

Ympäristöministeriön henkilöstöstrategia 2007–2015



Ympäristöministeriön
henkilöstöstrategia
2007–2015

Helsinki 2007

YMPÄRISTÖMINISTERIÖ



YMPÄRISTÖMINISTERIÖN RAPORTTEJA 22 | 2007
Ympäristöministeriö

Taitto: Marjatta Naukkarinen
Kansikuva: Jann Lipka/GORILLA

Julkaisu on saatavana myös internetistä:
www.ymparisto.fi > Ympäristöministeriö
> Julkaisut > Ympäristöministeriön raportteja -sarja

Edita Oy, Helsinki 2007

ISBN 978-952-11-2854-7 (nid.)
ISBN 978-952-11-2855-4 (PDF)
ISSN 1796-1696 (pain.)
ISSN 1796-170X (verkkoj.)



Painotuote

Johdanto

Ympäristöministeriön henkilöstöstrategian valmistelun lähtökohtina oli ministeriön toimintastrategian tavoitteiden ja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttaminen.

Henkilöstöstrategian tavoitetilassa kuvataan millainen työpaikka ympäristöministeriön toivotaan olevan vuonna 2015 ja linjataan keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Henkilöstöstrategia sisältää myös henkilöstöpoliittisia kannanottoja.

Henkilöstöstrategiaa valmistelevalle työryhmälle tehtävänä oli linjata henkilöstösuunnittelun, osaamisen kehittämisen, johtamisen, palkitsemisen sekä työhyvinvoinnin toteuttamisen tavoitteet ja periaatteet. Työn edetessä kävi ilmeiseksi, että ministeriö asiantuntijaorganisaationa tarvitsee myös linjauksia toimintakulttuurin ja yhteisöllisyyden edistämiseen.

Strategian valmistelun aikana herättivät keskustelua esimiehille ja johdolle asetetut suuret odotukset. Esimiehet ja johto eivät kuitenkaan saa jäädä ilman meidän kaikkien tukea. Tavoitteena on, että jokainen meistä sitoutuu ja motivoituu toteuttamaan yhteisiä tavoitteita.

Toinen vilkasta keskustelua herättänyt aihe oli palkitseminen. Palkinta, kuten lakisääteistä paremmat henkilöstöedut eivät kaikista tuntuneet palkinnalta, vaikka niillä saattaa olla suuri merkitys työntekijälle. Aineetonta palkintaa, kuten palautteen antoa ei myöskään aina mielletä palkinnaksi, vaikka se on lukuisissa tutkimuksissa todettu erittäin palkitsevaksi ja tehokkaaksi motivaattoriksi. Rakentavan palautekulttuurin vakiinnuttaminen koko ministeriöön on yhteinen tavoitteemme.

Toivottavasti avoin keskustelu jatkuu edelleen vilkkaana, sillä se on paras tapa saada henkilöstöstrategian linjaukset toteutumaan käytännössä. Kaikkea ei tarvitse saada heti valmiiksi. Tärkeintä on, että kuljemme oikeaan suuntaan pienin ja välillä suuremminkin askelin. Henkilöstöstrategian tavoitteita edistetään tekemällä pieniä arjen tekoja ja toteuttamalla erillisiä hankkeita.

Henkilöstöstrategian hankkeista ensimmäisenä on sovittu toteutettavaksi suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen. Muista hankkeista sovitaan myöhemmin. Myös työryhmän alajaoston ehdotus avustavan henkilöstön tehtävien ja osaamisen kehittämisestä pannaan täytäntöön mahdollisimman pian.

Ympäristöministeriössä 10 päivänä lokakuuta 2007

Kansliapäällikkö


Sirkka Hautajärvi

Hallitusneuvos


Riitta Rainio

SISÄLLYS

Johdanto	3
1 Henkilöstö	7
2 Henkilöstösuunnittelu	9
3 Osaaminen	11
4 Johtaminen	13
5 Palkitseminen	15
6 Työhyvinvointi ja työkyvyn edistäminen	17
7 Toimintakulttuuri ja yhteisöllisyys	19
8 Henkilöstöstrategian toteutus ja seuranta	21

1 Henkilöstöstrategian lähtökohdat ja tavoitetila

Ympäristöministeriö edistää henkilöstöstrategiallaan toimintastrategian tavoitteiden toteutumista ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

Ympäristöministeriö on osa valtioneuvostoa, jonka toimintatapoja kehitetään ministeriöiden välisen yhteistyön tiivistämiseksi. Ympäristöministeriö toimii hallinnonalansa strategisena esikuntana ja sen tehtäviin kuuluvat toimialaa koskeva säädösvalmistelu, toiminnan ja talouden suunnittelu, kansainvälinen yhteistyö sekä hallinnonalan virastojen tulosohejaus.

Toimintaympäristön muuttuessa ympäristöministeriölle ja sen henkilöstölle asetut vaatimukset, odotukset ja tehtävät muuttuvat. Valtionhallinnon tuottavuusohjelman tavoitteena on tehostaa toimintaa ja vähentää henkilöstötarvetta työikäisten osuuden pienentyessä väestössä. Nykyhenkilöstöstä yli viidennes siirtyy eläkkeelle vuoteen 2012 mennessä. Ympäristöministeriön henkilöstön keski-ikä on tällä hetkellä yli 49 vuotta. Siksi ministeriön on säilyttävä kilpailukykyisenä työnantajana, joka kykenee houkuttelemaan osaavaa ja vuorovaikutustaitoista henkilöstöä. Ministeriön toiminnassa painottuvat palveluhenkisyys, avoimuus, kansainvälisyys ja laadun kehittäminen.

Ympäristöhallinnossa vireillä olevat, pääosin tuottavuusohjelmaan liittyvät kehittämishankkeet vaikuttavat myös ministeriön tehtäviin ja henkilöstöön. Henkilöstövoimavarojen supistuessa kehittäminen onnistuu priorisoimalla tehtäviä määrätietoisesti ja uudelleen kohdentamalla voimavaroja. Muutosten toteutuminen edellyttää myös osastojen ja yksiköiden välisten raja-aitojen madaltumista ja yhteistyön lisäämistä.

Ympäristöministeriö on toimintastrategiaansa määritellyt vision, toiminta-ajatuksen ja arvot seuraavasti:

Ympäristöministeriön visio

- *Ekotehokas yhteiskunta, monimuotoinen luonto ja hyvinvointia edistävä ympäristö*

Ympäristöministeriön toiminta-ajatus

- *Ympäristöministeriö edistää kestävää kehitystä ja kansalaisten hyvinvointia.*
- *Ympäristöministeriö toimii hyvän ympäristön aikaansaamiseksi, luonnon monimuotoisuuden ja toimintakyvyn turvaamiseksi sekä asunto-olojen parantamiseksi.*
- *Ympäristöministeriö toimii ennakoivasti ja vaikuttavasti.*

Ympäristöministeriön toimintaa ohjaavat arvot

- Avoimuus
- Palveluhenkisyys
- Yhteistyöhakuisuus
- Yhteisöllisyys

Henkilöstöstrategian tavoitetila vuonna 2015

- Ympäristöministeriön henkilöstön määrä ja rakenne on oikein mitoitettu.
- Henkilöstö on osaavaa ja ammattitaitoista.
- Henkilöstö on sitoutunut ministeriön strategiaan, toimintaa ohjaaviin arvoihin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.
- Ympäristöministeriö on kilpailukykyinen työnantaja ja haluttu työpaikka.
- Ympäristöministeriön henkilöstöä johdetaan ammattitaitoisesti ja vuorovaikutteisesti.
- Toimintamme on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista.
- Yhteisöllisyys, yhteistyöhakuisuus, muutosvalmius, monipuolinen osaaminen ja aktiivinen sisäinen viestintä ovat avaimet tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin.

2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu luo pohjan hyvälle henkilöstöpolitiikalle. Toimintastrategian tavoitteet, tuottavuuden parantaminen, tehtävien priorisointi, toimintatapojen uudistaminen sekä voimavara- ja osaamistarpeiden ennakointi luovat perustan henkilöstösuunnittelulle. Henkilöstösuunnitelman toteutumista seurataan ja sitä pidetään ajan tasalla. Ministeriön yt-komitea seuraa puolivuositain henkilöstösuunnitelman toteutumista.

Ministeriön johtoryhmä määrittelee ministeriön toiminnan painopisteet. Johtoryhmän linjausten perusteella osastojen ja yksiköiden johto ja esimiehet päättävät toiminnan painopisteistä ja asettavat tehtävät tärkeysjärjestykseen. Johto ja esimiehet viestivät selkeästi priorisoinneista ja muuttuvista tehtävistä. Heidän tulee jatkuvasti arvioida osastojen, yksiköiden ja tulosryhmien tehtäväkokonaisuuksia ja kehittää niitä. Myös jokaisen työntekijän on kyettävä kohdistamaan voimavarat tarvittaessa uudella tavalla. Työnjaon suunnittelussa kiinnitetään huomiota työmäärän tasapuoliseen jakautumiseen ja jätetään väljyyttä myös ennakoimattomille toimeksiannoille.

Hyvänä työnantajana ympäristöministeriö huolehtii siitä, että osaava henkilöstö haluaa työskennellä ja kehittyä ministeriön palveluksessa. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin valmistaudutaan ensisijaisesti kehittämällä tehtäviä ja valmiuksia sekä hyödyntämällä asiantuntemusta ja osaamista yli hallinnollisten rajojen.

Ministeriön työnantajakuva säilyy hyvänä, jolloin se saa palvelukseensa asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä myös tulevaisuudessa.

Henkilöstöpoliittiset periaatteet

Ministeriön henkilöstö on virkasuhteista. Pysyvät tehtävät hoidetaan vakinaisessa palvelussuhteessa. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään vain perustellusta syystä, kuten sijaisuuksien hoidossa ja muissa määräaikaisissa tehtävissä, kuten projektitehtävissä ja työharjoittelussa.

Ministeriön yt-komiteassa käsitellään vapautuvien virkojen täyttöesitykset ja yli kuusi kuukautta kestävien määräaikaisten palvelussuhteiden hoitoa koskevat esitykset.

Hakumenettely on avoin ja julkinen. Rekrytointiprosessia tehostetaan ottamalla vuoden 2007 aikana käyttöön henkilöstön liikkuvuutta edistävä sähköinen, verkossa (www.valtiolle.fi) toimiva työnhakupalvelu HELI. Sen kautta henkilöt voivat hakea virkoja sähköisesti.

Rekrytointiprosessi on selkeä. Valintamenettely sekä valinnan perusteet dokumentoidaan huolella. Palkattaessa uusi henkilö vakinaiseen virkasuhteeseen käytetään pääsääntöisesti koeaikaa.

Joustavia työn tekemismuotoja, kuten osa-aika- ja etätöitä voidaan hyödyntää silloin kun se työn luonteen vuoksi on mahdollista. Osa-aika- ja etätöiden toteuttamisessa sovitetaan yhteen työntekijän ja työyhteisön tarpeet. Molemmilta osapuolilta

edellytetään joustoa työtehtävien, työtilojen ja työajan järjestelyissä. Myös osa-aika-eläkejärjestelmä on käytössä. Esimiestehtävissä toimivat eivät voi olla osa-aikaisissa tehtävissä. Esimies voi olla etätyössä vain erittäin perustelluista syistä. Joustavien työn tekemismuotojen kehittäminen tulee ajankohtaiseksi lähivuosina.

Muulla työskentelyä varten haettavaan harkinnanvaraisiin virkavapauksiin suhtaudutaan myönteisesti. Edellytyksenä kuitenkin on, että työskentely nähdään hyödylliseksi myös ministeriön kannalta eikä virkavapaudesta aiheudu kohtuutonta haittaa työyhteisössä.

Pitkältä virkavapaudelta palaavan työtehtävät suunnitellaan tarvittaessa uudelleen, niistä keskustellaan hänen kanssaan ja hänet perehdytetään tehtäviin. Ympäristöministeriöstä lähtevän kanssa esimies käy lähtökeskustelun, jonka tuloksia hyödynnetään toiminnassa.

Henkilön tehtäväkokonaisuuden muuttuessa esimiehen tulee tukea uutta tehtäväorientaatiota. Tehtävien muutostilanteissa henkilöstölle järjestetään mahdollisuuksia valmentautumiseen ja kouluttautumiseen. Uuden oppimiseen varataan riittävästi aikaa.

Valtioneuvosto on 23.3.2006 tehnyt periaatepäätöksen valtion henkilöstön aseman järjestämisestä, organisaation muutostilanteissa. Lisäksi ympäristöministeriö on laatinut täydentävät henkilöstöpoliittiset toimintatavat noudatettavaksi hallinnonalalla toteutettavissa kehittämishankkeissa. Ympäristöhallinnon kehittämishakkeissa tehdään kaikki voitava, ettei irtisanomisiin tai pakkosiirtoihin jouduta.

Tehtävät ja tekijät kohdallaan

- *Henkilöstösuunnittelu on ennakoivaa ja perustuu tulevien vuosien painopisteisiin.*
- *Johto päättää tehtävien priorisoinnista ja viestii siitä selkeästi.*
- *Muutostilanteissa johto tukee ja kannustaa.*
- *Pysyvät tehtävät hoidetaan vakinaisissa virkasuhteissa.*
- *Joustavissa työn tekemismuodoissa ja harkinnanvaraisissa virkavapauksissa sovitetaan yhteen työntekijän ja työyhteisön tarpeet.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: henkilöstön määrä ja rakenne, koulutustaso, määräaikaisen henkilöstön osuus, ikärakenne, henkilöstön vaihtuvuus, rekrytointien määrä/hakemusten määrä, työtyytyväisyysbarometri.

Työajan seuranta- ja raportointijärjestelmä (Taika-järjestelmä).

Työn joustavien tekemismuotojen ja joustavien työaikojen käyttö.

3 Osaaminen

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on ministeriön kriittinen menestystekijä. Toimintaympäristön muutokset, toiminnan kehittäminen ja ministeriön henkilöstön ikärakenne asettavat vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi. Tehtävien, työnjaon ja työprosessien uudistaminen tuo myös mahdollisuuksia henkilöstölle. Osaamisen määrätietoinen kehittäminen vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta.

Ministeriön tehtävät edellyttävät henkilöstöltä erityisesti seuraavanlaista osaamista

- laaja-alaista kokonaisuuksien hallintaa, jossa painottuu strateginen ajattelu
- monipuolista ja ajantasaista ammatillista osaamista
- ammattitaitoista henkilöjohtamista
- viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, myös kansainvälisiä yhteyksiä varten
- suunnitelmallisen hanketyöskentelyn hallintaa
- tietoteknisiä taitoja, joita jokainen hyödyntää monipuolisesti.

Opimme kaiken ikää

Osaston ja yksikön johdon ja esimiesten tehtävänä on suunnata ministeriön henkilöstön osaamisen kehittymistä tulevaisuuden tarpeisiin ja varmistaa, että henkilöillä on erityyppisissä tehtävissä tarvittavaa osaamista. Ministeriö tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää ja monipuolistaa osaamistaan, mutta jokaisella on myös velvollisuus huolehtia ammattitaidostaan ja kehittymisestään.

Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä sovittavat yhteen työyhteisön osaamistarpeet ja työntekijän henkilökohtaiset kehittymistoiveet. Kehittymis- eli urasuunnittelu on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Sekä esimies että työntekijä sitoutuvat toteuttamaan sovittua kehityssuunnitelmaa ja arvioivat sen etenemistä vuosittain.

Kehityssuunnitelmat tähtäävät henkilön osaamisen kehittämiseen niin, että hän voi edetä uusiin tehtäviin osaamisen monipuolistumisen myötä. Myös ammatillisen osaamisen syventämistä tarvitaan. Suunnitelmista voidaan muodostaa eri tehtävissä toimiville kehittymispolkumalleja, jotka koostuvat koulutuksesta, itseopiskelusta, tehtäväkierrosta ja muusta työssä oppimisesta.

Ministeriön toiminnan kannalta arvokkaan tiedon siirtämisestä tehtävissä jatka-ville huolehditaan. Nykyisen henkilöstön valmiuksia uusiin tehtäviin kehitetään. Henkilöt perehdytetään uusiin tehtäviin, uudet henkilöt myös ympäristöministeriön toimintatapoihin. Perehdyttämisestä vastaa esimies tai hänen nimeämänsä henkilö.

Työssä oppimisen mahdollisuuksia hyödynnetään perinteisen kurssituksen tai valmennuksen rinnalla. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimi- ja työparitoiminta, perehdyttäminen, työryhmätehtävät, tehtäväkierto ja mentorointi. Myös sijaisuuksien hoito,

työtovereilta saatava apu ja ”vierihoito” sekä itsenäinen asioihin perehtyminen ovat tehokkaita työssä oppimismuotoja.

Osaamisemme vastaa muuttuvia tarpeita

- *Muutoksiin varaudutaan laajentamalla ja monipuolistamalla osaamista.*
- *Keskeisen osaamisen säilymisestä huolehditaan.*
- *Työssä oppimista hyödynnetään monipuolisesti.*
- *Pitkäjänteistä kehityssuunnittelua vahvistetaan.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja Taika-järjestelmä: ammattitaidon kehittämisen osuus työajasta /htv, euroja/ htv, koulutuksen jakautuminen eri osa-alueille.

Työtyytyväisyysbarometrin osio: kehittämisen tuki.

Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien määrä, mentorointiohjelmiin osallistuneiden aktoreiden määrä, osaamisnäytöt (atk-ajokortit, oppisopimustutkinnot yms.).

4 Johtaminen

Johdolta edellytetään yhä monipuolisempia johtamistaitoja ja osaamista. Ministeriö on asiantuntijaorganisaatio, joka toteuttaa tavoitteitaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja erilaisia verkostoja hyväksikäyttäen. Henkilöstön vaihtuvuus asettaa vaatimuksia johtamiselle ja esimiestyölle.

Johto linjaa ministeriön toimintaa kokonaisuutena, sovittaa yhteen strategiasta johdetut osastojen ja yksiköiden tavoitteet sekä kannustaa henkilöstöä yhteistoimintaan yli organisaatorajojen. Johto huolehtii riittävästä tiedonkulusta aktiivisella viestinnällä. Johtajilta ja esimiehiltä edellytetään määrätietoista muutosjohtamista ja henkilöstön motivointitaitoa. Johtaja- ja esimiesasemassa toimivan on keskityttävä johtamistyöhön ja osattava jakaa aikansa oikein henkilö- ja asiajohtamisen kesken. Johtajien ja esimiesten tulee jakaa vastuuta ja siirtää asiantuntijatehtäviä alaisilleen.

Johtaja luo onnistumisen edellytyksiä

Osaston tai yksikön johdon ja esimiesten tehtävänä on huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan kehittämisestä muuttuvassa toimintaympäristössä. He myös johtavat ja linjaavat toimintaa, huolehtivat työn tekemisen edellytyksistä ja varmistavat, että toimintayksikkö saavuttaa sovitut tulokset.

Esimiehet selkeyttävät työn tavoitteita, asettavat työt tärkeysjärjestykseen ja organisoivat ne siten, että ne voidaan suorittaa käytettävissä olevin voimavaroin. Myös sijaisuusjärjestelyjen toimivuus tulee varmistaa. Yhteisesti käytettävät tiedot on järjestettävä jokaisen niitä tarvitsevan saataville. Työnantajan ja työntekijöiden avoin ja yhteistyössä tapahtuva valmistelu edistää tavoitteisiin ja muutoksiin sitoutumista.

Osaston tai yksikön johto sekä esimiehet huolehtivat, että arvokas kokemustieto sekä keskeiset verkostoyhteydet siirtyvät tehtäviä jatkaville. Samalla on tärkeää saada uudet henkilöt tuntemaan työyhteisö omakseen. Myös karsittaviksi päätettyjen tehtävien hallittu lopettaminen vaatii määrätietoista johtamista.

Hyvä esimies on kannustava ja valmentava. Hän antaa riittävästi palautetta tehdystä työstä. Myös johdon tulee tukea alaisinaan toimivia esimiehiä ja antaa heille selkeät vastuut ja valtuudet. Hyvä johtaja ja esimies on sisäistänyt henkilöjohtamisen merkityksen, varaa siihen riittävästi aikaa ja delegoi asiantuntijatehtäviä. Esimies vaikuttaa omalla esimerkillään työilmapiiriin edistämällä toimintayksikön sisäistä yhteistyötä ja ulkoista vuorovaikutusta. Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti työn tuloksellisuuteen sekä yksilöiden työkykyyn ja terveyteen.

Hyvä johtaja ja esimies arvostaa jokaista työntekijää ja osaa sovittaa yhteen työyhteisön tavoitteet eri ikäisten työntekijöiden tarpeiden kanssa. Esimiesten tulee kehittää tehtäviä niin, että ne ylläpitävät henkilöstön työmotivaatiota työuran kaikissa vaiheissa. Töiden suunnittelussa otetaan huomioon myös perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen tarpeet.

Johtamistehtäviin kannustetaan kyvykkäitä eri-ikäisiä naisia ja miehiä. Halukkuutta johtamistehtäviin käsitellään kehityskeskusteluissa. Johtamis- ja esimiestaitoja kehitetään valmennuksella, johon valitaan myös potentiaalisia esimiehiä. Johtamisvalmiuksia voidaan kehittää työryhmä- tai projektitehtävissä, tehtäväkierrossa tai osana omaa työtä. Esimiestyöpaja on hyvin toimiva verkosto, jossa on mahdollisuus saada vertaistukea esimiestyöhön ja pulmatilanteisiin.

Tällä hetkellä esimiestehtävät ministeriössä ovat määräaikaista, mutta niihin nimettävien virkasuhteet ovat pysyviä. Järjestelmän toimivuutta arvioidaan ja sitä kehitetään tarvittaessa. Esimiesvalinnoissa kiinnitetään huomiota erityisesti henkilöjohtamisvalmiuksiin ja ihmissuhdetaitoihin. Henkilöarviointeja käytetään erityisesti palkattaessa henkilöitä ylimpiin johtamistehtäviin.

Myös esimiestyön palautejärjestelmiä kehitetään.

Johtaminen on kannustavaa

- *Johtajilta ja esimiehiltä edellytetään muutosjohtamis- ja motivointitaitoja.*
- *Esimiestyön painopisteenä on henkilöjohtaminen ja sille varataan riittävästi aikaa.*
- *Johtamistehtäviin kannustetaan kyvykkäitä eri-ikäisiä naisia ja miehiä.*
- *Esimies- ja johtamistaitoja kehitetään valmentamalla ja työssä oppien.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: naisten ja miesten osuus johtajista, osallistuminen johtamiskoulutukseen.

Työtyytyväisyyskyselyn osiot: johtaminen ja työyhteisön toimivuus.

Esimiestyöstä saadut palautteet.

5 Palkitseminen

Palkitseminen perustuu oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään, työn haasteellisuuteen ja hyviin kehittymismahdollisuuksiin. Palkitsemisjärjestelmät ovat toimivia, kun ne ohjaavat tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja palkitsemista pidetään oikeudenmukaisena sekä sen perusteet tunnetaan ja hyväksytään.

Aineellista palkintaa ovat rahapalkka, palkkiot ja henkilöstöedut. Aineeton palkitseminen vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Tällaista on työstä saatava palaute sekä mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Työpaikan houkuttelevuutta lisäävää kollektiivista palkintaa ovat henkilöstöedut, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuudet kehittyä työssä.

Palkitsemismuotoja käytetään monipuolisesti

Ympäristöministeriön johto huolehtii henkilöstönsä palkkauksen kilpailukykyisyydestä. Palkkausjärjestelmää sovelletaan oikeudenmukaisesti, niin että hyvästä suorituksesta palkitaan ja kannustetaan tehtävien kehittämiseen. Osastojen ja yksiköiden johto ja esimiehet ovat avainasemassa palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Palkkausjärjestelmää kehitetään edelleen.

Ministeriölle kehitetään tulospalkkausjärjestelmää hyvin suoriutuneiden ryhmien palkitsemiseksi, koska työtä tehdään yhä enemmän yhteistyössä ja tulokset syntyvät ryhmän yhteistyönä. Tulospalkkioilla tai muilla ryhmäpalkitsemistavoilla edistetään tuloksellisuutta, yhteistyötä, innovatiivisuutta, työyhteisön kehittämistä ja osaamisen jakamista. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista sekä luotettavia ja todennettavia mittareita. Tulospalkkausjärjestelmä pyritään ottamaan käyttöön vuonna 2010.

Perinteisesti työntekijöille osoitetaan tunnustusta myös kunniamerkein ja virkaansimerkein. Lisäksi voidaan kehittää erityisiä palkkioita, kuten aloite-, laatu- ja muita erityispalkkioita.

Myös aineettomalla palkitsemisella on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon. Paras palkinto on hyvien suoritusten, onnistumisten ja aloitteiden näkyväksi tekeminen. Esimiehiä kannustetaan antamaan palautetta hyvistä työsuorituksista, edistämään osaavien henkilöiden työuralla etenemistä ja antamaan työssään onnistuneille yhä mielenkiintoisempia ja vastuullisempia tehtäviä. Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään sekä saada lisäkoulutusta on myös palkitsevaa, kun se on yhteydessä henkilön onnistumisiin.

Kollektiivista palkitsemista ovat henkilöstöedut, kuten mahdollisuudet lakisääteistä kattavampaan työterveyshuoltoon, työpaikkaruokailuun, liikunta- ja virkistystoimintaan sekä joustaviin työn tekemismuotoihin ja työaikoihin.

Palkitsemisjärjestelmiä kehitetään yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Hyvästä työstä palkitaan

- *Palkkauksella kannustetaan tehtävien kehittämiseen.*
- *Palkkausjärjestelmää kehitetään ja sen toimivuutta seurataan.*
- *Ministeriön tulospalkkiojärjestelmää kehitetään.*
- *Esimiehet käyttävät myös aineettomia palkitsemismuotoja.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Työtyytyväisyysbarometrin tulokset: tyytyväisyys johtamiseen, tyytyväisyys palkitsemiseen, arvostetuksi tuleminen kokeminen.

Palkkauskyselyn tulokset, palkitsemismuotojen käyttö, palkkatilastot.

6 Työhyvinvointi ja työkyvyn edistäminen

Hyvinvoiva henkilöstö muodostaa toimivan työyhteisön. Tavoitteena on, että jokainen tulee aamulla töihin mielellään ja työpäivän jälkeen voimavaroja riittää vielä yksityiselämää varten.

Työntekijän hyvinvoinnin perusta on hyvä työkyky, joka pohjaa fyysiseen ja psyykkiseen kuntoon, työ- ja yksityiselämän tasapainoon, yhteistyökykyyn ja ihmissuhteisiin, arvoihin ja asenteisiin, osaamiseen, uuden oppimiseen sekä oman ja työtovereiden elämän arvostamiseen ja kunnioittamiseen.

Työyhteisön hyvinvoinnin perustan muodostavat kannustava johtaminen ja esimiestoiminta, töiden selkeä priorisointi, organisointi ja tasainen jakautuminen, työprosessien sujuvuus, hyvät työvälineet, työtä ja tiedonkulkua helpottavat tietojärjestelmät, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, hyvä vuorovaikutus, työtoveruus ja tasa-arvo.

Työhyvinvointi luodaan yhdessä

Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on kaikilla toimijoilla eli johdolla, esimiehillä ja jokaisella työntekijällä. Johdon ja esimiesten vastuussa korostuvat ammattitaitoinen johtaminen sekä työhön ja työoloihin liittyvät asiat. Työntekijällä on ensisijainen vastuu omasta ammattitaidostaan, työkunnostaan ja hyvinvoinnistaan. Työntekijä myös tukee omalla toiminnallaan esimiehensä johtamistyötä.

Työnantaja huolehtii terveellisestä ja turvallisuudesta työympäristöstä sekä hyvästä työergonomiasta. Käyttäjät osallistuvat teknisten järjestelmien ja niiden käyttöönoton suunnitteluun. Työnantaja vastaa myös ennalta ehkäisevästä työterveyshuollosta ja aktiivisesta varhaiskuntoutuksesta. Terveiden ja jaksamisen ongelmatilanteiden ehkäisyssä ja hoidossa esimiehet ja työntekijät käyttävät hyväkseen verkostoyhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työkuntoa ja jaksamista käsitellään muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Työnantaja luo edellytykset työyhteisöliikunnalle ja virkistystoiminnalle.

Henkisen työsuojelun tärkeimpänä tavoitteena on ehkäistä jatkuvaa työn kuormitusta. Ongelmatilanteiden synty työyhteisössä pyritään estämään ennakolta: Työyhteisön pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja ristiriidat sekä ongelmat käsitellään välittömästi. Työpaikkakiusaamiseen, päihdeongelmiin ja häirintään tulee esimiehen puuttua viipymättä.

Hyvinvoiva henkilöstö tekee tulokset

- *Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on johdolla, esimiehillä ja jokaisella työntekijällä.*
- *Työterveyshuolto ja varhaiskuntoutus suunnataan työkyvyn ylläpitämiseen.*
- *Työsuojelun painopisteinä ovat inhimillinen työmäärä, työympäristön riskien minimointi ja välitön ongelmiin puuttuminen.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja Taika-järjestelmä: sairauspoissaolopäivät/htv, työterveyshuollon vuositilastot, työterveyshuollon ennalta ehkäisevän toiminnan kustannusten osuus kokonaiskustannuksista, muut investoinnit työterveyshuoltoon, harmaan ylityön osuus, eläkkeelle siirtymisikä, investoinnit virkistys- ja liikuntatoimintaan, osastojen ja yksiköiden tulos- ja toimintasuunnitelmiin kirjatut työhyvinvointitavoitteet.
Työtyytyväisyysbarometrin tulokset.

7 Toimintakulttuuri ja yhteisöllisyys

Toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti ja käsiteltävät asiakokonaisuudet monimutkaistuvat. Ministeriön henkilöstöltä odotetaan strategista ajattelua, kokonaisuuksien hallintaa, ennakoivia sekä halua kehittää toimintatapoja ja tuoda osaamisensa koko työyhteisön käyttöön.

Tavoitteena on, että ympäristöministeriössä on hyvä tehdä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimimme avoimesti ja palveluhenkisesti. Yhteistyöhakuisuus tarkoittaa kykyä ja motivaatiota yhteistyöhön. Yhteisöllisyys on tunnetta, että olemme tarpeellinen osa työyhteisöämme.

Yhteistyö sidosryhmiemme kanssa on toimivaa. Vaikutamme siihen, että muut toimijat ottavat huomioon meille tärkeät tavoitteet, mutta ymmärrämme myös muiden toimijoiden lähtökohtia ja tarpeita. Ministeriön henkilöstön ammattitaito ja tehtäviin sitoutuneisuus ovat vahvuuksia, jotka haluamme säilyttää. Tiimeissä ja verkostoissa toimiminen edellyttää kykyä ja halua toteuttaa päämääriämme yhdessä. Jatkuva yksin tekeminen voi olla henkisesti raskasta ja tehdä työyhteisöstä haavoittuvan. Yksintekijöiden yhteisö ei kykene joustavasti vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

Hyvässä työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja saadaan jokaisen parhaat puolet ja osaamiset yhteiseen käyttöön. Esimerkiksi ikärakenteen muutos antaa tilaisuuden yhdistää nuorten tuoreet taidot ja senioreille karttuneen kokemuksen.

Yhteisöllisyyttä yli rajojen

Työnilo ja motivaatio syntyvät työssä onnistumisesta ja kehittämisestä yhdessä työyhteisön kanssa. Hyvässä toimintakulttuurissa jokainen sitoutuu toimimaan yhteisten linjausten ja periaatteiden mukaisesti, organisaatioiden väliset raja-aidat ylittäen. Kannamme vastuamme hyvän ja kilpailukyisen työyhteisön kehittämisestä ja käytäydymme hyvin työtovereitamme kohtaan. Kohtelemme toisiamme tasa-arvoisesti.

Tuemme vuorovaikutteista toimintakulttuuria ja arvostamme hyvää esimiestyötä. Syvennämme yhteisöllisyyttä kehittämällä verkostomaista toimintatapaa ja tuomalla oman osaamisemme työyhteisön käyttöön.

Toimimme ennakoivasti ja reagoimme nopeasti. Suhtaudumme myönteisesti uudistuksiin ja omaksumme uusia toimintatapoja ennakkoluulottomasti. Osallistumme aktiivisesti ja rakentavasti toiminnan kehittämiseen. Noudatamme tehtyjä päätöksiä. Keskustelemme avoimesti ja otamme vastaan uusia näkemyksiä. Tuomme asioita keskusteluun jo ”luonnosvaiheessa”, kun lopputulokseen on vielä mahdollisuus vaikuttaa. Aktiivinen sisäinen viestintä edistää avointa ja keskustelevaa toimintakulttuuria.

Jokaisella työntekijällä on riittävä vastuu ja toimivalta tehtäviensä innovatiiviseen ja tulokselliseen hoitamiseen. Innovatiivista toimintaa edistetään sallimalla myös epäonnistumisia työssä.

Jokaisen on myös itse hallittava ajankäyttöään. Jatkuva kiire ei ole kunnia, vaan väärää työn sankaruutta. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että työtehtävät voidaan hoitaa realistista aikataulua noudattaen. Jaamme vastuuta ja tietoa myös muille ja luotamme heidän osaamiseensa ja oppimisvalmiuteensa. Huolehdimme siitä, että tarvittavat tiedot ja asiakirjat ovat helposti heidän saatavillaan.

Yhdessä tekemisen meininkiä

- *Yhteisöllisyys on voimavaramme.*
- *Käyttäydymme hyvin työtovereitamme kohtaan.*
- *Valmistelemme asioita avoimesti ja vaikutamme niihin aktiivisesti valmisteluvaiheessa.*
- *Madallamme raja-aitoja ja toimimme verkostomaisesti.*
- *Ajankäyttö hallintaan, kiire ei ole kunnia.*

Seurannassa käytettävät mittarit

Työtyytyväisyysbarometrin tulokset.

Erilaisten henkilöstölle suunnattujen tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien määrä ja osallistuminen, virkistystilaisuuksien määrä ja osallistuminen.

8 Henkilöstöstrategian toteutus ja seuranta

Ympäristöministeriön henkilöstöstrategia linjaa ministeriön henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstösuunnittelua. Vastuu henkilöstöstrategian toteutumisesta kuuluu johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Vuosittain toteutetaan strategiaan perustuvia yhteisesti sovittuja kehittämishankkeita. Henkilöstöstrategian toimeenpanoon liittyviä tavoitteita voidaan asettaa myös toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä osastojen ja yksiköiden tulossopimuksissa.

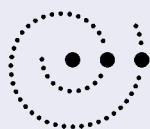
Tavoitteiden toteutumista seurataan osana vuotuista toimintakertomus- ja henkilöstötilinpäätösprosessia, jonka tulokset käsitellään ja arvioidaan YT-komiteassa. Samalla voidaan arvioida henkilöstöstrategian uudistamistarpeita. Henkilöstöstrategian toteutumisen kokonaisarviointi tehdään viimeistään nykyisen tuottavuusohjelmakauden päättyessä vuonna 2011. Myös ministeriön toimintastrategian muutokset voivat aiheuttaa tarpeen tarkistaa henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstöstrategian toimeenpano, seuranta ja arviointi edellyttävät henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittämistä.

KUVAILEHTI

<i>Julkaisija</i>	Ympäristöministeriö		<i>Julkaisu-aika</i> Lokakuu 2007	
<i>Tekijä(t)</i>	YM:n henkilöstöstrategiaa valmistellut ryhmä: pj Riitta Rainio, jäsenet Matti Vatiilo, Helena Säteri, Liisa Linna-Angelvuori, Sauli Rouhinen, Riitta Rönn, Ann-Britt Ylinen, Päivi Sihvola, Anni Rimpiläinen, Satu Hakkarainen, Risto Kuusisto ja Ari Seppänen, sihteeristö: Anita Ahlfors-Friman, Helena Jokinen ja Merja Suoninen			
<i>Julkaisun nimi</i>	Ympäristöministeriön henkilöstöstrategia 2007-2015			
<i>Julkaisusarjan nimi ja numero</i>	Ympäristöministeriön raportteja 22/2007			
<i>Julkaisun teema</i>				
<i>Julkaisun osat/ muut saman projektin tuottamat julkaisut</i>				
<i>Tiivistelmä</i>	<p>Ympäristöministeriön henkilöstöstrategian tavoitteena on edistää ministeriön toimintastrategian ja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamista.</p> <p>Henkilöstöstrategian tavoitetilassa kuvataan millainen työpaikka ympäristöministeriö on vuonna 2015 ja mitä odotuksia johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle asetetaan. Strategiassa linjataan keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi siihen sisältyy henkilöstöpoliittisia kannanottoja.</p> <p>Henkilöstöstrategiaan sisältyvät henkilöstösuunnittelua, osaamisen kehittämistä, johtamista, palkitsemista, työhyvinvointia, toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä koskevat tavoitteet ja seurannassa käytettävät mittarit. Vastuu henkilöstöstrategian toteutumisesta kuuluu jokaiselle ministeriöläiselle, johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Vuosittain toteutetaan yhteisesti sovittuja kehittämishankkeita.</p> <p>Henkilöstöstrategian tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain osana muun toiminnan seurantaan. Tuloksia käsitellään yhteisesti YT-komiteassa. Strategian toteutumisen kokonaisarviointi tehdään vuonna 2011.</p>			
<i>Asiasanat</i>	henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka, henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, johtaminen, palkitseminen, työhyvinvointi, toimintakulttuuri, yhteisöllisyys, arvot			
<i>Rahoittaja/ toimeksiantaja</i>				
	ISBN 978-952-11-2854-7 (nid.)	ISBN 978-952-11-2855-4 (PDF)	ISSN 1796-1696 (pain.)	ISSN 1796-170X (verkkok.)
	<i>Sivu</i> 22	<i>Kieli</i> Suomi	<i>Luottamuksellisuus</i> Julkinen	<i>Hinta (sis.alv 8 %)</i>
<i>Julkaisun myynti/ jakaja</i>	Edita Publishing Oy, Asiakaspalvelu, PL 800, 00043 EDITA puh. 020 450 05, telefax 020 450 2380, sähköposti: asiakaspalvelu.publishing@edita.fi www.edita.fi/netmarket			
<i>Julkaisun kustantaja</i>	Ympäristöministeriö, hallintoyksikkö			
<i>Painopaikka ja -aika</i>	Edita Prima Oy, Helsinki 2007			

Tämä julkaisu sisältää ympäristöministeriön 10.10.2007 vahvistaman ministeriön henkilöstöstrategian vuosille 2007–2015. Strategian tavoitellussa kuvataan millainen työpaikka ympäristöministeriön toivotaan olevan vuonna 2015 ja esitetään henkilöstösuunnittelua, osaamisen kehittämistä, johtamista, palkitsemista, työhyvinvointia, toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä koskevia tavoitteita ja niiden seurantaan tarkoitettuja mittareita.



YMPÄRISTÖMINISTERIÖ
MILJÖMINISTERIET
MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

ISBN 978-952-11-2854-7 (nid.)

ISBN 978-952-11-2855-4 (PDF)

ISSN 1796-1696 (pain.)

ISSN 1796-170X (verkköj.)