

Henkilöstöohjelman 2023-2025 seuranta

Henkilöstöjaosto 30.1.2025

Valitut kehittämiskohteet ohjelmakaudelle 2023-2025

LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

**TYÖVOIMAN HANKINNAN
KEHITTÄMINEN**

**PALKITSEMISEN
KEHITTÄMINEN**

**TYÖHYVINVOINTIA JA
TYÖOLOSUHTEITA
TUKEVIEN KÄYTÄNTÖJEN
KEHITTÄMINEN**

**RESURSSISUUNNITTELUN
KEHITTÄMINEN**

Lähijohtamisen kehittäminen

KEINOT	VUODEN 2024 TOIMENPITEET	SUUNNITELMA VUODELLE 2025
<p>1. Selkiytetään esihenkilöiden tehtäväkuvia (määritellään johtamisen tehtävät ja aikaresurssit, vähennetään turhaa työtä, lisätään delegointia, tehtävien priorisointi).</p>	<ul style="list-style-type: none">Kohdennetut esihenkilösparraukset ja palvelualueittaiset klinikat käynnistyneet sekä esihenkilöperehdytykset jatkuneet ja jatkuvat edelleen nimellä tietoiskut esihenkilöille	<ul style="list-style-type: none">Esihenkilöiden johtamiskoulutukset jatkuvat yhteistyössä (Gradia, Poke, JYU, Jamk)
<p>2. Määritellään esihenkilöiltä vaadittava johtamisosaaminen ja huomioidaan se rekrytoinneissa.</p>	<ul style="list-style-type: none">Esihenkilöiden tuetut johtamiskoulutukset käynnistyneet. Ylimmän johdon valmennukset käynnistyneet ja valmis 6/24) (Hyvaks-akatemia)	<ul style="list-style-type: none">Johtamiskulttuurin luominen ja johtamisen periaatteiden kehittäminen syksy -24 kesään -25 asti: hvan työryhmä aloittanut ja esihenkilöiden pelillisyytapahtumat 2025.
<p>3. Kehitetään esihenkilöiden perehdytystä ja ylläpidetään osaamista kouluttamalla ja valmentamalla (esim. Hyvaks-akatemia).</p>	<ul style="list-style-type: none">Esihenkilöperehdyksen sisällöt ovat rakentuneet ja sisällöt ovat käytettävissä perehdytysohjelmisto Introssa.	<ul style="list-style-type: none">Etäjohtamisen ja digiajan johtamisen koulutukset ja tiimi- valmennus tiiminvetäjille (Jamk) sekä vuorovaikutus-koulutus (Gradia) ja hvan oma talouskoulutussarja
<p>4. Keskitetty rekrytointi/resurssikeskus toimii esihenkilöiden tukena arjessa.</p>	<ul style="list-style-type: none">Varahenkilöstöyksikön toiminta käynnistyi. Varahenkilöiden rekrytointi saatiin käyntiin, keikkalaisten hankinnan kehittämisen prosessi liikkeelle. Koti- ja asumispalveluita tuettiin vuokratyövoiman hankinnassa kesälle ja joulukuksi 2024	<ul style="list-style-type: none">Mentorointiohjeet henkilöstölle - lanseeraus
<p>5. Parannetaan esihenkilöiden saamaa tukea (oma esihenkilö, linjajohto, kollegiaalinen tuki, HR-tuki).</p>		<ul style="list-style-type: none">Johtamisosaamisen kysely esihenkilöille -> 9.8.asti Johtamiskoulutusten vaikuttavuuden arvioinnin mittaristo kehitetään yhteistyössä Jamk:n kanssa
		<ul style="list-style-type: none">Esihenkilöperehdytysten sisällöt tulevat kehittymään keskitetyillä esihenkilöille suunnatuilla perehdytystilaisuuksilla.Varahenkilöstöyksikön toimintaa kehitetään ns. tilausyksikön suuntaan. Toisin sanoen pyritään suuntaan, jossa palveluyksiköiden esihenkilöt voisivat tilata tekijän äkilliseen poissaoloon yhdestä luukusta

Työvoiman hankinnan kehittäminen

KEINOT

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

VUODEN 2024 TOIMENPITEET

- Työvoiman saatavuuden keinona painotus opiskelijoihin toteutunut suunnitelmallisesti ja oppilaitosyhteistyötä lisätty (terveys- ja sosiaalialojen sekä psykologian opiskelijat jne.)
- Työnantajakuva, näkyvyys ja tavoitettavuus lisääntynyt rekrytointimarkkinoinnin keinoin, vetovoimaa lisätty, lisätty lähiesihenkilöiden rekrytointiosaamista koulutuksilla
- Monikulttuuristen yksiköiden tilannekartoitus ja tukimuotojen rakentaminen (kieli- ja kulttuuritietoisuus)
- (KV-rekrytointi sotien kanssa viivästyi hoitajamitoitusmuutoksen vuoksi)
- Varahenkilöstöyksikkö rekrytoi aloitettuaan 1.3 uusia varahenkilöitä. Varahenkilöiden kiertoalueita laajennettiin vuoden aikana. Keikkalaisten hankinnan tukea laajennettiin suunnitelmallisesti alue kerrallaan etenkin kotihoidossa ja asumispalveluissa
- Hyvinvointialueen perehdytysprosessit on kuvattu. Intron käyttöönottoa on laajennettu ja organisaation yhteinen yleisperehdytys on käytössä
- Perehdytyksen laadunarviointi toteutettu

SUUNNITELMA VUODELLE 2025

- Työvoiman saatavuuden parantamisen keinona oppilaitosyhteistyötä jatketaan edelleen
- Työnantajakuvan ja rekrytointimarkkinoinnin työ jatkuu suunnitelmallisesti
- Monimuotoisuustaitojen edistäminen (johtaminen ja työyhteisöt, S2-työntekijöiden kielentuen mallien kehittäminen) -> sis. myös työolosuhteiden kehittämiseen
- Varahenkilöstöyksikköön keskitetään hoitajien äkillisten poissaolojen vuokratyövoiman koordinointi ikääntyvien ja vammaisten palveluiden osalta
- Varahenkilöstöä laajennetaan ja kiertoalueita arvioidaan tavoitteena vähentää palveluyksiköiden tupla- ja hälytyskorvattavien vuorojen tarvetta
- Keikkalaisten perehdytykseen tullaan toteuttamaan erillinen keikkalaisille tarkoitettu perehdytyspeli, joka vahvistaa yhteisiä toimintatapojamme ja selkeyttää keikkalaisten toimintaa.

Palkitsemisen kehittäminen

KEINOT	VUODEN 2024 TOIMENPITEET	SUUNNITELMA VUODELLE 2025
<p>1. Käynnistetään palkkojen harmonisointi selkein linjauksin mahdollisimman pian ja sovitaan harmonisoinnin perusrakenteista.</p> <p>2. Määritellään tehtävien vaatavuudet kytkien ne palkkarakenteeseen.</p> <p>3. Mahdollistetaan erityisen osaamisen huomioiminen palkitsemisessa.</p> <p>4. Monipuolistetaan palkitsemisjärjestelmää ja kehitetään henkilöstöetuja.</p> <p>5. Selkiytetään palkitsemisen kriteerejä ja ohjeistusta.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Palkkojen harmonisointisuunnitelma hyväksytty aluehallituksessa lokakuu 2024• Lääkärisopimuksen (LS) uusi palkkausjärjestelmä otettu käyttöön -porraspalkat ja sijoittuminen -ensimmäinen versio suoritepalkkiojärjestelmästä sekä liite 3: ensimmäisen (velvoittavan) tehtävälisän määrittely ja maksatus• LS, Sote sopimuksen palkkauksen harmonisointia• LS suoritepalkkiojärjestelmän tarkennus ja LS tehtävälisien määrittelyä• Sote sopimuksen liite ja hinnoittelurakenne tuotantoon• HYVTESin palkkojen harmonisointi saatiin loppuun	<ul style="list-style-type: none">• LS: tehtävälisät määrittely jatkuu• LS palkkojen harmonisointi valmiiksi• Sote sopimuksen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto• HYVTESin uusi palkkausjärjestelmä tuotantoon• Sote-sopimuksen palkkojen harmonisointia jatketaan <p>Palkitsemisen kokonaisuuden tarkastelu hyvinvointialueyöntantajalla (palkitsemisen muodot, monipuolisuus, kannustavuus)</p>

Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen

KEINOT	VUODEN 2024 TOIMENPITEET	SUUNNITELMA VUODELLE 2025
<p>1. Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia ja kehitetään joustavuuden lisäämistä työvuorosuunnittelun avulla (ennakoitavuus, säännöllinen rytmitys, riittävän palautumisen mahdollistaminen työvuorojen välissä, työaikajousten mahdollistaminen laajemmin kuin lainsäädännön ja sopimusten minimivaatimusten mukaan).• Edistetään työhyvinvointia työn muotoilun avulla (esim. osa-aikatyön ja etätöiden mahdollistaminen, työn sisällöllinen muokkaus).	<ul style="list-style-type: none">• Mitä kuuluu -työhyvinvointikyselyyn liittyvä toimintamalli ja kehittämistoimenpiteiden/-hankkeiden kohdentaminen yhteistyössä Työterveyslaitoksen ja Kevan kanssa.• Hyvän työn ohjelman I valmennukset käynnistyivät toiminnallistaen työyksikkökohtaiset kehittämistoimenpiteet arkeen.• Heti –purku toimintamalli osana henkisen tuen palvelukokonaisuutta + esihenkilökoulutukset käynnistyivät sekä jälkipuintiosaajien verkosto• Kiila –kuntoutuksen toimintamalli ja hyvinvointialueen omien kohdennettujen ryhmäkuntoutusten valmistelu käynnistyi.• Työnohjauskäytännöt ja palvelupoolin laajentaminen lakisääteiseen työnohjaukseen kilpailutuksena.• Työterveyshuoltoyhteistyönä päivitettiin mielenterveyden häiriöiden ja tuki- ja liikuntaoireisen hoitopolkua varhaisen tuen vaiheessa	<ul style="list-style-type: none">• Mitä kuuluu –työhyvinvointikyselyn syksyn 2024 toteutuksen ja kehittämishankkeiden suunnittelu Työterveyslaitos kumppanina; mm. Jakardi-hanke.• Työhyvinvointi- ja työkykyjohtamista kehitetään verkostoyhteistyönä ja kohdennetuilla kehittämishankkeilla Työterveyslaitoksen, Kevan, STM:n ja oppilaitosten kanssa. Esimerkkinä Hyvän työn ohjelman valmennukset ja työnjakopilotit jatkuvat.• Työkykyjohtamisen 360 kyselyn tulokset ja toimenpiteet strategisen työkykyjohtamisen kehittämisen lähtökohtina• Henkisen tuen palvelukokonaisuuteen Second victim –toimintamallin kehittäminen• Työkykyjohtamisen tietojärjestelmän hankinta tukee työkykyjohtamista mahdollistaen varhaisen tunnistamisen ja reagoinnin sekä tukien työkykyprosessien hallintaa.• Työkykyperusteisen ura- ja uudelleensijoittumisen toimintamalli osana henkilöstösuunnittelua
<p>2. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytännöt linjaukset selkiytetään, viestitään hyvin ja toiminnallistetaan arkeen työpaikoilla. Työkyvyn hallintamalli otetaan kattavasti käyttöön. Paikannetaan, dokumentoidaan ja levitetään hyviä käytäntöjä.</p>		
<p>3. Kehitetään työterveyshuollon palveluja ja yhteistyötä.</p>		
<p>4. Kehitetään perehdytystä, jossa yhtenä teemana on työhyvinvointi.</p>		
<p>5. Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.</p>		

Resurssisuunnittelun kehittäminen

KEINOT

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

VUODEN 2024 TOIMENPITEET

- Varahenkilöstöyksikön ensimmäinen rekrytointikierron onnistui hyvin. Toinen hakukierros jouduttiin keskeyttämään budjetti syistä alkusyksyllä. Lisäksi loppusyksyn rekrytointikielto laski varahenkilöiden määrää. Keikkalaisuuden tukemisen kehittäminen käynnistyi ja eteni suunnitellusti
- Vuokratyövoiman minikilpailutukset kesän työntekijöiden saamiseksi koti- ja asumispalveluihin sekä jouluksi tehtiin Hanselissa.
- Lisättiin kaikilla tasoilla ymmärrystä ja tietoisuutta työn hinnasta mm. tupla- ja hälytysvuorokorvausten vaikutuksesta vuorojen hintaan

SUUNNITELMA VUODELLE 2025

- Varahenkilöstön laajentaminen: ensin täytetään syksyllä täyttämättä jääneet toimet, jonka jälkeen budjettiin myönnetyn miljoonan euron lisärahoituksen hyödyntäminen.
- Keikkalaisuuden kehittäminen ja vuokratyövoiman hyödyntäminen vastuualueiden valmiuksien mukaisesti
- Työvuorosuunnittelun kehittäminen: Titanian sähköinen asiointi käytössä 90 %:lla käyttäjistä
- Ennakoivan henkilöstösuunnittelun kehittäminen hyvinvointialueelle (tämän osaksi täyttölupamenettely, uudelleensijoittaminen, resurssisuunnittelu ja muutosten toteuttaminen)
- Henkilökierron toimintamalli sisäisen liikkuvuuden tukemisessa

Onnistumiset v 2024

- Hankkeet hyvässä vauhdissa, vuonna 2025 aloitettavien hankkeiden suunnittelu käynnistymässä
- Varahenkilöstö käynnistyi. Yhteistyö vastuualueiden saatiin käyntiin
- Kestävää työelämää -hankkeessa kehitetty ennakoivan työttömyysriskin arviointityökalu työkykyjohtamiseen ja käsitelty työpajassa 3/2024
- Henkilöstön yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma hyväksytty ja viestintä käynnistynyt.
- Työnohjauspalveluntuottajien kilpailutus valmis
- Työkykyjohtamisen osaamisen kehittämisessä tuotettu mallinnus työhyvinvointikyselyn tulosten ja kehittämistoimenpiteiden käsittelyyn
- Koulutussuunnitelmaa toteutettu onnistuneesti v 2024. Henkilöstö osallistunut koulutuksiin puolet enemmän kuin vuonna 2023 (raportit).
- Lääkärisopimuksen uraporrasjärjestelmän käyttöönotto hyvinvointialueiden etujoukoissa
- Yhdessä Hyvaks - laajennetun johtoryhmän valmennus toteutettu ja eteneminen johtamiskulttuurin luomiseen ja johtamisen periaatteisiin
- Tehtäväkohtaisten palkkojen harmonisointisuunnitelma valmistui, Harmonisointi saatiin loppuun HYVTES: ssä, LS hyvin pitkällä ja SOTE-sopimuksessa palkkaeroja kavennettu merkittävästi)



Huomioitavaa 1. ohjelmavuodesta

- Ylimmän johdon valmennus, johtamiskulttuurin muodostamisen ja määrittelyt hyvinvointialueen johtamiselle jatkuu omana työnä
- Johtamisjärjestelmä/johtamiskulttuurin kuvaus, vastuuhenkilöt sekä eri johtamisroolien tehtäväkuvien rakentaminen
- Hyvinvointialueen organisaatiokulttuurin/ toimintakulttuurin määrätietoinen rakentaminen
- Johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistuksen sekä palveluverkkouudistuksen vaikutus toimintaan
- Talouden haasteet sekä toistuvien yt-neuvottelujen vaikutus henkilöstöön ja toiminnan kehittämiseen
- Prosessien uudistaminen sekä toimintakulttuurin muuttaminen vie aikaa – muutoksen hitaus haastaa eri toimijoiden odotukset

