

*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 henkilöstrategian 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 ilmapöyrissä. Akatemia panostaa henkilöstön kehittämiseen. Akatemiassa johtaminen on oikeudenmukaista, johdonmukaista ja tasavertaista.*



## SUOMEN AKATEMIAN HENKILÖSTRATEGIA 2015



## 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 rekrytoinnin ja sitoutumisen haasteet
- henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen
- kannustava ja motivoiva palkitseminen
- henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen
- tavoite siirtyä määräaikaisista 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 kesustelevan 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 ruuhkahuippuihin 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 muutospainet 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.

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TAVOITTEET 2015	TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TAVOITTEET 2015	TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN
OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖSUUNNITTELU			
<p>Akatemiassa on riittävästi oikeanlaisia osaamista oikealla tavalla kohdennettuna.</p> <p>Akatemia on kilpailukykyinen ja työnantajakuvaltaan houkutteleva.</p> <p>Akatemian henkilöstöllä on aikaa ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen strategian ohjaamaan suuntaan.</p> <p>Akatemiassa on mahdollisuus urapolkujen rakentamiseen.</p>	<p><i>Laaditaan pitkäjänteinen strategialähtöinen osaamis- ja henkilöstösuunnitelma vastaamaan myös tuottavuusohjelman haasteisiin.</i></p> <p><i>Rekrytointiprosessia kehitetään sujuvammaksi ja tehokkaammaksi avoimuutta lisäten. Rekrytointi-ilmoituksia ja muita rekrytointiin liittyviä asiakirjoja kehitetään siten, että varmistetaan oikeanlaisten hakijoiden saaminen ja onnistuneet rekrytoinnit.</i></p> <p><i>Henkilöstöä koskevaa informaatiota (esim. työaikatiedot, työhyvinvointi-barometri) kerätään tavoitteellisesti ja hyödynnetään täysipainoisesti.</i></p> <p><i>Tuetaan henkilöstön muutosvalmiuksia ja sisäistä uusiutumiskykyä osallistamalla henkilöstöä muutostilanteissa, tiedottamalla muutoksista tarpeeksi varhain ja järjestämällä tarvittaessa muutosvalmennusta.</i></p> <p><i>Kehitetään palkkausjärjestelmää ja muita palkitsemiskäytäntöjä. Luodaan kannustava järjestelmä, joka tukee toimintatapojen kehittämistä ja lisää henkilöstön pysyvyyttä.</i></p> <p><i>Huolehditaan siitä, että määräaikaisten työntekijöiden asema on mahdollisimman tasavertainen vakinaisen henkilöstön kanssa.</i></p> <p><i>Vahvistetaan esimiesten roolia osaamisen ja urakehityksen ohjauksessa esimerkiksi take-keskustelukäytäntöjä ja keskustelujen ohjeistusta kehittämällä.</i></p> <p><i>Korostetaan jokaisen työntekijän oikeutta ja velvollisuutta osaamisensa kehittämiseen ja taataan mahdollisuus kehittymiseen.</i></p> <p><i>Luodaan kehittymiseen kannustava asenneilmasto, jossa kouluttautumisen periaatteet ovat selkeät ja johto sekä esimiehet viestivät aktiivisesti kehittymisen tärkeydestä.</i></p> <p><i>Kannustetaan sisäiseen liikkuvuuteen ja yksiköiden välisen yhteistyön lisäämiseen.</i></p> <p><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></p> <p><i>Kehitetään osaamisen jakamisen menetelmiä (esim. mentorointi) ja hyödynnetään henkilöstöllä olevaa osaamista tehokkaammin myös yksiköiden välillä.</i></p>	<p>Akatemian henkilöstö haluaa kantaa vastuuta hyvän työilmapiirin luomisesta ja omasta sekä työtovereiden jaksamisesta.</p> <p>Akatemiassa toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.</p>	<p><i>Kehitetään joustavia käytäntöjä eri elämäntilanteiden huomioimiseksi. Joustoja luodaan mm. työaikoihin, työtehtäviin ja työn tekemiseen liittyen.</i></p> <p><i>Kehitetään ja tuetaan edelleen aktiivista, monipuolista ja osallistavaa tyhytoimintaa, jossa huomioidaan sekä fyysinen, psyykinen että sosiaalinen hyvinvointi.</i></p> <p><i>Taataan henkilöstölle terveelliset, toimivat ja viihtyisät työtilat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet.</i></p>
TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN		ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	
<p>Akatemian henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti.</p> <p>Akatemian ilmapiiri on innostava, avoin ja luottamukseen perustuva.</p>		<p>Akatemian johtamisjärjestelmä ja esimiesvastuut ovat selkeät. Näin varmistetaan johtamisen linjakuus, ennakoitavuus sekä molemminpuolinen luottamus.</p> <p>Esimiehillä on riittävästi aikaa esimiestyönsä hoitamiseen hyvin.</p> <p>Esimiehillä on aktiivinen rooli alaisensa jaksamisesta huolehtimisessa.</p> <p>Esimiesten ja työntekijöiden välillä palautetta annetaan ja vastaanotetaan molemmin puolin sekä systemaattisesti että vapaamuotoisesti. Ongelmatilanteisiin puututaan varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Esimiesten jaksamisesta huolehditaan.</p>	<p><i>Kehitetään johtamisjärjestelmää strategian mukaisesti. Selkiytetään johtoryhmien kokoonpanot ja tehtävät.</i></p> <p><i>Parannetaan sisäistä tiedonkulkua edelleen ja laaditaan johtamisen pelisäännöt ylimmälle johdolle ja keski johdolle.</i></p> <p><i>Johto ja esimiehet ovat riittävästi henkilöstön tavoitettavissa.</i></p> <p><i>Selkiytetään keski johdon esimies- ja asiantuntijatehtävien keskinäistä suhdetta (ajankäyttö ja roolit).</i></p> <p><i>Tuetaan esimiestyön pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämistä mm. työnohjauksella, verkostoitumisella ja Akatemian sekä yksilön tarpeet huomioivalla suunnitelmallisella koulutuksella.</i></p> <p><i>Tuetaan tiimimäistä työskentelytapaa ja selkiytetään tiiminvetäjien ja tiimien rooleja.</i></p>

## HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOTEUTUS JA SEURANTA

Henkilöstöstrategian toteutumista arvioidaan säännöllisesti johtoryhmässä ja yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa ja strategiaa voidaan tarvittaessa tarkistaa. Strategian toteutumisen arvioimisessa apuna ovat muun muassa joka toinen vuosi tehtävä työhyvinvointikysely, vuosittain tehtävä esimiestyön arviointi sekä henkilöstötilinpäätökseen tai muihin tarkoituksiin 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 toimenpidesuunnitelman toteutumisen seurannasta vastaa hallintoyksikkö. Toteutumisesta tiedotetaan henkilöstölle.