton tulosohjausta kehitetään vaikuttavuustavoitteiden pohjalta siten, että tulostavoitteet ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Tulostavoitteet asetetaan yhtenäisin perustein sekä ulosottopiiri- että henkilötasolle. Vuoteen 2008 mennessä on tarkoitus luoda mallit ulosottopiireille parhaista käytännöistä sekä arvioida toiminnan tulosta. Ulosoton keskushallinto ehdotetaan järjestettäväksi uudelleen aikaisintaan vuonna 2009 siten, että perustetaan ministeriön alainen, ulosoton operatiivisesta ohjauksesta huolehtiva hallintovirasto.

Rikosseuraamusalan organisaatiouudistus

Vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoa ja tutkintavankeuden toimeenpanoa koskevan lainsäädännön kokonaisuudistus tuli voimaan 1.10.2006. Uudistuksen keskeisenä tavoitteena on lisätä vangin valmiuksia elää rikoksetonta elämää parantamalla hänen elämänhallinnan edellytyksiään sekä tukemalla hänen sijoittumistaan yhteiskuntaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoa kehitetään entistä suunnitelmallisemmaksi ja Vankeinhoitolaitoksen toimintatapoja muutetaan edellä todetut vaativat tavoitteet paremmin toteuttaviksi. Vankeusrangaistuksen täytäntöönpano perustuu yksilölliseen rangaistusajan suunnitteluun sekä tehtyjen suunnitelmien toteuttamiseen ja toteuttamisen seurantaan. Tärkeää on turvata vankilassa käynnistetyn uusintarikollisuuteen vaikuttavan toiminnan jatkuminen vangin vapauduttua. Tähän liittyen hyvissä ajoin ennen vangin vapautumista laaditaan vapauttamissuunnitelma, jossa todetaan erityisesti Kriminaalihuoltolaitoksen ja vangin kotikunnan toimenpiteet vangin yhteiskuntaan sijoittumisen tukemiseksi.

Vankeuslain tavoitteiden saavuttamiseksi Vankeinhoitolaitoksen organisaatio uudistettiin niin ikään 1.10.2006 lukien. Vankeinhoitolaitos koostuu viidestä aluevankilasta sekä valtakunnallisesta terveydenhuollon yksiköstä. Aluevankilat vastaavat itsenäisesti toimialueeltaan kotoisin olevien vankien vankeusrangaistuksen täytäntöönpanosta. Olennainen uudistuksen tavoite on ollut henkilöstö-voimavarojen siirtäminen vangin kanssa tehtävään lähityöhön eli ohjauksen ja valvonnan tehtäviin. Tämä on mahdollista toteuttaa keskittämällä ja rationalisoimalla hallintoa. Niin ikään uudistuksella on siirretty päätöksentekotoimivaltaa hallinnossa alaspäin.

Kesäkuussa 2007 on käynnistetty rikosseuraamusalan organisaation kehittämistyö, jossa tavoitteena on lisätä rikosseuraamusalan työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja työn tuottavuutta. Uudistustyö pohjautuu eduskunnan lakivaliokunnan kannanottoon vuodelta 2001. Siinä edellytettiin muodostettavan rikosseuraamusalalle yksi yhtenäinen virasto niin, että käytössä olevat voimavarat olisivat hyödynnettävissä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Kyse on rikosseuraamusalan hallinnon yhtenäistämistä sekä keskushallinto- että aluetasolla.

Syyttäjälaitoksen organisaatiouudistus

Syyttäjälaitoksen rakenneuudistus on toteutettu huhtikuun 2007 alusta lukien. Olennaisena tavoitteena on ollut syyttäjätöiden laadun kehittäminen ja syyttäjän roolin vahvistaminen rikosprosessin keskeisenä vaikuttajana. Uudistuksella kevennetään hallintoa ja kohdennetaan resursseja varsinaisiin syyttäjäntehtäviin. Tällä tavoin lisätään syyteharkinnan joutuisuutta ja laatua. Uudistus edistää työmäärien tasaista jakautumista sekä erityisasiantuntemuksen kehittämistä ja tehokasta kohdentamista. Yksittäisenä erityistavoitteena on pitkään syyteharkinnassa olevien asioiden määrän vähentäminen.

Uudistuksen avulla kyetään myös tehostamaan syyttäjälaitoksen johtamista ja ohjaamista, kun paikallisten syyttäjäyksiköiden lukumäärä ja toiminnallinen erilaisuus vähenevät. Rakenneuudistuksessa syyttäjäyksiköiden lukumäärä on vähentynyt 63:sta 15:een. Paikallisten toimipaikkojen määrä on säilynyt jokseenkin nykyisenä.

Käräjäoikeuksien määrän vähentäminen

Kansalaisten henkilökohtainen asiointitarve käräjäoikeudessa on vähentynyt lainsäädännön uudistusten (muun muassa kirjallisen menettelyn laajentuminen) sekä tekniikan kehittymisen myötä. Tuomioistuintyön luonne on myös muuttunut aikaisempaa erikoistuneemmaksi ja eriytyneemmäksi. Nämä seikat ovat osoittaneet, että kovin tiheä, monin paikoin pienistä yksiköistä koostuva käräjäoikeusverkosto ei välttämättä ole toimivin mahdollinen. On arvioitu, että käräjäoikeuksien tuomiopiirikoon suurentamisella on mahdollista monipuolistaa käräjäoikeuksien jutturakennetta (etuina muun muassa henkilöstön monipuoliset työtehtävät ja ammattitaidon kehittyminen) sekä tasapainottaa henkilöstöresursseja eri käräjäoikeuksien kesken.

Käräjäoikeuksien organisaatio- ja henkilöstörakenteen sekä tuottavuussäästöjen toteuttamisen kannalta merkityksellisiä asiaryhmiä ovat kiinteistöasiat ja summaariset asiat. Näiden asioiden käsittelyä lienee mahdollista yksinkertaistaa ja keskittää sillä tavoin, että resursseja voidaan suunnata oikeusturvan kannalta tärkeämpien ja vaativampien asioiden käsittelyyn. Kirjaamisasiat ovat hallitus-ohjelman mukaan siirtymässä maanmittauslaitokseen. Tässä todetut tavoitteet ovat tärkeitä muun muassa oikeusministeriön asettaman muutoksenhaun oikean kohdentamisen tavoitteen kanssa. Tavoitteisiin liittyen oikeudenkäyntien painopiste pitäisi olla käräjäoikeuksissa, joissa asia selvitetään perusteellisesti kaikkien asianosaisten läsnä ollessa. Käräjäoikeuden ratkaisun tulisi jäädä mahdollisimman usein lopulliseksi.

Oikeusavun toimistoverkon kehittäminen

Valtion oikeusaputoimistojen tehtävänä on muun muassa oikeudellisen avun antaminen oikeus-apuun oikeutetuille henkilöille. Tämän tehtävän tekeminen edellyttää, että oikeusavun asiakkaiden on voitava asioida oikeusaputoimistossa kohtuullisen etäisyyden päässä. Näin ollen oikeusaputoiminnan on oltava hajautettua ja palvelupisteverkon tulee olla varsin tiheä. Oikeusaputoimistojen toiminta on organisoitu oikeusaputoimistoissa, sivutoimistoissa tai sivuvastaanotoissa tapahtuvaksi. Suomessa on 65 oikeusaputoimistoa, joilla on 17 sivutoimistoa ja 97 sivuvastaanottoa.

Oikeusaputoimistojen verkostoa on kehitetty viime vuosina ja kehitetään edelleen ottaen huomioon kansalaisten tarpeet sekä maan väestö- ja elinkeinorakenteessa tapahtuneet muutokset. Niin ikään huomioon otettavia seikkoja toimistoverkon kehittämisessä ovat muun muassa toimistojen nykyinen työmäärä, valtion tuottavuusohjelman toteuttaminen sekä sähköisen asioinnin kehittäminen. Oikeusministeriön hallinnonalan eräät muut rakenneuudistukset heijastuvat myös oikeusaputoimen toimintaan. Tällaisia uudistuksia ovat ainakin käräjäoikeuksien määrän vähentäminen, syyttäjälaitoksen rakenneuudistus sekä ulosoton organisaatiouudistus. Erityisenä tehtäväsiirtona oikeusavulle ovat mahdollisesti tulossa edunvalvonta-asiat.

4 Henkilöstöstrategia vuosille 2004 – 2007

Oikeushallinnon henkilöstöstrategian vuosille 2004 – 2007 tavoitteena on ollut tukea oikeuspolitiikan strategian toimeenpanoa, kehittää henkilöstöjohtamista hallinnonalalla sekä luoda yhteistä arvopohjaa ja myönteistä työnantajakuva oikeushallinnon työpaikoille. Työpaikoille asti ulottuvana selkeänä tavoitteena on ollut se, että oikeushallinnon työyksiköissä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään.

Henkilöstöstrategian toimeenpanoalueina ovat olleet johtaminen, työyhteisöjen hyvinvointi, henkilöstön osaaminen ja mitoitus sekä henkilöstötoimen prosessien selkeys ja yhtenäisyys. Kullakin toimeenpanoalueella on 5 – 8 kriittistä menestystekijää, joiden avulla tavoitetta kohti edetään.

Voimassa oleva henkilöstöstrategia on jäänyt oikeusministeriön hallinnonalan työpaikoissa varsin etäiseksi. Uuden, vuosille 2008 – 2011 ulottuvan henkilöstöstrategian laadinnan toimeksiannossa on lähdetty siitä, että henkilöstöstrategian tulee olla konkreettinen ja jokapäiväistä toimintaa tukeva työväline, joka sisältää hyväksi todettuja, ennakoitavissa olevia ja oikeudenmukaisia toimintatapoja, joita noudatetaan. Tämän tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöstrategiassa esiin nostettavia painopisteitä voi olla vain muutama.

5 Hallinnonalan ilmapiirikartoituksista

Tehtyjen työilmapiirimittausten mukaan oikeusministeriön hallinnonalan työpaikkojen työilmapiiri on yleensä melko hyvä ja työn sisältöön ollaan yleisesti tyytyväisiä. Sen sijaan mahdollisuudet vaikuttaa omiin työtehtäviinsä koetaan heikoiksi. Tästä syystä oikeusministeriön hallinnonalan työpaikoille olisi tarpeen luoda menettelytapoja, joilla työtehtävien kehittämisen ja työnjaon kysymyksiä käydään työpaikkakohtaisesti läpi työtekijöiden ja viraston johdon kesken. Myös johtamisen ja tiedonkulun puutteet ovat tulleet monin paikoin esiin ilmapiirikartoituksissa.

Työhyvinvoinnin seuraamiseksi jatketaan vuosittain toteuttavaa työolobarometrien toteuttamista. Tämä on välttämätöntä, jotta voidaan turvata johdon ja henkilöstön tiedonsaanti työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kehittymisestä tai taantumisesta. Oikeusministeriön hallinnonalalla on käytössä VM-Baro-työhyvinvointitutkimus. Siltä osin kuin virastot eivät barometritutkimuksia vielä tee, niiden edellytetään ottavan käyttöönsä VM-Baro-menetelmä. Tietyn menetelmän käyttö ja sen säännöllinen toteuttaminen tekevät mahdolliseksi seurata sitä, miten kehittämistä edellyttävien asioiden parantamisessa on edetty.

IV Strategiakausi 2008 – 2011; kehittämistarpeet, painopisteet ja kuvaus

1 Kehittämistarpeet

Edellä olevan perusteella on vedettävissä johtopäätöksiä siitä, mitä toimenpiteitä nykytila, työilma-piirikartoitukset ja tiedossa olevat hankkeet edellyttävät henkilöstön aseman turvaamiseksi ja hyvän henkilöstöpolitiikan noudattamiseksi. Johtopäätösten osoittamia kehittämistarpeita ovat ainakin: organisaation ja vastuusuhteiden selkeyttäminen, johtamisen ja erityisesti henkilöjohtamisen edellytysten parantaminen, esimiehen roolin selkeyttäminen, toimiva tulosohejaus, vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen helpottaminen, muutoksen johtaminen, henkilöstön valmentaminen muutokseen, muutoksen riittävä resurssointi, haastava työ, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, kannustavat työehdot, osaamisen varmistaminen, toimiva rekrytointi, hyvä työnantajakuva, työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen, tietotekniikan kehittymisen asettamien vaatimusten ja antamien mahdollisuuksien huomioon ottaminen sekä hyvä henkilöstösuunnittelu.

Kehittämistarpeita on paljon. Jotta vuosien 2008 – 2011 henkilöstöstrategia voisi olla laadintatyön toimeksiannon mukaisesti konkreettinen ja jokapäiväistä toimintaa tukeva, edellä todetuista kehittämistarpeista valitaan muutama henkilöstöstrategian painopisteiksi. Niissä strategiakaudella saavutettava myönteinen kehitys edesauttaa myös muiden kehittämistä edellyttävien asioiden etenemistä.

2 Painopisteiden valinta

Vuosien 2008 – 2011 henkilöstöstrategiassa otetaan lähtökohdaksi tulevaisuuden hyvä työyhteisö. Tiedossa on useita olennaisia tulevaisuuden työn tekemiseen ja työyhteisöön liittyviä muutostekijöitä. Henkilöstöstrategian avulla valmistaudutaan tulossa oleviin muutoksiin ja pyritään vaikuttamaan niihin siten, että siirtymä nykyisyydestä tulevaisuuteen olisi oikeusministeriön hallinnonalan tehtävien ja henkilöstön kannalta hallittu. Tulevaisuuteen valmistautuminen ja vaikuttaminen tekevät tulevaisuudesta mahdollisuuden, ei uhan. Tulevaisuuden työyhteisön hallituksi vastaanottamiseksi henkilöstöstrategiassa keskitytään kolmeen painopisteeseen: johtaminen ja yhteistyö (erityisesti vuorovaikutteinen johtaminen sekä osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu), työn sisältö ja muutoksenhallinta. Henkilöstöstrategiatyön toimeksiannon mukaisesti painopisteisiin sisältyvistä asioista esitetään selkeitä, konkreettisia sekä yleisesti hyväksyttäviä linjauksia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Tämä on omiaan luomaan oikeusministeriön hallinnonalalle yhtenäisiä, ennustettavia ja oikeudenmukaisina pidettäviä toimintatapoja.

Painopisteitä valittaessa on otettu huomioon seuraavat seikat:

- Henkilöstöstrategia laaditaan neljäksi vuodeksi eteenpäin. Lisäksi sillä rakennetaan henkilöstöpoliittisten tavoitteiden ja toimintatapojen suuntaa sitäkin pidemmälle tulevaisuuteen.

- Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan tulevien vuosien olennaisimmat haasteet ovat yhä lisääntyvä henkilöstön poistuma sekä tuottavuusohjelman toteuttaminen. Niiden toteuttaminen tulee tehdä oikeudenmukaisesti ja kaikin tavoin hallitusti.
- Työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat keskeiset henkilöstön työn ilon ja työmotivaation tekijät. Ne puolestaan ovat tärkeät välineet varustettaessa valtionhallinnon toimintayksiköitä kohtaamaan nykyinen arki ja tulevaisuuden muutokset. Työhyvinvoinnin lisääminen ja ylläpitäminen eivät ole erillisiä tehtäviä tai toimenpiteitä, vaan työhyvinvoinnin huomioon ottaminen sisältyy olennaisena osana kaikkeen toiminnan kehittämiseen sekä henkilöstön kohteluun ja asemaan liittyvään toimintaan.
- Valtionhallinnon kilpailukyky vähenevästä työvoimasta edellyttää hyvää työnantajakuva. Tämä kuva muodostuu useista yksittäisistä tekijöistä, kuten työtehtävien haastavuudesta, kannustinjärjestelmistä, työnantajatoiminnan luotettavuudesta, hyvästä esimiestyöstä sekä turvallisista ja hyvistä työskentelyolosuhteista.
- Oikeusministeriön hallinnonalalla tehdään yhteiskunnan perustoimintojen ylläpitämisen tehtäviä. Näiden vaativien tehtävien tekijät ansaitsevat oikeudenmukaisen, johdonmukaisen, luotettavan ja innostavan johdon. Olennaista on hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Oikeusministeriön hallinnonalan organisaatiot kehittyvät entistä enemmän asiantuntijaorganisaatioiksi. Siksi on tärkeää panostaa erityisesti henkilöjohtamiseen sekä osaamisen johtamiseen.
- Sekä työn sisältö että toimintaorganisaatiot ovat tiheästi muuttuvassa tilassa. Jotta muutos onnistuisi tavoitellulla tavalla, muutokseen tulee valmistautua asianmukaisesti.
- Henkilöstöä koskevien suunnitelmien ja ratkaisujen tulee perustua oikeaan ja ajantasaiseen tietoon, joka koskee sekä tehtäviä että tekijöitä. Sen pohjalta voidaan laatia valtion-hallinnon toimivuuden varmistavat henkilöstösuunnitelmat, jotka koskevat henkilöstön määrää ja osaamista.
- Henkilöstöstrategiatyöryhmän toimeksianto edellyttää konkreettisen henkilöstöstrategian laatimista. Siksi myös painopisteet on tarpeen määritellä yksityiskohtaisemmin kuin mitä yleispiirteisissä tavoiteasiakirjoissa todetaan. Henkilöstöstrategian laadinta ja hyvien henkilöstöpoliittisten toimintatapojen omaksuminen on jatkuva prosessi, jossa eräs etenemisen tie on edetä toimivista yksityiskohdista toimivaan kokonaisuuteen.

3 Strategiakauden toimintaympäristö

Valtion henkilöstöpolitiikan kehittämistavoitteita ovat hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka, hyvä johtaminen, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Nämä yhdessä luovat edellytykset hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille sekä valtion kilpailukyvyille. Kilpailukyvyyn ylläpitämisellä varmistetaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö myös oikeushallinnossa.

Tietoyhteiskunnan vahvistuminen, hallinnon voimakas uudistuminen ja alueellinen keskittyminen sekä kansainvälisyyden lisääntyminen muuttavat nopeasti työyhteisöä, jossa tällä hetkellä elämme. Talouskasvun muutokset vaikuttavat julkisen sektorin toimintakykyyn. Henkilöstöpolitiikan suuria haasteita ovat osaamisvaatimusten kasvu

ja henkilöstön ikääntyminen. Samanaikaisesti kilpailu työvoimasta kiristyy ja hallinnonalan toiminta ja ydinpalvelut on kyettävä turvaamaan vaativista muutostarpeista ja tuottavuustavoitteista huolimatta.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia rakentuu näiden sekä alussa mainituille oikeushallinnon tavoitteiden luomalle perustalle. Strategia yhdistää ristiriitaisilta näyttävät valtionhallinnon yleiset kehittämistavoitteet ja oikeushallinnon tehtävistä johtuvat kehittämistavoitteet toimivaksi ja toteuttamiskelpoiseksi kokonaisuudeksi.

Henkilöstöstrategiakauden 2008 – 2011 aikana, sen loppupuolella, tietämyksen ja osaamisen poistuminen hallinnonalalla on suurimmillaan. On voitava varautua siihen, että kokemuksen määrä työ-yhteisöissä vähenee ja samalla kyettävä huolehtimaan ydintehtävien asiantuntevasta hoitamisesta. Koska sama osaamisen poistuminen koettelee koko yhteiskuntaa, on kilpailu uudesta henkilöstöstä tänä aikana suurimmillaan. Strategiakaudella työnantajakuvan on oltava houkutteleva, työn tulee olla kiinnostavaa ja mielekästä, henkilöstölle tarjottavien etujen ja palkkauksen on oltava riittävän kilpailukykyisiä. Osa näistä kilpailukyvyn edellytyksistä on koko valtiokonsernin tasolla ratkaistavia asioita ja ne koskevat koko valtionhallintoa. Oikeusministeriön tulee panostaa näiden edellytysten saavuttamiseksi, jotta yhteiskunnan kannalta välttämättömien toimintojen turvaamiseksi tarvittavaa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä on saatavissa riittävästi. Esimerkiksi palkkauksen taso vaikuttaa suoraan siihen, minkälaista henkilöstöä hallinnonalalle tulevaisuudessa on saatavilla.

Oikeushallinnon tärkeimpien eettisten arvojen, turvallisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kansalaisten oikeuksien toteutumisen ylläpitäminen strategiakaudella on ensiarvoisen tärkeää. Arvojen sisäistäminen ja työhön sitoutuminen vie aikansa. Näin ollen pitkään alalla palvelleiden, osaavien, motivoituneiden, arvot sisäistäneiden ja työhön sitoutuneiden henkilöstön laajamittainen poistuminen lähivuosina voi vaarantaa eettisten arvojen merkityksen säilymisen työn tekemisessä. Tämän vuoksi arvojen tärkeyttä tulee strategiakaudella korostaa, jotta uusi henkilöstö sisäistää ne mahdollisimman nopeasti.

Strategiakaudella on voitava vastata muuttuvaan työn arvostukseen ja merkitykseen ihmisten elämässä. Hyvinvointiyhteiskunnassa yhä useammalla on mahdollisuus panostaa vapaa-aikaan. Omaan hyvinvointiin ja mukavuuteen halutaan varata enenevässä määrin myös aikaa. Kiireen ja ylisuurien työmäärien haitat ovat tiedossa. Vapaa-ajan merkitys on korostumassa koko yhteiskunnassa ja samalla työn arvostus vähenee.

Arvostusten muuttuminen on strategiakaudella tehtävissä suunnitelmissa otettava huomioon, jotta pärjätään kilpailussa uudesta, motivoituneesta, huippuosaavasta työvoimasta. On siis varauduttava antamaan henkilöstölle mahdollisuus toteuttaa itseään muutoinkin kuin työssä. Tässä tulee kysymykseen suunnitelmallinen työajanhallinta. Työaikajoustot ovat saamassa uuden merkityksen. Palvelussuhteen pysyvyys turvaa osaltaan tässä todettuja tavoitteita.

Valtionhallinnon asettamien ja oikeushallinnon omien tavoitteiden saavuttamiseksi, joudutaan strategiakaudella tekemään vaikeita valintoja ja toteuttamaan laajamittaisia,

henkilöstöä ja johtamista koettelevia uudistuksia. Hallinnollisista menettelyistä on kyettävä erottamaan olennainen ja muu osa siitä joudutaan karsimaan. Byrokraattista johtamista vähennetään, tehtäviä ja päätösvaltaa delegoidaan ministeriöstä hallinnonalalle ja yleisesti alemmille tasoille.

Asiantuntijatyötä painotetaan ja sen edellytyksiin on panostettava, jotta ydintehtävät tulevat arvojen ja tavoitteiden mukaisesti hoidetuiksi.

4 Johtaminen ja yhteistyö strategiakaudella

Kaikki oikeusministeriön hallinnonalalla toimivat johtajat ymmärtävät johtamiselle nyky-yhteiskunnassa asetettavat vaatimukset sekä pyrkivät aktiivisesti koulutuksen ja muun itsensä kehittämisen kautta hyvään vuorovaikutukselliseen johtajuuteen. Johtamistyössä on riittävästi aikaa ja muun henkilöstön tukea virastokohtaisten työn kehittämisen toteutukseen. Alaiset tuntevat vastuunsa toimivan työyhteisön luomisessa ja antavat riittävästi rakentavaa palautetta niin johtamistyön kuin omankin työnsä kehittämiseksi.

Johtajien rekrytoinnissa kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota myös kyseisen tehtävän edellyttämiin henkilökohtaisiin johtajaominaisuuksiin, vaikka monissa johtamistehtävissä on edellytettävä myös asianomaisen substanssin asiantuntijuutta. Ylimpien johtajien osalta korostuu alempia enemmän asiantuntijuus nimenomaan johtamisessa. Ideoiden ja kokemusten hankkimiseksi johtotehtävien osalta voidaan harkita myös siirtymistä hoitamaan johtamistehtävää toisessa organisaatiossa, mikäli se tehtävien luonne huomioon ottaen on mahdollista.

Edellä todettujen tavoitteiden saavuttamiseksi panostetaan erityisesti rekrytointiin ja koulutukseen, testauksiin sekä strategiaan sitoutumiseen, palautejärjestelmään ja informaation kulkuun seuraavilla tavoilla.

Rekrytoinnista vastaaville hankitaan koulutuksen kautta tai ostopalveluja käyttäen riittävä tieto ja keinot hyvien johtajien rekrytoimiseksi. Johtamiskoulutusta ja johtajien verkostoitumista vertaisryhmiin edellytetään ja tuetaan. Johtamiskoulutuksen sisältö toteutetaan julkisen sektorin johtajuudelle asetettavien haasteiden mukaisesti. Hankitaan säännöllisesti tietoa johtamistyön onnistumisesta virastoissa ja ongelmien ilmetessä myös oikeusministeriö tukee johtoa ongelmien ratkaisemisessa. Myös johtajia tulee palkita onnistuneesta ja tuloksellisesta johtamistyöstä. Julkisen sektorin johtajan asema on erilainen kuin yksityisellä. Onnistuneesta työstä ei suoranaisesti palkita eikä huonosta johtajuudestakaan synny seuraamuksia. Lisäksi työtä tehdään niin sanotusti annetulla henkilöstöllä ja jos ongelmia on, niiden kanssa on pakko elää. Tässä ympäristössä huonokin johtaja voi saada tulosta hyvällä henkilöstöllä. Toisaalta hyväkään johtaja ei voi saada tulosta heikolla henkilöstöllä, joka ei ole vaihdettavissa. Johtajien itsensä kannalta lienee kohtuullista, että viraston tilannetta myös tältä osin kartoitetaan ja mahdolliset ongelmat tunnustetaan. Toisaalta henkilöstössä on paljon käyttämätöntä potentiaalia, joka on mahdollista oikealla johtamistyöllä herättää henkiin. Keinojen pohtimisessa edellä mainittu johtajien verkostoituminen ja esimerkiksi erilaiset seminaarit ja vapaamuotoisetkin tapaamiset voisivat olla hyödyksi. Puhumattomuudesta ja puuttumattomuudesta tulisi siis päästä eroon.

Myös alaisten on hyvä ainakin jossakin määrin saada koulutuksen kautta tai muutoin tietoa johtamistyöstä ja sen haasteista, jotta alaisten ja esimiesten välinen ymmärrys ja rakentava vuorovaikutus paranisivat. Muussa kuin johtamistyössä toimivien on vaikea nähdä suurempia kokonaisuuksia ja aikaa käytetään ehkä kohtuuttomasti oman työn kannalta tärkeiden ongelmien pohtimiseen, joilla ei kuitenkaan ole suuressa kokonaisuudessa keskeistä merkitystä. Näkökulmaa tulisi tältä osin avartaa.

Johtajien samoin kuin muunkin henkilöstön itsetuntemusta pitäisi lisätä. Henkilöjohtamisen ongelmat liittyvät usein siihen, että viat nähdään vain muissa, milloin johdossa, milloin alaisissa, milloin kollegoissa, mutta ei nähdä mahdollisuutta oman toiminnan ja käytöksen muuttamiseksi. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla käytetty henkilöstön testaaminen vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kartoittamiseksi voisi olla oikeusministeriön hallinnonalalla tarpeen. Näin kukin saisi tietoa itsestään ja pystyisi paremmin kehittämään omaa ammattitaitoaan ja kykyään toimia työyhteisön rakentavana jäsenenä ja toisaalta johdon olisi helpompi sijoittaa oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin.

Edellä todetut seikat eivät liity pelkästään johtamiseen. Johdon ja henkilöstön sitouttamiseksi strategian tavoitteisiin voisi olla hyväksi, että strategian keskeisen sisällön toteutuminen käytäisiin läpi vuosittaisissa tulosneuvotteluissa. Selvitettäisiin, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty minkäkin strategiatavoitteen saavuttamiseksi, miltä osin asiat jo ovat kunnossa sekä mitä ongelmia mahdollisesti on ja keinot niistä selviytymiseksi. Ministeriö voisi laatia keskustelun pohjalta raportin, jossa olisi viraston osalta keskeiset kehittämiskohteet ja myös saavutukset esillä. Raportti toimitettaisiin koko henkilökunnalle. Tämä menettelytapa voisi edesauttaa sitä, että strategiaan sitouduttaisiin, sen sisältöä sisäistettäisiin ja koko henkilöstö saisi vuosittain tiedon henkilöstö-strategiaan liittyvien asioiden tilasta.

5 Työn sisältö strategiakaudella

Kaikki virastossa tehtävä työ palvelee suoraan tai välillisesti perustehtävää ja ydinprosessia. Tehtävät on priorisoitu siten, että yllättävissä poikkeustilanteessakin toiminnan kannalta keskeiset tehtävät tulevat hoidetuiksi. Kukin virkamies on oman tehtäväkokonaisuutensa osalta yhdessä esimiehensä kanssa tehnyt tarvittavat työn rationalisointi- ja priorisointitoimenpiteet. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on määrätty vastuuhenkilöt ja luotu valmiit toimintaperiaatteet ja onnistumisen seurantajärjestelmät. Uusien henkilöiden kouluttamisessa yhteistyö eri virastojen välillä voi olla hyödyllistä. Tarvittaessa koulutusta voidaan keskittää.

Edellä todettujen tavoitteiden saavuttamiseksi varataan aikaa ja taloudellisia resursseja suunnitella työn kuva optimaalisen järkeväksi. Toisaalta uusiin toimintatapoihin sitoutumista valvotaan ainakin tulosohjauksessa niin virastojen sisällä kuin viraston ja oikeusministeriön välillä. Kehittämistoiminta virastojen sisällä ei aina onnistu pelkästään omalla henkilökunnalla. Myös ulkopuolinen tarkastelukulma ja tuki voivat olla tervetulleita järkevien työnkuvien luomiseksi.

6 Muutoksenhallinta strategiakaudella

Virastossa työskentelevien ammattitaito on koulutuksen ja työssä kehittymisen kautta saatu niin korkealle tasolle, että väistämättömät muutokset voidaan hallita. Koko henkilöstö on ymmärtänyt jatkuvan, toimintaympäristöön reagoivan ja sitä kehittävän muutoksen välttämättömyyden, jolloin muutosvastarinnan sijasta voimat suunnataan muutoksen tekemiseen.

Edellä todettuun tilanteeseen pääsemiseksi muutoksenhallinta on otettu osaksi virastojen tulosohjausta. Viraston johto tai valittu vastuuhenkilö sitoutetaan toteuttamaan tarvittavat muutokset tietyinä aikana. Ministeriö on vastuussa siitä, että kullakin virastolla on riittävä tieto ja taito muutoksen läpiviemiseksi. Suurempia muutoksia ajatellen on varattu taloudelliset resurssit koulutuksen ja työssä oppimisen turvaamiseksi (muutosvaiheessa työtahti väistämättä hidastuu). Tarvittaessa ulkopuolista tukea voidaan käyttää. Keskeiset muutoksen ennakoitaan hyvissä ajoin ja toimenpiteisiin ryhdytään.

V Painopisteiden tarkentaminen

1 Yleistä

Valtionhallinnon yleiset tavoitteet sekä oikeushallinnon omat tavoitteet saavutetaan tulevaisuuden työyhteisössä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää painopistealueiden valitsemista kehittämiskohteiksi, joihin panostetaan suunnitellusti. Painopistealueiksi valitaan tavoitetilän kannalta strategisesti tärkeimmät, jotta henkilöstöstrategiasta saadaan konkreettinen ja vaativissa olosuhteissa helposti toteutettava.

Strategisiksi painopistealueiksi on valittu johtaminen ja yhteistyö, työn sisältö ja muutoksenhallinta. Työhyvinvointi on koko prosessissa mukana jatkuvasti huomioon otettavana osatekijänä. Sitä ei ole nostettu painopistealueeksi, vaan sen katsotaan sisältyvän kaikkiin painopistealueisiin ja sen katsotaan paranevan ja seuraavan luonnostaan, kun johtamista ja yhteistyötä sekä työn sisältöä kehitetään ja muutoksenhallinnasta huolehditaan suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Niin ikään sukupuolten välinen tasa-arvo on kaikessa toiminnassa ja kehittämisessä itsestään selvästi mukana oleva asia.

2 Johtaminen ja yhteistyö

Johtaminen on voimakkaan muutosvaiheen aikana ja sen jälkeisessä työyhteisössä runsaasti huomiota vaativa painopistealue, joka vaikuttaa koko työyhteisöön, jokaiseen sen jäseneseen. Johtamisen avulla edistetään toimintaa ja yksittäisiä asioita suoraan sekä välillisesti henkilöstön johtamisen kautta.

Henkilöstöstrategiassa käsitellään johtamista pääsääntöisesti niiltä osin kuin se on yhteistä sekä johdolle että esimiehille. Huomiota kiinnitetään ensisijaisesti henkilöstön, mutta myös asioiden johtamiseen, ei niinkään kokonaisten organisaatioiden johtamiseen.

Johtamisen rinnalla halutaan korostaa yhteistyön merkitystä, avointa keskustelua, kuulemista, monipuolista viestintää, yhteistoimintamenettelyn korostamista ja kaikenlaista avoimuutta johtamistehtävän toteuttamisessa. Yhteistyön avulla johtaminen helpottuu, kun päätöksenteon tukena voidaan entistä enemmän käyttää myös henkilöstön tietoa ja osaamista. Samalla kaikki organisaation jäsenet voivat helpommin sitoutua tehtäviin ratkaisuihin.

Johtamisen, esimiestaitojen ja yhteistyön merkitys työhyvinvoinnille on erityisen merkittävä.

Vuorovaikutteinen johtaminen

Johtamisen ja esimiestyön tulee strategiakaudella tavoitella nykyistä vuorovaikutteisempaa yhteis-työtä. Tämä tarkoittaa osallistuvaa johtamista, jossa työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhä korostetummin yhdessä, monipuolisissa ja mahdollisesti tarpeen mukaan muuttuvissa asiantuntijaryhmissä tai –tiimeissä. Näin kyetään varmistamaan moniosaaminen ja monitahoisen tehtäväkentän hallitseminen.

Joustava vuorovaikutteisuus edellyttää vastuusuhteiden selkeyttä, joka erityisesti tiimityöskentelyssä usein muodostuu ongelmaksi. Johdon, esimiesten, asiantuntijoiden ja toimintaa tukevan henkilöstön roolit tulee selkeyttää niin, että jokainen tuntee lähiesimiehensä ja tehtävänsä merkityksen ja paikkansa organisaatiossa. Roolien selkeys korostuu tulevaisuuden työyhteisössä, jossa työtä tehdään mahdollisesti hyvinkin etäällä johdosta, esimiehestä ja työtovereista. Vastuusuhteiden tulee olla määritelty yksiselitteisesti. Vastuusuhteet eivät kuitenkaan ole aina staattisia, vaan riippuvaisia myös muuttuvien tiimien ja työryhmien johtamistarpeista.

Tehokas ja tuottava työyhteisö edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten välillä ja molemminpuolista luottamusta henkilöstön ja johdon/esimiesten kesken. Luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi vaaditaan hyvää johtamista, motivoituneita ja osaavia esimiehiä, joilla on riittävästi aikaa esimiestyölle. Esimiesten rekrytoinnin tulee olla suunnitelmallista niin, että hakijoiden motivaatio ja henkilökohtaiset kyvyt esimiestyöhön ja henkilöjohtamiseen otetaan korostetusti huomioon.

Luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi johtamisen kehittämisen ohella tulee koko henkilöstön työyhteisötaitoja parantaa ja pitää yllä. Työn muututtua yhä vaativammaksi ja kiireisemmäksi työyhteisötaitojen merkitys on korostunut.

Esimiehiin ja johtoon kohdistuvat vaatimukset asettavat merkittäviä vaatimuksia johtamisen edellytysten parantamiseen ja monipuoliseen osaamisen lisäämiseen. Henkilöjohtamisen välineitä on tarpeen kehittää. Työhyvinvointia tukevista henkilöstöjohtamisen välineistä voidaan erityisesti mainita vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, palautteen antaminen, työnteon arviointi, kannustaminen ja

palkitseminen. Johtamisvalmiuksia hankitaan paitsi johtamiskoulutuksella myös johtamisosaamisen ylläpidolla, kuten työnohjauksen, mentoroinnin ja verkostotuen avulla.

Johtamistyötä tulee arvioida ja tehtyjen arviointien mukaisesti johtamista tulee kehittää.

Osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu

Järjestelmällinen osaamisen johtaminen on kokonaisprosessin läpiviemistä ja toiminnan tehokasta tukemista niin, että henkilöstön hyvinvoinnista kyetään samalla huolehtimaan. Se edellyttää henkilöstösuunnittelua, riittävän joustavaa henkilöstösuunnitelmaa, joka päivitetään jatkuvasti ja joka voidaan helposti mukauttaa vastaamaan uusiin ja muuttuviin vaatimuksiin.

Johtaminen tämänkaltaisessa ympäristössä edellyttää jatkuvaa ulkoisten ja sisäisten vaatimusten sekä osaamistilanteen tarkkailua ja kykyä toimia ja johtaa henkilöstöä sekä asioita sen mukaisesti. Henkilöstösuunnitelmassa tulee arvioida oikeushallinnon ydintehtävien ja tavoitteiden asettamisen kannalta strategiset osaamisalueet ja niistä lähtien määritellyt osaamistarpeet.

Tämä edellyttää jopa yksikkökohtaista selvitystä yksikön tehtävien edellyttämästä nykyhetken osaamistarpeista ja osaamisvarannosta. Osaamisen siirtäminen alalta poistuvalla henkilöstöltä uudelle henkilöstösukupolvelle tulee muuttuvassa toimintaympäristössä suunnitella ja varmistaa hyvissä ajoin niin, ettei strategista osaaminen vaarannu. Lisäksi tulee voida ennakoita yhteiskunnan kehityksestä ja toimintaympäristön muuttumisesta johtuvat uudet osaamistarpeet.

3 Työn sisältö

Muun muassa työilmapiiriä koskevissa mittauksissa on todettu, että virkamiehet pitävät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Se on paitsi yksittäisen virkamiehen motivoinnin myös koko viraston työn ja toimintojen sisältöjen kehittämisen kannalta tärkeä asia. Työntekijä on työnsä asiantuntija. Työn sisältöön vaikuttamisessa on muistettava realistisuus: yksittäisen virka-miehen työtehtävät liittyvät aina työyksikön kokonaistehtäviin. Lisäksi työtehtävät voivat olla esimerkiksi lainsäädännön asettamien tavoitteiden tai velvoitteiden vuoksi varsin kiinteät. Näin ollen työn sisältöön vaikuttaminen on tasapainon löytämistä järjesteltävissä olevien ja määrättyjen tehtävien välillä. Työn sisältöön vaikuttamisen kanavia ja tilaisuuksia ovat muun muassa muutos- ja uudistushankkeisiin osallistuminen, kehityskeskustelut sekä työn sisältöön liittyvät säännönmukaiset keskustelut työyhteisössä.

Seuraavassa käsitellään työn sisältöön liittyviä ja vaikuttavia seikkoja.

Hyvä työ

Työn sisältöön vaikuttamisen tavoitteena on hyvä työ. Voidaan puhua myös laatutyöstä, joka tarkoittaa hyvien työtapojen ja -käytäntöjen kehittämistä. Työn

hyvyyttä ja laadukkuutta arvioitaessa on otettava huomioon ainakin työntekijän, työnantajan sekä työyhteisön käsitys hyvästä työstä. Hyvä työ on osa koko viraston tehtävää – hyvä työ toteuttaa viraston tehtäväkokonaisuutta. Tällaisen arvioinnin tekeminen sekä työn kokeminen hyväksi ja mielekkääksi edellyttävät viraston tehtävän selkeää hahmottamista, toisin sanoen jokaisen työntekijän on mahdollista ymmärtää viraston tehtävä ja oma osuutensa tämän tehtävän toteuttamisessa. Selkeät toimenkuvat edesauttavat kokonaisnäkemyksen hahmottamista. Hyvä työ on yhteistä tavoitetta edistävää. Hyvä työ kannustaa hyvään työsuoritukseen. Hyvän työn saavuttaminen edellyttää esimiehen ja työntekijän avointa ja säännönmukaista vuoropuhelua ja ideointia työn sisällöstä ja kehittämismahdollisuuksista. Tavoitteena on erityisesti työprosessien kehittäminen sekä työsuorituksen että työn tuloksen kannalta mahdollisimman motivoivaksi ja hyväksi.

Osaamisen varmistaminen

Jotta työn tekeminen olisi innostavaa, sen tulee olla sopivasti haastavaa. Haastavaan työhön vastaaminen edellyttää, että työntekijän osaaminen vastaa työn asettamia vaatimuksia. Työn sisältöjen ja toimintatapojen muuttuessa varsin nopeaan tahtiin työntekijän osaamistason säilyminen muutoksen mukana tulee varmistaa. Tämä edellyttää sekä työnantajan että työntekijän panostusta asiaan. Työnantajan tulee tukea työntekijän oppimista suunnitelmallisesti sekä taloudellisesti että ajallisesti. Koulutussuunnitelmia laaditaan tarpeen mukaan joko yksilö- tai ryhmäkohtaisesti. Työntekijän tulee olla valmis kehittämään itseään. Työntekijällä on toisaalta oikeus ja toisaalta velvollisuus kehittää osaamistaan. Osaamisvaatimusten asettamisessa tulee kuitenkin olla todellisuudentajuinen – uuden oppiminen ja omaksuminen edellyttävät työntekijältä aitoa kehittymishalukkuutta, joka voi olla erilainen esimerkiksi erilaisissa elämäntilanteissa.

Työntekijän muiden valmiuksien huomioon ottaminen

Edellä todetun osaamisen varmistamisen ohella työn tulee olla sopusoinnussa työntekijän muiden valmiuksien kanssa. Esimerkiksi työntekijän persoonalliset ominaisuudet ovat hänen valmiuksiaan, jotka mahdollisuuksien mukaan otetaan huomioon työn sisällössä. Työntekijän valmiudet ovat kokonaisuus, jonka nojalla työn sisältöä ei tule määrittää liian vaativaksi tai kuormittavaksi. Toisaalta on sekä työntekijän että työnantajan kannalta järkevää se, että työntekijä pystyy käyttämään kykyjään monipuolisesti hyväksi työssään. Työntekijän valmiuksien määrittelemisessä otetaan huomioon myös mahdolliset väliaikaiset, esimerkiksi perhetilanteeseen liittyvät muutokset työpanoksen määrässä tai laadussa.

Urakehitys

Työn sisällössä on tarkoituksenmukaista sekä työntekijän että työnantajan kannalta ottaa huomioon työntekijän ennakoitavissa oleva urakehitys. Kyse on esimerkiksi työn sisällön suuntaamisesta vähitellen kohti tehtäviä, joihin virastossa tiedetään lähiaikoina tarvittavan lisäpanostusta. Urakehityksen realistinen kaavailu lisää työntekijän motivaatiota kehittää itseään ja osaamistaan sekä vastaanottaa uudenlaisia työtehtäviä. Urakehitystä suunniteltaessa ei tule rajautua vain oman viraston tehtäviin,

vaan työntekijän uralla etenemisen mahdollisuuksia tarkasteltaessa otetaan huomioon myös työntekijän valmiudet ja halukkuus siirtyä toisen työnantajan palvelukseen. Työntekijöiden liikkuvuus lisääntynee lähitulevaisuudessa. Työntekijän siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen ei pidä nähdä menetyksenä, vaan mahdollisuutena tehdä siirtyjän välityksellä omaa toimintaa tunnetuksi toisaalla. Hyvin kohdeltu siirtyjä voi palata tuoden mukanaan virastoon muualla hankkimaansa osaamista ja kokemusta. Urakehitykseen liittyvä seikka on myös se, että määräaikaisessa virkasuhteessa oleva henkilö tietää todelliset jatkamismahdollisuutensa tehtävässään.

Priorisointi

Työmäärä on lisääntynyt. Monissa työpaikoissa ei kyetä lainmukaisessa työajassa tekemään kaikkia tehtäviksi annettuja töitä. Tilanteen voidaan esimerkiksi tuottavuusohjelman toteuttamisen vuoksi otaksua muuttuvan tältä osin vieläkin hankalammaksi. Työtehtäviä on kyettävä priorisoimaan. Tämä on ensisijassa esimiesten tehtävä: heidän tulee järjestää työt etusijajärjestykseen tilanteissa, joissa työntekijä ei ehdi työaikanaan tehdä kaikkia tehtäviksi annettuja tehtäviä. Kohtuullisen työsuorituksen ja työskentelytavan sekä hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi priorisointia tehtäessä työnantajan ja työntekijän tulee toimia yhteistyössä. Vastuun priorisoinnista viraston johdon ja esimiesviraston suuntaan kantaa kuitenkin esimies.

Palaute

Työntekijän ja työnantajan kannalta on tärkeää, että kumpikin voi saada toiseltaan asianmukaisen palautteen työstään ja toiminnastaan. Tämä vaikuttaa vähintään välillisesti myös työn ja työsuorituksen sisältöön. Kehityskeskustelu on osaltaan palautteen antamisen tilaisuus, mutta jotta palaute toimisi tarkoituksessaan eli todella vaikuttaisi toimintaan joko muuttavasti tai hyviä toimintatapoja edelleen vahvistavasti, palautteen antamisen tulee olla ajankohtaista ja käsillä olevaan tilanteeseen ajoittuvaa.

4 Muutoksenhallinta

Muutos on osa nykyistä työelämää. Oikeusministeriön hallinnonalalla on toteutettu, parhaillaan toteutusvaiheessaan tai suunniteltavina useita laajoja, toimintatapoihin vaikuttavia muutoksia. Muutokset ovat merkinneet myös organisaatioiden uudistamista sekä henkilöstön tehtäviin ja asemaan olennaisesti heijastuneita vaikutuksia.

Muutos nähdään usein uhkana: luovutaan tutuista toimintatavoista ja omaksutaan uusia tehtävien sisältöjä ja tekemisen muotoja. Muutoksen suunnittelu ja valmistelu ovat kuitenkin tulevaan tilanteeseen vaikuttamisen keinoja: muutos ei tule, se tehdään. Kun muutokseen voidaan aidosti vaikuttaa, muutos nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Muutosta suunnitellaan, valmistellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Muutoksen tietyt lähtökohdat ja rajat saattavat tulla annettuina esimerkiksi muuttuneessa lainsäädännössä, mutta muutoksen toteuttamisen tapa ja uuden tilanteen yksityiskohdat ovat merkittävilta osiltaan viraston itse suunniteltavissa. Tämä edellyttää asianmukaisia valmisteluresursseja. Jotta suunnitteluvaihe olisi lopputuloksen kannalta mahdollisimman rakentava, suunnitteluun tulee varata riittävästi aikaa sekä toimenpiteiden valmisteluun että uuteen tilanteeseen asennoitumiseen. Useissa tapauksissa suunnitteluvaihe edellyttää myös ulkopuolisen konsultin tai vastaavan panosta, jotta toiminnan ja organisaation kehittämisen mahdollisuudet tulevat laajasti tarkasteltua.

Oleellinen osa muutoksenhallintaa on muutoksen suunnittelun, valmistelun ja toteuttamisen eteneminen johdonmukaisesti, tasa-arvonäkökohdat huomioon otettuina. Muutoksen tavoitteiden tulee olla laajasti tiedossa ja niiden tulee olla ymmärrettäviä, yleisesti hyväksytyjä ja toteuttamiskelpoisia. Asetetuissa tavoitteissa ja aikatauluissa pysytään, ellei suunnittelun ja valmistelun vaiheissa perustellusti todeta, että aikaisemmin sovittuja asioita on syytä muuttaa.

Muutostilanteet ja niiden hallinta edellyttävät esimiehiltä hyviä valmiuksia – erityisesti luotettavuutta, vaikeiden asioiden esiin ottamista, johdonmukaisuutta, rohkeutta ja kuuliaisuutta omien esimiestensä asettamien tavoitteiden toteuttamisessa. Jos muutosta ei johdeta johdonmukaisesti, muutosta ei myöskään hallita.

Koska muutostilanteet edellyttävät henkilöstöltä merkittävää työpanosta ja usein myös uudelleen-orientointia, työhyvinvoinnista huolehtiminen muutostilanteissa on erittäin tärkeää. Muutostilanteissa on tarpeen olla tarvittavissa määrin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Henkilöstön motivointi muutokseen on eräs tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Motivointia tukevia toimintatapoja ovat ainakin asianmukainen tiedottaminen muutoksen valmistelun ja toteuttamisen eri vaiheista sekä henkilöstön kuuleminen toiminnan ja organisaation kehittämisessä.

Muutoksenhallinta edellyttää asianmukaista tietoa olemassa olevasta henkilöstöstä sekä tulevaisuuteen suuntautunutta hyvää henkilöstösuunnittelua. Näiden nojalla kyetään ennakoimaan esimerkiksi henkilöstön kouluttautumistarvetta sekä varmistamaan osaamisen siirtäminen.

Osin on pidetty ongelmallisena sitä, että muutostilanne ei näytä päättyvän, toisin sanoen uusi tilanne ei pääse vakiintumaan, vaan organisaatio on jatkuvan muutospaineen alainen. Henkilöstö tuntee, ettei virasto kykene keskittymään perustehtäväänsä, vaan se joutuu pitämään yllä kaiken aikaisista muutosvalmiutta. Tätä pidetään hyvin kuormittavana sekä epävarmuutta herättävänä asiana. Osin muutostilanteen päättymättömyys voi selittyä sillä, että muutoshanketta ei ole toteutettu tarvittavassa laajuudessa, vaan on päädytty muutoksen eri vaiheissa ja yksityiskohdissa vähemmän muuttamisen tielle. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi on tarpeen korostaa muutoksen asianmukaista suunnittelua ja resurssointia sekä muutoksen tavoitteiden selkeyttä.

VI Strategiakauden jälkeinen toimintaympäristö

1 Yleistä

Strategiakauden jälkeisessä työyhteisössä eletään aikaa, jolloin menetettyä ammatillista osaamista ei vielä ole kaikilta osin kyetty korvaamaan. Kokemuksen taso ei ole yltänyt strategiakautta edeltävälle tasolle. Vähentyneiden henkilöstöressurssien seurauksena tulevaisuuden oikeushallinnon työyhteisössä työskentelee huippuasiantuntijoita ja tulevia huippuosajia. Samasta syytä asiantuntijuus on muodostunut ja muodostumassa yhä monialaisemmaksi. Asiantuntijoiden rinnalla työskentelee riittävä, osaava ja motivoitunut tukihenkilöstö. Jokainen hallitsee nykyistä monitahoisemman tehtäväkentän, mikä edellyttää henkilötasolla jatkuvaa oppimista.

Tulevaisuuden hyvässä työyhteisössä tunnetaan oikeushallinnon ydintehtävät, tunnetaan, hyväksytään ja ollaan ylpeitä arvoista, jotka antavat merkityksen koko yhteiskunnan kannalta tärkeälle työlle. Jokainen virkamies tietää miksi, minkä tavoitteen eteen ja minkä kokonaisuuden osana tekee työtään. Jokainen oikeushallinnon palveluksessa oleva kokee olevansa osa yhteiskunnan välttämätöntä perustoimintaa.

Tulevaisuuden hyvässä työyhteisössä työn määrä on sopeutettu käytettävissä olevaan työaikaan henkilötasolla. Vähentyneiden resurssien tilanteessa tämä on tarkoittanut sitä, että työtehtävien sisältöanalyysien avulla on pystytty keskittymään olennaiseen. Virkamiehet huolehtivat työajanhallinnasta nykyistä itsenäisemmin. Erityisesti asiantuntijatyössä työajan joustoja on toteutettu laaja-mittaisesti. Etätyötä suosimalla saavutetaan sekä taloudellisia että yhteiskunnallisesti yhä merkittävämpiä etuja. Etätyö ja yleensäkin verkostoitunut työelämä sekä toteutetut alueellistamistoimet ovat edellyttäneet tietotekniikan monipuolista ja tehokasta hyväksikäyttöä muun muassa työruutiineissa ja kokousjärjestelyssä.

Tulevaisuuden hyvässä työyhteisössä työn tehokkuutta ja tuottavuutta seurataan työn tulosten eikä niinkään työajan avulla. Moniulotteisen organisaation johtaminen ja esimiestyö vaativat uudenlaisia johtamisen ja esimiestoiminnan käytäntöjä. Työn arvioiminen ja palkitseminen ovat edellyttäneet uudenlaisten menetelmien käyttöön ottamista.

2 Johtamisen ja yhteistyön kehittyminen

Asiantuntijatehtävissä johtajuutta ei nähdä muista tehtävistä selkeästi erillisenä. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman työnsä johtamisesta. Palautetta annetaan johdolta alaisille ja alaisilta johdolle luontevasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtajien tehtäväksi jää niin sanotun ison kuvan luominen sekä toiminnan rationaalinen koordinointi ylätasolla siten, että vastuut on jaettu selkeästi ja oikeille henkilöille (työntekijöiden erilaiset kykyprofiilit on otettava hyötykäyttöön). Tärkeänä tehtävänä on myös hyvän työhengen ja työilmapiirin ylläpito ja henkilökunnan motivointi sekä tarvittaessa ongelmien ratkaisu yhdessä henkilöstön kanssa. Kaikki työntekijät tietävät viraston työn tavoitteet. Virastolla on yhteisesti hyväksytty

arvopohja, jonka perusteella työtä tehdään. Työyhteisö on ammattiosaajien tiimi, jossa kunkin osaamisprofiilia hyödynnetään työn tuottavuuden kannalta onnistuneella tavalla.

3 Työn sisällön muuttuminen

Kaikki työntekijät suunnittelevat itseohjautuvasti oman työnsä sisällön kehittämistä optimaalisesti viraston perustehtävää ja ydinprosessia palvelevaksi ja varautuvat jo ennakolta tuleviin muutoksiin. Onnistuneella rekrytoinnilla ja työnjaolla on tehty mahdolliseksi se, että kukin voi parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaa ja kehittää omia kykyjään ja ammatillista osaamistaan työssään siten, että työ koetaan mielekkääksi ja haastavaksi. Voimavaroja tai aikaa ei kulu sopimattomien työtehtävien tai liian suuren työtaakan aiheuttamasta väsymisestä johtuvan uupumuksen läpikäyntiin. Virastojen sisällä on mahdollista järjestellä erilaisia työpoukkoja. Työntekijät voivat esimerkiksi sopia tavan-omaista suuremman työpanoksen tekemisestä esimerkiksi jonkin projektin yhteydessä saadakseen vastavuoroisesti myöhemmin vapaata aikaa esimerkiksi opiskeluun. Uusia työntekijöitä voidaan sitouttaa oikeusministeriön hallinnonalan palvelukseen esimerkiksi antamalla korkeatasoista koulutusta sitä vastaan, että henkilö sitoutuu toimimaan hallinnonalalla tietyn ajan. Sitoutuneisuutta voidaan palkita myös palkkauksessa. Avainhenkilöiden siirtymistä muihin tehtäviin tilanteissa, joissa heidän työpanoksensa on virastolle ensi arvoisen tärkeää, voidaan ehkäistä palkitsemiskeinoin. Toisaalta myös ammattitaitoa ylläpitävää ja kehittäväää virkamiesvaihtoa tuetaan aktiivisesti. Työntekijöillä on urasuunnitelmansa, joiden toteutumista myös johto pyrkii mahdollisuuksien mukaan tuke-
maan.

4 Muutoksenhallinnan parantaminen

Työyhteisö kulkee muutoksen yhteiskunnassa joustavasti edelläkävijänä siten, että kukin työntekijä säilyttää oman työnsä hallinnan ja häntä ongelmatilanteissa siinä myös tuetaan. Kaikki työntekijät ovat kiinnostuneita ja halukkaita osallistumaan työn kehittämiseen muutostarpeita vastaavaksi. Kullakin työntekijällä on tasa-arvoinen ja yhdenmukainen mahdollisuus luoda omaa tulevaa työn-kuvaansa yhteiskunnallisia ynnä muita sellaisia tarpeita vastaavaksi.

VII Henkilöstöstrategian toteuttaminen

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian toteuttamisen konkreettiset toimenpiteet, aikataulu sekä vastuutahot selviävät varsinaisen strategia-asiakirjan lopussa olevasta toimenpidetaulukosta.

HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄT 31.08.2007

Oikeusministeriö ja hallinnonala yhteensä	Mies Lkm	%	Nainen Lkm	%	Yhteensä Lkm	%
Oikeusministeriö ja eräät virastot	217	32,4	452	67,6	669	100
Oikeuslaitos	2082	33,8	4086	66,3	6168	100
Rikosseuraamusala	2091	60,8	1347	39,2	3438	100
YHTEENSÄ	4390	42,7	5885	57,3	10275	100

Oikeusministeriö ja eräät virastot						
JOHTOTASON TYÖT	35	5,2	27	4	62	9,3
ASiantuntijatyöt	148	22,1	181	27,1	329	49,2
TOIMEENPANEVAT TYÖT	34	5,1	244	36,5	278	41,6
YHTEENSÄ	217	32,4	452	67,6	669	100

Oikeuslaitos						
JOHTOTASON TYÖT	53	0,9	43	0,7	96	1,6
ASiantuntijatyöt	1058	17,2	949	15,4	2007	32,5
TOIMEENPANEVAT TYÖT	971	15,7	3094	50,2	4065	65,9
YHTEENSÄ	2082	33,8	4086	66,3	6168	100

Rikosseuraamusala						
JOHTOTASON TYÖT	67	2	41	1,2	108	3,1
ESIMIESTYÖT	212	6,2	33	1	245	7,1
ASiantuntijatyöt	157	4,6	229	6,7	386	11,2
TOIMEENPANEVAT TYÖT	1655	48,1	1044	30,4	2699	78,5
YHTEENSÄ	2091	60,8	1347	39,2	3438	100

HENKILÖSTÖN KESKI-IÄT 31.08.2007

Oikeusministeriö ja eräät virastot	Mies	Nainen	Yhteensä	Henkilöitä
VAKINAISET	48,4	48,2	48,3	550
MÄÄRÄAIKAISET	33,6	34,1	33,9	119
YHTEENSÄ	45,1	46	45,7	669

Oikeuslaitos	Mies	Nainen	Yhteensä	Henkilöitä
VAKINAISET	51,6	49,8	50,4	5257
MÄÄRÄAIKAISET	33	35,5	34,7	911
YHTEENSÄ	49	47,6	48,1	6168

Rikosseuraamusala	Mies	Nainen	Yhteensä	Henkilöitä
VAKINAISET	45,7	45,2	45,5	2763
MÄÄRÄAIKAISET	32,5	35,7	33,8	675
YHTEENSÄ	43,2	43,2	43,2	3438

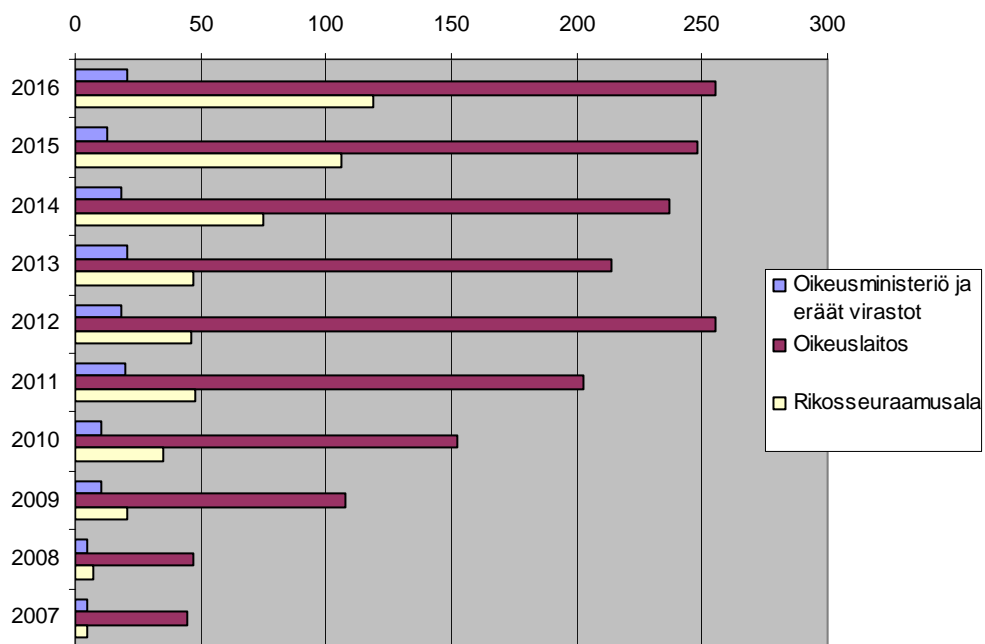
Oikeusministeriö ja sen hallinnonala yhteensä	Mies	Nainen	Yhteensä	Henkilöitä
VAKINAISET	48,7	48,6	48,7	8570
MÄÄRÄAIKAISET	32,8	35,4	34,3	1705
YHTEENSÄ	46	46,5	46,3	10275

Oikeusministeriö ja eräät virastot 31.08.2007			Oikeuslaitos 31.08.2007			Rikosseuraamusala 31.08.2007		
Koulutusrakenne/ koulutusaste	Lukumäärä	%-jakauma	Koulutusrakenne/ koulutusaste	Lukumäärä	%-jakauma	Koulutusrakenne/ koulutusaste	Lukumäärä	%-jakauma
Alempi perusaste	15	2,6	Alempi perusaste	203	3,5	Alempi perusaste	46	1,7
Ylempi perusaste	23	3,9	Ylempi perusaste	348	6	Ylempi perusaste	106	3,9
Keskiaste	96	16,5	Keskiaste	1 171	20,1	Keskiaste	1 705	62
Alin korkea-aste	160	27,4	Alin korkea-aste	1 530	26,2	Alin korkea-aste	427	15,5
Alempi korkeakouluaste	49	8,4	Alempi korkeakouluaste	302	5,2	Alempi korkeakouluaste	273	9,9
Ylempi korkeakouluaste	187	32,1	Ylempi korkeakouluaste	2 178	37,3	Ylempi korkeakouluaste	178	6,5
Tutkijakoulutusaste	53	9,1	Tutkijakoulutusaste	103	1,8	Tutkijakoulutusaste	8	0,3
Tutkinnon suorittaneet	583	100	Koulutusaste tuntematon	3	0,1	Koulutusaste tuntematon	9	0,3
Yhteensä	583	100	Tutkinnon suorittaneet	5 838	100	Tutkinnon suorittaneet	2 752	100
Koulutustasoindeksi	5,5	-	Yhteensä	5 838	100	Yhteensä	2 752	100
			Koulutustasoindeksi	5,2	-	Koulutustasoindeksi	4,1	-

LIITE 4

Oikeusministeriö ja eräät virastot 31.08.2007	Miehet	Naiset	Yhteensä	Oikeuslaitos 31.08.2007	Miehet	Naiset	Yhteensä	Rikosseuraamusala 31.8.2007	Miehet	Naiset	Yhteensä
1 - 19 vuotiaat		1	1	1 - 19 vuotiaat	1		1	1 - 19 vuotiaat	5	3	8
20 - 24 vuotiaat	8	8	16	20 - 24 vuotiaat	18	49	67	20 - 24 vuotiaat	127	53	180
25 - 29 vuotiaat	24	31	55	25 - 29 vuotiaat	116	204	320	25 - 29 vuotiaat	192	108	300
30 - 34 vuotiaat	26	34	60	30 - 34 vuotiaat	136	248	384	30 - 34 vuotiaat	180	146	326
35 - 39 vuotiaat	13	48	61	35 - 39 vuotiaat	173	371	544	35 - 39 vuotiaat	240	174	414
40 - 44 vuotiaat	22	66	88	40 - 44 vuotiaat	227	561	788	40 - 44 vuotiaat	277	229	506
45 - 49 vuotiaat	26	65	91	45 - 49 vuotiaat	264	655	919	45 - 49 vuotiaat	364	206	570
50 - 54 vuotiaat	33	93	126	50 - 54 vuotiaat	323	827	1150	50 - 54 vuotiaat	335	190	525
55 - 59 vuotiaat	41	62	103	55 - 59 vuotiaat	435	750	1185	55 - 59 vuotiaat	284	163	447
60 - 64 vuotiaat	21	42	63	60 - 64 vuotiaat	356	409	765	60 - 64 vuotiaat	86	71	157
65 - 69 vuotiaat	3	2	5	65 - 69 vuotiaat	32	12	44	65 - 69 vuotiaat	1	4	5
70 - vuotiaat				70 - vuotiaat	1		1	70 - vuotiaat			
YHTEENSÄ	217	452	669	YHTEENSÄ	2082	4086	6168	YHTEENSÄ	2091	1347	3438
Oikeusministeriön luvuissa mukana ovat:											
Oikeusministeriö, Konkurssiasiamiehen toimisto, Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Oikeusrekisterikeskus, Onnettomuustutkintakeskus,											
Tietosuojavaltuutetun toimisto, Heuni, OH:n tietotekniikkakeskus ja Oikeushallinnon palvelukeskus.											
Kuluttajariitalautakunta on oikeuslaitoksen luvuissa mukana.											

**65-VUOTTA TÄYTTÄVIEN (TAI YLI) HENKILÖIDEN LUKUMÄÄRÄ
KYSEISENÄ VUONNA: TILANNE 31.8.2007**



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
■ Oikeusministeriö ja eräät virastot	5	5	10	10	20	18	21	18	13	21
■ Oikeuslaitos	45	47	108	152	203	255	214	237	248	255
■ Rikosseuraamusala	5	7	21	35	48	46	47	75	106	119