



**KAINUUN**  
hyvinvointialue

# Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöstrategia 2022 - 2025

Kainuun hyvinvointialue  
Sotkamontie 13, Hallinto H-talo  
87300 Kajaani  
Puh. 08 615 541  
Faksi 08 6155 4270  
[kirjaamo.hyvinvointialue@kainuu.fi](mailto:kirjaamo.hyvinvointialue@kainuu.fi)  
hyvinvointialue.kainuu.fi  
Kuvat: xxx

Kajaani 2023

# Sisällys

1.	Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022 - 2025.....	1
2.	Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön nykytila ja haasteet.....	2
2.1	Väestöennusteet ja ikäluokkien muutokset Kainuussa .....	3
2.2	Henkilöstön rakenne Kainuun hyvinvointialueella .....	4
2.3	Rekrytointi.....	5
2.4	Osaamisen kehittämisen ja koulutuksen suunnitelma.....	6
2.5	Työhyvinvoinnin tukeminen .....	8
2.6	Henkilöstön työsuojelu ja -turvallisuus.....	9
2.7	Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöetuedet.....	11
2.8	YTA-alueen yhteistyö henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi.....	14
3.	Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöstrategiset linjaukset.....	15
3.1	Arvostamme toistemme työtä sekä kehitämme ja jaamme osaamistamme .....	15
3.2	Vahvistamme työhyvinvointia valmentavan ja palkitsevan johtamisen avulla .....	16
3.3	Vahvistamme työyhteisöä edistämällä turvallisuutta ja terveyttä työpaikalla .....	19
3.4	Lisäämme hyvinvointialueemme veto- ja pitovoimaa .....	21
3.5	Arvostamme innovatiivisuutta ja kannustamme uudistumiseen .....	22
4.	Henkilöstöstrategian seuranta ja kehittäminen.....	25

# 1. Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022 - 2025

Kainuun hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023. Henkilöstöstrategia perustuu Kainuun hyvinvointialueen strategiaan sekä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön huomioimiseen ilmentäen tavoitteita ja periaatteita, joita henkilöstöjohtamisen kautta edistetään osana Kainuun hyvinvointialueen vision ja arvojen toteutumista. Henkilöstöstrategian tarkoitus on vahvistaa, selkeyttää ja yhtenäistää Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöjohtamista. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikan keskeisin tavoite on osaavan ja hyvinvoivan sekä riittävän henkilöstön saanti ja pysyminen Kainuun hyvinvointialueella veto- ja pitovoimatekijöitä edistämällä.



Kainuun hyvinvointialueen strategia

## Kainuun hyvinvointialueen visio on: Kelpo Kainuu, jota kehtaa kehua

- Kainuulaiset ovat tyytyväisiä sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluihin.
- Kainuun hyvinvointialue on veto- ja pitovoimainen työnantaja, jonka toimintaa ohjaavat inhimilliset arvot.
- Hyvinvointialueen organisaatio on harkitun rohkea uudistamistoimissaan ja kekseliäs sekä joustava palveluiden järjestäjä.
- Talous on tasapainossa ja turvaa itsenäisen hyvinvointialueen toiminnan.

## Kainuun hyvinvointialueen strategiset linjaukset ovat:

- Teemme yhdessä ihmiseltä ihmiselle
- Toimimme kestävän tehokkaasti
- Uudistamme rohkeasti
- Johdamme osaamista, työkykyä ja hyvinvointia

## Kainuun hyvinvointialueen arvot:

Kainuun hyvinvointialueen toiminta ja päätöksenteko pohjautuvat yhteisiin arvoihin, jotka on määritelty alueen väestön ja henkilökunnan yhteistyönä. Kainuun hyvinvointialueen arvot ovat Vastuullisuus, Avoimuus, Luotettavuus, Oikeudenmukaisuus (VALO). Arvot korostavat huolehtimista ja vastavuoroisuutta sekä yksilön oikeutta tulla kohdelluksi hyvin.

## 2. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön nykytila ja haasteet

Henkilöstö siirtyi liikkeen luovutuksella vanhoina työntekijöinä uudelle hyvinvointialueelle edeltäviltä työnantajilta Kainuun sotelta ja Kainuun kunnilta. Kainuun hyvinvointialueelle siirtyi yli 3800 työntekijää Kainuun sotesta, Kajaanin kaupungilta sekä Suomussalmen, Puolangan, Sotkamon, Paltamon kunnista sekä Kuhmon kaupungista. Kainuun hyvinvointialueen vakituiseen henkilöstöön kuuluu 191 sisäistä sijaista. Sisäisten sijaisten pääasiallinen tehtävä on hoitaa vuosilomista ja pitkistä poissaoloista aiheutuvia henkilöstöpuutoksia eri yksiköissä, jolloin toimintaa voidaan turvata pakollisten poissaolojen aikana. Työyksikköjen äkillisiin, lyhytaikaisiin poissaoloihin on Kainuun hyvinvointialueella käytössä yhteensä varahenkilöstön 87 vakanssia ympäri Kainuuta. Varahenkilöstötoiminnalla pyritään turvaamaan toiminta äkillisten resurssitarpeiden tilanteissa.

Osaavan henkilöstön saatavuuden turvaaminen on sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeinen menestystekijä. Henkilöstöstä on jo pula Kainuun hyvinvointialueella ja se vaikeuttaa palvelutuotannon toimintaa. Lähivuosien eläköityminen, työikäisen väestön pienentyminen, yli 65-vuotiaan väestön kasvu sekä lakimuutokset haastavat tilannetta entisestään. Henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi on tehtävä toimenpiteitä, jotta hyvinvointialueen asiakas- ja potilasturvallisuus, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä palveluiden laatu ja hoito- ja palveluketjujen toimivuus varmistetaan.

Osaajapulan ollessa osa hyvinvointialueen arkea, on erityisen tärkeää huolehtia, että työnantaja saa reaaliaikaisesti tietoa henkilöstön ja opiskelijoiden näkökulmasta voidakseen huolehtia työn tekemisen edellytyksistä, henkilöstön jaksamisesta ja pitovoimasta. Tällä hetkellä henkilöstön kuormitukseen vaikuttavat myös mm. muutokset, pitkä korona-aika ja osassa yksiköitä jatkuva työntekijävaje ja työntekijöiden vaihtuvuus. Osaajakadon estämiseksi työnteon edellytykset pitää laittaa kuntoon ja esihenkilöiden vastuualueiden tulee olla selkeitä, että lähiesimies pystyy hyvinvointialueen strategian mukaisesti tukemaan työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Tilanteen vakauttaminen koronavuosien jälkeen edellyttää myös lähiesihenkilöiden läsnäoloa, yhteistä keskustelua ja tarvittavien ohjeistuksien sekä toimintamallien muutostarpeiden priorisointia.

Myönteistä on, että Kainuun hyvinvointialueen eri toimialueilla uudistetaan toimintamalleja, tarpeenmukaista työnjakoa ja lisätään digitalisaatiota, koska pelkkä osaajien saatavuuden parantaminen eri riittää, vaan rinnalla tarvitaan myös toiminnallisia uudistuksia sekä palveluprosessien kehittämistä.

Tulevaisuuden osaajien saatavuuden kannalta on myös merkittävää yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä aloituspaikkojen lisäämiset eri alojen ammattilaisten koulutukseen. Näiden lisäksi tavoitteena on lisätä työperäistä maahanmuuttoa, mikä on YTA-alueiden toimenpidelistalla. Toisaalta työ- ja elinkeinoministeriö kokee, ettei missään ole reserviä, joka pystyisi täyttämään Suomen tarpeen. Kaikki EU-maat kilpailevat osaavasta työvoimasta. Potentiaalia sote-henkilöstön rekrytoimiseksi saattaisi olla lähinnä Intiassa ja Filippiineillä.

Julkisen alan työhyvinvointiraportin 2022 mukaan työn fyysinen kuormitus on kasvanut mm. terveysalalla ja pelastusalalla. Kokemus henkisestä työkyvystä on laskenut tasaisesti vuodesta 2016 alkaen. Henkisen kuormituksen koetaan kasvaneen mm. hyvinvointialueille siirtyneiden sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa. Vastaavasti työkuormitus on lisääntynyt hyvinvointialueille siirtyneiden terveysalan työntekijöiden keskuudessa.

Työkyvyttömyyseläkkeiden suurimmat syyt Kainuussa ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja mielenterveyden häiriöt. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisyyn on tarpeellista panostaa mm. ergonomia koulutuksilla ja työntekijöiden liikuntaa tukemalla. Lisäksi kaikki apuvälineet ja niiden kehittäminen raskaiden työvaiheiden keventämiseksi ovat olennainen tekijä kuormituksen pienentämisessä. Mielenterveyden häiriöiden ennaltaehkäisyyn tulee panostaa mielenterveyden tuen ja mielenterveyden hyvinvointia tukevaa työkuultuuria rakentamalla. Lisäksi työyksiköissä pitää olla riittävä osaaminen ja tuki tarvittavien tukitoimien nopeaan käynnistämiseen.

Vaikka Suomessa on hoitajia enemmän kuin muissa EU-maissa, niin Suomessa on hoitajapula. THL:n tutkimusprofessori Timo Sinervon mukaan tämä johtuu osin siitä, että hoitajien työkuva Suomessa on laaja. Suomessa hoitajat tekevät tehtäviä, jotka ovat monessa muussa maassa lääkärin tehtäviä, esimerkiksi rooli terveysasemien päivystyksissä. Hoitajapula ei perustu pelkästään sairaanhoitajien suhteelliseen määrään, vaan myös heidän työnkuvaansa ja Suomessa olevaan palvelurakenteeseen.

Kainuun hyvinvointialueella tulee olla tavoitteena tarkoituksenmukainen tehtävien jako ammattilaisten välillä sekä päällekkäisen työn vähentäminen ja avustavan henkilöstön määrän lisääminen. Nämä ovat tärkeitä asioita myös alueen pitovoiman osalta. Tehyn selvityksessä yksi syy hoitoalalta pakenemiseen oli ammattikoulutetun hoitajien käyttäminen avustaviin tehtäviin.

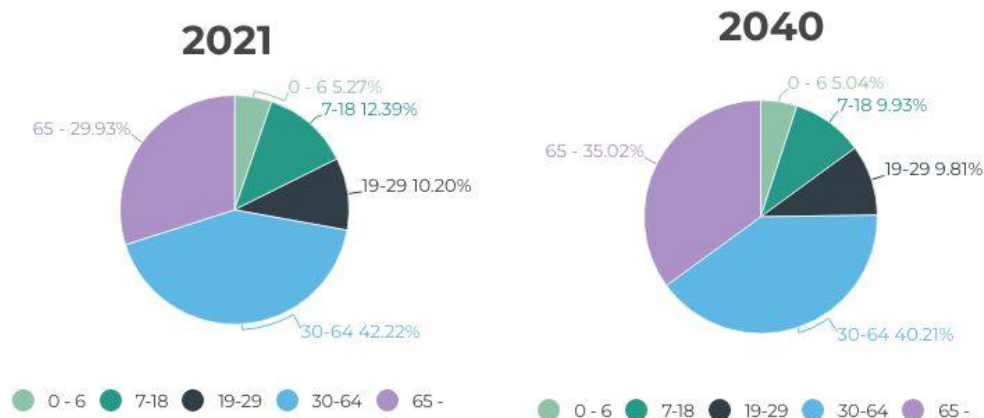
Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöpula on jo tällä hetkellä haastava ja väestön ikääntyminen, työikäisen ikäluokkien pieneminen ja lakimuutokset tulevat vaikeuttamaan tätä edelleen. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö on kuormittunut korona-ajasta, henkilöstövajeesta sekä vaihtuvuudesta ja jatkuvasta muutoksesta. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen sekä veto- ja pitovoiman edistäminen edellyttävät kiireesti konkreettisia ja nopeasti käytäntöön vietyjä toimenpiteitä, jotta pula osaajista ei enää pahene. Näiden lisäksi tarvitaan sote-järjestämissuunnitelman toimenpiteiden eteenpäin viemistä, toimintatapojen uudistamista, tarpeenmukaisen työnjaon tarkistamista, digitalisaation lisäämistä ja sote-datan tehokkaampaa hyödynnettävyyttä, jotta osaavaa henkilöstöä on jatkossa riittävästi turvaamaan alueemme ihmisten laadukas hoito ja palvelut. Lähde: Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023, aluehallitus 12.12.2022 § 206

## **2.1 Väestöennusteet ja ikäluokkien muutokset Kainuussa**

Kainuun väestöennusteen mukaan kuluvan vuosikymmenen aikana (vuoteen 2030 mennessä) työikäinen väestö (19–64 v.) vähenee noin 5000 henkilöllä ja samanlainen kehitys jatkuu seuraavalla vuosikymmenellä. Vuoteen 2030 mennessä eläkeikäinen väestö (65 v. ->) lisääntyy noin 1700 henkilöllä. Kaiken kaikkiaan Kainuun väestö vähenee ennusteen mukaan vuoteen 2040 mennessä yli 10 000 henkilöä. Nämä muutokset aiheuttavat merkittävän tarpeen niin palvelutuotannon uudistamiselle kuin rekrytoinneille, jotta työssä olevaa henkilöstöä saadaan pidettyä palvelutuotannon edellyttämässä tehtävissä. Tämän vuoksi myös johtamiseen, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen on jatkossa panostettava Kainuun hyvinvointialueella entistä enemmän. Samanaikaisesti palvelutuotantoa on tarkasteltava suhteessa väestön määrään, ikärakenteeseen ja palvelujen tarpeeseen.

# VÄESTÖENNUSTEET JA IKÄLUOKKIEEN MUUTOKSET KAINUUSSA

väestöennuste	2021	2025	2030	2040	muutos 2040	muutos % 2040
koko väestö	71 002	68 430	65 494	60 312	-10 690	-15,1
0-6	3 739	3 401	3 241	3 037	-702	-18,8
7-18	8 794	8 204	7 091	5 986	-2 808	-31,9
19-29	7 244	6 799	6 765	5 917	-1 327	-18,3
30-64	29 975	27 779	25 448	24 253	-5 722	-19,1
65-	21 250	22 247	22 949	21 119	-131	-0,6



Kainuun liitto, väestöennuste: Tilastokeskus 2021  
päivitetty 15.10.2021



Kuva 1 Väestöennusteet ja ikäluokkien muutokset Kainuussa (lähde: Kainuun Liitto)

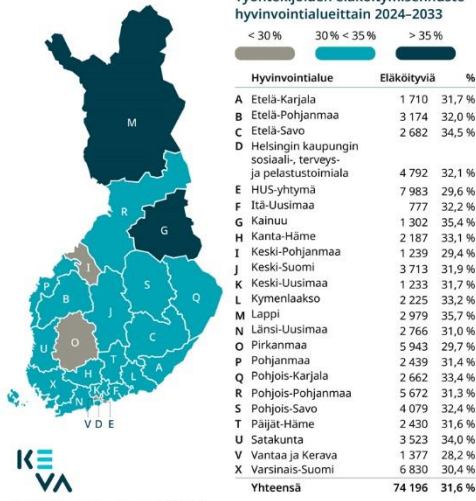
## 2.2 Henkilöstön rakenne Kainuun hyvinvointialueella

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön rakenteesta keskimäärin 65 % koko henkilöstön määrästä on erilaista hoito- ja hoivatyötä tekevää henkilöstöä. Lääkäreiden osuus henkilöstöstä on hieman reilu 6 %, toimistotyötä tekevää henkilöstöä on saman verran. Erilaisissa tukipalveluissa sisältäen esimerkiksi ICT-palvelut, kiinteistötekniikan, materiaali- ja kuljetuspalvelut sekä ravintopalvelut, työskentelee noin 5 % henkilöstöstä. Erilaisia esihenkilö- ja johtotehtäviä hoitaa noin 4,5 % henkilöstöstä. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöstä vanhuuseläkkeelle jää vuoteen 2033 mennessä arviolta reilut 1300 henkilöä eli yli neljäsosa koko henkilöstöstä. Eniten eläkkeelle jää hoitotyössä työskenteleviä työntekijöitä. Seuraavaksi eniten henkilöstöstä eläköityy erilaisia toimistotyötä tekeviä työntekijöitä, lähemmäs 100 henkilöä.

Lähde: Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023, aluehallitus 12.12.2022 § 206.

# Näin hyvinvointialueiden työntekijät eläköityvät

Arvio eläkkeelle jäävistä hyvinvointialueen työntekijöistä 2024–2033\*



\*työ- ja virkasuhteiset vakuutetut 31.3.2023

## Hyvinvointialueiden 25 suurinta ammattiryhmää, eläköityminen seuraavan 10 vuoden aikana

	Työkyvyttömyyseläkkeet, %			Kaikki eläkkeet, %	Työkyvyttömyyseläkkeet			Kaikki eläkkeet
	Vanhuuseläkkeet, %	Osatyökyvyttömyyseläkkeet, %			Vanhuuseläkkeet	Osatyökyvyttömyyseläkkeet		
Lähihoitajat	23,3	5,5	4,9	33,7	11 524	2 729	2 418	16 671
Sairaanhoidajat	16,8	3,8	4,5	25,1	8 314	1 884	2 232	12 430
Sosiaalialan ohjaajat	17,9	6,0	5,2	29,1	2 841	949	819	4 609
Sairaala- ja laitosapulaiset	30,5	7,6	5,4	43,5	3 058	765	541	4 365
Erikoislääkärit	8,8	5,1	4,9	18,8	663	382	371	1 416
Sosiaalialueen työntekijät	17,5	5,4	5,8	28,7	1 194	369	396	1 958
Johdon sihteerit ja osastosihteerit	35,4	4,9	6,7	47,0	2 124	296	399	2 819
Palomiehet	12,0	4,9	2,5	19,4	708	287	145	1 141
Terveydenhoitajat	17,3	5,4	6,4	29,0	956	299	353	1 608
Fysioterapeutit	17,3	5,2	5,7	28,3	717	218	238	1 173
Yleislääkärit	11,2	4,6	5,6	21,4	445	182	222	849
Osastonhoitajat	31,8	4,2	4,7	40,7	1 219	159	180	1 558
Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat	17,7	3,8	3,7	25,1	635	135	132	903
Sairaankuljetuksen ensihoitajat	7,9	6,8	5,0	19,7	268	231	170	670
Yliääkärit	32,1	4,9	5,7	42,7	1 027	158	182	1 366
Hammashoitajat	25,2	7,2	7,7	40,1	805	229	247	1 281
Yleissihteerit	41,1	4,1	4,7	49,9	1 286	129	148	1 563
Bioanalyytikot (terveydenhuolto)	21,4	4,4	5,6	31,3	612	124	159	895
Psykologit	10,8	7,8	4,7	23,3	308	224	134	665
Hammaslääkärit	20,0	4,4	5,3	29,7	513	112	136	760
Lääketieteellisen kuvantamis- ja laitetekniikan asiantuntijat	14,7	4,8	5,7	25,2	358	117	138	612
Kätilöt	11,6	6,4	7,6	25,6	260	143	170	573
Välinehoitajat	34,3	6,6	7,3	48,3	557	108	119	783
Sosiaalialan hoitajat	19,9	9,8	6,5	36,3	321	158	105	584
Toimintaterapeutit	15,1	6,3	7,9	29,3	196	82	103	381

## Allkavien eläkkeiden jakauma ja osuus kaikista vakuutetuista 2024–2033



Kuva 2 Eläköitymisennuste Sote-kuntayhtymän henkilöstö (lähde: KEVA)

## 2.3 Rekrytointi

Kainuun hyvinvointialueen palvelukseen tulevien rekrytointi on hoidettava voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja uusien työntekijöiden rekrytointi on perustuttava tarpeeseen ja oikea-aikaisuuteen. Työelämässä tapahtuvat muutokset ja palvelutarpeen kasvu sekä monimuotoisuus on huomioitava rekrytoinneissa. Näin ollen ensisijaisesti on rekrytoitava osaamista eikä henkilöitä. Osaamisen ohella muuttuvat toimintamallit palveluja kehittäessä aiheuttavat sen, että muutosvalmius, joustavuus ja paineensietokyky korostuvat entisestään.

Rekrytoinneissa on otettava huomioon väestönkehitys Kainuussa. Työkäinen väestö on viimeisten vuosien aikana vähentynyt koko ajan Kainuusta eikä paikallisia osaajia ole samaa määrää saatavilla aiempiin vuosiin verrattuna. Kansainvälinen työvoiman rekrytointi on otettava yhtenä vaihtoehtona huomioon. Työmarkkinat ovat myös muualla Suomessa kehittyneet siihen suuntaan, että yleisestä ja kroonistuvasta sote alan työvoimapolusta johtuen työnantajälhtöisestä rekrytoinnista ollaan siirtymässä kohti työntekijälhtöistä rekrytointia. Tämä tarkoittaa entistä enemmän joustavien ratkaisujen mahdollistamista ja rekrytoinnin kehittämistä työnhakijälhtöisemmäksi. Oppisopimuskoulutusta on jatkettava nykyisessä laajuudessa yhtenä joustavana ratkaisuna sote alalle siirtymisessä. Rekrytointia on täten suunnattava entistä enemmän myös passiivisiin työnhakijoihin (esim. alan vaihtajat).

Painopistealueina rekrytoinnissa väestönkehityksen huomioiminen niin, että

- 1) lisätään yhteistyötä eri toimialojen kanssa, jotta voidaan lisätä yleisemminkin Kainuun vetovoimaisuutta työskentely- ja asumisalueena. Yhteistyöhön tulee saada myös Kainuun kunnat. Kainuun hyvinvointialue ei pysty yksinään ratkaisemaan yleisestä työvoimapolusta aiheutuneita rekrytointihaasteita.
- 2) Rekrytointia kehitetään hakijavetoisemmaksi markkinoimalla työpaikkoja aktiivisesti ja hyödyntämällä eri julkaisualustoja (mm. sosiaalinen media). Työtä tarjottaessa on huomioitava joustavat työelämän ratkaisut ja kouluttautumismahdollisuudet työelämässä.
- 3) Oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä tiivistetään niin, että opiskelijoita saadaan entistä varhaisemmassa vaiheessa kiinnostumaan Kainuun hyvinvointialueesta työnantajana. Tämä koskee niin



ammattioppilaitoksia kuin korkeakouluja ja yliopistojakin. Kehitetään myös kouluttautumiskäytänteitä, jotta kansainvälisen rekrytoinnin myötä työelämään siirtyminen on sujuvaa. Lisäksi jatketaan yhteistyötä oppisopimuskoulutettavien osalta.

- 4) Rekrytointikäytänteissä tiivistetään yhteistyötä rekrytointiyksikön ja muiden Kainuun sotien työyksikköjen esimiesten kanssa niin, että sijaisten työsopimusten jatkot saadaan sovittua mahdollisimman varhain (työvoiman pysyvyys). Lähde: Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023, aluehallitus 12.12.2022 § 206.

## 2.4 Osaamisen kehittämisen ja koulutuksen suunnitelma

### *Osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja painopistealueet*

Osaava henkilöstö on Kainuun hyvinvointialueen toiminnan perusta ja sen voimavara. Osaamisen kehittäminen on kiinteä osa organisaation ja palvelualueiden strategiatyötä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on edistää toiminnan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja laatua sekä henkilöstön ammatillista toimintaa ja työhyvinvointia. Elämme jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Muutoksessa tulee huomioida osaamisen kehittämisen tarpeet, joihin on reagoitava nopeasti. Organisaation tulee huolehtia siitä, että sillä on oppimis- ja kehittymiskykyinen henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Uusia osaamisen kehittämisen tapoja ja menetelmiä tulee myös kehittää. Mahdollistava johtaminen vaikuttaa henkilöstön kehittymiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen, työmotivaatioon ja muutoksen hallintaan. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön osaaminen koostuu kaikille yhteisestä ydinosaamisesta, jonka perustana on organisaation strategia.

### *Keskeiset osaamisen kehittämisen painopistealueet*

- Strategiatyö ja osaamisen kehittäminen liittyvät toisiinsa kiinteästi. Niiden tulee olla vuorovaikutteista. Organisaation visio ja strategia tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Jokainen työntekijä tarvitsee tietoa toimintaa ohjaavista kehyksestä ja tunnettava asia omakseen. Siksi strategiasta ja arvoista tulisi käydä osallistavaa keskustelua työyhteisöissä sekä liittää keskusteluosaksi osaamisen kehittämisen toimintaa.
- Muuttuvissa toimintaympäristöissä henkilöstö tarvitsee jatkuvia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Poikkeusvuosina täydennyskoulutuksiin osallistuminen on ollut haasteellista. Nyt tarvitaan erityistä tukea kliiniseen, työtehtäviin ja työprosesseihin liittyvän osaamisen vahvistamiseen. Kehittymistä tulee tukea monimuotoisesti ja eri oppimismenetelmiä hyödyntäen.
- Kainuun hyvinvointialueen esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on nostettu osaksi organisaation strategista kehittämistä ja painopistealueeksi tulevina vuosina. Työelämä muuttuu, vaatimukset kasvavat ja esihenkilötehtävät monipuolistuvat. Vaihtuvuus eläköitymisen vuoksi on suurta. Esihenkilöiltä tarvitaan vahvaa osaamista ja valmentavaa, kannustavaa tapaa toimia esihenkilöinä. Esihenkilövalmennusta suunnitellaan yhdessä johdon kanssa.
- Uudistettua kehityskeskusteluprosessin käyttöönottoa tuetaan ohjauksella ja koulutuksille.
- Perehdyttämisprosesseja kehitetään. Perehdytyksellä luodaan työntekijälle edellytykset menestyä työtehtävässään. Kun perehdyttäminen hoidetaan huolellisesti heti työsuhteen alussa, päästään tehokkaimiin työsuorituksiin ja varmistetaan toiminnan sujuvuus, turvallisuus, laatu ja asiakastyytyväisyys sekä lisätään työntekijän motivaatioita ja sitoutumista työpaikkaansa. Onnistuneen perehdyttämisen avulla kehitetään myös työpaikan toimintatapoja ja työhyvinvointia. Perehdyttämisen tueksi laadittua sähköistä perehdyttämishohjelmaa, perehdytysprosessia ja dokumentointia tullaan kehittämään ja päivittämään entistä tiiviimmin yhdessä eri toimijoiden kanssa.
- Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat osa Kainuun hyvinvointialueen normaalia toiminnan ja talouden vuosisuunnitelmaohjelmaa. Myös henkilökohtaisten osaamisen kehittämisen suunnitelmien ja niiden toteutuksen merkitystä sekä seurantaa vahvistetaan mm. kehityskeskustelujen yhteydessä. Esihenkilöiden tärkeä tehtävä on tunnistaa henkilöstönsä osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeet sekä vastata niihin.

Täydennyskoulutuksen lisäksi varmistetaan henkilöstön osaaminen monipuolisia menetelmiä käyttäen. Osaamisen kehittämisen muita menetelmiä ovat vertaiskouluttaminen työyksiköiden välillä, verkko-oppiminen, benchmarking, mentorointi ja työkierto, jonka avulla työntekijä oppii ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin. Tärkeää on, että menetelmiä käytetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Eri menetelmien käyttöä tulee myös seurata, arvioida ja dokumentoida HRM osaamisen hallintajärjestelmään organisaation ohjeistusten mukaisesti.

- Simulaatio-opetusta mahdollistetaan ja kehitetään entistä enemmän palvelemaan koko organisaation henkilöstöä. Kliinisten, hoidollisten taitojen lisäksi simulaatio-oppimisympäristöissä voidaan kehittää mm. vuorovaikutukseen, kommunikaatioon ja tehokkaaseen tiimityöskentelyyn liittyvää osaamista. Simulaatiolla voidaan oppia myös prosessien hallintaa.

### **Täydennyskoulutus**

Henkilöstön täydennyskoulutus on keskeinen osaamisen kehittämisen menetelmä. Täydennyskoulutuksen tulee liittyä kiinteästi virka-/työtehtävään ja niiden kehittämiseen. Koulutuksen tarvetta arvioidaan henkilöstön peruskoulutuksen, työn vaativuuden, toimenkuvan ja siinä tapahtuvien muutosten perusteella. Täydennyskoulutustarve vaihtelee vuosittain.

Keskitetyllä täydennyskoulutuksella koordinoidaan koulutusten järjestämistä sekä vähennetään kustannuksia. Koulutussuunnittelun pääperiaatteena ovat tukea muutoksen hallintaa, koulutusten oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohdentuminen eri ammattiryhmille, moniammatillisen yhteistyön edistäminen koulutusten avulla ja että koulutukset perustuvat ajankohtaiseen ja näyttöön perustuvaan tietoon. Koulutuksissa on tärkeää hyödyntää myös oman yksikön ja organisaation asiantuntijuutta. Täydennyskoulutuksen toteuttamisessa tehdään koulutusyhteistyötä alueen koulutuksen järjestäjien kanssa. Oma-ehtoista lisäkoulutusta tuetaan mm. työaika-järjestelyin ja mahdollisen koulutusapurahan muodossa. Henkilöstöllä on käytössä oma koulutusapuraha (enintään 300 €/vuosi), jota myönnetään ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä tukeviin omaehtoisin opintoihin.

Verkko-oppiminen on tärkeä täydennyskoulutuksen muoto. Se lisää joustavuutta osaamisen kehittämisessä, sillä opiskelu on ajasta ja paikasta riippumatonta. Verkko-oppimisen eri mahdollisuuksia lisätään. Verkkokurssien lisäksi myös webinaareja hyödynnetään.

Täydennyskoulutuksen painopistealueita tuleville vuosille:

- Eettinen- ja arvo-osaaminen, vuorovaikutus ja kohtaaminen
- Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen; ehkäisevä työ ja varhainen tuki
- Esihenkilötyö ja johtaminen, palveleva ja valmentava johtaminen
- Asiakaslähtöisten toimintojen kehittäminen, sähköiset Asiointipalvelut
- Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen
- Turvallisuus; työ- ja asiakasturvallisuus
- Kliininen taitojen osaaminen; esim. lääkehoito, palliatiivinen hoito. laitehallinta
- Monikulttuurisuus

### **Osaamisen kehittämisen seuranta ja arviointi**

Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii onnistuakseen seurantaa ja arviointia, joka tulee dokumentoida. Osaamisen ja sen kehittämisen arviointia tulee toteuttaa jatkuvasti ja jokaisen työntekijän kohdalla vähintään kerran vuodessa systemaattisesti, dokumentoidusti kehityskeskustelujen ja osaamisen kartoitusten yhteydessä. Osaamisen arviointia näkyy ja tapahtuu suoraan tai välillisesti myös esim. henkilöstötilinpäätöksissä ja -raporteissa, arvioinneissa, perehdytysuunnitelmassa, työnohjauksessa, hyvinvointikartoituksissa, työn vaativuuden arvioinnissa, laatutyömuodoissa ja erilaisissa keskustelufuorumeissa. Osaamisen kehittämisen vaihtokäytäntöjä arvioidaan myös koulutus- ja oppimispalautteiden sekä asiakaspalautteiden avulla.

Karttuva arviointitieto hyödynnetään toiminnan kokonaissuunnittelussa sekä henkilöstösuunnittelussa. Kerättyä tietoa hyödynnetään myös osaamisen kehittämissuunnitelmien ja osaamiskartoitusten jatkokehittämisessä. HRM-osaamisen hallinta – järjestelmä on väline systemaattiseen osaamisen seurantaan ja arviointiin Kainuun sotessa. Järjestelmästä saadaan tietoa täydennyskoulutukseen osallistumisesta.

Täydennyskoulutuksen lakisääteinen toteuttamis- ja tilastointivelvollisuus koskee kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä. Järjestelmästä saadaan raporttitietoa myös asiantuntijuuksista ja pätevyyksistä sekä osaamisen kehittämisen toiminnasta kuten perehdytys-, mentorointi- ja työkiertoprosessien toteutumisesta. Lähde: Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023, aluehallitus 12.12.2022 § 206.

## 2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen kuuluu organisaatiossa kaikille: johdolle, esihenkilöille, työntekijöille ja työyhteisöille. Työhyvinvointi koostuu henkilöstön terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön perheen ja lähiyhteisön lisäksi myös toimintaympäristössä olevat asiat.

Työt tulisi aina pystyä tekemään terveellisesti ja turvallisesti, niin että työn vaaratekijät ja työssä olevat kuormitustekijät saadaan poistettua tai vähennettyä ja työtä tekevän työkyky huomioidaan mahdollisimman hyvin. Kainuun hyvinvointialueen työhyvinvoinnin tukemisen keinoina ovat erilaiset palvelut ja toimintamallit: työterveyshuoltopalvelut, työohjauspalvelut, osatyökykyisille työkyvyn huomioivat ratkaisut, työkyvyn toimintamallit sekä työsuojelun tuottamat palvelut ja toimintamallit.

Esihenkilöiden työhyvinvointiosaamista tuetaan tarjoamalla esihenkilöille pääsy mm. Kevan Claned oppimisympäristöön sekä organisaation omilla koulutuksilla. Esihenkilöt voivat tilata tarpeeseensa sopivat työhyvinvoinnin palvelut suoraan palvelutuottajalta, esihenkilöt voivat tarvittaessa keskustella sopivasta palvelusta ja toimintamallista henkilöstöpalveluiden asiantuntijoiden kanssa.

Työterveyshuoltopalveluilla tuetaan työkyvyn ylläpitämistä painottuen ennaltaehkäiseviin toimiin, huomioiden erityisesti työn kuormitustekijät ja henkilöiden työkyky. Työterveyspalveluiden keskiössä on työkyky, työssä jaksaminen ja terveellisten työolosuhteiden varmistaminen. Työterveyspalveluita on tarjolla niin yksittäisiä työntekijöitä ja esihenkilöitä ajatellen kuin työyhteisötasolla.

Toimivilla ja oikea-aikaisesti käytetyillä työkyvyn toimintamalleilla (varhaisen välittämisen malli, tehostetun tuen malli, työhön paluun malli ja korvaavan työn malli) voidaan tukea yksittäisten henkilöiden työssä toimimisen edellytyksiä. Esimiesten oman työssä jaksamisen tukeminen ja heidän työkykyasioiden osaaminen muodostavat keskeisen toiminta-alueen, johon halutaan panostaa.

Työnohjauspalvelut toteutetaan ulkoisten (kilpailutettujen) ja sisäisten työnohjaajien palveluina, kun työyhteisö, esihenkilö tai työntekijät kokevat työssä tarvetta ammatillisten ja henkilökohtaisten valmiuksien tavoitteelliselle edistämiseksi koulutetun työnohjaajan kanssa. Henkilöstö voi ottaa puheeksi työnohjauksen tarpeen esihenkilön kanssa. Työnohjauksessa tutkitaan, arvioidaan ja kehitetään omia/työyhteisön työtapoja ja yhteistyötaitoja tarkastelemalla ohjattavien kokemuksia.

Työnohjauksella ylläpidetään työn laatua, tuetaan johtamista, edistetään työhyvinvointia ja kuntayhtymän strategisia tavoitteita. Työnohjauksen tarkoituksena on ennaltaehkäistä työpaikan ristiriitatilanteita ja sitä voi hakea silloinkin, kun työyhteisössä asiat ovat hyvin.

Työhyvinvointi syntyy työssä ja työpaikan vuorovaikutustilanteissa, johtamisessa ja työn organisoinnin taivoissa. Kainuun soten henkilöstöpoliittisena tavoitteena on, että työntekijän erilaiset elämänvaiheet ja elämänsaaren vaiheet huomioidaan työn tekemisessä. Työkyvyn ylläpitäminen on jokapäiväistä toimintaa ja osa työtä. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on itsellään vastuu ja velvollisuus pitää huolta omasta työkyvystään. Työnantajalla on kuitenkin erityinen huolehtimisvelvollisuus. Työnantajan etu on, että ihmiset pysyvät terveinä ja työkykyisinä eläkeikään ja ovat vielä terveitä eläkkeelle jäädessäänkin. Kainuun sotella hyödynnetään työaika-

ja paikkajärjestelyjä mahdollisuuksien mukaan, huomioidaan erilaiset elämäntilanteet työvuoroja järjestettäessä ja vapaiden antamisessa, kohdellaan erilaisia perhemuotoja ja huoltosuhteita tasavertaisesti, tuetaan etätöiden tekemisen tapoja (ns. hybridimalli) sekä toimitaan yhdessä sovittujen varhaisen välittämisen mallien mukaisesti.

Jokaisen työpanos on tärkeää huomioida, myös silloin kun henkilön työkyky on alentunut. Tärkeää on, ettei ennenaikaisia kokoaikaisia työkyvyttömyyseläkkeitä tulisi, vaan jokaisen osaamista ja työkykyä voitaisiin hyödyntää koko työuran ajan esimerkiksi osatyökykyisten ratkaisuisissa. Osatyökykyisille pyritään työ ensisijaisesti muokkaamaan niin, että työntekijä selviää työstään.

Mahdollisuus on myös etsiä muusta kuin omasta työyksiköstä sellaisia uusia työtehtäviä, jotka vastaavat henkilön työkykyä. Myös työntekijöille, joilla on työterveyslääkärin tai muun lääkärin arvio työkyvyn rajoitteista, pyritään löytämään työ. Henkilöstöpalveluiden henkilöstökoordinaattori auttaa löytämään ratkaisuja osatyökykyisten työtilanteisiin sekä ammatillisen kuntoutuksen palveluiden käytössä. Kainuun sotessa on käytössä korvaavan työn toimintamalli, jota uudistetaan ja jatkokehitetään ytimekkääksi palvelukuvaukseksi. Toimintamallin tarkoituksena on tarjota työntekijöille vapaaehtoista mahdollisuutta tehdä lyhytaikaisesti sairausloman sijaan (alle 8 viikkoa) sellaista työtä tai muuta tehtävää, joka huomioi työntekijän työkyvyn.

### ***Työhyvinvoinnin tukemisen painopistealueet***

1. Uudistettujen Työkyvyn toimintamallien jalkauttaminen ja työkykyjohtamisen osaamisen vahvistaminen
  - Neliportaisen (työhyvinvoinnin varhainen tuki, työhyvinvoinnin tehostettu tuki ja työhön paluun tuki sekä korvaava työ) työkyvyn toimintamallin julkaisu Kaimaan, tiivistettynä tietopakettina. Pääpainona on varhainen tuki ja korvaavan työn mahdollisuudet. Kaimassa työhyvinvointisivustolle rakennetaan selkeä ja ytimekäs palvelupolku, josta työkyvyntuen eri vaiheet on helposti koko henkilöstön luettavissa. Pidetään esihenkilöille koulutusta, jossa teemana on Kohti parempaa työyhteisöä ja ristiriitailanteiden varhainen selvittely. Esimiesvalmennuksen yhtenä sisältönä käydään työkyvyn tuen malli, erityisesti huomioiden varhainen tuki.
2. Työhyvinvoinnin palvelukokonaisuuden kehittäminen
  - Tavoitteena on rakentaa selkeä ja ytimekäs palvelukuvaus 2022 tehdystä materiaalista, joka kertoo millaisia työhyvinvoinnin tukipalveluita ja toimintaohjeista on käytettävissä eri tilanteisiin. Palvelukokonaisuuden kehittämisessä huomioidaan erityisesti sitä, millaista tukea toimialueilla tarvitaan työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen, sekä varmistetaan että työterveysyhteistyö ja työnohjaustoiminta aavuttavat tarvittavan tason.
3. Henkilöstön ja esihenkilöiden työssä jaksamisen tukeminen
  - Tavoitellaan sitä, että työyksiköt tekevät työhyvinvointisuunnitelmat, seuraavat niiden toteutusta ja tietävät mihin tai keneen ottaa yhteyttä tarvittaessa.
  - Työhyvinvointikyselyn pohjalta työhyvinvointia tukevien palveluiden suunnittelu yhteistyössä työsuojelun, HR:n ja työterveyshuollon kanssa.
  - Työterveyshuollon ja työnohjauspalveluiden kohdentaminen henkilöstön ja esihenkilöiden työssä jaksamisen tueksi. Varmistetaan työnohjaajien ja työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvaukset ja mahdollisuudet toteuttaa tehtäviään esimiesten ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa.
  - Koulutetaan työhyvinvoinnin teemoilla erityisesti esihenkilöitä, mutta myös henkilöstöä.

## **2.6 Henkilöstön työsuojelu ja -turvallisuus**

Työsuojelun tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Kaikilla työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on vastuu työsuojeluasioissa. Työnantajan velvollisuus on huolehtia tarvittavin toimenpitein työntekijöiden tur-

vallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on kiinnitettävä huomioita järjestelmälliseen ja jatkuvaan työympäristön ja työolosuhteiden arviointiin ja parantamiseen. Työturvallisuuden lähtökohta on se, että työnantajan on tietoinen työpaikan ja harjoittamansa toiminnan sekä fyysisistä että henkisistä haitta- ja vaaratekijöitä.

Työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan toimivaltaan kuuluvia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden sekä terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös käytettävissä olevin keinoin huolehdittava sekä omasta että muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijä on vastuussa omasta asiallisesta käyttäytymisestä.

Muihin työntekijöihin kohdistuva häirintä ja epäasiallinen kohtelu ei ole hyväksyttyä työyhteisössä. Epäasiallinen kohtelu vaikeuttaa koko työyhteisön toimintaa, heikentää työmotivaatiota ja pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa koko työyhteisön yhteistyön.

Työntekijällä on velvollisuus ja oikeus ilmoittaa työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilösuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle.

Työsuojelu on jokapäiväistä toimintaa. Vaarojen ja riskien selvittäminen on oltava suunnitelmallista ja jatkuvaa. Arviointi tehdään HaiPro- järjestelmään sähköisesti ja päivitetään vuosittain tai toiminnan tai tilojen muuttuessa, vähintään kahden vuoden välein. Arviointia tulee tehdä yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa ja perehdyttää työntekijöitä oman työn turvalliseen tekemiseen. Työsuojelua kehitetään yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa kokonaisuutena ja järjestelmällisesti.

Työsuojelu on työyksiköiden käytettävissä ennakoivassa aktiivisessa yhteistyössä työhön ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työsuojelun käytännön toimeenpanovalta ja vastuu on työyksiköiden linjaorganisaatiolla. Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti tämän ja työnantajan välillä. Työntekijän pyynnöstä asian käsittelyyn voi osallistua myös työsuojeluvaltuutettu.

Työntekijöiden ja työyhteisöjen kanssa tehtävän työn lisäksi työsuojelu osallistuu aluehallintoviranomaisen (AVI) kanssa tehtäviin työpaikka tarkastuksiin. Valvontavastuun lisäksi tarkastuksen tavoitteena on myös auttaa työyhteisöä kehittämään työsuojelutoimintaa, työolosuhteita, työturvallisuutta ja turvallisuusjohtamista. Tavoitteena on saada aikaan pysyvät parannukset työpaikoilla. Tarkastuksella käsitellään myös asioita, joita työpaikan edustajat itse haluavat nostaa esille.

Työterveyshuollon toimenpiteet työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttaminen ovat työsuojelun kanssa tehtävää yhteistyötä. Työterveyshuollon kanssa tehdään työpaikkakäyntejä työpaikoille. Työpaikkakäynnin perustana ovat työpaikan haitta- ja vaaratekijöiden sekä kuormitustekijöiden selvittäminen, tunnistaminen ja arviointi.

### ***Työsuojelun ja -turvallisuuden painopisteet***

Työsuojeluorganisaation toiminnan tavoitteena on yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin sekä turvallisuuden edistäminen työyhteisöissä Kainuun hyvinvointialueella.

#### **1. Työsuojelu osaksi työyhteisön toimintaa**

Kainuun hyvinvointialueen työsuojelu ja työturvallisuus on osa työyhteisön prosesseja. Arkipäiväisessä toiminnassa työsuojelu ja työturvallisuus on kiinteästi mukana suunnittelussa ja työn tekemisessä niin, että työntekijöiden sekä esimiesten tietoisuus työsuojelusta lisääntyy sekä työn vaarat ja riskit arvioidaan säännöllisesti yhteistoiminnassa. Työsuojelu on puolueetonta matalan kynnyksen palvelua työntekijöille, esimiehille ja työyhteisöille. Työyhteisö hyödyntää työsuojeluvaltuutettujen osaamista perehdytyksissä ja esimieskoulutuksissa. Ennaltaehkäisevä ja ennakoiva työsuojelu on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin reagoivat ja korjaavat toimenpiteet.

## 2. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinnan edistäminen

Työsuojeluorganisaatio edistää osaltaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallitsemista työyhteisöissä muun muassa työyksikkökäynnillä opastamalla ja ohjeistamalla. Psykososiaaliset kuormitustekijät koostuvat psyykkisistä, sosiaalisista ja fyysisistä olosuhteista. Työyhteisön ennakoivalla, suunnitelmallisella ja osallistavalla toiminnalla vaikutetaan tehokkaasti työyhteisön psykososiaaliseen kuormitukseen vähentävästi. Työsuojelu ottaa esille AVI:n työsuojelutarkastuksissa nousseita asioita esihenkilöiden kanssa ja seuraa toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikutuksia. Työsuojelu esittelee säännöllisesti AVI:n työsuojelutarkastuksissa esille tulleet psykososiaalisen kuormituksen yhteenvetoa yhteistyötoimikunnassa.

## 3. Tietoturvallinen työyhteisö

Työyhteisön tietoturvallinen työyhteisö käsittelee asioita ja teknisiä järjestelmiä turvallisuusohjeiden mukaisesti. Turvaluokiteltuja ja henkilötietoja sisältäviä asiakirjoja säilytetään vaatimusten mukaisesti joko kassakaapissa tai lukitussa kaapissa. Toimistotiloissa noudatetaan ns. ”puhtaan pöydän” -politiikkaa. Selkeillä turvallisuusohjeilla ja niiden noudattamisella edistetään työviihtyvyyttä ja selkiytetään työyhteisön pelisääntöjä. Fyysisin turvallisuustoimenpitein luodaan ja ylläpidetään tietojenkäsittelyn vaatiman käyttöympäristön toimintaolosuhteet, suojataan ja valvotaan fyysiset tilat sekä varmistetaan teknisten järjestelmien toiminta normaali- ja häiriötilanteissa.

Lähde: Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023, aluehallitus 12.12.2022 § 206.

## 2.7 Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöetuudet

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöetuudet on valmisteltu HVA henkilöstöryhmässä huomioiden luovuttavien organisaatioiden henkilöstöetuudet. Hyvinvointialueen henkilöstöetuuksia ovat työterveyshuollon palvelut, koulutusapuraha sekä sähköinen henkilöstöetuus. Lisäksi muistetaan merkkipäiviä viettäviä 50- ja 60-vuotiaita sekä eläkkeelle jääviä työntekijöitä. Vuosittain palkitaan esitysten perusteella vuoden työntekijä, esihenkilö ja työyhteisö. Työyksiköissä on mahdollisuus järjestää tyky-päivä joko niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua tyky-päivään kaksi (2) kertaa puolikas työpäivä tai yksi (1) kokonainen työpäivä vuodessa. Tyky-päivään on mahdollista käyttää 15e/työntekijäväkansi/vuosi.

Lisäksi useat yritykset tarjoavat erilaisia alennuksia Kainuun hyvinvointialueen työntekijöille

Hyvinvointialueella tullaan myös ottamaan käyttöön pikapalkitsemisen toimintamalli, josta tiedotetaan myöhemmin. Valmistelun aikana keskusteltiin myös polkupyöräedusta.

### ***Kainuun hyvinvointialue tarjoaa henkilöstölle seuraavia työhyvinvointia tukevia henkilökuntaetuja:***

- Työterveyshuollon palvelut
- ePassi
- Koulutusapuraha
- Tyky -päivät
- Merkkipäivämuistamiset
- Vuosittain palkitaan esitysten perusteella vuoden työntekijä, esihenkilö ja työyhteisö
- Jouluruoka
- Lisäksi on useita yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia alennuksia Kainuun hyvinvointialueen työntekijöille

### ***Työterveyshuollon palvelut***

Kainuun hyvinvointialue tarjoaa henkilöstölleen laajat työterveyshuollon palvelut, mikä kattaa sekä lakisääteiset ennaltaehkäisevät työterveyshuollon palvelut että työnantajan kustantamat sairaanhoidon palvelut. Kainuun hyvinvointialueella vahvistetaan vuosittain työterveyshuollon toimintasuunnitelma, missä määritetään työterveyshuollon kanssa lakisääteisten palvelujen lisäksi tarjottavat, kulloinkin voimassa olevat työterveyshuollon palvelut ja niiden sisältö.

Työterveyshuollon tehtävänä on yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa edistää:

- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta
- työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa
- työyhteisön toimintaa

Käytännössä tämä tarkoittaa työterveyshuollon toimintana työpaikkoihin kohdistuvia työpaikkaselvityksiä sekä työntekijöille suunnattuja terveystarkastuksia. Uusille työntekijöille on alkutarkastukset. Lakisääteiset terveystarkastukset ovat erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttaville työpaikoille/työtehtäviin 3 vuoden välein ja nämä ovat pakollisia työntekijöille. Muihin työpaikkoihin/työtehtäviin ovat terveystarkastukset 5 vuoden välein. Terveystarkastuksissa hyödynnetään myös sähköisiä terveystarkastuskyselyitä.

Työntekijät voivat saada työterveyshuollon ammattilaisen arvion (työterveyslääkärin tai -hoitajan) läheteellä myös neuvonta- ja ohjausaikoja työterveyspsykologille, työfysioterapeutille, ravitsemusterapeutille tai sosiaalialan asiantuntijalle. Työterveyshuollossa arvioidaan aina vastaanottokäyntien yhteydessä henkilön työkykyä sekä tehdään arvio jäljellä olevasta työ- ja toimintakyvystä, mahdollisuutta korvaavan työhön, ammatillisen kuntoutuksen palveluihin ja erilaisiin kuntoutuksiin. Henkilöstöllä on mahdollisuus hakeutua erilaisiin Kelan järjestämiin kuntoutuksiin, kuten Kiila-kuntoutus tai kuntoutuspsykoterapia. Näihin hakeutumista varten työterveyshuolto auttaa.

Työterveyspainotteisilla sairaanhoitopalveluilla Kainuun hyvinvointialue huolehtii työntekijöistään heidän sairastaessaan. Työterveyshuollon sairaanhoitokäynnit eroavat muista sairaanhoidon käynneistä siinä, että työterveyshuollon sairaanhoitokäynnin yhteydessä on otettava kantaa siihen, onko oire/sairaus työhön liittyvä ja aiheuttaako se mahdollisesti työkyvyn alenemaa. Käyntien yhteydessä tapahtuu sairauden työhön liittyvyyden tarkempi määrittäminen, työn vaatimusten ja työn muokkausmahdollisuuksien huomiointi, työntekijän omien käsitysten ja motivaation selvittäminen sekä työyhteisön tilanteen huomioon ottaminen. Tämä tarkoittaa yhteistyötä esihenkilöiden kanssa.

Työnantajan edustajilla on oikeus ja velvollisuus tehdä tarvittaessa lähete työntekijästä työkyvynarviointiin työterveyshuoltoon, mikäli työnantajalla on huolta työntekijän työkyvystä, työssä selviytymisestä ja jaksamisesta sekä työssä jatkamisen edellytyksistä. Työntekijän terveydentilasta voidaan järjestää työterveysneuvottelu, jossa työntekijän työkyvystä, sen rajoitteista ja työssä jatkamisen mahdollisuuksista keskustellaan yhdessä työterveyshuollon ja työnantajan edustaja/ien kanssa.

Kainuun hyvinvointialue tarjoaa työntekijöilleen maksuttomasti mm. tupakasta vieroitushoitoa sekä työpaikkojen tarpeiden mukaisesti ryhmämuotoisia neuvonta- ja ohjauskäyntejä työkyvyn ylläpitämiseksi. Myös Kevan ammatillisen kuntoutuksen palvelut ovat työntekijöiden käytettävissä, jos työkyvyn alentuessa on tarvetta uuteen työhön tai koulutukseen. Näissäkin tilanteissa suunnitelmat tehdään työterveysyhteistyössä työntekijän, työterveyshuollon, työnantajan sekä Kevan kanssa.

## **ePassi**

Kainuun hyvinvointialueella on käytössä ePassi Flex eli liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalvelut, esim. hieronta. (työmatkaliput ja ruokailu eivät kuulu edun piiriin). Käytössä vuonna 2023 on 100 euroa / henkilö/vuosi. Etu on henkilökohtainen, ei koske perheenjäseniä.

Määräaikaisilla työntekijöillä ePassi edellyttää vähintään 3kk yhdenjaksoisen palvelussuhteen. Määräaikaisilla työntekijöillä tulee olla voimassa oleva työ sähköpostiosoite. ePassia voi käyttää vain palvelussuhteen voimassa oloaikana. (esim. eläkkeelle ja vanhempain- tai opintovapaalle jäävien tulee käyttää etuus ennen vapalle jäämistä, takautuvasti etuutta ei voi saada.)

## **Koulutusapuraha**

Kainuun hyvinvointialue tukee henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, uuden tiedon ja taidon hankkimista sekä aktiivista, luovaa ja tulostietoista toimintaa. Tätä varten kuntayhtymä varaa vuosittain talousarvioonsa määrärahan jaettavaksi koulutusapurahoina palveluksessaan olevalle henkilöstölle ja työyksiköille.

Koulutusapuraha voidaan myöntää koulutukseen, joka tähtää ammatilliseen kehittämiseen nykyisiä tai saman alan vaativampia tehtäviä varten (veroton). Koulutusapurahaa voi hakea sellainen hyvinvointialueen viranhaltija tai työntekijä, jolla on hakemuksen jättöhetkellä yli puolen vuoden työsuhde Kainuun hyvinvointialueelle.

Koulutusapurahaa ei myönnetä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisen ja työrutiinien hallitsemisen kannalta välttämättömään koulutukseen, vaan sellainen koulutus maksetaan tulosyksikön omista koulutusmäärärahoista. Koulutusapurahaa ei myöskään myönnetä työhön liittymättömään harrastustoimintaan.

Koulutusapurahakorvaukset on haettava etukäteen. Koulutusapuraha on kulukorvausta ja sitä voi hakea koulutuksesta aiheutuviin todellisiin ja kohtuullisiin kuluihin, kuten kurssimaksuihin sekä matka-, majoitus- ja oppimateriaalikuluihin. Kulukorvaukset maksetaan tositteiden perusteella. Tositteet lähetetään henkilöstöpalveluihin.

Koulutusapurahaa voi hakea joka toinen vuosi. Apurahojen saamisen välillä on oltava vähintään yksi virantoinitus- tai työssäolo kalenterivuosi. Koulutusapurahaa myönnetään enintään 300 €/vuosi, 450 € kahdessa vuodessa. Uuteen tutkintoon johtavaa koulutusta ei tueta, koska verottajan mukaan koulutus on saajalle verollista tuloa, josta on pidätettävä ennakonpidätys työntekijän verokortissa olevan prosentin mukaan ja työnantajan on maksettava kaikki sosiaalikulut.

Apurahaa on haettava kirjallisesti hyvissä ajoin ennen koulutuksen alkamista. Hakemuslomakkeet löytyvät hyvinvointialueen intrasta. Hakemuksen mukaan on liitettävä suunnitelma apurahan käytöstä. Apurahaa voidaan hakea koulutustarpeen ilmaantuessa, erillistä hakuaikaa ei ole. Apurahaa ei voi kuitenkaan hakea eikä maksaa takautuvasti.

## **Tyky-päivät**

Hyvinvointialueella tyky-päivien toteuttamisella pyritään henkilöstön yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin ja työkykyisyyden kehittämiseen. Tavoitteena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia, fyysistä ja psyykkistä työkykyisyyttä sekä työyhteisöjen yhteishenkeä ja yhteistoiminnallisuutta. Työyhteisö yhdessä miettii tyky-päivän ohjelmaa.

Tyky-päivissä on ensisijaisesti käsiteltävä niitä teemoja/sisältöjä, joita yksikkö on laatimassaan työhyvinvointisuunnitelmassa määritellyt kehittämiskohteikseen.

Työyksiköissä on mahdollisuus järjestää tyky-päivä seuraavin periaattein:

- henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua tyky-päivään kaksi (2) kertaa puolikas työpäivä tai yksi (1) kokonainen työpäivä vuodessa
- tyky-päivään on mahdollista käyttää 15e/työntekijävakanssi/vuosi.
- tyky -päivät ovat työaikaa, jolloin kehitetään työyhteisön ja omaa työhyvinvointia, esim. palautumista edistävää toimintaa, virkistystä, liikunnallista aktiiviteettia, yhteistä keskustelua, ulkoilua yms. Työyhteisön tulee pyrkiä järjestämään muutamia vaihtoehtoisia ajankohtia tyky -päiväksi jotta mahdollisimman moni pääsee osallistumaan siihen
- mahdollista on järjestää myös työyksiköiden yhteisiä tyky-päiviä
- tyky-päivä on järjestettävä yksiköissä siten, että perustehtävään ei tapahtumien järjestämisestä aiheudu haittatekijöitä
- tyky-päivän suunnittelussa tulee huomioida suunnitellut työvuorot niin että vuosilomaa ei keskeytetä tyky -päivän tai palkattoman/palkallisen virkavapaan vuoksi. Työnantaja ei korvaa tyky -päivää, mikäli työntekijä ei pääse osallistumaan järjestettyyn tyky -päivää
- vapaalla olevien osallistuminen tyky-päivään ei ole työaikaa eikä työnantajan tapaturmavakuutus ole heillä voimassa
- tyky-päivään osallistuvien henkilöiden tilalle ei saa ottaa sijaisia eikä se saa aiheuttaa säännöllisen työajan ylitystä eikä muita haittakorvauksia

## **Merkkipäivämuistamiset**

Virallisesti muistettavia merkkipäiviä ovat 50-vuotispäivä, 60-vuotispäivä ja eläkkeellesiirtymispäivä. Henkilöstöön kuuluvan täyttäessä 50 vuotta, hänelle annetaan hyvinvointialueen lahja, joka on arvoltaan 100 euroa.



Raha lisätään ePassi saldoon sen vuoden alusta, jolloin henkilö täyttää 50 vuotta. Saldoa on aikaa käyttää ko. vuosi. Hyvinvointialueen palveluksessa olevan täyttäessä 60 vuotta työnantajan lahjana annetaan kukkia ja järjestetään kahvitilaisuus. Henkilöstöön kuuluvan jäädessä eläkkeelle voidaan järjestää kahvitilaisuus, luovuttaa kukkakimppu sekä viimeisen palkanmaksun yhteydessä annetaan 200 euron suuruinen verollinen rahalahja.

### **Vuoden työntekijä, esihenkilö, työyhteisö palkinnot**

Kainuun hyvinvointialue palkitsee vuosittain työntekijöiden ehdotusten perusteella vuoden työntekijän, esihenkilön ja työyhteisön. Työyhteisöön kuuluvat mukaan keskeisesti samaa toimintaa tukevat henkilöt.

Palkitsemiset toteutetaan järjestettävissä kahvitilaisuuksissa. Työntekijälle ja esihenkilölle lahjana lisätään 100 euroa ePassi-etuuteen. Vuoden työyksikköä palkitaan myöntämällä palkitsemisrahaa seuraavalle toimintavuodelle. Palkitsemisesta päättää hyvinvointialueen johtaja.

### **Yritysten tarjoamat alennukset**

Kainuun hyvinvointialueelle tarjotaan kainuulaisten yritysten toimesta henkilöstölle annettavista alennuksista. Henkilökunta-alennukset tulevat käyttöön näyttämällä voimassa olevaa henkilökorttia. Hyvinvointialueen henkilöstö saa alennukset kaikista kainuulaisista yrityksistä riippumatta siitä, missä henkilön työyksikkö tai kotipaikka sijaitsee. Lähde: Henkilöstöetuudet, aluehallitus 12.12.2022 § 207.

## **2.8 YTA-alueen yhteistyö henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi**

Pohjois-Suomen yhteistyöalueella on solmittu yhteistyösopimus (YTA-sopimus) Pohjois-Pohjanmaan, Lapin, Kainuun ja Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueiden kesken. Yhtenä kohtana sopimuksessa on henkilöstön ja osaamisen varmistaminen palvelujen tarkoituksenmukaisen saatavuuden ja saavutettavuuden turvaamiseksi. Yhteistyöalueella on sovittu yhteistyöstä kansainvälisessä rekrytoinnissa ja tehdään alueittain toimenpiteitä henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden lisäämiseksi.

Kahdesti vuodessa järjestetään hyvinvointialueiden ja koulutusorganisaatioiden edustajien kesken kokoontuminen, jossa käydään keskustelua riittävistä aloituspaikkojen määrästä ja niiden tarkoituksenmukaisesta kohdentumisesta. Lisäksi henkilöstön työuria jatkamista tuetaan työssäjaksamista tukevien käytäntöjen kehittämisellä ja palvelutuotantoa turvataan tarkoituksenmukaisella ammattiryhmien välisellä työnjaolla. Alan vetovoimaa kehitetään yhteistyössä.

Pohjois-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon osuuskunta Tervia sekä sen tytäryhtiö Tervia Osaajat Oy pyrkivät osaltaan vastaamaan osaajien saatavuushaasteeseen ja tukemaan omistajahyvinvointialueitaan. Tähän saakka Tervia Osaajat Oy on keskittynyt lääkäriosaamisen jakamiseen, mutta Tervian toimintaa halutaan laajentaa myös muihin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmiin. Tervian kautta on jatkossa tarkoitus pilotoida myös kannustavan palkkauksen mallia. Yhteistyötä YTA-alueella on tarkoitus tehdä myös työperäisen maahanmuuton edistämiseksi. Paikallisesti järjestetyistä lähi- ja sairaanhoitajakoulutuksista on hyviä kokemuksia myös Kainuussa. Alueellisten koulutusten jatkamista kannattaa edistää myös YTA-alueen yhteistyössä.

Kainuun hyvinvointialueella on tärkeää luoda erilaisia urapolkuja johtamis- ja esihenkilötyöhön, asiantuntija-tehtäviin ja kliiniseen työhön. Urapolkuja ja asiantuntijuuden vahvistamisen toimintamalleja tarvitaan myös sosiaalialalle sekä lääketieteen ammattikuntaan.

On huolehdittava riittävästä lähiesihenkilöiden määrästä ja vahvistettava johtamisosaamista, joka tukee henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Huolehditaan myös ammatillisesta johtamisesta ja kehittämisestä esimerkiksi kehittämällä tehtäväalueiden verkostoja ja järjestämällä jatkuvaa esihenkilökoulutusta.

Kainuun hyvinvointialueella on vahvistettava korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyötä ennakoiden alueen osaamistarpeet eri ammattiryhmittäin. Osaamistarpeiden ennakoinnissa tulee huomioida myös järjestämissuunnitelmasta ja sen päivittämisestä nousevat tarpeet. Lähde: Pohde verkkosivut 7.12.2023.

# 3. Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöstrategiset linjaukset

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstöstrategisten linjausten toteuttamisen kautta pyritään siihen, että Kainuun hyvinvointialueella työskentelee riittävästi osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä, joka on kehittämismyönteistä. Johtaminen on arvostavaa, oppivaa, osallistuvaa ja valmentavaa vaikuttaen osaltaan henkilöstön veto- ja pitovoimaan. Kainuun hyvinvointialueen tavoitteena on olla aidosti hyvä työnantaja sekä turvallinen, arvostava ja kannustava työpaikka, jossa eri-ikäisten ammattilaisten kehittymistä tuetaan uudistamalla ja mahdollistamalla yhteinen kehittyminen.

## 3.1 Arvostamme toistemme työtä sekä kehitämme ja jaamme osaamistamme

Osaava henkilöstö on Kainuun hyvinvointialueen toiminnan perusta ja sen tärkein voimavara. Osaamisen kehittäminen on kiinteä osa organisaation ja palvelualueiden strategiatyötä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on edistää toiminnan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja laatua sekä henkilöstön ammatillista toimintaa ja työhyvinvointia. Elämme jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoksessa tulee huomioida osaamisen kehittämisen tarpeet, joihin on reagoitava nopeasti. Organisaation tulee huolehtia siitä, että sillä on oppimis- ja kehittämiskykyinen henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Uusia osaamisen kehittämisen tapoja ja menetelmiä tulee myös kehittää. Mahdollistava johtaminen vaikuttaa henkilöstön kehittymiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen, työmotivaatioon ja muutoksen hallintaan.

Tavoite	Toimenpide	Mittari ja tavoite-taso	Tulos	Arviointi
Mahdollistetaan työntekijöille jatkuva oppiminen ja varmistetaan osaamisen ylläpito	Osaamisen arviointi ja uusien osaamistarpeiden kartoittaminen yhdessä työntekijän kanssa kehityskeskustelussa	Käydyt kehityskeskustelut % osuus, Tavoite 100 %	Kehityskeskustelut käydään kaikkien työntekijöiden kanssa.	
	Täydennyskoulutukseen osallistuminen ja koulutuksen mahdollistaminen	Täydennyskoulutuspäivien määrä x/työntekijä ja prosentuaalinen toteutumisen 85 %	Täydennyskoulutukset toteutuvat suunnitellusti.	
Selkeät toimenkuvat ja osaamisen kehittämisen suunnitelmat	Ajantasaisen toimenkuvien laatiminen ja rekisterin luominen	Ajantasaiset toimenkuvat	Toimenkuvat ovat ajan tasalla ja työntekijöiden tiedossa.	
	Työyksikössä teh-	Jokaisella vakinaisella työnteki-	Osaamisen kehittäminen on	

Palkkausjärjestelmien kehittäminen	<p>tävä osaamisen kehittämisen suunnitelma</p> <p>Palkkaustyö-ryhmien (HYVTES, Sote-sopimus, LS) perustaminen ja toiminta</p>	<p>jällä on osaamisen kehittämisen suunnitelma</p> <p>Palkkausasioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat yhteistoiminnallisesti HR:n ja ammattijärjestöjen edustajien lisäksi toimialueiden edustajat</p>	<p>suunnitelmalista ja mahdollistaa työuralla etenemisen</p> <p>Palkkausasioiden tarkastelu on systemaattista ja tasa-puolista</p>	
Perehdyttämisprosessin vahvistaminen	<p>Perehdyttämisprosessin päivittäminen hyödyntäen verkko-oppimisympäristöjä</p>	<p>Perehdytys toteutuu kaikille työntekijöille.</p>	<p>Työntekijät tuntevat organisaationtoimintatavat ja osaavat toimia niiden mukaisesti</p>	
Henkilöstön digiosaamisen vahvistaminen	<p>Osaamiskeskusmallin luominen ja jalkauttaminen</p> <p>Digitaitokortti -verkkokoulutus</p> <p>EDI esihenkilöiden digikehittämisen verkkovalmennus</p>	<p>Osaamiskeskusmalli on luotu</p> <p>Osallistujamäärä/vuosi</p> <p>Osallistujamäärä/vuosi</p>	<p>Osaamiskeskusmalli toimii sovitulla tavalla</p> <p>Henkilöstön digiosaaminen on vahvistunut</p>	
Urapolkujen, työkierron ja työssä oppimisen uudistaminen	<p>Työkierto- ja mentorointiprosessien edistäminen</p>	<p>Työkierto- ja mentorointiprosessit kaikilla toimialueilla henkilölukumäärä/vuosi</p>	<p>Työkierto- ja mentorointiprosessien kautta henkilöstön osaaminen kasvaa.</p>	

### 3.2 Vahvistamme työhyvinvointia valmentavan ja palkitsevan johtamisen avulla

Johtamisessa painotetaan valmentavaa johtamista, jossa esihenkilöitä tuetaan kehittämään johtamistaitoja suuntaan, jossa korostuvat kannustava, osallistava ja positiivinen johtaminen. Työelämässä korostuu yhä enemmän työntekijän oma vastuu työstään ja sen organisoimisesta. Jokaisen on johdettava omaa työtään,

jotta voimme saavuttaa tavoitteemme yhteisesti. Valmentavaa johtamista ohjaa kiinnostus työntekijöiden ajatuksiin uusista ratkaisuista ja näkökulmista, joita pohditaan yhdessä keskustellen ja työntekijöitä kuullen. Esihenkilö tukee työn suorittamista ja antaa palautetta sekä tarpeen mukaan ohjaa toimivimpiin tapoihin työn kehittämisessä. Työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamista sekä osatyökykyisyyttä tuemme eri tavoin esimerkiksi joustavilla työaikajärjestelyillä, työn muokkauksella sekä työkykyjohtamisen keinoin.

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen kuuluu organisaatiossa kaikille: johdolle, esihenkilöille, työntekijöille ja työyhteisöille. Työhyvinvointi koostuu henkilöstön terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön perheen ja lähiyhteisön lisäksi myös toimintaympäristössä olevat asiat. Työt tulisi aina pystyä tekemään terveellisesti ja turvallisesti, niin että työn vaaratekijät ja työssä olevat kuormitustekijät saadaan poistettua tai vähennettyä ja työtä tekevän työkyky huomioidaan mahdollisimman hyvin. Työsuojelun tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Kaikilla työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on vastuu työsuojeluasioissa.

Tavoite	Toimenpide	Mittari ja tavoite-taso	Tulos	Arviointi
Muutos- ja valmentavan johtamisen taidot vahvistuvat esihenkilöillä	Esihenkilöille järjestettävä valmentava muutosjohtamisen koulutus osana esihenkilövalmennusta	Koulutukseen osallistuminen, tavoitteena 85 % osallistuminen, osallistumisprosentin seuranta x1/vuosi	Muutos- ja valmentavan johtamisen taidot vahvistuvat	QWL-kyselyn lähesihenkilö-osion vastausten tulokset  Koulutukseen osallistumisen toteutusprosentti
Henkilökunnan muutoskyvykkyyden vahvistuminen	Mitataan työntekijäkokemusta (QWL), analysoidaan muutoskyvykkyyttä ja kohdennetaan kehittämistoimenpiteitä juurisyihin	QWL-muutoskyvykkyyden mittarit työyksiköittäin		2 x vuosi
Henkilöstöjohtamistapojen yhtenäistäminen ja johtamistaitojen kehittäminen	Hyvinvointialueen esihenkilökoulutus, sisältöinä: - Strategia ja talous osana esihenkilötyötä Valmentava johtaminen muutoksessa - Työn johtaminen – esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet	Esihenkilökoulutus, tavoitteena Osallistujamäärän keskiarvo, 85 %  QWL-kyselyn lähesihenkilö-osion vastausten tulokset  QWL-kyselyn johtamisen tulokset (ylin johto)	Henkilöstöjohtamistavat yhtenäistyvät ja johtamistaidot kehittyvät  Johtamistaidot kehittyvät esihenkilöillä	

<p>Esihenkilötyön tuki</p>	<p>- Henkilöstöjohtaminen  - Työhyvinvointi- ja työturvallisuusjohtaminen  - Toiminnan kehittäminen  - Vuorovaikutus ja viestintä esihenkilötyössä</p> <p>Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus esihenkilöille</p> <p>HR-tuokiot järjestetään suunnitelmallisesti</p> <p>Mahdollistetaan esihenkilöiden työnohjaus</p>	<p>Esihenkilöt käyvät verkkovalmennuksen läpi, tavoite 20 esihenkilöä vuodessa</p> <p>HR-tuokiot on järjestetty suunnitelman mukaisesti</p> <p>Toteutettujen esihenkilöiden työnohjausten määrä</p>	<p>Esihenkilötaitot vahvistuvat</p> <p>Esihenkilöt saavat ajankohtaista tietoa HR-asioista</p> <p>Esihenkilöt saavat esihenkilötyössään tarvitsemaansa tukea</p>	
<p>Työhyvinvoinnin lisääntyminen</p>	<p>Työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen tietoon perustuvan toiminnan vahvistaminen</p> <p>Varhaisen tuen mallin toteutuminen: varhainen tuki ja sairausloma poissaolojen väheneminen, mm. korvaavaa työtä käyttäen</p> <p>Osatyökykyisten työllistyminen, täsmätyö</p>	<p>QWL-kyselyn tulos, Kohta: Ryhmäkohtainen riskianalyysi ja niiden avaamisessa tuotettu tieto. Kokonais QWL- tulos verrattuna ryhmäkohtaiseen tulokseen + työkykyissä tehty työhyvinvointisuunnitelma.</p> <p>Esihenkilökompassi: käydyt, hälytysten mukaiset varhaisen tuen keskustelut. Toteuma 90% vuonna 2025</p> <p>Korvaavan työn käyttö %, tilasto HRM järjestelmästä 2024 tai 2025 alkaen</p>	<p>Työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen tietoon perustuva toiminta vahvistuu</p> <p>Varhaisen tuen keskustelut lisääntyvät</p> <p>Osatyökykyiset työllistyvät ja sairauslomapäivät vähenevät</p>	<p>Korvaavan työn käyttö %</p> <p>Arviointi vuosittain KEVAN tilastojen perusteella</p>

Työterveysyhteistyön kehittäminen	Osallistuminen Kevan Kestävää työelämää-hankkeeseen 2022-2024	Sairauslomakustannusten vähentyminen, tavoite 870 000e/vuosi (=KEVA vuosikustannuksesta 2024 - 10% vuonna 2025)  KEVA vuositaso tilasto: Eläkemenokustannusten vähentyminen vuoden 2020 tasolle (1 114 000 e )	Sairauslomakustannukset vähenevät  Eläkemenokustannukset vähenevät	
-----------------------------------	---	--	--	--

### 3.3 Vahvistamme työyhteisöä edistämällä turvallisuutta ja terveyttä työpaikalla

Meidän yhteinen tavoitteemme on luoda avoin ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä voi hyvin ja saavuttaa parhaan potentiaalinsa. Avoimessa ilmapiirissä voimme puhua niin vaikeista kuin mukavista asioista kaikkien kanssa. Siksi panostamme turvallisiin työmenetelmiin, koulutukseen, avoimeen vuorovaikutukseen, valmentamaan johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.

Turvallisuus on meille ensisijaisen tärkeää. Työskentely turvallisessa ympäristössä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja lisää motivaatiota. Meillä työtä tehdään aina huolellisesti suunnitellen ja riskit minimoiden. Huolehdimme fyysisestä turvallisuudesta ja tietoaineistojen oikeanlaisesta käsittelystä. Tunnumme vastuumme ja varmistamme, että kaikki työvälineet ja laitteet ovat asianmukaisesti huollettuja ja turvallisia käyttää. Henkilökuntamme saa tarvittavan koulutuksen, jotta he ymmärtävät turvallisuusvaatimukset ja osaavat toimia oikein erilaisissa tilanteissa.

Turvallisuuden lisäksi panostamme myös terveelliseen työympäristöön. Tiedämme, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen työssä. Siksi tarjoamme monipuolisia mahdollisuuksia edistää fyysistä ja henkistä hyvinvointia.

Työpaikallamme on ergonomiset työpisteet ja asianmukaiset työvälineet, jotka auttavat välttämään lihasjännitystä ja räsitusta. Kannustamme työntekijöitä tauottamaan työpäiväänsä ja pitämään aktiivisia taukoja esimerkiksi venyttelyn tai lyhyiden kävelylenkkien avulla. Hyödynnämme teknologian tuomat mahdollisuudet täysimääräisesti työn kuormittavuuden vähentämiseksi (esim. robotiikka, tekoäly) yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Tavoite	Toimenpide	Mittari ja tavoite-taso	Tulos	Arviointi
Työsuojeluasioi-den jalkauttaminen työpaikan toimintaan	Välitön puuttuminen työturvallisuuslain vastaisiin olotiloihin  Palo- ja poistumisturvallisuus  Ensiapukoulutus	Vaarojen ja riskien arviointi  Turvallisuuskävely  HaiPro-tilastot  Sairauspoissaolotilastot  Työtapaturmatilastot	Työtapaturmien väheneminen  Työturvallisuuden paraneminen  Hyvinvoiva työyhteisö  Sairauspoissaolojen väheneminen	
Toimitilojen suunnittelu ja käyttöönotto ohjeiden mukaisesti	Ilmoitukset suunnitelmista myös työsuojelulle sekä työterveyshuollolle	Työpaikkaselvityskäynnit  Sisäilma- ja olosuhdearviointi  HaiPro-tilastot	Turvallinen ja terveellinen työympäristö	
Työsuojeluohjeiden perehdyttäminen työntekijöille	Yksiköiden omat perehdytysuunnitelmat  Työsuojelun ohjeet  Sopuisaa ja sujuvaa työpäivää – työohje  Päihdeohjelma	Vaarojen ja riskien arviointi  Työtapaturmatilastot	Turvallinen ja terveellinen työympäristö	
Työturvallisuuskoulutusta organisaatiossa tarpeen mukaisesti	MAPA-koulutus  Kainuun ammatitopisto yhteistyökoulutus: Uhkaaviin tilanteisiin varautuminen ja tilan-nehallinta	Koulutustilasto  Työntekijöiden tehtäväkuvaukset  HaiPro-tilastot	Työturvallisuuden paraneminen  Työtapaturmien väheneminen	
Työyksiköt tai työyksikkökokonaisuudet nimeävät työsuojelun vastuhenkilöt, jotka osallistuvat turvallisuustyöryhmään	Työsuojeluasiamestojen tukeminen ja aktivoiminen  Säännöllisesti koontuvat turvallisuustyöryhmät	Kaikilla paikkakunnilla on työsuojeluasiamies  Turvallisuustyöryhmien muistiot	Kaikilla paikkakunnilla on työsuojeluasiamies  Sujuva ennaltaehkäisevä yhteistyö työsuojelussa	
Tietoturvallinen työyhteisö	Riittävän ohjeistuksen laatiminen	Salassa pidettävien ja turvaluoki-	Ei tietovuotoja	

	Henkilöstön perehdyttäminen Valvotaan toteuttamista	teltujen materiaalien säilyttäminen ja käsittely asianmukaisesti  Tietoturvapoikkeama-ilmoitukset	Turvallinen ja ohjeistettu toiminta tukee työssä viihtymistä	
--	---	---	--	--

### 3.4 Lisäämme hyvinvointialueemme veto- ja pitovoimaa

Kainuun hyvinvointialueen veto- ja pitovoimatekijöitä tulee tarkastella kiinnittäen huomiota tekijöihin, miten yksilöllisesti voimme edistää työnhakijoiden huomiointia rekrytointivaiheessa samoin kuin miten sitoutamme työntekijät pitempiaikaisesti hyvinvointialueella työskentelemään. Uusien työntekijöiden rekrytointi lähtee tarpeesta ja oikea-aikaisuudesta. Tavoitteena on pitkäaikaiset ja pysyvät työsuhteet. Työelämässä tapahtuvat muutokset ja palvelutarpeen kasvu sekä monimuotoisuus huomioidaan rekrytoinneissa. Hyvinvointialueen muutoksissa työntekijöiden muutosvalmius, joustavuus ja paineensietokyky sekä osaamisen vahvistuminen korostuvat entisestään.

Rekrytoinneissa on otettava huomioon väestönkehitys Kainuussa. Työikäinen väestö on viimeisten vuosien aikana vähentynyt koko ajan Kainuusta eikä paikallisia osajia ole samaa määrää saatavilla aiempiin vuosiin verrattuna. Kansainvälinen työvoiman rekrytointi on otettava yhdeksi vaihtoehdoksi. Työmarkkinat Suomessa kehittyvät siihen suuntaan, että yleisestä ja kroonistuvasta sote alan työvoimapulasta johtuen työnantajalähtöisestä rekrytoinnista ollaan siirtymässä kohti työntekijälähtöistä rekrytointeja. Tämä tarkoittaa entistä enemmän joustavien ratkaisujen mahdollistamista ja rekrytoinnin kehittämistä työnhakijälähtöisemmäksi. Lisäksi Kainuussa korostuu oppilaitosyhteistyön tärkeys mm. rekrytoinnissa.

Tavoite	Toimenpide	Mittari ja tavoite-taso	Tulos	Arviointi
Rekrytoinnin ja sijaishankinnan uudistaminen	Rekrytoinnin kehittäminen ja rekrytointiprosessin uudistaminen hankkeen kautta  Työsopimusprosessin tarkastelu ja uudistaminen tarpeellisin osin.  Oppilaitos- ja yliopistoyhteistyön syventäminen	Rekrytoitujen osuus avoimna olleista työpaikoista  Saadaan uusia työntekijöitä alueen opiskelijoista	Rekrytointi tehostuu	
Kansainvälisen rekrytoinnin edistäminen	Geneerisen mallin luominen kv-rekrytointeihin  Prosessin kuvaus	Prosessin arviointi kv-rekrytoitujen osalta  Prosessinkuvauksen valmistuminen	Prosessi arvioitu kv-rekrytoitujen osalta  Prosessikuvaus on valmistunut	



Riittävien henkilös- töresurssien tur- vaaminen eri tilan- teissa	Varahenkilöstön avoimien vakans- sien täyttäminen  Vakanssijärjestel- män tarpeellisuus- den arviointi  Osatyökykyisten uudelleen sijoitta- minen  Toimintälähtöisen työvuorosuunnitte- lun kehittäminen / käyttöönotto siellä, missä se on tarkoi- tuksenmukaista	Varahenkilöstön vakanssien täyttö- aste vuoden lo- pussa  Osatyökykyisten uudelleen sijoittu- misen prosentti- osuus osatyöky- kyisten määrästä vuoden lopussa  Toimintälähtöisen työvuorosuunnitte- lun toteutusyksikkö- jen määrävuo- den lopussa	Sijaistarpeisiin on voitu vastata  Osatyökykyiset ovat löytäneet uu- den työn  Toimintälähtöinen työvuorosuunnitel- lu on otettu käyttöön siellä, missä tarkoi- tuksenmukaista	
Kannustavien pal- kitsemismuotojen kehittäminen	Toiminnan kehittä- mistä ja tuotta- vuutta kehittävän palkitsemisjärjes- telmän luominen	Palkitsemisjärjes- telmä käytössä,  Palkitsemisjärjes- telmän toimivuuden tarkastelu kerran vuodessa	Palkitsemista voi- daan toteuttaa uu- silla tavoilla	
Poislähtijöiden haastattelun/kyse- lyn kehittäminen	Lähtöhaastatteluky- symysten viimeis- tely, lähtöhaastatte- lumallin rakentami- nen ja käyttöönotto	Henkilöstön vaihtu- vuustiedot  Lähtöhaastattelu- palautteiden hyö- dyntäminen		

### 3.5 Arvostamme innovatiivisuutta ja kannustamme uudistumiseen

Elämme jatkuvassa muutoksessa, joka onnistuakseen tarvitsee koko henkilöstön osallistumista. Muutoksen valmistelu ja läpivienti vaatii ennakkointia, ennakkoluulottomuutta, nykytilanteen ja toimintatapojen tarkastelua suhteessa uusiin tavoitteisiin ja päämääriin. Samanaikaisesti on tarkasteltava mahdollisia esteitä muutokselle ja niiden ratkaisemista, osaamisen riittävyyttä ja kehittämistarpeita sekä vaikutuksia eri asioiden ja toimintojen rajapinnoissa. Koko prosessin aikana on hyvä kerätä palautetta ja suorittaa prosessiarviointia. Yksilöiden ja yhteisöjen suhtautuminen muutokseen voi vaihdella ja onkin tärkeää käydä jatkuvaa vuoropuhelua muutokseen liittyvistä asioista niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

Tavoite	Toimenpide	Mittari ja tavoite- taso	Tulos	Arviointi
Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideakulttuurin vahvistaminen: työntekijöiden ja esihenkilöiden motivointi</li> <li>Orchidea-ohjelmistopalvelun käyttöönotto ideoiden keräämiseen ja innovaatioiden keräämiseen</li> </ul>	<p>Ideoiden määrä</p> <p>Toteutetut muutokset organisaatiossa</p> <p>Kysely henkilöstölle osallisuuden vahvistumisesta</p>	Henkilöstön kokemus osallisuudesta vahvistuu	
Yhteistoiminnan vahvistaminen	<p>Organisaation johdon ja luottamusmiesten työpaja yhteistoiminnan edistämisestä</p> <p>Säännölliset työyksikköpalaverit</p>	Työpajaan osallistuneiden lukumäärä	<p>Vuoropuhelu organisaation johdon ja luottamusmiesten välillä vahvistuu</p> <p>Työyksikköpalaverissa käsitellään ajankohtaiset organisaatiota ja työyhteisöä koskettavat asiat</p> <p>Palautetta asioita annetaan nykyistä enemmän</p>	
Palautekulttuurin vahvistaminen	Koulutuksen järjestäminen esim. HaiPro ja PosiPro – käsittelyyn ja ratkaisujen etsintään yhdessä	HaiPro/PosiPro-ilmoitusten % käsittely ja keskustelu tapahtuneesta yksikön sisällä sekä tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen	<p>HaiPro-ilmoitusten teko johtaa toimenpiteisiin</p>	
Henkilöstön tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun edistäminen sekä epäasialliseen kohteluun puuttuminen	<p>Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman</p> <p>toimenpiteiden toteuttaminen:</p> <p>tasa-arvokysely 2024</p>	<p>Tasa-arvokyselystä johdetut mittarit</p> <p>Tasa-arvokyselyn uusinta vuonna 2026 ja tulosten vertaaminen vuoden 2024 tuloksiin</p>	Kyselyn tulosten perusteella toteutettavat parannukset	

	Syrjinnän ja työpaikkakiusaamiskokemusten purku, käsittely ja korjaavat toimet	Syrjinnän ja työpaikkakiusaamisen kokemus sekä työsuojelun ja AVIn tiedot	Syrjintä ja työpaikkakiusaamisen kokemukset vähenevät	
Avoin ja reaaliaikainen viestintä toteutuu arjessa	<p>Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet viestintäsuunnitelman mukaisesti</p> <p>Johtoryhmästä kehittämistoimenpiteiden valmistelusta ja toteutumisesta tiedottaminen henkilöstölle, esim. henkilöstöinfot, uutiskirjeet</p> <p>Välitön työyhteisössä tapahtuva viestintä esimiehen ja työntekijöiden kesken</p> <p>Henkilöstöpalautteiden käsittely työyksiköissä ja koko organisaatiossa</p>	<p>Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet toteutuvat</p> <p>Johtoryhmän ja työyksikön viestinnän toteutuminen</p> <p>Henkilöstöpalautteiden käsittely</p>	<p>Henkilökunta on tietoinen ajankohtaisista asioista</p> <p>Henkilökunta on tietoinen kehittämistoimenpiteiden valmistelusta ja toteutumisesta</p>	

## 4. Henkilöstöstrategian seuranta ja kehittäminen

Henkilöstöstrategian laatimisen jälkeen on erittäin tärkeää seurata strategian toteutumista. Seurannalla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen sekä voidaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan poikkeamista ja kehittää toimintaa tarpeen mukaan. Kehittämiseen tulee osallistaa henkilöstöä organisaation eri tasoilta, jotta eri näkökulmat tulevat varmasti huomioiduiksi.

Henkilöstöstrategian laatimisen jälkeen tulee myös miettiä, millä toimenpiteillä jatkossa voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin, kuten johdon sitoutumiseen ja henkilöstöjohtamisen resursseihin, sekä kehittämään henkilöstöstrategiaa edelleen.

Jotta toimenpiteiden suorittamista ja toteutumista voidaan seurata, tulee niitä jatkossakin mitata. Mittarit voivat olla määrällisiä, kuten henkilökunnan vaihtuvuus, kehityskeskustelujen kattavuus ja koulutuksiin osallistuneiden lukumäärä, sekä laadullisia, kuten organisaation arvojen mukainen toiminta tai tiimityössä onnistuminen. Myös mittaristoja on hyvä tarkastella kriittisin silmin säännöllisesti, jotta voimme vastata hyvinvointialueemme tulevaisuuden haasteisiin ajantasaisesti yhdessä henkilöstön kanssa.