

MAALISKUU/2011

# Ympäristöministeriön HENKILÖSTÖ- STRATEGIA 2020

## Yhdessä parempi työpaikka



OLLI HÄKÄMIES / YHA KUVAPANKKI

Toimintaympäristön muutokset, käynnissä oleva sukupolven vaihdos, niukkenevat resurssit, lisääntyvät tuottavuusvaatimukset ja muut tulevaisuuden haasteet asettavat uudenlaisia vaatimuksia henkilöstön osaamiselle ja toimintatavoille sekä työyhteisöjen toimintakulttuurille.

Ympäristöministeriön henkilöstöstrategia ”Yhdessä parempi työpaikka” määrittää tulevien vuosien keskeiset henkilöstöpolitiikan tavoitteet ja niitä toteuttavat toimenpiteet. Niillä tuemme ministeriön strategian ”Yhdessä kestävään tulevaisuuteen” toteuttamista sekä vahvistamme henkilöstön osaamista, työssä jaksamista, ennakointi- ja uudistumiskykyä sekä innovatiivisuutta. Henkilöstöstrategialla luomme tulevaisuuden työ-

paikkaa vuoteen 2020. Kaikilla tavoitteilla ja toimenpiteillä edistetään työhyvinvointia.

Uusi henkilöstöstrategia korvaa aiemman vuosille 2007-2015 tehdyn strategian. Samalla on tarpeen arvioida vanhan strategian sisältämien henkilöstöpoliittisten periaatteiden ajantasaisuus ja tehdä tarvittavat päivitykset.

Henkilöstöstrategian toteutusta arvioidaan vuosittain ministeriön strategiaseurannan yhteydessä. Henkilöstöstrategian toimenpiteitä täsmennetään ja konkretisoidaan erillisessä toimenpidesuunnitelmassa koko strategiakauden ajan.

Ministeriön toimintakulttuurin kehittyminen ja yhteisten arvojen toteutuminen ovat olennaisia henkilöstöstrategian onnistumiseksi. Tärkeintä on, että

kuljemme oikeaan suuntaan – pienin ja välillä suuremminkin askelin. Henkilöstöstrategia toteutuu parhaiten pieninä arjen tekoina ja erillisinä hankkeina.

Henkilöstöstrategia valmisteltiin vuorovaikutteisesti ja keskustelevasti. Tavoitteet ja toimenpiteet työstettiin ja priorisoitiin syksyllä 2010 valmistelu- ja ohjausryhmien työpajoissa. Henkilöstö osallistui valmisteluun käsittelemällä ehdotuksia omissa ryhmissään ja antamalla arvokasta palautetta jatkotyöstämistä varten.

Arvostamme omaa ja toistemme osaamista ja toimimme yhteistyössä.

**Hannele Pokka**  
Kansliapäällikkö

### Arvot

#### Rohkeasti avoin

- Kaikessa yhteistyössä toimimme avoimesti.
- Avoimella valmistelulla kannustamme muita esittämään näkemyksensä ja teemme vaikeatkin ratkaisut avoimesti perustellen.

#### Arvostettu asiantuntija

- Olemme tunnettuja ja tunnustettuja asiantuntijoita.
- Tuemme toistemme osaamisen kehittämistä jakamalla omaa asiantuntemustamme ja kehitämme omaa osaamistamme.

#### Vastuullinen tulevaisudentekijä

- Päätöstemme vaikutukset ulottuvat kauas tulevaisuuteen.
- Emme tavoittele pikavoittoja tulevaisuuden kustannuksella.



## Henkilöstöstrategian painopistealueet ovat

**Monimuotoisen ja monialaisen  
osaamisen arvostaminen**

**Strategialähtöinen toiminnan ja  
resurssien kohdentaminen**

Painopistealueiden toteutuksessa tarvitaan

### Uudistuvaa ja uudistavaa johtamista

Johto ja esimiehet asettavat toiminnan tavoitteet, tukevat tavoitteiden saavuttamista sekä huolehtivat omasta ja henkilöstön jaksamisesta. Heidän tulee pitää johtamisvalmiutensa ajan tasalla.

### Yhdessä tekemistä

Työn ilo ja motivaatio syntyvät työssä onnistumisesta ja kehitymisestä yhdessä työyhteisön kanssa. Hyvässä työyhteisössä jokainen sitoutuu toimimaan yhteisten linjausten ja periaatteiden mukaisesti organisaatioiden rajat ylittäen.

#### Monimuotoisen ja alaisen osaamisen arvostaminen

1. Edistetään ratkaisuhakuista yhteistyökulttuuria
2. Aktiivisella henkilöjohtamisella tuetaan hyvinvointia, tavoitteiden mukaista aikaansaamista ja vaikuttavuutta
3. Laaja-alaista asiantuntijuutta lisätään
4. Kaikkia rohkaistaan kehittämään osaamistaan tulevaisuuden tarpeisiin

#### Strategialähtöinen toiminnan ja resurssien kohdentaminen

1. Ennakoivaa resurssisuunnittelua ja priorisointia tehdään kaikilla organisaation tasoilla
2. Henkilöstövoimavaroja hyödynnetään yli ryhmä- ja osastorajojen
3. Kaikkia kannustetaan toimintatapojen kehittämiseen ja osallistumaan tehtävien priorisointiin
4. Sidosryhmien osaamista hyödynnetään yhteistyössä niiden kanssa

Uudistuva ja uudistava johtaminen

Yhdessä tekeminen



## Monimuotoisen ja monialaisen osaamisen arvostaminen

Toimintaympäristön muuttuessa ja resurssien niukentuessa ministeriö tarvitsee yhä useamman alan osaamista. Monipuolinen osaaminen mahdollistaa voimavarojen suuntaamisen joustavasti myös vaikeasti ennakoitavissa muutostilanteissa. Syvällisen asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan entistä laaja-alaisempaa osaamista, joka voi muodostua esimerkiksi asiantuntijan hankkimasta monen alan yleisosaamisesta. Laaja-alaisuus syntyy myös yhdessä työskentelevien asiantuntijoiden toisiaan täydentävistä erityisosaamisista.

Osaamista tulee kehittää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. On tarpeen pohtia, minkälaista henkilökohtaista ja yhteistä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Huolehtimalla osaamisen uudistumisesta ja taitojen ajantasaisuudesta turvataan strategioiden ja tavoitteiden

toteutuminen muutosten keskelläkin.

Osaamisen kehittämisestä vastaavat johto, jokainen henkilö itse ja koko työyhteisö yhdessä. Johdon linjaa ja suuntaa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja rekrytoitavaa osaamista. Myös johdon kannustus ja esimerkki ovat tärkeitä. Henkilöstö taas huolehtii oman osaamisensa kehittämisestä tulevaisuuden tarpeisiin. Osaaminen kehittyy pääosin työtä tekemällä, osallistumalla ja osaamista jakamalla sekä seuraamalla asioita aktiivisesti. Yhdessä tekemiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, jotka puolestaan edistävät työhyvinvointia.

**VUOROVAIKU-  
TUSTAI DOT**



## Tavoitteet ja toimenpiteet

### 1. Edistetään ratkaisuhakuista yhteistyökulttuuria

- Sovitaan yhteisesti, minkälaista osaamista ja työyhteisötaitoja ministeriössä tarvitaan tulevaisuudessa. Tuloksena on kuvaus tulevaisuuden osaajasta vuonna 2020. Kuvausta hyödynnetään sekä henkilökohtaisen että yhteisen osaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä.
- Vuorovaikutustaidoista ja osaamisen jakamisesta yhteiseen käyttöön järjestetään ryhmävalmennusta sekä kehitetään ja tunnustetaan tapoja työssä oppimiseen.
- Tulevaisuuden haasteisiin vastataan myös vahvistamalla valmiuksia johtaa sidosryhmäsuhteita.

### 2. Aktiivisella henkilöjohtamisella tuetaan työhyvinvointia, tavoitteiden mukaista aikaansaamista ja vaikuttavuutta

- Arvioidaan säännöllisesti ministeriön johtamista ja esimiestyötä sekä esimies- ja johtamisvalmennuksen linjauksia.
- Työhyvinvointia ja osaamista kehitetään erilaisin toimin esimerkiksi työpajatoiminnalla, jota laajennetaan uusille tehtävä- ja henkilöryhmille.
- Varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus joustavaan ja jatkuvaan henkilökohtaiseen tukeen. Keskustelukumppanina (sparraajana) voi olla oma esimies, mentori, työnohjaaja, ulkopuolinen valmentaja tai kollega.

### 3. Laaja-alaista asiantuntijuutta lisätään

- Varmistetaan laaja-alainen asiantuntemus suunnitelmallisella henkilöstön osaamisen kehittämisen ja rekrytoinneilla.
- Henkilöitä kannustetaan suunnittelemaan ryhmälle tärkeää osaamisen kehittämistä kehityskeskusteluja tukevassa ryhmäkeskustelussa.
- Tulevaisuuden osaaja -kuvausta hyödynnetään, kun määritellään rekrytoinnissa painotettavia uusia osaamis-, työyhteisötaito- ja muita valmiuksia.
- Laaditaan periaatteet siitä, milloin soveltuvuusarvioiteja käytetään tehtävälainnoissa ja kehittymisen tukena.

### 4. Kaikkia rohkaistaan kehittämään osaamistaan tulevaisuuden tarpeisiin

- Ministeriön strategian toteutumista arvioidaan vuosittain johdon strategiakeskusteluissa. Tässä yhteydessä johto lisäksi arvioi ja linjaa, millaista osaamista lähivuosina ja tulevaisuudessa ministeriössä tarvitaan.
- Johdon tekemät linjaukset otetaan huomioon ministeriön, osastojen ja yksiköiden toiminnan suunnittelussa, tulos-sopimuksen valmistelussa ja ryhmäkeskusteluissa.
- Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa työntekijä ja esimies sovittavat yhteen yksilölliset toiveet ja ministeriön pitkän aikavälin osaamistarpeet ja tavoitteet.
- Suunnitellaan ja linjataan toimenpiteitä, joilla osaamisen kehittämisen keinoja hyödynnetään entistä monipuolisemmin.
- Henkilöstön mahdollisuuksia hakeutua uusiin tehtäviin edistetään ja uralla kehittymistä tuetaan.



## Strategialähtöinen toiminnan ja resurssien kohdentaminen

Ministeriön toiminnan suunnittelu ja resurssien kohdentaminen sidotaan kiinteästi ministeriön strategiaan. Näin pystytään vastaamaan entistä paremmin strategian tavoitteisiin, toimintaympäristön muutoksiin sekä henkilöstön suureen vaihtuvuuden vaikutuksiin lähivuosina ja varmistetaan työssä jaksaminen ja työyhteisön hyvinvointi.

Vaatimusten lisääntyessä ja resurssien vähentyessä on välttämätöntä priorisoida tehtäviä ja ennakoitua suunnitella resursseja. Tehtävien priorisointi mahdollistaa voimavarojen joustavamman kohdentamisen. Toimintatapojen ja työnjakojen kehittäminen tehostaa organisaation toimintaa. Myös yhdessä tekemistä ja siihen kannustamista on lisättävä madaltamaan osastojen, yksiköiden ja ryhmi-

en raja-aitoja. Kumppaneiden ja sidosryhmien osaamista ja asiantuntemusta hyödynnetään aikaisempaa enemmän. Tällä toiminnalla varmistetaan, että jaksamme työssä ja pystymme yhdessä hoitamaan ministeriön tärkeät ja välttämättömät velvoitteet.

Ministeriön toimintatavaksi vakiinnutetaan menettely, jossa säännöllisesti ja vähintään kerran vuodessa arvioidaan, mitkä tehtävät vaativat aiempaa vähemmän työpanosta ja mihin on viisasta suunnata voimavaroja uudelleen. Tätä arviointia ja keskustelua käydään toiminnan suunnittelun yhteydessä johdon kesken, johtoryhmissä, ryhmäkeskusteluissa ja henkilökohteisissa kehityskeskusteluissa. Tarvittavat päätökset tehdään näiden keskustelujen pohjalta.

### SEURANTA

## Henkilöstrategian toteutus ja seuranta

Henkilöstöstrategia toimeenpano kytkeytyy kiinteäksi osaksi ministeriön johtamista sekä vuotuista ja pidemmän aikavälin suunnittelua ja seurantaa. Henkilöstrategian toteuttamista ja seurantaa varten on tehty suunnitelma, jossa tavoitteita tukevat toimenpiteet on aikataulutettu ja vastuutettu. Henkilöstöstrategiaa toteuttavat koko henkilöstö ja johto yhdessä. Toteutuksen koordinoinnista vastaa hallintoyksikkö.

### PRIORISOINTI

## Tavoitteet ja toimenpiteet

### 1. Ennakoivaa resurssisuunnittelua ja priorisointia tehdään kaikilla organisaation tasoilla

- Ministeriön johtamisjärjestelmä kuvataan ja selkeytetään sen tehtävät, vastuut ja työnjaot.
- Toimintaa ja taloutta, henkilöstövoimavarojen käyttöä sekä osaamisen kehittämistä suunnitellaan ja seurataan samassa prosessissa.
- Kehityskeskusteluprosessia kehitetään tukemaan resurssien suunnittelua. Yksi tapa on hyödyntää ryhmäkeskustelua tehtävien priorisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa.

### 2. Henkilöstövoimavaroja hyödynnetään yli ryhmä- ja osastorajojen

- Yhdessä tekemistä edistetään suunnittelemalla ja ottamalla käyttöön yhteinen hanketyöskentelyn malli. Toimintamallissa kuvataan myös, miten hankkeiden resursoinnista sovitaan osastojen ja ryhmien kesken. Merkittävistä yhteisistä hankkeista sovitaan ministeriön strategiassa.
- Toimintatapoja parannetaan kuvaamalla ministeriön keskeisiä prosesseja ja kehittämällä niitä. Luodaan yhteiset periaatteet ja pelisäännöt, miten niiden vaatimat henkilöstövoimavarat turvataan siten, että työmäärät eivät muodostu kohtuuttomaksi.

### 3. Kaikkia kannustetaan kehittämään toimintatapoja ja osallistumaan tehtävien priorisointiin

- Henkilöstöä kannustetaan käyttämään omaa osaamistaan aikaisempaa monipuolisemmin hyödyntämällä tulevaisuuden osaajan kuvausta ja ryhmäkeskusteluita. Jaetaan toimivaltaa ja vastuuta kehittämällä hanke- ja prosessityöskentelyä.
- Palkkausjärjestelmää kehitetään tukemaan uusien tavoitteiden mukaista laaja-alaista asiantuntemusta. Kehitetään myös järjestelmää kertaluonteiseen palkitsemiseen.

### 4. Sidoryhmien osaamista hyödynnetään yhteistyössä niiden kanssa

- Toimitaan aktiivisessa yhteistyössä kumppaneiden ja sidoryhmien kanssa.
- Hanketyöskentelyn mallia hyödynnetään myös sidoryhmäyhteistyössä.