

Suomen Akatemia luo edellytyksiä korkealaatuiselle tutkimukselle, tutkijakoulutukselle, kansainvälistymiselle ja tutkimustulosten hyödyntämiselle. Akatemia edistää tieteen kehitystä ja parantaa tutkimuksen vaikuttavuutta ennakoimalla muutoksia tieteenaloilla ja tutkimusjärjestelmässä sekä suuntaamalla rahoitusta korkeatasoisimpaan ja tieteellisesti innovatiivisimpaan tutkimukseen. Tämä henkilöstrategia tukee osaltaan Suomen Akatemian strategian toteutumista.

Suomen Akatemia käynnisti henkilöstöstrategian tekemisen vuonna 2007. Työn aikana henkilöstölle ja esimiehille järjestettiin useita keskustelutilaisuuksia, joissa heiltä kysyttiin strategian painotuksista ja tavoitteista. Henkilöstöstrategiassa on käytetty henkilöstön nykytilaa ja kehittämistarpeita kuvaavia aineistoja, henkilöstötilaisuuksista saatuja näkemyksiä sekä toimintaympäristöä koskevien selvitysten tuloksia.

Henkilöstöstrategian tavoitteena on, että Suomen Akatemian henkilöstö voi hyvin ja työskentelee innostavassa ilmapiirissä. Akatemia panostaa henkilöstön kehittämiseen. Akatemiassa johtaminen on oikeudenmukaista, johdonmukaista ja tasavertaista.



HENKILÖKUNNALLE

Asiantuntijaorganisaation kyky toimia hyvin perustuu motivoituneeseen ja innostuneeseen henkilökuntaan. Haasteenamme on tukea toisiamme työssä ja varmistaa turvallinen työympäristö sekä hyvä työilmapiiri jokaiselle. Henkilöstöstrategia osoittaa suunnan, johon edetään. Työniloa ja työssä onnistumista toivottaen.

Markku Mattila

Suomen Akatemian pääjohtaja

VISIO

Tavoittemme on, että Suomen Akatemian henkilöstö voi hyvin ja työskentelee innostavassa ilmapiirissä. Panostamme henkilöstön kehittämiseen. Akatemiassa johtaminen on oikeudenmukaista, johdonmukaista ja tasavertaista.

STRATEGIAN TOTEUTUSTA HENKILÖSTÖSTÄ HUOLEHTIEN

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin toimintasuunnitelma, jonka lähtökohtana ovat strategia, henkilöstöpoliittiset periaatteet ja toimintaympäristön muutoshaasteiden analyysi henkilöstön näkökulmasta.

”oikeaa osaamista oikeissa paikoissa”

Suomen Akatemian henkilöstöstrategiatyön perustana ovat Akatemian strategia ja strategian toteu-

tukseen liittyvien henkilöstötilaisuuksien keskustelut. Monet Akatemian strategiset hankkeet ovat olennaisia henkilöstöstrategian päämäärien toteutumisen kannalta. Henkilöstöstrategia tuo ajankohtaisiin strategisiin hankkeisiin oman lisänsä: henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen näkökulman.

Henkilöstöstrategia luo puitteet Akatemian tehtävien toteuttamiseen pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja toimintaa jatkuvasti kehittäen. Tämän edellytyksenä on hyvinvoiva henkilöstö.



Henkilöstöstrategia on johtamisen ja koko henkilöstön työväline, jonka avulla toimitaan yhteisten periaatteiden mukaisesti. Sen toteutumisesta huolehtiminen on jokaisen akatemialaisen asia.

LÄHTÖKOHTANA HENKILÖSTÖPOLIITTISET PERIAATTEET

Suomen Akatemian henkilöstöpoliittiset periaatteet ohjaavat kehittämistä ja jokapäiväistä toimintaa:

Akatemiassa panostetaan osaamiseen, ammatinhallintaan ja työssä kehittymiseen. Tavoitteenamme on, että henkilöstön määrä ja rakenne on mitoitettu tarkoituksenmukaisesti, ja jokainen voi toimia ammattitaitoaan vastaavissa tehtävissä. Yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun edistäminen johdon ja koko henkilöstön sekä eri yksiköiden välillä on yksi tärkeistä toimintaperiaatteistamme. Huolehdimme työoloista, turvallisuudesta ja työilmapiiristä. Toimintaamme henkilöstöasioissa ohjaavat kannustavuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Haluamme tarjota Akatemian jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden

mielekkääseen ja monipuoliseen työhön. Toimimme tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistäen.

Akatemian henkilöstöjohtamisessa korostuvat seuraavat asiat:

- ohjaaminen tavoitteisiin ja tuki työsuoritukselle
- kannustaminen kehittymiseen
- avoin ja aktiivinen vuorovaikutus
- asiantuntijuutta arvostavan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen
- henkilöstöön luottaminen
- esimiestyössä kehittyminen

”tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu”

HENKILÖSTÖN NYKYTILA JA TULEVAISUUDEN HAASTEET SUOMEN AKATEMIASSA

Suomen Akatemian henkilöstön vahvuuksia ovat

- vahva asiantuntijuus ja osaaminen
- sitoutuminen Akatemian tavoitteisiin
- korkea motivaatio
- halu kehittyä
- hyvät valmiudet kansainväliseen yhteistyöhön
- yhteistyöhalukkuus ja toisten kunnioittaminen

Toimintaympäristön ajankohtaiset haasteet heijastuvat monin tavoin Suomen Akatemian henkilöstöön ja toimintaan. Tehtävät ja toiminnalle asetetut odotukset lisääntyvät samanaikaisesti kun valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa toteutetaan. Tieteellisen tutkimuksen lisääntyminen ja sen merkityksen kasvu, valtionhallinnon tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kohdistuvat odotukset, kansainvälisen

yhteistyön lisääntyminen, ikärakenteen muutos, kilpailu työvoimasta sekä yliopisto- ja tutkimussektoria koskevat uudistukset asettavat toiminnalle monia vaatimuksia, jotka heijastuvat myös henkilöstöjohtamiseen:

- tarve pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun
- henkilöstön rekrytointiin ja sitoutumisen haasteet
- henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen
- kannustava ja motivoiva palkitseminen
- henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen
- tavoite siirtyä määräaikaista pysyviin palvelussuhteisiin
- tuottavuusohjelman asettamat tavoitteet
- rakenteiden, prosessien ja toiminnan kehittäminen
- johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittäminen.

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TAVOITTEET JA NIIDEN SAAVUTTAMINEN

Suomen Akatemian henkilöstöstrategian tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat:

- osaaminen ja henkilöstösuunnittelu
- työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
- esimiestyö ja johtaminen

Kaikkia valittuja tavoitteita tukee sellainen työyhteisön ilmapiiri, joka on avoin, luottamukseen perustuva ja joka sallii myös epäonnistumisia ja sitä kautta uuden oppimista. Työyhteisössä ollaan valmiita jakamaan omaa osaamista ja koetaan, että muiden menestys on myös minun menestystäni. Myös Suomen Akatemian sisäisessä viestinnässä painotetaan keskustelevan ja kuuntelevan kulttuurin luomista.

Henkilöstöstrategian tavoitteiden taustoja

Valtionhallinnon tuottavuusohjelma (ml. henkilöstön vähentämistavoitteet), väestön ikärakenteen muutos ja muut ajankohtaiset kehittämisteemat haastavat panostamaan pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta huolehtimiseen. Myös rekrytointiin ja henkilöstön sitoutumiseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia. Suomen Akatemian strategiset hankkeet, joissa otetaan kantaa mm. rakenteiden ja prosessien uudistamiseen, vaikuttavat merkittävästi osaamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyvien tavoitteiden toteutumiseen.

Kiireen hallinta ja jaksamisen tukeminen nousevat toistuvasti tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi Suomen Akatemiassa tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksissa. Akatemian strategian toteutukseen liittyvissä henkilöstötilaisuuksissa keskeiseksi parannuskohteeksi on nostettu työnteon järkeistäminen: prosessien ja niihin liittyvien vastuiden selkeyttäminen, päällekkäisen työn poistaminen ja ruuhka-huippuihin vaikuttaminen. Myös omaan työhön ja työskentelytapoihin vaikuttamista on pidetty tärkeänä.



*”työhyvinvointi
syntyy meistä”*

Suomen Akatemiassa vuosittain tehtävä esimiestyön arviointi on osoittanut, että esimiestyö on hyvällä tasolla. Kehittämistarvetta on johtamisjärjestelmän, johtamisvastuiden ja -roolien selkeyttämisessä.

Akatemian uudet strategiset linjaukset ja niiden taustalla olevat muospaineet edellyttävät toiminnan ja toimintaprosessien uudelleenarviointia ja kehittämistä. Tämä kaikki asettaa esimiestyölle ja sen linjakkuudelle vaatimuksia: toimintaa ja tekemistä tulee suunnata ja kehittää henkilöresurssit huomioiden. Tarvitaan valintoja ja priorisointia. Esimiehet ovat avainasemassa myös jaksamisesta huolehtimisessa: siinä, miten yksilöiden tarpeet ja tilanteet voidaan huomioida, miten tavoitteista ja tehtävistä sovitaan ja miten osaamisen hyödyntäminen mahdollistetaan. Toisaalta on tärkeää huolehtia myös esimiesten jaksamisesta ja esimiestyön tukemisesta asiantuntijan ja esimiehen roolien ristipaineissa.

OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	
Akatemiassa on riittävästi oikeanlais- ta osaamista oikealla tavalla kohden- nettuna. Akatemia on kilpailukykyinen ja työnantajakuvaltaan houkutteleva. Akatemian henkilöstöllä on aikaa ja mahdollisuuksia osaamisen kehittä- miseen strategian ohjaamaan suun- taan. Akatemiassa on mahdollisuus ura- polkujen rakentamiseen.	<i>Laaditaan pitkäjänteinen strategialähtöinen osaamis- ja henkilöstösuunnitelma vastaamaan myös tuottavuusohjelman haasteisiin.</i> <i>Rekrytointiprosessia kehitetään sujuvammaksi ja tehokkaammaksi avoimuutta lisäten. Rekrytointi-ilmoituksia ja muita rekrytointiin liittyviä asiakirjoja kehi- tään siten, että varmistetaan oikeanlaisten hakijoiden saaminen ja onnistuneet rekrytoinnit.</i> <i>Henkilöstöä koskevaa informaatiota (esim. työaikatiedot, työhyvinvointi- barometri) kerätään tavoitteellisesti ja hyödynnetään täysipainoisesti.</i> <i>Tuetaan henkilöstön muutosvalmiuksia ja sisäistä uusiutumiskykyä osallista- malla henkilöstöä muutostilanteissa, tiedottamalla muutoksista tarpeeksi varhain ja järjestämällä tarvittaessa muutosvalmennusta.</i> <i>Kehitetään palkkausjärjestelmää ja muita palkitsemiskäytäntöjä. Luodaan kan- nustava järjestelmä, joka tukee toimintatapojen kehittämistä ja lisää henkilöstön pysyvyyttä.</i> <i>Huolehditaan siitä, että määräaikaisten työntekijöiden asema on mahdollisim- man tasavertainen vakinaisen henkilöstön kanssa.</i> <i>Vahvistetaan esimiesten roolia osaamisen ja urakehityksen ohjauksessa esimer- kiksi take-keskustelukäytäntöjä ja keskustelujen ohjeistusta kehittämällä.</i> <i>Korostetaan jokaisen työntekijän oikeutta ja velvollisuutta osaamisensa kehi- tämiseen ja taataan mahdollisuus kehittymiseen.</i> <i>Luodaan kehittymiseen kannustava asenneilmasto, jossa kouluttautumisen peri- aatteet ovat selkeät ja johto sekä esimiehet viestivät aktiivisesti kehittymisen tärkeydestä.</i> <i>Kannustetaan sisäiseen liikkuvuuteen ja yksiköiden välisen yhteistyön lisää- miseen.</i> <i>Jatketaan henkilövaihtomahdollisuuksien kehittämistä toimivana osaamisen kehittämisen muotona. Suhtaudutaan positiivisesti virkavapauksiin toisen tehtävän hoitamista varten silloin, kun se tukee Akatemian tavoitteita sekä henkilön kehittymistä työssään.</i> <i>Kehitetään osaamisen jakamisen menetelmiä (esim. mentorointi) ja hyödynne- tään henkilöstöllä olevaa osaamista tehokkaammin myös yksiköiden välillä.</i>
TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	
Akatemian henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Akatemian ilmapiiri on innostava, avoin ja luottamukseen perustuva.	<i>Kehitetään työn organisointia ja yhteistyömuotoja (mm. tiedon jakaminen, yhteispaneelit, yhtenäisten käytäntöjen luominen, työskentelytavat ja prosessien kuvaaminen).</i> <i>Lisätään mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työskentelytapoihin sekä työkuormitukseen (esim. yhteisellä työnsuunnittelulla).</i>

Henkilöstöstrategian tavoitteet 2015	Tavoitteiden saavuttaminen
Akatemian henkilöstö haluaa kantaa vastuuta hyvän työilmapiiirin luomi- sesta ja omasta sekä työtovereiden jaksamisesta. Akatemiassa toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.	Kehitetään joustavia käytäntöjä eri elämäntilanteiden huomioimiseksi. Joustoja luodaan mm. työaikoihin, työtehtäviin ja työn tekemiseen liittyen. Kehitetään ja tuetaan edelleen aktiivista, monipuolista ja osallistavaa tyhy- toimintaa, jossa huomioidaan sekä fyysinen, psyykkinen että sosiaalinen hyvinvointi. Taataan henkilöstölle terveelliset, toimivat ja viihtyisät työtilat ja tarkoituksen- mukaiset työvälineet.
ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	
Akatemian johtamisjärjestelmä ja esimiesvastuut ovat selkeät. Näin varmistetaan johtamisen linjakkuus, ennakoitavuus sekä molemminpuoli- nen luottamus. Esimiehillä on riittävästi aikaa esimiestyönsä hoitamiseen hyvin. Esimiehillä on aktiivinen rooli alais- tensa jaksamisesta huolehtimisessa. Esimiesten ja työntekijöiden välillä palautetta annetaan ja vastaanotetaan molemmin puolin sekä systemaatti- sesti että vapaamuotoisesti. Ongel- matilanteisiin puututaan varhaisessa vaiheessa. Esimiesten jaksamisesta huolehdi- taan.	Kehitetään johtamisjärjestelmää strategian mukaisesti. Selkiytetään johto- ryhmien kokoonpanot ja tehtävät. Parannetaan sisäistä tiedonkulkua edelleen ja laaditaan johtamisen pelisäännöt ylimmälle johdolle ja keski johdolle. Johto ja esimiehet ovat riittävästi henkilöstön tavoitettavissa. Selkiytetään keski johdon esimies- ja asiantuntijatehtävien keskinäistä suhdetta (ajankäyttö ja roolit). Tuetaan esimiestyön pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämistä mm. työn- ohjauksella, verkostoitumisella ja Akatemian sekä yksilön tarpeet huomioivalla suunnitelmallisella koulutuksella. Tuetaan tiimimäistä työskentelytapaa ja selkiytetään tiiminvetäjien ja tiimien rooleja.

Henkilöstöstrategian toteutus ja seuranta

Henkilöstöstrategian toteutumista arvioidaan säännöllisesti johtoryhmässä ja yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa ja strategiaa voidaan tarvittaessa tarkistaa. Strategian toteutumi- sen arvioimisessa apuna ovat muun muassa joka toinen vuosi tehtävä työhyvinvointikysely, vuosittain tehtävä esimiestyön arviointi sekä henkilöstötilinpäätökseen tai muihin tarkoi- tuksiin kerättävät henkilöstötiedot. Toteutumista arvioidaan vuosittain osaltaan myös yksiköiden tulosneuvotteluissa sekä yksilöiden osalta take-keskusteluissa.

Henkilöstöstrategiaan liittyy toimenpidesuunnitelma, jossa konkretisoidaan kehittämiskohteiden toteutus ja aika- taulut. Toimenpidesuunnitelman toteutumista tarkastellaan vuosittain ja suunnitelmaa tarkistetaan tarvittaessa. Henkilöstöstrategian ja siihen liittyvän toimenpide- suunnitelman toteutumisen seurannasta vastaa hallinto- yksikkö. Toteutumisesta tiedotetaan henkilöstölle.