

Metsäntutkimuslaitoksen henkilöstöstrategia täydennyksineen

(Strategia on hyväksytty johtokunnassa 17.11.1999. HEPO-työryhmän 30.3.2001 tekemät tarkennukset *sisennettynä kursivoituna tekstinä* kappaleissa 2-5)

1 Henkilöstöstrategian lähtökohdat

Henkilöstöstrategia tukee Metlan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategiset tavoitteet hyväksytään johtokunnassa ja strategiat ovat luettavissa Metlan intranetissä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpoliittisin toimenpitein, jotka konkretisoidaan vuotuisissa tulostointasuunnitelmissa ja toimenpideohjelmissa.

Metlan henkilöstöstrategisia tavoitteita ovat:

- ◆ Hyvää ja tuloksellista toimintaa edistävä yhteistyö johdon ja henkilöstön kesken sekä eri henkilöstöryhmien välillä
- ◆ Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
- ◆ Lojalisuus
- ◆ Henkilöstön jatkuva kehittäminen
- ◆ Hyvä palvelussuhdeturva ja kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot
- ◆ Henkilöstön työolosuhteiden, työmotivaation ja työtyytyväisyyden edistäminen kehittämällä erityisesti työtehtäviä, työyhteisöä ja työympäristöä
- ◆ Yksilöiden ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen.

Henkilöstöpolitiikalla luodaan olosuhteet, jotka tukevat Metlan arvojen omaksumista ja yhteisten tavoitteiden toteutumista. Näiden olosuhteiden luominen ja kehittäminen edellyttää paitsi mielenkiintoisia ja tarkoituksenmukaisia työtehtäviä myös hyvää yhteistyötä, työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Motivaatio, vastuullisuus ja sitoutuminen työhön sekä laitoksen tekemien päätösten kunnioittaminen luovat perustan Metlan tehtävien tulokselliselle hoitamiselle.

Metla kehittää toimintaansa Palvelumetla –vision mukaisesti. Palvelumetla merkitsee henkilöstöstrategisesti sitä, että Metla on

- ◆ Kansainvälisesti vahva tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa toimialallaan tietohuollosta ja asiantuntijapalveluista
- ◆ Motivoituneen ja osaavan henkilöstön työpaikka
- ◆ Kansallisten ja kansainvälisten yhteishankkeiden koordinoija ja toimija
- ◆ Budjettirahoituksella ja laajenevalla ulkopuolisella rahoituspohjalla toimiva kehittyvä organisaatio
- ◆ Suomen metsätalouden tunteva tietokeskus, joka aktiivisesti edistää uuden tutkimustiedon käyttöönottoa metsäalalla.

Henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan, seurataan ja kehitetään yhteistyössä työnantajan, henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kesken.

2 Henkilöstöstrategian toteuttaminen

2.1 Henkilöstöjohtaminen ja yhteistyö

Metla on tulosjohdettu laitos, jonka työskentely perustuu hankeorganisaatioon. Henkilöstöjohtaminen on olennainen tekijä, jolla vaikutetaan hankkeiden, tulosyksiköiden ja koko Metlan tavoitteiden toteutumiseen.

Henkilöstöjohtamisessa tulee korostua tarkoituksenmukainen tehtävien, vastuun ja toimivallan jakaminen, tavoitteellisuus ja joustavuus.

- ◆ **Vastuunottaminen** [[linkki työjärjestykseen](#)]
 - ↯ *Esimiesasemassa olevat ovat vastuussa kokonaisuuksien – esimerkiksi hankkeen tai toimipaikan tukipalveluiden – tavoitteiden toteutumisesta. Käytännössä he vastaavat siitä, että annetuilla resursseilla päästään hyvään lopputulokseen sekä alkuperäisten tavoitteiden toteutumisen että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.*
 - ↯ *Jokaisella on vastuu omien tehtäviensä hoidosta ja omasta työssä jaksamisestaan.*
 - ↯ *Ongelmien ilmetessä esimiesten ja läheisten työtovereiden tulee tukea vaikeuksiin joutunutta työntekijää sekä kannustaa häntä hakemaan apua ongelmiinsa välittömästi. Mielenterveyteen ja päihteiden liikakäyttöön liittyvissä asioissa on työterveyshuolto keskeisin ensiavun antaja.*

”Ongelmien pitkittyessä niillä on myös tapana mutkistua.”

- ◆ **Tarkoituksenmukainen tehtävien, vastuun ja toimivallan jakaminen**
 - ↯ *Hyvä esimies delegoi tehtävät, vastuun ja toimivallan resurssien ja tavoitteiden kannalta järkevinä kokonaisuuksina alaisilleen.*
 - ↯ *Kokonaisuuden suuruuteen ja aikatauluun vaikuttavat henkilöstön ammattitaito, kokemus ja motivaatio sekä käyttöön annettavat taloudelliset ja muut resurssit.*

”Delegointi kuuluu johtamiseen.”

◆ **Tavoitteellisuus**

- ↯ Tavoitteellisuus sisältyy sekä henkilöstön kehittämiseen että tehtävien hoitoon. Tavoitteet tulisi harkita niin hyvin, että niitä ei tarvitse muuttaa kesken toiminnan. Suurien kokonaisuuksien paloittelu osatavoitteisiin parantaa tavoitteellisuuden toteutumista.

”Tavoitteilla ankkuroidaan toiminnan suuntaviivat.”

◆ **Joustavuus**

- ↯ Hyväkin suunnitelma tarjoaa vain raamit työn teolle. Muuttuviin olosuhteisiin sopeutuminen edellyttää joustavuutta kaikilta.
- ↯ Henkilösuhteissa joustavuus auttaa hyväksymään työtoverit sellaisena kuin he ovat ja keskittymään työasioihin.

”Kaikki eivät pidä sinusta eikä sinun tarvitse pitää kaikista, silti töiden pitää hoitua.”

Henkilöstöllä on oikeus ja velvollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työnsä, hankkeiden sekä yksikön töiden ja tavoitteiden suunnitteluun sekä sitä kautta koko laitoksen toimintaan.

Vaikutuskanavat:

◆ **Oma työ ja hankkeet**

- ↯ Tulos- ja kehittämiskeskustelut, hankkeiden ja muun toiminnan suunnittelu, hankepalaverit ja vapaamuotoiset keskustelut.

◆ **Yksiköt ja Metla**

- ↯ Yksikön ja Metlan yhteiset palaverit, johto-, henkilöstö- ja työryhmät sekä intranetin Newsit.

”Selän takana jurputtaminen ei ole vaikuttamista”.

Esimies- ja johtamistaitoja kehitetään osana Metlan toimintatapojen ja tuloksellisuuden parantamista. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus arvioida esimiesten johtamistapa.

◆ **Johtamistavan arviointi**

- ↯ Arviointi tehdään muutaman kysymyksen standardilomakkeelle (ehdotus liitteessä 4).
- ↯ Johtamistavan arviointi käydään läpi tulos- ja kehittämiskeskustelujen yhteydessä.
- ↯ Arvioinnin tulokset ovat myös arvioidun esimiehen esimiehen käytettävissä.

◆ **Johtamistaitojen kehittämismenetelmät**

- ↯ *Koulutus tarve perustuu strategioihin ja arvioinneista saattuihin tuloksiin.*
- ↯ *Kurssit räätälöidään tarpeen mukaan.*
- ↯ *Järjestetään yksiköiden ja laajempien kokonaisuuksien esimiesten yhteisiä tapaamisia.*
- ↯ *Esimiestehtäviin valmentaminen esimerkiksi johtoryhmätehtävien kierrätyksellä.*
- ↯ *Työnohjaus on yksi keino esimieskoulutuksessa.*

”Myös työyhteisö tarvitsee koulutusta organisaatiossa toimimisessa”.

Avoin keskustelu ja tiedonvälitys, kannustava johtaminen ja henkilöstön aktiivinen, kantaa ottava asennoituminen ovat hyvän henkilöstöjohtamisen ja yhteistyön perustat.

2.2 Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrän ja rakenteen tulee perustua Metlalle kuuluvien tehtävien pitkäjänteiseen, tulokselliseen ja tehokkaaseen hoitamiseen. Henkilöstö rakennetta kehitetään vastaamaan nykyisiä ja tulevia tehtäviä.

◆ **Pitkäjänteisyys**

- ↯ *Henkilöstöä ei saa stressata jatkuvalla kiireellä ja kasautuvalla tekemättömien töiden määrällä. Esimiesten on kiinnitettävä huomiota tehtävien oikeudenmukaiseen ja tasaiseen jakautumiseen.*
- ↯ *Jatkuva ylitöiden vapaaehtoinenkin tekeminen on merkki siitä, että työmäärä on paisunut liian suureksi.*

”Välillä pitää pystyä saamaan tehtäviä valmiiksi, pöytä puhtaaksi”.

◆ **Tuloksellisuus**

- ↯ *Sovitut tavoitteet saavutetaan sovituissa ajoissa.*

◆ **Tehokkuus**

- ↯ *Oikeat ihmiset ovat oikeissa ammattitaitoaan vastaavissa tehtävissä.*

◆ **Henkilöstörakenteen kehittämistavat**

- ↯ *Koulutuksella kehitetään nykyistä henkilöstöä.*
- ↯ *Siirroilla parannetaan henkilöstön tehokasta käyttöä (vapaaehtoisuus).*
- ↯ *Rekrytoinnilla täydennetään henkilöstön osaamisalueita.*

♦ **Nykyiset ja tulevat tehtävät**

- ↯ *Tehtävätarve perustuu Metlan strategiaan ja toimintayksiköiden profilointiin.*
- ↯ *Tarvittavat toimenpiteet esitetään henkilöstösuunnitelmassa.*

Metlan pysyvät tehtävät hoidetaan vakituisella henkilöstöllä. Määräaikaista ja työllisyysvaroin palkattua henkilöstöä käytetään ajallisesti rajattuihin tai tilapäisluonteisiin tehtäviin. Määräaikaista henkilöstöä tai ostopalveluja voidaan käyttää myös erityistä ammattitaitoa vaativissa tehtävissä.

♦ **Pysyvät tehtävät**

- ↯ *Vakituisen henkilöstön määrä mitoitetaan toiminnan normaalivolyymien mukaan.*

♦ **Rekrytointi**

- ↯ *Rekrytoinneilla tuetaan Metlan ja yksiköiden strategioiden toteutumista. Vapautuvan vakanssin täyttö ja tehtävänkuva tarkastellaan tapauksittain.*
- ↯ *Rekrytointi perustuu tuloyksikön profiloinnin perusteella määriteltävään tehtävään, jonka hoitoon ei ole osoitettavissa pysyvää henkilöstöä.*
- ↯ *Toimintamomentilta (Metlan budjettirahoituksesta) palkattavan henkilöstön määrää ohjataan keskitetysti.*

Tuloyksiköiden rekrytointisuunnitelmia tehtäessä tulee ottaa huomioon ennustettavissa oleva henkilöstön vaihtuvuus.

♦ **Vaihtuvuuden arviointi**

- ↯ *Eläkkeelle ja osa-aikaeläkkeelle lähtevät arvioidaan ikäranteen sekä esimerkiksi tulos- ja kehittämissuunnitelmien perusteella.*
- ↯ *Muu luonnollinen poistuma arvioidaan tuloyksiköittäin. Suunnittelujaksoksi suositellaan 3+3 vuotta.*

2.3 Henkilöstön koulutus ja kehittäminen

Koulutuksen suunnittelu on osa laitoksen toiminnan suunnittelua.

Suunnitelmissa ennakoidaan tutkimuksen ja muun toiminnan uudelleen suuntaamisen ja kehittämisen edellyttämät koulutustarpeet tulosalueittain ja tuloyksiköittäin.

Vuosittain käytävissä tuloskeskusteluissa sovitaan henkilöstön työ- ja tulostavoitteet. Samalla arvioidaan työn tuloksellisuus sekä sovitaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Metlan tavoitteena on nostaa henkilöstön koulutustasoa tukemalla ammatillisten tutkintojen ja tutkijakoulutuksen saaneiden osuuden lisääntymistä.

♦ **Koulutustason nosto**

- ↯ *Koulutustason nosto laajentaa henkilöstön ammattitaitoja ja parantaa sen edellytyksiä selviytyä nykyisistä ja tulevista tehtävistä.*
- ↯ *Samalla huolehditaan henkilöstön työmarkkina-kelpoisuudesta.*
- ↯ *Lisäkoulutus luo henkilöstölle edellytyksiä siirtyä vaativimpiin ja paremmin palkattuihin tehtäviin.*

”Uuden oppiminen parantaa leipääntyneenkin työntekijän motivaatiota”.

Metlan, tulosityksiköiden ja hankkeiden tulee varata vuosittaisen koulutusohjelman toteuttamiseen suunnitelmien edellyttämät resurssit.

♦ **Kustannusten jako**

- ↯ *Metlan ja tulosityksiköiden tulisi järjestää kokonaisuuden kannalta tarpeellinen koulutus.*
- ↯ *Pääosa koulutuksesta suunnitellaan ja järjestetään tulosityksikkäasolla.*
- ↯ *Määräaikaisen hankkeen velvollisuus on järjestää vain omien tavoitteiden kannalta tärkeää koulutusta.*
- ↯ *Omaehtoisessa opiskelussa ehtona työajan käytölle ja Metlan osallistumiselle kustannuksiin on, että koulutuksen pitää hyödyttää työtehtävien hoitoa Metlassa.*

♦ **Koulutuskirjanpito Primassa**

- ↯ *Koulutukseksi kirjataan Metlan tarjoama koulutus sekä nykyisiä ja mahdollisia tulevia työtehtäviä tukeva omaehtoinen kouluttautuminen.*

2.4 Henkilökierto ja urakehitys

Henkilökierrolla tarkoitetaan määräaikaista työtehtävien vaihtoa omassa organisaatiossa tai toiseen organisaatioon. Palvelussuhde omaan työnantajaan säilyy.

Henkilökierto perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Palvelussuhteen ehdot, palvelussuhdeturva ja urakehitys eivät saa heikentyä henkilökierron takia.

◆ **Henkilökierto**

↖ *Henkilökierrolla pyritään ensisijaisesti edesauttamaan työntekijän tulevien tehtävien hoitoa omassa organisaatiossa. Myös henkilökierto parantaa henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta.*

”Vaihtelu virkistää”.

Vuotuisissa tuloskeskusteluissa neuvotellaan esimiehen kanssa urakehityksestä ja mahdollisista uusista työtehtävistä.

◆ **Urakehityksen edistäminen**

↖ *Urakehityksen perustana on osaamisen laajeneminen ja/tai syveneminen. Koulutus ja sijaisuuksien harkittu käyttö lisää tehtävien monipuolista hallintaa ja luo edellytyksiä urakehitykselle.*

Henkilökierron ja sisäisen liikkuvuuden edellytyksiä parannetaan.

”Rohkea rokan syö”.

2.5 Tasa-arvo ja avoimuus

Metlassa henkilöstöä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Tasa-arvoisella kohtelulla tarkoitetaan, että henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin tai sukupuoleen perustuvaa syrjintää ei hyväksytä, vaan tehtäviä määriteltäessä otetaan huomioon henkilön ammattitaito ja soveltuvuus tehtävään. Sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävät toimenpiteet sisällytetään vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan.

Tiedon kulku perustuu avoimuuteen. Sisäinen tiedottaminen on kaksisuuntaista tietojen välittämistä esimiesten ja henkilöstön kesken. Päävastuu tiedottamisesta kuuluu laitoksen johdolle, esikunnalle, tulosalueiden ja tulosyksiköiden johtajille. Jokaisen esimiehen velvollisuus on huolehtia sisäisestä tiedottamisesta omaan vastuualueeseensa kuuluvista asioista.

3. Palvelussuhdeturva ja palkkapolitiikka

Metlan palvelussuhdeturva perustuu virka- ja työehtosopimusten sekä työ-lainsäädännön noudattamiseen. Palvelussuhteet ovat pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevia. Tavoitteena on päästä yhteen palvelussuhdelajiin.

- ◆ **Lakien ja sopimusten noudattaminen**
 - ↯ Vastuu niiden noudattamisesta kuuluu työnantajalle sekä työntekijälle (linkki työnantajan ja työntekijän velvollisuuksiin, virkamieslaki ja työsopimuslaki).
 - ↯ Esimiesasemassa oleville ja luottamusmiesasemassa toimiville järjestetään virka- ja työehtosopimukseen liittyvää koulutusta ja tuetaan heidän omaehtoista kouluttautumistaan.
- ◆ **Tiedon saanti**
 - ↯ Henkilöstöhallinnon intranet -sivut järjestetään palvelemaan työ- ja virkaehtosopimukseen liittyvissä kysymyksissä.
- ◆ **Etujärjestöt ja luottamusmiehet**
 - ↯ Henkilöstöjärjestöjen kotisivut (linkit)

”Tunne oikeutesi ja tee velvollisuutesi”.

- ◆ **Palvelussuhteet**
 - ↯ Pysyvät tehtävät tehdään toistaiseksi voimassa olevissa palvelussuhteissa (linkki ohjeisiin esim. määräaikaisen palvelussuhteen käyttöperusteet, Metlan ohjeet rekrytoinnista).
 - ↯ Tehtävän pysyvyys tarkastetaan rekrytoinnin yhteydessä tai määräaikaisen työsopimuksen loppuessa.
 - ↯ Tavoitteena on, että Metlan koko henkilöstö on virkasuhteista.

Palkkapolitiikan perustana on tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus sekä tasa-arvo. Palkkauksen tulee olla oikeassa suhteessa tehtävien vaativuuteen ja kilpailukykyinen muihin vastaaviin laitoksiin verrattuna. Työntekijän palkkausta tarkastellaan vuosittain tehtävällä arvioinnilla tai aina kun tehtävät muuttuvat oleellisesti.

- ◆ **Tuloksellisuus**
 - ↯ Tavoitteena on ottaa käyttöön työn vaativuuteen ja tuloksellisuuteen perustava palkkausjärjestelmän vuoden 2002 loppuun mennessä.
- ◆ **Kannustavuus**
 - ↯ Tehtävien vaativuutta ja palkkausta tarkastellaan vuosittain tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä.
 - ↯ Palkkaus- ja palkintajärjestelmiä kehitetään jatkuvasti.
- ◆ **Oikeudenmukaisuus**
 - ↯ Palkkauksen kehittymistä ja palkkausjärjestelmän yhtenäistä soveltamista tarkastellaan laitostasolla vuosittain.
 - ↯ Palkkauksen kilpailukykyä verrataan vastaaviin työnantajiin vuosittain.

4. Henkilöstön hyvinvointi

4.1 Työkyky ja motivaatio

Jokaisella on vastuu oman työkykynsä säilyttämisestä. Työntajan tehtävänä on luoda henkilöstölle edellytykset työkyvyn ylläpitoon samalla kun sillä on vastuu työhön ja työoloihin vaikuttavista tekijöistä. Metlassa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla edistetään henkilöstön fyysistä ja psyykkistä työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. Toiminta on ennaltaehkäisevää ja sitä tehdään yhteistyössä työterveyshuollon tai muun asiantuntijatahon kanssa (linkkikokoelma).

◆ **Työkyky**

- ↯ *Terveystarkastukset tehdään yli 45 vuotiaalle noin viiden vuoden välein.*

Metla tukee henkilöstön virkistystoimintaa järjestämällä harrastusmahdollisuuksia ja tiloja sekä edistämällä yhteistä harrastustoimintaa.

◆ **Tyky-toiminta**

- ↯ *Tulosityksiköt vastaavat tyky -toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta sekä edelleen kehittämisestä. Rahoitusta voi hakea myös Metlan ulkopuolelta (linkki).*

Metlan työkäyttöön rakennettuja majoitustiloja voidaan varata myös henkilöstön virkistyskäyttöön.

◆ **Metlan kämpät**

- ↯ *Virkistyskäyttöön sovitujen majoitustilojen tulee olla kaikkien metlalaisten saatavilla (linkki lomakämppiin ja varauksiin).*

◆ **Motivaation parantamisen ja säilyttämisen keinoja**

- ↯ *Työn vaativuuden ja osaamisen tasapaino*
- ↯ *Jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen*
- ↯ *Oman työn merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden osana*
- ↯ *Viihtyisä, turvallinen ja kannustava työskentely-ympäristö*
- ↯ *Oma ja kanssaihmisten arvostus*
- ↯ *Asiallinen palaute tehtävistä suoriutumisesta ja ansaittu kiitos onnistumisesta*

4.2 Työsuojelu ja työterveyshuolto

Työsuojelutoiminta ehkäisee tapaturmia ja muita haittoja työssä. Sen avulla ylläpidetään ja parannetaan henkilöstön terveyttä ja työkykyä sekä työilmapiiriä ja henkistä hyvinvointia.

Metlan ja tulosityksiköiden työsuojelun toimintaohjelmat laaditaan yhteistyössä henkilöstöryhmien kanssa (linkit YT-sopimukseen ja yksiköiden työsuojeluvaltuutettuihin ja -päälliköihin). Työsuojelua ja työterveyshuoltoa kehitetään työsuojelulainsäädännön, työterveyshuoltolain ja valtion työterveyshuollon periaateohjelman sekä Metlan tavoitteiden mukaan yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen kanssa (linkit kuhunkin).

Työsuojelun toimintaohjelmien tarkoituksena on kehittää työympäristöä turvalliseksi, terveelliseksi ja viihtyisäksi vähentäen häiriöitä ja parantaen työn tuloksellisuutta.

• Työsuojelun kehittäminen

- ↖ Toimenpideohjelma tarkistetaan vuosittain.
- ↖ Työympäristön parannusehdotusten idealaatikko tulosityksiköissä (palkinto).

"Työilmapiirin luomme me".

5 Toteutuksen seuranta

5.1 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätösraportissa on tiedot ainakin henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työvoimakustannuksista, henkilöstön tarpeesta, henkilöstön kehittämisestä ja työkunnosta, henkilöstöinvestoinneista sekä palkitsemisesta.

Henkilöstötilinpäätöstä kehitetään tarpeiden kartoittamisella, tiedotuksella sekä käyttötapojen konkretisoinnilla ja opastuksella. Henkilöstötilinpäätöksen tiedot analysoidaan ja ryhdytään tarvittaviin korjaus- ja kehittämistoimenpiteisiin.

• Henkilöstöraporttien käyttö

- ↖ Metlan johto hyväksyy henkilöstötilinpäätöksen tietosisällön.
- ↖ Henkilöstöraportin analysoinnin pohjalta Metlan/tulosityksikön johto päättää, mihin korjaaviin toimiin on syytä ryhtyä toivotun kehityssuunnan turvaamiseksi.

Henkilöstötilinpäätös tehdään ensimmäisen kerran vuodelta 1999.

5.2 Työilmapiirikartoitukset

Työilmapiirikartoitukset tulee tehdä kaikissa tulosyksiköissä ja niiden tulee toistua säännöllisin väliajoin. Osa kysymyksistä yhdenmukaistetaan ja näin tulokset ovat vertailukelpoisia eri yksiköiden ja kyselykertojen välillä.

Ilmenneiden epäkohtien poistamiseksi laaditaan suunnitelma toteutus-aikatauluineen.

♦ **Työilmapiirikartoitusten käyttö**

- ↯ *Kartoitus tehdään säännöllisesti 2-3 vuoden välein.*
- ↯ *Kaikille tulosyksiköille yhteiset kysymykset määritellään/hyväksytään erikseen.*
- ↯ *Työilmapiirikartoituksen tuloksista tiedotetaan henkilöstölle, tulokset käsitellään tulosyksikön johtoryhmässä tai tarvittaessa laajemmassa henkilöstökokouksessa.*
- ↯ *Tulosyksikön johtaja vastaa siitä, että havaitut epäkohdat asetetaan tärkeysjärjestykseen sekä laaditaan suunnitelma keinoista ja aikataulusta niiden ratkaisemiseksi.*

5.3 Tulokeskustelut

Tuloskeskustelut esimiehen ja työntekijän kanssa käydään vuosittain. Keskustelujen tulee olla ennalta sovittuja, suunnitelmallisesti eteneviä ja sopimukseen tähtäviä. Niihin tulee varata riittävästi aikaa.

Johtaminen helpottuu selkeiden avaintulosten ja -tehtävien määrittelyllä. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviinsä ja -olosuhteisiinsa paranevat. Keskusteluissa on mahdollista selvittää molemminpuolisia odotuksia ja vähentää ristiriitoja.

♦ **Tuloskeskustelujen käyminen**

- ↯ *Metlan tasolla tuloksista sovitaan Metlan johdon sekä maa- ja metsätalousministeriön ja ympäristöministeriön välisissä neuvotteluissa johtokunnan määrittämien periaatteiden mukaisesti.*
- ↯ *Ylijohdajan ja tulosyksiköiden päälliköiden välisissä tuloskeskusteluissa arvioidaan asetettujen tulostavoitteiden toteutumista ja sovitaan asianomaisen yksiköiden tulostavoitteet sekä johdon henkilökohtaiset kehittämistavoitteet seuraavalle vuodelle. Tulosyksikön keskusteluihin osallistuu tarvittaessa esikunnasta tulosalueiden toiminnasta vastaavat henkilöt ja tulosyksikön muuta henkilöstöä.*
- ↯ *Tulosyksikön johtaja ja tutkimusohjelman koordinaattori käy tuloskeskustelut alaiensa hankkeiden vetäjien kanssa, arvioi tulostavoitteiden toteutumista ja sopii hankkei-*

den uudet tulostavoitteet sekä vetäjien henkilökohtaiset tulos- ja kehittämistavoitteet.

- ↯ Esimies käy tulos- ja kehityskeskustelut henkilöstöstään sen osan kanssa, joiden lähin esimies hän on. Keskustelujen pohjalta sovitaan henkilökohtaiset tulos- ja kehittämistavoitteet. Toimintayksikön johtaja varmistaa, että jokaisella on tiedossa hänen lähin esimiehensä (yleensä ns. kotipesähankkeen vetäjä).*
- ↯ Tulosityksiköiden johtajat sopivat henkilöstön toimimisesta toisen tulosityksikön tehtävissä.*
- ↯ Esikunnan ja valtakunnallisten palveluhankkeiden osalta noudatetaan soveltuvien osin mitä edellä on määrätty ylijohtajan kanssa käytävistä ja muista tuloskeskusteluista.*