

A photograph of four healthcare professionals in blue scrubs standing in a hospital hallway. In the foreground, a woman with dark hair and a red lip is smiling at the camera. To her right, a man with glasses and a beard is looking towards the camera. In the background, another woman is partially visible, looking away. The hallway has light-colored walls and a door in the background.

Hyvä työarki kaikille Henkilöstöohjelma 2026–2030

Keski-Suomen hyvinvointialue



Henkilöstöjohtamisen osa-alueet



Henkilöstöohjelman sisältö



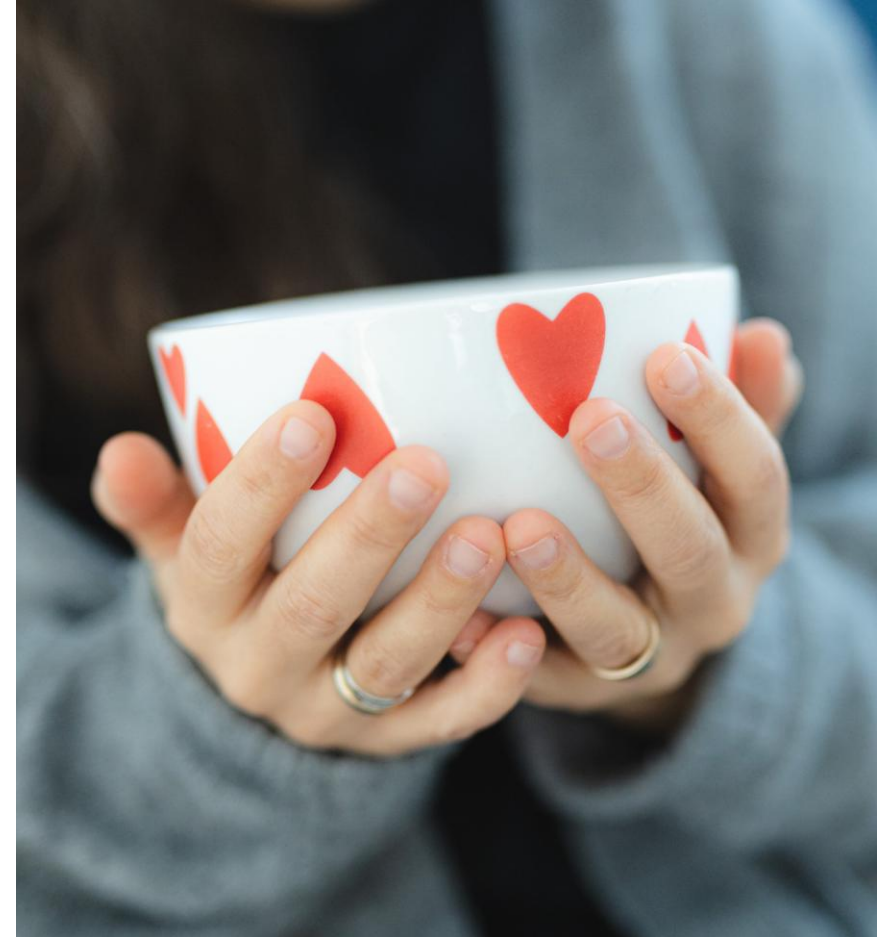
1. Henkilöstöohjelman tavoite ja tausta
2. Kehittämiskohteet, mittarit ja keinot
 - Hyvää työarkea ja osallisuutta tukeva johtaminen
 - Hyvinvoiva työntekijä turvallisessa työympäristössä
 - Merkityksellinen työ ja kannustava palkitseminen
 - Henkilöstöressurssien vaikuttava kohdentaminen ja osaavan työvoiman varmistaminen
3. Henkilöstöohjelman toteutus ja seuranta: seuraavat vaiheet

1. Henkilöstöohjelman tavoite ja tausta



Henkilöstöohjelman tausta

- Ensimmäisen henkilöstöohjelman 2023–2025 valmistelun lähtökohtana oli Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia ja kysymys: ”Minkälaisen henkilöstöjohtamisen varassa se saadaan toteutumaan?”. Ohjelma syntyi osallistavan, neljä kuukautta kestäneen yhteistyöprojektin tuloksena, jossa oli mukana 54 toimijaa ja heidän edustamiensa yhteisöjen jäseniä hyvinvointialueen eri johtotasoilta, lähiesihenkilöistä, aluevaltuuston ja -hallituksen johdosta, henkilöstöjaostosta sekä päällikkö- ja asiantuntijatehtävistä ja henkilöstöä edustavista työsuojeluvaltuutetuista ja pääluottamusedustajista. Työntekijät osallistuivat valmisteluun Polis-kyselyllä.
- Päivityksen vuosille 2026–2030 lähtökohtana ovat hyvinvointialueen uusi strategia vuoteen 2030 ja palvelustrategia, jotka aluevaltuusto hyväksyi loppuvuodesta 2025.
- Henkilöstöohjelman päivittämisessä on käytetty mm. Mitä kuuluu -kyselyn pohjalta laadittuja työyhteisöjen kehittämissuunnitelmia, arviointiryhmän 13.5.2026 loppuraporttia sekä henkilöstön, pääluottamusedustajien ja työsuojelun kommentteja. Henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida henkilöstöohjelman luonnosta Orchidea-alustalla 22.6.-31.8.2026.



Hyvinvointialueen uusi strategia henkilöstöohjelman lähtökohtana



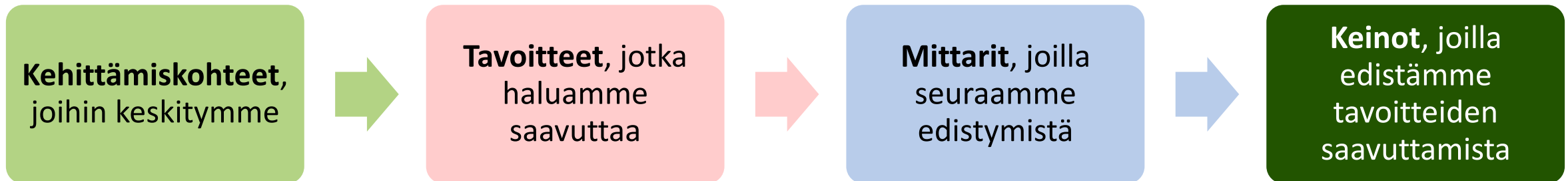
Strategiaan on kirjattu henkilöstöstä seuraavasti:

Hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö

- Henkilöstö on toimintamme sydän. Pidämme huolta henkilöstömme työhyvinvoinnista ja osaamisen vahvistamisesta sekä kehitämme systemaattisesti johtamista ja johtamiskulttuuria.
- Hyödynnämme henkilöstömme osaamista myös toiminnan kehittämisessä.
- Hyvinvoiva, osallistuva henkilöstö varmistaa toimintamme menestyksen.

Henkilöstöohjelman 2026–2030 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.



Hyvä työarki kaikille

VISIOMME

Meillä henkilöstö elää hyvää työarkea. Hyvän työn tekemiseen on hyvät olosuhteet ja voimavarat sekä tukena hyvä johtaminen. Yhdessä onnistumme, kehitymme ja uudistumme.

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
- **Yhteinen onnistuminen ja uudistuminen:** laadukas toiminta, jatkuva oppiminen, osaamisen kehittäminen, kestävä uudistuminen



2. Kehittämiskohteet, mittarit ja keinot



Valitut kehittämiskohteet ohjelmakaudelle 2026–2030

**HYVÄÄ TYÖARKEA JA
OSALLISUUTTA TUKEVA
JOHTAMINEN**

**HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ
TURVALLISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ**

**MERKITYKSELLINEN TYÖ JA
KANNUSTAVA PALKITSEMINEN**

**HENKILÖSTÖRESURSSIEN
VAIKUTTAVA KOHDENTAMINEN JA
OSAAVAN TYÖVOIMAN
VARMISTAMINEN**

HYVÄÄ TYÖARKEA JA OSALLISUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN 1/2

TAVOITTEET

Yhtenäistetään johtamisen toimintatapoja ja vahvistetaan yhteistä johtamiskulttuuria koko hyvinvointialueella.

- Johtaminen on yhtenäistä, valmentavaa ja strategian mukaista koko hyvinvointialueella. Esihenkilöt onnistuvat henkilöstön johtamisessa ja muutosten läpiviennissä. Osaamista johdetaan ennakoivasti. Työyhteisöissä koetaan osallisuutta ja luottamusta.

Kaikki esihenkilöt ja heidän varahenkilönsä saavat suunnitelmallisen perehdytyksen, ja jokaisella esihenkilöllä on hyvät tiedot ja taidot johtamistyöstä (Hyvaks-akatemia).

Vahvistetaan henkilöstön tyytyväisyyttä työyksikkönsä johtamiseen ja käydään tavoite- ja osaamiskeskustelut kerran vuodessa.

Esihenkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista tuetaan.

Esihenkilöille on laadittu urapolku ja osaamisen kehittämisen suunnitelma.

MITTARIT

- **Perehdytyksen toteutuminen (%)**
- Tyytyväisyys perehdytykseen (kysely)
- Perehdytyssovelluksen käyttöaste (%)
- **Olen tyytyväinen esihenkilöni ja työyksikköni johtamiseen (Pulssi)**
- **Lähiesihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuus (joka toinen vuosi osana Mitä kuuluu -kyselyä ja työkykyisyysindeksiä)**
- **Tavoite- ja osaamiskeskustelujen toteutuminen (%)**
- Esihenkilöiden vastaukset Mitä kuuluu- ja Pulssi-kyselyissä.
- Johtamisosaamiskysely (vuosittain)
- Urapolun ja osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen (%)
- Johtamiskoulutuksiin osallistuneet
- Koulutussuunnitelmien toteutuminen (%)

HYVÄÄ TYÖARKEA JA OSALLISUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN 2/2

KEINOT

1. Selkeytetään työyhteisön eri roolit, vastuut ja työn tavoitteet. Selkeytetään esihenkilöiden tehtäväkuvat ja vastuut.
2. Määritellään esihenkilöiden osaamisvaatimukset ja hyödynnetään niitä rekrytoinnissa.
3. Perehdytetään esihenkilöt sekä ylläpidetään heidän osaamistaan kouluttamalla ja valmentamalla (Hyvaks-akatemia).
4. Vahvistetaan esihenkilöiden valmiuksia johtaa henkilöstöä. Varmistetaan esihenkilöiden tukea arjessa (oma esihenkilö, kollegiaalinen tuki ja mm. HR-tuki), tavoitteellista työskentelyä ja työn voimavaroja.
5. Pidetään työpaikkakokoukset säännöllisesti sekä ohjeistetaan ja yhtenäistetään niiden sisältö.
6. Käydään työelämäkeskustelut yksilö- ja työyhteisötasolla säännöllisesti (mm. tavoite- ja osaamiskeskustelut, ryhmäkeskustelut).
7. Vahvistetaan esihenkilöiden ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevien asioiden valmisteluun ja kehittämiseen.
8. Edistetään yhteistyötä ja osaamisen hyödyntämistä yli yksikkö-, palvelualue- ja ammattiryhmärajojen.
9. Kannustetaan esihenkilöitä kehittävän ja rakentavan palautteen antamiseen.
10. Kiinnitetään huomiota hyvinvointialueen arvoja tukevaan käyttäytymiseen työyhteisössä.



HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ TURVALLISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ 1/2

TAVOITTEET

Henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, työnantajaansa ja työterveyspalveluihin, ja työnantajan pitovoima on hyvä.

Työ on turvallista ja terveellistä, henkilöstön työkyky on hyvä ja henkilöstö voi työssään hyvin.

Työvuorosuunnittelu on toimivaa, työntekijöille mahdollistetaan joustoja ja työpaikka on perheystävällinen.

Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa (toimiva aloitejärjestelmä/ideaboksi).

MITTARIT

- Henkilöstökyselyt:
 - Suosittelisin omaa työpaikkaani tuttavilleni (Pulssi). Suosittelisi työnantajaa ystävälleen (Mitä kuuluu –kysely)**
 - Voin työssäni hyvin (Pulssi). Kokee työkykynsä hyväksi , Palautuu työstään hyvin (Mitä kuuluu -kysely ja työkykyisyysindeksi)**
- Sairauspoissaolot (kpv/htv, %);** ennenaikaiset eläköitymiset (sairauseläkkeet, osa-aika-eläkkeet); tekemättömän työn kustannukset (KEVA:n laskentamalli), **Säädetyssä ajassa käytyjen varhaisen tuen keskustelujen osuus (%)**.
- Vaihtuvuus %,** Lähtöhaastattelut tai –kyselyt (lähdön syiden analysointi)
- Henkilöstön tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun (Mitä kuuluu -kysely)
- Työterveystoimijan toteuttama kysely (NPS)**
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyen:
 - Henkilöstön ideat/aloitteet: Käsiteltyjen aloitteiden määrä suhteessa tehtyihin, **tehdyt aloitteet kpl/vuosi**.
 - On vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssä* (Mitä kuuluu -kysely ja työkykyisyysindeksi).
 - Mitä voimavaroja työntekijä kokee työssään* (Ainon juurisyyanalyysi).
- Väkivalta- ja uhkatilanteiden määräraportointi (Laatuportti, vakuutusyhtiö)
- Työpaikkaselvitykset 3-5 vuoden välein, toimenpiteiden toteutuminen työyksikössä
- Työtapaturmien määrä (kpl, kustannukset/hlö, sairauspoissaolot, ammattiryhmät)
- Työturvallisuuden verkkokurssin suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%)
- Laatuportin muu raportointi
- Yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja perheystävällisyyden arviointikysely

HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ TURVALLISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ 2/2

KEINOT

1. Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia työn muotoilun avulla, parantamalla työn ja erilaisten elämätilanteiden yhteensovittamisen mahdollisuuksia sekä kehittämällä joustavuuden lisäämistä työvuorosuunnittelun keinoin.
2. Selkiytetään työhyvinvoinnin edistämisen ja työkykyjohtamisen toimintakäytäntöjen linjaukset, viestitään niistä ja viedään ne osaksi arkea ja johtamista. Varmistetaan työkyvyn hallintamallin kattava käyttö ja hyödynnetään Aino-järjestelmää sen toteuttamisen tukena. Tunnistetaan, kirjataan ja jaetaan hyviä käytäntöjä.
3. Seurataan työn kuormitusta ja pyritään tunnistamaan työkyvyn tuen tarpeita mahdollisimman varhain. Vahvistetaan henkilöstön omaa vastuuta työkyvyn ylläpitämisestä sekä työkyvystä keskustelemista osana työpaikkojen arkea.
4. Varmistetaan, että työterveyshuollon ennaltaehkäisevät palvelut vastaavat tavoitteisiin. Kehitetään yhdessä palveluja ja varmistetaan työpaikkaselvitysten toimenpiteet.
5. Liitetään perehdytykseen omana teemana työhyvinvointi ja työturvallisuuden osaaminen (Turvallisuuden verkkokurssi Hyvaks Moodlessa, koko henkilöstölle velvoittava).
6. Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja, hyvää työkäyttäytymistä ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.
7. Vahvistetaan työn turvallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa arjessa sekä ehkäistään väkivallan uhkaa ennakoivin ja sitä vähentävin toimenpitein.



MERKITYKSELLINEN TYÖ JA KANNUSTAVA PALKITSEMINEN 1/2

TAVOITTEET

Palkkaus on läpinäkyvää ja yhdenvertaista. Tätä tukevat aikataulussa valmistuvat palkkausjärjestelmät ja palkkojen harmonisointi.

Työntekijöille laaditaan ammattiryhmäkohtaisia urapolkumalleja.

Palkitsemisjärjestelmää kehitetään. Palkitsemisessa hyödynnetään aineellista (motivoivaa kertapalkitsemista, tarjottavia etuja) ja aineetonta (arvostus, huomioiminen) palkitsemista.

MITTARIT

- **Henkilöstökyselyt:**
 - Työ on palkitsevaa
 - **Saa työstä vastinetta tunnustuksena ja arvostuksena**
 - Kokee työstressiä: paljon panostusta, vähän palkitsevuutta
 - Työntekijöiden tietoisuus ja tyytyväisyys/arvostus
- **Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedun käyttöaste (%)**
- Palkkausjärjestelmäuudistuksen valmiusaste (%)
- Palkkojen harmonisoinnin valmiusaste (%)
- Ammattiryhmäkohtaisten urapolkumallien laatiminen (%)
- **Koulutuksiin osallistuneiden osuus henkilöstöstä (%)**
- **Koulutuspäivien määrä henkilöä kohden**

MERKITYKSELLINEN TYÖ JA KANNUSTAVA PALKITSEMINEN 2/2

KEINOT

1. Otetaan käyttöön uudet palkkausjärjestelmät (SOTE, HYVTES). Määritellään tehtävien vaativuuden, tasopalkkojen ja henkilökohtaisten lisien perusteet.
2. Kehitetään palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemisen perusteita. Palkitaan työyhteisöä ja työntekijöitä. Kehitetään henkilöstöetuja ja palautetaan henkilöstön liikunta- ja kulttuurietu.
3. Kehitetään työn palkitsevuutta ja arvostusta sekä aineetonta ja aineellista palkitsemista. Vahvistetaan työn merkityksellisyyttä, menneä ja yhteistä identiteettiä ”Olemme Keski-Suomen hyvinvointialueen työntekijöitä”.
4. Mahdollistetaan henkilöstön oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Tunnistetaan ja hyödynnetään henkilöstön osaamista ja kyvykkyyksiä yli yksikkörajojen.
5. Tehdään näkyväksi onnistumisia ja hyviä käytäntöjä.



HENKILÖSTÖRESURSSIEN VAIKUTTAVA KOHDENTAMINEN JA OSAAVAN TYÖVOIMAN VARMISTAMINEN 1/2

TAVOITTEET

Vahvistamme henkilöstösuunnittelua ennakoimalla työvoimatarpeita osana toiminnan ja talouden johtamista.

Henkilöstöresurssit kohdennetaan vaikuttavasti ja henkilöstömitoitukset seuraavat toiminnan muutoksia. Toimivat sijaistukset järjestetään hyödyntämällä varahenkilöstöä ja keikkalaisia tehokkaasti. Vuokratyövoiman käytöstä luovutaan.

Hyvinvointialueella on hyvä maine ja vetovoima työnantajana sekä oppilaitosharjoittelupaikkana. Oppilaitosyhteistyö on toimivaa ja ennakoivaa.

Osaamisprofiilit ja -tasot sekä kelpoisuus- ja osaamisvaatimukset on määriteltä, ja urapolkuja on laadittu. Kriittiset osaamiset on tunnistettu ja huomioitu seuraajasuunnittelussa.

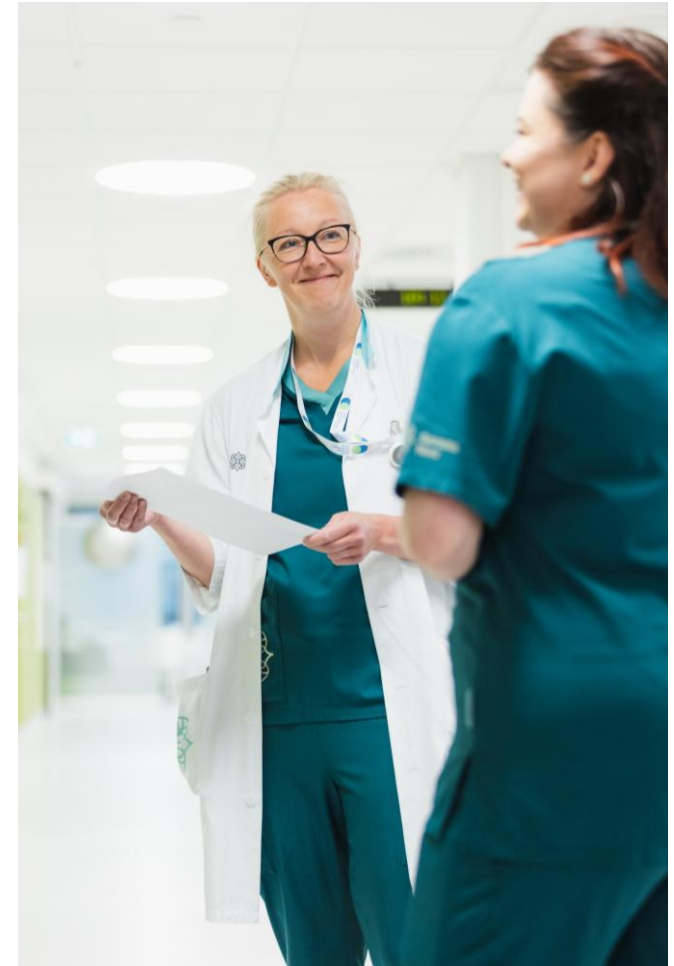
MITTARIT

- **Henkilöstöbudjettien toteutuminen (%)**
- Henkilöstömitoitusten laatiminen (%)
- **Tehdyt lisä- ja ylityöt, paikalliset erilliskorvaukset**
- Varahenkilöstön tekemien vuorojen osuus suhteessa ulkoisten ja sisäisten keikkalaisten vuoroihin.
- **Varahenkilöstön varaamattomien vuorojen osuus**
- **Vuokratyövoiman kustannusten osuus kaikista henkilöstökustannuksista**
- Hakijoiden määrä avointa tehtävää kohden
- Opiskelijapalautteet
- Osaamisprofiilien ja -tasojen määrittely
- Urapolkujen laatiminen (%) — esihenkilötaso, kliininen taso ja vastuutehtävät.

HENKILÖSTÖRESURSSIEN VAIKUTTAVA KOHDENTAMINEN JA OSAAVAN TYÖVOIMAN VARMISTAMINEN 2/2

KEINOT

1. Kehitetään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua osana toiminnan ja talouden johtamista sekä varmistetaan tarpeen mukainen, ajantasainen henkilöstömitoitus kaikissa palveluissa. Ennakoidaan henkilöstömäärää ja osaamistarpeita sekä muutoksia työvoiman tarjonnassa. Suunnitellaan, miten henkilöstön poistumaan varaudutaan.
2. Kehitetään täyttölupamenettelyä, henkilöstön uudelleensijoittamisia (työkykyperusteiset, tuta-perusteiset siirrot) ja sisäistä liikkuvuutta.
3. Kehitetään varahenkilöstön määrää ja toimintaa vastaamaan palveluiden tarpeita sekä lisätään tukea sijaishankintaan. Arvioidaan ja vähennetään vuokratyön käyttöä suunnitellusti.
4. Kehitetään työnantajaimagoa ja keskitettyä rekrytointia. Varmistetaan yhdenmukaiset ja sujuvat hyvinvointialuetasoiset rekrytointiprosessit sekä hyödynnetään monipuolista rekrytointimarkkinointia.
5. Kehitetään työnjakoa eri henkilöstöryhmien välillä. Arvioidaan tekoälyn soveltuvuutta ja hyödyntämismahdollisuuksia eri työtehtävissä.
6. Vahvistetaan toimivalla oppilaitos- ja koulutusyhteistyöllä työvoiman saatavuutta ja henkilöstön osaamista.
7. Kehitetään perehdytystä kaikissa henkilöstöryhmissä. Yhdenmukaistetaan perehdytysprosessit ja lupakäytännöt.



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 henkilöstöjaosto.

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 jo nyt esim. henkilöstöammattilaisten tai työsuojeluorganisaation tehtäväkenttään, jolloin omistajuus tulee luontevasti määritellyksi, mutta joissain projekteissa on nimettävä ja resursoitava omistaja.

3. Tavoitteiden ja mittaamisen konkretisointi

- Hyvinvointialueen 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” Fokusta. Tavoitteiden toteutumisen seuraamista kehitetään työpöydän kehittämisen edetessä.
- **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. Osaa mittareista seurataan Fokus-raportoinnin yhteydessä kuukausittain.
 - Kaikkia mittareita raportoidaan mahdollisuuksien mukaan henkilöstökertomuksessa (laajemmat työyhteisökyselyt joka toinen vuosi, pulssikyselyt kuukausittain).

Kiitos

www.hyvaks.fi
#hyvaks #hyvääarkikaikille