



KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2025–2026



Sisällys	
Johdanto	3
1. Henkilöstön osaamiseen vuonna 2025–2026 vaikuttavia tekijöitä	4
1.1. Henkilöstöohjelma 2023–2025	5
1.2. Hyvinvointialueen henkilöstömäärä ja -profiili	6
1.3. Hyvinvointialueen henkilöstön eläköityminen	7
2. Koulutustoiminta ja osaamisen kehittäminen	8
2.1. Lainsäädäntö, suositukset ja strategia linjaamassa koulutusta ja jatkuvaa oppimista	8
2.2. Koulutussuunnitelmatyöllä kohti systemaattista osaamisen kehittämistä	10
3. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen	13
3.1. Työhyvinvoinnin keskeiset tarpeet ja toimenpiteet 2025	14
3.2. Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely	16
3.3. Uudistunut työturvallisuuslaki	18
3.4. Työkyvyn ylläpitämisen tuki	19
3.4.1. Osatyökykyisen työntekijän tuki	20
3.4.2. Toimiva työyhteisö	21
LIITE 1. Työttömyysuhan alaiset työntekijät	23



Johdanto

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen pohjautuu Lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Se käsitellään yhteistoiminnassa. Lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä.

Työnantaja saa toteutuneiden koulutusten perusteella koulutuskorvauksen, jonka edellytyksenä on, että työnantaja on laatinut henkilöstö- ja koulutussuunnitelman.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää koko hyvinvointialueen yhteisten osaamisen kehittämistavoitteiden lisäksi:

- kuvauksen Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstörakenteesta ja eläköitymistä
- työhyvinvoinnin ja työkyvyn hallinnan periaatteet ja toimintatavat
- hyvinvointialueen periaatteet ikääntyneiden ja työkyvyttömyysuhan alaisten työkyvyn ylläpitämiseksi
- toimenpiteet osaamisen kehittämisestä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi



1. Henkilöstön osaamiseen vuonna 2025–2026 vaikuttavia tekijöitä

Toimintaympäristön ja uuden hyvinvointialuetyön muutokset ylläpitävät edelleen esihenkilötyön ja johtamisen haasteita hyvinvointialueellamme. Esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta he saavat tukea omaan ja henkilöstön työhyvinvointiin sekä sujuvaan työarkeen.

Hyvinvointialueiden toimintaa haastaa lainsäädännöllisten velvoitteiden ja rahoituksen riittävyyden epätasapaino. Hyvinvointialueen tulee huolehtia lakisääteisistä palveluista ja perusoikeuksista samaan aikaan kun rahoitusjärjestelmä on alimitoitettu, toimintaa vaikeuttaa mittava henkilöstöpula ja ikääntyvän väestön myötä palvelutarve kasvaa. Myös talouden toimintaympäristö jatkuu epävakaana: maailmantilanne, inflaatio ja korot ja edelleen jatkuvat työvoiman saatavuuden haasteet tuovat epävarmuutta talouden näkymään.

Työ on muuttunut digitalisaation myötä osassa tehtäviä yhä monipaikkaisemmaksi. Keski-Suomen hyvinvointialueella maantieteellisesti laajalla alueella olisi paremmin hyödynnettävä digitalisaation mahdollisuudet. Talouden tasapainottaminen edellyttää uudenlaisia toimivia ratkaisuja, mikä edellyttää henkilöstöltä esimerkiksi uusien tehtävien ja toimintamallien käyttöönottoa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyys ja saatavuus on heikentynyt voimakkaasti viime vuosina koko maassa. Riittävän ja osaavan sote-henkilöstön turvaaminen tulevaisuuden työvoimatarpeisiin vastaamiseksi edellyttää monipuolisia toimenpiteitä. Sote-ammattiryhmissä valtakunnallisesti ulkomaisen työvoiman osuus on noin 3–4 %. Yleisesti arvioidaan, että kansainvälisen rekrytoinnin tarve on kuitenkin vähintään 10 % alan kokonaistarpeesta vuoteen 2030 mennessä.

Henkilöstön rekrytointitilanne on heikentynyt viime vuosien aikana myös Keski-Suomen hyvinvointialueella. Erityisesti kauempana maakuntakeskuksesta sijaiseviin työyksiköihin on haastavaa saada joidenkin ammattiryhmien henkilöstöä. Sosiaalityöntekijöiden ja terveyskeskuslääkäreiden osalta rekrytoinnin haasteet ovat jatkuneet jo pidempään. Kansainvälistä rekrytointia kehitetään muun muassa Itäisen yhteistyöalueen yhteistyönä.



Henkilöstövuokrausta on käytetty täydentämään lääkärin ja hoidon ja hoivan ammattien työpanosta, silloin kun omaa henkilöstöä ei ole ollut käytettävissä. Hyvinvointialue on asettanut tavoitteeksi henkilöstövuokrauksen merkittävän vähentämisen suunnitellusti lähivuosien aikana. Vakituinen keskitetty varahenkilöstö on perustettu hyvinvointialueen oman organisaation sisäiseksi palveluyksiköksi ja varahenkilöiden määrän lisätään sekä toimintamalli laajennetaan koko hyvinvointialueelle.

Keski-Suomen hyvinvointialueen konsernipalvelujen toiminnallisia muutoksia ovat Poukama ja Solinan toiminnan päättäminen. Sairaala Novan tekninen huolto ulkoistetaan 1.9.2025 alkaen. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelu on siirtynyt myös vuoden 2025 alusta sosiaali- ja terveystieteiden toimialalle terveydenhuoltopalvelujen vastuualueelle. Johtamisjärjestelmän ja organisaatiomuutoksia tapahtuu hyvinvointialueellamme vuonna 2025. Henkilöstövähennykset ovat yhteensä 247–252 henkilöä/ työtehtävää. Jämsän Terveys Oy:n palveluja siirtyy hyvinvointialueelle ulkoistussopimuksen päättyessä 31.8.2025.

1.1. Henkilöstöohjelma 2023–2025

Hyvinvointialueen ensimmäinen henkilöstöohjelma laadittiin vuosille 2023–2025 ja se konkretisoi hyvinvointialueen strategiaa. Henkilöstöohjelman sloganiksi on muodostunut:

”Hyvä työarki kaikille”. Henkilöstöohjelman visio on ”Meillä henkilöstö elää hyvää työarkea. Hyvän työn tekemiseen on hyvät olosuhteet ja voimavarat sekä tukena hyvä johtaminen.”

Kehittämiskohteiksi strategiakaudelle 2023–2025 on valittu lähijohtamisen kehittäminen, työvoiman hankinnan kehittäminen, palkitsemisen kehittäminen, työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen sekä resurssisuunnittelun kehittäminen. Avainalueille on määritelty tavoitteet, keinot ja mittarit.

Työntekijöiden jatkuva mahdollisuus kouluttautumiseen ja monimuotoisen osaamisensa kehittämiseen on avaintekijä houkuttelevuudessamme. Henkilöstön



hyvinvointia ja veto- ja pitovoimaa parannetaan muun muassa esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämällä. Hyvaks-akatemia esihenkilöille tarjoaa erilaisia koulutus- ja valmennusmahdollisuuksia esihenkilötyöhön. Keskeisiä sisältöjä kuvattu kappaleessa 2.2.

Henkilöstön hyvinvointi on kriittinen tekijä hyvinvointialueella. Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely toteutettiin nyt toisen kerran hyvinvointialueella lokamarraskuun vaihteessa 2024. Tutkimustuloksista nousivat keskiöön positiivisina asioina erityisesti työyhteisön toimivuus, kokemus lähiesihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuudesta ja työnantajan suosittelu, joissa kaikissa oli tapahtunut parannusta vuoteen 2023. Kehitettävänä asioina nousivat kokemus alentuneesta työkyvystä ja palautumattomuus työpäivän jälkeen, vaikkakin tulokset ovat parantuneet verrattuna vuoteen 2023. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja voimavarojen vahvistaminen on käynnissä niin yksikkö- kuin organisaatiotasollakin.

1.2. Hyvinvointialueen henkilöstömäärä ja -profiili

Henkilöstö jakaantuu toimialoille seuraavasti: konsernipalvelut 13 %, pelastustoimi 3,7 % ja sosiaali- ja terveystoimet 82,8 % palvelusuhteista.

Taulukko 1: Henkilöstön määrä hyvinvointialueella joulukuussa 2024. Monet-raportointi

Tilanne	Vakituiset	Määräaikaiset	Yhteensä
Keski-Suomen hyvinvointialue	10 390	2 701	13 091
Konsernipalvelut	1 492	268	1 760
Pelastustoimi	403	83	486
Sosiaali- ja terveystoimet	8 495	2 350	10 845

Lisäksi pelastustoimen henkilöstöön kuuluu myös sivutoimiset työntekijät (405) ja VPK-laiset (474), jotka eivät ole työsuhteessa.

Henkilöstömäärä nousi vuonna 2024 erityisesti liikkeenluovutusten myötä. Vuonna 2025 liikkeen luovutuksien henkilöstövaikutus on noin 70 työntekijän lisäys. Henkilöstömäärässä voi tapahtua muutoksia käynnistyneiden YT-neuvottelujen myötä. Henkilöstöstä 79,3 % on vakituisissa palvelusuhteissa ja 20,7 % eripituisissa määräaikaisissa palvelusuhteissa. Palvelusuhteista 84,3 % on työsopimussuhteisia ja 15,7 % virkasuhteisia. Tehtävänimikkeittäin henkilömäärältään suurimmat löytyvät hoitotyön tehtävänimikkeistä, joita ovat lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Naisia henkilöstöstä on 84,2 %, pelastuslaitoksella miehiä on vastaavasti 81,1 %.



Henkilöstöstä noin 51 % tekee vuorotyöluonteista epäsäännöllistä työtä. Työaikamuodoista on jaksotyötä (114,75 h/3 viikkoa) 49 %, yleistyöaika (38,25 h/viikko) 29 % ja ns. liite 4 (37,75 h/viikko) 6 %, toimistotyöaika (36,25 h/viikko) 6 %, lääkäreiden työaika 6 %, pelastustoimen työaikoja 1,8 % ja kokonaispalkassa on noin 1,2 % henkilöstöstä.

1.3. Hyvinvointialueen henkilöstön eläköityminen

Taulukko 2. Eläköitymisennuste (vanhuuseläke). Kevan Avaintiedot 14.2.2025

Keski-Suomen hyvinvointialue			
Vuosi	Vanhuuseläke	Täydet työkyvyttömyyseläkkeet	Osatyökyvyttömyyseläke
2025	284	52	63
2026	291	51	63
2027	243	51	63
2028	225	50	62
2029	302	48	59
Yhteensä	1345	252	310

Vuoden 2029 loppuun mennessä eläkeiän saavuttaa 1345 henkilöä eli vakituisiin palvelussuhteisiin suhteutettuna 14,5 % henkilöstöstä. Suurimmat eläköitymiset ovat ammattiryhmissä:

- Lähihoitajat
- Sairaanhoidajat
- Sosiaalialan ohjaajat
- Sairaala- ja laitospulaiset
- Sosiaalityöntekijät ym.



2. Koulutustoiminta ja osaamisen kehittäminen

2.1. Lainsäädäntö, suositukset ja strategia linjaamassa koulutusta ja jatkuvaa oppimista

Hyvinvointialueella on oltava riittävä osaaminen, toimintakyky ja valmius vastata sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja sen on huolehdittava asukkaidensa palvelutarpeen mukaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuudesta kaikissa tilanteissa.

Hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä alueellaan ja on järjestämisvastuussa asukkaidensa sosiaali- ja terveydenhuollosta (59 § Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 8 § Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu). [Sosiaali- ja terveysministeriön asetus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta](#) astui voimaan 1.4.2024. Asetuksessa täydennyskoulutuksen laadun edellytyksissä mainitaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista ylläpitävällä ja kehittäväällä täydennyskoulutuksella tulee edistää henkilöstön jatkuvaa ammatillista kehittymistä sekä turvata asiakas- ja potilasturvalliset ja vaikuttavat, väestön terveyttä ja hyvinvointia edistävät sosiaali- ja terveystalvet. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksen tulee perustua suunnitelmaan ja sen sisällön on tuettava henkilöstölle asetettuja täydennyskoulutuksen tavoitteita. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksessa tulee huomioida henkilöstön yksilölliset sekä ammattiryhmien koulutus- ja osaamistarpeet. Osana hyvää henkilöstöpolitiikkaa, asetuksen mukaista täydennyskoulutusta sovelletaan kaikkiin Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöryhmiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutus perustuu lakiin. Täydennyskoulutuksen piiriin kuuluvat sekä vakituiset että määräaikaiset työntekijät. Täydennyskoulutuksesta, ammattipätevyyden ylläpitämisestä ja osaamisen kehittämisestä säädetään lisäksi muun muassa

- terveydenhuoltolaissa (1326/2010, [5 §](#)),
- laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994, 18 §)
- laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015, 5 §)
- säteilylaissa (859/2018, 34 §)



Pelastustoimen henkilöstön koulutuksesta ja osaamisen ylläpitämisestä säädetään muun muassa

- pelastuslaissa (379/2011, 56 §)
- ohje pelastustoimen sukellus- ja pintapelastustoimintaan (Sisäministeriön julkaisuja 2023:28)
- putoamisvaarallisella alueella työskentely pelastustoimessa -ohjeessa (Sisäministeriön julkaisuja 2021:6)

Osaamisen kehittämistä ohjaavat laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä, laki koulutuksen korvaamisesta sekä laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella määrittelee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisällön (631/2021 4a§) ja käsittelyn yhteistoiminnassa (631/2021 4§). Lainsäädäntöön perustuen työnantaja voi saada taloudellista tukea työntekijöidensä koulutukseen, jos organisaatiossa on laadittu koko henkilöstön koulutustarpeiden tunnistamiseen perustuva koulutussuunnitelma.

Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämistä linjaavat myös Hyvinvointialueen strategia. Menestystekijänä on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. [Hyvaks-akatemia](#) tarjoaa hyvinvointialueella koulutuksia ja muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia työntekijöille ympäri vuoden ja monipuolisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen, koulutuksen, kehittämisen ja innovaatioiden neuvottelukunta toimii hyvinvointialueella aluehallituksen neuvoo antavana elimenä koskien tutkimuksen, osaamisen ja koulutuksen roolia sekä tulevaisuuden ennakointi. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiaa toimeenpaneva TKKI-ohjelma linjaa koulutuksen tavoitteita, sekä henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen tavoitteita ja toimenpiteitä [TKKI-ohjelma \(tweb.fi\)](#). Myös Itä-Suomen yhteistyöalueen (YTA-alue) kaikki hyvinvointialueet muodostavat kumppanuuksien verkoston, jossa on tavoitteena yhteistyö ja uudistuksen eteenpäin vieminen alueen yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa.

Osaamisen tunnistamisen työryhmä kannustaa työpaikkoja osaamisesta keskusteluun, osaamisen kehittämisen ja osaamistarpeiden sanoittamiseen osaksi työarkea [Työpaikat hyötyvät osaamisen tunnistamisesta ja osaamismyönteisestä kulttuurista - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö](#) . Sosiaali-ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstön työn vaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista ja osaamisen ennakoinnilla varmistetaan hyvinvointialueen strategian toteutumista. Kunta- ja hyvinvointialan [henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus](#) (Yleiskirje 25/2022 liite 2)



määrittää osaamisen johtamisen keskeiseksi tehtäväksi ja osaamisen kehittämisen avulla suunnataan osaamista suhteessa strategiaan, palveluihin, palvelurakenteisiin ja henkilöstöön. Osaamisen ennakointifoorumissa on ennakoitu työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa keskipitkällä aikavälillä (vuosille 2018–2028). Sotealoilla on ennakointitiedon perusteella tälle aikavälille työvoiman tasapainoa sekä alitarjontaa.

Osana esihenkilötyötä lähiesihenkilöt seuraavat, että eri-ikäiset, ikääntyvät ja osatyökykyiset, eri ammattiryhmiin kuuluvat ja erilaisissa työsuhteissa olevat henkilöt pääsevät koulutukseen yhdenvertaisesti. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että osaaminen ei olisi työurien jatkamisen esteenä.

2.2. Koulutussuunnitelmatyöllä kohti systemaattista osaamisen kehittämistä

Tässä suunnitelmassa esitetään Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämisen vuosien 2025–2026 painopisteet. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla. Suunnitelma perustuu tulevan vuoden talousarvioon ja sen sisältämään henkilöstösuunnitelmaan. Kokonaissuunnitelman lisäksi laaditaan vastuu- ja palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat, jotka perustuvat mm. työyhteisö-, tiimi- ja yksilötason osaamiskeskusteluihin ja niissä määriteltyihin kehittämiskohteisiin. Nämä tarkentavat koulutussuunnitelmat tehdään tarkoituksenmukaisesti ryhmitellen. Ne laaditaan ja toteutetaan esihenkilöiden johdolla. Koulutussuunnitelman tulee olla laadittu ennen koulutusten alkamista. Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan vuosien 2025–2026 aikana.

Keski-Suomen hyvinvointialueen Hyvaks-akatemia kokoaa hyvinvointialueen koulutustoimintaa. Vuosien 2025–2026 henkilöstökoulutuksella tuetaan vastuu- ja palvelualueiden kartoitettujen koulutustarpeiden ja koulutussuunnitelmien mukaisia koulutuksia. Osaamista kehitetään lakisääteisten koulutusten, toiminnan kannalta välttämättömien koulutusten ja uusien toimintamallien vaatimilla koulutuksilla. Työn vaatimukset edellyttävät myös jatkuvaa oppimista ja osaamisen ennakointia. Henkilöstölle järjestetään koulutusta keskitetysti Osaamisen ja kehittämisen palveluiden toimesta. Lisäksi yksiköt voivat järjestää koulutuksia itse omalle henkilöstölleen ja henkilöstö voi osallistua ulkopuolisten toimijoiden järjestämiin koulutuksiin resurssien puitteissa.



Keskittetty toimintamalli koulutustoteutuksissa tukee *osaamisen ennakointifoorumin toimenpide-ehtotuksia oppimispolkujen kehittämiseen, pienten oppimiskokonaisuuksien saatavuuteen ja mm alueellisen koulutustarjonnan keskittämiseen ja näkyväksi tekemiseen. Kaikki Keski-Suomen hyvinvointialueen koulutukset suunnitellaan laadukkaasti ja koulutusohjelmista selviää koulutuksen tavoitteet, sisällöt ja kohderyhmät. Koulutusmenetelmät suunnitellaan tarkoituksenmukaisiksi esimerkiksi lähi-, etä- ja hybriditoteutuksina (luennot, pienryhmät, simulaatiot, kädentaidot jne) erilaisina verkko-opintoina sekä peleinä. Koulutuksista kerätään systemaattisesti palautetta ja koulutustoimintaa kehitetään palautteiden pohjalta, myös tutkimusperusteisesti.

Koulutuksen ja osaamisen hallinnan järjestelmä Juuri ja koulutuskalenteri palvelevat koko henkilöstöä. Kaikki henkilöstön koulutustiedot kirjataan Juureen. Juuressa on myös pätevyystietojen hallinta. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen koulutuskortti. Esihenkilö saa osaamisen johtamisen tueksi vastaavat tiedot henkilöstöstään. Keski-Suomen hyvinvointialueen kaikille pakollisten koulutusten listaus löytyy Polku-intrasta ja tietoja päivitetään tarpeen mukaan.

Vuosien 2025–2026 koulutussuunnitelmassa pääpaino on turvata osaaminen ja ammattitaito henkilöstön koulutuksilla:

- Asiakas, -potilas- ja henkilöturvallisuus, ensiapu, - elvytyskoulutukset
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi
- Taito- ja simulaatiokoulutukset, ammatilliset koulutuspäivät
- Lääkehoidon, laitteiden ja säteilysuojelun osaaminen
- Hoito- ja palveluketjut
- Digitaaliset palvelut osana kaikkia palvelukokonaisuuksia
- Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmäkoulutukset (mm. RAI, Lifecare) sekä muut järjestelmäkoulutukset
- Esihenkilövalmennukset, -työpajat -ja koulutukset, esihenkilöiden tietoiskut (omat johtamiskoulutukset ja tuetut johtamiskoulutukset Hyvaksakatemiassa)
 - Esihenkilön ammatillinen rooli -vastuut, velvollisuudet, käyttäytyminen
 - Henkilöstöjohtaminen
 - Muutosjohtaminen
 - Etäjohtaminen, hybridijohtaminen, digiajan johtaminen
 - Talousosaaminen ja hallinto: päätökset, seuranta, raportointi
 - Työsuhdejuridiikka (sisältäen koko palvelussuhteen kaaren)
 - Sopimukset ja hankinnat



- Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
 - Tiiminvetäjien valmennus
 - Asiantuntijuuden johtamisosaaminen
 - Asiakas- ja asukasarvon johtaminen
 - Työhyvinvointi (henkilöstön ja esihenkilön oma)
 - Digitaalisen kyvykkyyden tukeminen
- Eri oppilaitoksissa opintojen, tutkinnon osien ja tutkintojen suorittaminen osana jatkuvaa henkilöstön oppimista

Sosiaali- ja terveyspalveluiden vastuu- ja palvelualueilla osaamisen ja kehittämisen painopisteitä vuosille 2025–2026 ovat mielenterveys- ja päihdeosaamisen vahvistaminen, juridiikan osaaminen (mm. vammaispalvelulain muutokset), kliinisen hoitotyön koulutukset (mm. diabetes, saattohoito, kinestetiikka ja haavanhoitokoulutukset), sekä vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvät koulutukset (mm. validaatiokoulutukset). Lasten- nuorten, ja perheidenpalveluissa osaamisen painopisteet tuleville vuosille ovat päihde- ja väkivaltatyön osaamisen vahvistaminen, kehitykselliset neuropsykiatriisiin häiriöihin liittyvät koulutukset, sekä juridiikan osaamisen (mm. lastensuojelulaki).

Pelastustoimi järjestää lakisääteisiä ja henkilöstölle välttämättömiä koulutuksia oman koulutussuunnitelmansa mukaisesti. Painopisteet ovat sujuva työarki, työturvallisuus, johtaminen sekä esihenkilötyöskentely. Pelastustoiminnan vaadittavien vuosittaisten koulutusten lisäksi järjestetään pelastustoiminnan johtamista tukevia koulutuksia, eri vastuualueiden kouluttajien tai osaajien koulutuksia (mm. YTA-yhteistyönä vesisukelluskurssi) sekä erilaisiin pelastustoimintaa tukevien alusten, ajoneuvojen ja välineiden koulutuksia. Pelastustoimessa henkilöstön osaamista kehitetään varautumiseen, riskienhallinnan, valvontatyön sekä tietoteknisten taitojen osalta. Tukipalveluna hyvinvointialueen henkilöstölle toteutetaan ensihoidon koulutuksia sekä turvallisuuteen ja onnettomuuksien ehkäisyyn liittyviä koulutuksia.

Konsernipalveluiden tehtävänä on järjestää tukipalveluna kaikille muille vastuu- ja palvelualueille erilaisia keskitettyjä koulutuksia. Tämän lisäksi Konsernipalvelujen johtamisen tukipalveluiden henkilöstön osaamistarpeisiin koulutussuunnitelmassa korostuu vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen lisääminen (tilastointi ja menetelmät), juridiikan osaaminen, asiakirjojen hallinnanosaaminen, tekoälyyn liittyvät koulutukset, sekä erilaisten sähköisten työkalujen tehokas hyödyntäminen. Palvelutuotannon tukipalvelut vahvistavat osaltaan mm. ammatillista moniosaamista.



Pääpaino koulutussuunnitelmatyössä tulee olemaan seuraaville vuosille vielä olemassa olevan koulutusvelan kompensointi. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian tavoitteiden mukaisesti koulutussuunnitelmatyöllä tavoitellaan toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta, muun muassa hyödyntäen tehokkaasti organisaation sisäistä osaamista kouluttajina ja asiantuntijoina. Koulutusyhteistyö Itäisen yhteistyöalueen kanssa vahvistuu.

Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan hyvinvointialueella toteutusvuoden aikana yhteistoimintaelimessä ja suunnittelukeskusteluissa vastuu- ja palvelualueiden kanssa. Henkilöstökertomuksessa raportoidaan edellisen vuoden osaamisen kehittämisen toteutumaa. Koulutusraportti saadaan koulutuksen hallintajärjestelmään Juureen tehtyjen kirjausten mukaisesti.

Koulutusraportilta on saatavilla mm seuraavat tiedot:

- Täydennyskoulutukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä
- Täydennyskoulutuspäivien yhteismäärä eli htpv/
- Täydennyskoulutustilaisuuksien lukumäärä/ Keski-Suomen
hyvinvointialueen järjestämät koulutukset

Keski-Suomen hyvinvointialueen koulutusohjeet [Polku > sivun oikealla reunalla Koulutusohjeet](#) täydentävät koulutussuunnitelmaa. Ohjeissa kerrotaan tarkemmin ammatillisen täydennyskoulutuksen määrittelystä, koulutuspäivien käytöstä, koulutuksiin osallistumisesta ja niiden kustannuksista. Täydennyskoulutusta toteutetaan suunnitelmallisesti osana työn kehittämistä ja laadun hallintaa.

3. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen

Työhyvinvointi on Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian keskeinen linjaus ja kivijalka, jonka tavoitteena on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Henkilöstöohjelman ja henkilöstökyselyn tulokset linjaavat työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä vuonna 2025.

Hyvinvointialueen työkyvyn hallintamalli sisältää yleiset periaatteet ja prosessit työkyvyn ylläpitämiseksi varhaisesta tuesta työhön paluun tukeen saakka. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on keskeinen osa työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä.



Työsuojelutoiminnan linjauksissa painottuu uudistetun työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan velvollisuus jatkuvasti tarkkailla työympäristön ja työtapojen turvallisuuden lisäksi työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Työnantajien on toteutettava yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä tarpeen mukaan ja otettava huomioon työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, kielitaito ja työssä kohdatut fyysiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät. Raskaussuojelun säännöksiä on myös täsmennetty.

Henkilöstön työkykyisyyttä seurataan strategisten mittarein hyödyntäen Monet henkilöstöraportteja, Kevan Avaintietoja ja työkykyriskiennustetta, työterveyshuollon raportteja sekä työhyvinvointikyselyin. Työkyvyn hallinnan toimenpiteiden toteumaa arvioidaan henkilöstöraportoinnin yhteydessä esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannalla, työkyvyn tehostetun tuen (ammatillinen kuntoutus) toimenpiteiden toteutumisella ja työkyvyttömyyden kustannusten seurannalla.

Poikkeamailmoitusjärjestelmän Laatuportin avulla seurataan työntekijöiden ilmoituksia yhteistoiminnassa (väkivalta- ja uhkatilanteet, vaara- ja läheltä piti, tilanteet sekä häirintä- ja epäasiallinen käytös sekä sisäilma-asioita) ja toimenpiteitä tilanteisiin. Työ- ja työmatkatapaturmat raportoidaan vakuutusyhtiön tilastoin.

3.1. Työhyvinvoinnin keskeiset tarpeet ja toimenpiteet 2025

Keski-Suomen hyvinvointialueen yleistavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi nousevat henkilöstöohjelmasta, Mitä kuuluu -työhyvinvointikyselystä ja vuonna 2024 toteutetun työkykyjohtamisen 360-palvelusta (Keva). Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana vuoden 2025 aikana ovat esihenkilöiden työhyvinvointi- ja työkykyprosessien osaamisen vahvistaminen erityisesti varhaisen tuen vaiheessa tukien hyvää työarkea. Työhyvinvoinnin teemoina nousevat lisäksi palautuminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen (erityisesti nuorten työhyvinvoinnin ja mielen hyvinvoinnin edistäminen), muutokseen liittyvä tuki työntekijälle, työyhteisölle ja esihenkilölle, vuorovaikutus sekä puheeksi ottaminen, kun huoli herää työntekijällä tai esihenkilöllä.

Työterveyshuollon toiminnan tavoitteet kohdentuvat vuonna 2025 hyvinvoiva työntekijä, terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä vaikuttava yhteistyö -kokonaisuuksiin. Hyvinvoiva työntekijä sisältää tavoitteet nuorten työntekijöiden



työhyvinvoinnin edistämiseen, korvaavan työn aktiivisempaan hyödyntämiseen ja mielenhyvinvoinnin edistämiseen. Terveellisen ja turvallisen työympäristön tavoitteita ovat vaikuttava työpaikkaselvitys, väkivaltatilanteiden ja muiden poikkeavien työtilanteiden ennakointi, arviointi ja jälkihoito työntekijän kuormituksen vähentämiseksi sekä lisääntymisterveydelle haitallisten altisteiden ja työtehtävien terveydellisten riskien tunnistaminen työpaikkakäynneillä. Vaikuttava yhteistyö sisältää tavoitteina työkykyjohtamisen roolien, vastuuden ja tehtävien selkiyttämisen ja työterveysyhteistyön rakenteiden tarkentamisen.

Työhyvinvoinnin tukemisen keskeiset linjaukset ja keinot vuodelle 2025:

- Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia, jossa parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia ja kehitetään joustavuuden lisäämistä työaikasuunnittelun avulla.
- Edistetään työhyvinvointia työn muotoilun avulla esimerkiksi osa-aikatyön, etätöiden mahdollistamisella ja työn sisällöllisellä muokkauksella.
- Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.
- Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytännöt linjaukset viestitään ja toiminnallistetaan arkeen työpaikoilla. Työkyvyn hallintamalli on kattavasti käytössä, dokumentoidaan ja jalkautetaan hyviä käytäntöjä.
- Työterveyshuoltopalveluissa kehitetään nuorten tarpeisiin vastaavaa tietojen antoa, neuvontaa ja ohjausta.
- Työterveyshuoltopalveluissa mielen hyvinvoinnin edistämiseksi käytetään terapianavigaattoria hoidon tarpeen arvioinnissa ja jatkosuunnitelman tekemisessä. Kehitetään mielenterveyden palvelupolkua ja prosesseja sekä yhteistyörakenteita.
- Työhyvinvointi- ja työkykyjohtamista kehitetään verkostoyhteistyönä ja kohdennetuina kehittämishankkeina Työterveyslaitoksen, Kevan, STM:n ja oppilaitosten kanssa. Hyvän työn ohjelman valmennuksissa kehitetään työyhteisöjen tarpeiden pohjalta toimintaa ja pilotoidaan työnjakomalleja ja -käytäntöjä. Vastaavasti Jakardi-hankkeessa edistetään työkyvyn lukutaitoa sekä tuotetaan työhyvinvointia tukevia käytäntöjä arkeen toiminnallistaen niin esihenkilöille, työntekijöille ja työyhteisöille sekä pilotoiden työkykykysparraajatoimintaa.
- Työkykyjohtamisen tietojärjestelmän hankinta tukee työkykyjohtamista mahdollistaen ennakoivan ja varhaisen tunnistamisen, reagoinnin sekä työkykyprosessien hallinnan ja yhteistyön rooleittain (työntekijä, esihenkilö, johto, HR ja työterveyshuolto)



Työsuojelun tavoitteet vuodelle 2025:

- henkilöstön työturvallisuuden vahvistuminen työsuojelun toimintaohjein
- työterveyden ja työsuojelun yhteistyön vahvistaminen erityisesti työpaikkaselvityksiä kehittämällä.
- työyhteisöjen väkivalta- ja uhkatilanteiden ennaltaehkäisyn paraneminen
- työ- ja henkilöturvallisuuden poikkeamailmoitusten käsittelyprosessin sujuvoittaminen
- työyhteisöjen tuki muutoksessa ja psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen

Kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuus perustuu yhteiskehittämiseen eri tahojen kanssa. Yhteistyön kehittäminen työyhteisöissä vaatii aikaa ja yhteistä keskustelua ja sovittuja työvälineitä. Työyhteisöjen keskustelukulttuurin, hyvän työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen ovat tavoitteina edelleen.

Työhyvinvointia johdetaan osana palvelutoiminnan kokonaisuutta ja toiminnan johtaminen perustuu työhyvinvointijohtamisen palveluprosessien tuntemukseen sekä yhteisiin toimintatapoihin.

3.2. Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely

Keski-Suomen hyvinvointialueen Mitä kuuluu? -henkilöstökyselyn mukaan kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokemus alentuneesta työkyvystä on pienentynyt 36 %:iin (vuonna 2023 43 %). Työpäivän jälkeen vastanneista kokee palautuvansa hyvin 34 % (vuonna 2023 33 %). Vaikka suunta on oikea, edellä mainitut kokonaisuudet vaativat erityistä huomiota työhyvinvoinnin ja työkyvyn hallintaan ja tukeen.

Työstressin vähentäminen ja palautuminen

Kun tarkastellaan työstä palautumista/palautumattomuutta on huomioitavaa, että palautuminen on kokonaisuus. Siihen liittyy osaltaan kokemus työpaineista ja kokemus työstressistä (paljon työpaineita, vähän sananvaltaa). Toisaalta työyhteisön toimivuus suojaa kuormittavuudelta, samoin kuin tunne ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta sekä kokemus lähiesihenkilön oikeudenmukaisuudesta. Kehittämistoimenpiteenä nouseekin niiden työyksiköiden tunnistaminen, joissa eniten työpaineita ja vastaavasti niiden työyksiköiden tunnistaminen, joissa työpaineita vähentävät tekijät ovat hyvällä tasolla. Palautumisen teemaa ja keinovalikoimaa toiminnallistetaan arkeen kehittämishankkein, hyviä käytäntöjä



pilotoiden ja viestien. Työstä palautuminen on keino ehkäistä haitallista työkuormitusta, josta aiheutuu terveydellisiä ongelmia. Esihenkilöillä on tärkeä rooli palautumisen tukemisessa, mutta myös työyhteisöt ja yksilöt voivat osaltaan tukea omaa ja muiden palautumista. Työyhteisön palautumisen keinoina ovat työn organisointiin liittyvät keinot, työyhteisön toimivuuden ylläpito ja edistäminen ja työn tauottaminen. Huomiota ja toimenpiteitä kohdennetaan myös työntekijän, terveyttä tukeviin toimintakäytäntöihin (ravitseminen, uni, liikunta ym.)

Työmäärään ja työskentelytapoihin vaikuttaminen, sen seuraaminen ja hallinta ovat esihenkilön tärkeitä tehtäviä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Myönteisten asioiden vahvistaminen vähentää haitallista työkuormitusta. Näihin keinoihin kuuluvat toimivan työilmapiirin vahvistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä sekä avoin vuorovaikutus ja lähiesihenkilön toiminta ja tuki.

Alentunut työkyky

Alentunut työkyky ennakoivat työstä poissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä. Tämä vaatii myös työyhteisötason toimenpiteitä, ei pelkästään yksilötason työkyvyn tukimuotoja. Työkykyyn vaikuttaa paitsi työntekijän oma terveys, myös se miten työolot, työn sisältö, työyhteisöjen toimivuus, johtamisjärjestely sekä työn organisointi on järjestetty. Työkyvyn edistämiseksi kiinnitetään erityisesti huomiota varhaiseen tukeen ja puheeksi ottamiseen. Sairauspoissaolojen (7-29 päivää) vähentämiseksi ja sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisemiseksi kehitetään esihenkilöiden työkykyjohtamisosaamista ja hyödynnetään monipuolista keinovalikoimaa muun muassa puheeksi ottamisen, työn muokkauksen ja korvaavan työn keinoin.

Esihenkilön toiminta

Lähiesihenkilön oikeudenmukainen toiminta suojaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia ja se on yhteydessä työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Lähiesihenkilön toiminta suojaa myös lyhyiltä ja pidemmiltä sairauspoissaoloilta ja vähentää ahdistuneisuushäiriöistä johtuvia poissaoloja. Lisäksi lähiesihenkilötyö suojaa myös työntekijää, jos hän on kokenut jotakin stressaavaa yksityiselämässään. Vuoden 2025 aikana kehitetään edelleen esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista muun muassa keskitetyissä esihenkilökoulutuksissa/sparrauksissa/valmennuksissa ja keskeisenä osana työkykyjohtamisen ohjelmahankintaa.



Esihenkilöiden työkuormitus

Esihenkilötyössä työpaineet ja niistä palautumisen on pysynyt samankaltaisena verrattuna edelliseen vuoteen. Työntekijät kokevat työpaineita kuitenkin vähemmän kuin lähiesihenkilöt ja johto. Palautuminen on parempaa verrattuna työntekijöihin, mutta lähiesihenkilöiden palautuminen on laskenut vuoteen 2023 verrattuna. Lähiesihenkilöiden työkuormitus on myös suurempaa kuin johdon.

Lähiesihenkilöiden, päälliköiden ja johdon kokemukset vaikutusmahdollisuuksista muutoksissa työssä ovat vähentyneet edellisvuodesta. Esimerkiksi päällikkö- ja johtotason vastaajista 36 % kokee, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssä. Lähiesihenkilöistä 84 % on tyytyväisiä työyhteisönsä yhteistyöhön ja oman lähiesihenkilön oikeudenmukaiseen toimintaan. Päälliköistä ja johdosta tyytyväisiä työyhteisönsä yhteistyöhön on 70 % vastaajista ja oman lähiesihenkilön toimintaan 79 %.

Työyhteisössä käsitellään Mitä kuuluu? -henkilöstökyselyn tulokset ja niistä johdetaan kehittämistavoitteet ja voimavarat.

3.3. Uudistunut työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain ja yhteistoimintalain muutoksilla varmistetaan työnantajan yleistä huolehtimisvelvollisuutta. Lisäksi työntekijän henkilökohtaiset edellytykset huomioidaan yksilöllisin toimenpitein. Laki täsmentää työnantajan velvoitetta tarkkailuun, jossa työolojen lisäksi huomioidaan työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä.

Työyhteisössä tulee huomioida henkilöstöprofiili ja siinä vaikuttavat tekijät mm. yksilötasolla työntekijän ikä ja ikääntyminen, sukupuoli, ammattitaito ja hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.

Työnantajan velvollisuus on antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

Perehdytyksessä, ohjauksessa ja opetuksessa huomioidaan työntekijän ammatillinen osaaminen, työkokemus, ikä ja kielitaito. Erityisesti kiinnitetään huomiota nuoren työntekijän erilaisiin kuormitustekijöihin esimerkiksi psyykkisiin tekijöihin tai työyhteisössä toimimiseen heti työuran alkaessa. Työstä ja



työolosuhteista voi aiheutua vaaraa raskaana oleville työntekijöille, joka tulee huomioida työolosuhteiden muutoksin myös raskauden jälkeen.

Lain muutokset huomioidaan työsuojelun toimintaohjein ja työhyvinvointitiimin tuella työhyvinvoinnin kehittämiseksi yhdessä työyhteisön ja esihenkilöiden kanssa. Työsuojelun valvontaa hoitaa aluehallinnon työsuojeluviranomaiset.

3.4. Työkyvyn ylläpitämisen tuki

Hyvinvointialue vastaa työpaikan terveellisyydestä ja turvallisuudesta työntekijöilleen työhyvinvoinnin hallinnan ohjein ja mallein. Esihenkilöitä ja työntekijöitä tuetaan työpaikoilla työkyvyn hallinnan ohjein kuormituksen tunnistamiseen ja varhaiseen tukeen sekä suunnitelmallisella työpaikkatoiminnalla siten, että kaikki työyhteisössä sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin.

Henkilöstön omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen kykyä vahvistetaan osaamisen kehittämisellä, kiinnittämällä huomiota kokonaisvaltaisesti elintapoihin, työstä palautumiseen ja myönteiseen motivoivaan ja kokemukseen merkityksellisestä työstä. Lisäksi huolehditaan turvallisesta työyhteisöstä ja toimivista työkyvyn toimenpiteistä ja hyvästä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta.

Esihenkilöitä ohjataan huomioimaan työuran eri vaiheita. Esihenkilö pyrkii ehkäisemään työkyvyn uhkia, puuttumaan niihin varhain ja tukemaan työhön paluuta pitkän poissaolon jälkeen. Hän on kiinnostunut työyhteisön kaikkien jäsenten vahvuuksista ja siitä, mitä he odottavat työltään. Työuran aikana ja ikääntyessä mahdollistetaan tarvittaessa työajan joustoja sekä tuetaan työssä jaksamista työtehtäviä mukauttamalla.

Työuralle kiinnittyessä huolehditaan hyvästä perehdytyksestä. Hyvinvointialueella on päivitetty mentoroinnin periaatteet ja käytännöt koko henkilöstön hyödynnettäväksi. Esihenkilöitä kannustetaan työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallein varhaiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa ja rohkaistaan työntekijöitä puhumaan ajoissa omaan työkykyyn vaikuttavista asioista. Käytössä ovat myös erilaiset työhyvinvoinnin oppimisolustat mm. Kevan oppimisympäristö, Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen materiaalit ja työvälineet, joiden hyödyntämiseen esihenkilöitä ja työntekijöitä ohjataan aktiivisesti. Perehtymiseen on luotu perehdyttämismallit ja sisällöt perehdyttämisen ohjelma Introon. Hyvien



käytäntöjen toiminnallistumista arkeen tuetaan sisäisesti viestien monikanavaisesti ja toimintaohjeistuksin.

Työhyvinvointi- ja työkykyasiantuntijat tukevat silloin, kun työkyvyssä tapahtuu muutoksia ja tarvitaan tehostettua työ- ja toimintakyvyn tukea työssä jatkamiseksi.

Esihenkilön kykyä havainnoida ja tunnistaa työyhteisön tilaa-, osaamis- ja työkykytarpeita vahvistetaan. Työyhteisöihin, joissa kuormittuneisuus on suurta tai työturvallisuusriskejä ilmenee, kohdennetaan tehostetun tai erityisen tuen toimenpiteitä työkyvyn hallintamallin mukaisesti yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työyhteisöjä ja esihenkilöitä ohjataan työpaikkaselvityksissä ehdotettujen toimenpiteiden ja työpaikan riskien seurantaan.

Keski-Suomen hyvinvointialue mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen muun muassa perhevapailta sekä harkinnanvaraisilla vapailta sekä tilanteisiin sopivilla joustavilla työaikajärjestelyillä. Työaikoihin vaikuttaminen yhteisöllistä työvuorosuunnittelua lisäämällä on yksi keino työ- ja yksityiselämän yhteen sovittamisessa.

Kehitämme työkyvyn edistämiseen ja tukeen liittyviä käytäntöjä yhdessä muun muassa aluehallinnon viranomaisten, Kevan, Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen yhteistyönä, erilaisten kehittämishankkeiden ja menetelmin. Lisäksi hyödynnämme verkkomateriaaleja ja oppimisympäristöjä monipuolisesti niin työkyvyn tuen osana kuin työkykyjohtamisen osaamisen kehittämisessä.

3.4.1. Osatyökykyisen työntekijän tuki

Keski-Suomen hyvinvointialueen työpaikoilla voidaan monin eri keinoin ylläpitää hyvää työkykyä, tunnistaa työkyvyn heikkenemisen riskiryhmiä ja tukea heikentyneitä työkykyä. Työnantaja huolehtii yleisistä edellytyksistä työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle.

Työkyvyn aktiivinen tuki muodostuu varhaisesta tuesta, työhön paluun tuesta ja tehostetusta tuesta. Varhaisessa vaiheessa esihenkilö keskustele työntekijän kanssa työhön liittyvistä asioista, työnkuvasta, työmäärästä ja kehittymismahdollisuuksista sekä päätetään työkykyä tukevat ja edistävät ratkaisut.

Työhön paluun tuki auttaa työntekijää palaamaan työhön pitkän poissaolon jälkeen esihenkilön ja työkykyasiantuntijan tuella. Paluun tuen avulla työpaikalla voidaan



ehkäistä sairauspoissaolojen uusiutumista ja lyhentää poissaolojen kestoja. Työhön paluuta edistetään työn ja työajan mukautuksin. Työntekijän työssä paluun mahdollisuuksista ja mahdollisista tukitoimista keskustellaan työterveysneuvottelussa, joissa oma työkykyasiantuntija on tarvittaessa mukana.

Tehostettua tukea tarvitaan, kun työyksikön varhaisen ja työhön paluun tuen toimet eivät riitä. Työhyvinvoinnin asiantuntija tai työkykyasiantuntija tukee esihenkilöitä ja työntekijää ammatillisen kuntoutuksen keinovalikoimien suunnittelussa ja toteutuksessa verkostoyhteistyössä (työterveyshuolto, Kela ja Keva ym.). Työntekijän urapolkua ja uudelleensijoittumista tuetaan yhteistyössä rekrytointipalvelujen kanssa.

Työterveyspalvelujen sisältö muodostuu ennaltaehkäisevän työterveyshuollon palveluista (vuonna 2024 75 %) ja lisäksi kohdennetuista terveyspainotteisista sairaanhoidon palveluista (vuonna 2024 24 %). Työterveyden toimintasuunnitelmassa tarkennetaan vuosittain painopisteet hyvinvointia- ja työkykyä tukeville pito- ja vetovoimatekijöille ja niiden avulla tuetaan työntekijöitä, esihenkilöitä sekä työyhteisöjä.

Työyhteisöjen kehittämisen ja esihenkilön tukena ovat muun muassa

- tarvelähtöinen ja kohdennettu tuki esihenkilötyön tueksi esimerkiksi toiminnan muutostilanteissa, kuormittavissa ja työpaikan arkea haastavissa tilanteissa
- kuormitusta aiheuttaneiden ja tunteita herättävien tilanteiden purku ja käsittelytuki
- työterveyshuollon työpaikkaselvitys (perustyöpaikkaselvitys, suunnattu/kohdennettu työpaikkaselvitys esihenkilötyöhön) toimenpide-ehdotuksineen, jotka toteutetaan yhdessä työhyvinvointipalvelujen, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa.
- esihenkilösparraukset ja -perehdytys
- hyvinvointialueen omille esihenkilöille kohdennettu Kiilakuntoutus

3.4.2. Toimiva työyhteisö

Toimivan työyhteisön tukipalveluja ovat muun muassa erilaiset työyhteisöjen ohjaus- ja valmennuspalvelut, työnohjaus, henkisen ensiavun palvelut ja työyhteisösovittelu. Toimivan työyhteisön tukipalveluilla pyritään osaltaan lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä vahvistamalla työarjen perustaa sekä tukemalla tarvelähtöisesti ja tilannesidonnaisesti sitä tarvittaessa vaikuttavin



tukikeinoin ja olemassa olevia voimavaroja vahvistaen. Henkisen ensiavun osalta vahvistamme esihenkilöiden ja työyhteisöjen osaamista toimia henkisesti kuormittavissa tilanteissa Hetipurku -mallin mukaisesti. Tarvittaessa työyhteisölle järjestetään jälkipuinti henkisesti kuormittavan tilanteen jälkeen. Vuonna 2025 kehitämme edelleen Sijaiskärsijä -toimintamallia asiantuntijaverkostossa osana henkisen tuen palvelukokonaisuutta.

Vuonna 2025 tuotamme yksilö-, ryhmä-, työyhteisö-, tilanne-, esihenkilö- ja johdon työnohjauksia tilanne- ja tarveperusteisesti monipuolisella työnohjauspalvelulla/-poolilla. Työnohjauspalvelut sisältävät myös lakisääteiset työnohjukset vuonna 2024 toteutetun kilpailutuksen myötä.



LIITE 1. Työttömyysuhan alaiset työntekijät

Yhteistoimintalain 4 § 1 momentin mukaisesti työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa on käsiteltävä ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita ja taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista.

Lisäksi lain 4 § 2 momentin mukaisesti, jos hyvinvointialueen talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia taikka merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehtoissa, toimenpiteitä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin aluehallitus tekee aluevaltuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee lisäksi periaatteet, joiden mukaan työnantaja hankkii henkilöstölleen työsopimuslain 7 luvun 13 §:n ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta ja koulutusta.

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain 9§:n mukaan työnantajan tehtyä neuvotteluesityksen, tarkoituksenaan irtisanoa vähintään kymmenen työntekijää taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on työnantajan yhteistoimintamenettelyssä annettava henkilöstön edustajille esitys työllistymistä edistäväksi suunnitelmaksi. Toimintasuunnitelmaa valmistellessaan työnantajan on viipymättä selvitettävä yhdessä työvoimaviranomaisen kanssa työllistämistä tukevat julkiset työvoimapalvelut.

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon, mitä työvoiman vähentämisestä on säädetty tai työ- taikka virkaehtosopimuksin sovittu. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi yhteistoimintaneuvotteluiden aikataulu, neuvottelussa noudatettavat menettelytavat ja suunnitellut irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista annetussa laissa (916/2012) tarkoitettuja palveluja käytettäessä sekä työnhaun ja koulutuksen edistämisestä.



Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintasuunnitelma sisältää ne suunnitelmat ja toimenpiteet, joita Keski-Suomen hyvinvointialue tekee työntekijöidensä työllistymisen tukemiseksi mahdollisessa irtisanomistilanteessa. Suunnitelman tavoitteena on auttaa ja tukea konkreettisesti työttömyysuhan alaisten henkilöiden uudelleensijoittumista hyvinvointialueen omaan organisaatioon tai sen ulkopuolelle. Työntekijän koulutus- ja osaamistietoja hyödynnetään mahdollisessa uudelleensijoituksessa.

Irtisanotun työntekijän työllistymistä edistävän valmennuksen tai koulutuksen periaatteet

Työnantaja on velvollinen tarjoamaan KVhL:n 37 §:n perusteella irtisanomalleen, ennen virkasuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa olleelle viranhaltijalle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen. Sama velvollisuus koskee työsopimussuhteisia, joiden palvelussuhde on kestänyt ennen työsuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta (työsopimuslaki 7 luvun 3 §).

Työnantaja kartoittaa yhteistoimintaneuvotteluiden kuluessa ja irtisanomisprosessin aikana työsopimuslain (55/2001) 7 luvun 4 §:n sekä viranhaltijain (304/2003) 8 luvun 37§:n mukaisesti mahdollisuudet työllistyä Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelman mukaisiin tehtäviin. Prosessia hallinnoidaan rekrytoinnissa. Työnantaja kartoittaa neuvotteluiden kuluessa ja irtisanomisprosessin aikana mahdollisuudet järjestää sellaista mahdollisten uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena.

Työnantajan yleisenä toimintaperiaatteena on tukea työntekijöitään mahdollisissa irtisanomistilanteissa. Julkisilla työvoimapalveluilla tarkoitetaan työ- ja elinkeinotoimiston tarjoamaa työnhakupalvelua, työnvälitystä, ammatillista työvoimakoulutusta, työkokeilua sekä muita ammatillisia valmiuksia kehittäviä palveluita sekä yleistä työnhakuun liittyvää neuvontaa.

Työterveyshuolto on tarvittaessa tukena yksilökohtaisissa työkyvyn ylläpitämiseen liittyvissä tarpeissa. Työterveyshuolto ohjaa myös tarvittaessa muihin terveydenhuollon palveluihin. Tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä irtisanotulla työntekijällä/viranhaltijalla, jonka työsuhde/virkasuhte on kestänyt työsuhteen /virkasuhteen päättymiseen mennessä viisi vuotta, on oikeus työterveyshuollon palveluihin kuusi kuukautta työntekovelvollisuuden päättymisestä. Tämän jälkeen



työterveyshuollon palvelut päättyvät ja terveydenhuollon palvelut tarjotaan oman alueen terveyskeskuksesta.