



# Henkilöstövoimavarojen johtaminen toimintaympäristön muutoksissa

- resilientin organisaation piirteet

Rajavartiolaitoksen henkilöstöpäällikkö  
Lippueamiraali Tom Hanén





# Toimintaympäristön muutokset



**KASVAVAN RAJALIIKENTEEN HALLINNAN VAIKUTUKSET RVL:N VOIMAVARATARPEISIIN**

**Putinin allekirjoitus sinetöi lain Krimin liittämisestä Venäjään**

Laki Krimistä läpäisi pikavauhtia Venäjän parlamentin saman tien presidentin pöydälle

**Suomelta lähti tiukka viesti Venäjälle**

**Rajavalvonta: Suomesta ei voi tulla rajavalvonnan Kreikkaa, sanoo ulkoministeri Timo Soini.**

**ANWINA**  
21.3.2014 13:54  
Venäjän presidentti Vladimir Putin liittää Krimin Venäjään.

**Analysis**  
**Poland-Belarus border crisis: what is going on and who is to blame?**  
*Andrew Roth in Moscow*

Thousands of migrants are in the freezing region trying to reach Poland and aid is prevented from reaching them



**Puolueet yksimielisiä: Itärajalle rakennetaan aita**

Pilotin rakentaminen alkaa tänä vuonna, ensi vuonna aidan rakentaminen kunnolla vauhtiin.

**Näitä kohtia itärajan käännytyslaissa nyt muokataan – ”Suurin kysymys kilpistyy siihen”**

IS:n tietojen mukaan erityisesti yhtä tärkeää asiaa muokataan nyt itärajan käännytyslaissa. Lakiesityksen valmistumisessa puhutaan päivistä.



**Suomi hakee Nato-jäsenyyttä – näin valtiojohto perusteli hakemista**

Tasavallan presidentti Niinistö toivoo Turkilta selvää vastausta Suomen Nato-jäsenyydestä

TULIKUKKA FRESNES DE  
HANNU TIKKALA  
LAURA TOLONEN

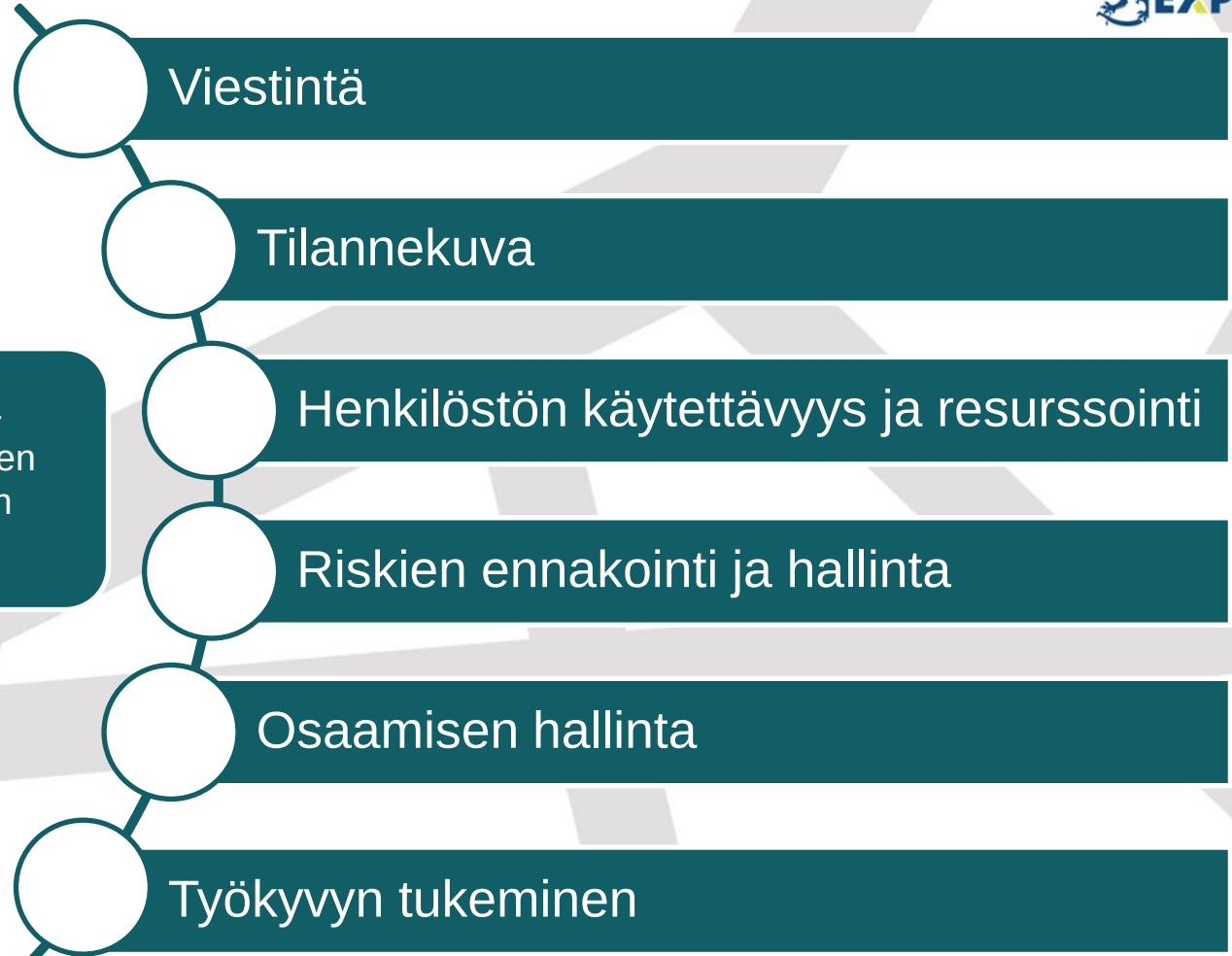


**Vaaliin raja-asemalta ei enää pääse Venäjälle**

Syynä on rajanylityspaikan ruuhkautuminen

# Miten turvataan organisaation ja henkilöstön kyky toimia muuttuvassa toimintaympäristössä ja palautua?





Viestintä

Tilannekuva

Henkilöstö-  
voimavarojen  
vastuullinen  
johtaminen

Henkilöstön käytettävyys ja resurssointi

Riskien ennakointi ja hallinta

Osaamisen hallinta

Työkyvyn tukeminen



# KOMPLEKSISUUS- JOHTAMINEN

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompleksisuuden muodostuminen | T1: Kompleksisuus muodostuu muuttujien ja niiden välisten suhteiden määrästä ja monimuotoisuudesta.                                                                                                                                                                                                      |
|                               | T2: Kompleksisuus muodostuu kontekstien ajautuessa rinnakkain ja niiden muovautuessa uudeksi (kompleksiseksi) kontekstiksi.                                                                                                                                                                              |
|                               | T3: Kompleksisuus muodostuu siitä, että yksinkertaisia vuorovaikutuksia ja tapahtumia kytkeytyy toisiinsa nopeasti ja ne ikään kuin kasautuvat päällekkäin.                                                                                                                                              |
|                               | T4: Merkittävä tekijä organisatorisen kompleksisuuden muodostumisessa on ihminen itse.                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | T5: Ihmisen käytökseen vaikuttaminen organisaatiossa, toisin sanoen käyttäytymisen ennakkoinnin parantaminen, johtaa myös kompleksisuuden muodostumiseen.                                                                                                                                                |
|                               | T6: Löyhien ja tiukkojen kytkentöjen teema liittyy olennaisesti kompleksisuuden muodostumiseen.                                                                                                                                                                                                          |
| Kompleksisuuden hallinta      | T7: Yksinkertaisimmillaankin organisointi on keino vastata toimintaympäristön kompleksisuuteen. Erityisen tärkeää on – varsinkin kriiseissä ja kompleksisten ongelmien ratkaisussa – että organisaatio säilyy.                                                                                           |
|                               | T8: Vain yhtä hyvää tapaa muotoilla organisaatio (rakennenäkökulma) tai organisoida (ryhmäprosessi) ei ole.                                                                                                                                                                                              |
|                               | T9: Kompleksista tilannetta ei voi rajata ja siksi on oltava avoin hyödyntämään uusia ja tuntemattomia elementtejä toiminnassa.                                                                                                                                                                          |
|                               | T10: Organisaation tulisi löytää oikeanlainen tasapaino mekaanisuuden ja orgaanisuuden välillä (byrokraattisuus – spontaanisuus) sekä vanhan hyödyntämisen ja uuden etsimisen välillä. Näiden lisäksi organisaation tulisi jatkuvasti varmistaa asioiden, ihmisten ja toimintaympäristön yhteensopivuus. |
|                               | T11: Kompleksisuuteen on vastattava kompleksisuudella.                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | T12: Kompleksisuuden hallinnassa korostuu kyky soveltaa ja toimia.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                               | T13: Kompleksisessa tilanteessa korostuu informaation hallinta ja tiedon luominen.                                                                                                                                                                                                                       |

# Tilannekuva

HENKILÖTYÖ-  
VUODET

OSAAMINEN JA  
PÄTEVYYDET

SAIRAUSPOISSA-  
OLOT

TYÖTAPATURMAT

VIRKAVAPAUDET

MÄÄRÄAIKAISET JA  
VRT VAKITUISET

TYÖKYVYTTÖMYYS-  
ELÄKKEET

HENKILÖSTÖ-  
TUTKIMUS

POISTUMA JA  
PALUU

LISÄ- JA YLITYÖT

TURVALLISUUS-  
HAVAINNOT

TARKASTUS-  
TOIMINTA



# Työkyvyn tuen malli Rajavartiolaitoksessa

## ENNAKOIVA TYÖKYKYJOHTAMINEN

### SUJUVA TYÖ

- Johtamistaidot
- Työyhteisötaidot
- Osaava rekrytointi
- Hyvä perehdytys
- Kehityskeskustelut
- Osaamisen hallinta
- Työtyytyväisyys
- Terveystarkastukset ja kuntosuoritukset
- Terveellinen ja turvallinen työympäristö



**HYVÄ TYÖ- JA TOIMINTAKYKY**

## REAGOIVA TYÖKYKYJOHTAMINEN

### VARHAINEN VÄLITTÄMINEN

- Hälytysmerkkien tunnistaminen
- Työkykykeskustelu ja sovitut toimenpiteet
- Työkykyarvio
- Työterveysneuvottelu
- Sairauspoissaolo seuranta ja työkykysuunnitelma
- Päihdehoitoon ohjaus
- Kriisituki
- Häirinnän, syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun selvittäminen



**TYÖKYVYN PALAUTUMINEN**

### TYÖHÖN PALUUN TUKI

- Esihenkilön ja työyhteisön tuki
- Kelan kuntoutukset
- Työn muokkaus
- Työajan lyhentäminen
- Uusi työ omalla tai toisella työnantajalla
- Kuntoutustuki
- Osatyökyvyttömyyseläke



**TYÖURAN JATKUMINEN**

## Maine

|     | ORGANISAATIO                            | MAINE | MUUTOS<br>2022 |
|-----|-----------------------------------------|-------|----------------|
| 1.  | Hätäkeskuslaitos                        | 3.91  | 0.06           |
| 1.  | Rajavartiolaitos                        | 3.91  | -0.04          |
| 3.  | Tasavallan presidentin kanslia          | 3.86  | 0.12           |
| 4.  | Onnettomuustutkintakeskus OTKES         | 3.83  | 0.05           |
| 5.  | Pelastustoimi*                          | 3.83  | -0.12          |
| 6.  | Säteilyturvakeskus STUK                 | 3.82  | 0.05           |
| 7.  | Ilmatieteen laitos                      | 3.80  | 0.05           |
| 8.  | Puolustusvoimat                         | 3.76  | -0.01          |
| 9.  | Kansalliskirjasto                       | 3.73  | -              |
| 10. | Teknologian tutkimuskeskus VTT          | 3.71  | 0.09           |
| 10. | Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes | 3.71  | -0.07          |

”Pidän omaa työtäni  
tärkeänä ja merkittävänä”





# HENKILÖSTÖ- STRATEGIA 2027

HENKILÖSTÖN  
MONIPUOLINEN  
OSAAMINEN VASTAA  
TYÖELÄMÄN  
TARPEITA

LUOTETTAVA,  
AMMATTITAITOINEN JA  
YHTEISTYÖKYKYINEN  
HENKILÖSTÖ

HENKILÖSTÖRESURSSIT  
JA SIIJOITTUMINEN VASTAAVAT  
TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSIIN

HENKILÖSTÖ VOI  
HYVIN JA ON  
TYÖKYKYISTÄ

RAJAVARTIOLAITOS  
ON HALUTTU TYÖPAIKKA

TYÖT ON JÄRJESTETTY  
JOUSTAVASTI JA  
TEHOKKAASTI

# Kiitos!

## Työkykyinen henkilöstö on kaikkien asia!

