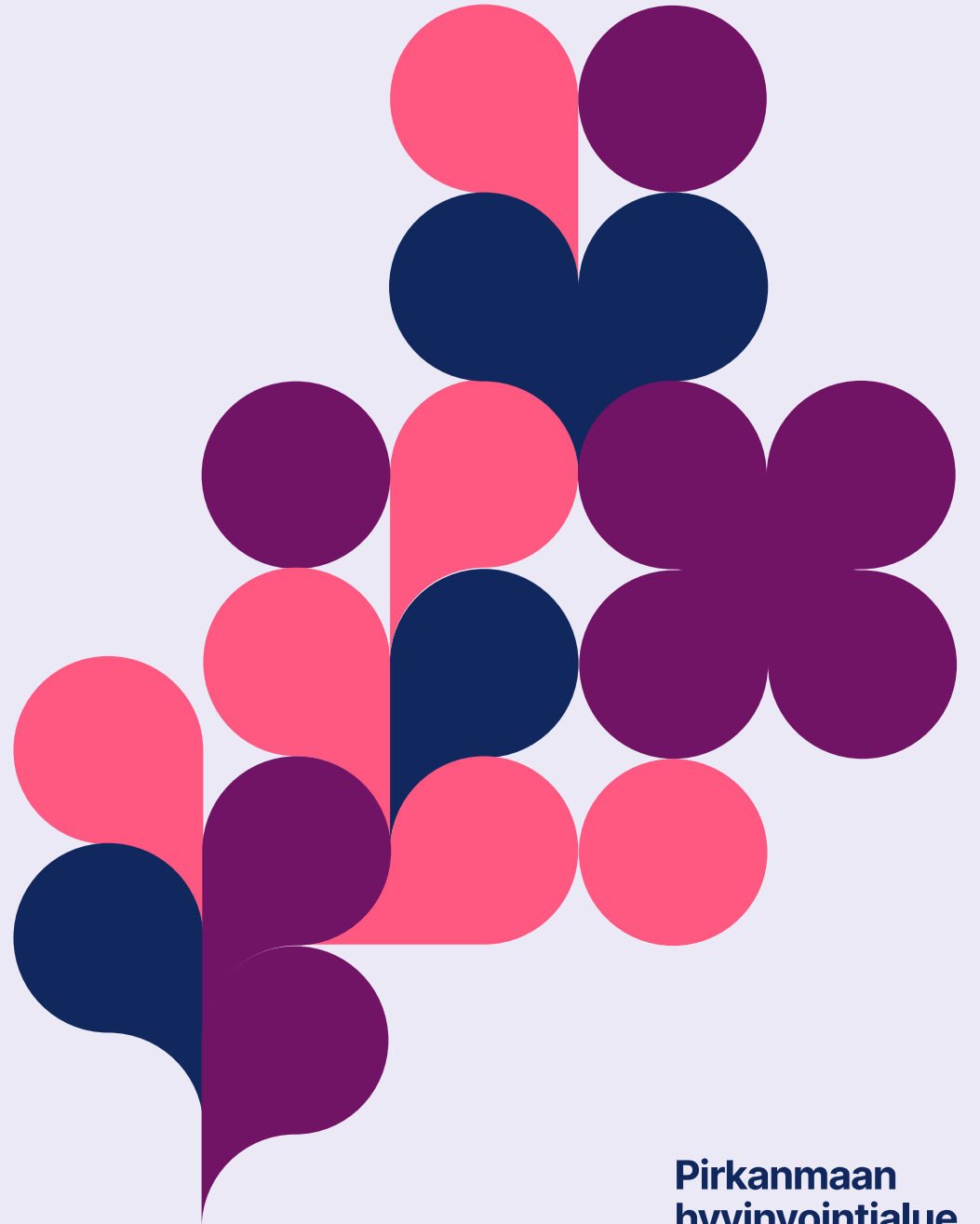


Pirkanmaan
hyvinvointialueen
henkilöstöohjelma
2023-2025

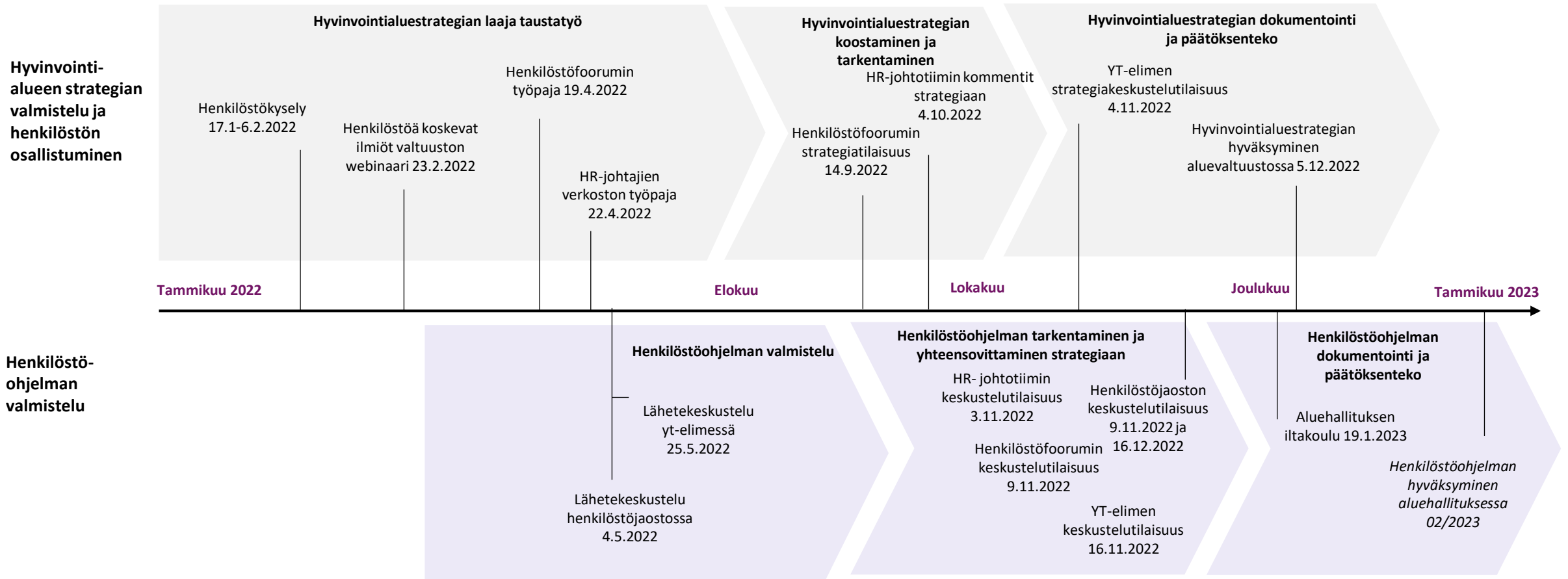


Esityksen sisältö

	Osio	Sivunumero
Johdanto	1. Mikä on henkilöstöohjelma? Miksi henkilöstöohjelma tarvitaan? Kenelle henkilöstöohjelma tehdään?	3
	2. Suhde strategiaan ja muihin dokumentteihin	4
	3. Toimintaympäristö	5
Tavoitteet	4. Henkilöstövisio	6
	5. Tavoitteet ja painopisteet	7
	6. Painopisteiden kuvaukset	8-10
Toimeenpano	7. Toimeenpano, seuraaminen, mittarit	12-14
Liitteet	8. Henkilöstöohjelman valmistelu ja osallistuminen	16
	9. Konkreettiset toimenpiteet 2023	17-20
	10. Tiivistelmä henkilöstökyselyn tuloksista	21-22
	11. Käytetyt termit avattuna	23

Liite 1: Henkilöstöohjelma on valmisteltu vuoden 2022 aikana samanaikaisesti hyvinvointialueen strategian kanssa

Henkilöstöohjelman valmistelun aikataulu ja henkilöstön osallistuminen



Henkilöstöohjelma perustuu hyvinvointialueen strategiaan ja sisältää henkilöstöä koskevat strategiset linjaukset

Mikä on henkilöstöohjelma?

- Hyvinvointialueen henkilöstöä koskeva strateginen ohjausasiakirja
- Perustuu hyvinvointialueen strategiaan, arvoihin ja palvelulupaukseen
- Sisältää ja viestii henkilöstöä koskevat keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet
- Täydentää ja tukee hyvinvointialueen strategiaa ja toteuttaa sitä henkilöstön keinoin

Miksi henkilöstöohjelma tarvitaan?

- Strategisen henkilöstöjohtamisen keskeinen ohjaava työväline
- Ennakoi henkilöstöä koskettavia ilmiöitä sekä lainsäädännön, toimintaympäristön ja työelämän muutoksia
- Tuottaa suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle sekä määrittelee perustan johtamisen ratkaisuille ja päätöksille
- Luo ja vahvistaa tietoperustaista, asiakastarpeisiin pohjautuvaa yhdessä tekemisen toimintakulttuuria

Kenelle henkilöstöohjelma on suunnattu?

- Henkilöstöohjelma koskee jokaista hyvinvointialueella palvelussuhteessa olevaa työntekijää ammattiryhmästä, asemasta ja tehtävänimikkeestä riippumatta

Henkilöstöohjelma on osa toimeenpano-ohjelmaa ja toteuttaa hyvinvointialuestrategiaa henkilöstön keinoin



Pirkanmaan hyvinvointialueen onnistuttava henkilöstöohjelman tavoitteissa, jotta se pärjää haastavassa toimintaympäristössä

Pirkanmaan hyvinvointialueen toimintaympäristön ja palvelutuotannon haasteet

Väestö

Ikäihmisten määrän kasvu lisää palvelutarvetta ja hyvinvointialueen kustannuksia

Yli 75-vuotiaiden määrän ennustetaan kasvavan Pirkanmaalla 36 % vuoteen 2030 mennessä ja 57 % vuoteen 2040 mennessä

Henkilöstö

Henkilöstöpula on kasvava, koko hyvinvointialuetta koskeva haaste, kun nykyinen henkilöstö eläköityy ja palvelutarve kasvaa

Vuonna 2026 Pirkanmaalta arvioidaan puuttuvan jopa 6700 sosiaali-, terveys- ja vanhushenkilöstön ammattilaista

Rahoitus ja lainsäädäntö

Valtion määrittämä rahoitusraami ja uudet lakisäätöiset velvoitteet pienentävät hyvinvointialueen liikkumavaraa palveluiden järjestämisessä

*Hyvinvointialueen arvioitu rahoitusvaje on vuodelle 2023 63 miljoonaa euroa***

Organisaatio

Monista organisaatioista muodostuva hyvinvointialue sisältää vielä erilaisia toimintatapoja ja kulttuureja

19 000 työntekijää, joilla on 600 erilaista työnimikettä, täytyy saada toimimaan sujuvasti yhteen Pirkanmaan hyvinvointialueella



Missä täytyy onnistua henkilöstön osalta

Henkilöstön saatavuus

Luomme vahvan ja vetovoimaisen kulttuurin ja onnistumme osaajien rekrytoinnissa

Henkilöstön riittävyys

Kohdistamme henkilöstövoimavarat ja osaamisen tietoperusteisesti ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti

Henkilöstön pysyvyys

Työntekijämme voivat hyvin ja ovat tyytyväisiä työhönsä ja työnantajaansa

Henkilöstövisio

Osaavat ja onnistuvat työntekijät - tyytyväiset asiakkaat

Henkilöstön
saatavuus

Henkilöstön
pysyvyys

Henkilöstön
riittävyys

Mitä
tarkoittaa
vuonna 2025

Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä

Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa Pirkanmaan hyvinvointialueella

Saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään

Henkilöstöohjelman sisältö tukee strategian kärkien toteutumista

Hyvinvointialueen strategiset kärkiteemat

1

Tärkeintä ihminen

2

Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut

3

Hyvinvoivat työntekijät

4

Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue

Henkilöstövisio

Osaavat ja onnistuvat työntekijät - tyytyväiset asiakkaat

Teemme merkityksellistä työtä ja arvostamme toisiamme ja asiakkaitamme

- Tavoitteemme on erinomainen työntekijäkokemus
- Henkilöstöpolitiikkamme on avointa ja yhdenvertaista
- Kehitämme monialaista ja moniammatillista työskentelyämme sujuvan asiakaskokemuksen luomiseksi
- Johtamisemme perustuu läsnäoloon ja arjen tekoihin

Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla

- Kohdennamme henkilöstövoimavarat ja osaamisen hyvinvointialueen tarpeiden ja asiakkaiden näkökulmasta vaikuttavasti
- Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö sekä arvostettu hyvinvointialue henkilöstömme keskuudessa
- Jaamme saman ymmärryksen ja tiedon toimintaympäristöstä ja yhteisistä tavoitteistamme

Kehitymme työssä – kehitymme yhdessä

- Tarjoamme henkilöstöllemme monipuolisia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia
- Tuemme henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä
- Huomioimme työntekijöiden erilaisuuden ja elämäntilanteet ja etsimme yhdessä ratkaisuja

Hyvä ammattimainen johtaminen kuuluu kaikille

- Rakennamme yhdessä tietoperusteista toimintakulttuuria ja henkilöstösuunnittelua sekä valmentavan johtamisen kulttuuria
- Teemme yhdessä aktiivisesti töitä yhteisen hyvinvointialueen rakentamiseksi ja kehittämiseksi
- Käymme vuoropuhelua avoimesti ja luottamusta rakentavasti

Teemme merkityksellistä työtä ja arvostamme asiakkaitamme ja toisiamme

Tätä tavoittelemme

- Tavoitteemme on erinomainen työntekijäkokemus
- Henkilöstöpolitiikkamme on avointa ja yhdenvertaista
- Kehitämme monialaista ja moniammatillista työskentelyämme sujuvan asiakaskokemuksen luomiseksi
- Johtamisemme perustuu läsnäoloon ja arjen tekoihin

Mitä tarkoitamme

- Hyvä henkilöstö- ja asiakaskokemus syntyvät arjen sujuvuudesta, läsnäolevasta kohtaamisesta ja laadukkaasta palvelusta
- Luomme yhdessä turvallisen, kannustavan ja hyvinvointia tukevan työympäristön, johon on mukava tulla töihin
- Työntekijät tietävät mitä heiltä työssä odotetaan, heidät perehdytetään ja he saavat palautetta kehittyäkseen sekä onnistuakseen työssä
- Työntekijöitä palkitaan hyvistä työsuorituksista yhteisten palkitsemisen periaatteiden mukaisesti

Esimerkkejä toimenpiteistä 2023-2025

- Varmistamme arjen sujuvuuden yhdenmukaisilla ohjeilla, menettely- ja toimintatavoilla sekä **vähennämme turhaa byrokratiaa.**
- Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja sen arvioinnista sekä kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen
- Käymme kehitys- ja tavoitekeskustelut **säännöllisesti, täsmennämme** tehtäviin liittyvät tavoitteet ja odotukset sekä annamme palautetta
- Onnistumme palkkaharmonisaation toteutuksessa ja kehitämme kannustavan palkkausjärjestelmän ja henkilöstöedut

Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla

Tätä tavoittelemme

- Kohdennamme henkilöstövoimavarat ja osaamisen hyvinvointialueen tarpeiden mukaisesti ja asiakkaiden näkökulmasta vaikuttavasti
- Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö sekä arvostettu hyvinvointialue työntekijöidemme keskuudessa
- Jaamme saman ymmärryksen ja tiedon toimintaympäristöstä ja yhteisistä tavoitteistamme

Mitä tarkoitamme

- Tunnistamme eri asiakkaiden tarpeet yhdessä palvelutuotannon kanssa ja hyödynnämme henkilöstömme osaamista parhaalla mahdollisella tavalla asiakastarpeiden mukaisesti
- Kehitämme tiedonkulkuamme, jotta saavutamme yhteisen ymmärryksen toimintaympäristöstä, toiminnan tavoitteista ja jokaisen omasta roolista
- Luomme sujuvan ja oikeudenmukaisen rekrytointiprosessin ja onnistumme osaajien houkuttelussa eri rekrytointiväyliä hyödyntäen
- **Kehitämme opiskelijaohjausta säännöllisillä ohjauskoulutuksilla ja hyödyntämällä opiskelijapalautteita**
- Olemme aktiivinen yhteistyökumppani kansallisesti ja kansainvälisesti, verkostoidumme ja teemme yhteistyötä erityisesti Pirkanmaan koulutusorganisaatioiden kanssa

Esimerkkejä toimenpiteistä 2023-2025

- Uudistamme olemassa olevien henkilöstövoimavarojemme käyttöä, toimintamalleja ja työnkuvia **siten, että ammattilaiset voivat keskittyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin.**
- Tarkastamme, että ammattilaisten työnjako ja tehtävät vastaavat heidän osaamistaan ja toteutamme palvelutarvelähtöistä työvuorosuunnittelua
- **Avustavan henkilökunnan ja vakinaisten sijaisten määrän tarvelähtöinen lisääminen, työurien pidentäminen sekä eläköityneiden työn houkuttelevuuden lisääminen.**
- Jaamme ajantasaista ja reaaliaikaisesta tietoa toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöstä
- **Arvioimme systemaattisesti opiskelijaohjauksen osaamista sekä opiskelijaohjauksen laatua**
- Määritämme rekrytointitavoitteemme, -viestintäkanavat ja foorumimme sekä viestimme **selkeästi ja avoimesti.**

Kehitymme työssä - kehitymme yhdessä

Tätä tavoittelemme

- Tarjoamme henkilöstöllemme monipuolisia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia
- Tuemme henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä
- Huomioimme työntekijöiden erilaisuuden ja elämäntilanteet ja etsimme yhdessä ratkaisuja

Mitä tarkoitamme

- Huolehdimme yhdessä osaamisen ja ammattitaidon jatkuvasta kehittämisestä ja osaamisen hyödyntämisestä
- Kannustamme työntekijöitä oman työn sisällön ja työmenetelmien kehittämiseen
- Vähennämme työn kuormitustekijöitä ja luomme myönteistä työilmapiiriä, jotta meillä on hyvä tehdä töitä
- Mahdollistamme erilaisia työjärjestelyitä, jotka tukevat työkykyä erilaisissa elämäntilanteissa

Esimerkkejä toimenpiteistä 2023-2025

- Tarjoamme hyvät koulutusmahdollisuudet ja teemme yhteistyötä **laaja-alaisesti eri** oppilaitosten kanssa
- Mahdollistamme työssä **oppimisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen yksilöllisestä tiedosta työyhteisön tiedoksi**
- Luomme selkeitä urapolkuja
- Luomme joustavia ratkaisuja työntekijöillemme (kuten työnkierto) ja keskustelemme työyhteisön kanssa ratkaisuista

Hyvä ammattimainen johtaminen kuuluu kaikille

Tätä tavoittelemme

- Rakennamme yhdessä tietoperusteista toimintakulttuuria ja henkilöstösuunnittelua sekä valmentavan johtamisen kulttuuria
- Teemme yhdessä aktiivisesti töitä yhteisen hyvinvointialueen rakentamiseksi ja kehittämiseksi
- Käymme vuoropuhelua avoimesti ja luottamusta rakentavasti

Mitä tarkoitamme

- Luomme yhdessä toimivan ja luottamukseen perustuvan yhteistoiminnan työnantajan ja työntekijöiden välillä
- Vahvistamme henkilöstön osallistumis-, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvointialueella – kuulemme, kuuntelemme ja osallistamme aidosti
- Tuemme ja vahvistamme esihenkilötyötä ja hyödynnämme johtamista tukevia teknologioita, jotka säästävät aikaa sekä kehitämme työnjakoa
- Vahvistamme tiedonkulkua ja palautekulttuuria sekä keskustelemme avoimesti ja aktiivisesti erityisesti siirtymäkauden muutoksista
- Päätöksentekomme perustuu tietoon ja yhteiseen, jaettuun tilannekuvaan
- Tunnistamme hyvät olemassa olevat käytännöt ja kehitämme rohkeasti uutta

Esimerkkejä toimenpiteistä 2023-2025

- Asetamme selkeät, ajantasaiseen tilannekuvaan perustuvat henkilöstötavoitteet
- Otamme käyttöön luotettavat mittarit henkilöstöohjelman tavoitteille ja seuraamme systemaattisesti tavoitteiden saavuttamista kerätyn tiedon pohjalta sekä kehitämme toimintaamme sen pohjalta
- Luomme matalankynnyksen palauteväyliä ja keskusteluareenoita
- Kehitämme vuoropuhelua henkilöstöedustajien ja johtoryhmätyöskentelyn kautta
- Kehitämme esihenkilöiden rekrytointia ja varmistamme esihenkilöiden motivaation, kyvykkyydet ja valmiudet toimia esihenkilötehtävässä.

Henkilöstöohjelman tavoitteita seurataan mittareilla maaliskuusta 2023 eteenpäin

Henkilöstön saatavuus

Mitä tarkoittaa vuonna 2025

Työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä

Mittari (esimerkki)

- *Avoimet tehtävät (KuntaRekry)*
- *Täyttämättä jääneet tehtävät (KuntaRekry)*

Henkilöstön pysyvyys

Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa Pirkanmaan hyvinvointialueella

- *Työntekijäkokemus (QWL)*
- *eNPS (O365)*
- *Lähtövaihtuvuus % (Prima)*

Henkilöstön riittävyys

Saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään

- *Sairauspoissaolo % (Prima)*
- *Varahenkilöstön ja vuokratyövoiman käyttö (Prima)*

Henkilöstöohjelman alustavat mittarit ja tavoitetasot (1/2)

	Tavoitteet	Mittarit	Tavoitettava taso 2025	Tietolähde
Teemme merkityksellistä työtä ja arvostamme asiakkaitamme ja toisiamme	Tavoitteemme on erinomainen työntekijäkokemus	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Lähtövaihtuvuus % ja lukumäärä • Perekhytyksen mittaristo (toteutus%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaa kuin vuonna 2023 • Lähtövaihtuvuus pienentynyt tai pysynyt samana vuoden 2023 tasoon verrattuna • Perekhytys toteutunut 100 % 	Mcompetence O365Forms Prima Intro
	Henkilöstöpolitiikkamme on avointa ja yhdenvertaista	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstömitoitukset • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Tasa-arvon suunnitelman mittaristo 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdenvertainen ja lainmukainen henkilöstömitoitus toteutuu kaikissa toiminnoissa • Työntekijäkokemus parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaa kuin vuonna 2023 • Tasa-arvo parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna 	Titania, Numeron, asiakas- ja potilastietojärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmät Mcompetence Prima
	Kehitämme monialaista ja moniammatillista työskentelyämme sujuvan asiakaskokemuksen luomiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus • QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna 	Analytica Mcompetence
	Johtamisemme perustuu läsnäoloon ja arjen tekoihin	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Lähtövaihtuvuus % ja lukumäärä • Perekhytyksen mittaristo (toteutus %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaa kuin vuonna 2023 • Lähtövaihtuvuus pienentynyt tai pysynyt samana vuoden 2023 tasoon verrattuna • Perekhytys toteutunut 100 % 	Mcompetence O365Forms Prima Intro
Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla	Kohdennamme henkilöstövoimavarat ja osaamisen hyvinvointialueen tarpeiden ja asiakkaiden näkökulmasta vaikuttavasti	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstömitoitus • Koulutuspäivät • Kehityskeskusteluiden toteutus % • Asiakaskokemus 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas- ja potilasturvallisuus toteutuu • Koulutuspäivien lukumäärä tavoitteiden mukainen • Kehityskeskustelut toteutuvat 100 % • Asiakaskokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna 	Titania, Numeron, asiakas- ja potilastietojärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmät
	Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö sekä arvostettu hyvinvointialue henkilöstömme keskuudessa	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden NPS • Rekrytoinneissa onnistuminen (avoimet tehtävät, täyttämättä jääneet tehtävät) • Lähtövaihtuvuus% ja lukumäärä • Opiskelijajohjauksen laatu (CLES) • Sisäisesti/ulkoisesti täytetyt tehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • Useampi suosittelee työnantajaa kuin vuonna 2023 • Vähemmän täyttämättömiä tehtäviä (%) kuin vuonna 2023 • Lähtövaihtuvuus % pienempi kuin vuonna 2023 • Opiskelijatytyytyväisyys kasvanut 2023 tasoon verrattuna 	O365 Forms Kuntarekry Prima
	Jaamme saman ymmärryksen toimintaympäristöstä ja yhteisistä tavoitteistamme	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasvirtojen avainluvut (asiakasmäärä, jonomäärä, ylittyneet hoitotakuut) • Ammatillaisen tulokortti 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstömitoitus (laatu ja määrä) vastaa asiakkaiden palvelun tarvetta. • Yhdessä määritellyt tavoitteet työntekemiselle ja asiakkaiden kohtaamiselle (esim. Ajanvarauskirja) 	Asiakas- ja potilastietojärjestelmät

Henkilöstöohjelman alustavat mittarit ja tavoitetasot (2/2)

	Tavoitteet	Mittarit	Tavoiteltava taso 2025	Tietolähde
Kehitymme työssä - kehitymme yhdessä	Tarjoamme henkilöstöllemme monipuolisia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Sisäisesti/ulkoisesti täytetyt tehtävät • Toteutuneet työkierrot 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaa kuin vuonna 2023 • Sisäisesti täytettyjen tehtävien % kasvaa • Toteutuneiden työkiertojen määrä kasvaa 	MCompetense O365Forms KuntaRekry Prima
	Tuemme henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä	<ul style="list-style-type: none"> • Työaikaergonomian toteutuminen (kuormittavien työvuorojen määrä) • Ylitöiden määrä • Sairauspoissaolot • Toteutuneet uudelleen sijoitukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Työkyvyn paraneminen ja sairauspoissaolojen väheneminen • Työaikaergonomian toteutuminen ja kuormittavien työvuorojen väheneminen • Henkilöturvallisuuden toteutuminen • Toteutuneet uudelleen sijoitukset kasvavat 	Sarastia Prima Titania Numeron
	Huomioimme työntekijöiden erilaisuuden ja elämäntilanteet ja etsimme yhdessä ratkaisuja	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Toteutuneet työkierrot • Poissaolojen määrät ja syyt • Myönnetyt osa-aikaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaan kuin vuonna 2023 • Toteutuneiden työkiertojen määrä kasvaa • Poissaolojen määrä suhteessa tehtyyn työmäärään vähenee, tuottavan työn % kasvaa 	MCompetense O365Forms Prima
Hyvä ammattimainen johtaminen kuuluu kaikille	Rakennamme yhdessä tietoperusteista toimintakulttuuria ja henkilöstösuunnittelua sekä valmentavan johtamisen kulttuuria	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Ammattilaisen tuloskortti • Henkilöstökertomuksen mittaristo kokonaisuutena 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Yksiköissä on asetettu toimintaa ja henkilöstöä koskevat tavoitteet joiden toteutumista seurataan 	MCompetense Asiakas- ja potilastietojärjestelmät HR-järjestelmät
	Teemme yhdessä aktiivisesti töitä yhteisen hyvinvointialueen rakentamiseksi ja kehittämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS • Opiskelijajohtamisen laatu (CLES) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Opiskelijatyytyväisyys kasvaa 2023 tasoon verrattuna 	Analytica MCompetense O365Forms
	Käymme vuoropuhelua avoimesti ja luottamusta rakentavasti	<ul style="list-style-type: none"> • QWL-indeksi • Työntekijöiden NPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäkokemus on parantunut vuoden 2023 tasoon verrattuna • Useampi suosittelee työnantajaan kuin vuonna 2023 	MCompetense O365Forms



Liitteet

Liite 2: Toimenpiteet 2023 ja toimeenpanon johtaminen (1/4)

	Tavoitteet	Esimerkkejä konkreettisista toimenpiteistä 2023-2025	Mitä tapahtuu 2023	Vastuu ja toimeenpano
1. Teemme merkityksellistä työtä ja arvostamme asiakkaitamme ja toisiamme	1.1 Tavoitteemme on erinomainen työntekijäkokemus	Varmistamme arjen sujuvuuden yhdenmukaisilla ohjeilla, menettely- ja toimintatavoilla	<ul style="list-style-type: none"> Kirjataan HVA tasoiset ohjeet, menettelytasot ja toimintaohjeet ja otetaan ne käyttöön Viestimme muutoksista kaikilla tasoilla Kirjataan olemassa olevat hyvät käytännöt 	Vastuu yksikkö: HR palvelussuhdepalvelut HR palvelupäällikkö Palvelussuhdepäälliköt
	1.2 Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja sen arvioinnista sekä kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen	Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja sen arvioinnista sekä kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan ohjeet yhdenmukaiseen perehdytykseen Koulutetaan kaikki esihenkilöt Luodaan seurantamalli, jonka avulla varmistetaan, että perehdytys tehdään 	1. Vastuuyksikkö: HR henkilöstön kehittämisen palvelut HR palvelupäällikkö 2. Vastuuyksikkö HR kumppanuuspalvelut HR palvelupäällikkö Henkilöstöpäälliköt
	1.3 Kehitämme monialaista ja moniammatillista työskentelyämme sujuvan asiakaskokemuksen luomiseksi	Käymme kehitys- ja tavoitekeskustelut säännöllisesti ja niissä täsmennämme tehtäviin liittyvät tavoitteet ja odotukset sekä annamme palautetta	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan vuosikello keskusteluiden käymiselle Viestitään kehityskeskusteluiden pitämisen tärkeydestä ja työntekijän oikeudesta niihin Valmennetaan esihenkilöt käymään innovatiivisia keskusteluja eri tavoilla 	Vastuuyksikkö: Henkilöstön kehittämisen palvelut HR palvelupäällikkö
	1.4 Johtamisemme perustuu läsnäoloon ja arjen tekoihin	Onnistumme palkkaharmonisaation toteutuksessa ja kehitämme kannustavan palkkausjärjestelmän ja henkilöstöedut	<ul style="list-style-type: none"> Palkkaharmonisaation suunnittelun aloittaminen keväällä 2023 Selvitetään osana ostostrategiaa ostopalveluiden rooli ja miten se suhteutuu omaan henkilöstöön Selvitämme henkilöstön tyytyväisyyden henkilöstöetuihin 	HR palvelussuhdeyksikkö HR palvelupäällikkö Palvelussuhdepäälliköt

*Toimenpiteet ja aktiviteetit tarkentuvat ja täydentyvät vastuutahojen toimesta

Liite 2: Toimenpiteet 2023 ja toimeenpanon johtaminen (2/4)

	Tavoitteet	Esimerkkejä konkreettisista toimenpiteistä 2023-2025	Mitä tapahtuu 2023	Vastuu ja toimeenpano
2. Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla	2.1 Kohdennamme henkilöstövoimavarat ja osaamisen hyvinvointialueen tarpeiden ja asiakkaiden näkökulmasta vaikuttavasti	Uudistamme olemassa olevien henkilöstövoimavarojemme käyttöä, toimintamalleja ja työnkuvia	<ul style="list-style-type: none"> Selvitetään alat/alueet, joilla suurin henkilöstöpula ja tehdään kohdennettuja suunnitelmia niihin Selvitetään eri ammattiryhmien työnkuvat ja uudistustarpeet yhdessä ammattiryhmien edustajien kanssa 	Strategiset ja yhteiset HR palvelut HR palvelupäällikkö
	2.2 Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö sekä arvostettu hyvinvointialue henkilöstömme keskuudessa	Tarkastamme, että ammattilaisten työnjako ja tehtävät vastaavat heidän osaamistaan ja toteutamme palvelutarvelähtöistä työvuorosuunnittelua	<ul style="list-style-type: none"> Kehitetään palvelutarvelähtöisen työvuorosuunnittelun toimintamalleja yhdessä henkilöstön kanssa Kilpailutetaan työvuorosuunnittelujärjestelmä ja valmistaudutaan sen käyttöönottoon 	Vastuuyksikkö: Resurssien hallinnan palvelut Resurssipäällikkö HR kehittämisspäällikkö
	2.3 Jaamme saman ymmärryksen toimintaympäristöstä ja yhteisistä tavoitteistamme	Jaamme ajantasaista ja reaaliaikaisesta tietoa toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöstä	<ul style="list-style-type: none"> Varmistetaan esihenkilöiden tietopohja johtamisen tueksi yhteisen tilannekuvan luomiseksi henkilöstön kanssa Aloitamme hyvinvointialueen kuukausikirjeen yhdessä viestinnän kanssa 	Strategiset ja yhteiset HR palvelut HR palvelupäällikkö HR viestintä
		<i>Määritämme rekrytointitavoitteemme, viestintäkanavat ja foorumit sekä viestit</i>	<ul style="list-style-type: none"> Osallistumme rekrytointitapahtumiin Toimimme aktiivisesti sosiaalisessa mediassa Panostetaan opiskelijaohjaukseen ja opiskelijoiden vastaanottamiseen tulevana hyvinvointialueen tekijöinä Rekrytointi-ilme on yhtenäinen, kiinnostava 	Resurssien hallinnan palvelut Rekrytointipäällikkö

*Toimenpiteet ja aktiviteetit tarkentuvat ja täydentyvät vastuutahojen toimesta

Liite 2: Toimenpiteet 2023 ja toimeenpanon johtaminen (3/4)

	Tavoitteet	Esimerkkejä konkreettisista toimenpiteistä 2023-2025	Mitä tapahtuu 2023	Vastuu ja toimeenpano
3. Kehitymme työssä – kehitymme yhdessä	3.1 Tarjoamme henkilöstöllemme monipuolisia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia	Tarjoamme hyvät koulutusmahdollisuudet ja teemme yhteistyötä oppilaitosten kanssa	<ul style="list-style-type: none"> • Luomme yhteistyön rakenteet henkilöstön kehittämisen palveluiden, tutkimuksen ja kehittämisen palveluiden ja oppilaitosten kesken • Määritetään tarjottavat koulutuspäivät- ja määrät • Johtamisen koulutusten koordinointi esihenkilöille • Solmitaan yhteistyösopimukset eri oppilaitosten kanssa 	Henkilöstön kehittämisen palvelut HR palvelupääällikkö
	3.2 Tuemme henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä			
	3.3 Huomioimme työntekijöiden erilaisuuden ja elämäntilanteet ja etsimme yhdessä ratkaisuja	Luomme selkeitä urapolkuja ja mahdollistamme osaamisen kehittämisen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnetään valtakunnallisia urapolkumalleja • Määritetään erilaiset urapolut ammattiryhmittäin • Kehitetään erilaisia sisäisen liikkuvuuden toimintamalleja • Luodaan erilaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia • Hyödynnetään erilaisia esihenkilöiden valmentamisen ja kouluttamisen keinoja ja niiden rahoitusmahdollisuuksia 	Henkilöstön kehittämisen palvelut HR palvelupääällikkö
		Luomme joustavia ratkaisuja työntekijöillemme kuten työnkierto ja keskustelemme työyhteisön kanssa ratkaisusta	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuuksien mukaan otamme huomioon työntekijän elämäntilanteen • Otamme huomioon työntekijän työkyvyn 	Työhyvinvoinnin palvelut HR palvelupääällikkö

*Toimenpiteet ja aktiviteetit tarkentuvat ja tarkentuvat vastuutahojen toimesta

Liite 2: Toimenpiteet 2023 ja toimeenpanon johtaminen (3/4)

	Tavoitteet	Esimerkkejä konkreettisista toimenpiteistä 2023-2025	Mitä tapahtuu 2023	Vastuu ja toimeenpano
4. Hyvä ammattimainen johtaminen kuuluu kaikille	4.1 Rakennamme yhdessä tietoperusteista toimintakulttuuria ja henkilöstösuunnittelua sekä valmentavan johtamisen kulttuuria	Asetamme selkeät, ajantasaiseen tilannekuvaan perustuvat henkilöstötavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> Jokaisessa yksikössä asetetaan henkilöstötavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa Käydään kaikkien tiimien kanssa läpi asetetut tavoitteet Tuetaan tiedon hyödyntämisen toimintakulttuurin syntymistä koko organisaatiossa, visuaaliset materiaalit 	Esihenkilöt Strategiset ja yhteiset palvelut HR palvelupäällikkö Tehtäväalueet
	4.2 Teemme yhdessä aktiivisesti töitä yhteisen hyvinvointialueen rakentamiseksi ja kehittämiseksi	Otamme käyttöön luotettavat mittarit henkilöstöohjelman tavoitteille ja seuraamme systemaattisesti tavoitteiden saavuttamista kerätyn tiedon pohjalta sekä kehitämme toimintaamme sen pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan seurantamalli ja -aikataulu tavoitteille Strategisten tavoitteiden toteutumisesta tuotetaan esihenkilöille tietoa 	Esihenkilöt Strategiset ja yhteiset palvelut HR palvelupäällikkö
	4.3 Käymme vuoropuhelua avoimesti ja luottamusta rakentavasti	Luomme matalankynnyksen palauteväyliä ja keskusteluareenoita	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö osallistuu aktiivisesti yksikkönsä toiminnan kehittämiseen Jokaisessa yksikössä pidetään säännölliset työpaikkakokoukset 	Esihenkilöt
		Kehitämme vuoropuhelua henkilöstöedustajien ja johtoryhmätyöskentelyn kautta	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöedustajat aloittavat johtoryhmissä 	Esihenkilöt Tehtäväalueiden ja palvelulinjojen johtajat

*Toimenpiteet ja aktiviteetit tarkentuvat ja täydentyvät vastuutahojen toimesta

Liite 3: Henkilöstön odotuksia ja tarpeita kartoitettiin osana hyvinvointialuestrategian laatimista – kyselyyn vastasi 1550 työntekijää

Henkilöstökyselyn toteutus ja tulokset (1/2)



Tausta ja tavoite

- Kysely toteutettiin osana strategian suunnittelua
- Tavoitteena henkilöstön odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen



Ajankohta

- Keruu: 17.1 – 6.2.2022



Osallistujamäärä

- 1550 henkilöä
- Vastaaajista ~40 % Perusterveydenhuollosta, ~30 % sosiaalihuollosta, erikoissairaanhoidosta ~10 %, pelastustoimesta ~1 % ja tukipalveluista ja muista palveluista ~20 %

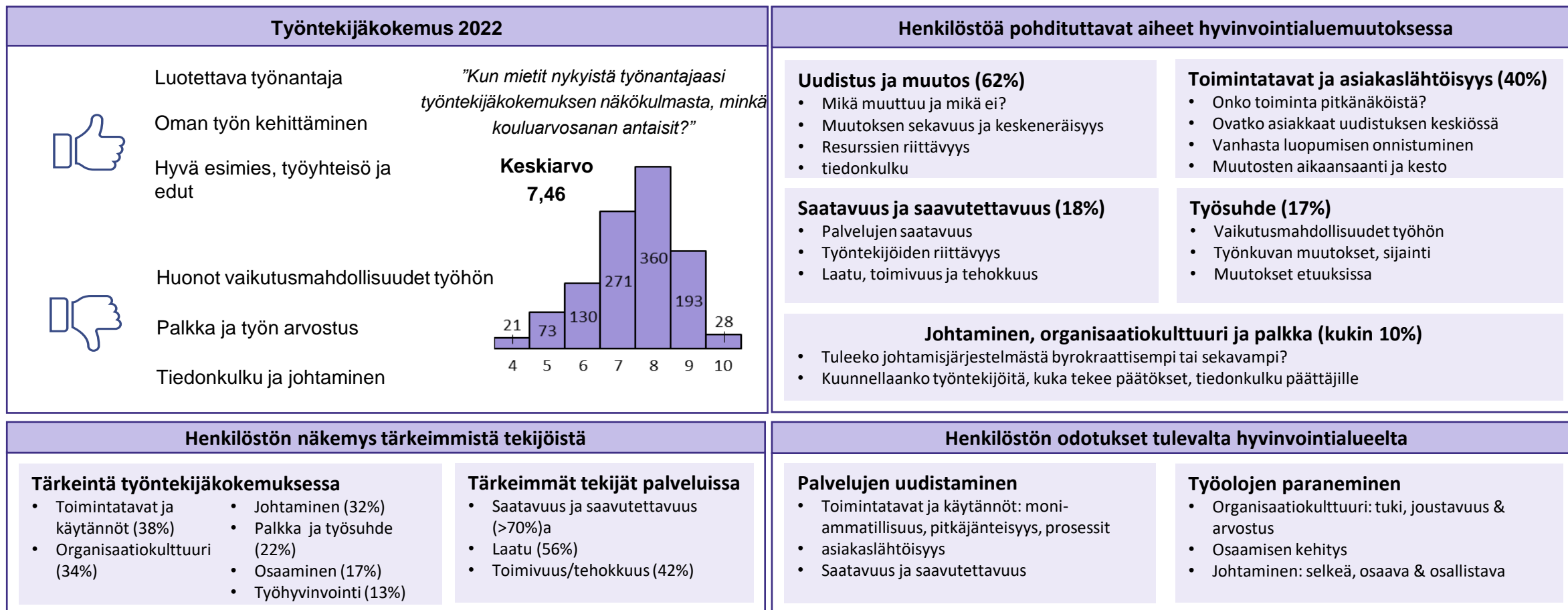


Toteutustapa

- Internetlomake sisältäen avoimia ja suljettuja kysymyksiä, avoimet vastaukset käsiteltiin tekoälyn avulla
- Kyselystä tiedotettiin sisäisiä kanavia pitkin (howspace, verkkouutinen)
- Kyselyn sisältö:
 - Henkilöstön näkökulma kriittisistä tekijöistä palvelun ja työntekijäkokemuksen kannalta
 - Näkemys nykytilasta
 - Odotukset tulevasta hyvinvointialueesta

Liite 3: Henkilöstökyselyn vastaajat nimeävät toimintatavat, organisaatiokulttuurin ja johtamisen tärkeimmiksi työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi

Henkilöstökyselyn toteutus ja tulokset (2/2)



Kyselyyn vastasi 1550 henkilöstön edustajaa

Liite 4: Henkilöstö- ohjelmaan liittyvä termistö

Hyvinvointialueen strategia	Strategiset kärkiteemat	Toimeenpano-ohjelma
<p>Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia ohjaa hyvinvointialueen toimintaa. Strategian hyväksyy aluevaltuusto.</p> <p>Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat, joiden avulla hyvinvointialueen resurssit kohdennetaan tehokkaasti ja järkevästi kohti tulevaisuuden visiota.</p>	<p>Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiassa linjataan strategiset kärkiteemat, joihin hyvinvointialue keskittyy 2023-2025. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiset kärkiteemat ovat 1. Tärkeintä ihminen, 2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut, 3. Hyvinvoivat työntekijät ja 4. Yhdessä yhteen toimiva hyvinvointialue.</p>	<p>Hyvinvointialueen strategiaa tukee toimeenpano-ohjelma, jonka aluehallitus hyväksyy. Toimeenpano-ohjelmassa kuvataan konkreettiset keinot strategian tavoitteisiin pääsemiseksi sekä miten niiden toteutumista seurataan ja mitataan hyvinvointialueella.</p>

Henkilöstöohjelma	Henkilöstöohjelman tavoitteet	Henkilöstövisio
<p>Henkilöstöohjelma on työväline ja pitkän aikavälin suunnitelma, jonka avulla suunnataan tekemistä ja henkilöstön johtamista kohti yhteistä päämäärää. Ohjelma koskettaa koko henkilöstöä.</p>	<p>Henkilöstöohjelman tavoitteet tukevat Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisten kärkiteemojen sekä henkilöstövision toteutumista. Henkilöstöohjelman tavoitteita ovat 1. Teemme merkityksellistä työtä ja arvostamme toisiamme ja asiakkaitamme, 2. Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, 3. Kehitymme työssä – kehitymme yhdessä ja 4. Hyvä ammattimainen johtaminen kuuluu kaikille.</p>	<p>Henkilöstöohjelman visio kuvastaa tulevaisuuden tilaa, jota henkilöstön osalta tavoitellaan. Pirkanmaan hyvinvointialueella henkilöstövisio on 'Osaavat ja onnistuvat työntekijät – Tyytyväiset asiakkaat'.</p>

Visio	Missio	Arvot
<p>Visio on näkemys organisaation tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa halutaan olla tietyn jakson kuluessa. Pirkanmaan hyvinvointialueen visio on 'Pirkanmaalaiset ovat tyytyväisiä hyvinvointialueen palveluihin ja suosittelvat niitä'.</p>	<p>Missio kuvaa organisaation olemassaolon syytä ja toiminnan tarkoitusta. Pirkanmaan hyvinvointialueen missio on 'Sinun hyvinvointisi on yhteinen tehtävämme, olemme sinua varten'.</p>	<p>Organisaation arvot ovat ohjenuoria ja periaatteita, jotka näkyvät organisaation tavassa toimia. Pirkanmaan hyvinvointialueen arvot ovat ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja luottamus.</p>