

Yhteistyötoimikunta 10.3.2022

Henkilöstöjaosto 30.3.2022

Yhtymähallitus 30.5.2022

Yhtymävaltuusto 14.6.2022

# Henkilöstöstrategia 2022

# Sisällysluettelo

Johdanto .....	3
Meillä työntekijän voimavarojen ja työn välinen tasapaino sekä työyhteisö tukevat hyvinvointia.....	5
Meillä henkilöstö on osaavaa, osaaminen on jakautunut riittävän monelle ja asiakastarpeesta lähtevää erikoisosaamista on riittävästi.....	8
Me onnistumme rekrytoimaan tarvittavan henkilöstön palveluiden tuottamiseksi .....	10
Meillä henkilöstö voi aidosti vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin asioihin.....	12
Meillä johtaminen on luottamusta ja arvostusta herättävää .....	14

Tekijät: Henkilöstöpalveluiden johtotiimi

# Johdanto

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on Siun soten toiminnan avain. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on määritellä keskeisimmät henkilöstön pito- ja vetovoimatekijämme vuodelle 2022. Siun soten henkilöstöstrategian tavoitteet ja toimenpiteet on johdettu kuntayhtymän strategian kriittisistä menestystekijöistä. Henkilöstöstrategian kannalta keskeisimmät kriittiset menestystekijät ovat rekrytoinnin onnistuminen, henkilöstön osaaminen, osallisuus, yhteistyö ja hyvinvointi sekä luottamusta herättävä, arvostava johtaminen. Henkilöstöstrategia pohjautuu Siun soten kuntayhtymän strategiaan. Kuntayhtymän strategia on määritelty vuosille 2022–2025 ennen hyvinvointialueiden lainsäädännön hyväksymistä. Hyvinvointialue päättää uuden hyvinvointialueen strategiasta ja näin ollen myös henkilöstöstrategiasta vuodesta 2023 alkaen.

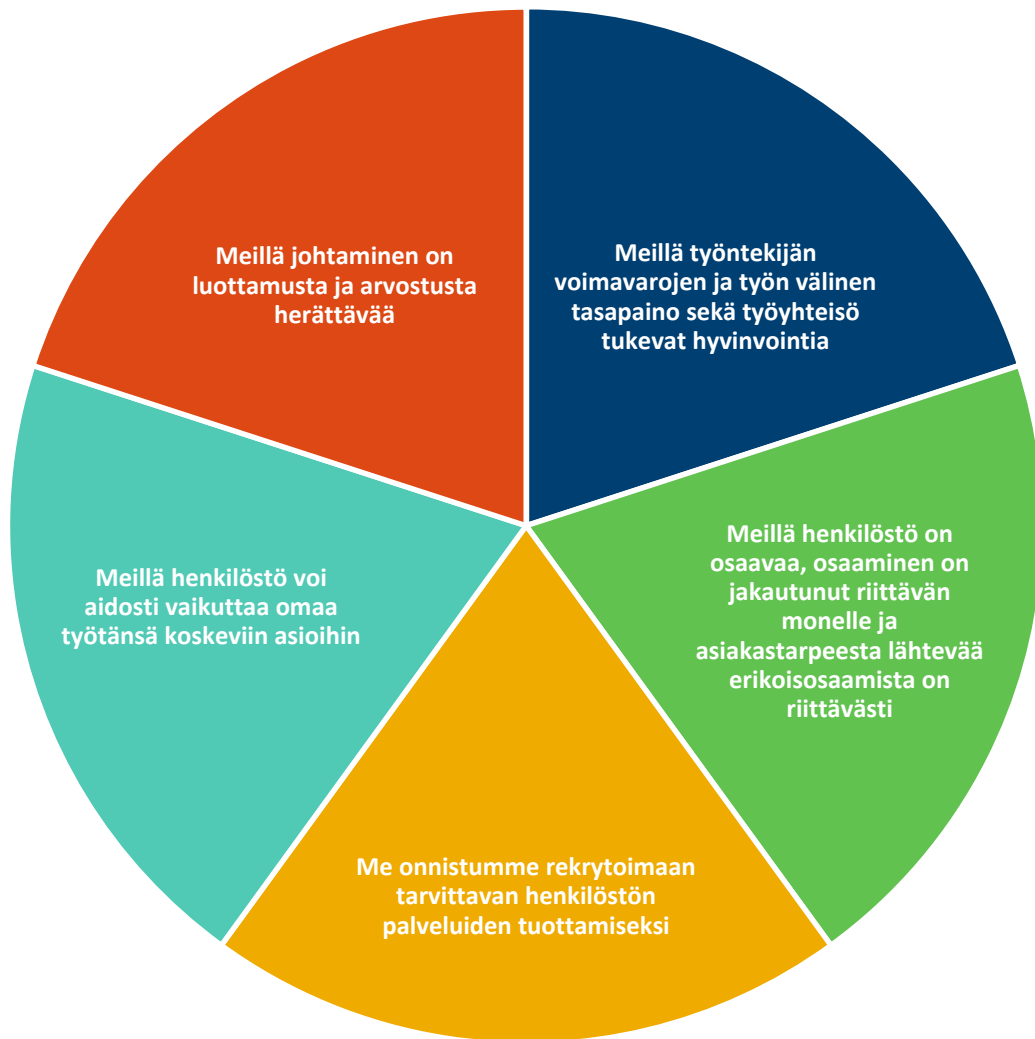
Vuoden 2022 henkilöstöstrategia koostuu viidestä toiminnallisesta tavoitteesta, jotka ovat:

- Meillä työntekijän voimavarojen ja työn välinen tasapaino sekä työyhteisö tukevat hyvinvointia
- Meillä henkilöstö on osaavaa, osaaminen on jakautunut riittävän monelle ja asiakastarpeesta lähtevää erikoisosaamista on riittävästi
- Me onnistumme rekrytoimaan tarvittavan henkilöstön palveluiden tuottamiseksi
- Meillä henkilöstö voi aidosti vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin asioihin
- Meillä johtaminen on luottamusta ja arvostusta herättävää

Nämä tavoitteet muodostavat pito- ja vetovoimatekijöiden kokonaisuuden, jota Siun sote tulee tarvitsemaan entisestään vaikeutuvassa työvoimapulassa.

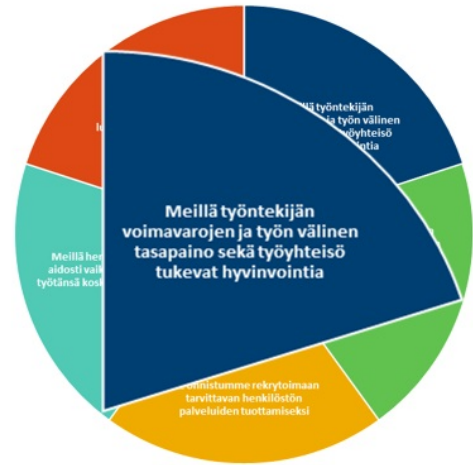
Henkilöstöstrategiassa toiminnallisille tavoitteille on määritelty toimenpiteet, joita on yhteensä 17. Toimenpiteille on puolestaan määritelty vastuutahot sekä seurattavat asiat ja mittarit. Seurattavien asioiden ja mittareiden tarkemmat tavoitetasomäärittelyt on kuvattu erillisessä liitteessä.

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on ohjata henkilöstöjohtamista oikeaan suuntaan. Osana vuonna 2022–2023 toteutuvaa johtamisvalmennusta käynnistetään eri organisaatiotasojen välinen yhteinen arvokeskustelu, jonka tavoitteena on, että kaikki Siun soten työnantajan edustajat tulkitsevat ja toteuttavat yhteisiä arvoja yhdensuuntaisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Henkilöstöstrategian visio voidaan rakentaa yhteisten arvokeskustelujen päätteeksi.



Siun soten henkilöstöstrategian toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2022.

# Meillä työntekijän voimavarojen ja työn välinen tasapaino sekä työyhteisö tukevat hyvinvointia



Hyvinvoiva henkilöstö on Siun soten tärkein voimavara. Työntekijän voimavarojen ja työn kuormitustekijöiden tulee olla tasapainossa, jotta työntekijä voi hyvin. Myös toimiva työyhteisö ja turvalliset työolosuhteet tukevat hyvinvointia. Tavoitteena on, että työhyvinvointia tuetaan huolehtimalla työn joustavuudesta, hallinnasta ja työmäärän kohtuullisuudesta. Esihenkilön on osattava soveltaa työkykyjohtamisen toimintamalleja, osattava hyödyntää työterveyshuoltoa sekä osattava käyttää hyväksi tiedolla johtamisen työkaluja. Tavoitteena on myös rakentaa yhteistoiminnallisesti Mielen tuki -malli tukemaan henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja vähentämään mielenterveydenhäiriöistä johtuvia sairaspaisaoloja ja ennenaikaista työkyvyttömyyttä.

## Toimenpide: Henkilöstöressurssien johtamisella tuetaan henkilöstön palautumista ja hallitaan työn kuormittavuutta.

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022
Vuorotyön kuormitusriski vähenee - työvuoroergonomia toteutuu siten, että ylikuormitusta aiheuttavat työvuorot tai työvuoroyhdistelmät vähenevät
Vuosilomat on suunniteltu tasaisesti ja osaaminen on suunnittelussa huomioitu
Henkilöstön tyytyväisyyttä työvuorosuunnitteluun seurataan
Vahvistamattomien vuosilomapäivien lukumäärä ei kasva
MSK: Kokemus vaikuttamismahdollisuudesta työaikoihin paranee sekä kokemus epävarmuudesta työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn vähenee edelliseen vuoteen verrattuna

## Toimenpide: Esihenkilö soveltaa työkykyjohtamisen toimintamalleja ja hyödyntää työterveyshuoltoa. Esihenkilö käyttää hyväksi tiedolla johtamisen työkaluja, kuten MSK ja Qlik.

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022
Toimialuekohtaiset, palvelualuekohtaiset ja yksikkökohtaiset työterveysyhteistyötapaamiset toteutuvat
Yli 30pv kestävät sairauspoissaolot vähenevät
Havaitse varhain ja puutu - menetelmän käyttöaste korkea: 100% prosesseista avattu (otanta)
Sisutyöpäivien käyttö ja lukumäärä lisääntyy
Työkykyperäiset sairauspoissaolot laskevat
Osasairauspäivärahan ja ammatillisen kuntoutuksen päivien määrä kasvaa
Siun soten toimintamallien tuntemus paranee (toimintamalleja koskeva kysely)

## Toimenpide: Jokaiselle työntekijälle varmistetaan turvalliset ja terveelliset työolosuhteet

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat. Linjajohto valvoo, että riskienarvioinnit on tehty.

Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022
Työparityöskentelyä tukevia työnjakomalleja kehitetään (psykologinen tuki)
Tunnistetaan riskienarvioinnin avulla väkivalta-, ergonomia- ja psykososiaalisen kuormituksen riskit
Defusing-mallin tunnetuksi tekeminen
Defusing-purkajia koulutetaan riittävästi tarpeeseen nähden
Työturvallisuuslain mukainen riskienarviointi tehty kaikissa työyksiköissä

**Toimenpide: Mielen tuki -mallin kautta vähennetään mielenterveydenhäiriöistä johtuvia sairaspöissaoloja, ennenaikaista työkyvyttömyyttä sekä lisätään työstä syntyvää hyvinvointia.**

Toimenpiteen vastuutaho: Työhyvinvointipalvelut.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Mielen tuki malli rakennetaan yhteistoiminnallisesti tukemaan henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja vähentämään psykososiaalista työstä johtuvia kuormitustekijöitä

# Meillä henkilöstö on osaavaa, osaaminen on jakautunut riittävän monelle ja asiakastarpeesta lähtevää erikoisosaamista on riittävästi



Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on Siun soten toiminnan avain. Osaamista varmistetaan esimerkiksi hyvällä perehdytyksellä ja urapolkusuunnittelulla. Henkilöstön osaamista kartoitetaan ja henkilöstövoimavaroja johdetaan toiminnan ja osaamistarpeiden mukaan. Toimialueilla on myös tunnistettavat kriittiset tulevaisuuden osaamistarpeet.

## Toimenpide: Jokainen uusi tai tehtävää vaihtava työntekijä saa SiunPerehdytys -mallin mukaisen perehdytyksen

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina osaamisen kehittämisen palvelut.

### Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022

Esihenkilö tai vastuuperehdyttäjä osallistuu perehdytysohjausosaamisen koulutustilaisuuksiin

Henkilökohtainen perehdytys toteutuu ja perehdytyksen arviointikeskustelut on pidetty (uudet työntekijät / toteutuneet arviointikeskustelut)

Uudet työntekijät ovat tyytyväisiä perehdytykseen SiunPerehdytys palautekyselyn vastausten mukaan



## Toimenpide: Henkilöstövoimavaroja johdetaan toiminnan ja osaamistarpeiden mukaan

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina resurssihallinnanpalvelut.

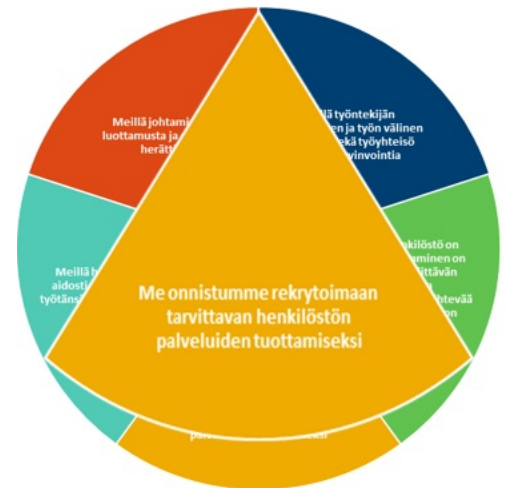
<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Työvuoron osaamistarpeeseen suunnitellaan tekijät osaamisen perusteella
Numeron on jaksotyössä käytössä
Käynnistetään kuntayhtymätasoinen urapolkusuunnittelu yhteistyössä koulutusorganisaatioiden kanssa
Henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu tiedolla johtamiseen

## Toimenpide: Toimialueilla tunnistetaan kriittiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina osaamisen kehittämisen palvelut.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Toimialue-, palvelualue- ja yksikötason osaamisen kehittämisen suunnitelmat laadittu ja käytössä
Pilotoidaan järjestelmäpohjaista osaamiskartoituksen mallia hoito- ja hoivatyön osalta

# Me onnistumme rekrytoimaan tarvittavan henkilöstön palveluiden tuottamiseksi



Toiminnan edellyttämän riittävän, osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus palveluiden tuottamiseksi ja palveluiden laadun turvaamiseksi on erittäin tärkeää. Toimenpiteet varmistavat, että Siun soten esihenkilöt hyödyntävät rekryointipalveluita hyvän hakijakokemuksen ja rekryointiprosessin läpinäkyvyyden turvaamiseksi ja että toimialueilla panostetaan ennakoivaan kriittisten osajien rekryointiin. On myös tärkeää, että henkilöstön saatavuuden parantamiseksi panostetaan aktiivisesti positiiviseen työnantajänäkyvyyteen.

## Toimenpide: Esihenkilöt hyödyntävät rekryointipalveluita hyvän hakijakokemuksen ja rekryointiprosessin läpinäkyvyyden turvaamiseksi

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina rekryointipalvelut.

Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022
Työntekijöiden hakijakokemusmittari käytössä
Rekryointisuunnittelija mukana kumppanina toimialueen kaikissa esihenkilövirka rekryoinneissa
Henkilöarvointien käyttöä lisätään ylemmän ja keskijohdon virkavaaleissa päätöksenteon tukena
Anonyymiä rekryointia käytetään rohkeasti esimiesrekryoinneissa ja sen käyttö lisääntyy rekryoinneissa

## Toimenpide: Toimialueilla panostetaan aktiivisesti positiiviseen työnantajanäkyvyyteen

Toimenpiteen vastuutaho: Viestintäyksikkö kumppanina rekrytointiyksikkö.

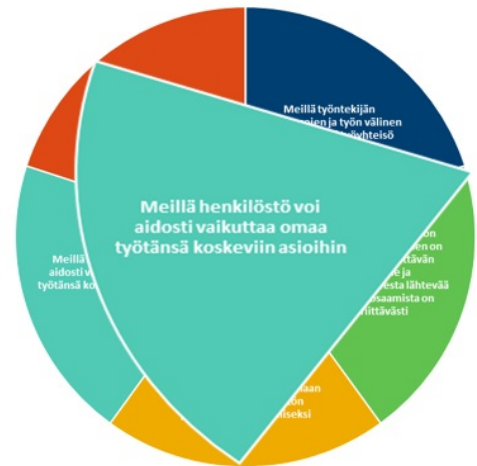
<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Suunnitelma työnantajakuvan vahvistamiseksi on tehty ja toimenpiteet käynnistetty
MSK: suosittelen työnantajaa ystävälleni osuus kasvaa edelliseen vuoteen verrattuna

## Toimenpide: Toimialueilla panostetaan ennakoivaan kriittisten osaajien rekrytointiin

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Toimialueet määrittelevät kriittiset ammattiryhmät yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa
Luodaan malli sote-opiskelijoiden palkallisista harjoitteluista
Toimialuekohtaiset henkilöstösuunnitelmat aikataulutettu ja ovat valmistelussa
Opiskelijoiden harjoitteluiden ja ohjausosaamisen tukemiseksi luodaan uusia toimintamalleja
Valmistaudutaan kansainväliseen rekrytointiin ja työyhteisöjen monimuotoisuuteen
Määritellään KV- rekrytoinnin kohteena olevat työyksiköt
Suunnitellaan monimuotoisten työyhteisöjen tuki ja valmennus
Tulevaisuuden työvoiman ennakointityökalu käytössä
Tulovaihtuvuus on suurempi kuin lähtövaihtuvuus kaikissa sote-ammattiryhmissä

# Meillä henkilöstö voi aidosti vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin asioihin



Yhteistoiminnan keskeisenä tavoitteena on jakaa tietoa ja keskustella erilaisista muutoksista, tarjoten työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin asioihin. Tavoite koostuu kahdesta eri toimenpiteestä, joiden avulla yhteistoimintaa kehitetään. Tarkoituksena on, että toimialueiden ja palvelualueiden asioita käsitellään yhteistoiminnallisesti aiempaa enemmän ja että henkilöstön on mahdollista osallistua muutosten valmisteluun.

## Toimenpide: Toimialueiden ja palvelualueiden asioita käsitellään yhteistoiminnallisesti

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

### Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022

Toimialueille on perustettu omat yhteistoimintaelimet ja yhteistoiminnan koetaan parantuneen

Yhteistoimintaelimet kokoontuvat säännöllisesti

Kokousten pöytäkirjat julkaistaan ja henkilöstöä tiedotetaan keskeisistä käsitellyistä asioista

Henkilöstö tuntee organisaation yhteistoimintarakenteet aikaisempaa paremmin

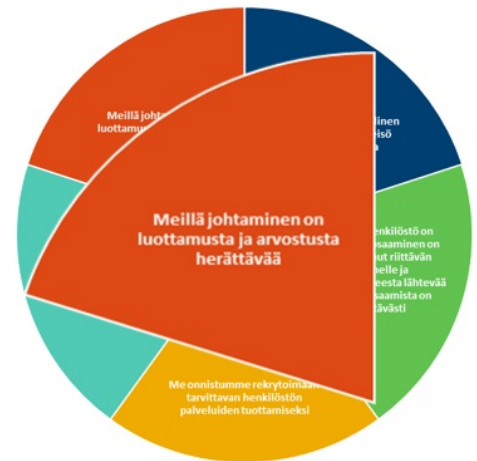
Yhteistyötoimikunnan ja henkilöstöjaoston asiat käsitellään säännöllisesti myös työyksikköpalavereissa

## Toimenpide: Henkilöstö osallistuu muutosten valmisteluun

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
HR-asiantuntija mukana muutosprosessien valmistelussa johtotiimeissä
Henkilöstö tunnistaa yhteistoiminnalliset toimitelimet ja rakenteet aikaisempaa paremmin
Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien vahvistamisessa uusia menetelmiä käytössä
Muutosten johtaminen Ossi Auran johtamistutkimuksessa vahvistunut
Uudistumisen johtamisen työkalun valmistelu ja pilotointi muutoksen johtamisessa
Henkilöstö kokee voivansa osallistua omaa työtänsä koskevien asioiden valmisteluun
MSK: Kokemus työtäni koskevien muutosten suunnittelussa mukana olosta paranee, kokemus organisaation johdon toiminnasta työntekijöiden mukaan ottamisessa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen paranee

# Meillä johtaminen on luottamusta ja arvostusta herättävää



Luottava ja arvostava johtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia. Tavoitteena on, että jokainen Siun soten työnantajan edustaja sekä esihenkilö vahvistaa omaa johtamisosaamistaan vuoden 2022 aikana. Tällä varmistetaan, että organisaation kaikilla johtamistasoilla sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi sekä henkilöstön yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Uuden palkitsemisohjelman mukaisesti henkilöstöä palkitaan hyvistä saavutuksista ja strategisten tavoitteiden eteen tehdystä työstä, myös aineettoman palkitsemisen tapoja kehitetään ja hyödynnetään. Henkilöstölle viestitään asioista avoimesti ja oikea-aikaisesti ja päätökset perustellaan rehellisesti.

## Toimenpide: Jokainen työnantajan edustaja sekä esihenkilö vahvistaa omaa johtamisosaamistaan

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

### Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022

Muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen tema vahvasti sisällöllisesti mukana johtamisvalmennuksessa

Muutosten johtamisosaaminen Ossi Auran johtamistutkimuksessa vahvistunut

Esihenkilöillä on käytettävissä kuukausittainen HR-tietopaketti tiedolla johtamisen tueksi

Työnantajan rooli johtamistyössä vahvistuu johtamisvalmennuksen ja koulutuksen avulla

MSK: Kokemukset mielekkästä muutoksesta paranevat kokonaisuudessaan (johdolla on hyvät perusteet muutokselle, johtoon voi luottaa sekä työntekijät mukana suunnittelussa ja toteutuksessa paremmin) edellisvuoteen verrattuna

Siun soten omat johtamisosaamista vahvistavat koulutukset toteutuvat koulutustarpeen mukaisesti

## Toimenpide: Henkilöstöä palkitaan hyvistä saavutuksista ja strategisten tavoitteiden eteen tehdystä työstä

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Työsuorituksen arviointijärjestelmä tunnetaan ja se on käytössä
Uuden palkitsemisohjelman mukaisia palkitsemistapoja hyödynnetty monipuolisesti
MSK: Kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä paranee ja kokemus työn palkitsevuudesta paranee edellisvuoteen verrattuna

## Toimenpide: Aineettoman palkitsemisen tapoja kehitetään ja hyödynnetään

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Palkitsemistyöryhmä on laatinut esityksen aineettoman palkitsemisen kokonaisuudesta
Aineettoman palkitsemisen keinoja on pilotoitu ja parhaat yhteiset käytännöt aineettomaan palkitsemiseen on sovittu
MSK: Arvio työn vastineen saamisesta tunnustuksena ja arvostuksena kasvaa edellisvuoteen verrattuna

## Toimenpide: Päätökset perustellaan ja asioista viestitään henkilöstölle avoimesti, rehellisesti ja oikea-aikaisesti

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Johtotiimit toteutuvat säännöllisesti, muistiot ovat henkilöstön saatavilla ja luettavissa intrassa
Työyksikköpalaverit toteutuvat säännöllisesti toimialuejohtajan määrittelemällä tiheydellä ja ne dokumentoidaan poissaolijoiden luettavaksi/tutustuttavaksi
Johtofoorumit toteutuvat säännöllisesti 2–4 kertaa/ kevät/syyskausi

Johtoorumeihin osallistuminen on aktiivista
HR-esihenkilöinfot toteutuvat säännöllisesti 1–2 kertaa kuukaudessa
HR-esihenkilöinfoihin osallistuminen on aktiivista ja kokemus sisällön hyödyllisyydestä mitataan
HR-sähke julkaistaan säännöllisesti kerran kuukaudessa
MSK: Kokemus päätöksenteon johdonmukaisuudesta ja johdon perusteista muutokselle paranevat edellisvuoteen verrattuna

### Toimenpide: Organisaation kaikilla johtamistasoilla sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin henkilöstön yhdenvertaisuuden turvaamiseksi

Toimenpiteen vastuutaho: Esihenkilöt jokaisella organisaatiotasolla, kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat.

<b>Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022</b>
Yksikön toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja toimenpiteiden käsittely toteutuu työyhteisössä säännöllisesti (talousarvio, henkilöstösuunnitelma, yhteiset ohjeet ja toimintasuunnitelmat)
Esihenkilöt tuntevat työpaikan toimintamallit ja ohjeet ja työyhteisö sitoutuu ja noudattaa sovittuja toimintamalleja
MSK: Kokemus päätöksenteon johdonmukaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta paranee edellisvuoteen verrattuna