



**PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN
HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2011-2015
HESTRA**

Viimeksi päivitetty 14.2.2011

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA

	KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET	3
	JOHDANTO	5
1.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA KYTKETYMINEN PRH:N STRATEGIAAN	5
2.	HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	8
3.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MENESTYSTEKIJÄT, MITTARIT JA TOIMENPITEET 2011-2015	9
	3.1 Osaamisen kehittäminen	9
	3.2. Muutoksen johtaminen	10
	3.3 Tuloksellinen työn tekeminen	11
	3.4 Työhyvinvoinnin varmistaminen	12
	3.5 Viestinnän ja vuorovaikutuksen edistäminen	13
4.	ERI OSAPUOLTEN ROOLIT JA VASTUUT	14
5.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN ARVIOINTI JA PARANTAMINEN	15
LIITTEET	Liite 1. Henkilöstöstrategian mittarit ja tavoitearvot	
	Liite 2. Toimintasuunnitelma 2011-2015	

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.
Henkilöstötilinpäätös, HTP	Vuosittainen henkilöstöasioiden raportti ja samalla pohdinta, jossa arvioidaan henkilöstöstrategian toteutuksen onnistumista.
Henkilöstövisio	Henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä tavoitetila
Henkilötyövuosi (htv)	Yhden henkilön säännöllinen vuosityöaika
HR	Human Resources, henkisten voimavarojen hallinta
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
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.
TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma, Vuosittain laadittava usean vuoden kattava suunnitelma, joka sisältää päivitetyn strategian, tulossuunnitelmalaskelmat, tulot ja menot. TTS:aa hyödynnetään

TAEn valmistelussa, tulosneuvotteluissa ministeriön kanssa ja johtamisessa.

Tulosopimus

Viraston ja ministeriön välinen vuotuinen sopimus kyseisen vuoden toiminnallisista, taloudellisista ja kehittämiseen liittyvistä tavoitteista.

Visio

Tavoitetila, johon organisaatio pyrkii. Erityisesti BSC-strategiassa tulevaisuuteen asetettu tahtotila, jota toteutetaan menestystekijöillä.

VMBaro

Valtionhallinnon työtyytyväisyyskysely

JOHDANTO

Maailma muuttuu ympärillämme kiihtyvällä vauhdilla ja PRH:n toimintaympäristö muuttuu kansainvälistymisen ja elinkeinorakenteen muutoksen myötä. PRH:lla on osana valtionhallintoa edessään merkittäviä haasteita. Suomessa väestö ikääntyy ja työmarkkinoilta poistuu lähivuosina eläkkeelle huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin heitä koulutuksesta valmistuu. Tämä johtaa väistämättä kilpailuun osaavista henkilöistä. Tähän tilanteeseen vastatakseen valtio on päätöksillään sitoutunut tuottavuusohjelmaan. Käytännössä se merkitsee sitä, että valtion palveluksessa olevan henkilöstön määrää tullaan vähentämään, jotta työvoimaa riittäisi muille sektoreille. Myös me olemme osaltamme työ- ja elinkeinoministeriön linjauksilla sidottuja näihin henkilöstön vähentämistavoitteisiin.

Meidän on täytettävä vaatimukset tuloksellisuudesta, laadusta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Se edellyttää, että tuottavuusohjelman mukaisesta 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 KYTKEYTYMINEN PRH:N STRATEGIAAN

PRH:n johtoryhmän SWOT-pohdinnassa (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat) 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. Kehittämiskohteinamme 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 vahvuuksiksimme osoittautuvat korkea koulutustaso ja hallittu vaihtuvuus. Huomiota taas tulee kiinnittää mm. henkilöstön ikärakenteeseen ja sairastavuuteen.

Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä vahvuuksiamme ovat työolot, työn sisältö ja haasteellisuus sekä työilmapiiri ja yhteistyö. Yksittäisissä kysymyksissä vahvuuksiksi nousee mahdollisuus yhdistää työ ja yksityiselämä, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta ja sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä. Kehittämiskohteitamme ovat monen muun organisaation tapaan palkkaus ja tiedonkulku.

Suomen Laaturipalkintokilpailun 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 linjojen ja yksiköiden kesken antavat erinomaisen mahdollisuuden tulevalle laadun kehittämiselle.

Näiden eri lähteistä koottujen havaintojen pohjalta kiteytyivät seuraavat henkilöstöstrategian kannalta tärkeät vahvuudet, joita kehitämme edelleen, ja kehittämiskohteet, joihin panostamme:

Vahvuuksia	Kehittämiskohteita
Ajantasainen osaaminen, vankka kokemus	Linjojen ja yksiköiden välinen yhteistoiminta ja hyvien käytäntöjen hyödyntäminen
Sitoutuneisuus, asiakkaan arvostus	Avoimuus ja tiedon kulku
Mielekäs työ ja sen haasteellisuus	Johtamisen käytännöt ja johtamiskulttuuri
Hyvä työilmapiiri ja yhteistyö	Palkitsemisen toimivuus

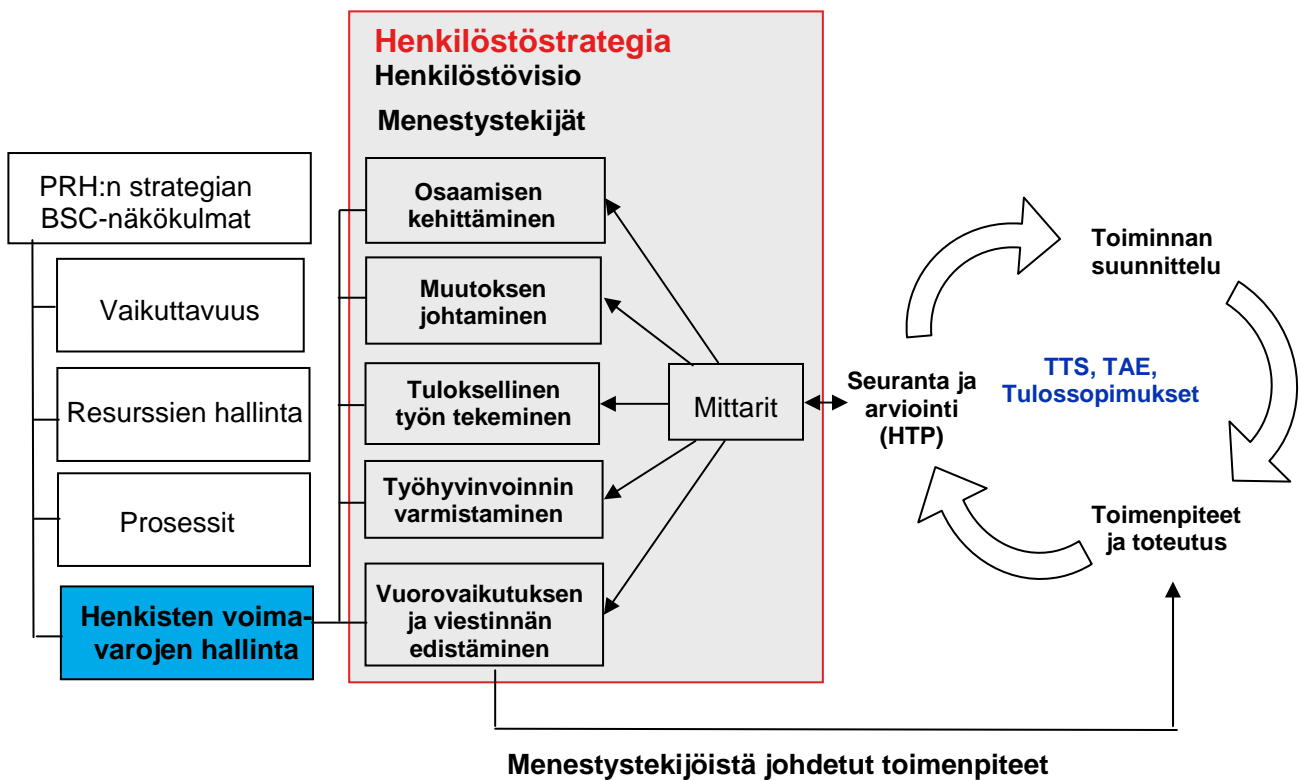
Henkilöstöstrategia osana PRH:n tulokorttia

PRH:n strategia perustuu 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 2015 on

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

Henkilöstövisio on ohjannut henkisten voimavarojen hallinnan ja siten myös henkilöstöstrategian menestystekijöiden valintaa. Henkilöstöstrategian liittyminen PRH:n strategiaan on kuvattu 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. Panostamme 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 kehittämällä. 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

Tiukat tuottavuusvaatimukset asettavat PRH:lle paineita henkilöstön vähentämiseen. Tarvittavat henkilöresurssit suunnitellaan alustavasti toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS) ja vahvistetaan vuosittain tulossopimuksessa. Alla olevassa taulukossa on esitetty henkilötyövuositavoitteita toiminta- ja taloussuunnitelman sekä valtioneuvoston ja työ- ja elinkeinoministeriön meille asettamien velvoitteiden mukaisesti.

PRH	Toteutunut 2005	Toteutunut 2007	Toteutunut 2008	Toteutunut 2009	Toteutunut 2010	2011 (TS)	2012 (TTS)	2015 (TTS)
htv	472,9	483,1	485,4	472,9	453,7	440	446	410
muutos		10,2	12,5	0	-19,2	-32,9		

Taulukko 1. Htv-kehitys 2011-2015.

Monipuolisena asiantuntijaorganisaationa tarvitsemme sekä syvällistä asiantuntijaosaamista että laajempaa moniosaamista, jossa osaamme useampia työkokonaisuuksia. Toimintaympäristön muutokset tulevat vaikuttamaan henkilöstötilanteeseen. Asiantuntija- ja kansainvälisiin tehtäviin tarvitsemme jonkin verran lisää henkilöstöä. Sitä vastoin toimisto- ja asiakaspalvelutehtävät supistuvat ja muuttuvat mm. sähköisten palveluiden lisääntymisen myötä. Tavoitteenamme on osaamistason nostaminen mm. uusrekrytointien kautta – samalla kilpailemme lähivuosina muiden työnantajien kanssa osaavasta työvoimasta.

Joudumme käyttämään myös määräaikaista työvoimaa tai ostopalveluita erilaisten projektien hoitamiseksi ja ruuhkahuippujen tasoittamiseksi, mutta pyrimme vähentämään määräaikaisia palvelussuhteita Valtioneuvoston linjausten mukaisesti.

PRH:n tyyppisessä organisaatiossa riittävä esimiesten määrä on n. 10 % henkilöstöstä, ja meillä tämä toteutuu. Jotta laadukkaalle henkilöjohtamiselle olisi riittävästi aikaa, kiinnitämme huomiota entistä enemmän siihen, ettei yksittäisellä esimiehellä ole liikaa alaisia.

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

3. HENKILÖSTRATEGIAN MENESTYSTEKIJÄT, MITTARIT JA TOIMENPITEET 2010-2014

3.1 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tarjoamme hyvät mahdollisuudet kehittämiseen asiantuntijaorganisaatiossa.

Päämääränämme on tyytyväinen asiakas. Kaikkien PRH:laisten osaaminen on tämän tavoitteen edellytys. PRH on ainutlaatuinen organisaatio, jossa erinomainen asiantuntemus on välttämättömyys viraston perustehtävän hoitamiseksi ja kansainvälisessä kilpailussa menestymiseksi. Osaamisemme on ajantasaista ja kehittyvää, ja uudistamme sitä jatkuvalla oppimisella, uusien henkilöiden rekrytoinnilla ja ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisellä.

Ylläpidämme, kehitämme ja jaamme osaamistamme. Pidämme yllä jo olemassa olevaa ammattitaitoamme ja muita työelämässä tarvittavia taitoja päivittämällä niitä jatkuvasti. Laajennamme ja syvennämme osaamistamme mm. koulutusten, omien työtehtävien, tiimityöskentelyn tai vaikkapa asiakasyhteistyön kautta. Suhtaudumme kehittämiseen kannustavasti ja näemme sen arvon myös pitkällä tähtäimellä. Jaamme osaamistamme ja levitämme hyviä käytäntöjä muille verkostoitumalla, perehdyttämällä ja mentoroimalla. Työssä opimme jatkuvasti niin työtovereilta kuin sidosryhmiltä, verkostoista ja asiakkailtakin. Jokaisella on arvokasta tietoa, kokemusta ja osaamista, jolla tuemme toistemme työssä onnistumista. Valtaosa oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu arjen työssä, ja säännöllinen palautteen antaminen toisillemme edesauttaa sitä. Kehityskeskustelun keskeinen 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 huomioimme työyhteisötaidot kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Osaamisen lisäksi kiinnitämme huomiota motivaatioon ja henkilökohtaisiin arvoihin, jotta työntekijä viihtyy PRH:ssa ja tuo siihen oman panoksensa. Johtamistehtävissä edellytämme hyviä johtamistaitoja ihmisten ja asioiden johtamisessa. Avautuvia tai perustettavia tehtäviä täytettäessä pyrimme selvittämään ja hyödyntämään myös oman henkilöstön käyttöä. Kyseeseen tulevat tällöin myös lyhyempiaikaiset ja määräaikaaiset järjestelyt työkierron ja tehtävään määrittämisen avulla. Näin voimme tukea urakehitystä ja/tai roolinvaihtoa esimerkiksi asiantuntijasta esimieheksi tai päinvastoin. Meillä on tarvetta kasvattaa esimieheksi sopivien työntekijöiden joukkoa sijaisuuksien, nykyisten ja tulevien esimiestehtävien varalle.

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 talon 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 laatuun (asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvosana)

Toimenpiteet 2011-2015

1. Rekrytoinnin periaatteet
2. Moniosaamisen lisääminen ja hyödyntäminen

3.2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Toimintamme on tavoitteellista, laadukasta ja työhyvinvointia edistävää.

Muutos on osa normaalia työelämää ja johtaminen on siten aina myös muutoksen johtamista. Koska muutos tehdään ihmisten kautta, henkilöstöjohtamisen osaaminen on olennainen osa esimiestaitoja. Edellytämme johtamis- ja esimiesroolissa toimivilta hyviä johtamistaitoja niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa sekä halukkuutta esimiestehtäviin. Esimies on aina esimerkki, ja esimiesroolissa tämä korostuu muutostilanteissa entisestään.

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. Kun päätökset on tehty, sitoudumme niihin, poissulkematta jatkuvaa kehittämistä.

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

Johtamisemme on tavoitteellista, arvostavaa ja oikeudenmukaista ja johdamme ihmistä kunnioittaen. Työelämässä on yhä suurempi joukko ihmisiä, joiden taustat, asenteet ja arvot poikkeavat omistamme. 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. 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 muutoskyvystä (käyttöön otettava esimiesarviointi)

Toimenpiteet 2011-2015

1. Johtamisarvioinnin systematisointi
2. Kehityskeskustelujen kehittäminen
3. Muutostuen hyödyntäminen

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 työpanoksemme 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 työpanoksemme 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 puhaltaa itsessään 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 sekä palkitsee erityisesti ansioituneita kunniamerkeillä ja pitkän virkamiesuran tehneitä valtion virka-ansiomerkeillä.

Mittarit

1. Työtyytyväisyyskyselyn kokonaiskeskiarvo
2. Tulostavoitteiden toteutuminen

Toimenpiteet 2011-2015

1. Prosessijohtamisen kehittäminen ja koulutus
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 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.

Panostamme työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin. Käymme läpi kehityskeskustelun osa-alueet kattavasti ja pysähdymme myös työhyvinvointiasioiden äärelle. Puramme työtyytyväisyyskyselyn tulokset yhdessä. Tämän perusteella sovimme toimenpiteet, joilla yhteistä työn tekemistä ja sen olosuhteita kehitetään ja parannetaan edelleen. Jokaisen on tärkeää osallistua omalla panoksellaan näihin yhteisiin keskusteluihin – esimies luo tilaisuudet, alaiset käyttävät ne. Työnantaja panostaa TYKY- ja virkistystoimintaan tarjoamalla mahdollisuuksia terveyden ja työkyvyn ylläpitoon ja parantamiseen. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto pyrkivät toimimaan ennenkaikkea 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. 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 ja Valtiokonttori toimivat yhteistyökumppaneina ratkaisun 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 2011-2015

1. Työtyytyväisyyskyselyn purkamisen kehittäminen
2. Varhaisen tuen mallin 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.

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 linjojen välillä. Autamme toisiamme ja osaamme tarvittaessa myös itse pyytää apua. Asiantuntijaorganisaatiossa asioiden eteenpäin vieminen tarkoittaa yhteistyötä ja näkemysten vaihtoa. Jokainen tuo mukaan oman osaamisensa ja panoksensa. Avoin vuorovaikutus toisten PRH:laisten kanssa linjasta, 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 (työtyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvosana)
2. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (työtyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvosana)

Toimenpiteet 2011-2015

1. Sisäisen viestinnän periaatteet
2. Areenoiden kehittäminen parhaiden käytäntöjen jakamiseksi

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 ja erityinen huolellisuus henkilöstön oikeudenmukaisessa ja tasa-arvoisessa kohtelussa.

Nämä em. linjaukset viitoittavat PRH:nkin 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 panos 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 alastensa 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.

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.

Johtoryhmä

- Strateginen henkilöstöjohtaminen, johtamisjärjestelmä
- Henkilöstöpolitiikka
 - Palkkapolitiikka
 - Kehittämispolitiikka
 - Rekrytointipolitiikka
- Henkilöstökehitykset

Henkilöstöhallinto

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

- Henkilöstöressurssisuunnittelu
- 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 parannetaan erityisesti vuosittaisen määräaikaissuunnittelun yhteydessä.

Henkilöstöstrategia tarkistetaan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä osana PRH-strategiaa arvioimalla menestystekijöiden ja mittareiden ajantasaisuus ja ohjausvaikutus. Samalla laaditaan alustavat toimenpidesuunnitelmat suunnitelmakaudelle.

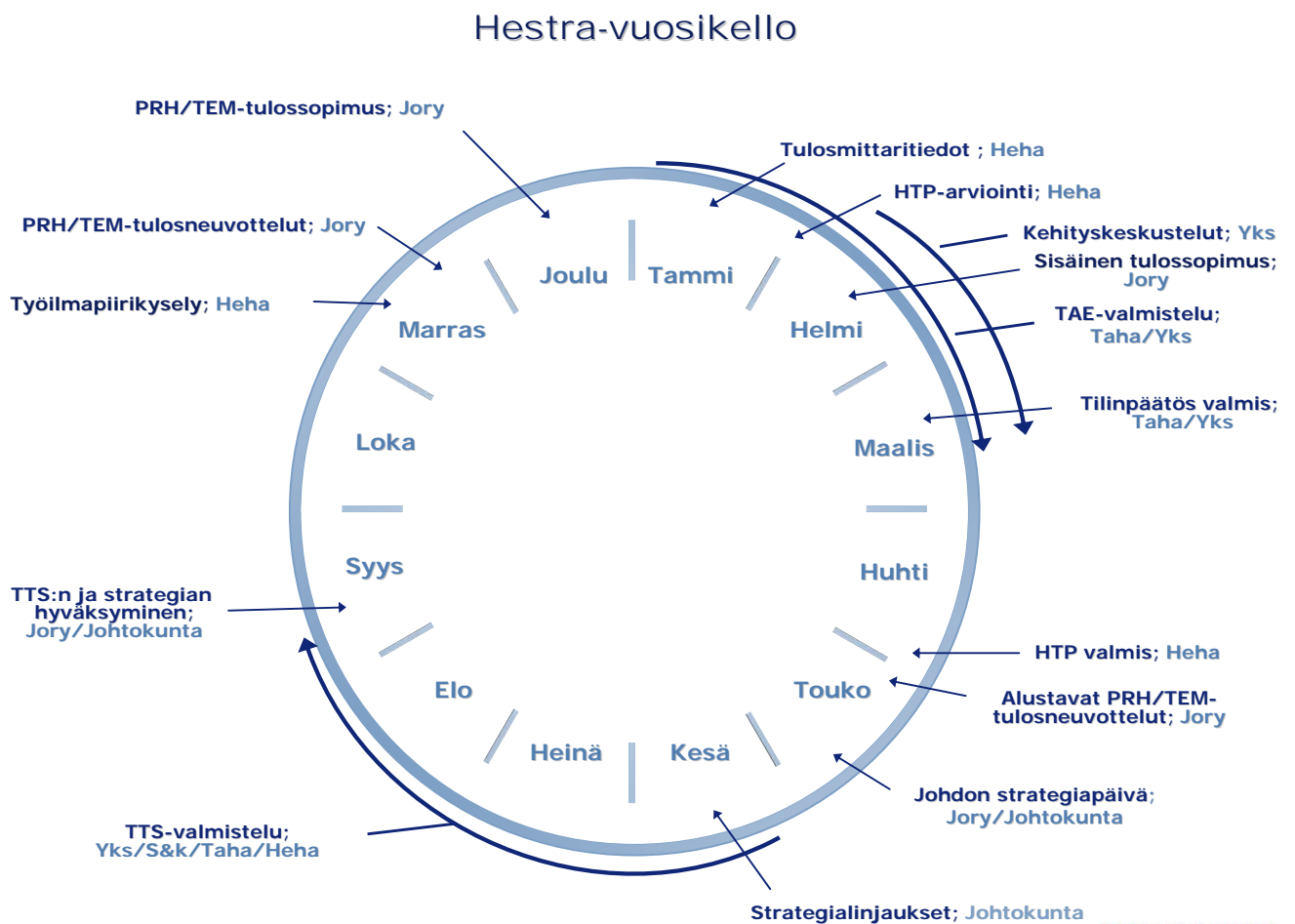
Henkilöstöstrategia tarkentuu talousarvioesityksen yhteydessä, jolloin mittareille asetetaan tavoitteet ja valitaan budjettikaudella toteutettavat toimenpiteet, päätetään vastuutahot sekä varataan rahalliset resurssit näille toimenpiteille. Tulossopimuksissa mittaritavoitteet ja toimenpiteet sovitaan lopullisiksi. Toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavat henkilöstöressurssit 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 aktiivisesti osana henkisten voimavarojen suunnittelua ja seuranta eri organisaatiotasoilla. Yksilötasolla se voi tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja seuranta kehityskeskustelussa Piski-tietoja apuna käyttäen.

Henkilöstöstrategiaan liittyvät keskeisimmät vaiheet on esitetty seuraavassa kuvassa:



Kuva 3. PRH:n henkilöstöstrategian vuosikello.

Liite 1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MITTARIT JA TAVOITEARVOT

Vuoden 2011 tulossopimuksen ja vuoden 2015 TTS:n tavoitteet tummennettuna, Hestran tavoitteet normaalilla tekstillä.

Menestystekijä	Mittari	2006	2007	2008	2009	2010	2011 Tulossop.	2015 TTS
Osaamisen kehittäminen	Koulutusaktiivisuus (pv/htv)	4,3	5,7	7,4	4,1	2,9	5,5	9,0
	Kehittymisen edellytykset*	3,3	3,5	3,5	3,5	3,3	3,4	3,7
	Tyytyväisyys PRH:n palvelujen laatuun**	-	-	4,0	-	4,0	-	4,2
Muutoksen johtaminen	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys (VMBaro)	3,4	3,6	3,6	3,7	3,6	3,7	3,9
	Johtamisarvioinnin tulokset	Mittarit määritellään käyttöönoton yhteydessä (esim. 360-arvio)						
Tuloksellinen työn tekeminen	Työtyytyväisyyskyselyn kokonaiskeskiarvo	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,9
	Tulostavoitteiden toteutuminen***							
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Sairauspoissaolot (pv/htv)	9,6	9,5	10,1	8,3	9,2	< 7,0 / <9,0	< 8,0
	Työolot****	3,8	3,9	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku (VMBaro)	3,1	3,2	3,2	3,1	3,0	3,2	3,3
	Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (VMBaro)	2,9	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	3,3
MUUT HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT TULOSSOPIMUSMITTARIT								
	Henkilötyövuosien kehitys	479	483	485	473	454	440	
	Työilmapiiri	3,7	3,9	3,7	3,6	3,7	3,5	
	Lyhytaikaiset (1-3pv) sairauspoissaolot	1046	1137	1162	940	989	< 1000	
	Pätevyysinvestoinnit (e/htv)	490	528	601	456	354	600	
	Johtaminen	3,4	3,6	3,6	3,6	3,4	3,8	
	Tiedonkulku	3,0	3,1	3,1	3,1	2,9	3,7	
	Palautteen saanti	3,3	3,4	3,4	3,4	3,4	3,7	
	Työnantajakuva	3,3	3,5	3,4	3,5	3,4	3,8	
	Lähtövaihtuvuus (%)	4,1	5,4	5,5	3,4	4,8	< 5,0	

* 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

** Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksen arvo, joka saadaan 2-3 vuoden välein

*** Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja käsittelyaikatavoitteet asetetaan muualla PRH-strategiassa ja niitä seurataan omilla tuloskorkeillaan.

**** Työolot (keskiarvo työtyytyväisyyskyselyn kysymysten arvoista)
 Mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä
 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 Jaksaminen ja energisyys
 Työtilat ja työvälineet

Liite 2. TOIMINTASUUNNITELMA 2011-2015

Menestystekijä	Toimenpide	Aikataulu (vuosi)	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 	2012	henkilöstöhallinto; rekrytointiyhdyshenkilöverkosto	Lainmukainen ohjeistus olemassa. KIEKUn vaikutus v. 2014 eteenpäin (TEM:n hallinnonalan käyttöönottoaikataulu).
	Moniosaamisen lisääminen ja hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> korostetaan kehityskeskustelukierroksella 2011 myöhemmin ideointi ja hyvät käytännöt esimiestilaisuudessa 	2011-2015	linjat ja yksiköt; henkilöstöhallinto koordinoi	Kytkenä organisaattiorakenteeseen

Muutoksen johtaminen	Johtamisarvioinnin systematisointi <ul style="list-style-type: none"> • palvelutoimittajien kartoitus ja kilpailutus • 2011 joryn arviointikierron, 2012 muut 	2011-2012	johto, henkilöstöhallinto	Ostopalveluna, kaikki jory:n jäsenet ja kaikki esimiehet osallistuvat arviointiin
	Johdon ja esimiesten muutosvalmennus	2011-2015	henkilöstöhallinto	Jatkuvaa
	Muutostuen hyödyntäminen tarvittaessa	2011-2015	johto, henkilöstöhallinto, esimiehet	Virastokoordinaattoritoiminta, (Valtiokonttorin tuki)
Tuloksellinen työn tekeminen	Prosessijohtamisen kehittäminen	2012	Hallinto/suunnittelu	
	Palkitsemiskulttuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • VPJ:n ja tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen • Aineettoman palkitsemisen koonti ja esilletuonti 	2012	johto, henkilöstöhallinto	Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen linjaukset
	Kehityskeskusteluvalmennus	2011-2015	henkilöstöhallinto	Eri kohderyhmille
Työhyvinvoinnin varmistaminen	Työtyytyväisyyskyselyn purkamisen kehittäminen	2011-2015	henkilöstöhallinto, esimiehet	Ohjeistus olemassa; täydennyskoulutustilaisuudet
	Varhaisen tuen mallin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • keskustelurajojen määrittely • sairauspoissaoloreportit HEHAsta / ESSi 	2011	henkilöstöhallinto, johto, esimiehet	Ohjeistus olemassa; tarkistukset, koulutus. Kytkeytyy TYKY-teemaan 2011. KELAn rahoitus!
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edistäminen	Sisäisen viestinnän periaatteet	2011	Viestintäyksikkö	Strategia, suunnittelu, periaatteet
	Areenoiden kehittäminen parhaiden käytäntöjen jakamiseksi	2011-2015	johto, viestintä, linjat; henkilöstöhallinto koordinoi	Aloitetaan ideointiseminaarilla uuden viestintäjohtajan vetämänä