



PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS

**PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN
HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2013-2017**

HESTRA

Viimeisin päivitys 28.1.2013 (YT-/JORY-käsittely)

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 2013-2017	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	
Liite 2	Toimintasuunnitelma 2013-2017	
Liite 3	PRH:n inhimillisen pääoman suunnitelma (IPO) 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.
Henkilöstöprosessi	Henkilöstöjohtamiseen liittyvä prosessi, joka toistetaan pääosin samanlaisena, esim. rekrytointiprosessi tai kehityskeskusteluprosessi. Näitä havainnollistetaan prosessikuvauksilla kaaviopiirroksin.
Henkilöstötilinpäätös, HTP	Vuosittainen henkilöstöasioiden raportti ja samalla pohdinta, jossa arvioidaan henkilöstöstrategian toteutuksen onnistumista.
Henkilöstövisio	Henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä tavoitetilä.
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 neljän) kattava suunnitelma, joka sisältää päivitetyn strategian, tulossuunnitelmalaskelmat, tulot ja menot. TTS:aa hyödynnetään TAE:n valmistelussa, tulosneuvotteluissa ministeriön kanssa ja johtamisessa.
TS, Tulossopimus	Viraston ja ministeriön välinen vuotuinen sopimus seuraavan kalenterivuoden toiminnallisista, taloudellisista 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
VTML	Valtion työmarkkinalaitos, Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
YT-toimikunta	Yhteistyötoimikunta, lakisääteinen henkilöstön ja työnantajan edustajien toimikunta

JOHDANTO

PRH:n toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kansainvälistymisen ja elinkeinorakenteen muutoksen myötä. PRH:lla on osana valtionhallintoa edessään merkittäviä niin toiminnallisia kuin taloudellisiakin haasteita. Suomessa väestö ikääntyy ja työmarkkinoilta poistuu lähivuosina eläkkeelle huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin heitä koulutusmarkkinoilta valmistuu. Tämä johtaa osaltaan kilpailuun osaavista henkilöistä. Hallitusohjelman mukaisen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman (VaTu) 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.

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. On selvää, että kaikkien näiden tavoitteiden saavuttaminen ja sovittaminen yhteen on tehtävä, jonka yhteydessä väistämättä nousee esiin monia kysymyksiä ja ongelmia. Tämän henkilöstöstrategian tavoitteena on pyrkiä vastaamaan näihin kysymyksiin ja ongelmiin ja antaa osaltaan tarkoituksenmukaiset menettelyt hyvään suunnitteluun, johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan.

Henkilöstöstrategiassa olemme määritelleet viisi menestystekijää, sopineet tarvittavista toimenpiteistä ja kartoittaneet mittarit seurantaan varten. Keskeistä tässä työssä on ollut valintojen tekeminen eli juuri meidän kannaltamme keskeisten asioiden löytäminen. Kun nämä menestystekijät, tavoitteet ja linjaukset ohjaavat toimintaamme, selviämme paremmin toimintaympäristön ja tuottavuuden haasteista tinkimättä hyvinvoivasta henkilöstöstä.

1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA KYTKKEYTYMINEN PRH:N STRATEGIAAN

PRH:n Hestran taustalla ovat SWOT-pohdintana tunnistetut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tällöin vahvuuksina nousi esiin, että koemme asiakkaan aidosti tärkeäksi, henkilöstömme on kokenutta ja viihdymme PRH:ssa pitkään. Myös PRH:n tasa-arvoisuuden ja palkkatason johtoryhmä näki hyvänä. Kehittämiskohteitamme ovat mm. linjojen ja yksiköiden välinen yhteistoiminta sekä palkitsemisjärjestelmä ja kehityskeskustelujen toimivuus. Tulevaisuuden uhkina nousi esiin alan kansainvälinen kehitys, muutosten aiheuttamat kehittämispaineet ja hiljaisen tiedon menettäminen eläköitymisistä johtuen. Mahdollisuuksina johtoryhmä koki arvostavan ja osallistavan johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittämisen, PRH:n asiantuntijastatuksen ja yhteistyön talon sisällä.

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

Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä vahvuuksiamme ovat toistuvasti työilmapiiri ja yhteistyö, työn sisältö ja haasteellisuus sekä työolot ja johtaminen. Yksittäisissä kysymyksissä vahvuuksiksi nousevat mahdollisuus yhdistää työ ja yksityiselämä, sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä ja oikeudenmukainen kohtelu sekä esimiesten että työtovereiden taholta. Kehittämiskohteitamme ovat monen muun organisaation tapaan palkkaus ja tiedonkulku sekä kehittämisen tuki, joskin viime mainituissa on tapahtunut ilahduttavasti nousevaa trendiä.

Palkkausindeksi arvioidaan tyydyttävälle tasolle ja kehittymisen tuki sekä tiedonkulku normaalille tasolle.

Suomen Laaturipalkintokilpailun (v. 2007) henkilöstöarviointialueen palautteessa nousi lisäksi esiin tarve johtamisjärjestelmän systemaattiseen kehittämiseen, hyvien käytäntöjen levittämiseen sekä vuorovaikutuksen lisäämiseen organisaatiossa eri suuntiin. Samassa palautteessa arvioijat toteavat, että johdon kehittämismyönteisyys, henkilöstön sitoutuneisuus ja mahdollisuus lisääntyvään tietojen vaihtoon eri tulosalueiden kesken antavat erinomaisen mahdollisuuden tulevalle laadun kehittämislle.

Näiden eri lähteistä koottujen havaintojen pohjalta kiteytyivät henkilöstöstrategian kannalta tärkeät vahvuudet, joita kehitämme edelleen, ja kehittämiskohteet, joihin keskitymme. PRH:n ensimmäistä HESTRAa valmisteltiin vuosina 2008 – 2009 johtoryhmävetoisesti ja henkilöstöhallinnon koordinoimana siten, että henkilöstöä osallistutettiin useasti ja eri kokoonpanoissa työn aikana. Asiakirja on rakenteeltaan osin VTML:n ja Valtiokonttorin ohjeistamien periaatteiden mukainen. PRH:n ensimmäinen HESTRA valmistui hyvässä yhteistoiminnassa siten, että sen suunnittelujänne kattoi vuodet 2010 – 2014.

Henkilöstöstrategia osana PRH:n strategiaa

PRH:n strategia on perustunut BSC- eli tulokorttistrategiamalliin, jossa näkökulmina ovat vaikuttavuus, resurssien hallinta, prosessit ja henkisten voimavarojen hallinta. Henkilöstöstrategia täydentää ja tukee etenkin henkisten voimavarojen hallinnan näkökulmaa.

Johdannossa esitettyjen haasteiden sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arvioiden pohjalta muotoiltu PRH:n henkilöstövisio vuodelle 2017 on

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

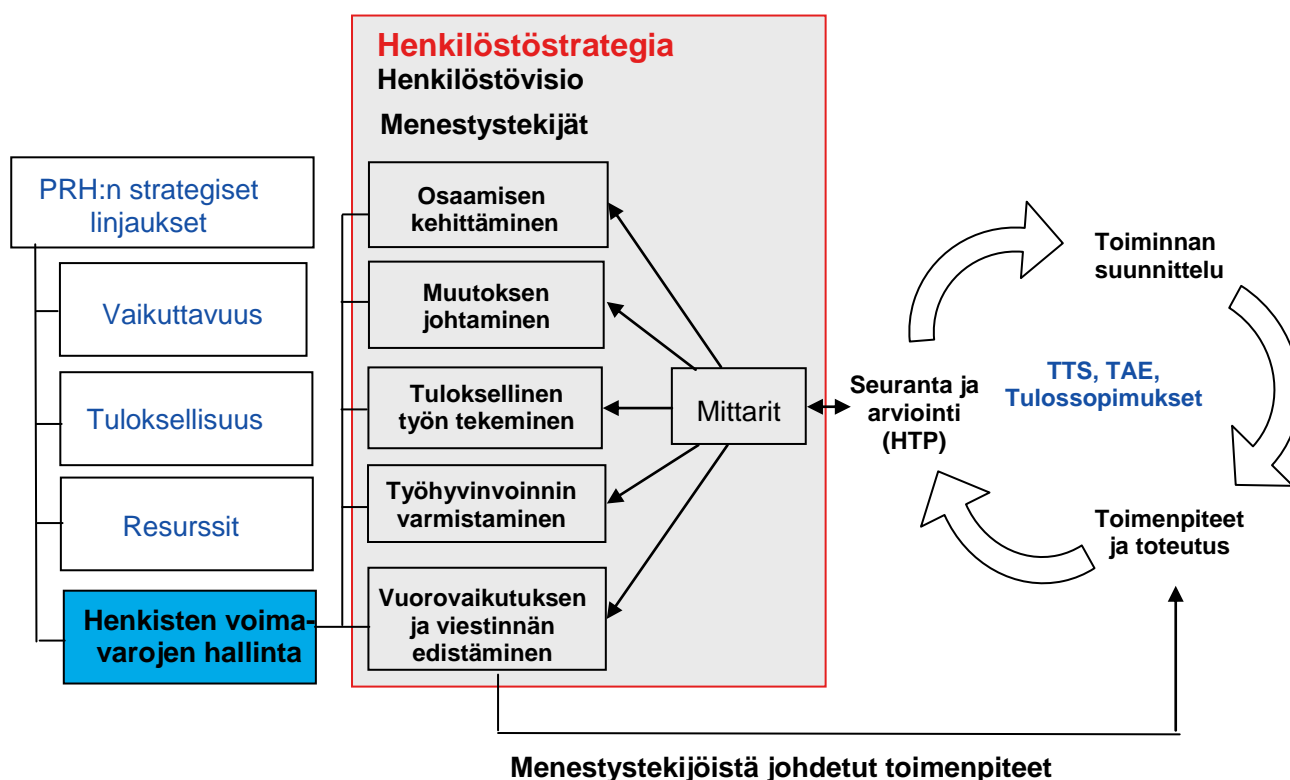
PRH:n strategian uudistamista ja ajanmukaistamista on käsitelty viime vuosina monessa yhteydessä ja eri tasoilla ml. henkilöstön näkemykset. Monipuolisen käsittelyn perusteella hahmottuneet strategiset linjauksemme ovat nyt:

1. TEM-konsernistategian mukaisesti ja osana kilpailukykyistä elinkeinoelämän toimintaympäristöä PRH edistää uutta ja kasvavaa yritystoimintaa. Lisäksi PRH tukee yhdistysten ja säätiöiden toimintaedellytyksiä.
2. PRH on kansainvälisesti ja kansallisesti arvostettu yritysten tunnusmerkkien sekä keksintöjen yksinoikeuksien myöntäjä.
3. PRH on julkishallinnon sähköisen asioinnin edelläkävijä, jonka palvelut ovat asiakaslähtöisesti, keskitetysti ja yhteentoimivasti yritysten ja yhteisöjen käytettävissä.
4. PRH:n ylläpitämät yritys- ja yhteisötiedot ovat koko yhteiskunnan tehokkaassa käytössä.
5. Sisäiset tavoitteet:

- o Asiakkaan ja henkilöstön eduksi yksi yhtenäinen PRH
- o Toimintamme on kustannustehokasta, tuloksellista ja vaikuttavaa
- o PRH:ssa on osaavin ja ystävällinen henkilökunta sekä esimerkillisin esimiestoiminta.

Tavoitteista ensimmäinen linkittää virastomme TEM-konsernistrategian linjauksiin. Ministeriön tavoitteen tukemiseksi virasto pyrkii omilla viranomaispalveluillaan ja asiakaslähtöisellä toiminnallaan tukemaan uusien yritysten syntyä sekä kasvua.

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 strategian BSC-näkökulmiin 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.

Viime kädessä myös 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 paineita henkilöstön vähentämiseen. Tarvittavat 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	TAE/TS 2013	TTS 2014	TTS 2017	Huom.
htv	472,9	453,7	432,6	416,1	425	416	400	brutto-
muutos	vertailuvuosi	-19,2	- 40,3	- 56,8	- 47,9	- 56,9	- 72,9	lukuina

Taulukko 1. Htv-kehitys 2005-2017.

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 määrääjassa. Lähivuosina henkilöstötarve PRH:n asiantuntijatehtävissä kasvaa ja vastaavasti asiakaspalvelu- sekä toimistotehtävissä supistuu edelleen mm. sähköisten palveluiden ja käsittelyprosessien lisääntymisen vuoksi. Tavoitteenamme on osaamistason nostaminen tarvittaessa uusrekrytointien kautta – samalla kilpailemme lähivuosina muiden työnantajien kanssa osaavasta työvoimasta. PRH:n sisäistä esimieskoulutusta kehitämme järjestelmällisesti, jotta vaativimmista asiantuntijatehtävistä voitaisiin osoittaa potentiaalisille

perustettavia virkoja täytettäessä pyrimme selvittämään ja hyödyntämään myös oman henkilöstön käyttöä. Kyseeseen tulevat tällöin myös lyhyempiaikaiset ja määräaikaiset järjestelyt henkilökierron ja tehtävään määräämisen avulla. Näin voimme tukea urakehitystä ja/tai roolinvaihtoa esimerkiksi eri työpisteiden välillä sekä asiantuntijasta esimieheksi tai päinvastoin. Meillä on tarvetta kasvattaa esimieheksi sopivien joukkoa sijaisuuksien sekä nykyisten ja tulevien esimiestehtävien varalle.

Täydennämme osaamistamme ulkopuolisella osaamisella. Kehittämisen ja rekrytoinnin lisäksi täydennämme osaamistamme verkostoitumalla PRH:n ulkopuolisiin osajiin 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 2013-2017

1. Rekrytoinnin periaatteet
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, ja esimiesroolissa tämä korostuu muutostilanteissa entisestään. Muutos on osa normaalia työelämää ja johtaminen on siten aina myös muutoksen johtamista. Koska muutos tehdään ihmisten kautta, henkilöstöjohtamisen osaaminen on olennainen osa esimiestaitoja.

Varmistamme työn mielekkyyttä muutostilanteissa. Esimiehet selkeyttävät alaisilleen muutoksen suuntaa, perusteita ja 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 koskeissa asioissa ja haluavat kuulla heidän näkemyksensä. Rakentavat erilaiset mielipiteet ja moniäänisyys ovat tärkeitä ennen päätöksentekoa ja edellyttävät luottamusta. Suunnittelemme ja valmistelemme asiat mahdollisimman läpinäkyvästi ja kerromme päätöksistä ja niiden perusteluista avoimesti. Sitoutuminen päätöksiin ei poissulje asioiden jatkuvaa kehittämistä.

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. Tuemme työnantajakuvaa myös muulla viestinnällä, positiivisella julkisuudella ja jokaisessa rekrytointiprosessissa.

Mittarit

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

Toimenpiteet 2013-2017

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

3.3 TULOSELLINEN 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. Ymmärrämme, miten oma työmme vaikuttaa koko PRH:n tehtävien hoitamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä esimiestyöllä ja kehityskeskusteluilla on keskeinen rooli. Työtehtävien tulee olla haasteellisia mielekkäällä tavalla siten, että työssä voi kehittyä ja tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista.

Sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin ja päätöksiin. Teemme mielellämme 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, joustavaan ja tehokkaaseen työterveyshuoltoon, TYKY- ja virkistystoimintaan sekä joustaviin työaikajärjestelyihin työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi. PRH tukee henkilöstöään myös mm. lounasruokailu- ja työsuhdematkalippujärjestelyissä. 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 2013-2017

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, ja siksi kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla. Yksilöllisyyden huomiointi ei poissulje tasa-arvoista, yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua eikä PRH:n arvojen mukaista toimintaa. Kohtelemme toisiamme arvostavasti ja teemme erilaisuudestamme rikkauden, emme ongelmaa. 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 ja pysähdymme myös työhyvinvointiasioiden äärelle.

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; esimies luo tilaisuudet ja alaiset käyttävät ne. Työnantaja investoi TYKY- ja virkistystoimintaan tarjoamalla mahdollisuuksia terveyden ja työkyvyn ylläpitoon ja parantamiseen. 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. Joskus jaksaminen on koetuksella ja 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. Esimiehen rooliin kuuluu huolehtia kohtuullisesta työmäärästä ja 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 2013-2017

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 uudistamisella (TYVI-projekti). Työyhteisöviestintää kehittämällä parannamme tuottavuutta tehostamalla viestinnän työtapoja ja toimintamalleja, prosesseja, ohjeita ja työkaluja sekä kehittämällä jokaisen henkilökohtaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. PRH:n TYVI-projektin tavoitteena on selvittää työyhteisöviestinnän nykytila, löytää kehittämistarpeet, tehostaa työyhteisöviestintää sopimalla pelisäännöistä ja kehittämällä uusia viestintäkäytäntöjä ja tapoja. Lisäksi tavoitteena on saada uusi ajattelumalli kaikkien prh:laisten arkipäiväiseen käyttöön: ”hyvin hoidettu viestintä on jokaisen prh:laisen oikeus ja velvollisuus”.

Vuorovaikutus ja yhteistyö on toimivaa. Tieto ei ole valtaa, mutta sen jakaminen on. Jaamme tietoa jo asioiden valmisteluvaiheessa. Huolehdimme vuorovaikutuksesta myös alhaalta ylöspäin ja yksiköiden ja tulosalueiden välillä. Autamme toisiamme ja osaamme tarvittaessa myös itse pyytää apua. Asiantuntijaorganisaatioissa asioiden eteenpäin vieminen tarkoittaa yhteistyötä ja näkemysten vaihtoa. Jokainen tuo mukaan oman osaamisensa ja panoksensa. Avoin vuorovaikutus toisten prh:laisten kanssa tulosalueesta, yksiköstä, tiimistä tai asemasta riippumatta vahvistaa keskinäistä luottamusta ja helpottaa töiden tekemistä. Etsimme ongelmatilanteissa aktiivisesti ratkaisua emmekä jätä asioita roikkumaan.

Mittarit

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

Toimenpiteet 2013-2017

1. Sisäisen viestinnän periaatteet
2. Työyhteisöviestintä, TYVI-projekti

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 vastuulle 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 ja erityinen huolellisuus henkilöstön oikeudenmukaisessa ja tasa-arvoisessa 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 alaiensa 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 ja henkilöstötilinpäätös. 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:n strategiaa arvioimalla menestystekijöiden ja mittareiden ajantasaisuus ja ohjausvaikutus. Samalla laaditaan alustavat toimenpidesuunnitelmat suunnitelmakaudelle. HESTRAn suunnittelukausi ulotetaan yhteneväiseksi ko. TTS-kauden kanssa.

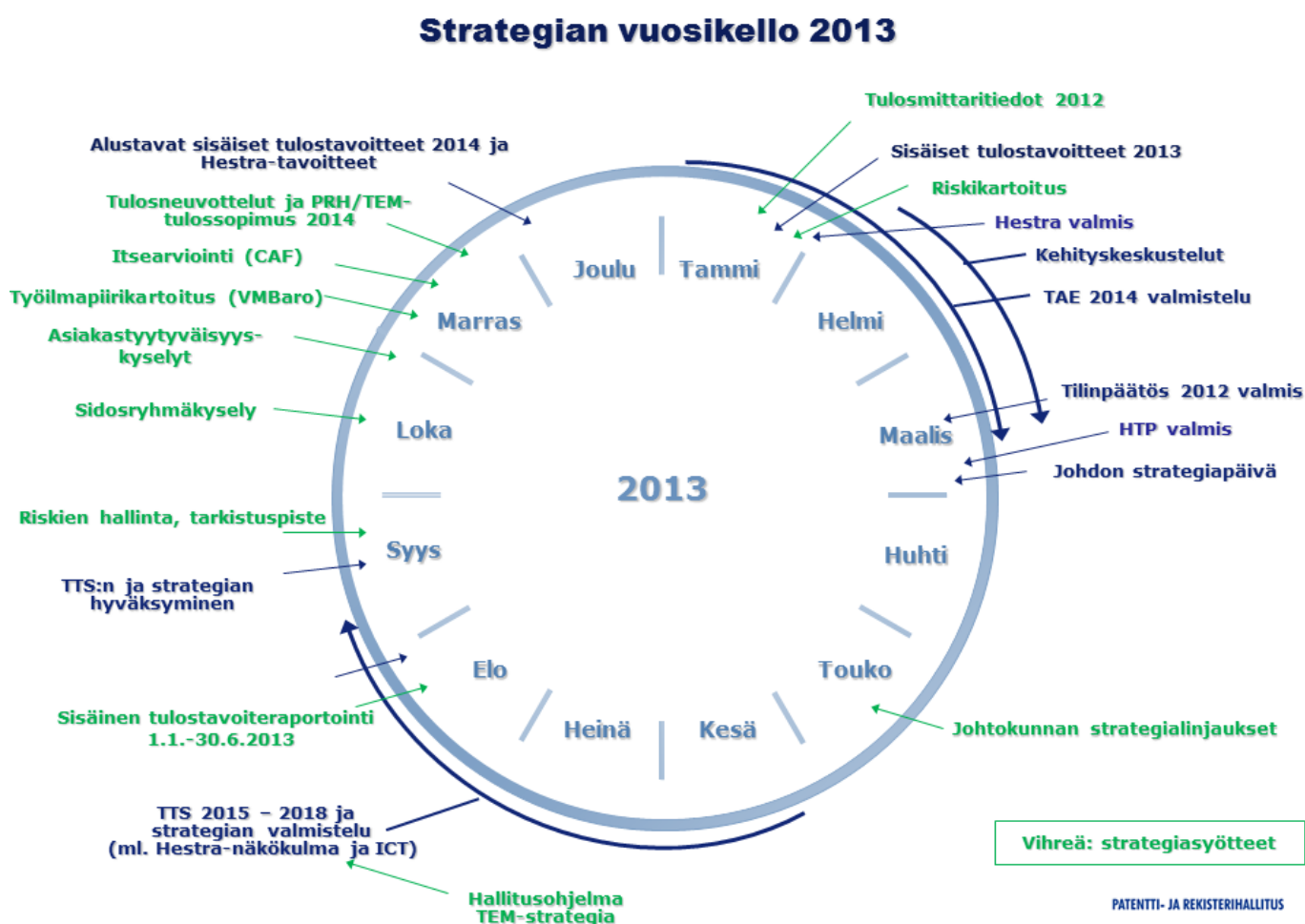
Henkilöstöstrategiaa tarkennetaan talousarvioesityksen yhteydessä, jolloin mittareille asetetaan tavoitteet ja valitaan budjettikaudella toteutettavat toimenpiteet, päätetään vastuutahot sekä varataan rahalliset resurssit näille toimenpiteille. Tulossopimuksissa mittaritavoitteet ja toimenpiteet sovitaan 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 sekä tulossopimuksen toteutumisen raportointia.

Mittaritavoitteita ja -toteumia voidaan tarkastella myös monipuolisesti intranetissä BSCnet-sovelluksen avulla. Henkilöstöstrategian onnistumista arvioidaan erityisesti henkilöstötilinpäätöksessä, jossa esitetään myös jatkotoimenpide-ehdotuksia. 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, ja strategiaprosessi saa palautetta laatuarvioinneista, auditoinneista ja evaluoinneista. Näiden tulokset voivat herättää tarpeen uudistaa henkilöstöstrategiaa. Piski-työnajanseurannan tuottamaa tilastotietoa hyödynnetään osana henkisten voimavarojen suunnittelua ja seurantaa eri organisaatiotasolla. Yksilötasolla se voi tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja seurantaa kehityskeskustelussa Piski-tietoja apuna käyttäen.

Henkilöstöstrategiaan liittyvät keskeisimmät vaiheet on esitetty seuraavassa kuvassa:



Kuva 3. PRH:n strategian vuosikello

Liite 1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MITTARIT JA TAVOITEARVOT

HUOM: *) Vuosien 2012 ja 2013 tulossopimuksen (TS) tavoitteet tummennettuna, toteumat ja v. 2013 ja 2017 HESTRAn tavoitteet tavallisina numeroina.

Menestystekijä	Mittari	2007	2008	2009	2010	2011	2012 TS/tot. *)	2013 TS *)	2017 Hestra
Osaamisen kehittäminen	Koulutusaktiivisuus (pv/htv)	5,7	7,4	4,1	2,9	3,6	5,0/5,7	5,0	5,0
	Kehittymisen edellytykset 1)	3,5	3,5	3,5	3,3	3,5	/3,6	3,6	3,7
	Tyytyväisyys PRH:n palvelujen laatutasoon 2)	-	4,0	-	4,0	4,0	4,0/	> 4,0	4,2
Muutoksen johtaminen	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys (VMBaro)	3,6	3,6	3,7	3,6	3,8	/3,9	3,9	4,0
	Johtamisarvioinnin tulokset 3)								
Tuloksellinen työn tekeminen	Työtyytyväisyyskyselyn kokonaiskeskiarvo	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5/3,6	3,5	3,7
	Tulostavoitteiden toteutuminen 4)								
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Sairauspoissaolot (pv/htv)	9,5	10,1	8,3	9,2	10,3	< 9,0/8,8	< 8,0	< 7,0
	Työolot 5)	3,9	3,8	3,8	3,7	3,7	/3,8	3,7	3,8
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku (VMBaro)	3,2	3,2	3,1	3,0	3,3	/3,6	3,6	3,7
	Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (VMBaro)	3,0	3,0	3,0	2,8	3,2	/3,3	3,4	3,5
MUUT HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT MITTARIT									
	Henkilötyövuosien kehitys (Br.)	483	485	473	454	433	418/416	425	TTS 400
	Työilmapiiri	3,9	3,7	3,6	3,7	3,9	/4,0	4,0	4,0
	Lyhytaikaiset (1-3pv) sairauspoissaolot (tapausten lkm)	1137	1162	940	989	905	< 2/htv = 836/721	< 2/htv = 850	<900
	Pätevyysinvestoinnit (€/htv)	528	601	456	354	324	600/348	600	700
	Johtaminen	3,6	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6/3,8	3,6	3,9
	Tiedonkulku	3,1	3,1	3,1	2,9	3,3	/3,4	3,5	3,6
	Palautteen saanti	3,4	3,4	3,4	3,4	3,7	/3,7	3,8	3,8
	Työnantajakuva	3,5	3,4	3,5	3,4	3,3	3,5/3,5	3,6	3,7
	Lähtövaihtuvuus (%)	5,4	5,5	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.
- 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 2013-2017

Menestystekijä	Toimenpide	Aikataulu	Vastuutahot	Muuta
Osaamisen kehittäminen	Rekrytoinnin periaatteet PRH:ssa <ul style="list-style-type: none"> yhtenäinen prosessi ja lomakkeet linjaukset mm. kanavista, soveltuvuustesteistä, rekrytointikriteereistä, työnantajakuvan esilletuonnista jne. koulutus esimiehille ja verkostolle 	2014	henkilöstöhallinto; rekrytointiyhdyshenkilöverkosto	Lainmukainen ohjeistus olemassa. KIEKUn vaikutus v. 2016 eteenpäin (TEM:n hallinnonalan käyttöönottoaikataulu).
	Moniosaamisen lisääminen ja hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> myöhemmin ideointi ja hyvät käytännöt esimiestilaisuudessa henkilökierto mentorointi 	2013-2014	tulosalueet; henkilöstöhallinto koordinoi	Kytkeä organisaatorakenteeseen Henkilökierto-opas (VTML)
	Asiakaspalvelutaidot	2013-2017		Kytkeä strateg. linjauksiin
	Tietotekninen osaaminen	2013-2017		
Muutoksen johtaminen	Johtamisarvioinnit	2014	johto, henkilöstöhallinto	Ostopalveluna, kaikki esimiehet osallistuvat arviointiin
	Ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja esimiesten muutosvalmennus	2013-2017	henkilöstöhallinto	Jatkuvaa
	Johtamisvalmennus JOVA	2013-2017	johto, henkilöstöhallinto, esimiehet	Tarpeen mukaan – jatkuvaa; osallistujia myös valituista asiantuntijoista
Tuloksellinen työn tekeminen	Prosessijohtamisen kehittäminen	2013	Hallinto/suunnittelu	
	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	2013-2017	henkilöstöhallinto	
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Työtyytyväisyyskyselyn purkamisen kehittäminen	2013-2017	henkilöstöhallinto, esimiehet	Ohjeistus olemassa; täydennyskoulutustilaisuudet
	Varhaisen tuen mallin seuranta ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> sairauspoissaoloraportit HEHA/ ESS 	2013-2017	henkilöstöhallinto, johto, esimiehet	Jatkuvaa
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Sisäisen viestinnän periaatteet	2012	Viestintäyksikkö	Strategia, suunnittelu, periaatteet
	Työyhteisöviestintä, TYVI-projekti	2013	Viestintäyksikkö, henkilöstöhallinto	