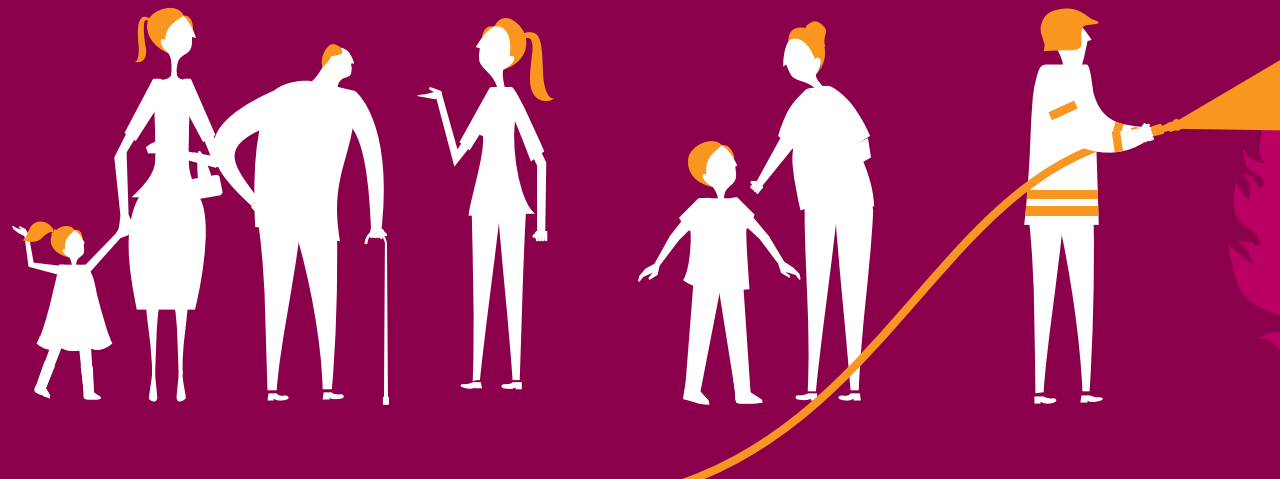


Hyvinvointialueen strategiaan perustuvan henkilöstöohjelman valmistelun käynnistäminen

Yhteistoimintaelin 25.5.2022

Anne Markkula
Kehittämispäällikkö, HR-valmistelu



Lähtökohtia henkilöstöohjelman valmistelulle

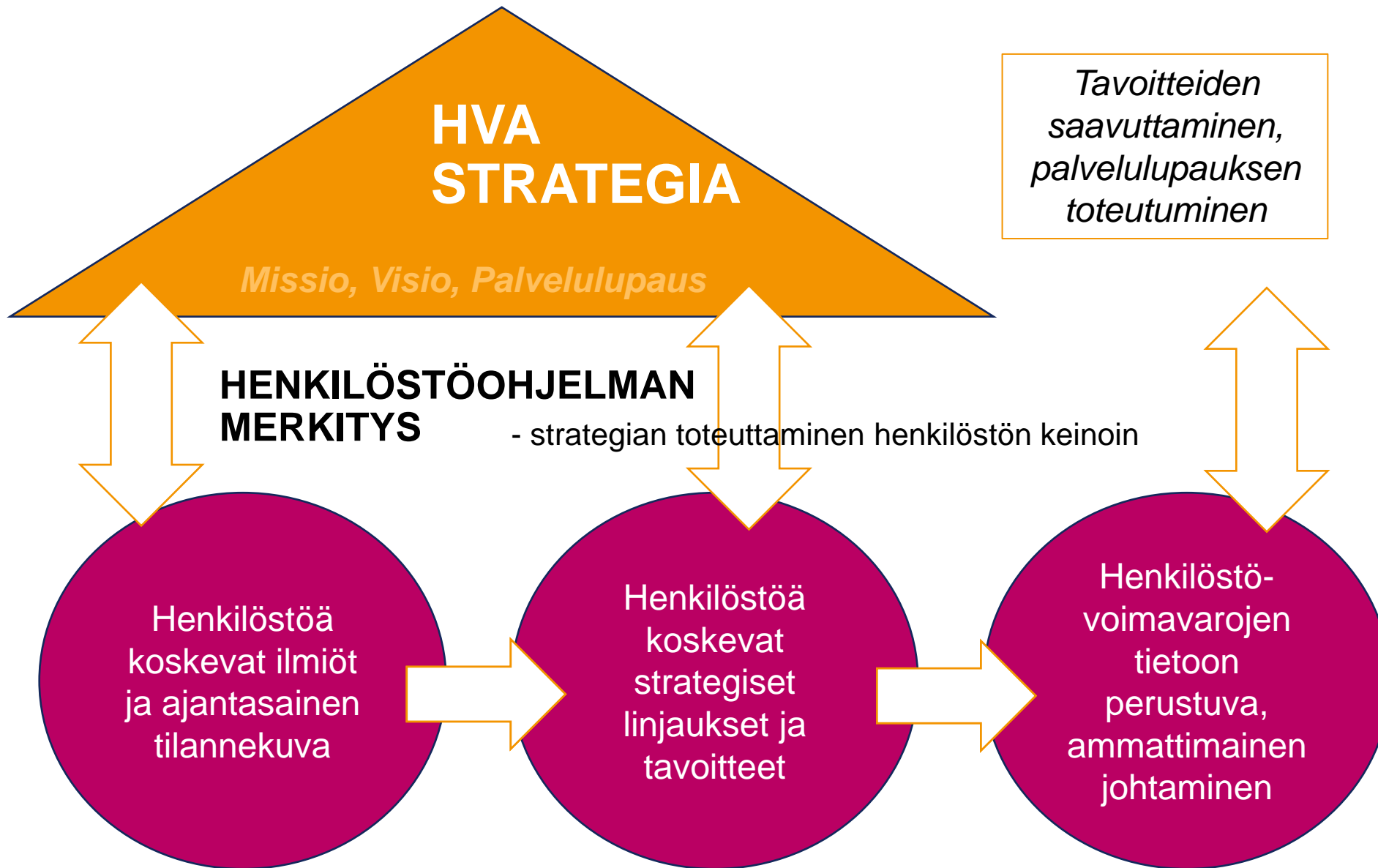
- Lähetekeskustelu käyty henkilöstöjaostossa 4.5.2022 henkilöstöohjelman valmistelun käynnistämisestä, prosessista ja aikataulusta
- Henkilöstöjaoston tehtävistä ei vielä ole päätöksiä, mutta ajatuksena on ollut, että henkilöstöjaosto ohjaa henkilöstöohjelman valmisteluprosessia ja mahdollisesti päättää henkilöstöohjelman hyväksymisestä (täsmentyy myöhemmin)
- Ohjelma tarkoitus laatia samalle ajanjaksolle kuin HVA strategia
- Ohjelman valmistelu kytketään tiiviisti strategiaprosessin linjauksiin, aikatauluun ja vaiheisiin
- Tilannekuva ja pohjatyö valmis keväällä, henkilöstöohjelmaluonnos valmis alkusyksystä
- Luonnoksen käsittely toimitelmissä ja verkostoissa 9/2022
- Valmis ohjelma päätöksentekoon 11/2022

Hyvinvointialuestrategia

- Ylimmäinen hyvinvointialueen ohjausasiakirja
- Valtuuston tahtotila hyvinvointialueen tulevaisuuden suunnasta ja olemuksesta
- Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia sisältää myös lakisääteisen palvelustrategian

Henkilöstöohjelma

- Hyvinvointialueen henkilöstöä koskeva strateginen ohjausasiakirja
- Perustuu hyvinvointialueen strategiaan ja palvelulupaukseen
- Sisältää henkilöstöä koskevat keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet



mm. henkilöstön riittävyys, saatavuus, pysyvyys, lainsäädännön muutokset ja vaikutukset, henkilöstömitoitukset, siirtyvä osaamispääoma ja kyvykkyydet, osaamispöistuma, taloudelliset reunaehdot, asiakkaiden tarpeet ja toiminnan muutokset, asiakasvirrat jne.

Esim. (tarkentuu)

- 1. Vetovoiman ja pitovoiman vahvistaminen,*
- 2. Henkilöstövoimavarojen tietoperusteinen kohdentaminen*
- 3. Osaamisen, kyvykkyyksien ja onnistumisen johtaminen*
- 4. Palkitseminen*

*Tavoitteiden mukaiset, henkilöstöä koskevat mittarit
Vastuiden määrittäminen
Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointi
Yhdessä tekeminen*

Henkilöstöohjelman valmistelu ja kytkeminen strategiavalmisteluun

Strategia

Henkilöstölle kysely verkossa
17.1.-6.2.2022

Henkilöstöä koskevat ilmiöt,
valtuuston webinaari 23.2.2021

Sidosryhmien nostot strategiaan:
- Henkilöstöfoorumin työpaja 19.4.2022
- HR-johtajien verkoston työpaja 22.4.2022

Henkilöstöä koskevat
painoisteet strategia-
luonnoksessa 5-6/2022

Strategialuonnoksen
haastaminen / kommentointi
8/2022

Valmis strategia
päätöksenteossa
10/2022

Osallistumisvaihe I

Osallistumisvaihe II

Strategialuonnos

Osallistuminen III

Strategia



Henkilöstöohjelma

Lähetekeskustelu henkilöstöjaostossa 4.5.2022
Lähetekeskustelu yt-elimessä pvm

HR-tiimi, yhteen sovittaen
strategia valmisteluun

Luonnoksen käsittely
- HR-johtajien verkosto
- Yhteistoimintaelin
- Henkilöstöjaosto

HR-tiimi, yhteen sovittaen
strategia valmisteluun

Valmis henkilöstö-
ohjelma päätöksenteossa
11/2022

Aineiston hyödyntäminen,
valmistelun käynnistäminen 5/2022

Henkilöstöohjelman valmistelu

Strategialuonnokseen
perustuva
henkilöstöohjelmaluonnos

Henkilöstöohjelman
tarkennukset

Strategiaan
perustuva
henkilöstöohjelma

Toukokuu 2022

- Henkilöstökyselyn ja työpaja-aineistojen tarkempi analyysi
- Lähetekeskustelu henkilöstöjaosto ja yt-elin

Kesäkuu 2022

- Tilannekuva analysoitu ja pohjatyö valmis
- Henkilöstöohjelman päälinjaukset strategialuonnokseen ja palvelulupaukseen perustuen

Elokuu 2022

- Henkilöstöohjelman luonnos valmis

Syyskuu 2022

- Luonnoksen käsittely HR-johtajien verkosto
- Luonnoksen käsittely yhteistoimintaelin
- Luonnoksen käsittely henkilöstöjaosto

Lokakuu 2022

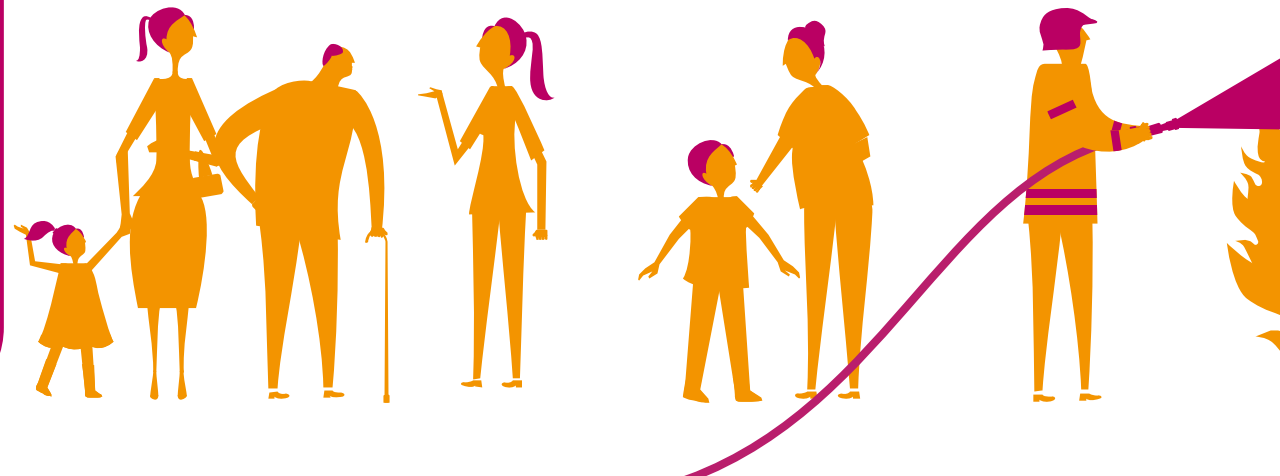
- Henkilöstöohjelman tarkentaminen palautteen pohjalta
- Yhteensovittaminen valmiin strategian kanssa

Marraskuu 2022

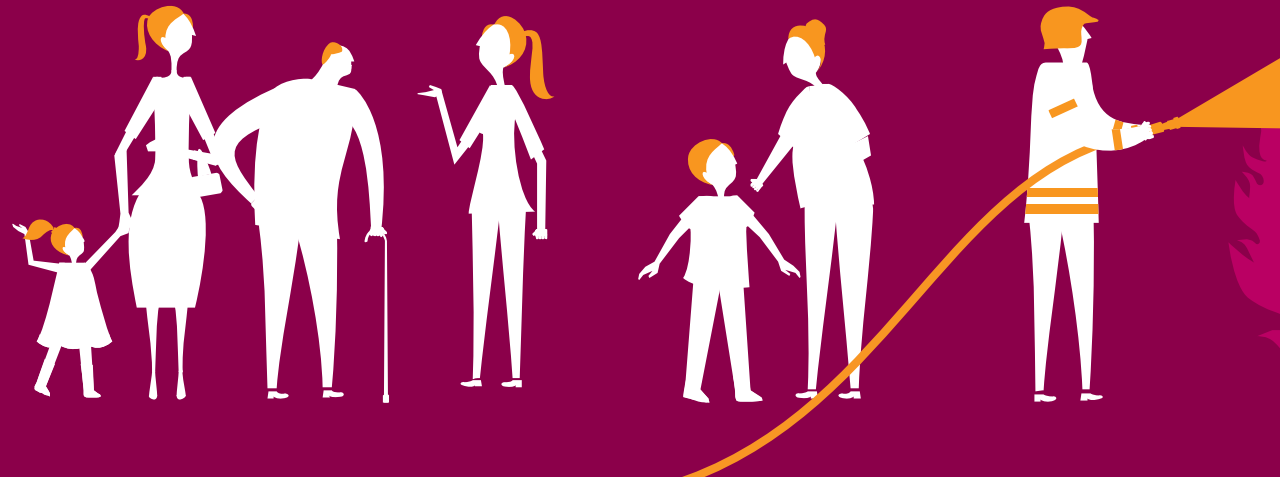
- Henkilöstöohjelman hyväksyminen

Alustava

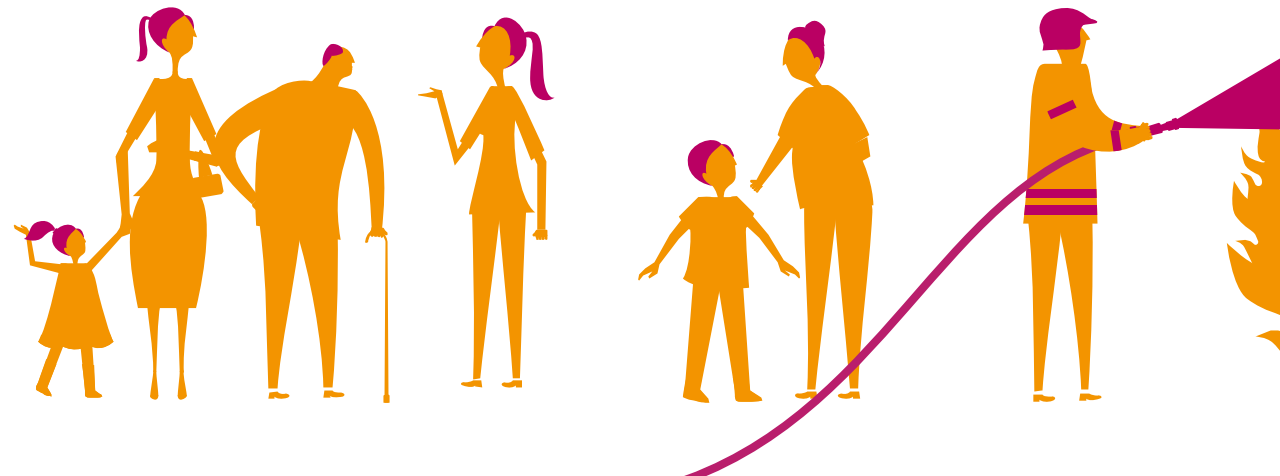
aiikatavulusuunnitelmaa



Tausta-aineistoa



Valtuuston webinaari 23.2.2022; henkilöstöä koskevat ilmiöt



Henkilöstöä koskevat ilmiöt

Henkilöstön **saatavuus** on kasvava, koko hyvinvointialuetta koskeva haaste

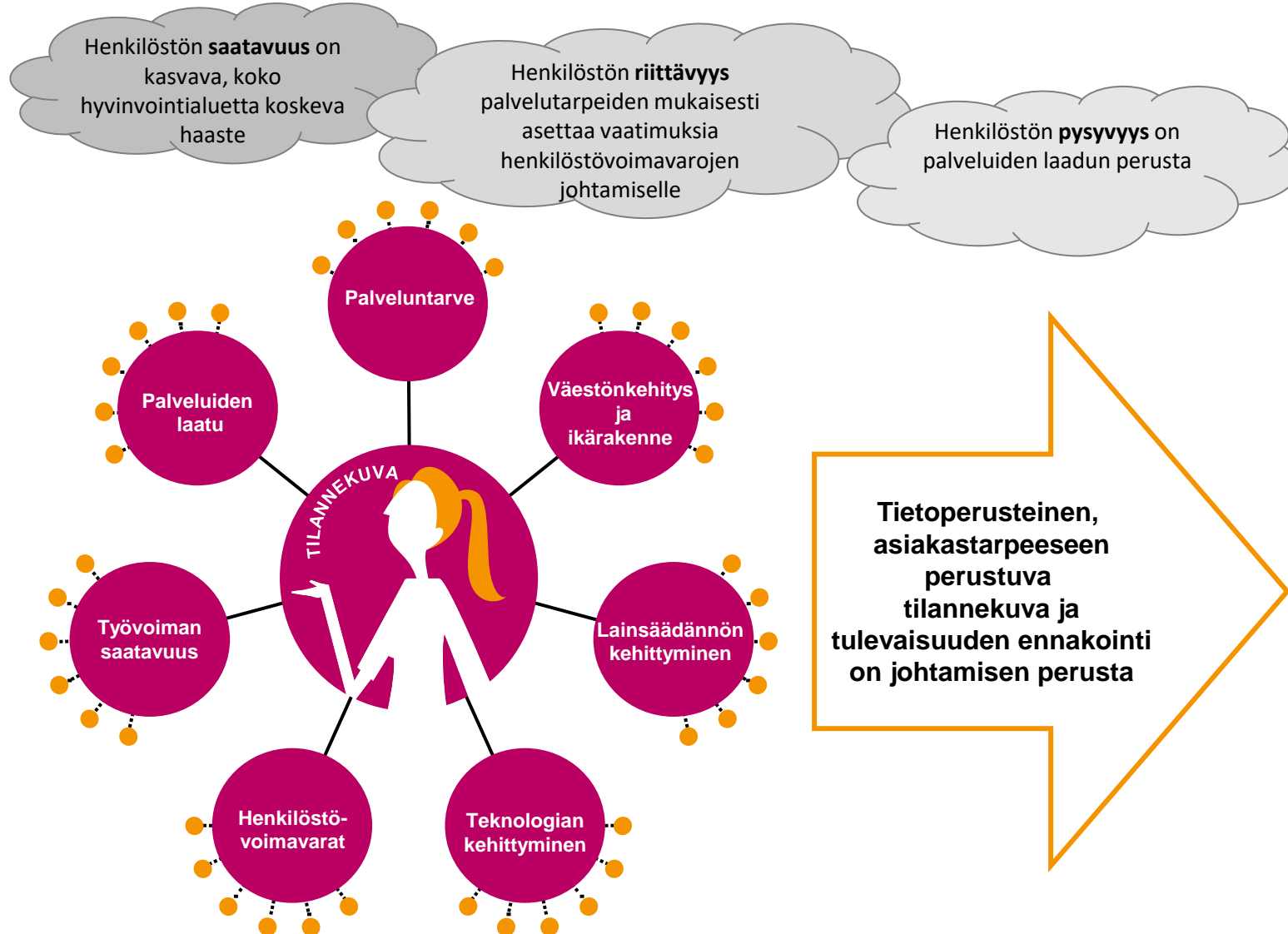
Henkilöstön **riittävyys** palvelutarpeiden mukaisesti asettaa vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle

Henkilöstön **pysyvyys** on palveluiden laadun perusta

- TE-toimistojen tekemän ammattibarometrin mukaan Pirkanmaalla on pulaa: lähihoitajista, sairaanhoitajista, farmaseuteista, suuhygienisteistä, röntgenhoitajista, bioanalytikoista, sairaala/laitoshuoltajista, kodinhoitajista, psykologeista, sosiaali-työn erityisasiantuntijoista, yleislääkäreistä, erikoislääkäreistä, osastonhoitajista, hammaslääkäreistä sekä puheterapeuteista. Henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet lisäävät työnantajien välistä kilpailua osaavista ja motivoituneista työntekijöistä. Pirkanmaan hyvinvointialueen tulee olla työnantaja, joka pitää huolta työntekijöistään sekä tarjoaa heille mahdollisuudet onnistua ja kehittyä työssään.
- Pirkanmaalla toteutetun palvelutarvelähtöisen työvuorosuunnittelun pilotin kokemusten mukaan henkilöstövoimavaroja käytetään organisaatioissa vaihtelevin periaattein, eikä henkilöstövoimavarojen suunnittelua ohjaa tieto asiakkaiden todellisesta palvelutarpeesta tai asiakasvirroista. Henkilöstön riittävyttä tukee parhaiten tietoperusteinen henkilöstövoimavarojen kohdentaminen. Palvelutarvelähtöinen henkilöstösuunnittelu vähentää tarvetta käyttää sijaisia sekä auttaa kohdentamaan vähäiset henkilöstövoimavarat asiakkaan ja toiminnan tarpeiden näkökulmasta oikealla tavalla. Olemassa olevien henkilöstövoimavarojen asiakastarvelähtöinen kohdentaminen on tulevaisuudessa hyvinvointialueen tärkein voimavara ja onnistumisen edellytys henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi.
- Henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet lisäävät työnantajan tarvetta ylläpitää ja kehittää työntekijöidensä sitoutumista ja vahvistaa osaajien pysyvyyttä organisaatiossa. Henkilöstön työhön sitoutumista tukevat turvallinen ja hyvinvointia tukeva työympäristö, laadukas ammattimainen johtaminen, oikeudenmukainen päätöksenteko ja mahdollisuudet kehittää osaamista sekä edetä urallaan.

Henkilöstö mahdollistajana

Pirkanmaan
hyvinvointialue



Vetovoimainen työnantaja

- Pitää huolta työntekijöistään
- Tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia
- Luo onnistumisen edellytykset
- Henkilöstöä on **saatavilla**

Ammattimainen johtaminen

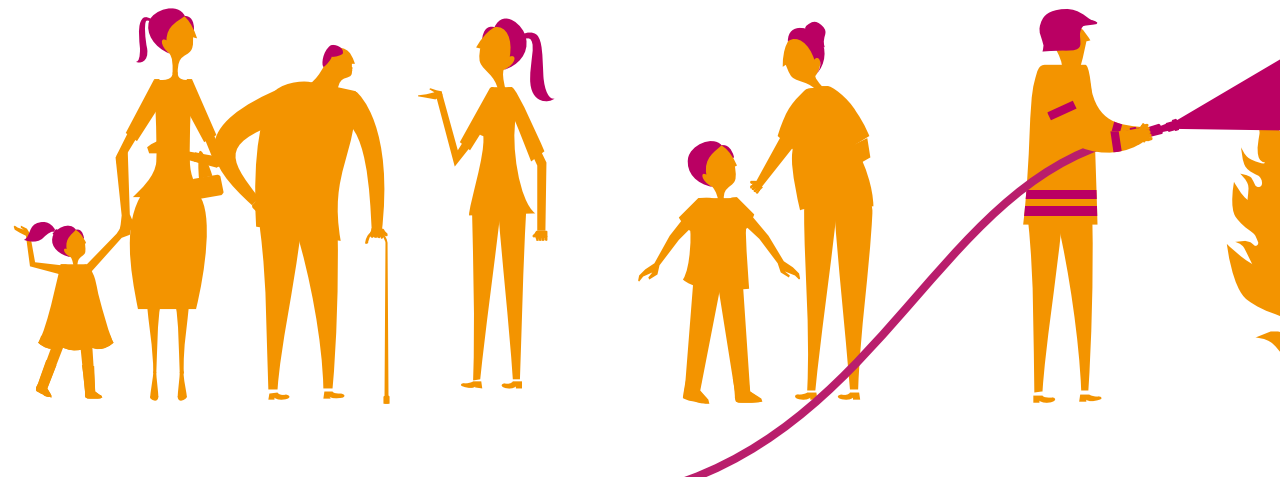
- Läpinäkyvä ja avoin päätöksenteko
- Henkilöstön yhdenvertaisuus
- Henkilöstövoimavarojen tehokas ja oikeudenmukainen johtaminen (henkilöstövoimavarojen ja osaamisen kohdentaminen, työnjaon kehittäminen)
- Varmistaa henkilöstövoimavarojen **riittävyden**

Sitoutunut, motivoitunut ja onnistuva henkilöstö

Työnantaja:

- Luo onnistuneen asiakaskokemuksen edellytykset
- Huolehtii, että henkilökunnalla on mahdollisuus keskittyä olennaiseen – vastuut, velvollisuudet ja oikeudet
- Mahdollistaa palveluiden toteuttamisen laadukkaasti ja vaikuttavasti
- Mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja uralla etenemisen
- Luo onnistumisen edellytykset ja edesauttaa henkilöstön **pysyvyyttä**.

Strategian osallistamisvaihe I – henkilöstökyselyn tuloksia



Henkilöstökysely

- Keruu 17.1.-6.2.2022
- Howspacen kautta tiedote + linkki kyselyyn
- Jako luovuttavien organisaatioiden introissa
- Tiedote myös kuntaviestijöiden verkoston kautta
- Verkkouutinen kyselystä: Uutisessa maininta, että henkilöstön kysely on vastattavissa luovuttavien organisaatioiden kautta
- **1550** henkilöä ottanut osaa kyselyyn
 - PTH 40%, sos.huolto n.30%, ESH >10%, pelastustoimi <1%, tukipalvelut + muut 20%

Lomake

Kriittiset tekijät

- Mitkä asiat ovat mielestäsi palvelun onnistumisen kannalta oleelliset? (* Listaa työkokemukseesi perustuen kolme tärkeintä asiaa.
- Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneen työntekijäkokemuksen kannalta oleelliset? (* Listaa kolme tärkeintä asiaa.

Nykytila

Kun mietit sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluja toimivuutta asukkaiden näkökulmasta

- Minkä kouluarvosanan antaisit toiminnasta? 4-10 (suljettu) (*
- Kerro miksi valitsit kyseisen arvosanan. Vastaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Avoin)

Kun mietit nykyistä työnantajaasi työntekijäkokemuksen näkökulmasta

- Minkä kouluarvosanan antaisit? 4-10 (suljettu) (*
- Kerro miksi valitsit kyseisen arvosanan. Vastaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Vastauksia hyödynnetään hyvinvointialueen toiminnan suunnittelussa. (Avoin)

Odotukset

Kun Pirkanmaan hyvinvointialue aloittaa toimintansa vuonna 2023

- Mitä odotat eniten uudelta hyvinvointialueelta työnantajana? (*
- Mikä uudistuksessa pohdituttaa?

Taustamuuttajat

- Ikä
- Missä työskentelet:
 - Sosiaalihuollossa
 - Perusterveydenhuollossa
 - Erikoisairanhoidossa
 - Pelastustoimessa
 - Tuki- ja hallintopalveluissa
 - Muussa

Henkilöstö/tärkeys ja odotukset

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Tärkeimmät

tekijät palveluissa (samat kuin asukkaille, mutta laatu painottui enemmän)

- Saatavuus ja saavutettavuus (>70 %/asukkaat >90%)
- Laatu (56%/asukkaat 43%)
- Toimivuus/tehokkuus (42%/asukkaat 43%)

Henkilöstö kohdistaa uudistuksen odotukset ensisijaisesti palvelujen uudistamiseen. Niissä tärkeimmät ovat samat tekijät, joita henkilöstö arvottaa myös palvelujen kriittisiksi tekijöiksi eli saatavuus, laatu, toimivuus/tehokkuus. Saatavuuteen liitetään myös henkilöstön saatavuuden varmistaminen.

Odotukset hyvinvointialueelta

Tärkeimmät tekijät

työntekijäkokemuksessa

- Toimintatavat/käytännöt (38%)
- Organisaatiokulttuuri (34%)
- Johtaminen (32%)
- Palkka (22%)
- Työsuhde (22%)
- Osaaminen (17%)
- Työhyvinvointi (13%)

Toissijaisesti henkilöstö kohdistaa odotukset työolojen paranemiseen. Odotuksia kohdistuu toimintatapojen ja käytäntöjen, yhteistyön lisäämiseen, organisaatiokulttuurin ja osaamisen arvostamiseen ja kehittämiseen

Henkilöstö/arvio

Pirkanmaan
hyvinvointialue

Kouluarvosana työntekijäkokemuksesta Negatiivista (4-6)

- Ei mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön
- Palkka ei vastaa työn vaativuutta
- Työn arvostus/hyvinvoinnista huolehtiminen heikkoa
- Huono johtaminen
- Tiedonkulun toimimattomuus

Arvosana 4

Johtamistapa hyvin vanhoillinen ja autoritäärinen; työntekijöiden mielipiteitä ei oteta huomioon työn suunnittelussa ym

Arvosana 5

Työntekijöiden hätää ei todellisuudessa kuunnella, eikä asioille mitään tehdä. Aivan riittämätön palkkaus työn vaativuuteen ja määrään nähden. Työhyvinvointia ei ole

Arvosana 10

Olen ollut työnantajaani todella tyytyväinen jo 31 vuotta ja tämän vuoksi muutos tuntuu todella pelottavalta, maakunta tuntuu liian suurelta yksiköltä pystyäkseen vastaamaan yksittäisen työntekijän tarpeisiin.

Arvosana 10

Hyvä, tiedottava, asiantunteva johtaja, joka seisoo sanojensa takana. Työtehtävä on selkeä, työn tavoitteet ovat selkeitä. Ymmärrän mihin työni isommassa mittakaavassa kuuluu. Ymmärrän myös sen yhteiskunnallisen vaikutuksen. Saan kehittää työtäni. Reilu työyhteisö, jossa asiat puhutaan halki (vertaistuki). Loistava työaika. Saan tehdä asiakkaiden kanssa työtä ja saan suoran palautteen heiltä.

Kouluarvosana palveluista

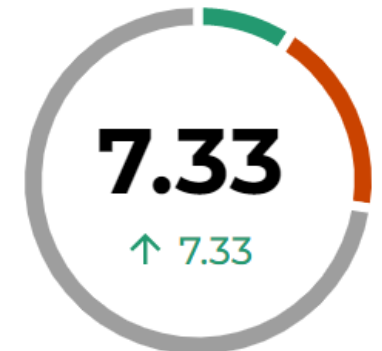
Henkilöstö antaa heikomman arvosanan palvelujen nykytilasta kuin asukkaat. Myös henkilöstöstä nuoret ovat kriittisimpiä palvelujen nykytilasta



Positiivista (9-10)

- Luotettava työnantaja
- Oman työn kehittäminen mahdollista
- Hyvä esimies
- Hyvä työyhteisö
- Hyvät edut

Tyytyväisimpiä 30-49 -vuotiaat, nuoret kriittisimpiä, muualla ja tukipalveluissa työskentelevät antoivat parhaat arviot, erikoissairaanhoidossa työskentelevät heikoimmat (pelastustoimissa korkein arvio, mutta vain 8 vastaajaa)



vrt. asukkaat 7.64

Henkilöstö/pohdituttaa

- **Uudistus ja muutos** (41%) pohdituttaa yleisesti eniten mm. seuraavien alateemojen kautta
 - Muutoksen toteutuminen: mikään ei muutu/mikä oikeasti muuttuu?
 - Paljon kesken/muutoksen sekavuus
 - Työntekijöiden jaksaminen muutoksessa
 - Rahojen riittävyys
 - Tietämättömyys muutoksesta/Onnistuuko tiedonkulku?
- **Saatavuus ja saavutettavuus** (40%) pohdituttaa vastaajia edelleen myös tässä kokonaisuudessa, miten varmistetaan palvelujen saatavuudesta ja työntekijöiden riittävydestä. Samoin kuin laatu (21)% ja toimivuus ja tehokkuus (18%)
- **Toimintatavat ja käytännöt** (23%)
 - Tehdäänkö lyhytnäköisiä uudistuksia? Säilyykö hyvä?
 - Luopuminen kaikesta vanhasta, onnistuuko?
 - Miten kauan kestää, että saadaan oikeasti mitattavia muutoksia?
 - Toiminnan sujuvuuden aikaansaaminen
- **Työsuhde** näkyi 16%:n vastauksissa
 - Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
 - Muuttuuko työnkuva? Missä on työpaikkani?
 - Mitä etuuksia jää mitä lähtee pois?
- **Johtaminen, organisaatiokulttuuri ja palkka** (kukin n. 10%)
 - Johtamisjärjestelmä sekavampi/johtaminen byrokratisoituu
 - Miten esihenkilön aika riittää henkilöstölle?
 - Kuunnellaanko työntekijöitä/paikallisen tiedon osaajia? Kuka oikeasti tekee päätökset? Miten hoidetaan tieto ja ymmärrys päättäjille saakka

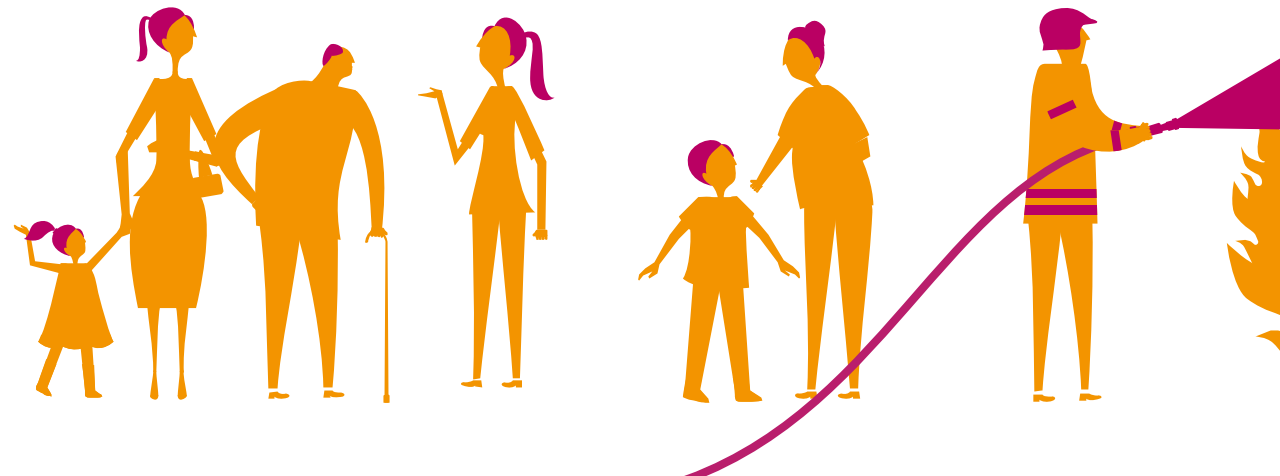
Kuinka paljon uudelleen organisoituminen vie aikaa perustyöltä ja vaikuttavatko muutokset hetkellisesti palvelujen saatavuuteen/ruuhkautuvatko palvelut.

Tietojärjestelmien yhteensovittamisen onnistuminen, johtaminen ja asioista tiedottaminen, hyvinvointialueiden tiukka talous.

Lisäksi osaava johtaminen ja lähiesihenkilötyö mietityttää -- miten turvata laadukas hallinnollinen ja ammatillinen lähijohtaminen, kun nytkään se ei ole kaikilta osin ollut niin laadukasta, kuin mitä voisi edellyttää?

Strategian osallistamisvaihe II

– työpajat



Mitä strategiassa tulisi ryhmän näkökulmasta linjata?

Pirkanmaan
Hyvinvointialue
Henkilöstöfoorumi

- pitää huolehtia, että on työntekijöitä, **pitovoima**, pidetään porukasta huolta
- hyvä **yhteistoiminta**
- **erilaisuuden huomioon** ottaminen
- osaava ja hyvinvoiva henkilöstö->**hyvä työnantaja maine**, kaikki lähtee siitä esim. kustannustehokkuus
- Hyvä strategia osoittaa myös mille kaikelle voi sanoa ei.
- aamukahvikulttuuri johdon kanssa

- -Johtaminen, **mitattavia asioita**: tuloksellisuus, työolosuhteet, työhyvinvointi. Tavoitteet näille.
- -Kannustava, kehittyvä **ilmapiiri, palkitseminen**.
- -Sotepalveluihin vaikuttavuus, kehittäminen. Esim. hoitoprosessien kehittäminen.
- **-Tutkimusnäyttöön** perustuvaa kehittämistä, palvelujen laatu- ja näkökulma.
- -Vetovoimatekijöiden lisääminen, **pysyvyyden** varmistaminen.
- -Strategiakyselyjen hyödyntäminen.
- -Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen/seuranta. **Yhteistyö oppilaitosten kanssa**.
- -Henkilöstön **osallistaminen** muutosprosesseissa ja ennakointi. Yhteistyö.
- -Henkilöstöresurssien tasapainoinen jakaantuminen.
- **-Riittävät resurssit**, jotta palvelulupausten mukaiset tavoitteet toteutuvat.
- -Alan markkinointi (ajoitus ym. markkinointistrategia).

- Yksinkertainen ja **selkeä** strategia. Tavoitteet ja keinot, miten yksittäinen henkilö pystyy vaikuttamaan niiden saavuttamiseen, tulee kertoa selkeästi henkilöstölle.
- Luvattujen asioiden tulee olla asioita, mitkä **pystytään toteuttamaan**.
- Työhyvinvointiin panostaminen->**veto-** ja **pitovoima**
- Minkä **arvojen** kautta toimintoja tullaan toteuttamaan?
- **Riittävä** ja **osaava** henkilöstö
- Miten työntekijät ovat osaltaan mukana strategian eteenpäinviemisessä?
- Miten strategia vastaa tulevaan henkilöstön **saatavuuteen**?

Pidämme huolta **työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta**. : esimerkiksi pelko joutua muulle paikkakunnalle/muuhun työpisteeseen

Huolehdimme omalta osaltamme henkilöstön **saatavuudesta** ja **pysyvyydestä**

Mahdollistamme koulutautumisen sekä urakehityksen

Perehtymisestä huolehditaan riittävästi kaikkeen tarvittavaan

Digitalisaation laaja hyödyntäminen ja työntekijöiden riittävä perehdyttäminen riittävän ajan kanssa.

Otetaan **henkilöstö mukaan** suunnitteluun ja päätöksentekoon: henkilöstöedustajat valittaisiin vaalein eikä liittoihin kuulumisen perusteella

Ekologisuus, inhimillisuus ja taloudellisuus

- **hyvinvoiva** henkilöstö on a ja o
- hyvä tiedottaminen ja osallistaminen, **avoimuus**
- **asianmukainen johtaminen**, osaa substanssin ja hyvinvointialueen tavoitteet
- työn ja toimintojen kehittäminen
- **jatkuva oppiminen, mahdollisuus jatkuvaan kouluttamiseen** - > osaava henkilöstö -> asiakas saa asianmukaisen palvelun
- 3 pv koulutusosoikeus olisi minimi
- **työnkierron mahdollistaminen**
- **tasapuolinen** kohtelu
- **kannustava** palkkausjärjestelmä ja palkitseminen
- **työhyvinvoinnista** huolehtiminen on parasta henkilöstöpolitiikkaa. "Ikäjohtaminen eri-ikäisten tarpeista"
- henkilöstön **edustajien** mukaan ottaminen johtoryhmiin
- henkilökunnan **osallistaminen** kehittämiseen, suunnitteluun ja päätöksentekoon myös ruohonjuuritasolla
- **muutosjohtaminen** on tärkeää
- osaamisen hyödyntäminen

- Koko henkilöstön työhyvinvointi-, työturvallisuus- ja työsuojelutoimet; **miten varmistetaan, seurataan ja puututaan (jos puutteita ilmenee), sekä vastuut ja velvollisuudet auki kirjatuksi**. Hyvinvoiva työntekijä on työnantajalle edullinen työntekijä!
- **Riittävät henkilöstöresurssit**; ei tarvittaisi "pakkosiirtoja" toimipisteestä toiseen. Mahdollisia siirtoja tarvittaessa siirrot vapaaehtoisuuden pohjalta; matka-aika toiseen toimipisteeseen siirryttäessä olisi työaikaa; porkkanalla siirrot = maksetaan korvaus; millä työntekijä siirtyy "omasta" toimipisteestä toiseen?
- **Perehdytys**: pitää olla tasalaatuista koko hyvinvointialueella. Kirjataan auki kuka vastaa, kuka huolehtii; perehdytyksen sisältö & kesto jne. Nykyisin kaikkialla ei edelleenkään saa minkäänlaista perehdytystä, vaan uusi työntekijä on heti mukana vahvuudessa = ei näin!

Huom! Saa jatkaa sähköpostitse 25.4. saakka! (riku.siren@pirha.fi)

Mitä strategiassa tulisi ryhmän näkökulmasta linjata?

Henkilöstöjohtajat
Pirkanmaan
hyvinvointialue

- Asiakaspalvelu yläkäsitteenä - miten henkilöstöpolitiikka tukee tätä
- Palkkabudjetin riittävyys: oikeat henkilöt tekevät oikeita töitä (sh vs lh)
- Hyvinvointialueen veto/pitovoima
 - o Palkkaus ja palkitseminen, mutta myös työhyvinvointipalvelut, henkilöstöedut
 - o urapolut kaikilla työntekijöillä (toimisto-, hoito- lääkäri-, sosiaalityö- jne)
 - o työntekijällä vaikuttamismahdollisuus työn sisältöön, työvuoroihin jne. ja kokemus työntekijän arvostuksesta organisaatiossa
 - o Työn kehittämismahdollisuus myös työntekijällä itsellään ja myös aikaa kehittämiselle
 - o oikeudenmukaisen kohtelun tunne
 - o turvallisuudentunne pysyvyydestä
 - o Hyvä esimiestyö! Vastavuoroinen joustavuus, luottamus
 - o Perehdytksen laatu ja koulutautumismahdollisuudet kaikille työntekijöille
- Yhteistyö poliittiset päättäjät/virkamiehet ja tiedonkulku päivittäisjohtoon, kuunnellaan myös työntekijöitä
- Ylipäätään tiedonkulku → menestyvä organisaatio kuuntelee henkilöstöään
- Pehmeät arvot johtavat koviin tuloksiin
- Muutoshallinta ja työntekijöiden sitouttaminen

Strategiatyö, mitä asioita strategiassa tulisi linjata

Työnantajamielikuva

- vetovoimaisuus ja pitovoima, työntekijäkokemus

Yhdenvertaiset palvelut kaikille saatavilla

- **ennaltaehkäisyn näkökulma** sekä palveluissa että henkilöstön näkökulmasta (ennakoiva, kehitysmönteisyys, toimeen tarttuvia)
- henkilöstön näkökulmasta yhdenvertainen ja oikeudenmukainen kohtelu
- henkilöstöllä mahdollisuus keskittyä työhönsä, luotu mahdollisuus ja puitteet

Uusi iso organisaatio

- Uuden ”me-hengen” luominen, Pirkanmaan paras työnantaja (yhteisöllisyys, osallisuus)

Digitalisaatio

- uudet tavat tehdä töitä, työvälineet ja kehittämismönteisyys
- osaamisen ja ammattitaidon vahvistaminen

Ekologisuus, kestävä kehitys

Osaamisen kehittäminen:

- Osaamisen kehittäminen – keskeinen HR:n strategia.
- Opitaan, perehdytään, hankitaan uusia taitoja ja tietoja.
- Osaavat työntekijät, asiakkaat saavat asiantuntevia palveluja.
- Osaajien saatavuus – luvataan henkilöstölle osaamisen kehittämistä.
- Vakainainen henkilöstö – nopea vakinaistaminen.
- Liikkuvuus ja työn kierto.
- Ammattitaidon kehittäminen.
- Erikoistumisen mahdollistaminen.
- Työssä oppimisen mahdollisuudet.

Työkykyjohtaminen:

- Työkykyjohtaminen – esihenkilöiden rooli tärkeä.
- Mentorointi ja tukiohjelmat.
- Sairauspoissaolojen vähentäminen.
- Tuottavuustavoitteiden hyödyntäminen suurissa asiakasvolyyymeissä, esim. avohoitopalveluihin ja vastaanottotoimintoihin.

Palvelumuotoilu:

- Palvelusisältö on oikean laajuinen ja oikeassa suhteessa tarpeeseen.
- Ehyt asiakaskokemus.
- Oikeat henkilöt oikeilla paikoilla.
- Tehtävä ja työn sisältö kohtaavat.

Motivoitunut ja osaava henkilöstö, joka voi hyvin → tämän kautta taloudellisuus, tuloksellisuus, hyvinvointi

Kehitysmönteisyys, uudistumismönteisyys - kehittäminen ja uudistuminen itsestään selvyys, tehtäväkuvien muuttaminen järkeväksi, ydinosaamisen mukaiset tehtävät, oltava valmius muuttua ja muuttaa, kaikki yhdessä, kaikki osallistuvat, aktiivinen yhteinen kehittäminen

Työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen, työolosuhteisiin panostaminen

Aktiivinen ja tuloksellinen työkykyjohtaminen

Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen, osaamisen ennakointi, ihmisten osaamisen ja työkyvyn hyödyntäminen optimaalisesti

Ketterä organisaatio, valta ja vastuu tasapainossa, turha byrokratia pois,

Tietoperusteinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kohdentaminen → päätöksenteko perustuu tietoon, on avointa ja läpinäkyvää

Houkutteleva työnantajakuva, hva vetovoimaisuus työnantajana → vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen

Pitovoimainen työnantaja → vaikuttaa myös vetovoimaisuuteen, viesti sisältä tukee

Henkilöstön oma aktiivinen vastuu, työyhteisötaidot, vastuullinen viestintä (usein kehitetään esihenkilöiden viestintätaitoja, tulisi koskea koko työyhteisöä)

Luottamuksen rakentaminen → kantava voima ja perusta kaikelle muulla, esim.

”Lappeenrantasopimus”, diilin / sopimuksen laatiminen, jonka päälle rakennetaan

(kokoava) Pirkanmaan HVA työnantajan ja henkilöstön välille → liittyy kuuleminen ja vaikutusmahdollisuudet, työnantajan ja järjestöjen allekirjoittama ja hyväksymä

Isoissa organisaatioissa ammattimaiselle johtamiselle hyvät edellytykset – miten hyödynnetään mahdollisuudet? uudistusköykykyys, rohkeus johtamisessa

Yhdenvertaisuus tärkeä teema: asiakasnäkökulmasta oikeus laadukkaisiin yhdenvertaisiin palveluihin, henkilöstön näkökulmasta yhdenmukaiset käytännöt ja periaatteet, kannustavan (?) hyvinvointialueen organisaatiokulttuurin luominen, yhtenäistämisen ja

kehittäminen tärkeää

- henkilöstön hyvinvointi, luovat ratkaisut sen ylläpitämiseksi
- veto- ja pitovoima: olosuhteet, hyvinvointi, johtaminen, työhön vaikuttaminen, joustot yhteinen asia ja yhteiset tavoitteet, toimintatavat, kaikki työskentelevät HVA:lle
- organisaatiokulttuuri ja sen luominen (uusi)
- luovat henkilöstöä tukevat ratkaisut. Johtamisen näkökulma vanhanaikainen, pitäisi näkyä strategiassa, että pyritään **uuden ajan valmentavaan johtajuuteen**. Ketterä johtamismalli, joka voi vaihdella eri toimialojen ym. välillä. **Salliva johtamiskulttuuri mahdollistaa kohdennettuja ratkaisuja eri toimintaympäristöissä**.
- organisaatioiden hierarkkisuus, miten sitä muutetaan modernimpaan suuntaan
- iso organisaatio unohtaa usein yksittäisen henkilön, linjaukset koskevat isoa massaa. Tietty sallivuus ja mahdollisuus poiketa. Ei päätösovaltaa liian korkealle vaan se on lähiportaan esihenkilöillä. Esihenkilöillä mahdollisuus vaikuttaa kehittämisen henkilöstölähtöistä, lisää sitoutumista ja antaa vaikuttamismahdollisuuksia. Henkilöstö kokee itsensä tärkeäksi.
- mielikuvat sote-alasta.
- **Huomioidaan uusi sukupolvi työelämässä**, jolla vaatimukset ja odotukset erilaisia. Tämä asettaa vaatimuksia johtamiselle. Miten haasteisiin vastataan heidän osaltaan? On hyväksyttävä, että heidän näkökulmansa on erilainen, meidän on muututtava ajan mukana. Julkisella sektorilla tietyt lait ja odotukset ja nämä välillä vastakkain.
- Toimintaympäristöt erilaisia, etätyö/läsnäolotyö. Eri alojen erityispiirteet huomioitava. Onko mahdollista rakentaa työtä siten, ettei se aina olisikaan lähityötä jos nyt on pelkästään sitä. Kehittämisen ja käytännön työn yhdistäminen ja erilaisten työmuotojen luova yhdistäminen. Välittäminen ja urien ja urapolkujen yksilöllinen muotoilu.
- **Työntekijälähtöinen kulttuuri**, heijastuu myös asiakkaaseen
- **Johtamiselle on oltava aikaa! Johtaminen ammattitaitoista -> kestävät johtamisrakenteet!**
- Henkilöstöjohtaminen kiinteä osa liiketoimintajohtamista ja -osaamista.
- Ei voida toimia vain PSHP-vetoisesti. Uudistuksen tarkoitus on **kehittää ennaltaehkäisevää ja perusterveydenhuoltoa** ja tukea sitä. Tämän tulee näkyä strategiassa!

Meidän ryhmän teemana on TOLKULLINEN ja

tolkullisuus kaikissa toiminnoissa

- Pirkanmaan hyvinvointialue vetovoimainen ja pitovoimainen työnantaja
- Brändin luominen reilusta työnantajasta, jonka palveluksessa henkilöstö viihtyy
- Osallisuuden ja vaikuttamisen varmistaminen
- Tolkullinen organisaatio, onko siellä mielekästä työskennellä, ei vaadita mahdottomia, työstä saa korvauksen, joka vastaa tehtävää
- Työhyvinvointi huomioidaan monella tasolla, johtamisessa, osallistamisessa, eduissa. Alaistaidot nostetaan esiin. Jokainen vastaa omalta osaltaan työyhteisön hyvinvoinnista ja ilmiapiiristä. Työkyvyn tukeminen ja varhainen välittäminen. Tehtävien muokkaaminen henkilön tilanteen ja tarpeen mukaan.
- Työturvallisuus on huomioitu. Mielenhyvinvointiin huomiota, vältetään loppuun palamisia. Kuinka vältetään ja saadaan ennakoivaa infoa työntekijöiden hyvinvoinnista.
- Osaamisen kehittäminen henkilöstön osalta todella tärkeää huomioida. Monimuotoisen oppimisen kehittäminen.
- Palkkaukseen huomiota, kannustus ja motivointi palkkiot käyttöön. Onko mahdollista pohtia suoritusperusteista palkkausta. henkilökohtainen työssä suoriutuminen?
- Digitalisaation hyödyntäminen, uudet innovatiiviset toimintatavat ja työkalut käyttöön hyvin monipuolisesti
- Henkilöstö on asiakasta varten, kuinka saisimme tämän näkyväksi, jotta jokainen meille tuleva asiakas ja potilas kokisi olonsa tervetulleeksi ja hyväksytyksi/arvostetuksi. Asiakasnäkökulma olisi nostettava vahvasti esiin johtotähdiksi. Olemme palveluammattissa. Postitiivinen asenne, kaikkien tervehtiminen tms keinot ihan strategiaankin kirjoitettuna.

"Jokaisella on oma menneisyys, mutta yhteinen tulevaisuus" :)

- Työhyvinvointi keskiössä.
- Jokainen tietää tehtävänsä, tavoitteet selvänä. Yhteinen ymmärrys/näkemyks tulevista, yhteishenki, yhteinen tekeminen --> ei tule itsestään.
- Erilaisten työ- ja toimintakulttuurien yhtenäistäminen.
- Avoimuus, tiedon kulku
- Vaikuttamismahdollisuudet motivoivat
- Henkilöstön aito kuuleminen
- Riittävä, jaksava ja osaava henkilöstö
- Osaamisen täytyisi tuottaa mitattavaa tulosta, arviointi, kyvykkyys saada asioita aikaiseksi
- Henkilöstölle mahdollisuus käyttää osaamistaan, kehittyä jatkuvasti (osaamiskartoitukset) --> työnantaja palkitsee
- Perehtyminen ja perehdyttäminen keskiössä, arviointia tehtävä, sujuva siirto normaaliin osaamisen kehittämiseen
- Esihenkilöiden tuki, valmentava johtajuus
- Painopiste esihenkilöiden rekrytointiin, pitää olla osaamista, halua ja kykyä johtamistehtäviin. Kaikille "valmennusohjelma", täytyy olla tietty perusta olemassa.
- Työnantajan täytyy mahdollistaa riittävä aika esihenkilöille johtamiseen. Esihenkilöllä täytyy olla myös kyky itsensä johtamiseen, priorisointikyky, ajanhallinta.
- Esihenkilön täytyy saada henkilöstönsä toimimaan strategian mukaisesti, jokaisen täytyy ymmärtää oma tehtävänsä strategian toteutuksessa.
- Henkilöstöä johdetaan yhdenvertaisesti ja tietoon perustuen.
- Esihenkilöllä täytyy olla myös vahva HR-osaaminen.
- Rakentava, arvostava, kunnioittava ja avoin yhteistoiminta tärkeää. Erilaisten mielipiteiden aito arvostus.
- Hyvinvoiva henkilökunta säteilee palvelujen käyttäjiin. Työnantaja maine. --> henkilöstö on olennainen osa työnantajan mainetta. Jokainen kohtaaminen on tärkeää. Henkilöstön käyttäytymisen ym. vaikuttavat asiakaskokemuksen sekä "tarinaan", jota kerrotaan eteenpäin ja josta muodostuu mielikuva.

2. Henkilöstö ja johtaminen

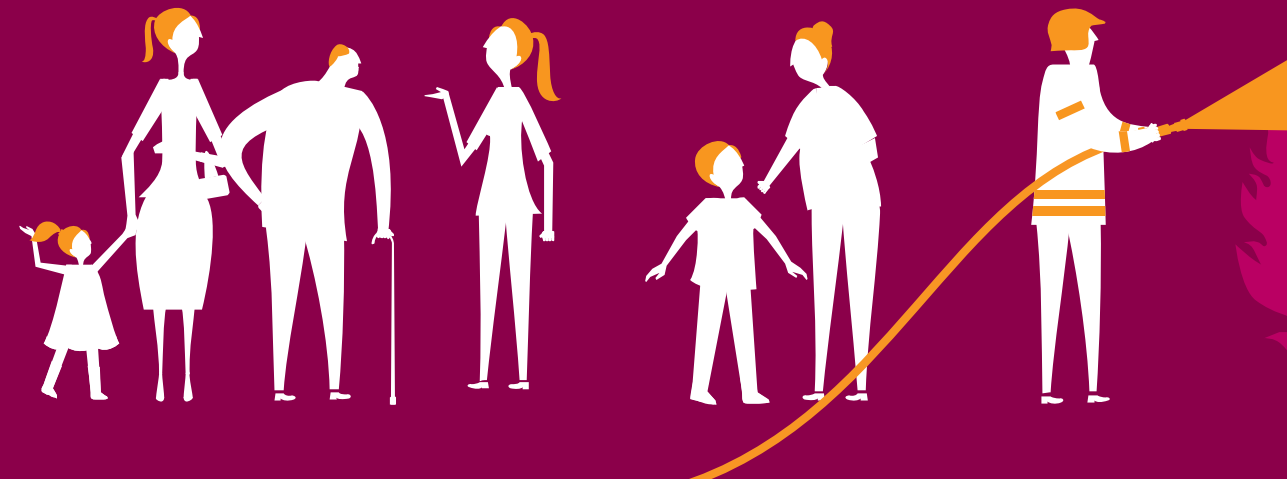
1. XXXXXXXX Työntekijöiden pitovoima ja pysyvyyden varmistaminen

2. Hyvä yhteistoiminta työnantajan ja työntekijöiden välillä
3. Erilaisuuden huomioon ottaminen
4. XX Hyvä työnantajamaine ja vetovoima
5. XX Johtaminen mitattavien asioiden perustella (tuloksellisuus, työhyvinvointi)
6. Kannustava palkitseminen ja palkkausjärjestelmä
7. Tutkimusnäyttöön perustuva toiminnan kehittäminen
8. Kyselyjen ja seurannan hyödyntäminen
9. X Yhteistyö oppilaitosten kanssa
10. XX Henkilöstön osallistaminen muutosprosesseissa ja ennakoinnissa
11. XXXX Riittävät ja tasapainoisesti kohdistetut henkilöresurssit
12. XX Henkilöstön osaamisen kehittäminen suunnitellusti ja seurattusti
13. Tavoitteiden ja niistä viestimisen selkeys
14. X Työhyvinvointi ja työyhteisöjen fyysinen ja psykologinen turvallisuus
15. XX Urakehityksen ja erikoistumisen mahdollistaminen kaikissa tehtävissä
16. XX Jatkuvan koulutautumisen mahdollisuus
17. Työnkierron mahdollistaminen
18. Laadukas perehdyttäminen tehtäviin
19. XXXX Henkilöstö mukaan päätöksentekoon
20. X Avoimuus ja läpinäkyvyys toiminnassa
21. Asianmukainen johtaminen hyvinvointialueen tavoitteiden mukaisena
22. Ikäjohtaminen eri ikäisten työntekijöiden tarpeista lähtien
23. X Riittävät aika- ja muut resurssit johtamistyöhön
24. XXX Tehtävän vaatavuutta vastaava palkkaus
25. Esihenkilöiden rekrytoinnin kehittäminen

26. X Kokemus työn merkityksellisyydestä
27. Henkilöstön edustajien ottaminen mukaan johtoryhmiin
28. XXXXXXXX Vaikuttaminen oman työn sisältöön
29. Päätöksenteon ja johdon yhteistyö päivittäisjohdon kanssa
30. Muutokseen sitouttaminen
31. XXXX Mahdollisuus keskittyä ydintehtäviin
32. XX Uuden me-hengen luominen
33. XX Kehittämismyönteisyys uusia työtapoja ja digitalisaatiota kohtaan
34. Mentorointi ja tukiohjelmat
35. XXX Sairauspoissaolojen vähentäminen
36. XX Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen
37. XX Ketterä, hierarkialtaan matala organisaatio jossa valta ja vastuu tasapainossa
38. Tietoperusteinen henkilöstövoimavarojen kohdentaminen
39. Koko henkilöstön työyhteisötaitojen kehittäminen
40. Yhteisen asian ja yhteisten tavoitteiden korostaminen
41. Uuden sukupolven huomioiminen, odotukset ja vaatimukset erilaisia
42. X Valmentava johtajuus
43. Päätösvallan delegointi työyksiköille ja asiakastyöhön
44. Yleinen toimialan työntekijä- ja työnantajamielikuvan kehittäminen
45. Eri toimintojen erityispiirteet huomioitava johtamisessa ja käytännöissä
46. XXXXX Työaikaa enemmän asiakkaille, tietojärjestelmät aikasyöppöinä
47. X Nykyaikainen kannustava yhteisöllinen johtaminen

Henkilöstöjaoston evästyksen valmisteluun

4.5.2022



1. Tiivis yhteistyö strategiatyöskentelyn kanssa
 - konkretia, henkilöstöohjelma toteuttaa strategiaa henkilöstön keinoin
2. Henkilöstöohjelma omana asiakirjanaan, päätöksenteko tulisi olla henkilöstöjaostolla
 - henkilöstöjaoston roolin ja päätösvallan selkeyttäminen asiassa
3. Henkilöstöohjelman konkretia ja keskittyminen ensimmäisen vuoden painopisteisiin
 - ensimmäisen vuoden suunnitelma, mitkä asiat ovat tärkeitä
 - konkretiaa tarvitaan erityisesti muutosvaiheessa, palveluverkko olisi hyvä olla selvillä
 - esimiestyö ja johtamisen nivominen, mikä muuttuu ja missä esimiehet ovat fyysisesti
 - osaamisten ja kyvykkyyksien palkitseminen johtamisen ohella tärkeä näkökulma
 - henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
4. Kokoava dokumentti - tukee työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta
 - henkilöstöohjelman alle liittyy paljon prosesseja joilla vaikutusta työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen, niiden kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi
5. Osallistaminen
 - hyvä että henkilöstöä ja hr-henkilöstöä otettu mukaan valmisteluun
 - henkilöstökyselyn analysointi: vieminen yksikötasolle

Yhteinen keskustelu ja yhteistoimintaelimen evästykset valmisteluun

