



PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS

**PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN
HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2014-2018**

HESTRA

Viimeisin päivitys 3.1.2014

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN HESTRA

	KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET	3
	JOHDANTO	5
1.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA KYTKEYTYMINEN PRH:N STRATEGIAAN	5
2.	HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	8
3.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MENESTYSTEKIJÄT, MITTARIT JA TOIMENPITEET 2014-2018	9
	3.1 Osaamisen kehittäminen	9
	3.2. Muutoksen johtaminen	10
	3.3 Tuloksellinen työn tekeminen	11
	3.4 Työhyvinvoinnin varmistaminen	12
	3.5 Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	13
4.	ERI OSAPUOLTEN ROOLIT JA VASTUUT	14
5.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN ARVIOINTI JA PARANTAMINEN	16
	Hestra-vuosikello	17
LIITTEET:		
Liite 1	Henkilöstöstrategian mittarit ja tavoitearvot	18
Liite 2	Toimintasuunnitelma 2014-2018	20
Liite 3	PRH:n inhimillisen pääoman suunnitelma (IPO) 2014 – 2018 erillisenä asiakirjana	

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

Auditointi	Käytännön toiminnan tarkastelua asetettujen vaatimusten suhteen, esim. ISO 9001 –standardi.
BSC, näkökulma ja tuloskortti	Balanced Score Card on strategiamenetelmä, joka koostuu visiosta, toiminta-ajatuksesta ja tavallisesti neljästä näkökulmasta; vaikuttavuus, prosessit, resurssien hallinta, henkisten voimavarojen hallinta. Kuhunkin näkökulmaan liittyy tuloskortti, jolle määritellään menestystekijät, mittarit ja tavoitteet. PRH:n mittareita voi seurata Innonetissä olevasta BSCnetistä.
Evaluointi	arviointi, arviointiperusteiden soveltaminen tai sen tulos osoittamalla, missä määrin eri kriteerit ovat toteutuneet.
Henkilöstöjohtaminen	Ihmisten johtamiseen ja ohjaukseen sekä yksilöinä että ryhminä keskittyvää johtamista, joka tähtää henkilöstövoimavarojen optimaaliseen hyödyntämiseen. Siinä huomioidaan töiden sujumisen lisäksi mm. työntekijöiden osaaminen, sitoutuminen ja työhyvinvointi.
Henkilöstökertomus, HeKe	Vuosittainen henkilöstöasioiden katsaus, jonka liitteenä ovat keskeiset tunnusluvut ja mittaritiedot kehitystrendeineen ja vertailuineen. Henkilöstökertomus korvaa aiemman henkilöstötilinpäätöksen.
Henkilöstöprosessi	Henkilöstöjohtamiseen liittyvä prosessi, joka toistetaan pääosin samanlaisena, esim. rekrytointiprosessi tai kehityskeskusteluprosessi. Näitä havainnollistetaan prosessikuvauksilla kaaviopiirroksin.
Henkilöstötilinpäätös, HTP	Vuosittainen laaja ja seikkaperäinen henkilöstöasioiden raportti ja samalla pohdinta, jossa arvioidaan henkilöstöstrategian toteutumisen onnistumista.
Henkilöstövisio	Henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä tavoitetila.
Henkilötyövuosi (htv)	Yhden henkilön säännöllinen laskennallinen vuosityöaika, joka voi koostua useamman henkilön työpanoksesta esim. osa-aikaisilla tai määräaikaisilla työntekijöillä.
Hestra	PRH:n henkilöstöstrategia
HR	Human Resources, henkisten voimavarojen hallinta
IPO	Inhimillinen pääoma, osa VaTu -ohjelmaa
Johtamisjärjestelmä	Organisaation sisäinen rakenne, jolla johtamiseen liittyvät asiat hoidetaan läpi organisaation. Johto vastaa keskeisten strategioiden, periaatteiden ja politiikkojen määrittämisestä. Johtamisjärjestelmä sisältää erilaisia elementtejä kuten prosessit, tavoitteet ja mittarit, joiden avulla toimintaa ohjataan ja seurataan eri organisaatiotasolla.
Menestystekijä	Asia, jossa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti pitemmällä tähtäyksellä organisaation menestymiseen.
PCT	Patent cooperation treaty: kv. sopimus, jossa yhdellä hakemuksella voidaan saada patenttihakemus vireille kaikissa sopimukseen liittyneissä maissa.

Strategia	Voidaan määritellä usealla tavalla; esimerkiksi visioon tai tiettyyn ”suureen” päämäärään tähtäävä, linjanvetoja sisältävä suunnitelmakokonaisuus ja siihen liittyvä määrätietoinen toiminta.
Substanssi	Omaan alaan liittyvä asiasisältö
SWOT-analyysi	Strategiamenetelmä, jolla tarkastellaan organisaation tai toiminnon vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
TAE	Talousarvioehdotus. Virasto tekee ehdotuksen taloudestaan vuosittain ministeriölle. Eduskunta vahvistaa hallituksen esityksestä valtion ja virastojen lopullisen talousarvion.
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma, Vuosittain laadittava usean vuoden (yleensä 4) kattava suunnitelma, joka sisältää päivitetyn strategian, tulossuunnitelmalaskelmat, tulot ja menot. TTS:aa hyödynnetään TAEn valmistelussa, tulosneuvotteluissa ministeriön kanssa ja johtamisessa.
TS, Tulossopimus	Viraston ja ministeriön välinen vuotuinen sopimus seuraavan kalenterivuoden toiminnallisista, taloudellista ja kehittämiseen liittyvistä tavoitteista.
VaTu	Hallitusohjelman mukainen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma
Visio	Tavoitetila, johon organisaatio pyrkii. Erityisesti BSC-strategiassa tulevaisuuteen asetettu tahtotila, jota toteutetaan menestystekijöillä.
VMBaro	Valtionhallinnon vuosittain toistettava työtyytyväisyyskysely
VPJ	Valtion palkkausjärjestelmä, joka on PRH:n oman tarkentavan virkaehtosopimuksen perusteena.
VTML	Valtion työmarkkinalaitos, Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
YT-toimikunta	Yhteistyötoimikunta, lakisäätöinen henkilöstön ja työnantajan edustajien toimikunta

JOHDANTO

PRH:n toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kansainvälistymisen ja elinkeinorakenteen muutoksen myötä. PRH:lla on osana valtionhallintoa edessään merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia haasteita. Suomessa väestö ikääntyy ja työmarkkinoilta poistuu lähivuosina eläkkeelle huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin heitä koulutuksesta valmistuu. Tämä johtaa osaltaan kilpailuun osaavista henkilöistä. Hallitusohjelman mukainen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (VaTu) antaa osaltaan ohjausta valtionhallinnossa. Ohjelman yhtenä osana on inhimillinen pääoma (IPO). Sen tavoitteena on vaikuttaa tuloksellisen toimintakulttuurin toteutumiseen, työyhteisön aikaansaavuuteen ja työurien pidentymiseen. Myös me olemme osaltamme työ- ja elinkeinoministeriön linjauksilla sidottuja henkilöstön vähentämistavoitteisiin vuosittaisten tulossopimusten edellyttämällä tavalla.

Suomen työllisyyden ja talouskasvun turvaamiseksi solmittiin valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2014 - 2017 ns. työllisyys- ja kasvusopimuksena. Tällä sopimuksella on parannettu tiettyjä palvelussuhteen ehtoja, joskin sen tuoma palkkaratkaisu oli hyvin maltillinen. Virasto voi silti kannustavalla henkilöstöpolitiikalla hyödyntää henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä parhaalla tavalla.

Meidän on täytettävä vaatimukset tuloksellisuudesta, laadusta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Se edellyttää, että henkilöstön vähentämisestä huolimatta meidän tulee samanaikaisesti pitää yllä hyvinvointiamme, osaamistamme, ammattitaitoamme ja sitoutumistamme työhön. Tämän henkilöstöstrategian tavoitteena on pyrkiä vastaamaan näihin haasteisiin ja antaa osaltaan tarkoituksenmukaiset menettelyt hyvään suunnitteluun, johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan.

Henkilöstöstrategiassa olemme määritelleet aikanaan viisi menestystekijää, sopineet tarvittavista toimenpiteistä ja kartoittaneet mittarit seurantaan varten. Kun nämä menestystekijät, tavoitteet ja linjaukset ohjaavat toimintaamme, selviämme paremmin toimintaympäristön ja tuottavuuden haasteista tinkimättä hyvinvoivasta henkilöstöstä.

1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA KYTKEYTYMINEN PRH:N STRATEGIAAN

PRH:n ensimmäistä Hestraa valmisteltiin vuosina 2008 – 2009 johtoryhmävetoisesti ja henkilöstöhallinnon koordinoimana siten, että henkilöstöä osallistettiin suunnittelutyössä. Hestran taustalla ovat vuonna 2008 SWOT-pohdintana tunnistetut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tällöin otettiin huomioon myös Suomen Laaturapalkintokilpailun (v. 2007) henkilöstöarviointialueen palaute. Myöhemmin TEM:n toimesta vuonna 2010 järjestetty PRH:n evaluointi toi esiin merkittäviä asioita mm. silloisen organisaatiomme ja johtamisjärjestelmämme haasteista.

Henkilöstötilinpäätöstä tarkastellessa vahvuuksiamme ovat korkea työtyytyväisyys, koulutustaso ja hallittu vaihtuvuus. Huomiota taas tulee kiinnittää mm. henkilöstön ikärakenteeseen ja sairastavuuteen.

Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä (VMBaro) vahvuuksiamme ovat toistuvasti olleet työilmapiiri ja yhteistyö, työn sisältö ja haasteellisuus sekä johtaminen. Yksittäisissä kysymyksissä vahvuuksiksi nousevat mahdollisuus yhdistää työ ja yksityiselämä, sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä ja oikeudenmukainen kohtelu sekä työtovereiden että esimiesten taholta.

Myös esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa, työn haastavuus sekä työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työ sisältöön saavat henkilöstöltä korkeat arviot.

Kehittämiskohteitamme ovat edelleen palkkausjärjestelmän soveltamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat sekä edellisen työtyytyväisyyskyselyn toimenpiteiden vaikuttavuus. Aiemmin kritisoituun tiedonkulkuun on saatu viime vuosina myönteistä kehitystä johtuen paljolti sen nostamisessa tärkeäksi kehityskohteeksi mm. työyhteisöviestintäprojektin avulla.

Henkilöstöstrategia osana PRH:n strategiaa

PRH:n strategia on perustunut alkuaan BSC- eli tuloskorttistrategiamalliin, jossa näkökulmina ovat vaikuttavuus, resurssien hallinta, prosessit ja henkisten voimavarojen hallinta. Strategisten linjausten mukaisesti vuosittain vahvistettavat tulossopimukset TEM:n ja PRH:n kesken jäsenellään nykyään seuraavasti:

- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus;
- Toiminnallinen tuloksellisuus;
- Resurssit;
- Raportointi.

Henkilöstöstrategia täydentää ja tukee PRH:n strategiaa erityisesti henkisten voimavarojen hallinnan näkökulmasta. Hestra –asiakirja päivitetään vuosittain tammikuussa siten, että se kattaa alkaneen tulossopimusvuoden sekä TTS –kauden.

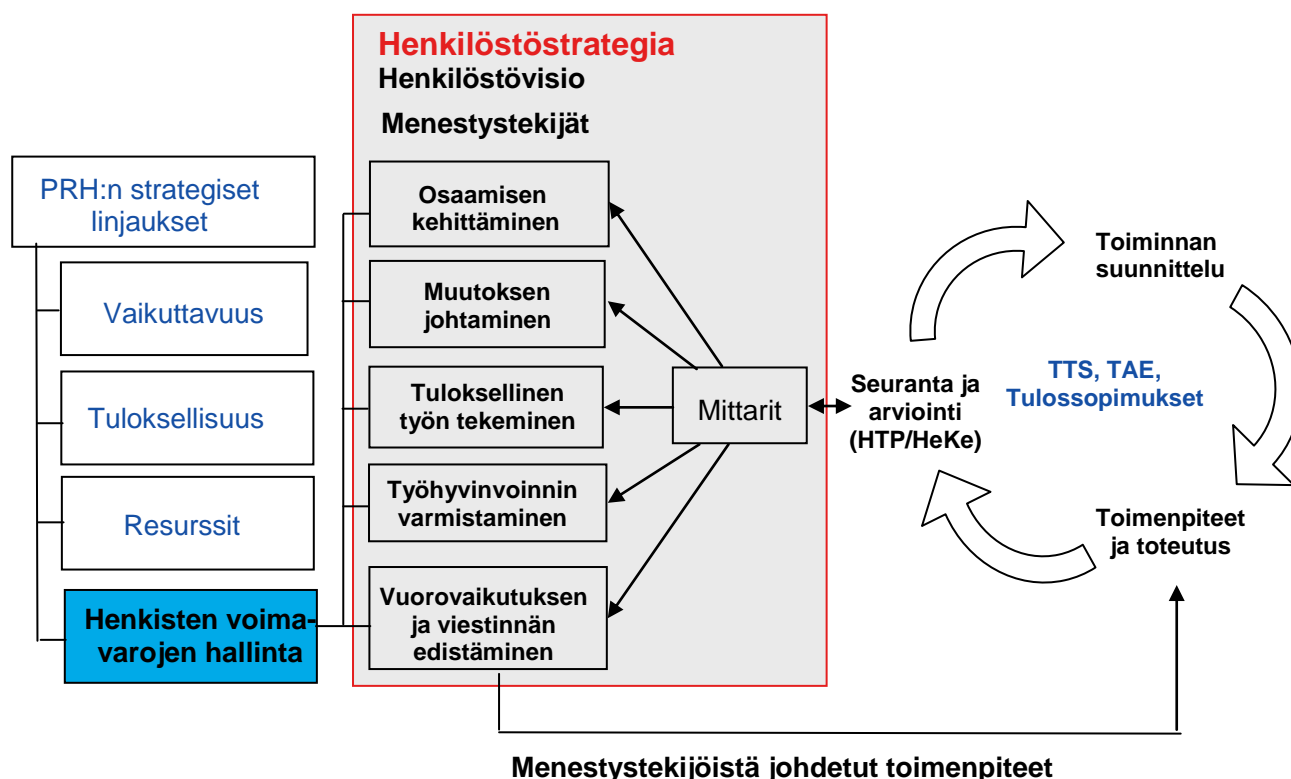
PRH:n henkilöstövisio suunnittelukaudelle on:

Työskentelemme innostavassa ilmapiirissä, jota kuvaa keskinäinen arvostus, avoimuus ja vastuuntunto. Tarjoamme hyvät mahdollisuudet kehittymiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Toimintamme on tavoitteellista, laadukasta ja työhyvinvointia edistävää.

PRH:n strategian uudistamista ja ajanmukaistamista on käsitelty viime vuosina monessa yhteydessä ja eri tasoilla ml. henkilöstön näkemykset. TEM:n strategiassa painotetaan yritystoiminnan edistämistä ja innovaatioita. Sen edistämiseksi PRH on vahvistanut viimeksi vuonna 2012 strategiset tavoitteemme seuraavasti:

1. Edistämme uutta ja kasvavaa yritystoimintaa sekä tuemme yhdistysten ja säätiöiden toimintaedellytyksiä.
2. Olemme arvostettu yksinoikeuksien myöntäjä.
3. Olemme sähköisen asioinnin edelläkävijä.
4. Tietomme ovat tehokkaassa käytössä
5. Sisäiset tavoitteet:
 - Olemme yksi ja yhtenäinen PRH.
 - Toimimme kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.
 - Meillä on osaavin henkilöstö ja esimerkillinen esimiestoiminta.

Henkilöstövisio on ohjannut henkisten voimavarojen hallinnan ja siten myös henkilöstöstrategian menestystekijöiden valintaa. Henkilöstöstrategian liittyminen PRH:n strategiaan on kuvassa 1.



Kuva 1. Henkilöstöstrategian kytkeytyminen PRH:n strategisiin linjauksiin ja määräaikaissuunnitteluun.

Henkilöstövisio ja –strategia toteuttavat myös PRH:n arvoja, jotka ovat:

Tuloksellisuus

Tuloksellisuutemme perustuu sovittuihin tulostavoitteisiin siten, että tuotamme korkealaatuiset palvelut tehokkaasti ja edullisesti henkilöstön sitoutuessa toiminnan päämääriin.

Vaikuttavuus ja hyvinvointi

Vaikuttavuudella ja hyvinvoinnilla edistämme innovatiivisuutta, yrittäjyyttä ja yhteisötoimintaa. Keskitämme voimavaroja yhdessä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Yhteistyö

Yhteistyössä toimimme avoimessa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimintamme perustuu henkilöstön avoimeen yhteistyöhön tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja toistemme työtä kunnioittaen.

Vastuullisuus

Vastuullisuus tarkoittaa, että asiakkaamme voivat luottaa toimintamme tasapuolisuuteen ja oikeusvarmuuteen, palvelujemme puolueettomuuteen ja riippumattomuuteen. Olemme lahjomattomia ja oikeudenmukaisia.

Kehittyminen

Kehittyminen merkitsee meille osaamisen arvostamista, jota tuemme jatkuvalla koulutuksella ja ammattitaidon kehittämisellä. Kehitämme toimintaamme ja palvelujamme asiantuntijoina kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Palvelu

Palvelumme on asiakaslähtöistä ja tuottaa sidosryhmillemme lisäarvoa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Palvelumme on luotettavaa, monipuolista ja helposti saatavilla.

Henkilöstöstrategian päämääränä on tyytyväinen asiakas. Sen saavutamme tyytyväisen, tehokkaan ja hyvinvoivan henkilöstön toiminnan kautta.

2. HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

TEM:n ja PRH:n välisen tulossopimuksen sekä toiminta- ja taloussuunnitelmakauden (TTS) taloudelliset reunaehdot asettavat PRH:lle tarvetta henkilöstön vähentämiseen. Henkilöresurssit suunnitellaan alustavasti TTS:ssa ja vahvistetaan vuosittain tulossopimuksessa (TS). Alla olevassa taulukossa on esitetty henkilötyövuositoteumia, TEM:n asettama TS-tavoite sekä PRH:n oma TTS-tavoite.

PRH	Toteutunut 2005	Tot. 2010	Tot. 2011	Tot. 2012	TS 2013	TAE 2014	TTS 2015	TTS 2018
htv	472,9	453,7	432,6	416,1	424	412	397	385
muutos	vertailuvuosi	-19,2	- 40,3	- 56,8	- 48,9	- 60,9	- 75,9	- 87,9

Taulukko 1. Htv-kehitys 2005-2018

Monipuolisena asiantuntijaorganisaationa tarvitsemme sekä syvällistä asiantuntijaosaamista että laajempaa moniosaamista, jossa hallitsemme riittävästi useampia työkokonaisuuksia. Toimintaympäristön muutokset tulevat vaikuttamaan henkilöstötilanteeseen. Kansainväliset patenttialan sopimukset edellyttävät, että PCT-tutkimusten tekemiseen taataan riittävät tutkijaresurssit, jotta hakemukset voidaan käsitellä määräajassa. Lähivuosina henkilöstötarve PRH:n asiantuntijatehtävissä kasvaa ja vastaavasti rekisteröinti- ja toimistotehtävissä supistuu edelleen mm. sähköisten palveluiden lisääntymisen ja käsittelyprosessien tehostumisen vuoksi. Tavoitteenamme on osaamistason nostaminen, tarvittaessa myös uusrekrytointien kautta – samalla kilpailemme lähivuosina muiden työnantajien kanssa osaavasta työvoimasta. PRH:n sisäistä esimieskoulutusta kehitämme järjestelmällisesti, jotta vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivien potentiaalisten tulevien esimiesten urakehitystä voitaisiin edistää, ja vasta vähän aikaa esimiestehtävissä olleet saisivat lisävalmiuksia etenkin henkilöjohtamiseen.

Joudumme käyttämään myös tilapäisesti määräaikaista työvoimaa tai ostopalveluita erilaisten projektien hoitamiseksi ja ruuhkahuippujen tasoittamiseksi. Kesäloma-aikoina pyrimme tarjoamaan työharjoittelumahdollisuuksia etupäässä korkeakouluopiskelijoille.

PRH:n tyyppisessä asiantuntijaorganisaatiossa riittävä esimiesten määrä on n. 10 % henkilöstöstä, mikä meillä PRH:ssa toteutuu. Jotta laadukkaalle henkilöjohtamiselle olisi riittävästi aikaa, kiinnitämme huomiota yhä enemmän myös siihen, ettei yksittäisellä esimiehellä olisi liikaa alaisia.

Tavoitteenamme on myös, että henkilöstöä olisi mahdollisimman tasaisesti eri ikäluokista. Tällöin henkilöstöä jäisi tasaisesti eläkkeelle, eikä suurta ja äkillistä osaamisvajetta pääsisi syntymään. Uusrekrytoinnit ja suurten ikäluokkien eläköitymiset laskevatkin pitkällä aikavälillä PRH:n keski-ikä ja tasoittavat ikärakennetta.

3. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MENESTYSTEKIJÄT, MITTARIT JA TOIMENPITEET 2014-2018

3.1 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tarjoamme hyvät mahdollisuudet kehittämiseen asiantuntijaorganisaatiossa.

Päämääränämme on tyytyväinen asiakas. Kaikkien prh:laisten ammattiosaamisen on oltava laadukasta ja ajantasaista, jotta saavutamme asiakastyytyväisyystavoitteen. PRH on ainutlaatuinen organisaatio, jossa korkea asiantuntemus on välttämättömyys viraston perustehtävän hoitamiseksi ja kansainvälisessä kilpailussa menestymiseksi. Osaamisemme on ajantasaista ja kehittyvää, ja uudistamme sitä paitsi jatkuvalla oppimisella myös uusien henkilöiden rekrytoinnilla ja ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisellä.

Ylläpidämme, kehitämme ja jaamme osaamistamme. Pidämme yllä olemassa olevaa ammattitaitoamme ja muita työelämässä tarvittavia taitoja, kuten asiakaspalvelu-, työyhteisö- ja tietoteknisiä taitoja, päivittämällä niitä jatkuvasti. Laajennamme ja syvennämme osaamistamme mm. koulutusten, omien työtehtävien kehittämisen, tiimityöskentelyn ja asiakasyhteistyön kautta. Suhtaudumme kehittämiseen kannustavasti ja vastuuntuntoisesti. näemme sen arvon myös pitkällä tähtäimellä. Jaamme osaamistamme ja levitämme hyviä käytäntöjä muille verkostoitumalla, perehdyttämällä ja mentoroimalla. Työssä opimme jatkuvasti niin työtovereilta kuin sidosryhmiltä, muista verkostoista sekä asiakkailta. Jokaisella on arvokasta tietoa, kokemusta ja osaamista, jolla tuemme toistemme työssä onnistumista. Valtaosa oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu arjen työssä, jota edesauttaa säännöllisen palautteen antaminen työtovereille. Kehityskeskustelun oleellinen osa on tarkastella omaa osaamista suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin.

Rekrytoimme oikeita ihmisiä oikeille paikoille. Esimiehemme hoitavat rekrytoinnit eettisesti ja ammattitaitoisesti ja valitsevat tehtävään pätevimmän ja ansioituneimman hakijan. Asiantuntijaorganisaationa rekrytoimme osaamista, jossa hyvän ammattiosaamisen lisäksi otamme huomioon työyhteisötaidot kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Osaamisen lisäksi kiinnitämme huomiota henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin, jotta työntekijä viihtyy PRH:ssa ja hoitaa myös oman osuutensa työyhteisön toimivuuden lisäämiseksi.

Johtamistehtävissä edellytämme hyviä johtamistaitoja sekä ihmisten että asioiden johtamisessa. Esimiehiä rekrytoitaessa sovelletaan yhdessä määriteltyjä PRH:n esimiestyön kriteerejä. Virkoja täytettäessä selvitämme myös oman henkilöstön potentiaalın avoimiin tehtäviin. Kasvatamme esimieheksi sopivien joukkoa esimerkiksi sijaisuuksien avulla ja tuemme urakehitystä ja/tai roolinvaihtoa eri työpisteiden välillä sekä asiantuntijasta esimieheksi tai päinvastoin. Kyseeseen tulevat sekä lyhyempiäaikaiset ja määräaikaiset järjestelyt henkilökierron ja tehtävään määräämisen avulla.

Täydennämme osaamistamme ulkopuolisella osaamisella. Kehittämisen ja rekrytoinnin lisäksi täydennämme osaamistamme verkostoitumalla PRH:n ulkopuolisiin osaajiin ja ostamalla

tarvittaessa ulkopuolisia palveluita ja asiantuntemusta. Kannustamme toistemme verkostoitumista muualla työskenteleviin kollegoihin - se on osa ammattitaidon kehittämistä ja tuo uusia näkökulmia työhön. Palveluiden ostamisen hoidamme ammattitaitoisesti ja viraston hankintaosaamista hyödyntäen.

Jokaista menestystekijää koskevat mittarit ja toimenpiteet löytyvät koottuna liitteistä 1 ja 2.

Mittarit

1. Koulutusaktiivisuus (pv/htv)
2. Kehittymisen edellytykset (työtyytyväisyyskyselyn kysymysten arvosanojen keskiarvo)
 - Palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta
 - Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
 - Työpaikkakoulutus ja muut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
 - Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä
 - Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
3. Tyytyväisyys PRH:n palvelujen laatutason (asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvosana)

Toimenpiteet 2014-2018

1. Rekrytointiprosessin tehostaminen
2. Moniosaamisen lisääminen ja hyödyntäminen
3. Asiakaspalvelutaidot
4. Tietotekninen osaaminen

3.2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Toimintamme on tavoitteellista, laadukasta ja työhyvinvointia edistävää.

Edellytämme johtamis- ja esimiesroolissa toimivilta hyviä johtamistaitoja niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa sekä halukkuutta esimiestehtäviin. Tarjoamme esimiehille mahdollisuuden esimiestyössä kehittymiseen järjestämällä säännönmukaisesti johtajuusarviointeja sekä esimies- ja johtamisvalmennusta. Esimies on aina esimerkki, mikä korostuu muutostilanteissa entisestään. Muutos on osa normaalia työelämää ja johtaminen on siten aina myös muutoksen johtamista. Henkilöstöjohtamisen osaaminen on olennainen osa esimiestaitoja.

Varmistamme työn mielekkyyden muutostilanteissa. Esimiehet selkeyttävät alaisilleen muutoksen suuntaa, perusteita, uusia tavoitteita antamalla heille tukea, kannustusta ja palautetta. Alaisten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen olosuhteisiin tukee työn mielekkyyttä muutoksessa. Esimiehet puuttuvat mahdollisiin työhyvinvointiongelmiiin varhaisessa vaiheessa tarjoamalla tukea ja etsimällä ratkaisuja ajoissa. He myös keskustelevat muutoksista alaisten kanssa kahden ja koko lähimmän työyhteisön kesken.

Kannustamme toisiamme avoimeen vuoropuheluun omalla esimerkillä ja luomalla avointa ilmapiiriä ja tilaisuuksia yhteiseen keskusteluun. Esimiehet osallistavat alaisiaan heidän työtään koskevissa asioissa ja haluavat kuulla heidän näkemyksensä. Rakentavat erilaiset mielipiteet ja moniäänisyys ovat tärkeitä ennen päätöksentekoa ja edellyttävät luottamusta. Suunnitteleme ja valmisteleme asiat mahdollisimman läpinäkyvästi ja kerromme päätöksistä ja niiden perusteluista avoimesti.

Johtamisemme on tavoitteellista, arvostavaa ja oikeudenmukaista ja johdamme ihmistä kunnioittaen. Huomioimme yksilöllisyyden, mutta yleiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat silti kaikille yhteisiä. Esimiehemme ovat asiantuntijaorganisaation suunnannäyttäjiä, jotka antavat työlle merkityksen ja huolehtivat sen tekemisen edellytyksistä. Esimiehemme vastaavat siitä, että alaisilla on mielekkäät tehtäväkokonaisuudet ja mahdollisuudet kehittymiseen työssään ja yhdessä muiden kanssa. Valmennamme ja tuemme esimiehiä laadukkaiden kehityskeskustelujen käymiseen. Varaamme esimiestyölle riittävästi aikaa. Esimiesroolia on avattu enemmän luvussa 4 (Eri osapuolten roolit ja vastuut).

Tuemme työnantajakuvamme kilpailukykyisyyttä huolehtimalla hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja onnistumalla kaikissa menestystekijöissä. Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkein työnantajakuvamme luoja. Jokainen prh:lainen luo työpaikastaan työnantajakuvaa ulospäin, joskin se korostuu erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevillä. Tuemme työnantajakuvaa myös muulla viestinnällä ja sidosryhmätoiminnalla, positiivisella julkisuudella ja jokaisessa rekrytointiprosessissa.

Mittarit

1. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys (työtyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvosana)
2. Johtamisarvioinnin tulokset erityisesti muutokkyvystä (johtamisarvioinnit)

Toimenpiteet 2014-2018

1. Johtamisarvioinnit
2. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja esimiesten muutosvalmennus
3. Johtamisvalmennus JOVA

3.3 TULOKSELLINEN TYÖN TEKEMINEN

Toimintamme on tavoitteellista, laadukasta ja työhyvinvointia edistävää.

Toteutamme päivittäin PRH:n tehtäviä tavoitteiden suuntaisesti. Työn ilo syntyy tekemisestä, aikaansaamisesta ja hyvästä jäljestä. Tuloksellista on tehdä oikeita asioita tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.

Työmme on haasteellista ja arvostamme sitä. Suhtaudumme työhömmme kunnioittavasti ja haluamme tehdä sen hyvin. Oma työmme vaikuttaa koko PRH:n tehtävien hoitamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työtehtävien tulee olla haasteellisia mielekkäällä tavalla siten, että työssä voi kehittyä ja tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Viraston kehityshankkeet ja –projektit määritellään ja resurssoidaan erikseen.

Sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin ja päätöksiin. Teemme yhteistyötä ja tuomme osaamisemme ja työsuorituksemme täysipainoiseen käyttöön tavoitteisiin pyrkimisessä. Noudatamme sovittuja pelisääntöjä ja päätöksiä.

Jokaisella on oikeus tuoda mielipiteensä esiin ennen omaa työtä koskevaa päätöksentekoa, ja avoin keskustelu erilaisine näkemyksineen on tavoiteltavaa, jotta voimme tehdä laadukkaita ratkaisuja. Kun asioista on sovittu tai päätös tehty, sitoudumme siihen, vaikkei se olisi oman näkemyksen mukainen. Kerromme päätösten perusteluista avoimesti, jotta ratkaisu on ymmärrettävä ja lopputulokseen voidaan sitoutua.

Tuloksellisella työnteolla ja onnistumisilla luomme hyvää työilmapiiriä ja päinvastoin. Hyvää työilmapiiriä ei voi saavuttaa, vaikka kaikki muu olisi kunnossa, jos itse työt eivät suju. Työasioiden hoituminen ja yhteinen aikaansaamisen tunne tuottaa hyvää henkeä työyhteisöön. Vastaavasti hyvä työvire ja kannustava ilmapiiri parantavat motivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen ja näkee työnsä mielekkäänä. Jokainen meistä vaikuttaa tähän ilmapiiriin.

Palkitsemme hyvää työstä. Palkitseminen koostuu paitsi kannustavasta palkkausjärjestelmästä (valtion palkkausjärjestelmä VPJ) ja toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä, myös moninaisista ei-rahallisista eduista. PRH panostaa erityisesti koulutukseen, asianmukaisesti järjestettyyn työterveyshuoltoon, TYKY- ja virkistystoimintaan sekä joustaviin työaikajärjestelyihin työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi. PRH tukee henkilöstöään myös mm. lounasruokailu- ja työsuhdematkalippujärjestelyissä sekä liikunta- ja kulttuuriharrastuksissa. Erityisesti ansioituneita palkitaan vuosittain kunniamerkeillä ja pitkän virkamiesuran tehneitä valtion virka-ansioimerkeillä sekä viraston että tulosalueiden omilla muistamisilla.

Mittarit

1. Työtyytyväisyyskyselyn kokonaiskeskiarvo
2. Tulostavoitteiden toteutuminen

Toimenpiteet 2014-2018

1. Prosessijohtamisen kehittäminen
2. Palkitsemiskulttuurin kehittäminen
3. Kehityskeskusteluvalmennus

3.4 TYÖHYVINVOINNIN VARMISTAMINEN

Toimintamme on tavoitteellista, laadukasta ja työhyvinvointia edistävää.

Työhyvinvointi on jokaisen oma yksilöllinen kokemus. Siihen vaikuttavat yksilölliset ja yhteisölliset tekijät, joita ovat terveys ja työkyky, osaaminen ja työn hallinta, johtaminen, työyhteisö ja työympäristö. Näistä johtaminen, osaaminen ja työyhteisö ovat esillä muissa menestystekijöissä. Työhyvinvointi syntyy työssä, työtä tekemällä; siksi pääsemme parhaimpiin tuloksiin kehittämällä työtä ja sen olosuhteita yhdessä esimiehen ja työtovereiden kanssa.

Otamme toiset yksilöinäkin huomioon. Ihmiset ovat erilaisia, mikä esimiehen ja työtovereiden on syytä tiedostaa. Yksilöllisyyden huomiointi ei poissulje tasa-arvoista, yhdenvertaista, arvostavaa ja oikeudenmukaista kohtelua eikä PRH:n arvojen mukaista toimintaa. Myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa onnistuminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, ja se onkin yksi kilpailutekijämme työmarkkinoilla.

Keskitämme voimavaroja työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin. Käymme läpi kehityskeskustelun osa-alueet kattavasti ml. työhyvinvointiasiat. Puramme työtyytyväisyyskyselyn tulokset yhdessä. Tämän perusteella sovimme kehittämistoimenpiteet, joilla yhteistä työn tekemistä ja sen olosuhteita kehitetään ja parannetaan edelleen. Jokaisen on tärkeää osallistua omalla panoksellaan näihin yhteisiin keskusteluihin. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto pyrkivät toimimaan mahdollisimman ennaltaehkäisevästi ja tukevat ratkaisujen löytymistä jo syntyneissä ongelmatilanteissa. Jokainen prh:lainen vastaa omasta työkyvystään viime kädessä itse, työnantaja luo sille puitteita.

Huolehdimme jaksamisesta ja tartumme ajoissa ongelmiin PRH:n varhaisen tuen mallin mukaisesti. Työssä jaksaminen vaihtelee työkuormituksen, muutostilanteiden ja muun elämäntilanteen mukaan. Tilanteeseen täytyy tarttua ajoissa, kun ratkaisuvaihtoehtoja on vielä enemmän jäljellä. On vastuuntuntoista ottaa asia puheeksi asianosaisen kanssa, kun huomaa toisen tarvitsevan tukea. Tämä ei ole vain esimiesten tehtävä, vaan myös osa jokaisen prh:laisen työyhteisötaitoja. Ongelmia lähestytään rakentavassa hengessä ratkaisukeskeisesti. Esimies vastaa töiden johtamisesta ja sujumisesta sekä siitä, että työ ei aiheuta vaaraa terveydelle tai turvallisuudelle. Etsimme vaihtoehtoja tilanteissa, joissa työkyky ja työ eivät ole tasapainossa. Ratkaisua, joka voi olla väliaikainen tai pysyvä, voimme hakea esim. keventämällä työtä, jakamalla töitä uudelleen, etsimällä kuntoutusvaihtoehtoja tai sijoittamalla työntekijä uusiin, sopivampiin tehtäviin. Työterveyshuolto, Kuntien eläkevakuutus (Keva), Valtiokonttori ja Kansaneläkelaitos (Kela) toimivat henkilöstöhallinnon tukena ja yhteistyökumppaneina sopivan menettelyn etsimisessä silloin, kun työnantaja ja työntekijä eivät voi ratkaista asiaa yksin omilla keinoillaan.

Mittarit

1. Sairauspoissaolot (pv/htv)
2. Työolot (työtyytyväisyyskyselyn kysymysten arvosanojen keskiarvo)
 - Mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä
 - Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 - Jaksaminen ja energisyys
 - Työtilat ja työvälineet

Toimenpiteet 2014-2018

1. Työtyytyväisyyskyselyn purkamisen kehittäminen
2. Varhaisen tuen mallin seuranta ja kehittäminen

3.5 VUOROVAIKUTUKSEN JA VIESTINNÄN EDISTÄMINEN

Työskentelemme innostavassa ilmapiirissä, jota kuvaa keskinäinen arvostus, avoimuus ja vastuuntunto.

Organisaation ilmapiiri ja tunnelma ovat keskeisiä kilpailutekijöitä uusien työntekijöiden saamisessa ja nykyisen henkilöstön pitämisessä. Niiden tärkeys nousee esiin jatkuvasti eri tutkimuksissa ja etenkin tulevien sukupolvien arvoissa. Hyvä ja avoin ilmapiiri luo luottamusta, työhyvinvointia ja motivaatiota – ja siten koko PRH:n tulosta. Se on osa sosiaalista pääomaamme, jossa jokaisella on yhtä tärkeä rooli.

Arvostamme toistemme osaamista ja kokemusta. Meillä on paljon osaamista, myös sellaista, jota ei aina hyödynnetä täysipainoisesti. Kaikilla on vahvuuksia, ja jokaiselle kertyy osaamista ja kokemusta koko ajan lisää. Osoittamalla toisillemme arvostusta huolehdimme hyvästä ilmapiiristä ja saamme toisistamme parhaat puolet esiin. Arvostava, vastuuntuntoinen suhtautuminen työtovereihin on itsestäänselvä osa työyhteisötaitoja, jolla luodaan hyvä pohja toimivalle vuorovaikutukselle.

Annamme palautetta kannustavassa hengessä. Jaamme palautetta niin alaisille, esimiehille kuin työtovereillekin kannustavassa hengessä. Palaute ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja sen tarkoitus on motivoida ja kannustaa eteenpäin. Palautteen antaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta, osa työelämän arkea ja myös osoitus vastuuntuntoisesta suhtautumisesta yhteisten asioiden kehittämiseen.

Kehittämme viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja työyhteisöviestinnän (TYVI) uudistamisella. Tehostamalla viestinnän työtapoja ja toimintamalleja, prosesseja, ohjeita ja työkaluja sekä kehittämällä jokaisen henkilökohtaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja kohennamme ilmapiiriä ja parannamme tuottavuutta. PRH:n TYVI-kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää TYVIN nykytila, löytää kehittämistarpeet, sopia pelisäännöistä ja kehittää uusia viestintäkäytäntöjä ja -tapoja. Lisäksi tavoitteena on saada viestinnän uusi ajattelumalli kaikkien prh:laisten arkipäiväiseen käyttöön: ”Hyvin hoidettu viestintä on jokaisen prh:laisen oikeus ja velvollisuus”.

Vuorovaikutus ja yhteistyö on toimivaa. Jaamme tietoa jo asioiden valmisteluvaiheessa. Huolehdimme vuorovaikutuksesta myös alhaalta ylöspäin ja yksiköiden ja tulosalueiden välillä. Autamme toisiamme ja osaamme tarvittaessa myös itse pyytää apua. Asiantuntijaorganisaatiossa asioiden eteenpäin vieminen tarkoittaa yhteistyötä ja näkemysten vaihtoa. Vuorovaikutus toisten prh:laisten kanssa vahvistaa keskinäistä luottamusta ja helpottaa töiden tekemistä. Etsimme ongelmatilanteissa aktiivisesti ratkaisua emmekä jätä asioita keskeneräisiksi.

Mittarit

1. Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku (VMBaron arvosana)
2. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (VMBaron arvosana)

Toimenpiteet 2014-2018

1. Kriisiviestinnän periaatteet
2. Työyhteisöviestintä, jalkauttamisen jatkaminen

Seikkaperäisemmin näitä asioita käsitellään viraston TYVI-hankkeen yhteydessä sekä PRH:n viestintästrategiassa omissa erillisissä asiakirjoissaan.

4. ERI OSAPUOLTEN ROOLIT JA VASTUUT

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä todetaan, että muutoksen ennakointi ja toteutus edellyttävät modernien johtamisjärjestelmien ohella uutta johtajuutta. Ylimmän virkamiesjohdon on kyettävä kehityksen ennakointiin, näkemykselliseen johtajuuteen ja muutosten esimerkilliseen toteutukseen.

Johtamisilmapiirin tulee muuttua selkeästi innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi. Esimiehiltä odotetaan aikaisempaa enemmän työyhteisöjen ilmapiirin rakentamista ja henkilöstön kannustamista. Heidän vastuulleen kuuluu henkilöstön tietojen ja taitojen kehittymisen lisäksi henkilöstön hyvinvointi ja työkyky.

Toimivat työprosessit, osallistava johtaminen ja keskustelukulttuuri edistävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työhön. Esimiesten tärkeimpiä ominaisuuksia työntekijöiden sitoutumisen kannalta ovat esimerkillisyys oikeudenmukaisessa ja yhdenvertaisessa kohtelussa.

Nämä em. linjaukset viitoittavat myös PRH:n johtamista. Ylimmän johdon tehtävänä on vastata strategisesta henkilöstöjohtamisesta, niihin liittyvistä keskeisistä päätöksistä, resursoinnista, toimeenpanosta ja toteutumisen seurannasta. Ylin johto tukee henkilöstöprosesseja valtuuttamalla omia alaisesimiehiään toimimaan henkilöstökysymyksissä ja raportoimaan keskeisistä asioista takaisin johtoon päin, esimerkkeinä vuosittaiset kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyn

käsittely. Ylimmän johdon tuki on olennaisen tärkeä johtamisjärjestelmän toimivuudelle myös henkilöstöjohtamisessa.

Esimiehet vastaavat henkilöstöjohtamisen toteutuksesta operatiivisella tasolla selkiyttämällä tavoitteita ja työn merkitystä, organisoimalla töitä tarkoituksenmukaisesti ja mielekkäästi, seuraamalla suoriutumista ja huolehtimalla alustensa ajantasaisesta osaamisesta ja työhyvinvoinnista. Näin he toteuttavat henkilöstöjohtamista jokapäiväisessä johtamistyössään soveltaen yhteisesti sovittuja periaatteita ja linjauksia.

Henkilöstöhallinto tukee johtoa strategisen henkilöstöjohtamisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan välineillä, esimerkkeinä vuosittaiset toimenpidesuunnitelmat, kehityskeskusteluprosessi sekä henkilöstötilinpäätös ja sen jatkossa korvaava kevyempi henkilöstökertomus. Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä tarjoamalla työkaluja, malleja ja välineitä henkilöstöprosesseihin ja erilaisiin tilanteisiin. Muita asiantuntijatahoja ovat työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatio ja henkilöstön edustajina luottamusmiehet. Henkilöstöhallinto johtaa ja koordinoi myös virastotasolla useiden kattavien työryhmien tai vastaavien toimikuntien kautta henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin, palvelussuhteen ehtoihin ja muihin henkilöstöön liittyvien asioiden edistämistä.

Jokainen prh:lainen vastaa omalta osaltaan henkilöstöjohtamisen onnistumisesta noudattamalla sovittuja periaatteita omassa työssään. Omasta osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen on myös prh:laisen vastuulla, vaikka työnantaja tarjoaa näihin erilaisia mahdollisuuksia. Rooleja on avattu tarkemmin kuvassa 2.

Johtoryhmän työvaliokunta

- Strateginen henkilöstöjohtaminen, johtamisjärjestelmä
- Henkilöstöpolitiikka
 - Palkkapolitiikka
 - Kehittämispolitiikka
 - Rekrytointipolitiikka
- Henkilöstön määrän ja laadun reunaehdot

Henkilöstöhallinto

- Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän toteutt. ja kehitt.
- Kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyjen koordinointi
- Yhteistoiminnan (YT) organisointi
- Rekrytoinnin, palkkauksen, henkilöstön kehittämisen ohjeistus, tuki ja koordinointi
- Työhyvinvointitoiminnan koordinointi
- Turvallisuus ja HR-järjestelmät sekä -raportoinnit
- Johdon ja esimiesten tuki ja konsultointi henkilöstöasioissa

Työntekijät

- Oman työn tekeminen hyvin
- Tavoitteisiin pyrkiminen
- Hyvät työyhteisötaidot
- Omasta osaamisesta huolehtiminen
- Omasta työkyvystä huolehtiminen
- PRH:n edustaminen ja hyvästä työnantajakuvasta huolehtiminen

Esimiehet/tulosyksiköt

- Henkilöstöresurssisuunnittelu
- Toiminnan ohjaus ja kehittäminen
- Tehtäväkuvat
- Suorituksen ohjaus, arviointi ja palkitseminen
- Alaisten kehittymisen edellytykset
- Työajan seuranta yksikössä
- Sisäinen viestintä yksikössä
- Yhteistoiminta ja hyvä työilmapiiri
- Työhyvinvointi, työsuojelu, varhainen tuki

Kuva 2. Eri osapuolten roolit ja vastuut henkilöstöstrategian toteutuksessa.

5. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN ARVIOINTI JA PARANTAMINEN

Vaikka henkilöstöstrategiaa toteutetaan läpi vuoden, sitä arvioidaan ja päivitetään erityisesti aina alkuvuodesta määräaikaissuunnitteluun liittyen PRH:n seuraavan kauden toiminta- ja taloussuunnitelman sekä TEM:n ja PRH:n välisen vuosittaisen tulossopimuksen tultua vahvistetuksi.

Henkilöstöstrategia tarkistetaan osana PRH-strategiaa arvioimalla menestystekijöiden ja mittareiden ajantasaisuus ja ohjausvaikutus. Samalla laaditaan alustavat toimenpidesuunnitelmat suunnitelmakaudelle. Hestran suunnittelukausi ulotetaan yhteneväiseksi ko. TTS-kauden kanssa.

Henkilöstöstrategiaa tarkennetaan talousarvioesityksen yhteydessä, jolloin mittareille asetetaan tavoitteet ja valitaan budjettikaudella toteutettavat toimenpiteet, päätetään vastuutahot sekä varataan rahalliset resurssit näille toimenpiteille. Tulossopimuksissa mittaritavoitteet ja toimenpiteet sovitaan lopullisiksi. Toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavat henkilöstöresurssit varataan kehityskeskustelukierroksella. Sovitut toimenpiteet toteutetaan eri organisaatiotasolla työryhmissä tai projekteissa toimenpiteistä riippuen.

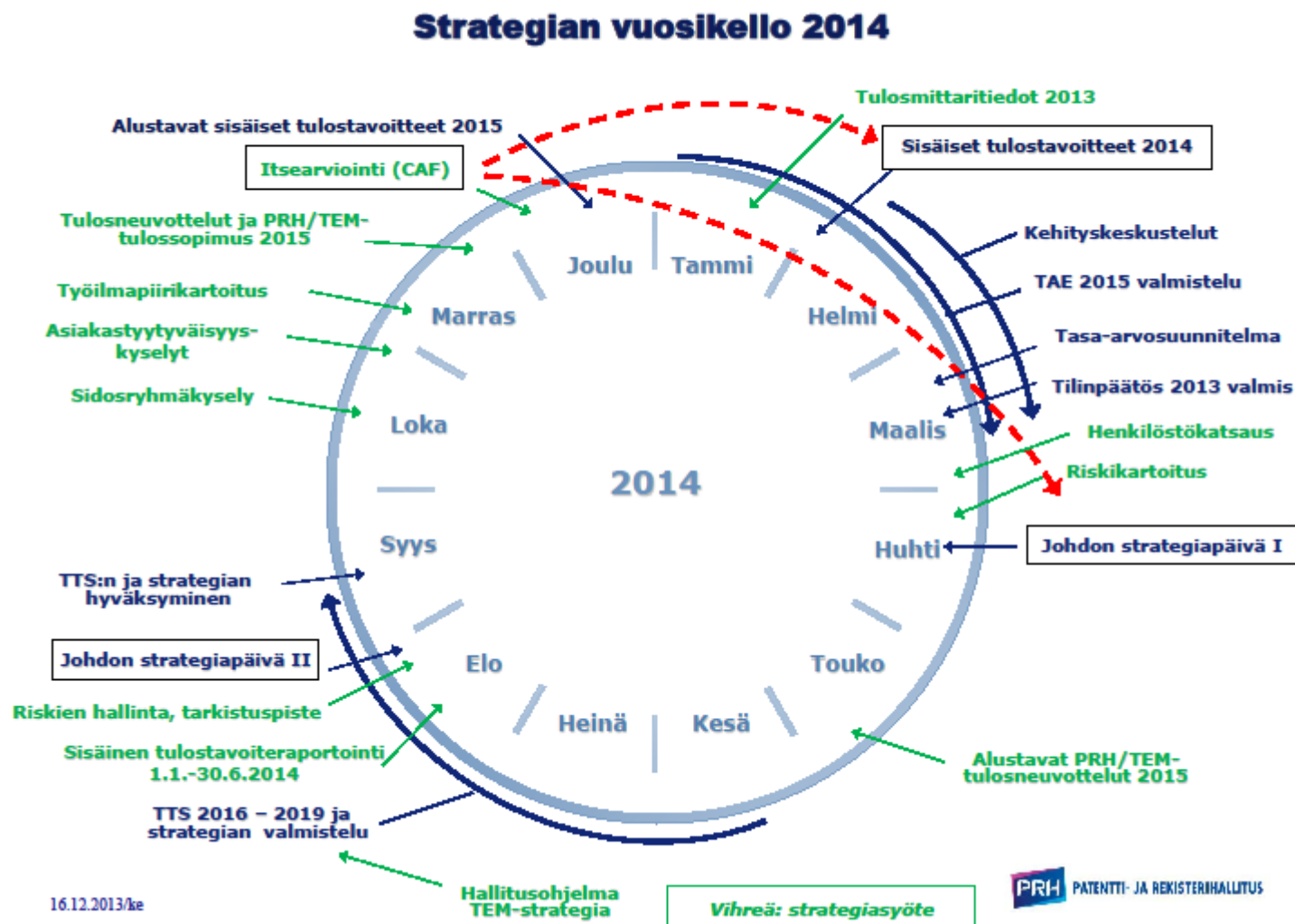
Henkilöstöstrategian toimenpiteistä ja tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan osana PRH:n tilinpäätöstä, henkilöstötilinpäätöstä/henkilöstökertomusta sekä tulossopimuksen toteutumisen

raportointia. Henkilöstökertomuksen liitteenä tulee jatkossakin olemaan kaikkien keskeisten tunnuslukujen/mittareiden luettelo viimeisten vuosien (4-5) osalta sekä vertailutiedot koko valtionhallinnon viimeisimpiin tuloksiin. Mittaritavoitteita ja -toteumia voidaan tarkastella myös monipuolisesti intranetissä BSCnet-sovelluksen avulla. Henkilöstöstrategian onnistumista on aiemmin arvioitu erityisesti henkilöstötilinpäätöksessä, jossa on esitetty myös jatkotoimenpide-ehdotuksia. Jatkossa näitä käsitellään yleisemmällä tasolla henkilöstökertomuksessa. Onnistumisen ulkoista arviointia saadaan Valtiontalouden tarkastusviraston tilintarkastuskertomuksesta sekä TEM:n tilinpäätöskannanotossa. Arvioinnit toimivat pohjana seuraavalle suunnittelukaudelle.

Henkilöstöstrategiaan valittujen mittareiden lisäksi henkilöstöhallinto seuraa lukuisia muita operatiivisen tason mittareita. Strategiaprosessi saa palautetta laatuarvioinneista, auditoinneista ja evaluoinneista. Näiden tulokset voivat aikaansaada tarpeen uudistaa henkilöstöstrategiaa. Piskityöajanseurannan tuottamaa tilastotietoa hyödynnetään osana henkisten voimavarojen suunnittelua ja seurantaa eri organisaatiotasolla. Yksilötasolla se voi tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja seurantaa kehityskeskustelussa.

Henkilöstöstrategiaan liittyvät keskeisimmät vaiheet on esitetty seuraavassa kuvassa:

Kuva 3. PRH:n strategian vuosikello



Liite 1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MITTARIT JA TAVOITEARVOT

HUOM: *) Vuosien 2013 ja 2014 tulossopimuksen (TS) tavoitteet sekä TTS-tavoitteet tummennettuina, toteumat ja v. 2018 Hestran tavoitteet tavallisina.

Menestystekijä	Mittari	2009 tot.	2010 tot.	2011 tot.	2012 TS/tot.	2013 TS/tot *)	2014 TAE/TS *)	2015 TTS	2018 TTS/ Hestra
Osaamisen kehittäminen	Koulutusaktiivisuus (pv/htv)	4,1	2,9	4,2	5,0/5,7	-/	Raamisopi mus: min. 3		-/5,0
	Kehittymisen edellytykset 1)	3,5	3,3	3,5	/3,6	/3,7			3,7
	Tyytyväisyys PRH:n palvelujen laatuun 2)	-	4,0	4,0	4,0/4,0	4,0/	4,0	4,0	4,0
Muutoksen johtaminen	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys (VMBaro)	3,7	3,6	3,8	/3,9	/3,9			4,0
	Johtamisarvioinnin tulokset 3)								
Tuloksellinen työn tekeminen	Työtyytyväisyyskyselyn kokonaiskeskiarvo	3,5	3,4	3,5	3,5/3,6	3,5/3,7			3,7
	Tulostavoitteiden toteutuminen 4)								
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Sairauspoissaolot (pv/htv)	8,3	9,2	10,3	< 9,0/8,9	< 8,0/	2013 tot. – 0,5 htv		< 7,0
	Työolot 5)	3,8	3,7	3,7	/3,8	/3,8			3,8
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku (VMBaro)	3,1	3,0	3,3	/3,6	/3,5			3,7
	Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (VMBaro)	3,0	2,8	3,2	/3,3	3,3/3,4	3,4/		3,5
	Henkilötyövuosien kehitys (Br.)	473	454	433	418/416	424/	412/	397/	385/
	Työilmapiiri	3,6	3,7	3,9	/4,0	/4,1			4,0
	Lyhytaikaiset (1-3pv) sairauspoissaolot (tapausten lkm)	940	989	913	< 2/htv = 836/721	< 2/htv = 850			<900
	Pätevyysinvestoinnit (€/htv)	456	354	324	600/346	600/			700
	Johtaminen	3,6	3,4	3,6	3,6/3,8	3,6/3,8			3,9
	Tiedonkulku	3,1	2,9	3,3	/3,4	/3,4			3,6
	Palautteen saanti	3,4	3,4	3,7	/3,7	/3,7			3,8
	Työnantajakuva	3,5	3,4	3,3	3,5/3,5	/3,6			3,7
	Lähtövaihtuvuus (%)	3,4	4,8	8,1	< 7/6,5	< 9/			<8

- 1) Kehittymisen edellytykset (keskiarvo työtyytyväisyyskyselyn kysymysten arvoista)
 - Palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta
 - Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
 - Työpaikkakoulutus ja muut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
 - Kehityskeskustelujen käyminen
 - Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
- 2) Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvo, joka saadaan vuoden välein
- 3) FARAX 360-arvio vuonna 2012 kaikille esimiehille: organisaatiotason tulokset johtamiskäyttäytymisessä erittäin hyvät, organisaatiotason tulokset vertailuaineistoa parempia ihmisten ja tehtävien johtamisen alueella, muutosjohtamisen samalla tasolla. Kompetenssi kaikilla osa-alueilla vertailuaineistoa parempaa ja itsetuntemus pääsääntöisesti hyvä. Ihmisten johtaminen on vahvinta aluetta. Haasteita liittyy muutosjohtamiseen ja osin tehtävien johtamiseen. 360-arvio johtoryhmälle vuonna 2013.
- 4) Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja käsittelyaikatavoitteet asetetaan muualla PRH-strategiassa ja niitä seurataan omilla tuloskortteillaan
- 5) Työolot (keskiarvo työtyytyväisyyskyselyn kysymysten arvoista)
 - Mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä
 - Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 - Jaksaminen ja energisyys
 - Työtilat ja työvälineet

Liite 2. TOIMINTASUUNNITELMA 2014-2018

Menestystekijä	Toimenpide	Aikataulu	Vastuutahot	Muuta
Osaamisen kehittäminen	Rekrytointiprosessin tehostaminen <ul style="list-style-type: none"> koulutus esimiehille ja verkostolle 	2014	henkilöstöhallinto; rekrytointiyhdyshenkilöverkosto	Ohjeistus on uusittu 2013. Heli 2 käyttöön syksyllä 2014 KIEKUn vaikutus v. 2016 →
	Moniosaamisen lisääminen ja hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> myöhemmin ideointi ja hyvät käytännöt esimiestäilaisuudessa henkilökierto mentorointi 	2014-2015	tulosalueet; henkilöstöhallinto koordinoi	Kytkeä organisaatorakenteeseen Henkilökierto-ohjeistus valmisteilla
	Asiakaspalvelutaidot	2014-2018		Kytkeä strateg. linjauksiin
	Tietotekninen osaaminen	2014-2018		
Muutoksen johtaminen	Johtamisarvioinnit	2014-2018	johto, henkilöstöhallinto	360 –astetta: Jory vuosittain, esimiehet parillisina vuosina
	Ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja esimiesten muutosvalmennus	2014-2018	henkilöstöhallinto	Jatkuvaa
	Johtamisvalmennus JOVA	2015-2018	johto, henkilöstöhallinto, esimiehet	Tarpeen mukaan – jatkuvaa; osallistujia myös valituista asiantuntijoista
Tuloksellinen työn tekeminen	Prosessijohtamisen kehittäminen	2014-2015	Hallinto/suunnittelu	Lean - Prosessit sujuviksi – käsittelyaikojen lyhentäminen
	Palkitsemiskulttuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> VPJ:n ja tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen ei-rahallisen palkitsemisen ja henkilöstöetuuksien koonti ja esilletuonti 	2014	johto, henkilöstöhallinto	Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen linjaukset
	Kehityskeskusteluvalmennus	2014-2018	henkilöstöhallinto	
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Työtyytyväisyyskyselyn purkamisen kehittäminen	2014-2018	henkilöstöhallinto, esimiehet	Ohjeistus olemassa; täydennyskoulutustilaisuudet
	Varhaisen tuen mallin seuranta ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> sairauspoissaoloreportit HEHA/ ESS 	2014-2018	henkilöstöhallinto, johto, esimiehet	Jatkuvaa
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Kriisiviestinnän periaatteet	2014	Viestintäyksikkö	Strategia, suunnittelu, periaatteet
	Työyhteisöviestintä, jalkauttaminen jatkuu	2014 -	Viestintäyksikkö, henkilöstöhallinto	