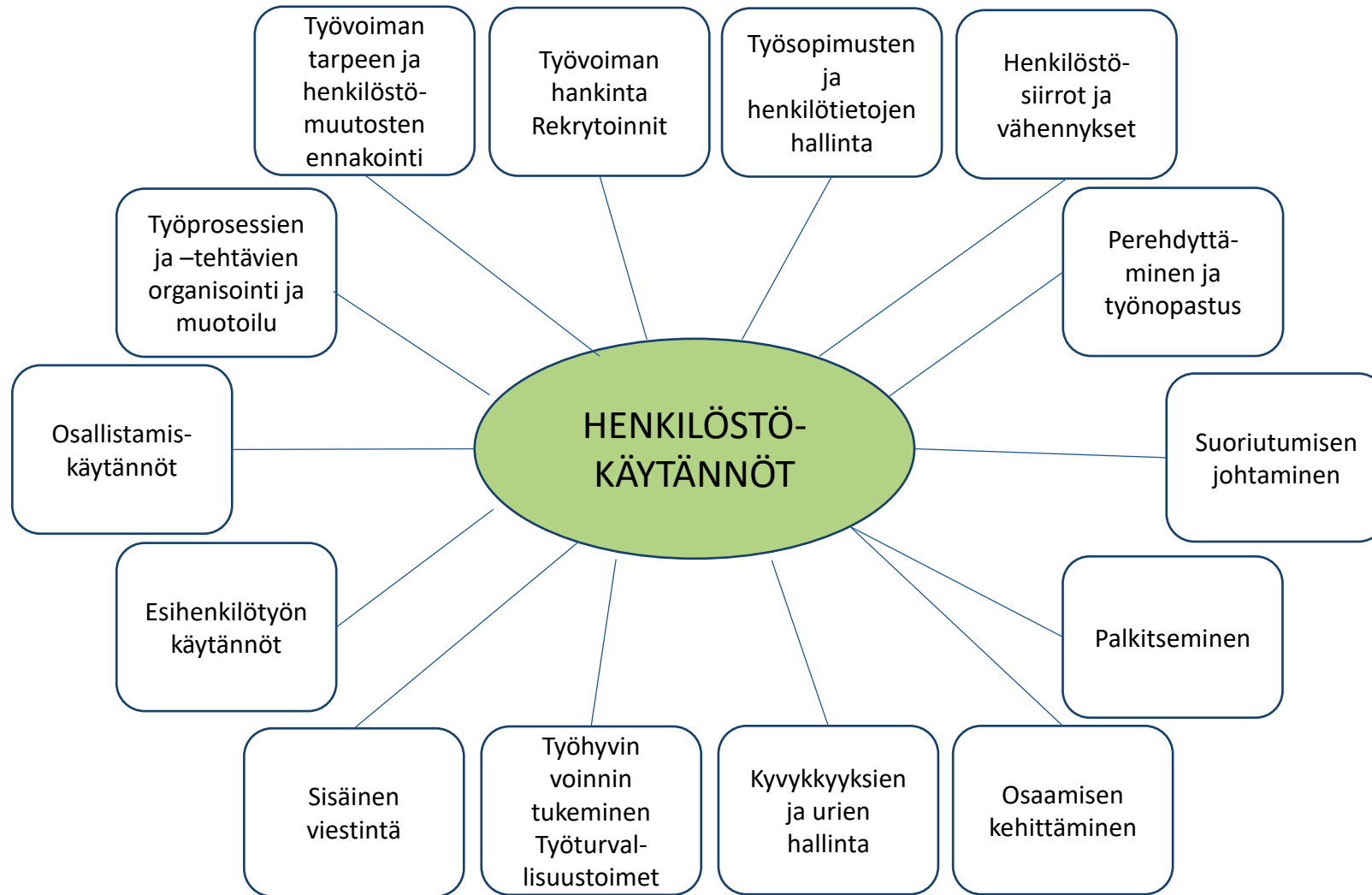


Henkilöstöohjelma 2023–2025



HENKILÖSTÖOHJELMA KATTAA KAIKKI HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET



Sisältö



1. Henkilöstöohjelman tavoite ja tausta
2. Kehityskohteet, keinot ja mittarit
 - Lähijohtamisen kehittäminen
 - Työvoiman hankinnan kehittäminen
 - Palkitsemisen kehittäminen
 - Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen
 - Resurssisuunnittelun kehittäminen
3. Henkilöstöohjelman toteutus ja seuranta: Seuraavat vaiheet

1. Tavoite ja tausta



Henkilöstöohjelman tavoite



- Henkilöstöohjelman tarkoituksena on varmistaa, että Keski-Suomen hyvinvointialueella on riittävä, osaava, hyvinvoiva, osallistuva ja sitoutunut henkilöstö oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, jotta palvelut saadaan sujumaan tavoitellusti.
- Henkilöstöohjelman avulla linjataan Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa ja johtamista.

Henkilöstöohjelman tausta

- Henkilöstöohjelma on syntynyt osallistavan, neljä kuukautta kestäneen yhteistyöprojektin tuloksena, jossa on ollut mukana 54 toimijaa ja heidän edustamiensa yhteisöjen jäseniä:
 - Hyvinvointialueen johto, toimialajohtajia
 - Vastuualuejohtajia
 - Aluehallituksen ja aluevaltuuston johtoa
 - Henkilöstöjaoston jäseniä
 - Eri osastojen päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä
 - Palvelujohtajia ja palveluvastaavia
 - Työsuojeluvaltuutettuja
 - Pääluottamushenkilöitä (Jyty, JHL, JUKO, Tehy, Super, SPAL)
- Lähtökohtana työskentelylle on ollut Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia ja kysymys ”minkälaisen henkilöstöjohtamisen varassa se saadaan toteutumaan?”

Henkilöstön mielipiteitä kerättiin Polis-kyselyllä

- Työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua henkilöstöohjelman työstöön Polis-kyselyn kautta 16.–25.8.2023. Kysely keskittyi erityisesti työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden kehittämiseen ja siihen vastasi 491 työntekijää.
- Polis-kysely perustuu erilaisten väittämien äänestämiseen ja tuottaa tilastollisen analyysin avulla tietoa siitä, mistä osallistujat ovat samanmielisiä ja missä löytyy eroavaisuuksia.
- Kyselyn tulosten perusteella
 - **Lähijohtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa**, jotta esihenkilötyö tukisi niin työhyvinvointia kuin työarjen sujumista tasapuolisesti koko hyvinvointialueellamme.
 - Tyytyväisyys tai tyytymättömyys esihenkilötyöhön heijastuu moniin työhyvinvoinnin osatekijöihin.
 - **Työntekijämme tunnistavat hyvin oman vastuunsa työyhteisön ilmapiiristä.**

Henkilöstöohjelman slogan: ”Hyvä työarkei kaikille”

VISIOMME

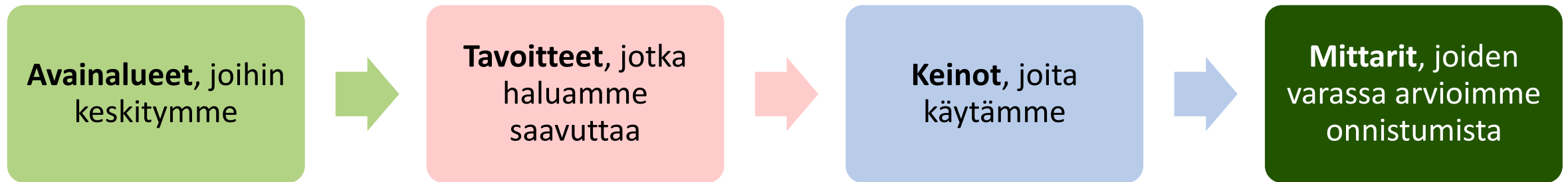
Meillä henkilöstö elää hyvää työarkea. Hyvän työn tekemiseen on hyvät olosuhteet ja voimavarat sekä tukena hyvä johtaminen.

Vision elementit, joiden kautta sen saavuttamista mitataan:

- Hyvän työarjen kokemus: työtyytyväisyys, osallisuus, pitovoima, työn koettu merkityksellisyys...
- Hyvät olosuhteet: turvallinen ja toimiva työympäristö, selkeät rakenteet, yhdenvertaisuus...
- Hyvät voimavarat: työkyky, osaaminen, uudistuminen, motivaatio...
- Hyvä johtaminen: esihenkilötyö, ylimmän johdon toiminta, osallistumismahdollisuudet...



Henkilöstöohjelma toimii johtamisen työkaluna



2. Kehityskohteet, keinot ja mittarit



Valitut kehittämiskohteet strategiakaudelle

LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

**TYÖVOIMAN HANKINNAN
KEHITTÄMINEN**

**PALKITSEMISEN
KEHITTÄMINEN**

**TYÖHYVINVOINTIA JA
TYÖOLOSUHTEITA
TUKEVIEN KÄYTÄNTÖJEN
KEHITTÄMINEN**

**RESURSSISUUNNITTELUN
KEHITTÄMINEN**

Lähijohtamisen kehittäminen: Keinot

1. Selkiytetään esihenkilöiden tehtäväkuvia (määritellään johtamisen tehtävät ja aikaresurssit, vähennetään turhaa työtä, lisätään delegointia, tehtävien priorisointi).
2. Määritellään esihenkilöiltä vaadittava johtamisosaaminen ja huomioidaan se rekrytoinneissa.
3. Kehitetään esihenkilöiden perehdytystä ja ylläpidetään osaamista kouluttamalla ja valmentamalla (esim. Hyvaks-akatemia).
4. Keskitetty rekrytointi/resurssikeskus toimii esihenkilöiden tukena arjessa.
5. Parannetaan esihenkilöiden saamaa tukea (oma esihenkilö, linjajohto, kollegiaalinen tuki, HR-tuki).

Lähijohtamisen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
Kaikki uudet esihenkilöt ja varahenkilöt saavat suunnitelmallisen perehdytyksen → Esihenkilöperehdytys on suunnitelmallinen prosessi/polku	On käyty (aloitettu) / ei ole käyty (ei ole aloitettu) Säännölliset kyselyt ja tulosten arviointi Tyytyväisyys perehdytykseen (kysely)
Esihenkilöperehdytyksessä hyödynnetään Introa (Intro on väline perehdytysten seurantaan ja arviointiin)	On tehty / ei ole tehty Intron käyttöaste
Henkilöstö on tyytyväinen esihenkilönsä johtamiseen	Henkilöstökyselyssä asiaa käsittelevä kysymys / kysymyksiä
Johtamisosaaminen on kunnossa Jokaisella esihenkilöllä hyvät perustiedot johtamistyöstä (Hyvaksakatemian hyödyntäminen)	Johtamisosaamiskysely tasaisin väliajoin Koulutus on / ei ole Koulutussuunnitelma tehty / ei ole tehty
Resurssikeskus tukee esihenkilöitä sijaisten hankinnassa varahenkilöstöllä ja muilla keinoilla Resurssikeskus tukee esihenkilöitä organisoimalla sijaisten hankintaa	Varahenkilöstö on / ei ole keskitetty resurssikeskukseen
Esihenkilöt ovat innostuneita työstään ja voivat hyvin	Esihenkilöiden henkilöstökysely (työtyytyväisyyskysely) (henkilöstökyselyn tuloksia seurataan esihenkilöiden osalta erikseen)
Esihenkilöiden työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa	Kysely esihenkilöille johtamisen tukipalvelujen toimivuudesta (tehtävien selkeys? Riittävä HR-tuki? Järjestelmien toimivuus?)
Urapolku ja osaamisen kehittämisen suunnitelma olemassa	On tehty / ei ole tehty

Työvoiman hankinnan kehittäminen: Keinot

1. Kehitetään keskitettyä ”resurssikeskusta” (mm. vakituinen varahenkilöstö, sisäisten sijaisten hallinta; osatyökykyisten urapolut ja sijaisten välittäminen).
2. Kehitetään perehdytystä vakioimalla perehdytysprosessit ja avaamalla perehdytyksen sisällöt (avataan lupakäytäntöprosessit hyvinvointialuetasolla; tunnistetaan perehtyjien aiempi osaaminen, vahvistetaan ja tuodaan perehdytys näkyväksi työyksiköihin).
3. Kehitetään keskitettyä rekrytointia (yhdenmukaiset ja sujuvat hyvinvointialuetasoiset prosessit, hyödynnetään monipuolisia rekrytointimarkkinoinnin keinoja, työvoiman hankinnassa käytetään myös kansainvälistä rekrytointia).
4. Mahdollistetaan eri ammattiryhmien osaaminen ja sen hyödyntäminen perustehtävän toteuttamisessa kaikkialla organisaatiossa (osaamisten tunnistaminen ja kohdentaminen, osallistaminen).
5. Kehitetään henkilöstösuunnittelua (työvoimatarpeiden ennakoinnin kehittäminen, riskienhallinta resursoinnissa).

Työvoiman hankinnan kehittäminen: tavoitteet ja mittarit 1/2

TAVOITTEET	MITTARIT
Työvoimatarve pystytään ennakoimaan (Tietoon pohjautuva henkilöstösuunnittelu on tehokasta)	Sijaisuuksien määrä & osuus; Lisä- ja ylityöt Eläkepoistuman ennakointi
Työvoiman käyttö on kestäväällä tasolla varmistamalla riittävä perushenkilöstö ja sijaisresurssit	Yksikkökohtaiset lisä- ja ylityöt + niiden aiheuttamat kustannukset Vuokratyövoiman kustannukset ja niiden osuus kaikista työvoimakustannuksista
Vetovoima on hyvä Työnantajakuva ja –houkuttavuus ovat hyvällä tasolla (hyvä työnantajamaine)	Hakijamäärä / avoin tehtävä Mainetutkimus
Rekrytointi-ilmoitukset ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita	Tehtäväkuvat määriteltä selkeästi (laadullinen arviointi) Joustomahdollisuudet esitelty (laadullinen arviointi)
Monipuoliset rekrytointi- ja markkinointikanavat sekä niiden jatkuva kehittäminen	Työnhakulomakkeen kysymys: mistä kuulit tästä tehtävästä? Työpaikkailmoitusten rekrytointimarkkinoinnin analytiikka
Rekrytoinnit onnistuvat. Tuloksellinen ja tehokas rekrytointi	Tehtävien täyttöprosentti Valitut tulevat töihin ja pysyvät töissä Asiakaspalautteet
Perehdytys on kunnossa	Uusi työntekijä arvioi perehdytystä Intro-perehdytysohjelmistossa perehdytyksen päätyttyä (arvio 1-5, ja sanallinen arvio)

Työvoiman hankinnan kehittäminen: tavoitteet ja mittarit 2/2

TAVOITTEET	MITTARIT
Pitovoima on hyvä (alhainen lähtövaihtuvuus hyvinvointialueen ulkopuolelle)	Henkilöstön pysyvyys (esim. työsuhteiden pituudet / rekrytoitujen henkilöiden pysyvyys 1 / 2 / 3 –vuoden seurantajaksolla); Vaihtuvuus%, vaihtuvuus lkm yksiköittäin
Toimivat käytänteet kansainväliselle rekrytoinnille	Käytänteet on / ei ole luotu Kaikkien ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden määrä
Rekrytoinnit sujuvat joustavasti	On joustavaa / ei ole (kysely esihenkilöille)
Oppilaitosyhteistyö ja harjoitteluprosessit ovat hyvällä tasolla	Laadullinen arviointi; Opiskelijapalaute
Lähtökeskustelut on käyty	Käytyjen lähtökeskustelujen määrä suhteessa lähteneisiin
Palkat ovat kilpailukykyiset toimialalla (hyvinvointialueella; ammattiryhmittäin)	Palkkavertailu tehty / ei ole tehty Maksettujen rekrytointilisien määrä
Henkilöstö on tyytyväinen työnantajaansa, työpaikkaansa ja työhönsä	Henkilöstökysely
Oppisopimuskoulutusta aktivoidaan palkallisilla lähipäivillä	Toteutuu / ei toteudu
HR-tukipalvelut ovat riittäviä ja laadukkaita	Kysely esihenkilöille

Palkitsemisen kehittäminen: Keinot

1. Käynnistetään palkkojen harmonisointi selkein linjauksin mahdollisimman pian ja sovitaan harmonisoinnin perusrakenteista.
2. Määritellään tehtävien vaativuudet kytkien ne palkkarakenteeseen.
3. Mahdollistetaan erityisen osaamisen huomioiminen palkitsemisessa.
4. Monipuolistetaan palkitsemisjärjestelmää ja kehitetään henkilöstöetuja.
5. Selkiytetään palkitsemisen kriteerejä ja ohjeistusta.



Palkitsemisen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET

Henkilöstö kokee palkkatyytyväisyyttä (selkeys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus)

Tarjottavia etuja hyödynnetään

Palkkausjärjestelmä on rakennettu

Urapolkumalleja on laadittu
(ammattiryhmittäin)

Palkkojen harmonisointi on tehty
(tehtäväryhmittäin)

Motivoiva kertapalkitseminen

Aineetonta palkitsemista hyödynnetään aktiivisesti
(esim. arvostusta osoittavat tapahtumat)

MITTARIT

Henkilöstökyselyn kysymys / kysymykset

Etujen käyttömäärät suhteessa potentiaalisiin käyttäjiin

On tehty X-prosenttia tehtäväalueista

On tehty / ei ole tehty

On tehty / ei ole tehty

Kriteerit määritelty / ei ole määritelty
Määrä, perustelut

Työntekijöiden tietoisuus ja tyytyväisyys (kysely, osa henkilöstökyselyä)
Opiskelijapalautteet

Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen: Keinot

1. Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia:
 - Parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia ja kehitetään joustavuuden lisäämistä työvuorosunnittelun avulla (ennakoitavuus, säännöllinen rytmitys, riittävän palautumisen mahdollistaminen työvuorojen välissä, työaikajoustojen mahdollistaminen laajemmin kuin lainsäädännön ja sopimusten minimivaatimusten mukaan).
 - Edistetään työhyvinvointia työn muotoilun avulla (esim. osa-aikatyön ja etätyön mahdollistaminen, työn sisällöllinen muokkaus).
2. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytännöt linjaukset selkiytetään, viestitään hyvin ja toiminnallistetaan arkeen työpaikoilla. Työkyvyn hallintamalli otetaan kattavasti käyttöön. Paikannetaan, dokumentoidaan ja levitetään hyviä käytäntöjä.
3. Kehitetään työterveyshuollon palveluja ja yhteistyötä.
4. Kehitetään perehdytystä, jossa yhtenä teemana on työhyvinvointi.
5. Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.

Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
Henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa	Henkilöstökysely
Henkilöstön työkyky on hyvä	Sairauspoissaolot; Ennenaikaiset eläköitymiset (sairauseläkkeet, osaaikaeläkkeet); Tekemättömän työn kustannukset (KEVA:n laskentamalli)
Pitovoima on hyvä	Siirtymiset toisille hyvinvointialueille Lähtöhaastattelut tai –kyselyt (lähdön syyt)
Sisäinen liikkuvuus on tehokasta	Sisäiset siirtymiset (määrä ja syyt)
Työvuorosuunnittelu on toimivaa	Henkilöstön tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun (henkilöstökysely)
Etätönnön käytännöt pelisäännöt ovat sovittu	On sovittu / ei ole
Työntekijöille mahdollistetaan joustoja (soveltuvilla tehtäväalueilla ja resurssien rajoissa)	tyytyväisyys joustoihin: esim. Etätö mahdollista / ei ole Liukumat käytössä / eivät ole
Työntekijät kokevat, että työpaikka on perheystävällinen	Henkilöstökysely Tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun
Tyytyväisyys työterveyspalveluihin	Kyllä / ei
Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa (toimiva aloitejärjestelmä)	Aloitejärjestelmä on / ei, Aloitteiden määrä Käsiteltyjen aloitteiden määrä suhteessa saatuihin aloitteisiin

Resurssisuunnittelun kehittäminen: Keinot

1. Mahdollistetaan eri ammattiryhmien osaaminen ja sen hyödyntäminen. Puretaan turhia, prosesseja haittaavia raja-aitoja. Tarvittaessa muutetaan hallintosäännön vastuunjako sujuvoittamaan toimintoja ja prosesseja.
2. Mitoitetaan henkilöstö monituottajamallia hyödyntäen siten, että ostopalvelujen määrää voidaan pienentää ja varmistetaan perustehtävän edellyttämä työpanos. Tämä on laadun varmistusta, työhyvinvoinnin edistämistä ja riskienhallintaa.
3. Kehitetään sisäistä sijaisjärjestelmää, jotta sen toiminta olisi yksinkertaista ja kustannustehokasta.
4. Kehitetään sisäisen liikkuvuuden toimintamallia. Määritellään ja kehitetään liikkuvan henkilöstön työskentelyedellytysten ja motivoinnin sekä palkitsemisen keinoja.
5. Kehitetään tehtäväjakoja myös hallinnollisen työn osalta. Otetaan käyttöön automatisaatiota / robotiikkaa ja vähennetään päällekkäistä työtä.

Resurssisuunnittelun kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
Osaamisprofiilit ja -tasot on määritelty, urapolkuja tehty Kelpoisuus- ja osaamisvaatimukset ovat kuvattuina	On määritelty / ei ole On kuvattu / ei ole Polkuja on tehty/ei ole tehty (esihenkilötaso, kliininen taso, vastuutehtävät)
Henkilöstön sisäinen liikkuvuus on sekä toiminnan sujuvuuden että henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta hyvällä tasolla	Sisäisten siirtyjien määrä ja syyt Työkierrossa olevien määrä & osuus Toisen tehtäviä hoitavien määrä & osuus
Resursseja käytetään kestäväällä ja tehokkaalla tavalla	Perustehtävään kuulumattoman työn tekeminen (kysely?)
Henkilöstöä osallistetaan kehittämiseen Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa (toimiva aloitejärjestelmä) Henkilöstö mukana resurssien käytön tehostamisessa	Tehtyjen aloitteiden määrä Toimenpiteisiin johtaneiden aloitteiden määrä Resurssien tehokkaampaa käyttöä koskevien, tehostumiseen johtaneiden aloitteiden määrä
Henkilöstöresurssien allokoinnin osumatarkkuus on hyvä	Käyntimäärät / käyttöaste Toisessa yksikössä hoidetut potilaat
Tehtäväkuvaukset on tehty	On tehty / ei ole tehty
Henkilöstömitoitukset on tehty	On tehty / ei ole tehty
Tehtävä työ ja resurssitarpeet ovat hyvin tiedossa (Työkuormitus tiedossa ammattiryhmittäin)	Harmaan työn tehtävät & lisätehtävät kuvattu / ei ole tehty
Tukipalvelut toimivat sujuvasti ja tehokkaasti	Tarve selvitetty / ei ole Tyytyväisyys tukipalveluihin
Varahenkilöstön määrä vastaa tarvetta & varahenkilöpooli toimii tehokkaasti	Varahenkilöpooli olemassa / ei ole Varahenkilötarjonta riittävä / ei ole (kysely esihenkilöille)
Vuokratyövoiman käyttö on järkevällä tasolla taloudellisesti ja toiminnallisesti	Vuokratyövoiman käyttö / työvoimatarve Vuokratyövoiman kustannukset ja niiden osuus kaikista työvoimakustannuksista

3. Toteutus ja seuranta: Seuraavat vaiheet



1. Henkilöstöohjelman toteutuksen priorisointi ja rytmittäminen

1. Selvitetään, mitä kehitystoimenpiteitä on jo käynnistetty ja meneillään – näitä jatketaan ja terävöitetään henkilöstöohjelmassa tehtyjen linjausten mukaisesti: KATEGORIA 1
 2. Päätetään, mitkä uudet kehittämistoimet ovat kiireisiä ja mahdollisia käynnistää uusina kehittämisprojekteina välittömästi (esim. neljän kuukauden sisällä): KATEGORIA 2
 3. Aikataulutetaan karkealla tasolla ne kehitystoimenpiteet, jotka käynnistetään ensi vuonna: KATEGORIA 3
 4. Nimetään kehitystoimenpiteet, jotka ajoitetaan tarkemmalla tasolla strategiakauden edetessä
- Ryhmittely tehdään HR-johdon vetämänä. Siitä päättävät johtoryhmä ja aluehallitus.

2. Kehitystoimenpiteiden omistajuus

- Kehitystoimenpiteiden toteutuminen edellyttää, että niille määritellään kotipesä ja ”omistaja”, jonka henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja työsuunnitelmaan tehtävä sisältyy.
 - Kehittämistyön vaatima resursointi hoidetaan kotipesässä tai sen aloitteesta
 - Omistaja vastaa kehittämistyön vaatiman osaamisen hankinnasta ja asiaan liittyvien toimijoiden osallistamisesta
 - Omistaja koordinoi kehittämistyön ja raportoi välitulokset ja lopulliset aikaansaannokset johdolle
 - Monet kehittämistehtävät sisältyvät jos nyt esim. henkilöstöammattilaisten tai työsuojeluorganisaation tehtäväkenttään, jolloin omistajuus tulee luontevasti määritellyksi, mutta joissain projekteissa on nimettävä ja resursoitava omistaja ”puhtaalta pöydältä”.

3. Tavoitteiden ja mittaamisen konkretisointi

- Laajan yhteistyön tuloksena syntynyt henkilöstöohjelma on kehys, jota tarkennetaan kunkin teema-alueen ”omistajan” ja hänen vetämänsä tiimin sekä yhteistyöverkoston toimesta
- **Valitaan lopulliset mittarit**
 - Valitaan mittarit kullekin kehittämiskohteelle huomioiden osumatarkkuus ja sopiva kokonaismäärä
 - Huomioidaan jo olemassa olevat mittarit ja mittareiden vaatiman tiedon ja työn määrä
 - Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden seurantalogiikka ja –työkalut sijoitetaan osaksi organisaation johtamisen ’dashboardia’ (kokonaiskuvaa kirkastava työpöytä)
- **Määritellään kullekin toimenpiteelle ja projektille raportointitasot**
 - Kenelle kukakin raportoi edistymisestä?
 - Eri toimenpiteitä raportoidaan organisaatorakenteen ja vastuiden mukaisesti eri tavoin
 - Jotkut strategisesti merkittävät kehitysprojektit raportoidaan ylimmän johdon ja aluehallituksen tasolla
- **Määritellään raportoinnin aikajänne sekä arvioinnin ajankohta ja paikka**
 - Esimerkiksi kvartaaleittain, vuosittain, puolivuotiskatsausten yhteydessä, toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä, johtoryhmän kokouksessa syyskuussa...

Hyvinvointi

Terveys

Turvallisuus