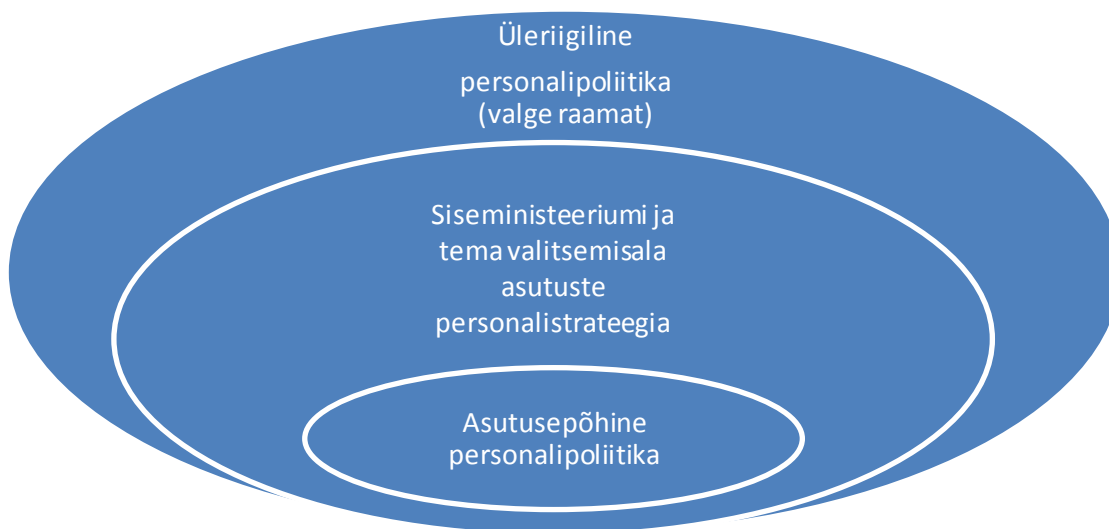


SISEMINISTEERIUMI JA TEMA VALITSEMISALA ASUTUSTE PERSONALISTRATEEGIA 2015–2020

Sissejuhatus

„Siseministeeriumi ja tema valitsemisala personalistrateegia 2015–2020“ (edaspidi *personalistrateegia*) määrab Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste ametnikele ja töötajatele (edaspidi koos *teenistujad*) suunatud personalitegevuste lähtekohad. Personalistrateegia põhineb „Riigi kui tööandja personalipoliitika valgel raamatul“ (edaspidi *valge raamat*) ja „Siseturvalisuse arengukaval 2015–2020“ (edaspidi *siseturvalisuse arengukava*) ning teistel Siseministeeriumi ülesandeid käsitlevatel dokumentidel.

Personalistrateegias sõnastatakse Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalijuhtimise ühised rõhuasetused, mis hõlmavad nii valges raamatus sõnastatud kui ka Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste koostöös täiendavalt kokkulepitud eesmärged. Personalistrateegia oluline põhimõte on iga tippjuhi tegevusruum oma asutuse arengu suunamisel ja strateegia rakendamisel asutuste eripärade arvestamine. Seega panustab personalistrateegia üleriigilise, valitsemisalaülese ja asutusepõhise personalipoliitika koostoime saavutamisse.



Joonis 1. Personalistrateegia tasandid

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste puhul on personalijuhtimise seisukohast kaks olulist eripära – suurus ja keerukus.

Esiteks on Siseministeeriumi valitsemisala avalike ja eriteenistujate **arvult riigisektori suurim** ning jääb sellesse suurusjärku ka lähiaastatel. Teenistujate arv määrab paljude personaliprotsesside mõju ulatuse, näiteks iga-aastasest volavusest tingitud surve, sellega proportsionaalselt seotud värbamiskulud või suurte vanuserühmade üheaegne siirdumine pensionile. Sellest järeldub, et

strateegia peab arvestama suurorganisatsioonide personalijuhtimise parimat kogemust, et minimeerida mahuefektiga kaasnevaid riske.

Teiseks on enamik siseturvalisuse valdkonna ametikohtadest, sh kõik eriteenistuslikud tööd, seotud mahuka ettevalmistusega. Teenistujate väljaõpetamise **aja- ja rahakulu on riigile** kui tööandjale väga suur, samuti eeldab ühiskonna ootustele ja rahvusvahelistele nõuetele vastamine paljudelt teenistujate rühmadelt pidevat täiendusõpet. Eriti kõrged on ootused Siseministeeriumi teenistujatele, kelle ülesanded on nii koordineerida suurt valdkonda kui ka ette valmistada ja ellu rakendada poliitikaid. Seega peab personalistrateegia arvestama ka teadmismahuka organisatsiooni nõuetega, kus **vajaliku kompetentsusega personali tagamine on pikaajaline ja kompleksne tegevus.**

Ükski värbamis- ega väljaõppesüsteem ei suuda organisatsioonile lühikese aja jooksul tagada suurel arvul põhjaliku ettevalmistusega teenistujaid. Viie aasta personalistrateegia peab seepärast looma aluse veel pikaajalisemale visioonile, **kuidas kujundada pikaajaline personaliuuenduskava, hoida mõistlikul tasemel vabatahtlikku voolavust** ning täiustada töökorraldust nii, et oleks võimalik kasutada olemasolevaid ressursse teenistujate arendamiseks ja motiveerimiseks, et **veenda neid pikaajalisemalt töötama** ja arendama karjääri Siseministeeriumi valitsemisalas omandatud hariduse ja kogemuse abil. See hõlmab ka vahepeal lahkunud teenistujate korduvvärbamist.

Seega on valitud strateegilises keskmes personali arendamine ja hoidmine, see aga ei tähenda paigalseisu ega nõuetele mittevastavuse sallimist. Personalistrateegia viie keskse valdkonna eesmärgid, tegevussuunad ja tegevuste edukuse hindamise lähtekohad kujundatakse omavahel haakuvalt ja üksteist toetavalt. Vajaduse korral personalistrateegiat ajakohastatakse.

Personalistrateegias kasutatud terminid

- **Karjäär** on teenistuja elukestev haridus- ja tööalane areng kooskõlas tema elu kõigi rollidega.
- **Juhtimine** on tegevuse ja otsustamise mõtestatud protsess, mille käigus juhid planeerivad, organiseerivad, veavad eest ja kontrollivad organisatsiooni ning kindlustavad organisatsioonile vajaliku ressursi.
- **Tööde kujundamise ja ümberkujundamise** all mõistetakse seda, kuidas organiseeritakse teenistujate tööd ühiste eesmärkide täitmiseks.
- **Töövõime** on teenistuja vaimne ja kehaline võimekus tööülesandeid tulemuslikult sooritada.
- **Personali planeerimine** on protsess, mille käigus määratakse organisatsioonis kindlaks teenistujate vajadus nende kvalifikatsiooni ja struktuuri kaupa ning koostatakse vastavad plaanid. Protsessi käigus prognoositakse ka tööjõu liikumist ning töötatakse välja meetmed tööjõu nõudluse ja pakkumise tasakaalustamiseks.
- **Tasemeõpe** on kutseõppeasutuses, rakenduskõrgkoolis või ülikoolis omandatud kutse- või kõrgharidus, mille omandamist tõendab tunnistus või diplom.
- **Täienduskoolitus** on väljaspool tasemeõpet toimuv kutse-, ameti- või erialaste teadmiste, oskuste ja vilumuste omandamine ja täiendamine, samuti ümberõpe kas töökohas või koolitusasutuses.
- **Kompetents** ehk pädevus on teadmiste, oskuste, hoiakute ja väärtushinnangute kogum, mis on vajalik valdkonnas tulemuslikuks ja jätkusuutlikuks tegutsemiseks.

- **Eriteenistuja** on teenistuja, kes töötab eriseaduse (politsei- ja piirivalveseadus, päästeteenistuse seadus, julgeolekuasutusteseadus) alusel Siseministeeriumi valitsemisalas.
- **Rotatsioon** on teenistujate liikumine erinevate teenistuskohdade ja/või asutuste vahel.

Personalistrateegia eesmärgid aastateks 2015–2020



Joonis 2. Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia eesmärgid

1. Paindlik ja arendav karjäär

Tänapäevane karjäärisüsteem peab olema paindlik ning arendav, teenistuja huve ja karjääriootusi arvestav. Kriitilise tähtsusega on kiirete ja paindlike täiendusõppe võimaluse pakkumine ning tööde kujundamine vastavalt muutuvatele välistingimustele.

Traditsiooniliselt mõeldakse karjäärisüsteemi all karjääriredelil alt üles ehk ühesuunalist liikumist ühes stabiilse struktuuriga organisatsioonis, märksõnadeks on stabiilne keskkond, lojaalsus, edutamine vastavalt töötatud ajale. Edu märk on tõusmine hierarhiaredelil ning lineaarne karjäärisuund.

Kaasaegne lähenemine karjäärisüsteemile koosneb karjäärisõrestikust, kus liikumine võib toimuda horisontaalselt, vertikaalselt, ametikohasiseselt, mitmetes organisatsioonides, samuti korduvalt organisatsiooni sisse ja organisatsioonist välja. Karjäärisuund ei ole enam lineaarne ja karjääriotsuseid tehakse korduvalt, erinevas vanuses ja elutempoga sobivalt. Edu tunnetatakse tööalaste arenguvõimaluste ja sisemise rahulolu kaudu.

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste strateegiline eesmärk on hoida Siseministeeriumi valitsemisalas töötavaid inimesi tööl pikka aega, pakkudes neile paindlikke ja arendavaid karjäärivõimalusi huvipakkuva töö abil.

Eesmärgi saavutamiseks võimaldame teenistujal leida eneseteostuse huvipakkuva töö kaudu Siseministeeriumi valitsemisalas, soodustades uute teadmiste ja oskuste omandamist ning pakkudes teenistujatele uusi väljakutseid Siseministeeriumi valitsemisalas, rahvusvaheliselt ja avalike teenistujate puhul ka laiemalt avalikus sektoris.

Eesmärk	Hindamise lähtekoht
PAINDLIK JA ARENDAV KARJÄÄR	
1.1. Paindlikud arengu- ja karjäärivõimalused	Rahulolu karjäärivõimalustega (rahulolu-uuring)
	Rahulolu praktika ja töövarjusüsteemiga (rahulolu-uuring)
	Nende teenistujate osakaal, kes on lahkumispõhjusena nimetanud „karjäär ja arenguvõimaluste puudumine“ või „teadmatus karjääri- ja arenguvõimalustest“ (lahkumispõhjuste analüüs)
1.2. Stabiilne personal	Teenistujate rahulolu tunnustamispoliitikaga (rahulolu-uuring)
	Stabiilsusindeks (tööstaaž Siseministeeriumi valitsemisalas kaks aastat või rohkem vastavalt teenistujate rühmale)
1.3. Toimiv rotatsioonisüsteem	Sisemiste liikumiste osakaal (Siseministeeriumi valitsemisalas teise asutusse tööle asunud või asutusest lahkunud)
1.4. Mitmekesiste võimalustega, teenistuja arengut toetav taseme- ja täiendusõppesüsteem	Koolitusplaani elluviimine (80% koolitusplaani tegevustest on ellu viidud)
	Rahulolu taseme- ja täiendusõppe võimalustega (rahulolu-uuring)

2. Juhtimiskvaliteedi tõus

Harituma, teadlikuma ja enesekindlama personali juhtimiseks vajavad organisatsioonid kaasaegseid juhtimiskompetentse, mis tagavad hea juhtimiskvaliteedi. Juhtida ei ole vaja rohkem, aga juhtida ja eriti eest vedada tuleb targemini ja teenistujate ootustele nii vastates kui ka neid kujundades. Juhtimiskvaliteet mõjutab organisatsioonikultuuri.

Traditsiooniliselt on juhi roll olnud sageli peamiselt võimukeskne. Kaasaegne juhtimine lähtub aga tõsiasjast, et teenistujad ei soovi alluda pelgalt käsuvõimule. Seetõttu peab juht kaasama teenistujad tegevusse teisel moel. Juht on tänapäeval aina enam liidri ehk teenäitaja rollis. Juht peab tulemuste saavutamiseks suutma luua arusaadava tulevikuvisiooni ja seadma selle alusel eesmärgid, millega teenistujad saavad oma isiklike eesmärgid siduda.

Kaasaegset juhti eristab lähenemine, mille järgi ta loob teenistujates vabatahtliku soovi ennast järgida, kuna mõistetakse eemärgi olulisust või eesmärgi sidet isikliku arenguga. Juht peab lisaks otsese võimu vahendite kasutamisele kaasama teenistujaid tegevusse moel, mis annaks neile teada, et nende töö loob olulist väärtust ja nende arvamus loeb.

Siseministeriumi ja tema valitsemisala asutuste eesmärk on tagada juhtimiskvaliteedi tõus suure nõudlikkusega juhtimiskultuuri abil, väärtustades organisatsiooni teenistujaid.

Eesmärgi saavutamiseks peame juhtideks valima vajalike eeldustega isikud ning pakkuma olemasolevatele juhtidele arengutuge.

Eesmärk	Hindamise lähtekoht
JUHTIMISKVALITEEDI TÕUS	
2.1. Optimaalne juhtimisstruktuur	Juhtide arv teenistujate kohta (enne tuleb määrata juhid)
	Rahulolu üldjuhtimisega (rahulolu-uuring)
2.2. Kompetentsed juhid	Juhi kompetentsidele antud keskmiste hinnangute tõus
	Juhi tõttu lahkunute osakaal (lahkumispõhjuste analüüs)
2.3. Tagatud juhtide järelkasv	Juhtide järelkasvu programmide olemasolu Siseministeriumis ja tema valitsemisala asutustes
2.4. Toimiv juhtide rotatsioonisüsteem	Juhtide liikumiste osakaal (Siseministeriumis ja tema valitsemisala asutustes liikunud juhtide arv)

3. Vajaduspõhine tööde kujundamine

Organisatsioon peab pidevalt töid ja protsesse analüüsima, et säilitada organisatsiooni pakutavate teenuste ja tegevuste elluviimiseks optimaalne inimressurss või kaasata teenuseid väljastpoolt.

Siseministeriumi ja tema valitsemisala asutuste eesmärk on tagada tööülesannete tõhus täitmine, rakendades paindlikke töösuhteid ja tööde kujundamist, arvestades võimaluse korral teenistuja teadmiste, oskuste, kogemuste ja isiksuseomadustega ning vajaduse korral töid ümber kujundades, et eesmärgi tulemuslikult saavutada ja võimaluse korral ühildada teenistujate isiklikud arenguvajadused organisatsiooni vajadustega.

Eesmärgi saavutamiseks põhjendame enne uue teenistuskoha loomist selle vajalikkust ja kaalume, kas kõik tööd on organisatsiooni osutatavate teenuste elluviimiseks jätkuvalt vajalikud. Keskendume oluliste kompetentside arendamisele ning soovime tagada teenistujate motivatsiooni ja pühendumuse. Kaasajastame pidevalt teenistujatele esitatavaid nõudeid, oleme ootuste suhtes realistlikud ja töösuhetes paindlikud, rakendades alternatiivseid innovaatilisi töövorme.

Eesmärk VAJADUSPÕHINE TÖÖDE KUJUNDAMINE	Hindamiselähtekoht
3.1. Pidevalt analüüsitud teenistuskohade vajadus	Põhjendatud personaliplaan Vaid eriteenistuslikku väljaõpet eeldavad ametikohad on täidetud eriteenistujatega
3.2. Tööd kujundatakse ümber vastavalt tegevuskeskkonna muutustele ja teenistujate kompetentsidele ning arenguvajadustele	Pikka aega (kuus kuud või rohkem) täitmata teenistuskohade arv Korduvalt luhtunud konkursside arv ning nende osakaal kõikidest konkurssidest
3.3. Paindlikud töösuhted ja -vormid	Teenistujate rahulolu töösuhte paindlikkuse ja töövormidega (rahulolu-uuring) Rahulolu kaugtöövõimalustega (rahulolu-uuring) Vabatahtlike päästjate, merepäästjate ja abipolitseinike arvu suurenemine Siseministeeriumi valitsemisalas

4. Terved ja motiveeritud teenistujad

Töövõime on otseselt seotud teenistuja vaimse ja füüsilise tervise, tööga rahuolu, töökeskkonna, sotsiaalsete suhete ja töötingimustega. Väheneva ja vananeva tööjõu tõttu tuleb töötingimusi ja töid kujundada selliselt, et teenistujate töövõime säiliks võimalikult pikka aega ning teenistujad tahaksid ja saaksid võimalikult kaua tööelus osaleda.

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste eesmärk on pakkuda teenistujatele võimalusi oma tervise hoidmiseks, vähendades töö ja töökeskkonnaga rahulolematust põhjustavate tegurite mõju, et teenistujad saaksid tervena töötada pikka aega.

Eesmärgi saavutamiseks hindame teenistujate rahulolu töötingimuste ja töökeskkonnaga. Loome füüsiliselt ja sotsiaalselt sobiva keskkonna – toetame tervislikke eluviise ja sportimist ning väärtustame töö ja eraelu tasakaalu. Kaasajastame pidevalt töö tegemiseks vajalikke vahendeid ning pakume abi tervisliku töökeskkonna loomisel.

Eesmärk TERVED JA MOTIVEERITUD TEENISTUJAD	Hindamise lähtekoht
4.1. Motiveeritud ja terved teenistujad	Pühendumuse indeks Vabatahtlik voolavus (sh eraldi eriteenistujate voolavuse osakaal) Haiguspäevade osakaal
4.2. Konkurentsivõimeline palgapoliitika	Keskmise palga suhe avaliku sektori ja Eesti keskmise palgaga

4.3. Tervist toetav töökeskkond	Tervisenõuetele mittevastavuse tõttu töölt vabastatute arv
	Tööõnnetuste arv (trend)
	Rahulolu füüsilise töökeskkonnaga (rahulolu-uuring)
	Rahulolu vaimse töökeskkonnaga (rahulolu-uuring)
	Rahulolu tervist toetavate võimalustega (rahulolu-uuring)
4.4. Kaasaegsed töövahendid	Rahulolu töövahendite piisavuse ja kvaliteediga (rahulolu-uuring)

5. Süsteemne tööjõuplaneerimine

Tööjõuplaneerimine annab organisatsioonidele pikaajalise ülevaate töödest ja personalivajadustest ning on alus personalitegevuste planeerimisele.

Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste eesmärk on olla hinnatud tööandja ning tagada vajalike oskuste ja teadmistega motiveeritud teenistujate olemasolu, kaaludes ka juba lahkunud teenistujate korduvvärbamist Siseministeeriumisse või tema valitsemisala asutustesse.

Eesmärgi saavutamiseks teeme kindlaks vajaduse tööde järele, vajaduse muutumise ja ümberkujunemise aja jooksul ning täidame struktuurides tekkivad tühimikud – seda nii sisemiste liikumiste kui väljastpoolt värbamise kaudu. Planeerimisega loome pikaajalise karjäärivõimaluse, see omakorda on võimalus uutele teenistujatele ja loob kindlustunde praegustele teenistujatele.

Eesmärk SÜSTEEMNE TÖÖJÕUPLANEERIMINE	Hindamise lähtekoht
5.1. Kompetentsed teenistujad ametikohtadel	Teenistujate kompetentsidele antud keskmiste hinnangute tõus või püsimine
5.2. Vajaduspõhine personaliplaneerimine	Personaliplaan aastateks 2016–2020. Prognoos on kaasaajastatud iga aasta 1. septembri seisuga
	Sisekaitseakadeemia koolitustellimus on õigeaegne ja põhjendatud
5.3. Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste hea maine tööandjana	Tööandja maine tõus (maineuuring)
	Vastuvõtukonkurss Sisekaitseakadeemiasse erialade lõikes
	Korduvteenistujate arv (eriteenistujad ja ametnikud)
	Soovitusindeks: kas soovitate Siseministeeriumi või tema valitsemisala asutust tööandjana (rahulolu-uuring)