

TOIMINTA JA HALLINTO 2004:14

*Oikeushallinnon  
henkilöstöstrategia  
vuosille 2004 - 2007*

## OIKEUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA

- *Tukea henkilöstöasioiden kehittämiseksi oikeuspolitiikan strategian tueksi*

Oikeusministeriössä hyväksyttiin vuonna 2002 Oikeuspolitiikan strategia vuoteen 2012 saakka. Sitten panttiin vireille myös näiden linjausten edellyttämä toimenpideohjelmien laadinta ministeriön strategiatiimeissä. Lisäksi käynnistettiin vuoden 2003 lopulla työ koko hallinnonalan kattavan henkilöstöstrategian laatimiseksi. Suunnitelmaa laatimaan asetettiin hallinnonalan kaikkien sektorien henkilöstöstä ja ministeriön henkilöstöasiatuntijoista koottu laaja valmisteluryhmä.

Nyt *Oikeushallinnon henkilöstöstrategia* on valmis. Siitä on laadittu käytännönläheinen linjaus, jonka tehtävänä on tukea oikeuspolitiikan strategian toimeenpanoa sen kaikilla osa-alueilla sekä edistää henkilöstön hyvinvointia työpaikoillaan. Jatkotoimet kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi on jo käynnistetty ja suunnitelmaan sisältyvä toimeenpano-ohjelma jatkuu aina vuoteen 2007 saakka.

Strateginen henkilöstösuunnittelu ja inhimillisten voimavarojen kehittäminen on jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä. Sen onnistumisen edellytyksiä ovat myös yhteistyö ja osallistuminen. Henkilöstön vaihtuvuuden lähivuosina kasvaessa tulee oikeushallinnon työpaikoilla ottaa kehittymishaaste vakavasti. Mikäli hallinnonalan työpaikkojen vetovoima työmarkkinoilla halutaan säilyttää ja henkilöstön osaamista kehittää suunnitelmallisesti, ei kukaan voi jäädä sivusta seuraajaksi. Vaikka johtajien ja esimiesten panos on tärkeä, edellyttää hyvän henkilöstöpolitiikan todeksi eläminen myös asiantuntijoiden ja muun henkilöstön mukaantuloa.

Toivomme *Oikeushallinnon henkilöstöstrategian* inspiroivan hallinnonalan työntekijöitä ja työyksiköitä sekä haastavaan itsensä kehittämiseen että osallistumaan ministeriössä ja hallinnonalalla käynnistettäviin kehittämishankkeisiin. Työ on yhteinen !

Helsingissä, syyskuussa 2004

Johannes Koskinen  
Oikeusministeri

Kirsti Rissanen  
Kansliapäällikkö

## SISÄLLYS

Johdanto.....	2
<b>LÄHTÖKOHDAT</b>	
1. Oikeushallinnon yhteisen henkilöstöstrategian laadinnan lähtökohdat.....	4
2. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen strategiaperusta.....	4
3. Oikeushallinnon henkilöstöjohtamisen nykytila ja yhteiset kehittämishaasteet.....	7
4. Oikeushallinnon henkilöstötoimen visio 2007 .....	8
<b>KEHITTÄMISALUEET</b>	
5. Mitä on hyvä johtaminen oikeushallinnossa .....	10
6. Tavoitteena on, että sekä työntekijät että työyhteisöt voivat hyvin.....	11
7. Miten varmistetaan henkilöstön oikea osaaminen / ammattitaito ja oikea mitoitus.....	13
8. Henkilöstötoimen tehtäväalueet ja prosessit ydintoiminnan tukena.....	14
<b>TOIMEENPANO</b>	
9. Miten tavoitteisiin päästään - Toimenpiteet vuosina 2004 –2007.....	16
10. Henkilöstöstrategian toimeenpanon edellytykset.....	19
11. Henkilöstöstrategian toimeenpanon roolit ja vastuut.....	20
12. Henkilöstöstrategian päivitys osana toiminnan suunnittelua, arviointia ja raportointia.....	20
13. Tuotokset vuoteen 2007 mennessä .....	21

## **OIKEUSHALLINNON HENKILÖSTÖSTRATEGIA**

### **1. OIKEUSHALLINNON YHTEISEN HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LAADINNAN LÄHTÖKOHDAT**

Oikeushallinnon henkilöstöstrategian laadinnan lähtökohdan muodostavat henkilöstöjohtamisen nykytilassa havaitut kehittämistarpeet sekä pitkän tähtäimen strategisia linjauksia toimeenpanevat, oikeushallinnon toimintakentässä tapahtuvat muutokset. Strategiset linjaukset ja muutokset edellyttävät mm. resurssien oikeaa kohdentamista, rakenteiden uudistamista ja viestinnän kehittämistä sekä kehittämistä tukevaa henkilöstöpolitiikkaa.

Oikeushallinnon henkilöstöstrategia kattaa ministeriön ja koko hallinnonalan sektoreiden eli tuomioistuinten, oikeusavun, ulosoton, syyttäjätöimen, vankeinhoidon, kriminaalihuollon sekä erityisviranomaisten työyksiköt. Oikeushallinnon henkilöstöstrategian tavoitteena on

- tukea vuoteen 2012 ulottuvan oikeuspolitiikan strategian toimeenpanoa
- linjata oikeushallinnon työyhteisöjen arvopohjaa
- yhteensovittaa ja yhtenäistää hyviä henkilöstöjohtamisen menetelmiä ja käytäntöjä oikeushallinnossa, sekä
- luoda osaltaan oikeushallinnon positiivista työnantajaprofiilia.

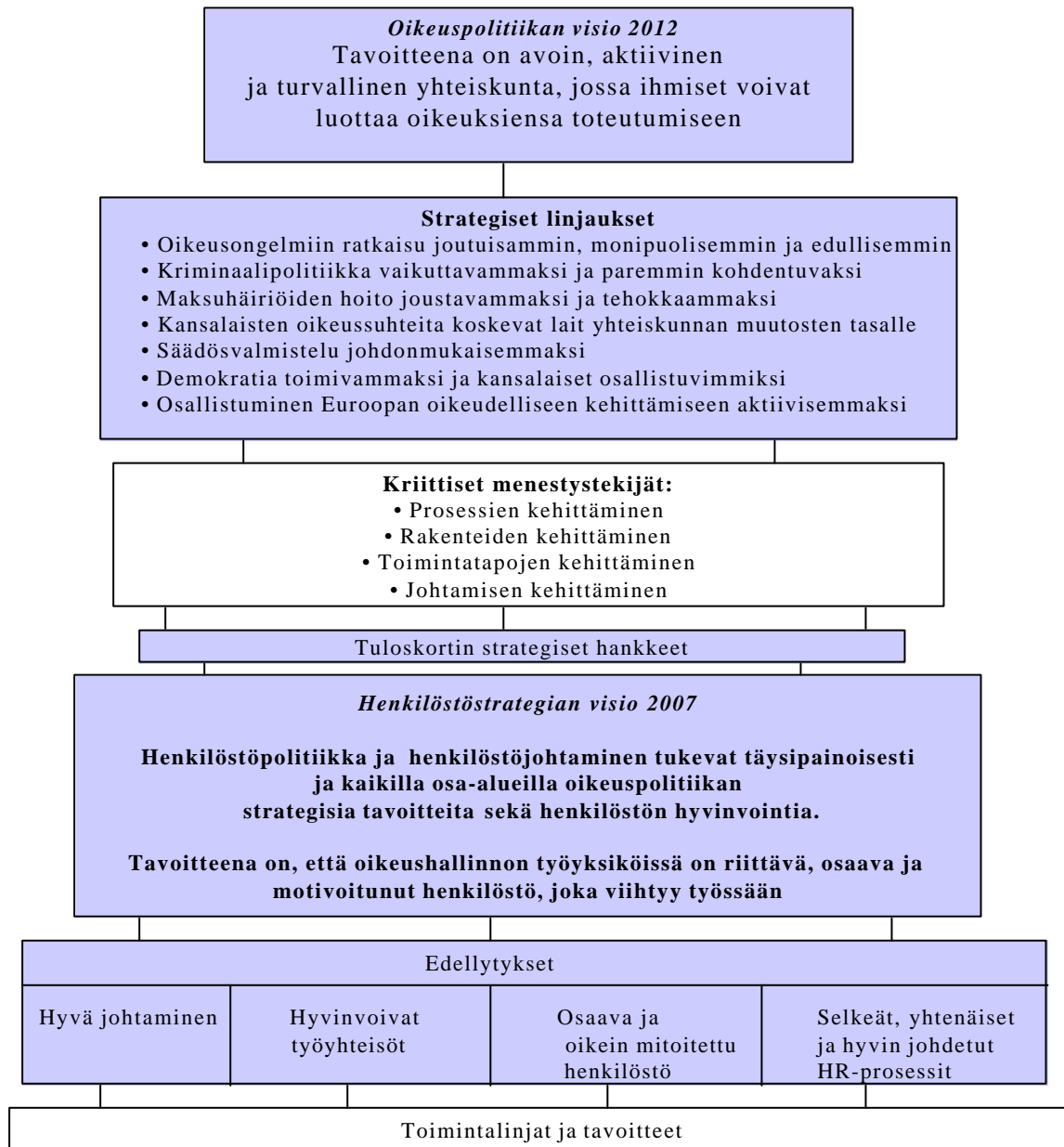
### **2. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGIAPERUSTA**

Oikeushallinnon henkilöstöjohtamisen kehittämisen strategiaperusta on linjattu vuoteen 2012 ulottuvassa *Oikeuspolitiikan strategiassa*:

- Oikeusongelmiin tulee saada ratkaisu joutuisammin, monipuolisemmin ja edullisemmin
- Kriminaalipolitiikan tulee olla vaikuttavampaa ja paremmin kohdentuvaa
- Maksuhäiriöiden hoidon tulee olla joustavampaa ja tehokkaampaa
- Kansalaisten oikeussuhteita koskevat lait on saatettava yhteiskunnan muutosten tasalle
- Lisätään säädösvalmistelun johdonmukaisuutta
- Edistetään demokratian toimivuutta ja kansalaisten osallistumista
- Osallistutaan aktiivisesti Euroopan oikeudelliseen kehittämiseen

Henkilöstöstrategialla luodaan edellytyksiä sille, että pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet saavutetaan. Henkilöstöstrategia kokoaa oikeushallinnon yhteisen näkemyksen siitä, mihin suuntaan henkilöstöjohtamista tulee pitkällä tähtäimellä kehittää. Pitkän tähtäimen linjausten lisäksi henkilöstöstrategia sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla linjaukset toimeenpannaan vuosien 2004–2007 aikana.

## Oikeuspolitiikan visiosta henkilöstöstrategian tavoitteisiin



Kuva: Oikeuspolitiikan strategian ja henkilöstöstrategian välinen suhde

Tällä hetkellä koko oikeushallinnossa voidaan tunnistaa mm. seuraavat muutostekijät:

### **Rakenteellisia tekijöitä**

1. Rakenteiden uudistaminen
  - rikosseuraamusala: aluevankiloiden kokoaminen
  - käräjäoikeudet: pienten yksikköjen yhdistäminen
  - syyttäjälaitos: yhteistoiminta, pienten yksikköjen yhdistäminen
  - ulosotto: ulosottopiirien yhdistäminen
2. Koulutusjärjestelmän uudistaminen
  - tuomarikoulutuksen uudistaminen
  - AMK-tutkinnot (rikosseuraamusala, oikeushallinto)
3. Rikollisuuden rakenteen muuttuminen
4. Kansainvälistyminen

### **Prosessuaalisia tekijöitä**

1. Vankeuslain uudistaminen, siitä aiheutuvat ja sitä tukevat toimenpiteet
2. Ulosottolain uudistaminen, siitä aiheutuvat ja sitä tukevat toimenpiteet
3. Rakenteellisista muutoksista johtuvat muutokset toiminnoissa ja työprosesseissa
4. Tietotekniikan kehittyminen, ml. sähköinen asiointi

### **Resurssitekijöitä**

1. Toimintaresurssien niukentuminen
2. Palkkausjärjestelmän uudistaminen
3. Suurten ikäluokkien eläkkeelle lähdöstä johtuva henkilöstön vaihtuvuus

### 3. OIKEUSHALLINNON HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILA JA YHTEISET KEHITTÄMISHAASTEET

Oikeushallinnon kenttä, ministeriö mukaan lukien, muodostaa johtamisen kannalta haasteellisen, hyvin erilaisten sektoreiden ja toimintakulttuurien kokonaisuuden. Koko hallinnonalan yhteinen SWOT- analyysi tuo esille *vahvuudet*, joita on syytä edelleen vahvistaa, *heikkoudet*, jotka tulee erilaisin kehittämistoimenpitein kääntää vähitellen mahdollisuuksien kautta vahvuuksiksi, *mahdollisuudet*, jotka tulee hyödyntää sekä *uhat*, joiden ennakointi on osa hyvää toiminnan suunnittelua ja johtamista.

Selviä *vahvuuksia* ovat mm. itse oikeushallinnon substanssiin liittyvä vahva oikeudenmukaisuuden ja lainkuuliaisuuden arvopohja eli perinne, joka nojaa säädöksiin, viime kädessä perustuslakiin. Henkilöstön ammattitaito, usein myös työn haasteellisuus sekä henkilöstön työsuhteturva ovat vahvuuksia, jotka osaltaan luovat oikeushallinnon positiivista työnantajakuva.

Oikeushallinnon sektoreiden erilaisuus on samanaikaisesti sekä haaste että *mahdollisuus*, joka voidaan kääntää vahvuudeksi. Sektorirajat ylittävän yhteistyön lisääminen ja sitä kautta syntyvän synergiaedun hyödyntäminen on haaste niin ministeriön sisällä kuin koko hallinnonala ajatellen. Muutokset nähdään usein uhkana, mutta ne voidaan ja ne tulee nähdä mahdollisuuksina uudistaa toimintatapoja ja toimintoja sekä muodostaa entistä mielekkäämpiä toimenkuvia. Edellytyksenä on, että tietyt mm. johtamiseen liittyvät perusasiat ovat kunnossa ja että oikeushallinnossa työskenteleville syntyy kokemukseen perustuva luottamus siihen, että muutokset tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia. Rakenteelliset muutokset, joilla kootaan pienempiä yksiköitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia mm. urasuunnittelua ja –kehitystä ajatellen.

Sektoreiden erilaisuus tuo mukanaan myös *heikkouksia*, kuten kokemuksen siitä, että oikeushallinnon eri sektoreiden arvostus vaihtelee. Erilainen arvostus näkyy ajoittain niin oikeushallinnon sisällä kuin ulospäin esim. tiettyihin, erityisesti rikosseuraamusalan työyksiköihin liittyvinä rekryointivaikeuksina. Heikkoutena voidaan pitää myös johtamisosaamisen, erityisesti henkilöstö- ja/tai henkilöjohtamisen osaamisen vaje. Yhteisellä henkilöstöstrategialla haetaan koko hallinnonalalle yhtenäistä kehittämisen linjaa ja pyritään siten minimoimaan henkilöstöjohtamisen tempoilevuus ja erilainen käytäntöön soveltaminen eri sektoreilla ja eri työyksiköissä. Heikkoutena voidaan nähdä myös vähäinen liikkuvuus ja tehtävien vaihto / urakierto niin ministeriön kuin koko hallinnonalan sisällä.

Niukkeneva määrärahakehitys ja tulevina vuosina eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden kasvava määrä ovat *uhkia*, jotka on otettava huomioon pitkän tähtäimen suunnittelussa. Hallinnonalan pitkän aikavälin tavoitteiden toteuttamisessa henkilöstö ja työyhteisöjen tila ovat avainasemassa. Osaavan henkilöstön saaminen palvelukseen myös pitkällä tähtäimellä, oikeushallinnon työyksiköissä työskentelevien hyvinvointi ja jaksaminen sekä kulttuurin luominen johtajuudelle ja esimiestyölle ovat oikeushallinnon henkilöstöjohtamisen kehittämisen lähtökohtia. Keskeinen lähivuosien haaste on myös tuottavuuden kehittämistoimista syntyvän liikkumavaran kohdentaminen niihin tehtäviin, jotka ovat kansalaisten ja yhteiskunnan kannalta kaikkein keskeisempiä

## Lähitulevaisuuden keskeiset haasteet oikeushallinnossa

Johtamisen kannalta koko oikeushallinnolle yhteisiä haasteita on

1. Miten varmistetaan, että oikeushallinnon palveluksessa on osaavaa henkilöstöä myös tulevina vuosina?
2. Miten varmistetaan, että oikeushallinnon työyksiköissä voidaan hyvin ja ollaan motivoituneita työntekoon?
3. Miten saadaan oikeushallinnon organisatoriset rakenteet sekä työnteon ja johtamisen prosessit mahdollistamaan tarvittavat muutokset ja tukemaan niitä ?
4. Miten luodaan oikeushallinnon työyksiköihin kulttuuria johtajuudelle ja esimiestyölle?
5. Miten saada oikeushallinnon resurssit riittämään?

**Tuleviin haasteisiin vastaaminen edellyttää** systemaattista henkilöstösuunnittelua ja –seurantaa, henkilöstön uudelleenkohdentamista strategisten painotusten mukaisesti sekä mm. eläköitymisestä aiheutuvan liikkumavaran tavoitteellista, tarkoituksenmukaista ja hyvin johdettua uudelleenkohdentamista. Pitkän tähtäimen strateginen henkilöstösuunnittelu on osa oikeushallinnon kokonaisjohtamista ja siten osa ministeriön ja hallinnonalan välisiä tulossopimuksia.

**Oikeuspolitiikan strategian toimeenpanon varmistamiseksi** oikeushallinnon *työyksiköissä* tarvitaan

- 1) hyvää johtamista
- 2) työhyvinvointia tukevia ja edistäviä toimenpiteitä
- 3) strategisten linjausten edellyttämää osaamista
- 4) tarkoituksenmukaisia ja oikein kohdennettuja henkilöstöresursseja
- 5) selkeitä ja hyvin toimivia henkilöstötoimen prosesseja

## 4. OIKEUSHALLINNON HENKILÖSTÖTOIMEN VISIO 2007

### *VISIO 2007*

Henkilöstöpolitiikka ja johtaminen tukevat täysipainoisesti ja kaikilla osa-alueilla oikeuspolitiikan strategisia tavoitteita sekä henkilöstön hyvinvointia.

Tavoitteena on, että oikeushallinnon työyksiköissä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään

# Henkilöstöstrategian visiosta käytännön toimenpiteisiin

**Henkilöstöstrategian visio 2007**  
**Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtaminen tukevat täysipainoisesti ja kaikilla osa-alueilla oikeuspolitiikan strategisia tavoitteita sekä henkilöstön hyvinvointia.**

**Tavoitteena on, että oikeushallinnon työyksiköissä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään**

<b>Edellytykset</b>			
Hyvä johtaminen	Hyvinvoivat työyhteisöt	Osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö	Selkeät, yhtenäiset ja hyvin johdetut henkilöstöprosessit

<b>Tavoitteet</b>			
<p>1. Johtaminen on ammattimaista</p> <p>2. Uuden palkkausjärjestelmän periaatteet on omaksuttu</p> <p>3. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa johtamista</p> <p>4. Henkilöstöjohtaminen on osa johtamista</p> <p>5. Työtä tehdään ja toimintaa kehitetään yhdessä</p>	<p>1. Henkilöstön johtamisen merkitys työhyvinvoinnille ymmärretään kaikissa oikeushallinnon työyksiköissä</p> <p>2. Työn on haasteellista, kehittävää ja mahdollistaa myös onnistumisen kokemukset</p> <p>3. Työyhteisöissä toimitaan oikeudenmukaisesti</p> <p>4. Työilmapiiri on avoin, osallistava ja vuorovaikutteinen</p> <p>5. Työhyvinvointitoiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista</p> <p>6. Töiden järjestelyssä otetaan huomioon tehtävien luonne sekä hlöstön rakenne, osaaminen ja elämäntilanne</p>	<p>1. Osaaminen on määritelty</p> <p>2. Osaamisen nykytila on kartoitettu</p> <p>3. Osaamisen kehittämissuunnitelma on tehty</p> <p>4. Kehittämissuunnitelmaa toimeenpannaan</p> <p>5. Osaamisen kehittymistä arvioidaan</p> <p>6. Pitkän tähtäimen hlöstömitoitussuunnitelmat on laadittu ja niitä toimeenpannaan</p> <p>7. Syntyvät liikkumavarat hyödynnetään mm. resursseja uudelleenkohdentamalla</p> <p>8. Henkilöstön kehittämissuunnitelmat on laadittu ja niitä toimeenpannaan</p>	<p>1. Rekrytointi tehokas ja toimiva</p> <p>2. Kehittäminen: Osaamisen kehittämistä monin eri keinoin ja kattavasti</p> <p>3. Esimiestyö: roolin selkiyttäminen, tukeminen, arviointi ja kehittäminen</p> <p>4. Palkkaus ja palkitseminen: palkan lisäksi käytössä myös muita palkitsemismuotoja</p> <p>5. Muutoksen johtaminen : mahdollisimman hallittua ja hyvin suunniteltua</p>

## Toimenpiteet

## 5. MITÄ ON HYVÄ JOHTAMINEN OIKEUSHALLINNOSSA

”Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään ja heidän tekemisistään”

### **Kehittämisen tavoite vuosille 2004-2007:**

*Johtamisen kehittämisen tavoitteena on, että oikeushallinnon työyksiköitä johdetaan hyvin ja että esimiehet mieltävät roolinsa ketjussa: henkilöstön motivointi ja kannustaminen=> työnteon mielekkyys => toiminnan tehokkuus ja laatu => toiminnan vaikuttavuus.*

*Johtamisessa sovelletaan valtionhallinnon yhteisiä arvoja, joita ovat tuloksellisuus, laatu, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus ja vastuullisuus*

### **Miten tavoite saavutetaan:**

Keskeistä tavoitteen saavuttamisen kannalta on, että

#### **1. Oikeushallinnon työyksiköitä johdetaan ammattimaisesti**

- ⇒ johtaminen tukee oikeushallinnon toimintakentässä tapahtuvien muutosten suunnitelmallista ja mahdollisimman hallittua toteutusta
- ⇒ johtoryhmätyöskentely on tehokasta ja lisäarvoa tuottavaa sekä tukee johtamista
- ⇒ johtajiksi ja esimiehiksi valikoituvat henkilöt, joilla on tahto ja kyky johtamis- ja esimiestehtäviin
- ⇒ johtamisen kehittämiseen panostetaan ja johtamiskoulutuksessa otetaan huomioon oikeushallinnon eri sektoreiden toiminnan luonne
- ⇒ johtamista ja esimiestyötä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti
- ⇒ myös tulevaisuuden varalle koulutetaan johtajapotentiaalia

#### **2. Uuden palkkausjärjestelmän periaatteet on omaksuttu**

- ⇒ uusi palkkausjärjestelmä tunnetaan hyvin ja sitä sovelletaan yhdessä sovittujen periaatteiden mukaan
- ⇒ tehtävien vaatavuudet ja niistä suoriutuminen on arvioitu oikeudenmukaisesti tehtävien sisällön (ei nimikkeiden) mukaan

#### **3. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa oikeushallinnon työyksiköiden johtamista**

- ⇒ työhyvinvointia edistävä toiminta on pysyvä osa oikeushallinnon työyksiköiden johtamista
- ⇒ työhyvinvoinnin kehittymistä seurataan ja arvioidaan mm. tulos- ja kehityskeskusteluissa ja hallinnonalan tulosneuvotteluissa
- ⇒ työhyvinvoinnista raportoidaan osana tulosraportointia

#### **4. Henkilöstöjohtaminen on osa oikeushallinnon työyksiköiden johtamista**

- ⇒ esimiehet mieltävät roolinsa myös henkilöstönsä johtajina ja henkilöstöstrategian toimeenpanijoina

- ⇒ johtaminen on motivoivaa ja hyviin työsuorituksiin kannustavaa
- ⇒ asianmukaisen palkan lisäksi on luotu ja käyttöön otettu myös muita palkitsemismuotoja
- ⇒ hyvistä työsuoritusta palkitaan palkitsemispolitiikassa tehtyjen linjausten mukaisesti

## 5. Työtä tehdään ja toimintaa kehitetään yhdessä

- ⇒ on sovittu menettelyistä, jotka tukevat oikeushallinnon työyksiköiden osallistavaa avoimeen vuoropuheluun kannustavaa johtamista
- ⇒ yhteistoiminnan vähimmäistasona ovat säännölliset ja riittävän usein pidetyt yksikköpalaverit sekä tulos- ja kehityskeskustelut
- ⇒ on sovittu tiedottamisesta esim. muutosten ja uudistusten toteuttamisen tukena (tiedotus- / viestintäsuunnitelmat)
- ⇒ on luotu puitteet työn ja työmenetelmien yhdessä kehittämiseksi (mm. erilaiset yhteistyöfoorumit)
- ⇒ virasto- ja työyksikkökohtaisissa yhteistoimintasopimuksissa on sovittu työyksikön omat erityispiirteet huomioonottavista menettelytavoista ja käytännöistä
- ⇒ kullekin oikeushallinnon työyksikölle / työyhteisölle on luotu oma yhteistoimintapolitiikka eli on sovittu menettelyistä ja käytännöistä yhteistoiminta-asioissa

## 6. TAVOITTEENA ON , ETTÄ SEKÄ TYÖNTEKIJÄT ETTÄ TYÖYHTEISÖT VOIVAT HYVIN

”Sillä on merkitystä, miltä ihmisistä tuntuu”

### Kehittämisen tavoite vuosille 2004-2007:

*Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on, että oikeushallinnon työyksiköissä voidaan hyvin ja ollaan motivoituneita työn tekoon.*

### Miten tavoite saavutetaan:

Keskeistä tavoitteen saavuttamisen kannalta on, että

#### 1. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille ymmärretään kaikissa oikeushallinnon työyksiköissä

- ⇒ henkilöstöjohtaminen on yhtä tärkeää niin asiantuntija- , toimisto- kuin suorittavissa tehtävissä
- ⇒ esimiehet kaikilla tasoilla ovat myös henkilöstön johtajia ja henkilöstöstrategian toimeenpanijoita
- ⇒ työntekijöiden motivointi, palkinta ja kehittämistavoitteet sekä niiden seuranta ovat johtamisen ja esimiestyön arkisisältöjä
- ⇒ johtajat sekä osasto- ja virastopäälliköt soveltavat omiin esimiehinä toimiviin alaisiinsa hyvän johtamisen periaatteita ja edistävät siten kaikkien esimiestehtävissä toimivien työhyvinvointia
- ⇒ jaksaminen ja hyvinvointi turvataan myös siten, että työmäärä on oikein mitoitettu

## **2. Oikeushallinnon työyksiköissä tehtävä työ on haasteellista, kehittävää ja määrältään realistisesti mitoitettu ja mahdollistaa myös onnistumisen kokemukset**

- ⇒ toimenkuvat tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia ja riittävää vaihtelua sekä hyödyntävät henkilöstön osaamista parhaalla mahdollisella tavalla
- ⇒ tehtävien nimikkeet vastaavat niiden sisältöä
- ⇒ tulos- ja kehityskeskusteluissa sekä työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa voidaan todeta että suurin osa oikeushallinnossa työskentelevistä kokee tekevänsä riittävän haasteellista ja motivoivaa työtä ja on tyytyväinen mahdollisuuteensa kehittyä työssään
- ⇒ vuosittainen trendi, em. mittareilla mitattuna, osoittaa positiivista kehitystä
- ⇒ oikeushallinnon sektoreilla avataan mahdollisuuksia tehtäväkierrolle ja työtehtävien vaihtamiselle ilman virkojen siirtoja tai erillisiä hakumenettelyjä ja varmistamalla mahdollisimman onnistunut takaisinpaluu

## **3. Oikeushallinnon työyhteisöissä toimitaan oikeudenmukaisesti sekä avoimessa osallistavassa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä**

- ⇒ viraston päällikkö ja esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti
- ⇒ oikeudenmukaisuus ilmenee työpaikalla mm. työntekijöiden tasapuolisena kohteluna, asiallisena käytöksenä ja työkeskeisenä johtamisotteena
- ⇒ työnjaot toteutetaan oikeudenmukaisesti
- ⇒ palkkausjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi ja sen sisältämä työsuoritusten arviointi palkitsee hyvistä työsuorituksista ja kannustaan niihin
- ⇒ asioista tiedotetaan jo niiden valmisteluvaiheessa mahdollisimman avoimesti
- ⇒ johtoa koulutetaan muutosten johtamiseen ja henkilöstölle varmistetaan mahdollisuus osallistua muutosten suunnitteluun
- ⇒ henkilöstölle on järjestetty riittävästi palautemahdollisuuksia
- ⇒ asiakaspalautetta käytetään systemaattisesti myös sisäisenä palautteenanto- ja kannustusmuotona
- ⇒ työilmapiiri- / tyytyväisyysmittauksia tehdään säännöllisesti ja niiden tuloksia hyödynnetään käynnistämällä tarvittavia kehittämistoimia
- ⇒ työpaikkakohtaisia kehittämishankkeita etsitään ja niiden toteuttamista tuetaan
- ⇒ ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti ja yhtenäisin menettelyin

## **4. Oikeushallinnon työyksiköiden työhyvinvointitoiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista**

- ⇒ työhyvinvointia edistävät toimenpiteet on linjattu osana (oikeushallinnon yhteistä) henkilöstöpolitiikkaa, niitä toimeenpannaan ja niiden toteutumista seurataan
- ⇒ koko hallinnonalalle on luotu työhyvinvointitoiminnan kehittäjien verkosto esimiesten tueksi
- ⇒ työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan virastoittain
- ⇒ vakiintunutta TYKY –toimintaa elvytetään ja pidetään yllä
- ⇒ työpaikkakohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat ovat osa henkilöstöpolitiikkaa / henkilöstöpolitiikan toteuttamista

## 5. Oikeushallinnon työyksiköiden töiden järjestelyssä pyritään joustavuuteen ja otetaan huomioon tehtävien pysyvyys – määräaikaisuus sekä henkilöstön rakenne, osaaminen ja elämäntilanne

- ⇒ pysyviä tehtäviä hoitavilla työntekijöillä on pysyvät eli toistaiseksi nimitetyt virat
- ⇒ henkilöstörakenne (mm. asiantuntijoiden ja avustavan henkilökunnan välinen määrällinen suhde) mahdollistaa työtehtävien suorittamisen parhaalla mahdollisella tavalla
- ⇒ työntekijöiden elämäntilanne huomioidaan töiden järjestelyissä mahdollisuuksien mukaan mm. joustavin toimenkuvin ja sijaisuudet varmistuen
- ⇒ osaaminen on parhaassa mahdollisessa käytössä eli jokaisella on mahdollisimman pitkälle osaamistaan vastaava toimenkuva

## 7. MITEN VARMISTETAAN HENKILÖSTÖN OIKEA OSAAMINEN JA MITOITUS

”Arvokkainta tietoa on turha etsiä tietokannoista. Se kulkee ihmisten korvien välissä.”

### Kehittämisen tavoite vuosille 2004-2007:

*Tavoitteena on, että oikeushallinnon työyksiköissä on tehtävistä suoriutumisen varmistamiseksi riittävä henkilöstömäärä ja oikea osaaminen. Henkilöstövoimavaroja johdetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti mm. eläköitymisestä johtuva liikkumavara hyödyntäen.*

### Miten tavoite saavutetaan:

Keskeistä tavoitteen saavuttamisen kannalta on, että

#### 1. Henkilöstön osaaminen vastaa oikeushallinnon työyksiköiden perustehtävien suorittamisen ja oikeuspolitiikan strategian toimeenpanon tarpeita

- ⇒ oikeushallinnon eri sektoreiden perustehtävien ja oikeuspolitiikan strategian edellyttämä osaaminen on määritelty / tunnistettu
- ⇒ em. osaamisen nykytila on kartoitettu
- ⇒ em. perusteella on tehty suunnitelma koko henkilöstön osaamisen kehittämiseksi oikeushallinnon eri sektoreilla
- ⇒ kehittämissuunnitelmaa toimeenpannaan, sen sisältöjä ja menetelmiä arvioidaan ja kehitetään tarpeen mukaan
- ⇒ oikeushallinnon osaamisen kehittymistä arvioidaan säännöllisesti osana työyksiköiden kokonaisjohtamista
- ⇒ varmistetaan lähtevien osaamisen siirtyminen / jääminen työyksikköön

#### 2. Henkilöstön mitoitus vastaa oikeushallinnon työyksiköiden perustehtävien suorittamisen ja oikeuspolitiikan strategian toimeenpanon tarpeita

- ⇒ oikeushallintoa koskevat henkilöstömitoitussuunnitelmat on laadittu ja niitä toimeenpannaan osana toiminnan suunnittelua ja johtamista
- ⇒ eläköitymisestä ja muusta henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuva liikkumavara hyödynnetään koko oikeushallinnon kannalta tarkoituksenmukaisella / optimaalisella tavalla

- ⇒ resursseja uudelleenkohdennetaan tarvittaessa joustavasti strategisten painotusten mukaisesti

### **3. Oikeushallinnon työyksiköissä ymmärretään strategisen henkilöstösuunnittelun merkitys johtamisessa**

- ⇒ henkilöstösuunnittelu otetaan osaksi jokaisen oikeushallinnon työyksikön kokonaisuuden johtamista siten, että henkilöstön osaaminen ja mitoitus ovat osa oikeusministeriön ja hallinnonalan välisten tulosneuvottelujen ja tulostavoiteasiakirjojen sisältöä
- ⇒ tulosneuvotteluissa sovitaan tarpeen mukaan resurssien joustavasta uudelleen kohdentamisesta oikeushallinnon eri sektoreiden ja yksiköiden välillä

### **4. Oikeushallinnossa työskentelevillä on sekä mahdollisuus että velvollisuus ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan**

- ⇒ laaditaan pitkän tähtäimen oikeushallinnon henkilöstön kehittämissuunnitelma ja sitä toimeenpannaan (sisältää mm. kehittämisen painoalueet sekä kehittämiskeinot ja –menetelmät, joita tuetaan.)
- ⇒ laaditaan henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia osana tulos- ja kehityskeskusteluja ja toimeenpannaan niitä
- ⇒ oikeushallinnossa työskentelevien ammattitaidon kehittymistä arvioidaan tulos- ja kehityskeskusteluissa
- ⇒ urasuunnittelu on työnantajan että työntekijän yhteinen tehtävä, jossa molemmat osapuolet toimivat aktiivisesti

### **5. Uutta henkilöstöä oikeushallinnon palvelukseen rekrytoitaessa varmistetaan oikeanlainen osaaminen ja kehittymispotentiaali**

- ⇒ oikeushallinnon eri sektoreiden / työyksiköiden rekryointitarpeet on kartoitettu osana henkilöstömitoitussuunnitelmaa sekä osaamisalueiden määrittelyä ja -tarpeiden tunnistamista
- ⇒ rekrytoinnissa noudatetaan laadittuja yhteisiä menettelyohjeita

## **8. HENKILÖSTÖTOIMEN TEHTÄVÄALUEET JA PROSESSIT YDINTOIMINNAN TUKENA**

”Prosessien toimivuus on suorituskyvyn ydinjuttu”

### **Kehittämisen tavoite vuosille 2004 -2007:**

*Tavoitteena on, että oikeushallinnon henkilöstötoimi tukee ydintoimintaa ja kattaa kokotyöuran suunnitelmallisen johtamisen. Henkilöstötoimi toteuttaa oikeushallinnon yhtenäisiä periaatteita ja valtionhallinnon arvoja sekä turvaa henkilöstön oikeudenmukaisen kohtelun.*

Henkilöstötoimen kokonaisuuden tulee kattaa koko työura ja se sisältää menettelytapalinjauksia mm. seuraavilta henkilöstötoimen alueilta:

- henkilöstöpolitiikka
- rekrytointi

- perehdytys
- palvelussuhteen ehdot
- suorituksen johtaminen ja arviointi
- palkitseminen ja motivointi
- henkilöstön kehittäminen
- sisäinen viestintä
- henkilöstöpalvelut

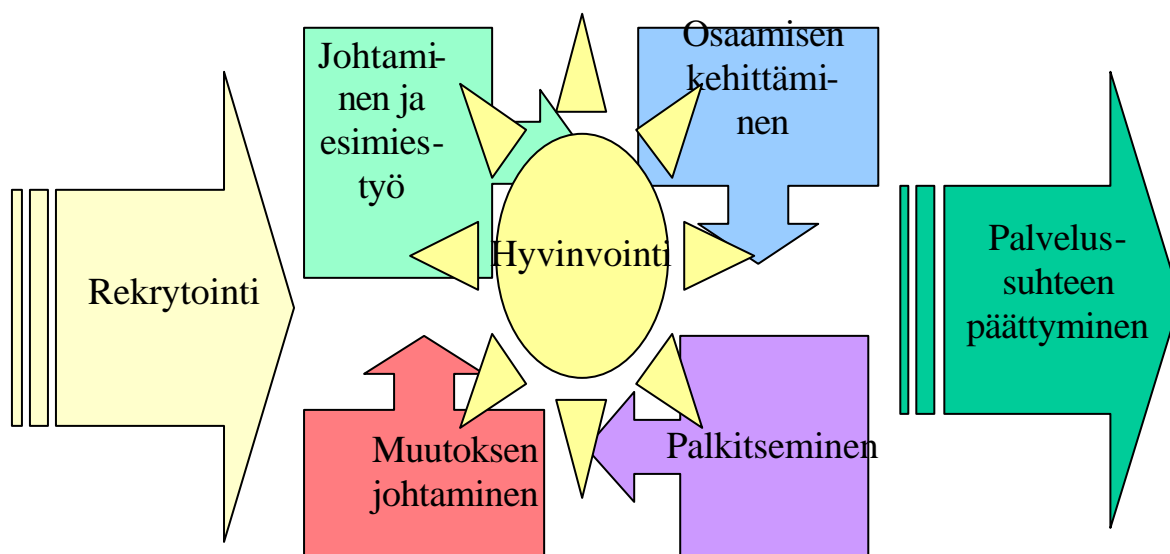
Oikeushallinnon henkilöstötoimen pääprosessit ovat:

## Oikeushallinnon henkilöstötoimen pääprosessit

”Houkutella”

”Pitää ja kehittää”

”Luopua”



**Miten tavoite saavutetaan:**

Keskeistä tavoitteen saavuttamisen kannalta on, että

**1. Henkilöstötoimen prosessit on kuvattu ja ne toimivat oikeushallinnossa yhtenäisin periaattein.**

- ⇒ Prosessit on pääpiirteissään kuvattu
- ⇒ Prosesseille on asetettu tavoitteet
- ⇒ Henkilöstötoimen prosessien suhteet muihin tuki- ja toiminnallisiin prosesseihin on selkiinnetty
- ⇒ Keskeiset henkilöstötoiminnan prosessit on määritelty ja ohjeistettu ja niitä

- kehitetään yhdenmukaisesti koko oikeushallinnossa
- ⇒ Ministeriö vastaa henkilöstötoiminnon prosessien riittävästä yhtenäisyydestä mm. menettelytapoja ohjeistamalla

## **2. Henkilöstötoimen prosessit on selkeästi vastuutettu eli kullakin prosessilla on vastuutaho ja vastuuhenkilö / prosessinomistaja**

- ⇒ Henkilöstötoimen prosesseihin liittyvät vastuut eri tasoilla on määritelty
- ⇒ Ministeriö vastaa yhtenäisten teknisten ratkaisujen laatimisesta sekä luo koko hallinnonalalle yhteiset apuvälineet henkilöstötoimen prosessien käytännön tueksi
- ⇒ Oikeushallinnon työyksiköissä noudatetaan yhteisiä menettelyjä ja sovelletaan toimintaohjeita käytäntöön

## **3. Henkilöstötoimen prosesseja arvioidaan ja kehitetään**

- ⇒ Henkilöstötoimen prosessien vastuuhenkilöt / prosessinomistajat vastaavat arvioinnista / palautteen keräämisestä kehittämisen pohjaksi sekä prosessien kehittämisestä

# **9. MITEN TAVOITTEISIIN PÄÄSTÄÄN – TOIMENPITEET VUOSINA 2004 –2007**

## **Toimenpiteet vuonna 2004 ja valmisteluvastaavat**

### **Ministeriössä**

1. Selkiinnytetään ministeriön henkilöstöjohtamisen kokonaisuus /resursointi, roolit ja vastuut.  
Valmisteluvastuu: johdon tuki
2. Selkiinnytetään ministeriön sisäistä tiedotusta (resursointi, menetelmät, kanavat jne.).  
Valmisteluvastuu: YLO / tietopalvelut
3. Valmistellaan henkilöstöpoliittinen linjapaperi ja sen pohjalta ns. esimiehen käsikirja, joka sisältää henkilöstöpoliittisia / -hallinnollisia käytännön toiminta- ja menettelyohjeita esimiehille.  
Valmisteluvastuu: YLO / henkilöstöasiat
4. Kehitetään henkilöstöjohtamisen tietopohjaa  
Valmisteluvastuu: YLO / HETI-yksikkö
5. Määritellään / tunnistetaan ministeriön osaamisalueet ja –kehittämistarpeet sekä tehdään em. pohjalta ministeriön osasto- ja yksikötasolla kehittämissuunnitelmien pohjaksi tarvittavat suuntaa antavat arviot osaamisen nykytilasta.  
Valmisteluvastuu: johdon tuki
6. Laaditaan sektorikohtaiset suuntaa antavat ja tavoitteelliset pitkän tähtäimen henkilöstömitoituskalkulat syksyn tulosneuvotteluja varten osana budjetti- ja TTS-valmisteluja.  
Valmisteluvastuu: Osastot /budjettivastaavat
7. Käynnistetään keskustelut ministeriön sisäisissä syksyn tulosneuvotteluissa

a) työhyvinvoinnista b) johtamisen kehittämistarpeista c) osaamisen kehittämistarpeista sekä d) henkilöstömitoituksesta pitkällä tähtäimellä ja sisällytetään em. teemoja koskevia tavoitteita ministeriön sisäisiin vuotta 2005 koskeviin tulostavoiteasiakirjoihin.

Valmisteluvastuu: TUJO-ryhmä, + tulosohjaajat / sektorivastaavat, ministeriön johto, osastojen johto, yksiköiden vetäjät

## **Koko hallinnonalalla**

1. Selkiinnytetään johtamisen kokonaisuutta: määritellään eri tason esimiesten roolit ja tehtävät, hyvän johtoryhmätyöskentelyn periaatteet osana hallinnonalan johtamisen kehittämissuunnitelmaa  
Valmisteluvastuu: johdon tuki
2. Laaditaan ohjeistus syksyn 2004 tulos- ja kehityskeskustelujen käymistä varten  
Valmisteluvastuu: johdon tuki
3. Käynnistetään keskustelut ministeriön ja hallinnonalan välisissä syksyn 2004 tulosneuvotteluissa  
a) työhyvinvoinnista b) johtamisen kehittämistarpeista c) osaamisen kehittämistarpeista sekä d) henkilöstömitoituksesta pitkällä tähtäimellä ja sisällytetään em. teemoja koskevia tavoitteita ministeriön ja hallinnonalan vuotta 2005 koskeviin tulostavoiteasiakirjoihin.  
Valmisteluvastuu: Virastojen edustajat, ministeriön sektorivastaavat
4. Järjestetään koulutusta sekä johdolle että henkilöstölle tulos- ja kehityskeskustelujen käymisestä ja UPJ:sta.  
Valmisteluvastuu: YLO / henkilöstöasiat
5. Tehdään työtyytyväisyyskysely ja valmistellaan tulosten pohjalta tarvittavat kehittämistoimet  
Valmisteluvastuu: YLO / HETI-yksikkö
6. Viestitetään henkilöstöstrategian linjaukset ja pitkän tähtäimen kehittämistavoitteet hallinnonalan kaikille esimiehille  
Valmisteluvastuu: Ministeriön ylin johto, sektorivastaavat, johdon tuki
7. Ministeriön sekä sektoreiden johtamis- ja esimieskoulutuksessa otetaan huomioon henkilöjohtamisen ja työhyvinvointi-toiminnan tavoitteet  
Valmisteluvastuu: johdon tuki koordinoi kokonaisuutta
8. Luodaan koko hallinnonalalle toimiva työhyvinvointi-kehittäjien verkosto  
Valmisteluvastuu: YLO / henkilöstöasiat
9. Kehittyneen henkilöjohtamisen työpaikkakohtaisia kehittämishankkeita tuetaan ja niille etsitään rahoitusta mm. Valtiokonttorin Kaiku-varoista  
Valmisteluvastuu: johdon tuki
10. Seurataan määräaikaisten virkasuhteiden käyttöä osana syksyn tulosneuvotteluja ja luodaan sille politiikka.  
Valmisteluvastuu: sektorivastaavat

## Toimenpiteet vuonna 2005

### Ministeriössä

1. Laaditaan oikeushallinnon henkilöstön pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelma, joka sisältää kehittämisen painoalueet sekä menetelmät ja keinot jne. Kytetään kehittämissuunnitelma kiinteästi strategioiden (oikeuspolitiikan strategia, henkilöstöstrategia) toimeenpanoon sekä meneillään olevien muutosprosessien (RAKE, tukipalveluiden uudelleenjärjestelyt jne.) tukemiseen. Käynnistetään kehittämissuunnitelman toimeenpano.
2. Laaditaan ministeriön johtamisen kehittämissuunnitelma, joka sisältää kehittämisen pitkän tähtäimen painoalueet sekä menetelmät ja keinot jne. Kytetään kehittämissuunnitelma kiinteästi strategioiden (oikeuspolitiikan strategia, henkilöstöstrategia) toimeenpanoon sekä meneillään olevien muutosprosessien (RAKE, tukipalveluiden uudelleenjärjestelyt jne.) tukemiseen. Käynnistetään kehittämissuunnitelman toimeenpano.
3. Laaditaan henkilökohtaiset pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmat ministeriön virkamiehille osana tulos- ja kehityskeskusteluja
4. Käynnistetään johtajapotentiaalinn tunnistaminen, laaditaan valmennussuunnitelma ja käynnistetään sen toteutus
5. Määritellään henkilöstötoimen yhteiset prosessit, kuvataan ne ja vastuutetaan niiden kokonaisuudet ja eri vaiheet
6. Yhtenäisen rekrytointi- ja nimittämissuunnitelman varmistamiseksi ja sen tueksi luodaan koko hallinnonalalle intranetissa tarjottavat yhteiset apuvälineet (haastattelu- menettely, lomakemallit, työpohjat jne.)
7. Käynnistetään henkilöstöjohtamisen tietopohjan sisällöllinen kehittäminen, tavoitteena uudistunut henkilöstökertomus vuodelta 2004

### Koko hallinnonalalla

1. Laajennetaan UPJ kattamaan koko hallinnonala ja järjestetään sen toimeenpanoa tukevaa valmennusta
2. Työhyvinvointikehittäjien verkosto käynnistää TYKY-toiminnan tilan selvittämisen koko hallinnonalalla
3. Selvitetään koko hallinnonalan/ sektoreiden varhaiskuntoutustarvetta ja -halukkuutta
4. Selvitetään virastojen ja virastoryhmien halukkuutta tehtäväkierron edellyttämiin verkostoihin ja toimeenpannaan tehtäväkiertoa tukevia toimenpiteitä osana henkilöstön kehittämistä
5. Käynnistetään muutosprosessien toteuttamista tukeva koulutus / valmennus. Valjastetaan kentän koulutusorganisaatioita (ministeriön koulutusyksikkö, VHKK ja vast.) kiinteästi em. strategioiden jalkautusta ja muutosten toteuttamista tukevaan koulutukseen

## Toimenpiteet vuosina 2006-2007

### Ministeriössä

1. Päivitetään henkilöstöstrategian sisältö
2. Arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia / onnistumista ja täsmennetään ministeriön kehittämisen painopistealueita
3. Syvennetään ja täsmennetään ministeriön sisäisissä tulosneuvotteluissa esille nostettavia asioita, mm. osaamisen, työhyvinvoinnin ja henkilöstömitoituksen osalta
4. Vakiinnutetaan henkilöstöstrategian toimeenpano ja johtamisen kehittäminen osaksi ministeriön normaalia toimintaa

### Koko hallinnonalalla

1. Toimeenpannaan kehittämissuunnitelmia ja päivitetään niiden sisältöä
2. Tehdään työtyytyväisyyskysely ja valmistellaan tulosten pohjalta tarvittavat kehittämistoimet
3. Arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia / onnistumista ja täsmennetään kehittämisen painopistealueita hallinnonalalla
5. Syvennetään ja täsmennetään ministeriön ja hallinnonalan välisissä tulosneuvotteluissa esille nostettavia asioita, mm. osaamisen, työhyvinvoinnin ja henkilöstömitoituksen osalta
6. Vakiinnutetaan henkilöstöstrategian toimeenpano ja johtamisen kehittäminen osaksi hallinnonalan normaalia toimintaa

## 10. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOIMEENPANON EDELLYTYKSET

### *MOTTO:*

*Jokaisen esimiehen tehtävä on johtaa henkilöstöään parhaisiin mahdollisiin suorituksiin ja työssä jaksamiseen ja sitä kautta edesauttaa koko työyhteisön hyvinvointia*

*Jokaisen työntekijän tehtävä on tukea esimiehiä em. tehtävässä.*

*Jokaisella työntekijällä, niin esimiehillä kuin alaisilla, on omalta osaltaan vastuu koko työyhteisön hyvinvoinnista*

Henkilöstöstrategian linjausten toimeenpano ja toteutuminen edellyttävät:

#### Asenteilta:

- Johdon sitoutumista omalla esimerkillään viemään asioita eteenpäin

- Halua asenteiden ja kulttuurin muuttamiseen (vähitellen) esimiehisyyttä ja ammattimaista johtajuutta arvostavaksi
- Sitoutumista pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kehittymiseen

#### Rakenteilta ja prosesseilta:

- Vastuuhenkilöiden / prosessinomistajien nimeämistä eri tasoille
- Jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä
- Toteutumisen seuranta osana tulosohjaus- ja strategiaprosesseja

#### Toiminnan laadulta:

- Keskittymistä oleellisiin ja oikeisiin asioihin, asioiden priorisointia ja realistisia aikatauluja kehittämistoimenpiteille
- Valmiutta toimintatapojen muuttamiseen kohti avoimempaa asioiden yhdessä tekemistä ja yhdessä oppimista
- Johdon ja koko henkilöstön osaamiseen panostamista

## **11. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOIMEENPANON ROOLIT JA VASTUUT**

### Oikeushallinnossa

Henkilöstöstrategiassa linjataan oikeusministeriön hallinnonalan yhteiset henkilöstöjohtamisen kehittämisen painoalueet, joita toimeenpannaan ja toteutetaan hallinnonalan eri yksiköissä. Koko hallinnonala koskeva strateginen ohjausvastuu on oikeusministeriöllä. Yksilöidympien tavoitteiden asettaminen sekä linjausten toimeenpanon ja toteutumisen seuranta tapahtuu osana ministeriön ja hallinnonalan yksiköiden välisiä tulosneuvotteluja.

### Työyksiköissä

Henkilöstöstrategian toimeenpanon vastuu on jokaisella oikeushallinnon työyksiköllä. Työyksikön ylin johto ja muut esimiehet vastaavat henkilöstöstrategian linjausten käytännön toimeenpanosta työyksiköissään.

Hallinnonalan yksiköt, ministeriö mukaan lukien, laativat omat toimenpidesuunnitelman strategiasa linjattujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

## **12. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN PÄIVITYS OSANA TOIMINNAN SUUNNITTELUA , ARVIOINTIA JA RAPORTOINTIA**

Henkilöstöstrategian työstäminen ja toimeenpano on jatkuva prosessi. Henkilöstöstrategian sisältöä päivitetään osana strategiaprosessia ja siinä linjattujen tavoitteiden toimeenpanoa seurataan osana vuosittaista tulosneuvotteluprosessia sekä toiminnan arviointia ja siitä raportointia. Seuraavan

vuoden aikana tehtävät toimenpiteet täsmennetään, aikataulutetaan ja vastuutetaan hyvissä ajoin ennen vuoden vaihdetta.

Henkilöstöstrategian päivitys pannaan vireille viimeistään vuoden 2006 aikana, startegiasta saatujen kokemusten perusteella. Samalla arvioidaan riittävästi toimenpideohjelmien vaikuttavuutta.

### **13. TUOTOKSET VUOTEEN 2007 MENNESSÄ**

1. Henkilöstön kehittämissuunnitelma: yhtenäiset linjaukset sisältöalueista, menetelmistä yms. joita tuetaan
2. Johdon kehittämissuunnitelma: sama kuin yllä
3. Palkitsemispolitiikka: erilaiset palkitsemistavat ja suositukset niiden käytöstä
4. Työhyvinvointisuunnitelma:
5. HR-prosessikuvaukset / vaiheet / ohjeistus: intraan
6. Esimiehen käsikirja / henkilöstöpoliittiset linjaukset: intraan
7. Yhteiset menettelyt muutosprosessien läpiviennissä / johtamisessa : mitä asioita otettava huomioon ennen – aikana – jälkeen
8. Materiaali tulosneuvottelujen / -sopimusten pohjaksi
9. Uudistunut HTP / henkilöstökertomus.