

Tämä on ote pöytäkirjasta.

Ilkka Naukkarinen  
Pöytäkirjanpitäjä  
21.11.2022

**Tiedoksiantaminen**

Tämä ote on annettu tiedoksi sähköpostitse 23.11.2022.

Henkilöstöjaosto	§ 105	26.09.2022
Yhtymähallitus	§ 236	21.11.2022

**Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021–2022 -asiakirja**  
5509/00.01.02.01/2022

Henkilöstöjaosto 26.09.2022 § 105

Lisätiedot	Henkilöstöjohtaja, Bjerregård Madsen Johanna, puh. 013 330 4501, johanna.bjerregardmadsen@siunsote.fi
Päätösehdotus	Henkilöstöjohtaja Bjerregård Madsen Johanna:  Henkilöstöjaosto merkitsee tiedoksi Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021-2022 -asiakirjan.
Päätös	Esittelijä muutti päätösehdotustaan seuraavasti:  Henkilöstöjaosto merkitsee tiedoksi Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021-2022 -asiakirjan ja saattaa sen Siun soten yhtymähallitukselle sekä edelleen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen hallitukselle tiedoksi.  Hyväksyttiin muutettu päätösehdotus.
Selostus	Henkilöstöltä saadun palautteen ja muun muassa MSK-tulosten perusteella Siun soten henkilöstöjohtamista on haluttu kehittää luottamusta herättävään ja henkilöstöä arvostavampaan suuntaan. Siun soten strategia (Yhtymävaltuusto 10.12.2020 § 55) sekä henkilöstöstrategia (Yhtymävaltuusto 14.06.2022 § 25) määrittävät useita tavoitteita ja toimenpiteitä organisaatiomme henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Toimenpiteet liittyvät esimerkiksi esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämiseen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen sekä palkitsemisen kehittämiseen.  Henkilöstöjohtamisen laatu kytkeytyy vahvasti paljon puhuttuun henkilöstön veto- ja pitovoimaan. Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021-2022 -asiakirja kokoaa yhteen viimeisten parin vuoden aikana toteutettuja tai käynnistettyjä kehittämistoimia, joilla on pyritään parantamaan henkilöstöjohtamisen laatua, työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia sekä työnantajan vetovoimaisuutta. Asiakirja on tarkoitettu ensisijaisesti johtamisen tueksi niin poliittiselle kuin operatiiviselle johdolle.

Henkilöstöjaosto  
Yhtymähallitus

§ 105  
§ 236

26.09.2022  
21.11.2022

Yhtymähallitus 21.11.2022 § 236

Lisätiedot

Va. henkilöstöjohtaja Kati Koppinen  
[kati.koppinen@siunsote.fi](mailto:kati.koppinen@siunsote.fi)  
Puh. 013 330 8545

Päätösehdotus

Toimitusjohtaja Pirskanen Ilkka:

Yhtymähallitus merkitsee tiedokseen henkilöstöjaoston § 105/26.9.2022 antaman Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021 – 2022 -asiakirjan ja saattaa sen edelleen tiedoksi Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen aluehallitukselle.

Päätös

Hyväksyttiin.

Selostus

Henkilöstöjaosto on päättänyt § 105/26.9.2022 antaa Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021 – 2022 -asiakirjan tiedoksi yhtymähallitukselle ja aluehallitukselle.

Liitteet

[1] Veto- ja pitovoiman kehittäminen Siun sotessa 2021-2022

Muutoksenhakuohje koskee pykälää: § 236

## MUUTOKSENHAKUKIELTO

Päätöksestä ei kuntalain (410/2015) 136 §:n mukaan saa tehdä oikaisuvaatimusta tai kunnallisvalitusta, koska päätös koskee vain valmistelua tai täytäntöönpanoa.

**Veto- ja  
pitovoiman  
edistäminen Siun  
sotessa  
2021-2022**

<b>VETO- JA PITOVOIMA – SIUN SOTEN STRATEGISIA TAVOITTEITA YHDISTÄVÄ TEEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OSA I: NYKYTILAN KUVAUS.....</b>	<b>5</b>
HENKILÖSTÖN SAATAVUUS JA RIITTÄVYYS.....	5
<i>Henkilöstön määrä, rakenne ja vaihtuvuus.....</i>	5
<i>Työvoiman tarve nyt ja tulevaisuudessa.....</i>	6
<i>Kansallinen vertailu.....</i>	9
VETO- JA PITOVOIMATEKIJÖIDEN NYKYTILA.....	12
<i>Lähtösyyt.....</i>	12
<i>Johtaminen.....</i>	14
<i>Työnantajamielikuva, maine ja rekrytointi.....</i>	19
<i>Palkkaus ja palkitseminen.....</i>	21
<i>Työyhteisö ja -ilmapiiri.....</i>	23
<i>Työolot.....</i>	23
<b>OSA II: VETO- JA PITOVOIMATEKIJÖIDEN KEHITTÄMINEN 2021–2022 .....</b>	<b>26</b>
HYVINVOINTIALUEELLE VALMISTAUTUMINEN .....	26
SIUN SOTEN STRATEGISET TAVOITTEET VETO- JA PITOVOIMAN EDISTÄMISEKSI .....	26
HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN, ENNAKOINTITIEDON JA LÄHTÖSYIDEN ANALYSOINNIN KEHITTÄMINEN .....	27
JOHTAMISOSAAMISEN JA YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	27
TYÖNANTAJAMIELIKUVAN JA REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN.....	29
PALKKAUKSEN JA PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN .....	30
TYÖILMAPIIRIN JA YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMINEN .....	32
TYÖOLOJEN KEHITTÄMINEN .....	34

Tämä asiakirja on laadittu Siun sotien johtamisen tueksi poliittisille päättäjille sekä operatiiviselle johdolle.

# Veto- ja pitovoima – Siun soten strategisia tavoitteita yhdistävä teema

Siun soten useita strategisia tavoitteita yhdistää ajatus vetovoimaisesta sote-työnantajasta. Yhtä lailla useita strategisia tavoitteita yhdistää teema henkilöstön työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta, pitovoimasta.

Henkilöstön veto- ja pitovoimatekijät muodostavat toimenpiteiden ja olosuhteiden kokonaisuuden, jolla pyritään varmistamaan Siun soten henkilöstön riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Kokonaisuus pitää sisällään toimenpiteitä sekä henkilöstön saatavuuden että sitoutumisen varmistamiseksi. Osa veto- ja pitovoimatekijöistä ovat sellaisia, joihin työnantajalla ei ole vaikutusvaltaa (esimerkiksi työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne).



Veto- ja pitovoimasta huolehtiminen on organisaation yhteinen tehtävä. Kaikilla organisaation jäsenillä – ylimmillä poliittisilla päättäjillä, ylimmällä johdolla, keskijohdolla, esihenkilöillä, asiakastyötä tekevillä sekä tukipalvelu- ja hallintohenkilöstöllä – on vastuu organisaation veto- ja pitovoimatekijöiden ylläpitämisestä ja vahvistamisesta. Veto- ja pitovoima koostuu pienistä ja suurista asioista, niin käytännönläheisistä toimintatavoista kuin strategisen tason linjauksistakin.

Vastuutaho	Rooli veto- ja pitovoiman edistämässä
Poliittiset päättäjät yhdessä ylimmän operatiivisen johdon kanssa	<p>Päätösvalta organisaation strategisista tavoitteista sekä taloudellisten resurssien jakamisesta.</p> <p>Vastuu onnistumisen edellytysten luomisesta.</p> <p>Vastuu henkilöstöpolitiikasta.</p>
Johtajat ja päälliköt eri organisaatiotasolla yhteistyössä hallintopalvelujen (kuten henkilöstö-, talous- ja viestintäpalvelujen) kanssa.	<p>Vastuu toiminnan kehittämistä.</p> <p>Vastuu yhteistoiminnasta ja viestinnästä.</p> <p>Vastuu strategisten tavoitteiden johtamisessa ja seurannassa.</p> <p>Vastuu henkilöstöpoliittisten linjausten mukaisista päätöksistä, toimintamalleista ja ohjeista.</p>
Lähiesihenkilöt	<p>Vastuu työntäjän päätösten ja linjausten noudattamisesta ja viestimisestä omassa yksikössä.</p> <p>Vastuu oman yksikön osalta esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistoiminnasta ja viestinnästä,</li> <li>- työoloista ja niiden kehittämistä,</li> <li>- tasapuolisesta ja henkilöstöä arvostavasta johtamisesta,</li> <li>- työnhakijoiden rekrytointikokemuksesta,</li> <li>- työyhteisön ja sen ilmapiirin kehittämistä,</li> <li>- työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista koskevista ratkaisuista ja</li> <li>- muista päivittäisen johtamisen kysymyksistä</li> </ul> <p>organisaation yhteisiä linjauksia, toimintamalleja ja ohjeita noudattaen.</p>
Työntekijät	<p>Vastuu oman työyhteisön työilmapiirin ja työolojen kehittämisessä sekä työntajamielikuvan luomisesta (esim. asiakastyön yhteydessä).</p>



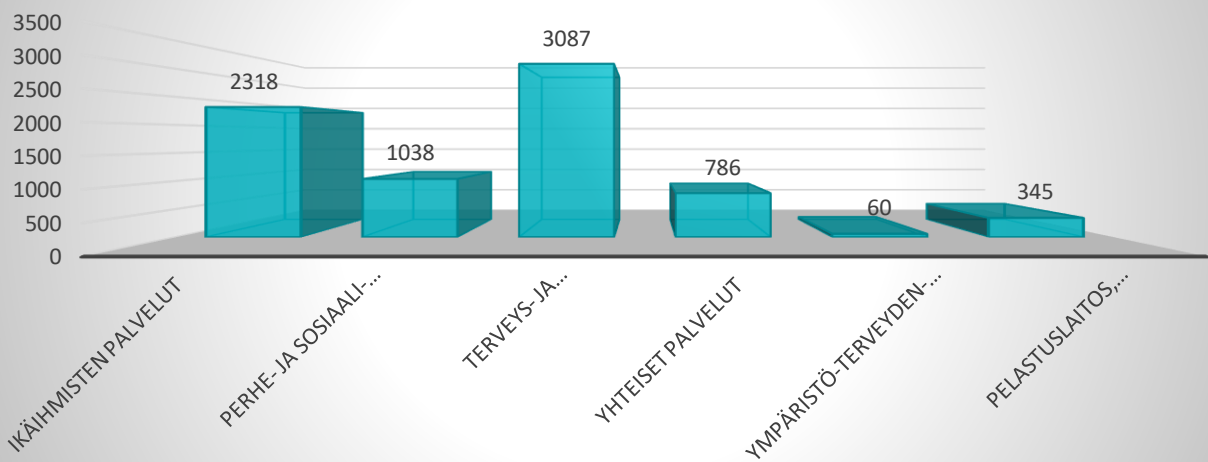
# OSA I: Nykytilan kuvaus

## Henkilöstön saatavuus ja riittävyys

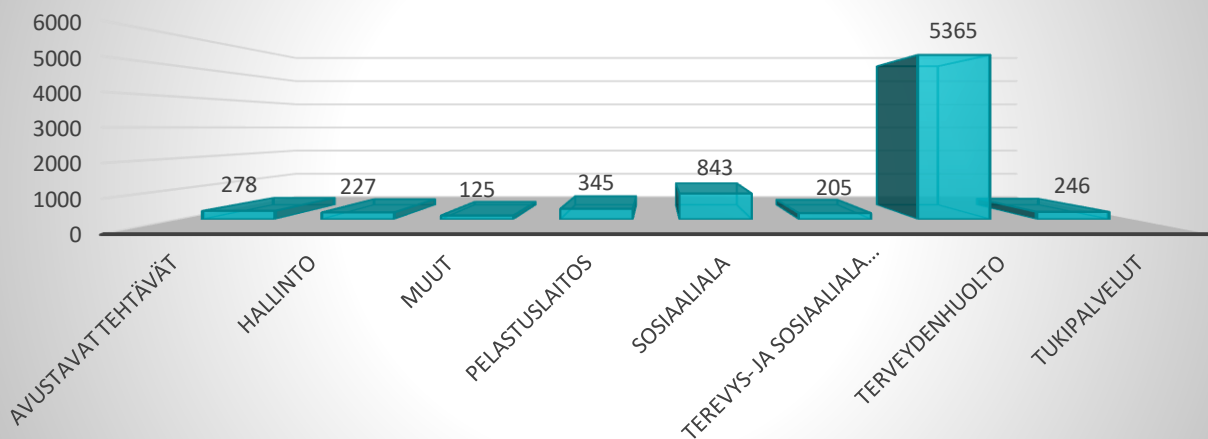
### Henkilöstön määrä, rakenne ja vaihtuvuus

Siun soten henkilöstömäärä vuoden 2021 lopussa oli yhteensä 7 634. Eniten työntekijöitä oli terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialueella, yhteensä 3087. Henkilöstöstä 73 % työskenteli terveydenhuollon tehtävissä, 11 % sosiaalialan tehtävissä, 4 % avustavissa tehtävissä, 3 % hallinnon tehtävissä, 3 % tukipalveluissa ja 1,5 % muissa tehtävissä. Henkilöstömäärä on jatkanut kasvuaan vuoden 2022 aikana. Tästä huolimatta henkilöstöpulaa esiintyy edelleen monessa ammattiryhmässä.

### Henkilöstömäärä toimialueittain 31.12.2021

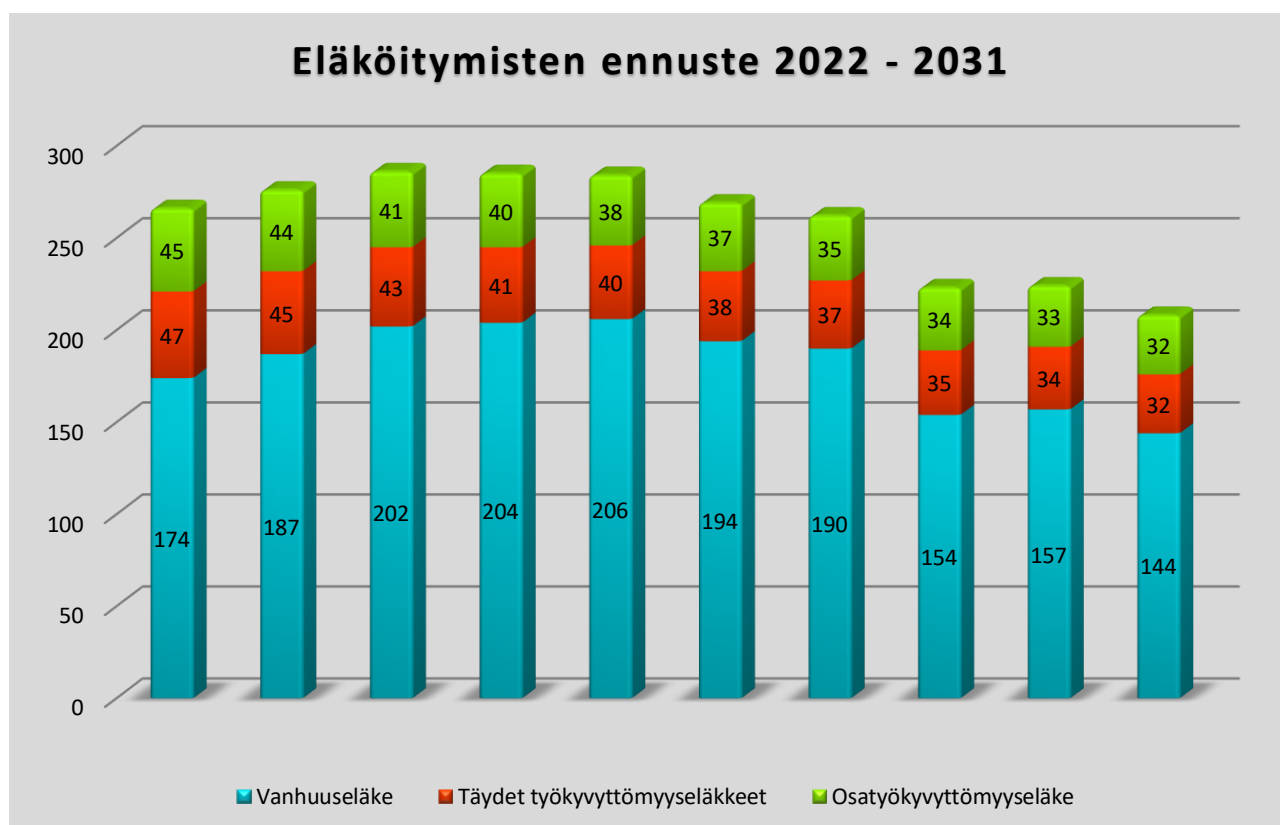


### Henkilöstörakenne ammattiryhmittäin



## Henkilöstön korkea lähtövaihtuvuus aiheuttaa haasteita

Vuonna 2021 vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus jatkoi kasvuaan ollen 9,8 % (vuotta aiemmin 8,0 %). Tämä tarkoittaa, että kaikista Siun soten vakituisista palvelussuhteista lähes 10 % (617 palvelussuhdetta) päättyi vuoden 2021 aikana. Päättyneistä palvelussuhteista 28 % (172 palvelussuhdetta) päättyi eläköitymisen seurauksena. Eläköitymisten määrä tulee edelleen jatkamaan kasvuaan tulevaisuudessa.



Muusta kuin eläköitymisestä johtuen palvelussuhteita päättyi vuonna 2021 yhteensä 436 kpl. Osa palvelussuhteista on päätynyt työnantajan aloitteesta (esim. työkyvyn olennaisen ja pitkäaikaisen menettämisen tai vakavien palvelussuhteeseen liittyvien velvoitteiden laiminlyöntien vuoksi) ja osa henkilöiden omasta aloitteesta. Henkilöstön irtisanoutumisen syitä on tutkittu Siun sotessa. Tutkimustuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä asiakirjassa.

## Työvoiman tarve nyt ja tulevaisuudessa

### Henkilöstötarve ammattiryhmittäin tällä hetkellä

Väestön ikääntyminen Pohjois-Karjalassa on lisännyt ja tulee jatkossakin lisäämään palvelutarvetta ja sitä kautta työvoiman tarvetta sote-alalla. Erityisesti lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja hoitohenkilöstön lisääntynyt tarve aiheuttaa haasteita. Lain myötä tulevista muutoksista henkilöstömäärältään henkilöstötarpeeseen vaikuttaa eniten ns. vanhuspalvelulain (laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvueluista, 980/2012) muutos, jonka seurauksena henkilöstömitoitus iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa nousee asteittain 0,7

työntekijään per asukas. Vuoden 2022 alussa mitoituksen tuli olla vähintään 0,6 työntekijää/asukas ja 1.4.2023 lähtien mitoituksen tulee olla vähintään 0,7. Myös lastensuojelun asiakasmitoitus asettaa haasteita lastensuojelun sosiaalityöhön, jossa ennestäänkin on ollut rekrytointiin ja pitovoimaan liittyviä pulmia.

Työvoimapulaa esiintyy jo tällä hetkellä useissa ammattiryhmissä Siun sotessa. Työvoiman todellisen tarpeen määrittely on vaikeaa, koska siihen vaikuttavat monet tekijät kuten se, tarjotaanko palveluja lakisääteisellä tasolla vai yli lakisääteisen tason.

### **Työvoiman saatavuus sote-alalla**

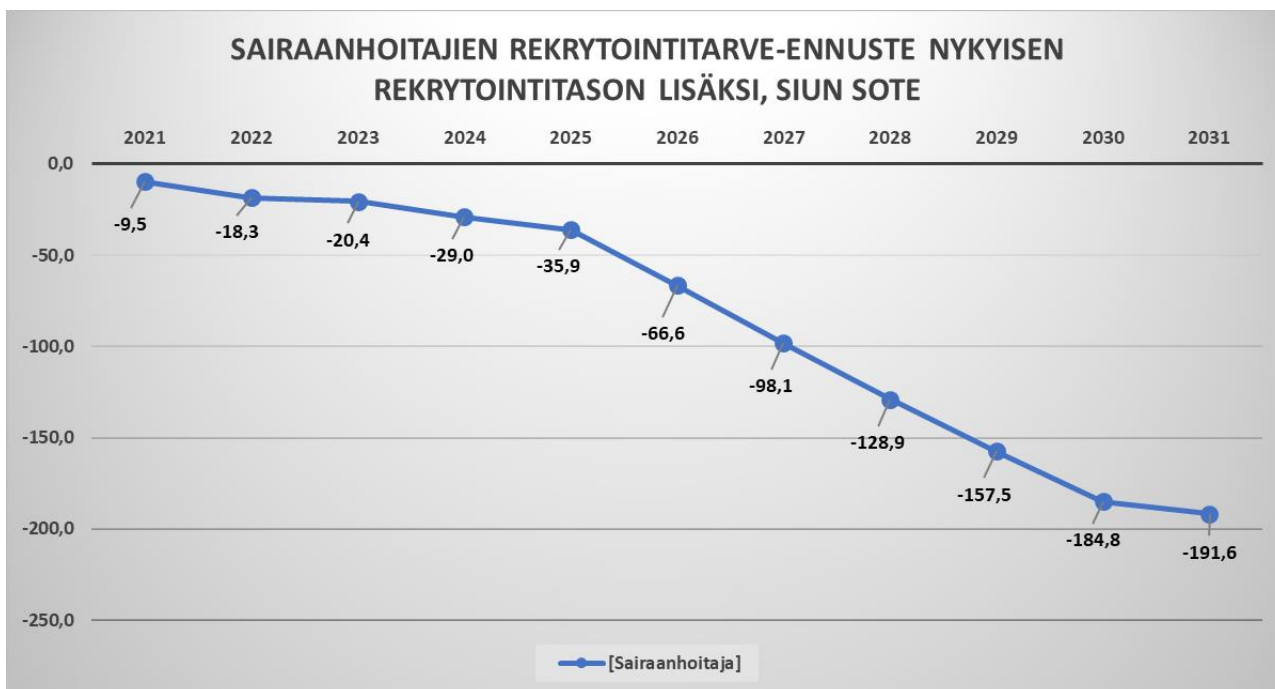
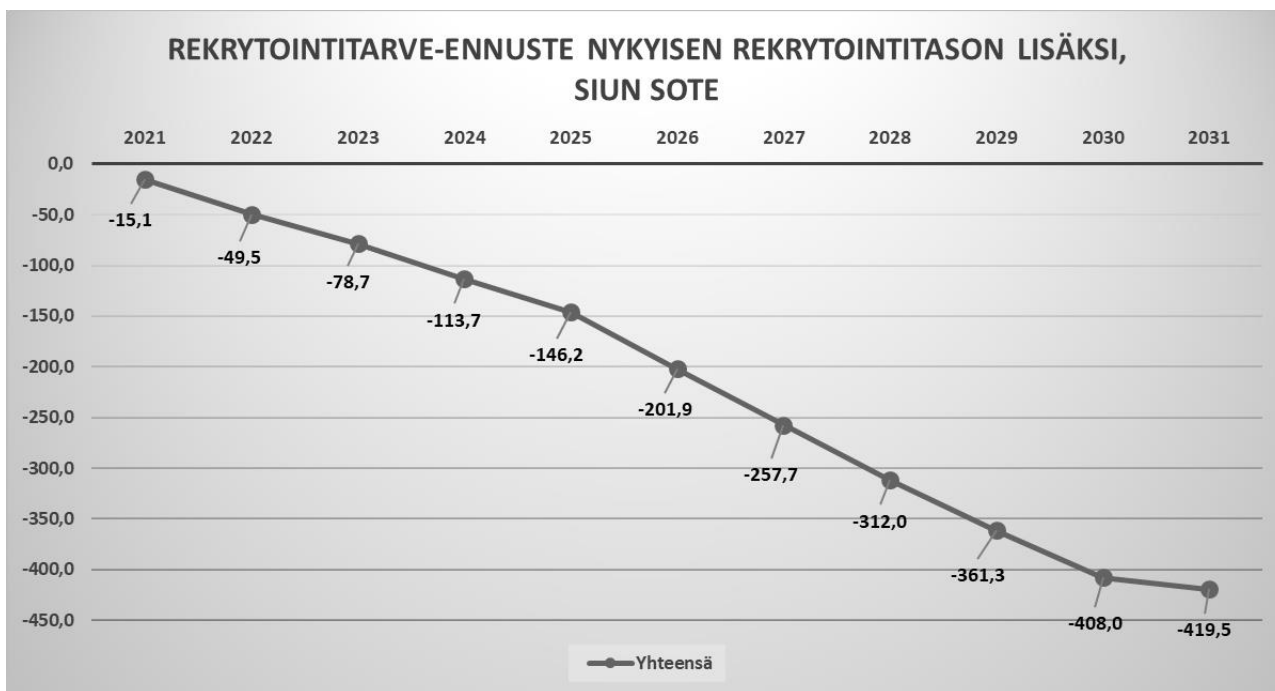
Sote-alan jatkuvasti kasvava työvoimapula on maassamme valtakunnallinen ongelma ja työvoiman saatavuuden ennustaminen on haastavaa. Tällä hetkellä (v. 2022) käynnissä olevat sopimusneuvottelut ja työtaistelutilanteet vaikuttavat alan houkuttavuuteen negatiivisesti. Toisaalta neuvottelujen onnistunut lopputulos voi myös lisätä alalle hakeutuvien määrää. Työvoimapula alalla tulee kuitenkin tulevaisuudessa jatkumaan kroonisena ja tähän on pyrittävä löytämään ratkaisuja lisäämällä alan vetovoimaa ja hakemalla osajia mahdollisesti myös maamme rajojen ulkopuolelta. Koulutuspaikkojen määrän nosto alueen oppilaitoksissa ei yksin riitä koulutuspoliittisena toimenpiteenä, koska koulutukseen hakeutuvien pieni määrä ja koulutuksessa olevien keskeyttäneiden määrä on suuri. Sote- alan koulutuksen veto- ja pitovoimaa tulee lisätä ja tässä myös työnantajana Siun sotella on oma roolinsa työelämäharjoittelupaikkojen ja ohjauksen kehittämisen osalta.

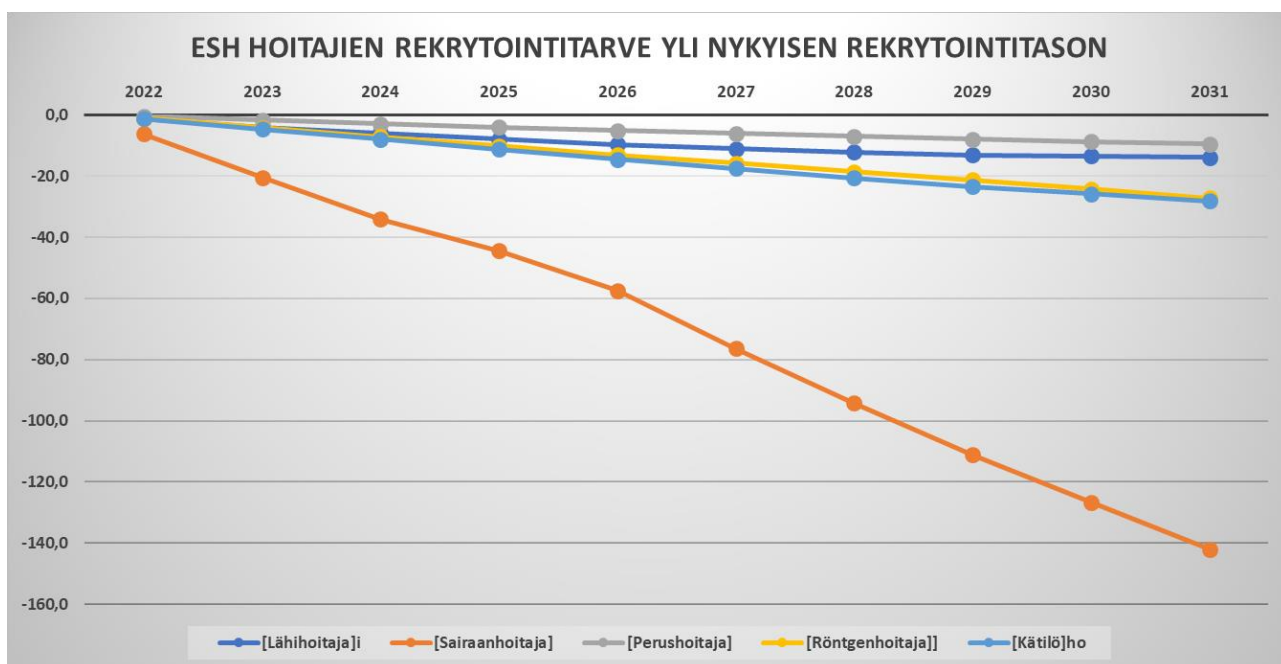
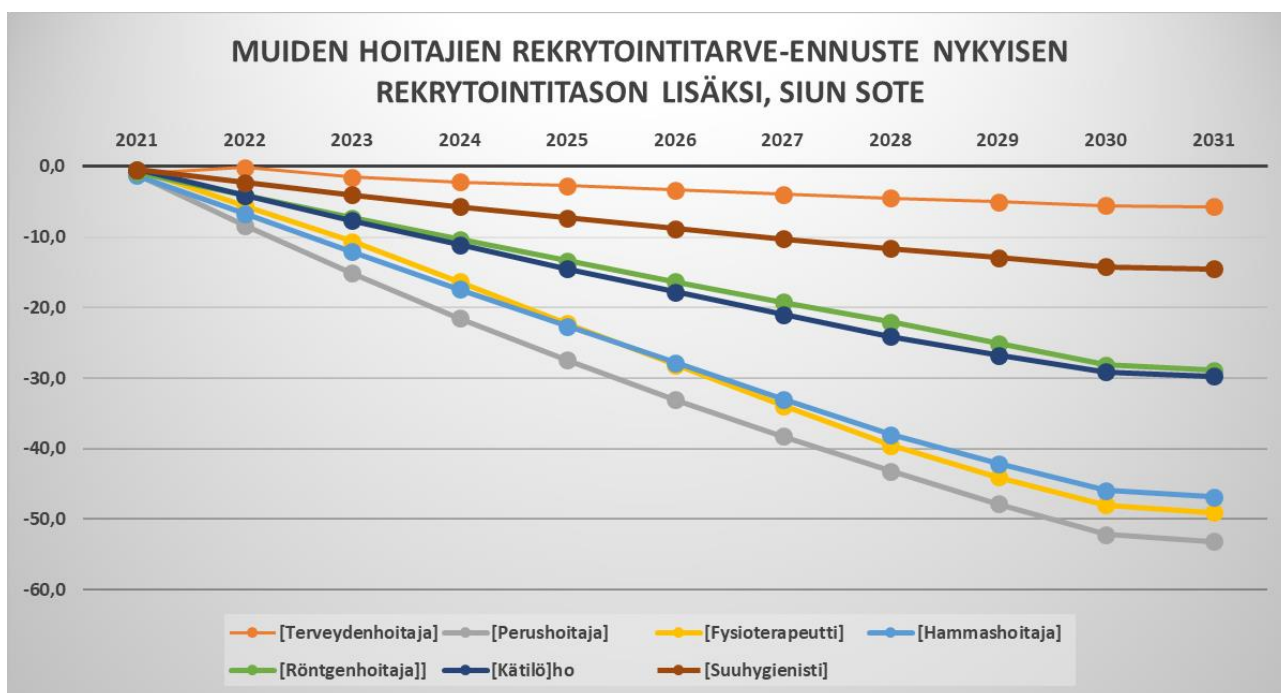
Myös valtion taholta asiaan on herätty. Sosiaali- ja terveysministeriö käynnisti strategisen ohjelman, jonka tavoitteena on löytää kestäviä ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpulaan lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä alueelliset erot huomioiden. (<https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-riittävyyden-ja-saatavuuden-ohjelma-alkaa>)

### **Tulevaisuuden henkilöstötarve**

Henkilöstön saatavuus kaikissa työtekijäryhmissä on heikentynyt Siun soten alueella lyhyessä ajassa. Työvoiman saatavuutta on mallinnettu Siun soten alueella STE-analytics ennustemallilla. Mallissa on huomioitu nykyinen (10/2021) tilanne henkilöstön saatavuuden ja poistuman suhteen.

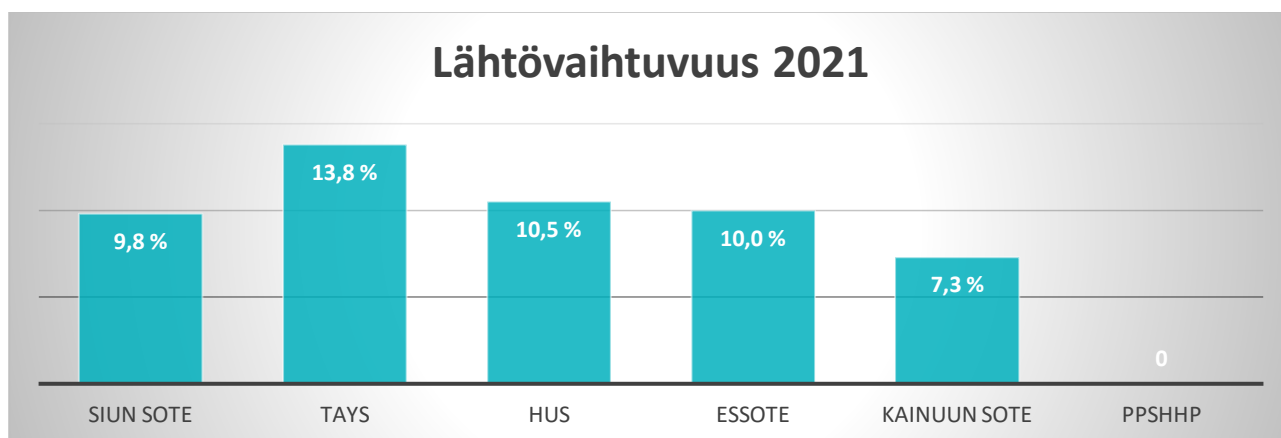
Ennustemalli osoittaa, että rekrytointien säilyminen nykyisellä tasolla johtaisi merkittävään henkilöstövajeeseen tulevaisuudessa. Sairaanhoidajien osalta rekrytointitarve on suurin erikoissairaanhoidossa.





## Kansallinen vertailu

**Henkilöstön riittävyys** on maanlaajuinen ongelma. Siun soten alueella suurimmat haasteet aiheuttavat hoitohenkilöstön saatavuus sekä lääkäreiden saatavuus erityisesti syrjäisille terveysasemille. Tulo- ja lähtövaihtuvuusvertailussa Siun sote on samalla tasolla verrokkiorganisaatioihin nähden.



**Henkilöstön työhyvinvoinnin tila** on Siun sotessa hyvin samansuuntainen kuin muissa vastaavissa sote-organisaatioissa Suomessa. Työhyvinvoinnin tilaa tarkastellaan vuosittain toteutettavalla valtakunnallisella Mitä kuuluu -työhyvinvointikyselyllä (MSK-kyselyllä). MSK-kyselyn tuloksia käsitellään tarkemmin tässä asiakirjassa aihealueittain mm. otsikoiden *johtaminen, työyhteisö- ja ilmapiiri* sekä *työolot* -alla.

Siun sotelaisista 61 % suosittelisi työnantajaa ystävälleen (valtakunnallinen tulos 63 %). Eri ammattiryhmien välillä tuloksissa ja niiden kehityssuunnassa on Siun sotessa isoja eroja:

	2019	2020	2021
• <b>Siun sote</b>	<b>59%</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>
• Lääkärit	77%	72%	59%
• Lähihoitajat	61%	65%	64%
• Sairaanhoidajat	41%	41%	41%
• Fysio- ja toimintaterapeutit	76%	80%	79%
• Psykologit ja puheterapeutit	68%	81%	83%
• Sosiaali- ja muut ohjaajat	66%	72%	77%
• Sosiaalityöntekijät	65%	67%	70%

**Palkkataso** Siun sotessa on vertailukelpoinen valtakunnallisen palkkatason kanssa. Huomattavasti valtakunnan keskiarvosta poikkeavaa (korkeampaa) palkkaa Siun sotessa maksetaan vain terveyskeskuslääkäreille.

	Kuntasektorin tehtäväkohtaisten palkkojen* keskiarvo (€/kk) 2021	Siun soten tehtäväkohtaisten palkkojen keskiarvo (€/kk) 2021
<b>Sote-sopimus</b>		
Lähihoitaja	2 254 €	2 284 €
Sairaanhoidtaja	2 625 €	2 611 €
Ohjaaja	2 319 €	2 276 €
<b>KV-tes</b>		
Palvelusihteeri	2 286 €	2 387 €
Asiakasmaksusihteeri	2 404 €	2 454 €
Palveluesimies	3 227 €	3 283 €
<b>Lääkärisopimus</b>		
Erikoislääkäri	5 689 €	5 754 €
Terveyskeskuslääkäri	5 351 €	6 163 €
Hammaslääkäri	4 427 €	4 426 €
<b>TS-sopimus</b>		
Ylipalomies	2 208 €	2 273 €
Palomies	2 151 €	2 094 €
Paloesimies	2 544 €	2 452 €

Lähde: Tilastokeskuksen kuntasektorin palkkatilasto, lokakuu 2021.

\*Tehtäväkohtainen palkka on ns. peruspalkka, eikä sisällä muita palkanosia/lisiä kuten työkokemuslisää, henkilökohtaista lisää tai työaikalisää.

## Veto- ja pitovoimatekijöiden nykytila

### Lähtösyöt

Siun soten palveluksesta pois lähteneiden työntekijöiden lähtösyitä on selvitetty Siun soten omalla, tekstiviestipalvelulla toteutettavalla lähtökyselyllä sekä ulkopuolisen tahon tekemällä lähtösyitä koskevalla tutkimuksella.

#### Siun soten tekstiviestilähtökysely

Tekstiviestikyselynä toteutetun lähtökyselyn vastausaktiivisuus on ollut vaihtelevaa. Tammikuusta 2021 tammikuuhun 2022 tarkasteltujen tulosten perusteella vastausprosentti on ollut keskimäärin 29,5 %.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä Siun soteen työnantajana, vastaajien keskiarvo oli tarkastelujaksolla 2,5 (asteikko 1-5, 5= erittäin tyytyväinen). Kysyttäessä asioita, joita Siun soten työnantajana tulisi kehittää, nousi esille selkeitä kehittämiskohteita:

- henkilöstön kuuleminen
- johtaminen ja esihenkilötyö
- työvuorosunnittelu ja resurssit
- henkilöstön arvostus
- työhyvinvoinnin kehittäminen

Kehittämiskohteiksi nostettiin myös työyhteisöjen kehittämisen vauhti ja henkilöstön osallistaminen, sekä jaksamisen tukeminen ja kuormittavuuden vähentäminen.

Siun soten katsottiin onnistuneen työnantajana palkanmaksussa, sekä turvallisuuden ja pysyvyyden luomisessa. Mainintoja onnistumisesta saivat lisäksi esihenkilötyö, sisäiset koulutukset, joustot ja työyhteisö, työolosuhteet ja välineet, sekä työn kehittämisen mahdollisuus.

Vastaajista 33 % kertoi palvelussuhteen päättymissyksi siirtymisen toiselle työnantajalle saman alan tehtäviin. Toiseksi suurimpana lähtösyynä nousi esille alan vaihto, johon päätyi 23 % vastaajista. Eläkkeelle siirtyi 19 % vastaajista. Muina lähtösyinä nousi esille mm. työvuorosunnittelu, resurssipula, työnkuva, perhetilanne, työmatka, työmäärä ja osaamisvaatimukset, työyhteisön ristiriidat sekä työkykyyn liittyvät asiat.

Vastaajilta kysyttiin, mitä työnantaja olisi voinut tehdä toisin, jotta työntekijä olisi viihtynyt Siun soten työntekijänä pidempään. Isoin osa vastaajista koki, ettei työnantaja olisi voinut vaikuttaa omilla toimenpiteillään työssä pysymiseen. Muissa vastauksissa nousivat esille pitkälti samat kehittämiskohteet, joita työnantajan katsottiin olevan aiheellista kehittää muutoinkin. Näitä olivat johtaminen ja esihenkilötyö, työvuorosunnittelu, palkkaus, työtahti, henkilöstön kuuleminen ja arvostus sekä resurssit.



## Lähtösyitä koskeva haastattelututkimus

Ulkopuolinen taho (Balentor) teki Siun sotelle henkilöstön lähtösyitä koskevan haastattelututkimuksen (ns. Exit-analyysin) loka-marraskuussa 2021. Haastateltavaksi valikoitui yhteensä 39 Siun sotesta 1.4.–30.9.2021 välisenä aikana pois lähtenyttä työntekijää: 16 vakituisesta palvelussuhteesta lähtenyttä hoitajaa, 7 vakituisesta palvelussuhteesta lähtenyttä lääkäriä, 9 määräaikaisesta palvelussuhteesta lähtenyttä lääkäriä sekä 7 muusta (esim. asiantuntijan) vakituisesta palvelussuhteesta lähtenyttä työntekijää.

Tutkimuksen mukaan merkittävimmät poislähdön syyt liittyivät työmäärään, joustavuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin tai Siun sotesta riippumattomiin syihin. Vasta näiden jälkeen mainittiin palkka. Ammattiryhmien välillä esiintyi eroja.

### Tutkimuksen perusteella Siun sotelle laadittiin seuraavia toimenpidesuosituksia:

1. Esihenkilöosaamisen vahvistaminen erityisesti muutosten/päätösten perustelussa sekä työn priorisoinnissa.
2. Työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi joustavuuden lisääminen esimerkiksi osa-aikatyön mahdollistamisen ja työvuoroihin vaikutusmahdollisuuksien parantamisen kautta.
3. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen siten, että työn arkea tuntevat henkilöt pääsevät mukaan muutosten suunnitteluun ja valmisteluun ja haasteiden ratkaisemiseen.
4. Urapolkujen rakentaminen ja osaamisen kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen.
5. Kerran kuussa järjestettävien johdon info- / kysely- / keskustelutilaisuuksien käynnistäminen.
6. Erikoistumispolkujen rakentaminen.
7. Siun soten vetovoimatekijöiden kirkastaminen sekä rekrytointivalttien hyödyntäminen (esim. asunnon järjestäminen, työpaikkakuljetukset jne.)

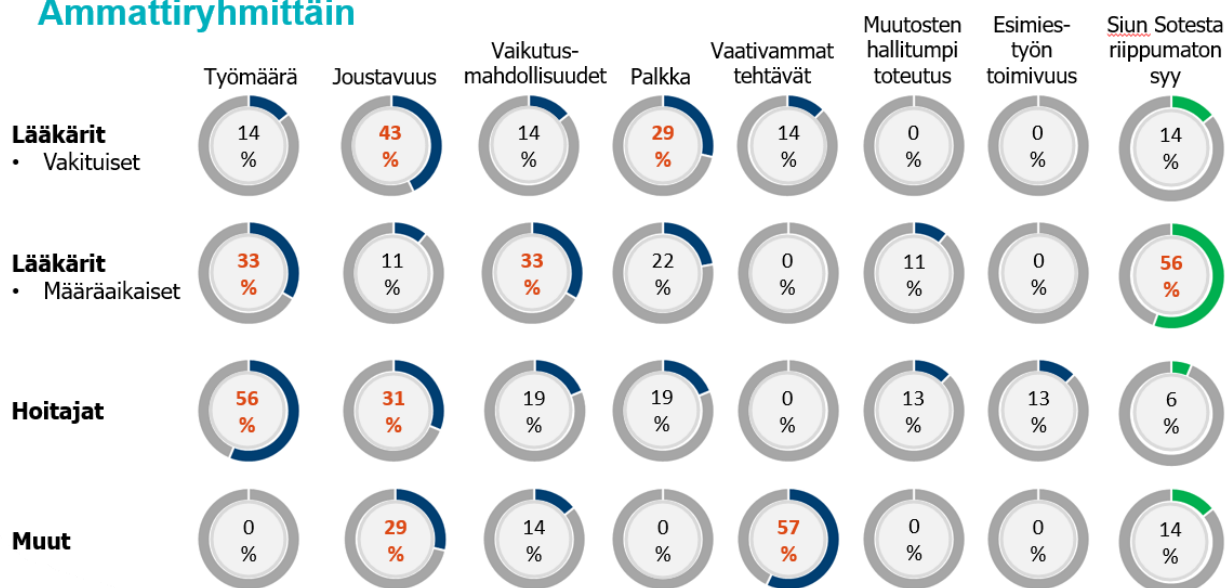
## Miksi henkilöt päätyivät vaihtamaan työntajaa?

### Kaikki haastatellut henkilöt



## Miksi henkilöt päätyivät vaihtamaan työnantajaa?

### Ammattiryhmittäin



## Johtaminen

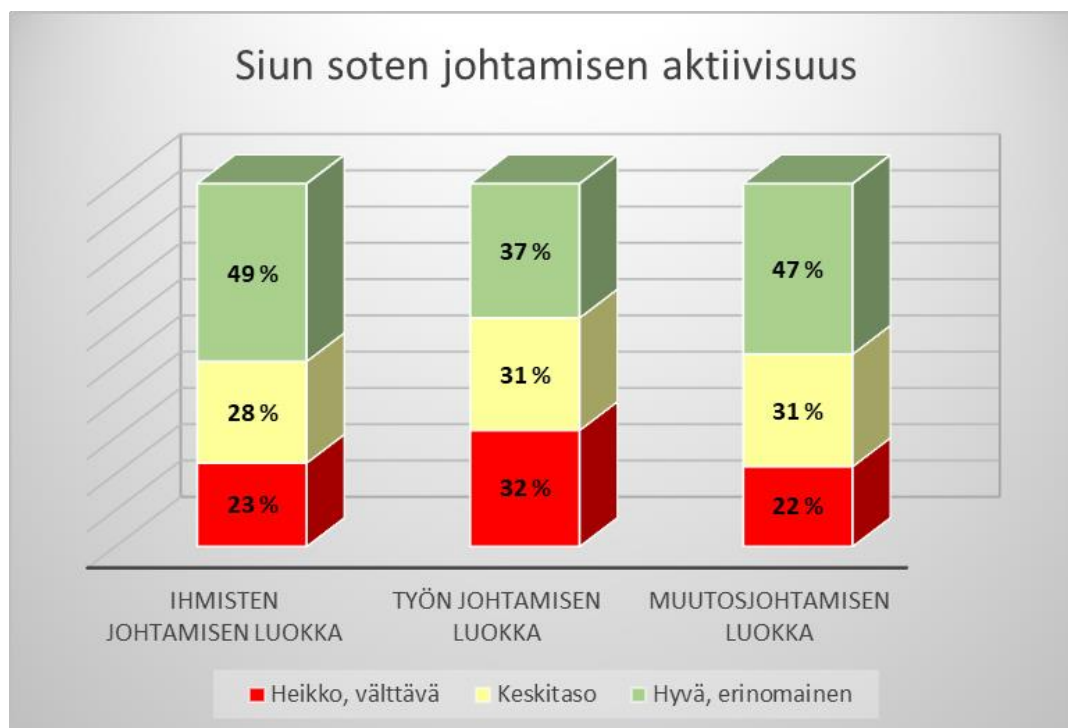
### Johtajuustutkimus

Siun sotessa toteutettiin laaja johtajuustutkimus FT Ossi Auran toimesta vuonna 2020. Tutkimus kartoitti esihenkilöiden sekä johtajien tietoja, näkemyksiä, kokemuksia ja toimintatapoja henkilöstön ja työn johtamisessa. Kyselyyn vastasi 266 esihenkilöä, joista ylintä johtoa ja keskijohtoa edusti 100 ja lähijohtoa 166 vastaajaa.

Vastausten mukaan johtamisen aktiivisuus oli Siun sotessa hieman parempaa kuin suomalaisissa organisaatioissa keskimäärin, mutta vaihtelua johtamisen aktiivisuudessa oli havaittavissa. Esihenkilöistä 29 % johti sekä ihmisiä että työtä hyvin, mutta 15 % johti molempia huonosti. Esihenkilötyön osa-alueista parhaiksi koettiin oma johtajuus sekä ammattitaito. Eniten kehitettävää löytyi tavoitteiden konkretisoinnissa sekä raportoinnissa. Johtamisen aktiivisuus oli parasta talouden sekä työkyvyn johtamisessa ja heikointa motivaation sekä asiakaspalvelun johtamisessa.

Johtajuustutkimuksen tulosten perusteella nousi kaksi selvää kehittämistoimenpidettä Siun sotessa toteutettavaksi:

- 1) **Johtamisen selkeyttäminen**, mikä tarkoittaa johtamisen sisältöjen, tavoitteiden, vastuiden, kehittämisprosessien, mittareiden ja raportoinnin selkeyttämistä.
- 2) **Johtamisen johtaminen**, mikä tarkoittaa esihenkilöiden johtamista kaikilla eri johtamisen tasoilla.



### MSK-työhyvinvointikyselyn johtamistulokset

MSK-työhyvinvointikyselyn johtamisosiossa mitataan muun muassa esihenkilötyön laatua, johtamisen oikeudenmukaisuutta, työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta, luottamusta, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa. Vuoden 2021 kyselyn tulosten perusteella lähiesihenkilötyö koettiin Siun sotella hyväksi. Lähiesimiestyöhön liittyvän oikeudenmukaisuuden kokemus on kehittynyt parempaan suuntaan aikavälillä 2019–2021 ja on myös vertailuaineistoa korkeammalla tasolla (v.2021 Siun sote 78 %, valtakunnallinen tulos 75 %). Siun sotella on hiukan paremmat valmentavan johtamisen tulokset suhteessa muuhun vertailuaineistoon, minkä lisäksi Siun soten tulokset ovat valmentavan johtamisen osiossa parantuneet. Suurin osa vastaajista (77 %) kokee, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella työn ja muun elämän yhtensovittamisesta (vertailuaineistossa 75 %).

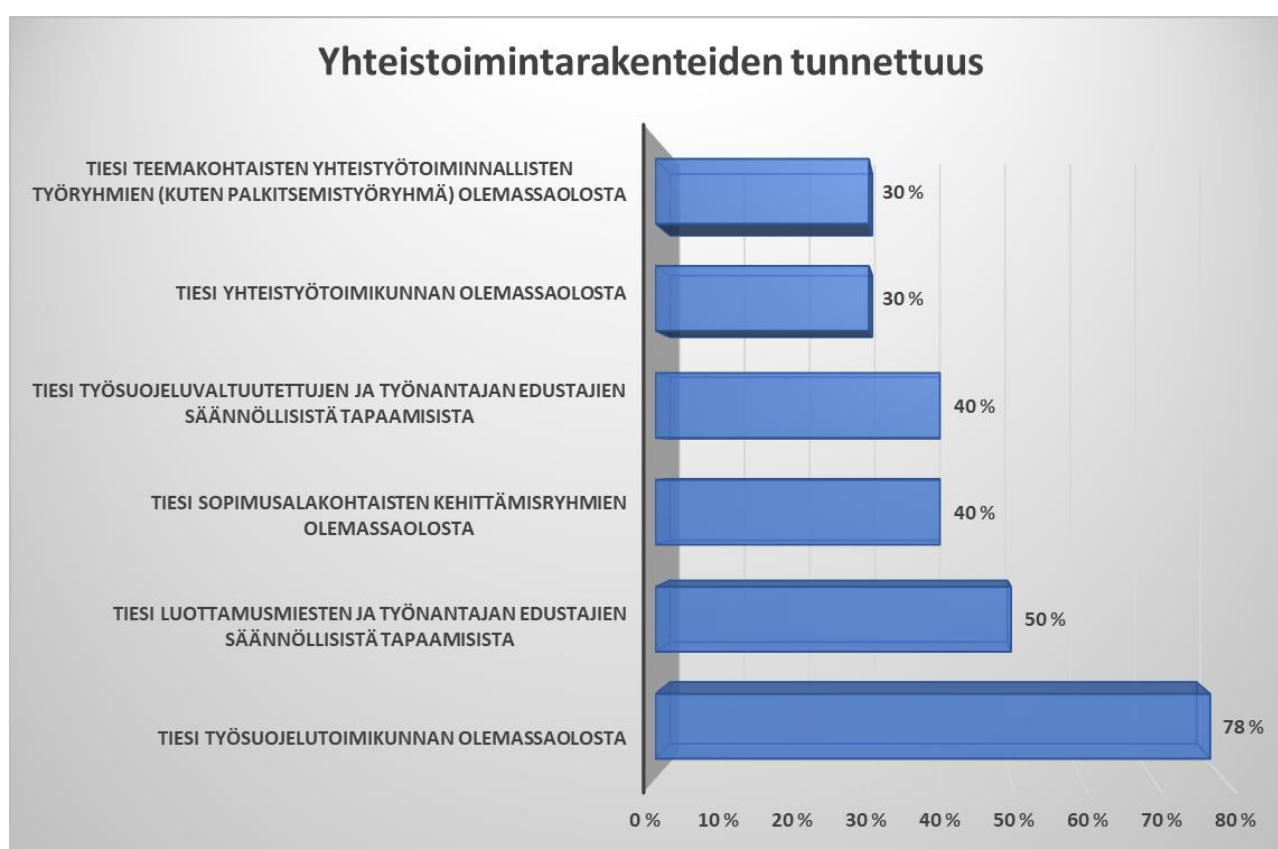
Siun sotella on käytössä erillinen johtamisosion kyselyosio, joka mittaa muutokseen ja osallisuuteen liittyviä asioita sekä arviota johdon toiminnasta muutostilanteissa. Näihin ei ole saatavilla kansallista vertailuaineistoa. Siun soten tulokset viestivät siitä, että työntekijöitä tulisi entistä vahvemmin ottaa mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Noin 80 % vastaajista kokee, että johdolla ei ole hyviä perusteita muutoksille ja että johto ei tiedä, miten muutokset tulisi toteuttaa. Vain 18 % vastaajista kertoo luottavansa johtoon. Valtaosa vastaajista (87 %) kokee, että työntekijöitä ei ole otettu mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia. Noin neljäsosa vastaajista kokee saaneensa itse olla riittävästi mukana muutosten valmisteluissa ja/tai saaneensa riittävän mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä muutoksesta ennen sen toteuttamista.

## Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Yhteistoiminnan kehittäminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantaminen on yksi Siun soten strategisista linjauksista ja perustuu MSK-työhyvinvointikyselystä saatuihin tuloksiin henkilöstön kokemuksista heikoista vaikutusmahdollisuuksista. Yhteistoiminnan ja vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseksi Siun sotessa selvitettiin ensin nykytila toteuttamalla henkilöstökysely. Kysely oli auki 24.9.-10.10.2021. Kyselyyn vastasi yhteensä 1970 siunsotelaista.

### Yhteistoimintarakenteet

Siun soten yhteistoimintarakenteita ei tunneta henkilöstön keskuudessa kovin hyvin. Siun soten virallisen yhteistoimintaelimen, yhteistyötoimikunnan, olemassaolosta tiesi kyselyyn vastanneista vain noin 30 %.



### Yksikköpalaverit

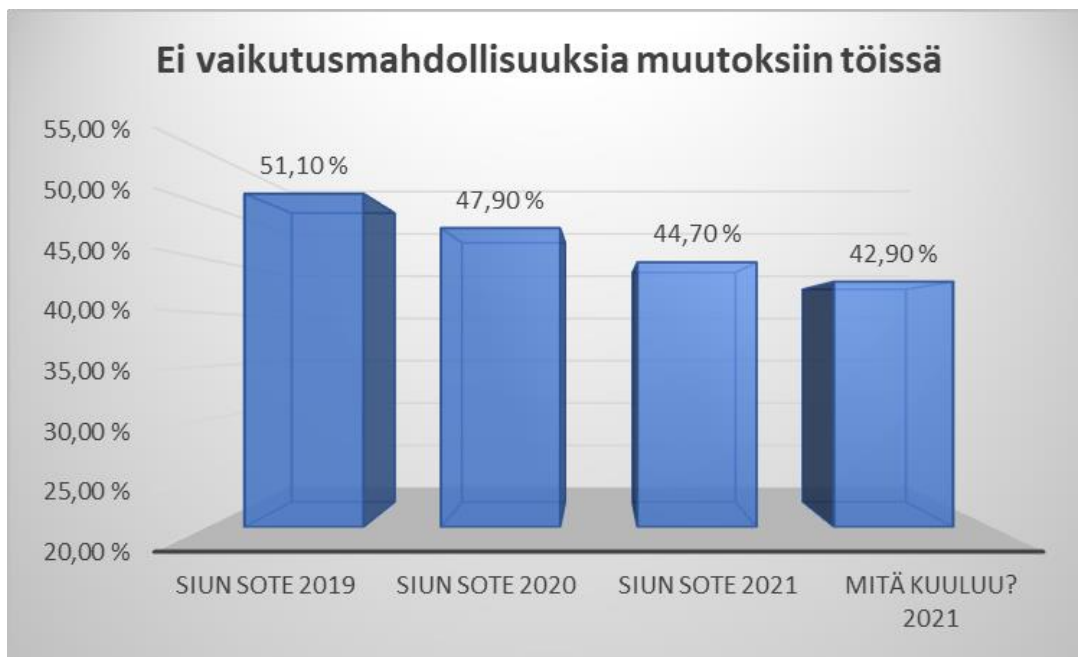
Noin 50 % vastasi, että työyksikköpalaverissa käydään läpi yhteistoimintarakenteissa käsiteltäviä asioita. Yhteistoimintarakenteissa käsiteltäviä asioita tuodaan työntekijöiden tietoon pääosin esihenkilöiden sekä yleisen henkilöstöviestinnän/intran kautta.

Alle puolella vastaajista työyksikköpalaveri toteutuu kerran viikossa, neljäsosalla kerran kuussa, osalla ei koskaan. 70 % vastaajista pystyy osallistumaan työyksikköpalaveriin vähintään useimmiten, 26 % harvoin. Työyksikköpalaverissa käsiteltävistä asioista suurin osaa vastaajista saa tiedon muistiosta, työkaverilta tai esihenkilöltä.

Pääsääntöisesti Siun soten työyksikköpalaverit ovat luonteeltaan tiedotusluonteisen infon ja keskustelutilaisuuden sekoituksia (70 %). Työyksikköpalaverin esityslista muodostuu yleisimmin esihenkilön toimesta.

#### *Vaikuttamisen tavat nyt ja tulevaisuudessa*

Kyselyyn vastanneista 46 % kokee, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia välittömästi omaa työtä koskeviin asioihin, 36 % kokee, että ei ole ja 18 % kokee, että osittain on. MSK-kyselyn tulos on tältä osin samansuuntainen; noin puolet vastaajista kokee, että heillä ei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia töissä. Tuloksessa on kuitenkin tapahtunut parannusta vuodesta 2019.



Vaikutusmahdollisuuksia koskevan henkilöstökyselyn mukaan henkilöstö haluaisi jatkossa olla enemmän vaikuttamassa asioihin esimerkiksi:

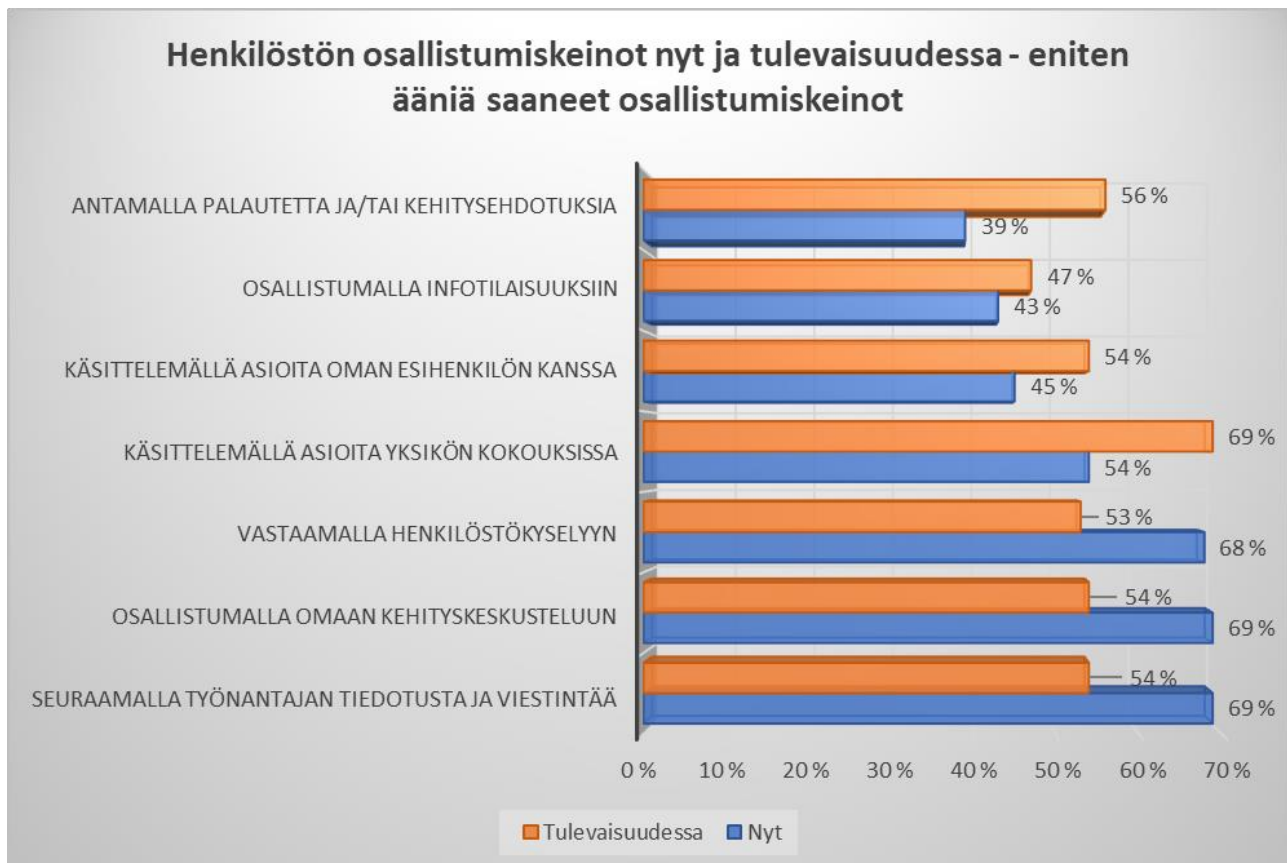
- käsittelemällä asioita yksikön kokouksissa,
- antamalla palautetta ja/tai kehitysehdotuksia,
- osallistumalla työpajoihin,
- osallistumalla valmisteluun erilaisissa yhteistoimintarakenteissa,
- osallistumalla valmisteluun/keskusteluun yhteisellä keskustelufoorumilla, tai
- käsittelemällä asioita yhteistyössä luottamusmiesten/työsuojeluvaltuutettujen kanssa.

Yhteistoiminnan hyödyiksi kyselyssä mainittiin etenkin:

- työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kuulluksi tulemisen kokemus sekä eri näkökulmien hyödyntäminen,
- työhyvinvoinnin paraneminen, sekä
- toiminnan tehostuminen.

Siun soten yhteistoiminnalta kyselyssä toivottiin, että:

- valmisteluun pääsisi aidosti osalliseksi,
- asiat ja tieto olisivat avoimesti kaikkien saatavilla, ja
- yhteistoimintaa todella olisi ja se olisi vaikuttavaa.





## Työnantajamielikuva, maine ja rekrytointi

### Työnantajamielikuvatutkimus

Siun sote teetti vuonna 2021 Duunitorilla työnantajamielikuvatutkimuksen. Tutkimus toteutettiin Taloustutkimuksen sekä yhden alihankkijan internetpaneelissa sekä Taloustutkimuksen lääkäripaneelissa 4.–15.11.2021. Vastaajia oli yhteensä 148, josta hoitohenkilökuntaa 100 ja lääkäreitä 48. Siun soten tunnettuus oli valitun kohderyhmän joukossa melko hyvällä tasolla, mutta mielikuva työnantajana jäi vaisuksi. Kysyttäessä työnantajamielikuvaa kokonaisuutena parhaan arvion asteikolla 1–5 sai TAYS (3,39), toisena KYS (3,32) ja kolmantena Terveystalo (3,29). Siun soten kokonaisarvio oli 2,99. Reilu kolmasosa vastaajista ei osannut ottaa kantaa Siun soten kokonaisarvioon työnantajana.

Vastaajilta, jotka tuntevat Siun soten, kysyttiin avoimena kysymyksenä ”Mitä tulee mieleesi Siun sotesta työnantajana?”. Eniten vastaajien mieleen nousi Siun soten sijainti ja siihen liitettiin niin Itä-Suomi, Karjala, Joensuu kuin Pohjois-Karjalan sote-palvelut. Lisäksi mainintoja saivat mm. ”positiivinen mielikuva”, ”iso työnantaja”, ”henkilöstöpula”, ”näkyvä mediassa” ja ”negatiivinen mielikuva”. 43 %:lla vastaajista ei tullut Siun sotesta työnantajana mitään mieleen.

Kysyttäessä mielikuvia Siun sotesta niiltä, jotka tuntevat Siun soten vähintään nimeltä, kokivat vastaajat Siun soten tarjoavan mielenkiintoisia työtehtäviä (3,29) ja mahdollisuuden kuulua huippuammattilaisten joukkoon (3,19). Heikoimmat arviot Siun sote sai väittämistä ”Yrityksessä huomioidaan työn ja vapaa-ajan



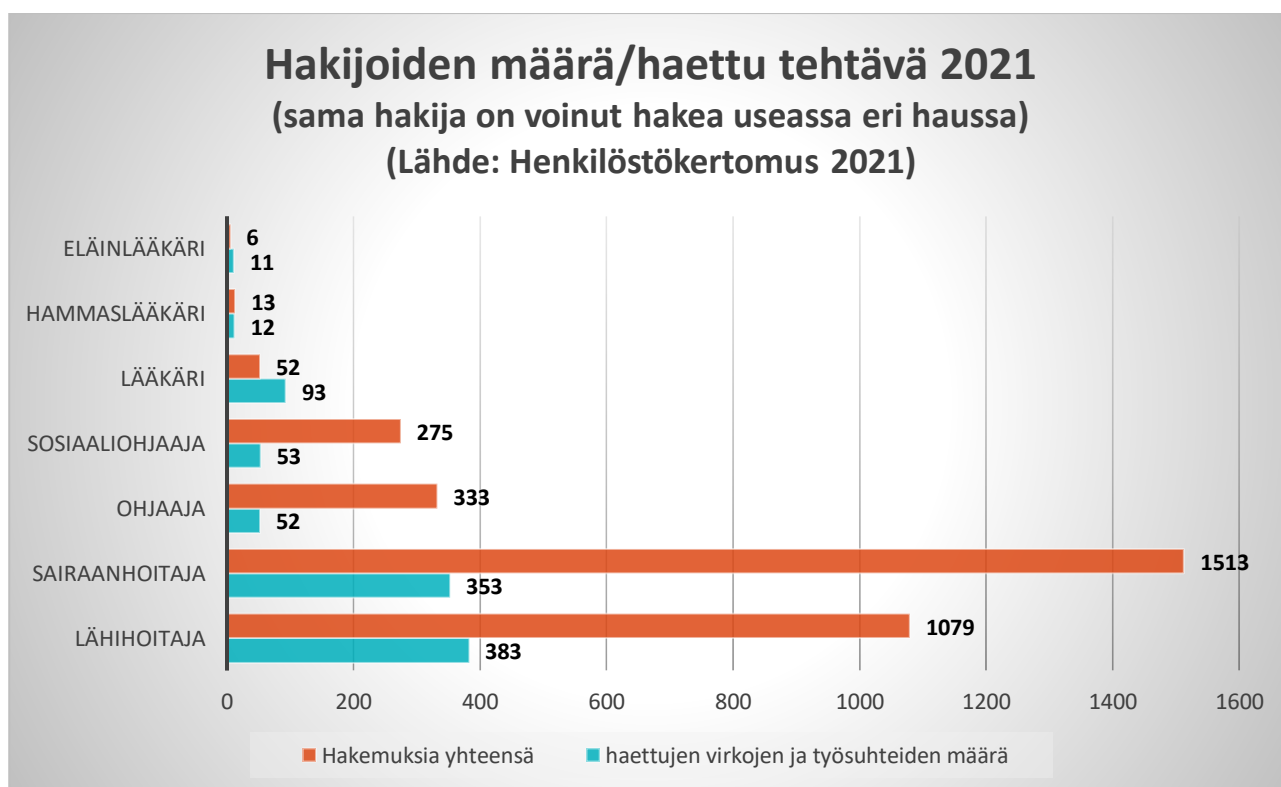
yhteensovittaminen (esim. työvuorot ja työaikajoustot)” (2,66) ja ”Henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin liittyen” (2,67).

Niiden mielestä, jotka tuntevat Siun soten vähintään nimeltä sekä arvoivat Siun sotea mielikuvatekijöiden ja kokonaisarvion osalta, tärkeimmät Siun soten työnantajatekijät olivat seuraavat: ”Tarjoaa mahdollisuuden kuulua huippuammattilaisten joukkoon”, ”Pitää huolta henkilöstöstä”, ”Osaava esihenkilötyö”, ”Tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä”, ”Kilpailukykyinen palkka” ja ”Hyvä työilmapiiri”.

Analyysin mukaan Siun sotella ei ole työnantajamielikuvallisesti erityisiä vahvuuksia verrattuna muihin työnantajiin, vaan tulosten perusteella voidaan todeta, että Siun sotella on työnantajamielikuvallisesti parannettavaa kilpailijoihinsa nähden. Siun soten mielikuvaa verrattiin tutkimuksessa aina kussakin tekijässä parhaaseen kilpailijaan.

### Rekrytointi

Siun soten työpaikkahauissa on yhteensä enemmän työnhakijoita kuin avoimia paikkoja. Kokonaistilannetta tarkasteltaessa voidaan todeta, että lähihoitajan, sairaanhoitajan, ohjaajan ja sosiaalihoitajan tehtäviin työnhakijoita on enemmän kuin työpaikkoja tarjolla. Sen sijaan lääkärin, eläinlääkärin ja hammaslääkärin tehtävissä tilanne on toisinpäin: hakijoita ei saada riittävästi.



Kokonaistilanteen tarkastelun ohella on huomioitava, että hakijoiden määrä suhteessa avoimiin työpaikkoihin vaihtelee runsaasti yksittäisen ammattiryhmän sisällä. Esimerkiksi yhteen erikoissairaanhoidon sairaanhoitajan tehtävään voi olla useita kymmeniä hakijoita samaan aikaan kun



ikäihmisten palvelujen sairaanhoitajan tehtävään ei saada yhtään hakijaa. Erityisen hankala rekrytointitilanne on ikäihmisten palveluissa maakuntamme reuna-alueilla.

## Palkkaus ja palkitseminen

### Henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiseen

MSK-työhyvinvointikyselyssä työn palkitsevuutta mitataan kysymyssarjalla, kuinka paljon vastaaja kokee saavansa itselleen vastinetta työstä tuloina, työsuhde-etuina ynnä muuna tunnustuksena ja arvostuksena sekä henkilökohtaisena tyydytyksenä. MSK-kyselyn perusteella työn palkitsevaksi kokee vain noin joka neljäs siunsotelainen (MSK 2021: 25,4 %, MSK 2020: 24,9 %, MSK 2019: 25,5 %).

Keväällä 2021 työnantajan ja henkilöstön edustajista koostuva palkitsemistyöryhmä toteutti henkilöstökyselyn, jossa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä erilaisista palkitsemisen ja huomioimisen tavoista, joita Siun sotessa voitaisiin tulevaisuudessa käyttää. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 1733. Vastaajia pyydettiin valitsemaan itselleen viisi tärkeintä vaihtoehtoa rahapalkan, henkilöstötujen ja aineettoman palkitsemisen osalta. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin Siun sotien palkitsemisohjelman valmistelussa. Uusi palkitsemisohjelma hyväksyttiin Siun sotien henkilöstöjaostossa tammikuussa 2022.

### Rahapalkan TOP 5

1. Palkallinen vapaa
2. Työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä (pysyvä)
3. Kertapalkkio rahana henkilökohtaisesti myönnettynä
4. Bonuspalkka henkilökohtaisesti myönnettynä (ennalta laaditun kriteeristön mukaisesti, vuosittain tarkasteltava)
5. Työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä (vuosittain tarkasteltava/määräaikainen)

### Henkilöstötujen TOP 5

1. ePassi nykyisellä summalla ja lisänä muita henkilöstöetuuksia
2. Työterveyshuollon laajennetut palvelut (esim. hammashoito, hyvinvointipalvelut)
3. Yksikkökohtaiset työhyvinvointirahat
4. ePassi AINOANA henkilöstöetuna, nykyistä suuremmalla summalla
5. Jouluraha (10€/hlö)

### Aineettoman palkitsemisen TOP 5

1. Mahdollisuus käyttää tunti työaika viikossa liikuntaan
2. Omat vaikutusmahdollisuudet työhön
3. Työnantajan tarjoama koulutus
4. Joustot: liukuva työaika
5. Omaehtoisien, tutkintoon tai tutkinnon osaan johtavan koulutuksen tukeminen (esim. 10 palkallista koulutuspäivää vuodessa)

Keväällä 2022 palkitsemistyöryhmä toteutti vielä erillisen aineettoman palkitsemisen henkilöstökyselyn. Kyselyllä haluttiin selvittää aineettoman palkitsemisen käytäntöjä ja niiden merkitystä siunsotelaisille sekä antaa mahdollisuus esittää uusia aineettoman palkitsemisen käytänteitä Siun sotelle. Kyselyyn vastasi yhteensä 1701 työntekijää, ja ehdotuksia uusiksi aineettoman palkitsemisen muodoiksi heistä jätti 521 vastaajaa. Kyselyn tulosten perusteella Siun sotelle on tarkoitus laatia uusia aineettoman palkitsemisen muotoja sekä vahvistaa jo käytössä olevia hyviksi koettuja käytänteitä.

**Top 5, parhaiten toteutuvat tällä hetkellä:**

1. Koen työni itselleni sopivan haastavaksi ja mielenkiintoiseksi
2. Saan työssäni tarpeeksi tukea muulta työyhteisöltä (esim. perehdytystä, ohjausta, neuvontaa, vertaistukea)
3. Saan riittävästi *kiitosta ja/tai positiivista palautetta* työstäni työyhteisön jäseniltä/työtovereilta
4. Saan riittävästi *kiitosta ja/tai positiivista palautetta* työstäni työpaikan ulkopuolisilta tahoilta (esim. asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta)
5. Esihenkilöni tukee riittävästi kouluttautumistani ja muuta osaamiseni kehittämistä

**Top 5, tärkeimmiksi koetut:**

1. Työni on tarpeeksi joustavaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta (esim. mahdollisuus osa-aikatyöhön tai palkattomiin vapaisiin)
2. Työni on tarpeeksi joustavaa työvuoro- ja lomasuunnittelun osalta (esim. toiveiden huomiointi)
3. Koen työni itselleni sopivan haastavaksi ja mielenkiintoiseksi
4. Saan työssäni tarpeeksi tukea muulta työyhteisöltä (esim. perehdytystä, ohjausta, neuvontaa, vertaistukea)
5. Työni on tarpeeksi joustavaa työaikojen ja oman työn aikatauluttamisen osalta (esim. työn aloitus- ja lopetusaika, taukojen sijoittelu)

**Vastausten perusteella tärkeät, mutta huonosti tällä hetkellä toteutuvat väittämät, eli Siun sotien kehittämiskohteet:**

1. Työni on tarpeeksi joustavaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta (esim. mahdollisuus osa-aikatyöhön tai palkattomiin vapaisiin)
2. Työni on tarpeeksi joustavaa työvuoro- ja lomasuunnittelun osalta (esim. toiveiden huomiointi)
3. Työni on tarpeeksi joustavaa työaikojen ja oman työn aikatauluttamisen osalta (esim. työn aloitus- ja lopetusaika, taukojen sijoittelu)
4. Minulla on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia välittömästi omaa työtäni ja työyhteisöäni koskevissa asioissa
5. Saan riittävästi rakentavaa/kehittävää palautetta työstäni esihenkilöltäni
6. Saan riittävästi kiitosta ja/tai positiivista palautetta työstäni esihenkilöltäni

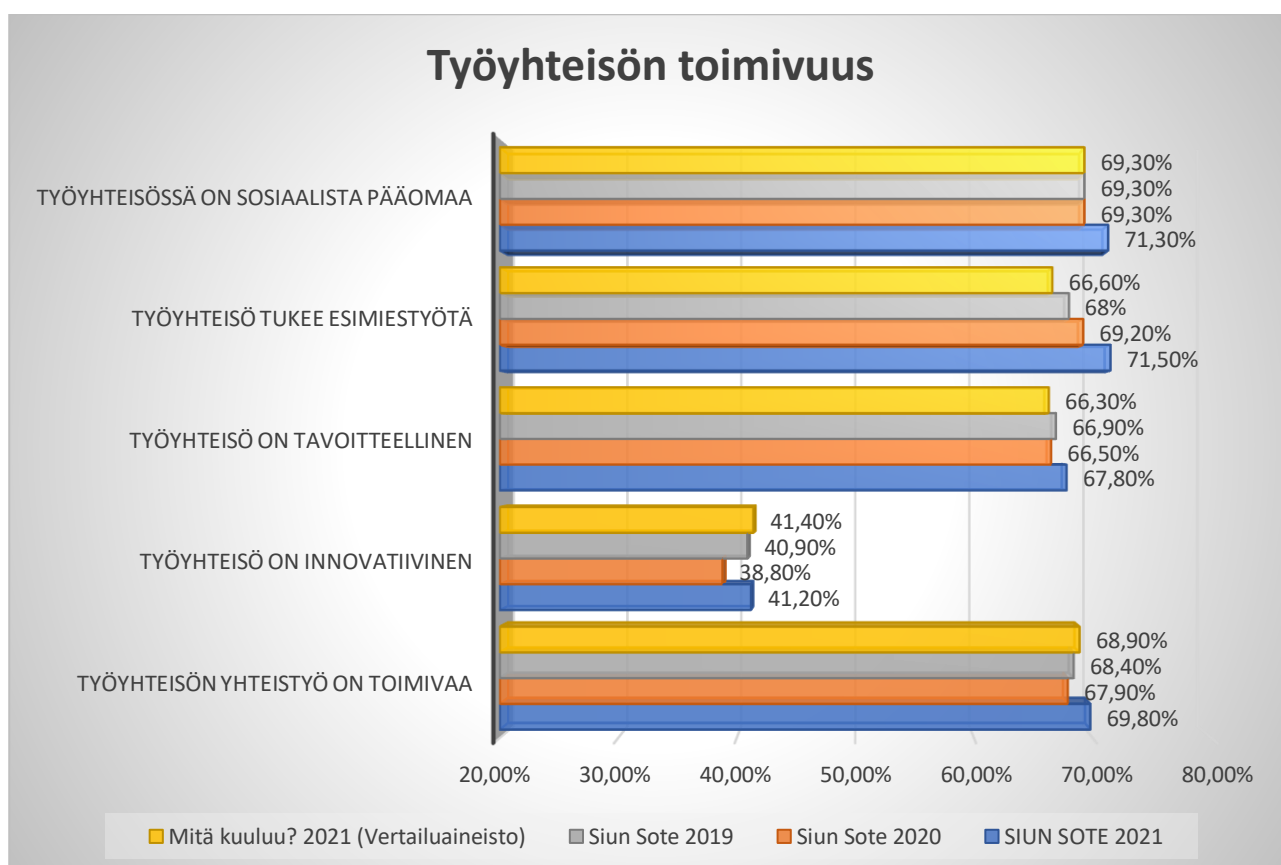
**Vastausten perusteella tärkeät ja tällä hetkellä hyvin myös toteutuvat väittämät, eli Siun sotessa ylläpidettävät:**

1. Koen työni itselleni sopivan haastavaksi ja mielenkiintoiseksi

2. Saan työssäni tarpeeksi tukea muulta työyhteisöltä (esim. perehdytystä, ohjausta, neuvontaa, vertaistukea)
3. Saan riittävästi kiitosta ja/tai positiivista palautetta työstäni työyhteisön jäseniltä/työtovereilta
4. Saan riittävästi kiitosta ja/tai positiivista palautetta työstäni työpaikan ulkopuolisilta tahoilta (esim. asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta)

## Työyhteisö ja -ilmapiiri

Voimavarojen ja vahvuuksien näkökulmasta MSK-työhyvinvointikyselyn *työyhteisölliset* mittarit ovat verrokkiorganisaatioita paremmalla tasolla ja Siun soten sisällä kehittyneet hieman positiiviseen suuntaan vuodesta 2019 alkaen. Työyhteisö ja työilmapiiri koetaan Siun sotella keskimäärin hyväksi ja toimivaksi. Työyhteisössä koetaan olevan sosiaalista pääomaa ja työntekijät pitävät toisensa ajan tasalla työasioista. Siun sotessa on aiempaa vahvempi työyhteisön tuki esihenkilötyölle (v. 2021: Siun sote 72 %, valtakunnallinen tulos 67 % v) ja työyhteisöissä työntekijät tuntevat tulevansa ymmärretyksi ja hyväksytyksi (v. 2021: Siun sote 62 %, valtakunnallinen tulos 60 %). Nuoremmat ikäryhmät arvioivat useita työyhteisöön liittyviä asioita vanhempia ikäluokkia positiivisemmin. Kysyttäessä henkilöstöltä palautumista tukevia seikkoja, työyhteisö ja työyhteisön tuki toistuivat vastauksissa.



## Työolot

Työoloilla tarkoitetaan eri yhteyksissä eri asioita. Työoloilla voidaan tarkoittaa mm. *työympäristötekijöitä* (kuten työn fyysisiä ja henkisiä turvallisuustekijöitä), *palvelussuhteen ehtoja* (kuten työaika, lomien ja

vapaita, lepoaikoja ja taukoja) sekä *työmäärään ja työtapoihin liittyviä tekijöitä* (kuten työmäärää, työnjakoa, työvuoroja, tehtävänkuvia ja työprosesseja).

### **Työn fyysinen ja henkinen turvallisuus**

MSK-kyselyn *työhön liittyvät mittarit* asettuvat Siun sotessa samalle tasolle valtakunnallisten tulosten kanssa. Siun sotessa työn imun kokemus on ollut huolestuttavassa laskusuunnassa vuodesta 2019 asti ollen nyt 64 %, mikä on sama tulos kuin valtakunnallisessa vertailussa. Myönteistä on eettisesti haastavien tilanteiden esiintyminen aiempaa harvemmin ja työhön liittyvien epävarmuustekijöiden vähentyminen. Vaikuttamismahdollisuudet muutoksiin töissä ovat yhteneväiset valtakunnalliseen vertailuun (Siun sote 45 %, valtakunnallinen tulos 43 %). Niin Siun soten kuin verrokkiorganisaatioiden vastaajista lähes puolet (47 %) kokee työmäärän kasvaneen yli sietokyvyn. Kokemus työmäärän kasvamisesta selittyy osin työvoimavajeella ja osin esimerkiksi koronan aiheuttamalla työmäärän kasvulla.

MSK-kyselyn perusteella *työturvallisuuden ja työterveyden* osalta löytyy selkeitä haasteita. Peräti 53,4 % kyselyyn vastanneista on kokenut väkivalta- tai uhkatilanteita asiakkaan taholta. Työpaikkakiusaamista on kokenut 14,3 %, mutta vain 42,7 % kiusaamista kokeneista on ilmoittanut asiasta työnantajalle. Seksuaalista häirintää työyhteisön tasolta on kokenut 0,5 % vastanneista. Työpaikkakiusaamista tai seksuaalista häirintää ei voida hyväksyä työyhteisössä ja näiden mittareiden vastauskeskiarvon tulisi olla nolla.

*Työn kuormittavuuden* osalta 80,4 % vastanneista kokee työkykynsä hyväksi työn fyysisten vaatimusten kannalta. Vastaava luku henkisten vaatimusten kannalta on 73,1 %. Yli kolmasosalla vastanneista on lievää psyykkistä rasittuneisuutta. Vastausten perusteella työn henkinen rasittavuus on työn fyysistä rasittavuutta korkeammalla tasolla. Työn rasittavuus ja mahdollinen työturvallisuuden epävarmuus ovat suuria tekijöitä työntekijän työmotivaation kannalta, ja niillä on suora vaikutus työnantajan pitovoimaan.

Ennakoiva riskeihin puuttuminen luo turvalliset ja terveelliset työolosuhteet. Työnantaja vastaa työturvallisuusriskien selvittämisestä ja arvioinnista. Riskit arvioidaan vuosittain ja aina olosuhteiden olennaisesti muuttuessa.

### **Palvelussuhteen ehdot**

Työajoissa, loma-ajoissa, vapaissa ja lepoajoissa noudatetaan Siun sotessa lakia, työ- ja virkaehtosopimuksia sekä paikallisia sopimuksia.

Paikallisesti on sovittu esimerkiksi työajan enimmäispituudesta, joka voi olla enimmillään 12 tuntia 15 minuuttia.

### **Työmäärä ja työtavat**

Henkilöstön työmäärä on kasvanut poikkeusolosuhteiden takia, osalla työntekijöistä enemmän, osalla vaikutus on ollut lievempi (MSK 2021) 90 % kokee työmääränsä kasvaneen edelliseen vuoteen verrattuna). Henkilöstön saatavuus ja kasvaneet sairaspotilaat vaikeuttavat tilannetta edelleen. Osaamisen jakautuminen toimintayksiköissä vaikeutuu, vaihtuvan henkilöstön ja tilapäistyövoiman käytön vuoksi. Erityisosaajista on ajoittain eri toimi- ja palvelualueilla ja erikoissairaanhoidossa pulaa henkilöstön liikkuvuuden, vaihtuvuuden ja tilapäistyövoiman takia. Työnjakaminen ja kuormitus ei välttämättä jakaudu

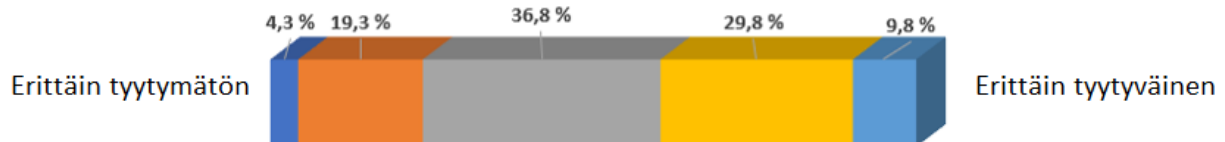
tasaisesti. Jonka takia työnjakomallia, tehtäväkuvia ja työprosesseja tulisi kehittää, huomioiden työvoiman saatavuus ja osaaminen.

Siun sotessa on siirrytty jaksotyössä *toiminta- eli asiakaslähtöiseen työsuunnitteluun, jota toteutetaan osassa yksiköitä keskitettyyn työvuorosuunnittelun avulla*. Keskitettyä työvuorosuunnittelua toteuttavat resurssisuunnittelijat yhteistyössä yksiköiden esihenkilöiden kanssa. Henkilöstön osallisuutta on pyritty vahvistamaan ja henkilöstökokemusta tyytyväisyydestä omiin työvuoroihin mitataan jokaisen suunnittelulistan yhteydessä. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että henkilöstövoimavarat kohdennetaan asiakastarpeiden mukaisesti oikein. Suunnittelussa otetaan huomioon mm. asiakasmäärät, heidän hoitonsa tarve sekä henkilöstön osaaminen, työkykyisyys ja yksilölliset toiveet.

Vuonna 2021 toteutettiin henkilöstökysely, jossa kartoitettiin henkilöstön kokemuksia keskitetystä, toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta työyksikötasolla. Kyselyyn saatiin 942 vastausta.

Kyselyn tulosten perusteella alle puolet vastaajista (45 %) koki työvuorojensa olleen toimivia. Työvuorojen alkamis- ja päättymisaikoja sekä vuorojen pituuksia oli esihenkilövetoisesti mietitty lähes 70 %:ssa työyksiköstä viimeisen vuoden aikana. Vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että vuoroja olisi hyvä miettiä. Suurin osa vastaajista oli työvuorosuunnitteluun vähintään melko tyytyväisiä.

### Miten tyytyväinen olet työvuorosuunnitteluun omien vuorojesi osalta



# OSA II: Veto- ja pitovoimatekijöiden kehittäminen 2021–2022

## Hyvinvointialueelle valmistautuminen

Hyvinvointialueelle siirtymisen valmistelu etenee valtakunnallisten ja Siun soten tavoitteiden mukaisesti. Valmistelun etenemistä seurataan valtakunnallisesti. Siun sote on tulevan hyvinvointialueen näkökulmasta paremmassa asemassa, kun monet muut alueet aikaisemman vuoden 2017 alusta saakka toteutetun sote-kuntayhtymämallin ansioista. Veto- ja pitovoimatekijöiden näkökulmasta Siun sotella on “momentum” ja mahdollisuus hyödyntää asemaansa työvoimamarkkinoilla suhteessa muihin. Tätä “momentumia” olisi kannattavaa hyödyntää, keskittymällä onnistumisiin, onnistumisten viestintään ja nostamalla esiin niitä tekijöitä, joissa olemme edellä muita hyvinvointialueita myös työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna.

## Siun soten strategiset tavoitteet veto- ja pitovoiman edistämiseksi

Siun soten strategia (2021–2025) ohjaa kaikkea toimintaamme. Strategiassa määritellyt arvot ovat vastuullisuus, välittäminen, asiakaslähtöisyys ja yhdenvertaisuus.

Arvot ohjaavat ensisijaisesti asiakas- ja potilastyötä mutta ne toimivat myös perustana johtamiselle.

Strategian kriittiset menestystekijät ovat:

- Ennaltaehkäisy
- Kansalaisten aktivointi oman elämän hallinnassa
- Asiakaspalvelun laatu
- Palvelujen saatavuus, helppo ja oikea-aikainen saavutettavuus sekä kitkattomuus
- Vaikuttava hoito ja palvelu
- Rekrytoinnin onnistuminen
- Henkilöstön osaaminen, osallisuus, yhteistyö ja hyvinvointi
- Luottamusta herättävä, arvostava johtaminen
- Kustannustehokkuus

## Henkilöstöstrategia 2022

Siun soten henkilöstöstrategiassa 2022 määritellään keskeisimmät henkilöstön pito- ja vetovoimatekijät. 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.

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on ohjata henkilöstöjohtamista yhteiseen ja toivottuun suuntaan. Henkilöstöltä on saatu arvokasta tietoa organisaation kehittämiskohteista eri kyselyiden kautta ja näiden kyselyiden tulokset ovat henkilöstöstrategian perusta.

Siun soten vuoden 2022 henkilöstöstrategia koostuu viidestä toiminnallisesta tavoitteesta, jotka ovat:

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

Toiminnallisille tavoitteille on määritelty toimenpiteet, joita on yhteensä 17. Toimenpiteille on puolestaan määritelty vastuuhenkilöt sekä mittarit.

## Henkilöstöraportoinnin, ennakointitiedon ja lähtösyiden analysoinnin kehittäminen

Siun soten henkilöstöraportointia kehitetään jatkuvasti. Raportointiin tarkoitettuun JOHDA! -järjestelmään avattiin uudelleen teknisten haasteiden takia lähes vuoden poissa käytöstä ollut HR-raportoinnin osio, jonka tehtävä on tuoda HR-tieto helposti luettavaan ja saavutettavaan muotoon. Järjestelmän HR-raportteja kehitetään jatkuvasti ja vuoden 2022 aikana on tarkoitus kehittää raportointia palvelemaan entistä tarkemmin toimialueiden erilaisia tarpeita.

Siun sotelta pois lähtevien työntekijöiden lähtösyiden kartoittamisen ja analysoinnin tapaa kehitetään parhaillaan. Lähtökysely uudistetaan sisällöltään ja toteutustavaltaan, jotta sen hyödynnettävyys paranisi entisestään. Kyselyn kehittämiseksi kootun työryhmän on tarkoituksena saada kehittämistyö valmiiksi syksyn 2022 aikana.

Henkilöstön riittävyyteen ja saatavuuteen liittyvää ennakointitietona olemme analysoineet aina vuoteen 2030 saakka.

## Johtamisosaamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen

### Johtamisvalmennus

Osaamisen kehittäminen pohjautuu Siun soten strategiaan, jonka mukaan henkilöstön osaamisen erinomaisuudesta huolehditaan. Yhtenä strategisena tavoitteena on luottamusta herättävä ja arvostava johtaminen, jota tuetaan johtamisosaamisen kehittämisellä ja vahvistamisella.

Johtamisosaamisen kehittämisen tavoitteena on, että johtamisen laatu paranee. Vahvistamalla ja kehittämällä johtajien itsetuntemusta ja itsensä johtamisen taitoja saamme aikaan ajattelun muutosta. Vahvistamalla ja kehittämällä ihmisten ja muutoksen johtamisen taitoja saamme aikaan toiminnan

muutosta. Ajattelun ja toiminnan muutos vahvistaa luottamusta herättävää ja arvostavaa johtamista, joka johtaa vähitellen toimintakulttuurin muutokseen.

Osana johtamisosaamisen kehittämistä Siun sotessa toteutetaan kaikille esihenkilöille ja johtajille johtamisvalmennuksen kokonaisuus, jonka keskeisenä teemana on luottamus. Valmennus toteutetaan yhdessä ulkopuolisen palveluntuottajan Hyvinvointivalmennus Hälsa Oy:n kanssa. Valmennuksessa pyritään vahvistamaan motivaation, muutoksen, osallisuuden ja johtamisen johtamista. Valmennuskokonaisuus käynnistyi kesäkuussa 2022 ja se kestää huhtikuun 2023 loppuun saakka. Johtamisvalmennukseen osallistuvat kaikki esihenkilöasemassa olevat, kaikilta johtotasoilta. Johtamisvalmennus on luonteeltaan sparraava, tavoitteellinen ja osallistava, ja sillä haetaan lisävalmiuksia ihmisten johtamisen.

Lisäksi Siun sotessa luodaan johtamisosaamisen vahvistamiseksi sisäistä koulutuksen mallia, jossa Siun soten omat asiantuntijat tuottavat esihenkilöille omalta asiantuntijuusalueeltaan säännöllisesti toteutuvaa koulutusta tai verkkokoulutusmateriaalia.

### **Uudet yhteistoimintarakenteet**

Siun sotessa käynnistettiin syksyllä 2021 organisaation yhteistoimintarakenteiden kehittäminen. Kehittämistyö liittyy henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen, mikä on yksi Siun soten strategisista tavoitteista. Yhteistoiminnan ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kehittämistä on käsitelty koko henkilöstölle suunnatussa henkilöstökyselyssä, työntäjän ja henkilöstön edustajien yhteisissä työpajoissa, esihenkilöinfossa, toimialueiden johtotiimeissä sekä työsuojelutoimikunnassa ja yhteistyötoimikunnassa.

Työntäjän ja henkilöstön edustajien yhteinen esitys oli, että Siun soteen perustetaan nykyisen organisaatiotasaisen yhteistyötoimikunnan sekä nykyisen organisaatiotasaisen työsuojelutoimikunnan lisäksi toimialuekohtaiset yhteistyöryhmät, joiden tehtäviin kuuluu toimialuetta koskevien yhteistoimintaa edellyttävien asioiden käsittely. Toimialueen omassa yhteistyöryhmässä on tarkoitus käsitellä esimerkiksi kyseisen toimialueen henkilöstön asemaan vaikuttavat muutokset ja suunnitelmat yhteistyössä työntäjän ja henkilöstön edustajien kanssa. Useiden yhteistoimintaelinten olemassaolo mahdollistaa myös pienempien muutosten ja suunnitelmien käsittelyn. Yhteistoimintarakenteiden uudistamista ja uusien toimialuekohtaisten yhteistyöryhmien tehtäviä, kokoonpanoa ja vuosikelloa valmisteltiin työntäjän ja henkilöstön edustajien yhteisissä työpajoissa kevään 2022 aikana. Henkilöstöjaosto päätti toimialueiden yhteistyöryhmien perustamisesta kokouksessaan 30.3.2022.

Yhteistoimintarakenteiden eli välillisen/edustuksellisen yhteistoiminnan lisäksi organisaatiossa halutaan kehittää välitöntä yhteistoimintaa. Välitön yhteistoiminta tarkoittaa esimerkiksi esihenkilön ja työyhteisön ja sen jäsenten jokapäiväistä vuorovaikutusta ja päivittäistä keskustelua arkisista työasioista, yksikön toiminnan kehittämisestä, suunnitelmista ja muutoksista. Välittömän yhteistoiminnan kehittämisestä vastuu on toimialueiden esihenkilöillä itsellään. Henkilöstöpalvelut tukevat toimialueiden johtoa ja esihenkilöitä mahdollisuuksien mukaan. Kullekin toimialueelle on nimetty oma HR-asiantuntija, jonka tehtäviin kuuluu toimia johdon ja esihenkilöiden tukena mm. muutosten valmistelussa ja yhteistoiminnallisessa käsittelyssä. Vuoden 2022 aikana käynnistettiin myös uudistumisen johtamisen



työkalun sekä esihenkilöiden yhteistoiminnan toteuttamisen tukimateriaalin valmistelu. Välittömän yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen teemat tulevat esille myös johtamisvalmennuksen kokonaisuudessa.

### **Uudistumisen johtamisen tukimalli**

"Hyvinvoiva siunsotelainen - kriittinen menestystekijä" -hankkeen (2021–2023) tavoitteena on luoda uudistumisen johtamisen rakenne ja -tuen malli Siun soteen, kehittää henkilöstöjohtamista muutoksissa sekä tukea ennalta ehkäisevästi Siun soten henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia vahvistamalla muutosjohtamista. Kaksivuotista hanketta tukee Kevan työelämän kehittämisrahasto. Työskentelymenetelminä toimivat monialaiset työpajat, verkko-opinnot ja lähijohdon kanssa käytävät henkilökohtaiset sparrauskeskustelut. Yhteistyökumppanina kehittämisvaiheessa on terveysasemien linjajohdon lisäksi Itä-Suomen yliopisto. Hankkeen aikana on haastettu osallistujia ajattelemaan asioita ja arjen tekemistä jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa ja nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Esiin on noussut muun muassa muutoksen merkityksellisyyden vahvistaminen, riittävän läsnäolon turvaaminen, onnistunut viestintä, henkilöstön osallistaminen, kuuleminen ja kuulluksi tuleminen, tunteiden johtaminen ja oman esimerkin voima uudistumisen johtamisessa. Hanketyö jatkuu syksyllä 2022 Siun soten verkko-oppimisympäristön rakentamisella yhteistyössä Siun soten osaamisen kehittämisen yksikön ja Itä-Suomen Yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen kanssa. Syksyllä 2022 työhyvinvointiyksikkö pilotoi "Muutosjohtamisen HelpDesk" -palvelua, jossa muutosta suunnitteleva esihenkilö saa henkilökohtaisia sparrauskeskusteluja uudistuksen suunnittelun tueksi. Hankkeen tuotoksena syntyvä uudistumisen johtamisen työkalu on tarkoitus jalkauttaa koko organisaatioon vuoden 2023 aikana.

## **Työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin kehittäminen**

### **Rekrytointivaltit**

Onnistuneen rekrytointiprosessin tavoitteena on saada työntekijä hakemaan Siun sotelta töitä, tarjota hakijalle hyvä kokemus hakuprosessista ja löytää tehtävään sopiva henkilö. Henkilöiden houkutteleva hakeutumaan Siun sotelle tapahtuu yhä enemmän henkilökohtaisissa kohtaamisissa, mikä tarkoittaa jalkautumista eri tapahtumiin ja oppilaitoksiin. Potentiaalisille työntekijöille tulee olla joku houkutin hakeutua töihin juuri Siun sotelle. Erilaisten rekrytointi- ja sitouttamislisien pilotointi on välttämätöntä kilpailukykyisenä työnantajana pysymiseksi. Olennaista kokeiluissa on tunnistaa ja seurata käytäntöjen vaikuttavuutta henkilöstön saatavuuteen. Pidemmällä aikavälillä käytettyinä kannustimien vaikuttavuus laskee, eikä niillä välttämättä saavuteta haluttua lopputulosta rekrytoinnin näkökulmasta.

Yhtenä houkuttimena kesätyöntekijöille on käytetty mahdollisuutta matkustaa työajalla maakunnan reuna-alueille työnantajan autolla. "Autolla duuniin" -kampanja mahdollisti yhden ylimääräisen vapaapäivän pitämisen viikossa verrattuna lähityöpisteessä työskentelyyn. Kampanja edisti kesällä 2022 Siun soten pohjoisella alueella kotihoidon lomasijaisuuksien täyttymistä. Toimintamalli kiinnosti kuitenkin enemmän organisaation sisäisiä kuin ulkoisia hakijoita. Varsinaiseen kampanjaan (24.2.–31.3.2022) tuli vain kolme hakemusta Siun soten ulkopuolelta. Lisäksi viisi Siun soten sisäistä sijaista Joensuusta ilmoittautui työskentelemään kesän ajaksi Nurmeksen kotihoidossa.

Myös tilapäismajoitusta tarjotaan koko maakunnan alueella työntekijöille edulliseen hintaan ja opiskelijoille ilmaiseksi heidän ollessa harjoittelujaksolla Siun soten yksiköissä ja tarvittaessa autamme myös asunnon etsimisessä.

Rekrytointiyksikön yksi päätavoite vuodelle 2022 on hakijakokemuksen kehittäminen. Tavoitteena on saada rekrytointien aikataulua ja viestintää kehitettyä niin, että hakija kokisi hakemusprosessin miellyttäväksi, vaikkei tulisikaan tehtävään valituksi. Laura-rekrytointijärjestelmää on kehitetty hakijaystävällisemmäksi ja rekrytoivia esihenkilöitä on ohjattu toimimaan jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa hakijan näkökulma edellä. Hakijakokemuksen mittaus on käytössä jokaisessa esihenkilövirka-aalissa ja sitä laajennetaan vuonna 2023 koskemaan kaikkia rekrytointeja.

Balentorin Siun sotelle tuottaman lähtösyitä koskevan tutkimuksen toimenpidesuosituksien osalta työ jatkuu vuonna 2023 hyvinvointialueella. Suunnitelma toimenpiteistä on jo tehty, mutta se tulee edellyttämään noin 100 000 euron panostusta toteutuakseen. (Työnantajan mainetutkimuksessa esiin nousseiden työolosuhteiden osalta johtamisen kehittäminen, joustojen lisäämisen ja muiden tutkimuksessa esiin nousseiden työolosuhteiden kehittämisen osalta on jatkuvaa ja toteutuu osana henkilöstöstrategian toimeenpanoa ja henkilöstöjohtamisen kehittämistä.)

### **Kansainvälinen rekrytointi**

Pohjois-Karjalassa sote-alan työvoimapula kohdistuu erityisesti ikäihmisten palveluihin. Yhtenä keinona palveluiden toimivuuden, riittävän henkilökunnan ja osaamisen sekä sote-palvelujen tuottamisen turvaamiseksi Siun sote ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riveria ovat tehneet yhteistyötä kansainvälisten työntekijöiden kouluttamiseksi ja rekrytoimiseksi Siun soten ikäihmisten palveluihin.

Suomen lisäksi EU:n monissa muissakin valtioissa on pulaa sosiaali- ja terveysalan tekijöistä ja kilpailu osaavista tekijöistä on kovaa. Suomen vetovoima ei riitä houkuttamaan tekijöitä Euroopasta, minkä vuoksi kansainvälinen rekrytointi painottuu EU/ETA-alueen ulkopuolelle. Siun soten ja Riverian yhteistyön tavoitteena on saada Siun sotelle yhteensä 60 oppisopimusopiskelijoina aloittavaa ulkomaalaista työntekijää vuoden 2023 alkuun mennessä. Kaikilla Suomeen töihin saapuvilla on aikaisempaa terveydenhuoltoalan koulutusta ja/tai sote-alan työkokemusta. Työntekijät ovat lähtömaassa opiskelleet Riverian ohjauksessa verkko-opintoina hoiva-avustajan opintoja sekä suomen kieltä.

Ensimmäiset kaksi ryhmää (yhteensä 40 opiskelijaa) saapuu Suomeen lokakuussa 2022. Työntekijät työllistyvät 9 eri kunnan alueelle ikäihmisten asumispalveluihin ja kotihoitoon. Kansainvälisen rekrytoinnin malleja ja käytänteitä kehitetään Siun soten osaamisen kehittämisen palveluissa syksystä 2022 eteenpäin.

## **Palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen**

### **Palkkaus- ja palvelussuhde-ehdot**

Palkkausjärjestelmää ja palkkauksen kilpailukykyisyyttä ylläpidetään ja kehitetään virka- ja työehtosopimusmääräykset ja taloudellinen tilanne huomioiden. Myös palvelussuhde-ehtoja kehitetään jatkuvasti sisäisten käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi ja henkilöstön yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Palkkaus- ja työaikaikäytäntöjä ohjaavien linjausten ajantasaisuutta ja toteutumista seurataan ja ohjataan

systemaattisesti. Viime vuosina aktiivista paikallissopimusten päivitystyötä on tehty erityisesti lääkärisopimuksen alalla. Paikallisella sopimisella voidaan vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen kehittämällä kannustavia palvelussuhde-ehtoja ja paikallisia, uutta työvoimaa houkuttelevia käytäntöjä.

Palkkaharmonisointia on toteutettu vuosien 2018–2022 aikana taloussuunnitelman ja vuosittaisen talousarvion mukaisesti. Palkkaharmonisoinnilla on poistettu samoissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden tehtäväkohtaisten palkkojen eroja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattitehtävissä, lähiesihenkilötehtävissä sekä hallinnon ja teknisen alan tehtävissä. Harmonisointityötä jatketaan edelleen hyväksytyin palkkaharmonisointisuunnitelman 2021–2022 mukaisesti (henkilöstöjaosto 24.11.2020 § 94).

Palkkaus- ja palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen ja tarve on korostunut haastavassa covid19- ja työvoiman saatavuustilanteessa. Henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi on vuosina 2020–2022 käytetty erilaisia täsmennettyjä palkkaus- ja palkitsemiskäytäntöjä:

- Henkilöstölle maksettava hälytysraha yllättävissä tai kiireellisissä työtilanteissa on nostettu 60 eurosta 100 euroon aikavälillä 1.4.2021-30.9.2022.
- Ylimääräisten työvuorojen vastaanottamisesta on voitu määräaikaisesti maksaa 250 euron kertakorvaus.
- Vapaaehtoisesta vuosiloman siirtämisestä esimerkiksi yksikön vaikeassa koronatilanteessa on voitu maksaa 400 euron kertakorvaus.
- Työnantaja on järjestänyt erillistä ammatillista koulutusta tehovalvonnan ja teho-osaston toiminnan tueksi. Tehoteva-koulutuksen käyneille maksettiin 31.3.2022 saakka 250–500 euron kertakorvaus lisäkoulutuksen käymisestä ja suostumuksesta siirtyä akuuteissa tilanteissa teho-osaston tai tehovalvonnan palvelukseen.
- Yhtymähallitus myönsi työyhteisöjen työhyvinvoinnin tueksi käyttöön 50 euroa/työntekijä vuodelle 2021. Rahalla tuettiin työyhteisöjen tarpeesta lähtevää yhteistä toimintaa. Tuki myönnettiin korona-aikana säästyvistä koulutus- ja matkakustannusmäärärahoista.
- Tartuntajäljitystehtäviin siirtyneitä työntekijöitä huomioitiin 50 euron työhyvinvointirahalla kiitoksena siirtymisestä ja sitoutumisesta korona-aikana välttämättömään tartuntajäljitystoimintaan.
- Rekrytointilisää ja sitouttamislisää on käytetty määräaikaisesti eri ammattiryhmissä rekrytoinnin tukemiseksi (sairaanhoitajat, lähihoitajat, sosiaalityöntekijät, psykologit, lääkärit).
- Onnistuneen rekrytoinnin edistämiseksi on voitu maksaa omalle henkilöstölle ilmiantajapalkkio.

Vuoden 2022 aikana Siun sotessa pilotoidaan myös sosiaalityöntekijöiden sitouttamislisää. Sitouttamislisää maksetaan lastensuojelun avohuollon ja sijaishuollon sekä palvelutarpeen arvioinnin yksikön niille sosiaalityöntekijöille, jotka ovat tarkasteluajankohtana (31.12.2022) olleet vähintään puoli vuotta sosiaalityöntekijän työssä Siun sotessa. Sitouttamislisä on luonteeltaan kertakorvaus ja suuruudeltaan 1.000 €. Kustannusvaikutuksen vuositasolla arvioidaan olevan yhteensä noin 39.000–51.000 €. Syksyllä 2022 lähdetään valmistelemaan myös muihin ammattiryhmiin kohdennettavia sitouttamislisiä, joista ehdotukset on määrä antaa loppuvuodesta 2022 Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen päättäjille.

## Uusi palkitsemisohjelma 2022

Siun sotessa hyväksyttiin vuoden 2022 alussa uusi palkitsemisohjelma, joka sisältää

1. työsuorituksen arvioinnin perusteella myönnettävät henkilökohtaiset lisät,
2. erilaiset työntekijän tai työyhteisön pikapalkitsemisen keinot sekä
3. henkilöstöetuudet.

Henkilöstön omat toiveet, erityisesti keväällä 2021 toteutetun henkilöstökyselyn tulokset, ovat vahvasti ohjanneet palkitsemisen kehittämistä. Kyselyn vastauksissa rahallisen palkitsemisen kärkeen nousivat mm. työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä ja henkilökohtaisesti myönnettävä rahallinen kertapalkkio, jotka molemmat ovat nyt mukana uudessa palkitsemisen kokonaisuudessa. Lisäksi henkilöstöetujen kärjessä olivat ePassin ohella mm. yksikkökohtaiset tyhy-rahast, jotka ovat niin ikään sisällytetty uuteen palkitsemisen kokonaisuuteen.

Uuden palkitsemisohjelman myötä Siun sotien henkilöstön palkitsemiseen panostetaan vuonna 2022 noin 800 000 euroa enemmän vuoteen 2021 verrattuna. Palkitsemisohjelmalla halutaan palkita Siun sotien nykyistä henkilöstöä ja lisätä pitovoimaa.

Huomioitavaa ja sote-alan kulttuurille osin uutta on, että palkitsemista ei toteuteta tasapäistämisen periaatteella ("kaikille kaikkea saman verran"), vaan palkitsemista kohdennetaan tiettyjen yhdessä sovittujen kriteerien täytymisen myötä yksilöille ja työyhteisöille. Yhden työntekijän tai työntekijäryhmän palkitseminen ja arvostaminen tietyssä tilanteessa ei tarkoita samalla muiden työntekijöiden tai työntekijäryhmien työn vähättelyä tai epäarvostuksen osoittamista. Uudella palkitsemisohjelmalla pyritään takaamaan se, että palkitsemisen perusteet ja muodot ovat henkilöstön tiedossa ja että palkitsemisen tavoitteluun on henkilöstöllä tasapuoliset mahdollisuudet riippumatta tehtävästä tai alueesta, jolla työskennellään.

### Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen henkilöstökyselyn tulokset käsiteltiin palkitsemistyöryhmässä keväällä 2022 ja julkaistiin koko henkilöstölle kesäkuussa 2022. Tulosten pohjalta esitetään pilotoitavaksi joitakin erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja syksyn 2022 aikana sekä sovitaan aineettoman palkitsemisen yhteiset käytännöt, joita toimialueilla voidaan toteuttaa.

## Työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kehittäminen

### Kampanjat

Työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kehittämisestä vastaavat Siun sotien työyksiköt itse. Henkilöstöpalveluista tuetaan työyhteisöjä kampanjoiden ja kannustamisen kautta. Kesällä 2022 toteutettiin esimerkiksi Työn iloa -kampanja, jonka aikana siunsoitelaisilla oli mahdollisuus ilmiäntää huippuja työkavereita ja työyhteisöjä, saada vinkkejä työstä palautumiseen sekä keskittyä pohtimaan sitä, mikä omassa työssä tuottaa iloa. Henkilöstöpalveluista on myös vuodesta 2021 eteenpäin herätelty siunsoitelaisia kehuaan ja kiittämään kollegaa Kuukauden kiitos -kampanjan avulla. Kiitoksia ja kehuja on jätetty useita satoja ja ne kaikki on julkaistu Siun sotien intrassa.

## Yhdenvertaisuussuunnitelmat

Työnantajan ja työntekijöiden edustajien yhteistyönä laadittu tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, Syrjimätön Siun sote, määrittää toimenpiteet Siun soten henkilöstön yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelma päivitettiin keväällä 2021. Suunnitelman jalkauttamisen tueksi on valmisteltu toimialuekohtaiset toimeenpanosuunnitelmat. Jalkautustyön toimialueilla on määrä alkaa syksyllä 2022.

Siun soten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus -työryhmä seuraa suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista ja vastaa suunnitelman päivittämisestä.

### Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi:

1. Rekrytoinneissa noudatetaan yhtenäistä rekrytointiprosessia ja hyödynnetään rekrytointiyksikön asiantuntemusta mm. valintakriteerien asettamisessa, haastatteluissa ja valinnoissa.
2. Rekrytoinnissa hyödynnetään anonymiä rekrytointia mahdollisuuksien mukaan. Anonymirekrytointi estää työnhakijoiden syrjimisen tai suosimisen rekrytoinnin alkuvaiheessa.
3. Työntekijöiden moninaisuus huomioidaan perehdytyksessä. Eri taustoista tulevien työntekijöiden kohdalla perehdytyksessä painotetaan opastusta työpaikan tapoihin ja käytäntöihin, työlainsäädäntöön sekä työntekijän ja työnantajan oikeuksiin ja velvollisuuksiin.
4. Työntekijöille, esihenkilöille ja työyhteisöille tarjotaan koulutusta yhdenvertaisuusasioista, työlainsäädännöstä sekä työpaikan toimintamalleista ja käytännöistä.
5. Työntekijöiden työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan eri tavoin asiakas- ja potilastyön mahdollistamissa rajoissa. Työntekijä ja esihenkilö voivat sopia esimerkiksi osa-aikatyöstä tai muista työaikajoustoista, etätyöstä sekä palkattomista vapaista kulloiseenkin tilanteeseen tai työhön sopivalla tavalla, mikäli työyksikön toiminta sen mahdollistaa.
6. Palkkatasa-arvoa edistetään tuomalla tehtäväkohtaiset palkat ja palkanosien määräytymisperusteet julki henkilöstölle. Laaditaan yhtenäiset linjaukset myös muuhun palkitsemiseen.
7. Työntekijöiden toimintakykyyn liittyvää yhdenvertaisuutta edistetään toimimalla HAVAHU-toimintaperiaatteen ja Defusing-mallin mukaisesti.
8. Luottamustehtävissä toimivien työntekijöiden luottamustehtävän hoitamista tuetaan noudattamalla yhteisesti sovittuja käytäntöjä luottamustehtävien hoitoon käytettävästä ajasta ja sen palkallisuudesta.
9. Jokaiseen työnantajan tietoon tulleeseen epäasialliseen kohteluun puututaan ja tilanteet selvitetään työpaikalla yhdessä hyväksytyin toimintamallin mukaisesti. Epäasialliselle kohtelulle on nollatoleranssi.
10. Kehitetään keinoja henkilöstön osallisuuden parantamiseksi. Työpaikan toiminnan kehittämisessä ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä keskustellaan ja otetaan enemmän huomioon työntekijöiden näkemyksiä.
11. Tarkastetaan henkilöstön tehtävänimikkeet. Muutetaan tehtävänimikkeet sukupuolineutraaleiksi.
12. Työn riskienarviointi on joka yksikössä tehty laadukkaasti vuosittain.
13. Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus vuorotyön järjestelyissä ja työvuorosuunnittelussa

## Työolojen kehittäminen

### Perehdytys

Suunnitelmallinen ja hyvä perehdyttäminen tuovat etuja sekä aloittavalle työntekijälle, vastaanottavalle työyhteisölle että koko organisaatiolle. Parhaimmillaan onnistunut perehdytys vahvistaa positiivista tulokaskokemusta, lisää työhyvinvointia ja työyhteisön sosiaalista kyvykkyyttä sekä sitouttaa kiinteästi yhteisön jäseneksi.

Siun sotelle on valmistunut vuoden 2021 aikana uusi SiunPerehdytys -perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman tavoitteena ja päämääränä on varmistaa suunnitelmallinen ja tasavertainen perehdytys kaikille uusille tai tehtäviä vaihtaville, esihenkilötehtävissä aloittaville tai pitkiltä vapailta palanneille työntekijöille. Perehdytysohjelma kuvaa perehdytyksen tavoitteet, perehdytystä ohjaavat periaatteet, vastuut sekä Siun soten perehdytysprosessin. Se koskee kaikkia virka- ja työsopimussuhteisia työntekijöitä ja ohjaa työntekijän henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatimista. Siun soten perehdytysohjelmassa perehdytyksen painopiste on organisaatiotasolla, jossa keskitytään organisaation yleisiin asioihin ja keskeisiin rakenteisiin.

Uusille vakituisille ja yli kolmen kuukauden määräaikaisille työntekijöille lähetetään sähköpostitse myös tervetulo- ja ennakkomateriaalia tutustuttavaksi ennen työn varsinaista aloittamista.

### Työvuorosuunnittelu

Vuoden 2021 tehdyn työvuorosuunnittelukyselyn sekä Numeronin käyttöönoton jälkeen avattiin uusi työvuorosuunnitteluun liittyvä kysely, jotta työvuorosuunnitteluun liittyvää seuranta voidaan jatkaa ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtyä. Kysely on jatkuvasti avoinna, ja sitä kautta henkilöstöllä on mahdollisuus antaa ajantasaisesti palautetta työvuorosuunnittelusta. Palautetta seurataan kokonaisuutena organisaatiotasolla, toimialueittain, palvelualueittain sekä yksiköittäin. Kysely löytyy Siun soten intrasivuilta sekä elokuusta 2022 alkaen myös työntekijöiden OmaNumeron-sovelluksesta. Kyselyn upottamisella suoraan sovellukseen pyritään parantamaan kyselyn vastausprosenttia, jotta palaute olisi kattavampaa ja edustaisi mahdollisimman laajasti kunkin työyhteisön eri näkökulmia. Toistaiseksi kyselyyn on tullut vain vähän vastauksia.

Työvuorosuunnittelua kehitetään jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Palautteita käydään säännöllisesti läpi toimialueiden yhteistyöryhmissä. Työvuorosuunnittelussa ja sen kehittämisessä tärkeää on olemassa olevien henkilöstöressurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen unohtamatta henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Syksyn 2022 aikana on tarkoitus mm. pilotoida pienimuotoisesti (muutamassa yksikössä) toimintalähtöistä, mutta autonomista työvuorosuunnittelua. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö voi osallistua paremmin työvuorosuunnitteluun yksilötasolla. Kunkin työntekijän vuorotarjonnassa on tarjolla heidän osaamiselleen sopivat vuorot. Vuorotarjonnassa huomioidaan myös lainsäädännön ja työ- ja virkaehtosopimusten vaatimukset.

## Etätyö

Koronan myötä etätyön tekeminen Siun sotessa lisääntyi. Etätyötä on tehty esimerkiksi erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joissa ei olla suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Siun sotelle jo aiemmin valmisteltu etätyösopimus pohja onkin ollut viimeisten parin vuoden aikana aktiivisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden käytössä. Esihenkilön ja työntekijän välillä laadittavassa etätyösopimuksessa sovitaan yksityiskohtaisesti etätyön käytänteistä, työn tulosten seurannasta ja yhteydenpidosta.

Siun sotessa on nykyään mahdollista tehdä etätyötä myös toiselta paikkakunnalta käsin. Etätyömahdollisuus parantaa työnantajan vetovoimaisuutta niissä työntekijäryhmissä, joissa etätyön hyödyntäminen edes osittain on mahdollista. Esimerkiksi Siun soten henkilöstöpalveluille kesällä 2021 tehdyn kyselyn mukaan 95 % vastaajista haluaa jatkossakin tehdä töitä ainakin osittain etänä.

Etätyö on kehittynyt paljon mm. Teamsin käyttöönoton myötä. Nykyään kokouksia järjestetään paljon joko kokonaan etänä tai hybridimallina. Siun sotelle tehdään vuoden 2022 aikana YAMK-opinnäytetyötä aiheesta ”Etäjohtaminen henkilöstön näkökulmasta”. Opinnäytetyöhön liittyvä henkilöstökysely toteutettiin joulukuussa 2021. Opinnäytetyön lopputuotoksena Siun sotelle tehdään mallinnus eli ohjekirja etäjohtamiseen liittyen.

## Urapolkumallit

Siun sotessa vuoden 2021 lopussa käynnistyneestä Terveyskeskuslääkäri 2.0 -mallista on saatu Pohjois-Karjalassa positiivisia kokemuksia. Mallissa terveyskeskuslääkärit ovat voineet käyttää yhden päivän työviikosta omaan kouluttautumiseen ja kehittämiseen. Malliin on tavalla tai toisella osallistunut huomattava osa Siun soten asemilla suorassa virkasuhteessa työskentelevistä lääkäreistä ja sen piiriin tulee jatkuvasti lisää lääkäreitä. Siun sote on päättänyt mallin jatkamisesta vähintään vuoden 2023 loppuun asti.

Mallin vaikutusten arvioimiseksi Siun sote on mm. toteuttanut kyselyn kaikille siihen tähän mennessä osallistuneille lääkäreille. 93 % vastanneista kertoi mallin parantaneen omaa jaksamistaan ja viihtymistään terveyskeskustyössä. Tämän lisäksi 43 % ilmoitti jatkaneensa itse terveyskeskuksessa työskentelyä suunniteltua pidempään tai palanneensa takaisin terveyskeskustyöhön mallin ansiosta.

Siun sotessa on käynnistynyt keskustelu myös muiden kuin terveyskeskuslääkäreiden urapolkujen kehittämisestä. Asian jatkovalmistelu edellyttää työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyötä. Siun soten henkilöstöpalvelut tekevät elokuussa 2022 tutustumismatkan Jyväskylään (Sairaala Novaan) asian tiimoilta. Urapolkumallin yhdenvertaisuutta vahvistava geneerinen toimintamalli pyritään luomaan syksyn 2022 aikana, jonka jälkeen palvelualueet voivat kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa toimintamallin soveltamiskriteereitä omille alueilleen. Urapolkumallin geneerisen mallin tulee palvella kaikkia ammattiryhmiä siten, että malli on sovellettavissa eri ammattiryhmiin eri alueilla. Soveltamisessa tärkeätä on noudattaa sitä, että henkilöstö on yhdenvertaisessa asemassa sen suhteen, että urapolku on mahdollista kaikille, jotka siihen haluavat liittyä. Malli ei ole samanlainen kaikilla palvelualueilla tai kaikissa ammattiryhmissä, mutta sen luomat edut ja mahdollisuudet tulee olla yhdenvertaisuuslainsäädännön näkökulmasta henkilöstölle yhdenvertaiset.

Hoitaja 2.0 -mallia ollaan pilotoimassa hyvin pienimuotoisesti kahdella Siun soten vastaanotoilla syksyn 2022 aikana. Mallia valmistellaan tällä hetkellä vastaanottopalvelujen ja osaamisen kehittämisen palvelujen yhteistyönä. Pilotin tavoitteena on luoda geneeristä mallia hoiva- ja hoitohenkilöstölle.

### **Uudet työhyvinvoinnin tukimallit**

Siun soten defusing-malli sai alkunsa keväällä 2020 ja se otettiin Siun sotessa käyttöön alkuvuodesta 2021. Malli ei poissulje työterveyden tarjoamaa kriisiapua vaan on uusi työkalu ja palvelu vanhojen rinnalle. Toimintamalli on otettu ilolla vastaan ja sille on ollut selkeästi tarvetta; ensimmäisen toimintavuoden aikana defusing-purkuistuntoja pidettiin yhteensä 60, eli noin yksi purkuistunto viikossa. Vuonna 2022 purkuistuntoja oli elokuun alkuun mennessä pidetty 37. Purkuistuntojen vetäjinä toimivat Siun soten purkukeskustelukoulutuksen käyneet työntekijät.

Siun soten *defusing-malli* pohjautuu valtakunnallisesti yleisesti käytössä olevaan malliin. Kyse on purkuistunnosta, jossa käydään tuoreeltaan läpi henkisesti poikkeuksellisen rankka työkokemus, esimerkiksi potilaan kuolema, elvytystilanne, väkivaltaisen asiakkaan kohtaaminen, uhkaava tilanne tai tilanne, jossa itse tekee merkityksellisen virheen. Istunnossa käydään ammattilaisen kanssa läpi tapahtumien kulku sekä niiden yhteys heränneisiin ajatuksiin ja tunteisiin. Purkukokouksen tarkoituksena on sosiaalisen verkon vahvistaminen, kokemusten ja mielikuvien normalisointi, rauhoittuminen ja paluu työrutiineihin sekä lisäavun tarpeen kartoitus. Tilanteen välittömän purkamisen ansiosta raskas kokemus ei kuormita psyykkisesti tai altista traumaperäiselle stressihäiriölle. Taustalla on ajatus työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemisesta.

Siun sotella on valmisteilla myös uusi *Mielen tuki -malli*. Mielen tuki -mallin avulla pyritään vähentämään mielenterveyden häiriöistä johtuvia sairaspotilaita, työkyvyttömyyttä sekä lisätään työstä syntyvää hyvinvointia. Mielen tuki -malli tulee sisältämään toimintamalleja esihenkilöille, kuin myös mielenterveyttä tukevia palveluita Siun sotelaisille. Mielen tuki -mallin vaikuttavuutta mitataan MSK-kyselyn avulla. Tavoitteena on, että psyykkistä rasittuneisuutta kokevien osuus vähenee, erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa.

### **Turvallisuuskulttuuri**

Kesällä 2022 toteutettiin koko Siun soten henkilöstölle tarkoitettu turvallisuuskulttuurikysely, jonka avulla selvitetään Siun soten asiakas- ja potilasturvallisuuden nykytilaa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään asiakas- ja potilasturvallisuuden kehittämisessä ja kehittämistyön vaikutusten arvioinnissa. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä, johon Pohjois-Karjalan hyvinvointialue on sitoutunut. Kysely tullaan jatkossa toteuttamaan säännöllisesti kolmen vuoden välein.

### **Hoitotyön ergonomia**

Työergonomia vaikuttaa vahvasti työssä jaksamiseen etenkin hoitotyössä. Siun soten esihenkilöistä ja asiantuntijoista kootun hoitotyön ergonomiatyöryhmän tehtävänä on laatia Siun soten hoitotyön ergonomiastategia, kehittää, ohjata ja arvioida hoitotyön ergonomian hallintakeinoja, edistää asiakkaiden, potilaiden ja työntekijöiden turvallisuutta sekä suunnitella ja toteuttaa hoitotyön ergonomiakoulutusta yhteistyössä ergonomiakouluttajien ja osaamisen kehittämisen yksikön kanssa. Ergonomiaosaamisen



vahvistamiseksi ja ergonomian hallintakeinojen yhdenmukaistamiseksi työryhmä on kehittänyt hoito- ja hoivatyön ergonomiosaamisen toimintamallin. Mallin tavoitteena on hallintakeinojen yhdenmukaistaminen ja osaamisen vahvistaminen, henkilöstön työssäolopäivien lisääminen, nosto- ja siirtotilanteissa työtaturmien ja potilasvahinkojen ehkäisy sekä asiakkaan voimavarojen hyödyntäminen ja toimintakyvyn ylläpysyminen. Toimintamalli sai kunniamaininnan Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston (EU-OSHA) järjestämässä kansainvälisessä kilpailussa.