

HENKILÖSTÖ- STRATEGIA



Jokainen
vaikuttaa
ensisijassa
itse

HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Maaseutuviraston julkaisusarja: Toimintakertomuksia ja -suunnitelmia

ISBN 978-952-453-601-1 (Painettu)

ISSN 1797-4038 (Painettu)

ISBN 978-952-453-602-8 (Verkkojulkaisu)

ISSN 1797-4046 (Verkkojulkaisu)

Painopaikka: Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Julkaisija: Maaseutuvirasto, PL 256, 00101 Helsinki; puh. 020 772 007;

www.mavi.fi.

Helsinki 11/2010

Kuvat: Mavin arkisto. Tekstin lausahdukset ovat syntyneet henkilöstöstrategian osastokäsittelyissä.

1. Strategian tarkoitus ja lähtökohdat

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään henkilöstöpoliittiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet. Henkilöstöstrategia on johtamisen ja koko henkilöstön työväline viraston strategian eli yhteisten päämäärien toteuttamiseen. Henkilöstöstrategiassa määritellään, miten henkilöstönäkökulma otetaan huomioon viraston toiminnassa. Se on myös henkilöstöjohtamisen väline.

Henkilöstöstrategia lähtee viraston strategiasta ja arvoista. Maaseutuviraston strategia 2012 on hyväksytty 6.5.2009. Maaseutuviraston (Mavi) toiminta-ajatus on: Kumppanuutta ja hyvää hallintoa maaseudun ja sen elinkeinojen parhaaksi. Maaseutuviraston ulkoinen visio on: Maaseutu luo hyvinvointia! Mavi tarjoaa parhaat palvelut menestykseen. Sisäisen vision mukaan Mavissa on vetovoimaa! Toisistamme välittäen, asiakasta ajatellen, tulevaa ennakoiden.

Strategiset painopisteet ovat tukipolitiikan ja maaseutuohjelman menestyksenkäs toimeenpano ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin, palvelukyvyyn ylläpito ja kehittäminen, laadukkaat prosessit, riskien hallinta, osaava henkilöstö ja hyvinvoiva työyhteisö.

Mavin arvot ovat:



asiantuntevasti



luotettavasti



yhteisöllisesti

2. Nykyinen henkilöstö ja toimintaympäristön muutokset

Maaseutuvirasto on perustettu 1.5.2007. Se on nuori organisaatio, jonka on mahdollista luoda uusia Maville ominaisia toimintatapoja. Jäykkyyttä ja toiminnallista tehottomuutta aiheuttavaa perustele-matonta byrokratiaa on pyritty välttämään.

Osaamisen kehittämiseen on annettu paljon mahdollisuuksia. Mavilaiset ovat ottaneet modernit työvälineet ennakkoluulottomasti käyttöön. Mavissa on tarjolla laajoja, mielenkiintoisia ja vaativia työtehtäviä. Mavissa on lisäksi mukavia ja päteviä ihmisiä ja rento ilmapiiri. Näistä syistä henkilöstö viihtyy Mavissa, pitää työstään ja on hyvin sitoutunutta työhönsä.

Työhön sitoutuminen ei ole kuitenkaan estänyt nopeaa vaihtuvuutta, koska alueellistamisen takia moni ei pysty jatkamaan viraston palveluksessa. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa ylikuormittuneisuutta. Uusien henkilöiden perehdyttämiseen ei ole riittävästi aikaa, eikä talosta löydy aina enää perehdyttä-jääkään. Muutos syö voimavaroja sekä kehittämiseltä että tiedon jakamiselta.

Alueellistamisen siirtymävaiheessa Mavissa on pitänyt ottaa nopeasti käyttöön uusia työtapoja. Niin-pä hajautetun työn ja joustavien työtapojen osaaminen on hyvää. Uusilla virkamiehillä on tuoreita näkemyksiä ja etenkin nuorilla virkamiehillä teknistä osaamista.

Tuottavuusohjelma tuo uudet haasteet Mavin toiminnan vakiinnuttamiselle ja edelleen kehittämislle tulevaisuudessa, samoin tukijärjestelmien epävarmuus. Alueellistamisen aiheuttama vaihtuvuus jatkuu edelleen. Sekä fyysinen etäisyys ministeriöön että henkilöstön vaihtuminen vaikeuttavat yhteistyötä ministeriön kanssa. Osaamisen ylläpito ja jakaminen on haastavaa ja uhkana on osaamisen ja tiedon katoaminen.

3. Henkilöstövisio

Mavi on vakaasti, luotettavasti ja asiantuntevasti toimiva moderni virasto, jossa on mukava olla töissä ja jossa henkilöstö voi hyvin. Jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään.

Alueellistaminen on toteutettu henkilöstöä arvostaen, työhyvinvointi ja osaaminen turvaten.



4. Henkilöstöstrategian päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet

REKRYTOINTI

Maaseutuvirastoon rekryoitava henkilöstö haluaa sitoutua Maviin ja toimia Mavin strategian ja arvojen mukaisesti. Henkilöstöllä on halu olla kehittämässä palvelevaa ja hyvää julkista hallintoa. Rekrytoinnissa otetaan huomioon, että Maaseutuvirastossa säilyy asiantuntijuus ja ydintehtävien osaaminen. Myös mahdollisuudet uusien tehtävien vastaanottamiseen tulevaisuudessa otetaan huomioon.

Palveleva julkinen hallinto – viraston olemassaolon perusta

Sisäistä liikkuvuutta parannetaan. Alueellistamisen siirtymävaiheen jälkeen siirrytään menettelyyn, jossa ennen virkajärjestelyä ja ulkoista rekrytointia selvitetään järjestelmällisesti, löytyykö viraston sisältä halukkaita ja päteviä henkilöitä avoimeen tehtävään. Menettelyä varten laaditaan pelisäännöt. Tarvittaessa uusiin tehtäviin annetaan koulutusta. Rekrytoinnissa muistetaan, että uuden kehittämisen edellyttää kokemusta.

Ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun panostetaan. Alueellistamisen siirtymävaiheessa osaamisen siirtymisen varmistamiseksi joudutaan käyttämään määräaikaisia virkasuhteita esimerkiksi kaksoismiehityksen palkkaamisessa. Määräaikaisuuksia käytetään kuitenkin harkiten. Maaseutuvirasto on houkutteleva työpaikka yhtenäisen ja työhyvinvointia edistävän henkilöstöpolitiikkansa ansiosta.

Rekrytointiprosessi on sujuva. Henkilön soveltuvuus mietitään tehtävän mukaan. Esimiesten valinnassa korostetaan soveltuvuutta esimiestehtävään.

Hajautettu työ edellyttää, että hakijat soveltuvat hajautettuun työhön. Hajautettu työ on myös Mavin kilpailuvaltti houkuteltaessa uutta työvoimaa. Joustavien työn tekemisen ehtojen avulla helpotetaan rekrytointia eri puolilta maata. Rekrytoinnissa arvioidaan tehtävän soveltuvuus etätöyönä tehtäväksi.

Toimenpiteet

- Esimiehiä koulutetaan rekrytointiin ja laaditaan entistä kattavampi rekrytointiohje. Talon sisäistä yhteistyötä rekrytoinnissa lisätään.
- Rekrytoinnissa tuodaan esille Mavin edistykselliset hajautetun työn toimintatavat.

OSAAMINEN

Osaaminen tarkoittaa kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Hyvän tiedonsoveltamistaidon lisäksi tarvitaan tiimityöskentelytaitoja ja toimivia yhteistyöverkostoja. Motivaatio ja taito osaamisen jakamiseen ja vastaanottamiseen on keskeistä muuttuvassa ympäristössä vaihtuvuuden ollessa suurta.

Uteliaisuus ja kiinnostus, asioihin kaivautuminen

Osaaminen ei kehity pelkästään kursseilla ja koulutuksissa, vaan työssä oppimalla. Töitä tehdään yhdessä. Kaikki ovat vastuussa Mavista. Jokainen on myös vastuussa omasta kehittymisestään. Mavissa arvostetaan halua oppia ja uteliaisuutta ottaa selvää asioista sekä yhdessä tekemistä. Ongelmat pyritään ratkaisemaan yhdessä ja heti.

Uuden opettelu virkistää, vaikka muutoksia helposti vastustetaan aluksi.

Erilaiset taustat ovat rikkaus. Kokemus ja uuden oppimisen into toimivat vuorovaikutuksessa. Kokemus on silloin arvokasta, kun sen tuomaa osaamista myös jaetaan muille. Kyseenalaistamista ja kysymistä arvostetaan.

**Uusi henkilö on
aina mahdollisuus**

Verkostot ovat erinomainen tapa oppia. Uusille ihmisille opetetaan verkostojen luomista. Vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa kannustetaan.

Asiantuntijauraa arvostetaan: annetaan monipuolisia tehtäviä ja mahdollistetaan tehtäväkentän laajentaminen kokemuksen karttuessa.

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista. Siinä selvitetään motivaatio ja rekrytoitavan toiveiden ja Mavin antamien mahdollisuuksien kohtaaminen. Koko työyhteisö on osaltaan vastuussa perehdyttämisestä, mutta esimiehen tulee nimetä uudelle henkilölle perehdyttäjät tai perehdyttäjät. Perehdyttämisen onnistumista seurataan.

Nykyaikaisia työvälineitä hyödynnetään osaamisen jakamisessa. Mavissa on käytössä, videoneuvottelu, pikaviestintäjärjestelmä, videokokous omalta päätteeltä ja sähköinen työpöytä. Sähköistä työpöytää

kehitetään monipuoliseksi tiedon jakamisen välineeksi. Sähköiset viestintäjärjestelmät helpottavat tiedonvaihtoa eri paikkakunnilla olevien henkilöiden välillä.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat työkalu toiveiden ja osaamisen käsittelyyn. Keskusteluissa sovitaan työn jakamisesta. Ne ovat aito paikka keskustella osaamisen säilyttämisestä ja kehittämistä. Kehityskeskusteluissa rakennetaan raamit päivittäiselle johtamiselle. Kehityskeskustelut ja suorituskeskustelut käydään mahdollisuuksien mukaan erikseen, koska niillä on erilainen tavoite. Esimiesten ja työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle on oltava aikaa kuitenkin muulloinkin kuin kehitys- ja suoritusarvioinnin yhteydessä.

**Kehittyminen on
itsestä kiinni.**

**Firma tukee ja apua saa,
kun sitä kysyy.**

Toimenpiteet

- Osaamisen kehittämissuunnitelma perustuu viraston strategiaan tavoitteisiin.
- Yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa kehitetään ja osastojen ja yksiköiden omia suunnitelmia laaditaan.
- Valmennus hajautettuun työhön ja uusiin työvälineisiin järjestetään koko henkilöstölle.
- Toteutetaan mentorointiohjelma.
- Tehdään ministeriön kanssa yhteistyötä perehdytyksessä.
- Tulevaisuudessa henkilöstösuunnitelman osaksi tehdään kehittämissuunnitelma (henkilökohtaiset urakehitysmahdollisuudet Mavissa) .

Asiantuntemus
esille
jokaisesta!

**Armollisuus
itselle**

Esimies haluaa
nähdä alaistensa
kehittyvän.

**Johtaja on
tuki ja turva
taustalla.**

Palkitseminen on
muutakin kuin raha:
hyvät työvälineet,
hyvin opetettu työ.

*Työntekijät pystyvät
keskittymään
ydintehtäväänsä.*

**Esimies
on
sparraaja.**

**Palautteen ja
työrauhan välillä
balanssi, jotta saadaan
työt tehtyä.**

JOHTAMINEN

Mavi on asiantuntijaorganisaatio ja johtamisessa ymmärretään tämä. Jokaisella on oikeus onnistua tehtävässään yksilönä ja tiimissä. Esimiehet tukevat ja kannustavat henkilöstönsä onnistumista ja kehittymistä.

Johtaminen on oikeudenmukaista ja perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Palautetta annetaan jatkuvasti arkipäivän työssä. Palaute on myös palkitsemista onnistumisista. Johtamisessa muistetaan, että kaikki ovat vastuussa Mavista.

Jokainen mavilainen on yksilö, ja sitä kunnioitetaan. Ymmärretään, että virheet auttavat kehittymisessä ja siksi virheet sallitaan, niistä puhutaan ja niistä opitaan, mutta niitä ei piilotella. Organisaation kehittyminen edellyttää myös jatkuvaa toiminnan ja toimintatapojen arviointia. Työntekijöitä kannustetaan avoimeen dialogiin, argumentointiin ja rakentavaan kritiikkiin yksiköissä ja osastoilla. Keskusteluissa käytetään hyväksi yksiköiden ja osastojen tapaamisia ja verkkokeskusteluvälineitä.





Esimiehet sitoutuvat itsensä ja esimiestyön kehittämiseen sekä hajautetun työn johtamiseen. Esi- miehet ovat läsnä myös etänä. Kaikki opettelevat käyttämään hajautetun työn teknisiä apuvälineitä. Yksikköpalavereja pidetään säännöllisesti ja ne ovat vuorovaikutuksellisia. Hajautetussa työssä panos- tetaan myös fyysisiin tapaamisiin, joissa luodaan perusta luottamuksellisille suhteille.

Esimiehet ennakoivat muutoksia. Muutoksista osataan ja halutaan viestiä.

Mavissa ymmärretään, että työn tekeminen riippuu tehtävän luonteesta. Mavissa on tehtäviä, jotka vaativat läsnäoloa toimistolla. Keskittymistä vaativia itsenäisiä tehtäviä voidaan hoitaa koto- na. Etätöypäivien määrä ja sijoitus riippuvat tehtävästä.

Toimenpiteet

- Esimiehiä valmennetaan säännöllisesti johtamiseen.
- Esimiesten 360-valmennuksen tuloksia hyödynnetään johtamisessa.
- Tasa-arvon toteutumiseen kiinnitetään huomiota.
- Palkkausjärjestelmää kehitetään ja valmistaudutaan tulospalkkiojärjestelmään.
- Myös muita kuin taloudellisia palkitsemis- ja kannustamismuotoja kehitetään.

Hajautettu työ
vaatii omaa
aktiivisuutta.

TYÖHYVINVOINTI

= työnilo

Työhyvinvointi syntyy töissä, työtä tekemällä. Työhyvinvointi liittyy kiinteästi organisaation toiminta- taan ja tavoitteisiin.

Halu ratkaista ongelma ja tehdä tehtävä hyvin= syy tulla töihin.

Työhyvinvoinnin perusta luodaan johtamisella, mutta jokainen mavilainen osallistuu työhyvinvoinnin luomiseen ja kantaa vastuun omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista.

Työhyvinvointiin tarvitaan työn hallinnan tunnetta ja osaamista. Hyvällä johtamisella ja työn organisoinnin ja mielekkyyden parantamisella edesautetaan organisaation uusiutumista ja kilpailukykyä sekä tuloksellisuutta.

Mavissa ymmärretään, että suuri muutos koettelee ihmisten jaksamista ja työkykyä. Aikaa menee ihmettelyyn ja oheiskeskusteluihin. Mavin strategian toteutumisen ja toteuttamisen kannalta keskeistä on muutostilanteesta huolimatta mavilaisten halu keskittyä työn tekemiseen. Mavilaiset tukevat toisiaan työn tekemisessä.

Mavissa ymmärretään, että ihmiset ovat alueellistamisen takia erilaisissa tilanteissa. Kaikkien henkilökohtaisia valintoja kunnioitetaan. Mavi on työyhteisö, jossa tarvitaan jokaisen panosta onnistumisessa. Yhtäläillä kokemus kuin uudet kyvytkin ovat arvostettuja. Kenelläkään ei ole oikeutta myrkyttää ilmapiiriä.

Esimiehet seuraavat yksikkönsä työhyvinvointia ja työkuormitusta. Vuosisuunnittelussa kiinnitetään huomiota työmääriin.

Ongelmatilanteisiin puututaan varhain.



Jokainen vaikuttaa ensisijassa itse.

Toimenpiteet

- Barometrilla mitataan vuosittain työtyytyväisyyttä. Sen pohjalta ryhdytään kehittämistoimenpiteisiin.
- Mavissa on käytössä varhaisen puuttumisen malli. Jokaisella on muutenkin velvollisuus puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin. Kiusaamiseen on nollatoleranssi.
- Joustavilla työajoilla ja hajautetulla työllä helpotetaan työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan yhteensovittamista.
- Henkilöstöä kannustetaan oma-aloitteiseen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Henkilöstöryhmän (Hery) toimintamahdollisuudet varmistetaan vuosittain.
- Työterveyshuollon kanssa tehdään säännöllistä ennaltaehkäisyyn painottuvaa yhteistyötä.

Ei voi vaatia muilta enemmän kuin on itse valmis antamaan.

5. Henkilöstöstrategian seuranta ja arviointi

Yksiköissä käydään vähintään vuoden välein keskustelu henkilöstöstrategiasta ja sen toteutumisesta.

Esimiestapaamisissa käsitellään yksiköissä esiinnoitettuja kehittämistarpeita ja hyviä käytäntöjä. Nämä kirjataan ylös seuraavaa strategiaa varten.

Vuosittain arvioidaan koko viraston tasolla henkilöstöstrategian toteutumista. Arviointia varten laaditaan yhteenveto yksiköiden kokemuksista ja muista mahdollisista havainnoista. Tarvittaessa laaditaan kehittämissuunnitelmia ja tarkennetaan strategian toimenpiteitä. Strategian toteutumista seurataan myös henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen, työtyytyväisyyskyselyn ja kehityskeskustelujen avulla. Seurannan ja arvioinnin tuloksista tiedotetaan henkilöstölle.



Muistiinpanoja

