

## VENÄJÄN- JA ITÄ-EUROOPAN INSTITUUTIN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2007–12

### 1. Strategian taustatekijät

Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin henkilöstöstrategia perustuu valtioneuvoston tekemiin periaatepäätöksiin valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (30.8.2001) ja valtion henkilöstön aseman järjestämisestä muutostilanteissa (23.3.2006).

Strategian lähtökohtana ovat Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin vuosien 2008-12 toiminta- ja taloussuunnitelmassa vahvistettu toiminta-ajatus ja siihen perustuvat tavoitteet. Instituutin toiminta nojaa sen henkilöstön osaamiseen ja toiminnan tavoitteisiin sitoutumiseen. Osaamisen tehokas hyödyntäminen edellyttää henkilöstön toimintaedellytysten vakautta ja ennakoitavuutta.

Henkilöstöstrategia tukee instituutin toiminnan pitkäjärjestyksen kehittämistä, ja tähän strategiaan pohjautuvien toimenpiteiden tavoitteena on turvata riittävä, osaava, motivoitunut ja työkykyinen henkilöstö, joka voi työssään käyttää ja kehittää osaamistaan, luoda uutta ja hyödyntää työssään organisaation osaamista.

Instituutin henkilöstöstrategian arvopohjaan kuuluu, että

- toiminta perustuu yhteisissä strategisissa linjauksissa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa sovittuihin tavoitteisiin;
- toiminnassa noudatetaan eettisesti kestäviä periaatteita, jotka tukevat vastuullisuutta, rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, yhteistoimintaa ja kaikkien tasavertaisuutta;
- toiminta hyödyntää henkilöstön osaamista ja luovuutta siten, että tuetaan henkilökohtaista ammatillista kehitystä ja työssä oppimista;
- instituutti on turvallinen ja tasa-arvoinen työyhteisö, joka tukee työssä jaksamista ja edistää työkyvyn säilymistä tarjoamalla fyysisesti ja psyykkisesti turvalliset työskentelyolosuhteet;
- toimintatavat ovat avoimia ja ne tukevat henkilöstön aloitteellisuutta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia;
- instituutti tukee yhteisöllisyyttä, jossa kannustetaan luottamusta, innovatiivisuutta ja yksilöllisiä toimintatapoja.

Instituutin toimintaympäristöön on vaikuttanut merkittävästi maamme venäjänkielisen väestön nopea lisääntyminen. Toimintaympäristö muuttuu kansainvälistymiskehityksen myötä edelleenkin mm. siksi, että kulttuuri nousee entistä painokkaammin Euroopan unionin ja Venäjän keskinäisen yhteistyön piiriin. Uusien strategisten linjaustensa mukaisesti ja avoimen vuorovaikutuksen periaatteiden pohjalta instituutti edistää verkottunutta yhteistyötä taiteen ja kulttuurin kumppanuussuhteiden vahvistamiseksi.

Instituutin kehittämisen osalta opetusministeriö asettaa taiteen ja kulttuurin Venäjä-ohjelmassaan (2005) tavoitteeksi monipuolisen taiteen ja kulttuurin kansainvälisen tukiyksikön luomisen, joka toimii valtionhallinnon kulttuurisektorilla Suomen ja Venäjän välisten kulttuurisuhteiden ja eurooppalaisen monenkeskisen yhteistyön kehittämiseksi.

Suomen venäjänkielisen väestön kasvu sekä valtiiovallan pyrkimys EU:n ja Venäjän välisen yhteistyön aktiiviseen edistämiseen lisäävät entisestään instituutin tarjoaman asiantuntemuksen ja palveluiden kysyntää.

Instituutille osoitettavan budjettirahoituksen määrä ei tule lähivuosina lisääntymään. Kun toimintamenoja on kuitenkin tarve kasvattaa uusien hankkeiden toteuttamiseksi, tulee valtion budjettitalouden ulkopuolista rahoitusta lisätä ja rahoitusrakennetta monipuolistaa. Hankkeistamisen näytellessä aikaisempaa suurempaa osaa instituutin toiminnassa tulee myös määräaikaisten projektityöntekijöiden osuus henkilökunnasta kasvamaan.

Rahoitusrakenteen väistämättömistä muutoksista huolimatta instituutilla on hyvät mahdollisuudet vastata tulevaisuuden haasteisiin. Omatessaan asiantuntevan henkilöstön sen lähtöasema kulttuurin ja taiteen osaamis- ja palvelukeskuksena on kokonaisuutena suotuisa. Huolellisesti tehdyt toimintastrategiaa ja arvoja koskevat valinnat turvaavat instituutin kehittymisen kansainvälisesti arvostetuksi toimijaksi kansainvälisen kulttuuri- ja taideyhteistyön kentässä.

## **2. Strategian määrittely ja osatekijät**

Henkilöstöstrategialla tuetaan Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin pitkän aikavälin toimintatavoitteita ja määritellään henkilöstöasioissa sovellettavat periaatteet sekä strategiaa toteutettaessa noudatettava toimintamalli.

Henkilöstöstrategian keskeisiä osatekijöitä ja kehittämisen kohteita ovat:

- Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi
  - Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan tulevia osaamistarpeita, suunnittelu perustuu toiminnan tavoitteiden, henkilöstörakenteen ja tehtäväjaon vastaavuuden suunnitelmalliseen ja säännölliseen tarkasteluun;
  - henkilöstöresurssit ovat oikeassa suhteessa toiminnan tavoitteisiin ja suunniteltuun toiminnan laajuuteen;
  - pysyvissä tehtävissä käytetään vakituista palvelussuhdetta, määräaikaista palvelussuhdetta käytetään projektitehtävissä ja muissa tehtävissä, joiden luonne sitä edellyttää;
  - henkilöstön vaihtuvuus on hallittua siten, että instituutissa oleva osaaminen säilyy ja instituuttiin sitoutuminen on vahvaa;
  - rekrytointi on avointa ja julkista, sisäistä rekrytointia uusiin ja vapautuviin tehtäviin käytetään instituutissa olevan osaamisen tehokkaaksi hyödyntämiseksi, henkilöstön työssä kehittymisen tukemiseksi ja muutostilanteiden hallitsemiseksi.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
  - Henkilöstökoulutusta ja muuta työssä kehittymisen tukea resursoidaan riittävästi, uusien työntekijöiden perehdytykseen kiinnitetään erityistä huomiota ja koko henkilöstöllä on oikeus jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen ja kouluttautumiseen;

- osaamisen ja osaamistarpeiden analysointi- ja ennakointityö on systemaattista, sen keinona ovat mm. osaamiskartoitukset sekä säännölliset arviointi- ja kehityskeskustelut;
- sisäisiä voimavaroja, kokemusta ja työssä oppimista arvostetaan, yksilöllisiä valintoja tuetaan ja käytetään sisäistä rekrytointia ja työkiertoa osaamisen kehittämisen välineenä.

- Motivaatio ja työkyvyn turvaaminen

- Instituutin toimintatavat tukevat henkilöstön sitoutumista sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin sekä työn sisältö- ja laatutavoitteisiin;
- henkilöstön panosta työyhteisössä arvostetaan ja siitä annetaan säännöllistä palautetta, henkilöstöllä on oikeus vaikuttaa itseään ja työyhteisöään koskeviin asioihin;
- henkilöstön muutosvalmiutta ja mahdollisuutta oppimiseen tuetaan ja sovitut muutokset suunnitellaan ja toteutetaan yhteistoiminnassa;
- jaksamisen ja työkyvyn säilyttämisen perustana ovat tavoitteelliset, mielekkäät, oikein mitoitettut ja henkilöstön kesken tasapuolisesti jaetut tehtävät, joissa on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen;
- työn ja työskentelyolosuhteiden fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta seurataan systemaattisesti, haittojen ilmetessä turvataan mahdollisuus työtehtävien muutoksiin;
- jaksamista tuetaan tavoitteellisella ja suunnitelmallisella työterveyttä ja -kykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä mahdollistamalla työn vaihtaminen tai kehittäminen eri elämäntilanteiden mukaan.

- Johtaminen ja toimintakulttuuri

- työyhteisössä ilmenevät jännitteet otetaan huomioon yleistä kehittämistyötä tehtäessä ja konflikteja käsitellään hallitusti;
- tasa-arvoperiaatteita toteutetaan aktiivisesti, jos työpaikkakiusaamis- ja/tai syrjintätapauksia ilmenee, niihin puututaan viivytyksettä;
- tiedottaminen on säännöllistä, avointa ja riittävän ajantasaista;
- työyhteisön muutos- ja ongelmatilanteita käsitellään yhteisesti koko henkilökunnan kanssa, välineinä tähän ovat mm. työyhteisökokoukset ja -seminaarit sekä arviointi- ja kehityskeskustelut;
- toiminta- ja työprosesseja arvioidaan säännöllisesti niiden sujuvuuden parantamiseksi ja työn tulosten korkean laadun turvaamiseksi.

- Palkkaus ja työsuoritusten arviointi

- Palkkauksen suhteellinen kilpailukyky turvataan;
- instituutissa vuonna 2005 käyttöön otettua uutta palkkausjärjestelmää, jossa palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja työsuoritukseen, kehitetään valtion yleisten linjausten mukaisesti;
- suoritusten arvioinnin periaatteiden selkeyttämiseen ja arviointiperusteiden mahdollisimman suureen oikeudenmukaisuuteen tähtäävä kehittäminen on jatkuvaa;
- tapoja tuloksellisen työn palkitsemiseksi kehitetään.

### 3. Vuosien 2007–12 kehittämisaalueet

Ensisijaisia strategisia kehittämisalueita ovat ne, joilla on laajimmat tai kauaskantoisimmat vaikutukset Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin toimintaan ja henkilöstöön ja joihin instituutti voi omilla valinnoillaan vaikuttaa. Instituutin tekemät kehityslinjaukset edellyttävät nopeaa ja tuntuva lisäpanostusta henkilökunnan osaamiseen erityisesti atk-sovellutusten, internet studiotoiminnan ja automatisoitujen kirjastopalveluiden osalta. Vuosien 2008-12 toiminta- ja taloussuunnitelma lähtee siitä, että henkilökunnan koulutukseen käytettävien varojen vuotuinen kokonaismäärä nostetaan ainakin 8 000 euron tasolle.

Lähimpien kuuden vuoden aikana strategisia kehittämisalueita ovat:

- osaamistarpeiden ennakointi sekä olemassa olevan osaamisen ja sisäisten voimavarojen tehokas ja tuloksellinen käyttö;
- ammatillisen osaaminen edistäminen;
- henkilöstöjohtamisen ja motivointikeinojen vahvistaminen, joka tähtää työyhteisön toimivuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen;
- henkilöstön työkyvyn ja jaksamisen turvaaminen;
- palkkausjärjestelmän ja palkkauksen kehittäminen.

#### 4. Strategian toteuttaminen

Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin henkilöstöstrategiaan perustuvista yksityiskohtaisista tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä päätetään vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelmaa laadittaessa yhteistoiminnassa instituutin johtokunnan kanssa. Suunnittelutyön tueksi instituutin jokaiseen vuosikertomukseen sisällytetään tiivis henkilöstötilinpäätös. Tilastotietojen lisäksi suunnittelussa hyödynnetään mm. kehityskeskusteluissa ja muuten saatua välitöntä palautetta henkilökunnan kokemista kehittämistarpeista. Tarvittaessa instituutti laatii erikseen henkilöstöä koskevia suunnitelmia ja toimenpideohjeita henkilöstöstrategisten linjausten tukemiseksi.

Instituutin nykyisen henkilökunnan neljä jäsentä saavuttaa vuosina 2007-12 eläkeiän ja todennäköisesti myös eläköityy. Tästä ja muista syistä aiheutuva henkilöstön vaihtuvuus tarjoaa mahdollisuuden kehittää henkilöstörakennetta instituutin uudistuvan toimintaprofiilin mukaiseksi. Tätä mahdollisuutta käytettäessä rekrytointi suuntautuu ensi vaiheessa seuraaville aloille:

- informaatioteknologian asiantuntemus;
- venäjäksi kääntäminen (natiivikääntäjä) ja venäjänkielisten tekstien toimitustyö;
- internet-studiotoiminnan toimituksellinen ja teknillinen toteutus;
- kansainvälisten projektien hallintaan liittyvä osaaminen.

Ideaalitapauksessa yksi rekrytointi voi kattaa useamman kuin yhden em. aloista. Instituutin atk- ja internet-tuki tulee mahdollisimman pikaisesti saattaa sellaiselle tasolle, että vakinaisessa henkilökunnassa on vähintään kaksi alan hallitsevaa asiantuntijaa. Samalla muuta olemassa olevaa henkilökuntaa on koulutettava siten, että suoraan sen hoidettavaksi voidaan siirtää entistä suurempi osa atk-sovellutusten käyttöön liittyvistä rutiinitehtävistä. Internet-studion toimitustyöhön perehdyttävää ja valmiuksia antavaa koulutusta tarjotaan kaikille halukkaille henkilökunnan jäsenille.

Edellä esitetyn lisäksi instituutin vuosien 2007-12 henkilöstöstrategian toteuttaminen edellyttää seuraavia toimenpiteitä:

- henkilöstön motivaatiota ja työkykyä seurataan ja analysoidaan säännöllisesti, havaittuihin ongelmiin puututaan viivyttämättä;

- uuden henkilöstön perehdyttäminen ohjeistetaan;
- instituutin ja sen kirjaston johtajille turvataan mahdollisuudet saada räätälöityä koulutusta johtamistyön eri sektoreilta;
- tutkitaan tulospalkkioiden käyttöönoton mahdollisuudet uuden palkkausjärjestelmän lisäelementtinä;
- opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushankkeen etenemisen myötä selvitetään, missä laajuudessa instituutin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä tulee mahdolliseksi siirtää palvelukeskuksesta käsin hoidettavaksi;
- suositetaan henkilöstön aloitteita kehittää itseään esim. virkamiesvaihtoa ja virkavapautta hyväksi käyttäen;
- sisäistä tiedottamista, henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta ja virkistystoimintaa kehitetään.

Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin johtokunta on vahvistanut tämän strategian kokouksessaan 26. helmikuuta 2007.