

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUKSEN INHIMILLISEN PÄÄOMAN (IPO) SUUNNITELMA

Johdanto

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) edistää yrittäjyyttä, innovatiivisuutta ja yhteisöllistä toimintaa Suomessa ja kansainvälisesti. PRH luo yritysten, yhdistysten ja säätiöiden oikeudellisen perustan, myöntää toiminimien, tavaramerkkien ja keksintöjen sekä muiden teollisoikeuksien suojan, ylläpitää ja julkistaa kattavat yritys- ja yhteisötiedot yhteiskunnan käyttöön, tarjoaa asiakaslähtöisesti asiointi-, tieto- ja asiantuntijapalveluita sekä valvoo säätiöitä sekä yritysten ja yhteisöjen rekisteröintivelvoitteen noudattamista.

PRH:ssa on toteutettu henkilöstöstrategiaa useita vuosia ja vuosittain strategian päivitystarpeet arvioidaan talousarvioesityksen ja tulossopimuksen neuvottelujen yhteydessä. Strategian mukaiset toimenpiteet valitaan kullekin toimintavuodelle. IPO on keskeisessä roolissa toteuttamassa PRH:n tuloksellisuutta. Täten on mahdollista hyödyntää tehtyä henkilöstöstrategia- ja toimenpidesuunnittelutyötä osana IPO:n kehittämissuunnitelmaa.

Tämä suunnitelman tarkoituksena on esitellä, millä tavoin PRH:ssa IPO:n kehittäminen on otettu huomioon osana vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa (VaTu). IPO:n kehittämisalueiksi on VaTussa priorisoitu

- innostava johtaminen ja esimiestyö,
- osaamisen kehittäminen ja uudistuminen sekä
- henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky,

joista kutakin käsitellään seuraavassa erikseen aihealueittain.

Innostava johtaminen ja esimiestyö

PRH edellyttää johtamis- ja esimiesroolissa toimivilta hyviä johtamistaitoja niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa sekä halukkuutta esimiestehtäviin. PRH tarjoaa 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.

Työn mielekkyyttä muutostilanteissa varmistetaan valmentamalla esimiehiä muutostilanteissa toimimiseen. 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 työhyvinvointiongelmien varhaisessa vaiheessa tarjoamalla tukea ja etsimällä ratkaisuja ajoissa. He myös keskustelevat muutoksista alaisten kanssa kahden ja koko lähimmän työyhteisön kesken.

Avoimeen vuoropuheluun kannustetaan omalla esimerkillä ja luomalla avointa ilmapiiriä sekä 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. Asiat suunnitellaan ja valmistellaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja kerrotaan päätöksistä ja niiden perusteluista avoimesti. Kun päätökset on tehty, niihin sitoudutaan, sulkematta pois jatkuvaa kehittämistä.

Johtamisen tulee olla tavoitteellista, arvostavaa ja oikeudenmukaista ja ihmistä kunnioittavaa. Työelämässä on yhä suurempi joukko ihmisiä, joiden taustat, asenteet ja arvot poikkeavat valtavirrasta. Yksilöllisyys otetaan huomioon, mutta yleiset tavoitteet ja toimintatavat ovat silti kaikille yhteisiä. Esimiehet ovat asiantuntijaorganisaation suunnannäyttäjiä, jotka antavat työlle merkityksen ja huolehtivat sen tekemisen edellytyksistä. Esimiehet vastaavat siitä, että alaisilla on mielekkäät tehtäväkokonaisuudet ja mahdollisuudet kehittymiseen työssään ja yhdessä muiden kanssa. Esimiehiä valmennetaan ja tuetaan laadukkaiden kehityskeskusteluiden käymiseen. Esimiestyölle varataan myös riittävästi aikaa.

Osaamisen kehittäminen ja uudistuminen

Päämääränä on tyytyväinen asiakas ja koettu työnilo. Kaikkien prh:laisten osaaminen on näiden tavoitteiden edellytys. PRH on ainutlaatuinen organisaatio, jossa erinomainen asiantuntemus on välttämättömyys viraston perustehtävien hoitamiseksi ja kansainvälisessä kilpailussa menestymiseksi. Osaaminen on ajantasaista ja kehittyvää, ja sitä uudistetaan jatkuvalla oppimisella, uusien henkilöiden rekrytoinnilla tarvittavissa määrin sekä ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisellä.

Osaamista ylläpidetään, kehitetään ja jaetaan. PRH:ssa pidetään yllä jo olemassa olevaa ammattitaitoa ja muita työelämässä tarvittavia taitoja, kuten asiakaspalvelu-, työyhteisö- ja tietoteknisiä taitoja, päivittämällä niitä jatkuvasti. Osaamista laajennetaan ja syvennetään mm. koulutusten, omien työtehtävien, tiimityöskentelyn tai asiakasyhteistyön kautta. Kehittymiseen suhtaudutaan kannustavasti ja sen arvo nähdään myös pitkällä aikavälillä. Osaamista jaetaan ja levitetään hyviä käytäntöjä muille verkostoitumalla, perehdyttämällä ja mentoroimalla. Työssä opitaan jatkuvasti niin työtovereilta kuin sidosryhmiltä, verkostoista ja asiakkailta. Jokaisella on arvokasta tietoa, kokemusta ja osaamista, jolla tuetaan vuorovaikutteisesti työssä onnistumista. Valtaosa oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu arjen työssä, jota edesauttaa säännöllinen palautteen antaminen toisille työtovereille. Kehityskeskustelun oleellinen osa on tarkastella omaa osaamista suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin.

Rekrytoidaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. Esimiehet hoitavat rekrytoinnit eettisesti ja ammattitaitoisesti ja valitsevat tehtävään pätevimmän ja ansioituneimman hakijan. Asiantuntijaorganisaatio rekrytoi osaamista, jossa hyvän ammattiosaamisen lisäksi huomioidaan työyhteisötaidot kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Osaamisen lisäksi kiinnitetään huomiota henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin, jotta työntekijä viihtyy PRH:ssa ja tuo sille oman panoksensa. Johtamistehtävissä edellytetään hyviä johtamistaitoja sekä ihmisten että asioiden johtamisessa. Avautuvia tai perustettavia virkoja täytettäessä pyritään selvittämään ja hyödyntämään myös oman henkilöstön käyttöä. Kyseeseen tulevat tällöin myös lyhyempiaikaiset ja määräaikaiset järjestelyt henkilökierron ja tehtävään määräämisen avulla. Näin voidaan tukea urakehitystä ja/tai roolinvaihtoa esimerkiksi eri työpisteiden välillä sekä asiantuntijasta esimieheksi tai päinvastoin. PRH:lla on tarvetta kasvattaa esimieheksi sopivien joukkoa sijaisuuksien sekä nykyisten ja tulevien esimiestehtävien varalle.

Täydennetään osaamista ulkopuolisella osaamisella. Kehittämisen ja rekrytoinnin lisäksi täydennetään osaamista verkostoitumalla PRH:n ulkopuolisiin osaajiin ja ostamalla tarvittaessa ulkopuolisia palveluita ja asiantuntemusta. PRH:ssa kannustetaan verkostoitumaan muualla

työskenteleviin kollegoihin - se on osa ammattitaidon kehittämistä ja tuo uusia näkökulmia työhön. Palveluiden ostaminen hoidetaan ammattitaitoisesti ja viraston hankintaosaamista hyödyntäen.

Kehitetään viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja työyhteisöviestinnän (TYVI) uudistamisella. TYVIä kehittämällä parannetaan tuottavuutta tehostamalla viestinnän työtapoja ja toimintamalleja, prosesseja, ohjeita ja työkaluja sekä kehittämällä jokaisen henkilökohtaisia viestintä-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. PRH:n TYVI:n kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää TYVI:n nykytila, löytää PRH:n TYVI:n kehittämistarpeet, tehostaa TYVIä tekemällä sille selkeät yhteiset pelisäännöt ja kehittämällä uusia viestintäkäytäntöjä ja tapoja. Lisäksi tavoitteena on saada viestinnän uusi ajattelumalli kaikkien prh:laisen arkipäiväiseen käyttöön: ”Hyvin hoidettu viestintä on jokaisen prh:laisen oikeus ja velvollisuus”.

Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky

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. Työhyvinvointi syntyy työssä, työtä tekemällä; siksi parhaimpiin tuloksiin päästään kehittämällä työtä ja sen olosuhteita yhdessä esimiehen ja työtovereiden kanssa.

Toiset otetaan yksilöinäkin huomioon. Ihmiset ovat erilaisia, ja siksi kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla. Yksilöllisyyden huomiointi ei sulje pois tasa-arvoista, yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua eikä PRH:n arvojen mukaista toimintaa. Toinen toistaan kohdellaan arvostavasti ja tehdään erilaisuudesta rikkaus, ei ongelmaa. Myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa onnistuminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, ja se on yksi PRH:n kilpailutekijä työmarkkinoilla.

Panostetaan työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin. Kehityskeskustelun osa-alueet käydään läpi kattavasti ja pysähdytään myös työhyvinvointiasioiden äärelle. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset puretaan yhdessä. Tämän perusteella sovitaan 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 panostaa TYKY- ja virkistystoimintaan tarjoamalla mahdollisuuksia terveyden ja työkyvyn ylläpitoon ja parantamiseen. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto pyrkivät toimimaan ennen kaikkea ennaltaehkäisevästi ja tukevat ratkaisujen löytymistä jo syntyneissä ongelmatilanteissa. Jokainen prh:lainen vastaa omasta työkyvystään viime kädessä itse, työnantaja luo sille puitteita.

Huolehditaan jaksamisesta ja tartutaan 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. Vaihtoehtoja etsitään tilanteissa, joissa työkyky ja työ eivät ole tasapainossa. Ratkaisua, joka voi olla väliaikainen tai pysyvä, voidaan 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.

Ohje suunnitelmataulukoiden täyttämiseksi

Tavoitteet asetetaan eri näkökulmasta riippuen siitä, tehdäänkö suunnitelmaa yhteisseurantaan nostettavan hankkeen (A), ydintoimintoanalyysin (B) tai virastojen yleisen kehittämisen (C) tarpeiden mukaan. Tavoitteena on, että jokaiseen osa-alueeseen (Johtaminen, osaamisen kehittyminen ja työkyky) asetetaan tavoitteita ja toimenpiteitä. Jokaiselle osa-alueelle on oma taulukkonsa. **Lisäksi** palautetaan vapaamuotoinen (1-3 sivua) kuvaus tavoitteista ja suunnitelmien toteuttamisesta.

Tavoitteet:

Mitä tavoitteita asetetaan osa-alueelle? Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana voi hyödyntää mm. henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tehtyä pohdintatehtävää ja viraston jo olemassa olevia suunnitelmia.

Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet:

Toimenpiteillä ja työkaluilla tarkoitetaan konkreettisia toimia tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi. Toimenpiteiden suunnittelussa voi hyödyntää mm. jo olemassa olevia työkaluja tai ohjelman yhteydessä tarjottuja yhteisiä työvälineitä. Toimenpide voi myös tarkoittaa nykyisten työvälineiden yhtenäistämistä.

Kustannukset:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamisesta syntyviä kustannuksia.

Resurssit:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja.

Aikataulu:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamisen aikataulua.

Toteuma:

Arvioi / seuraa toimenpiteiden toteumaa.

Vastuut:

Kenen päävastuulla toimenpiteiden käynnistäminen ja toteuttaminen on?

Seuranta:

Seurantasarakkeeseen laitetaan sekä ohjelmassa sovitut yhteiset VMBaron mittarien tulokset ja asetetaan niille tavoitearvo. Virasto voi lisäksi asettaa muita seurantatapoja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi.

Suunnittelun kohde on

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A: Yhteisseurantaan nostettava hanke |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B: Inhimillisen pääoman kehittäminen virastojen arjessa |

Taulukko 1. Inhimillisen pääoman suunnitelma: Innostava johtaminen ja esimiestyö

Osa-alue	Tavoitteet	Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi	Kustannukset (ilman käytettyä työaikaa)	Resurssit (työpäivät / vuosi)	Aikataulu	Toteuma	Vastuut	Seuranta (lisää nykyinen ja tavoitearvo)
Innostava johtaminen ja esimiestyö	esimerkillinen ja kehittyvä esimiestoiminta	360-asteen arvioinnit esimiehille ja johdolle esimiestilaisuudet 4 krt / vuosi	n. 20 000 € / kerta n. 5000 € / vuosi	5 10	2012, 2014, 2016 jatkovaa		johto, heha	<u>VMBaro:</u> Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä Nykyinen arvo: 3,3 Tavoite: 2013: 3,4 (TTS) 2017: 3,5 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä Nykyinen arvo: 3,4 Tavoite: 2013: 3,5 (TTS) 2017: 3,6 <u>Muu seuranta:</u> Tulostavoitteiden toteutuminen (oma seuranta)
	johdon ja esimiesten muutosvalmiudet	muutosvalmennus	n. 3000–5000 €	2	jatkovaa		heha	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys (VMBaro) Nykyinen arvo: 3,8 Tavoite: 2013: 3,9 (TTS) 2017 3,9
	kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa ja ne ovat laadukkaasti toteutettuja	kehityskeskusteluvalmennus henkilöstölle ja esimiehille 1 krt / vuosi	0 €	2	jatkovaa		heha	
	prosessijohtamisen kehittäminen	prosessikuvaukset ajantasalle esimiesvalmennus	n. 5000 €	5	2013->		johto	

Taulukko 3. Inhimillisen pääoman suunnitelma: Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky

Osa-alue	Tavoitteet	Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi	Kustannukset (ilman käytettyä työaikaa)	Resurssit (työpäivät / vuosi)	Aikataulu	Toteuma	Vastuut	Seuranta (lisää nykyinen ja tavoitearvo)
Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky	työtyytyväisyyskyselyn ammattimainen purkaminen	yhteiset purkutalaisuudet henkilöstöhallinnon tuella esimiehille, koko henkilöstölle, tulosalueille ja tarvittaessa pienemmille tiimeille	0 €	10	jatkuvaa		heha, esimiehet	VMBaro: Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa Nykyinen arvo: 3,2 Tavoite: 2013: 3,3 (TTS) 2017: 3,5
	varhaisen tuen mallin soveltaminen	henkilöstöhallinnon tuki, lomake puheeksiottoon, tiivis yhteistyö työterveyshuollon, Kevan ja Valtiokonttorin kanssa	0 €	5	jatkuvaa		henkilöstöhallinto, johto, esimiehet	Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo Nykyinen arvo: 3,6 Tavoite: 2013:3,7 (TTS) 2017: 3,8 Sairauspoissaolojen väheneminen (työpäivää/htv) Nykyinen arvo: 10,3 Tavoite: 2013 < 9 (TTS) 2017 < 8 Muu seuranta: Työolojen kehittäminen ja ylläpito ¹ Nykyinen arvo: 3,7 Tavoite: 2013 3,7 ² (TTS) 2017:3,8

¹ Keskiarvo VMBaron tunnusluvuista: Mahdollisuus yhdistää työ- ja yksityiselämä, Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa, Jaksaminen ja energisyys, Työtilat ja -välineet² Huom. toimitilojen supistaminen vuonna 2013