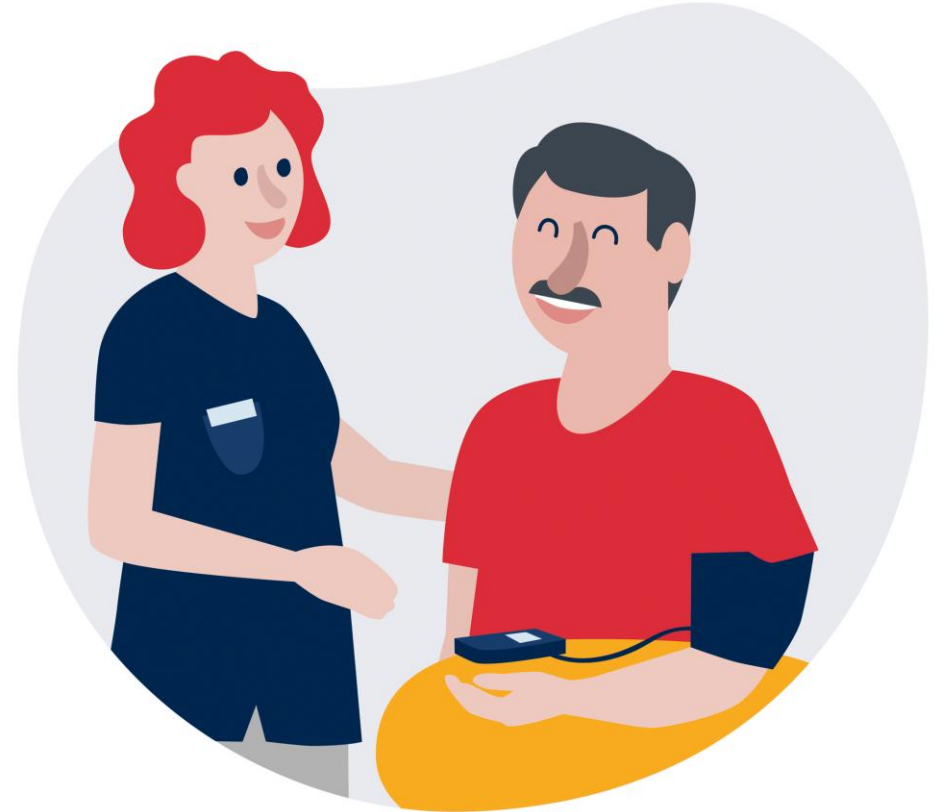


Henkilöstöohjelma Keusotelaisille vuosille 2026-2030

Henkilöstöpaneelin *) määritelmä

Me Keusotelaiset - työyhteisö, jossa
osaaminen, arvostus ja yhteistyö
näkyvät arjen kohtaamisissa



*) Henkilöstöpaneeli on edustava otos henkilöstöstä

Henkilöstöohjelma on osa Keusoten strategiaa



Perustuu hyvinvointialueen strategiaan sekä arvoihin ja sisältää henkilöstöä koskevat strategiset linjaukset.

- koskee jokaista hyvinvointialueella palvelussuhteessa olevaa työntekijää ammattiryhmästä, asemasta ja tehtävänimikkeestä riippumatta
- sisältää ja viestii henkilöstöä koskevat keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet

- tuottaa suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle sekä määrittelee perustan johtamisen ratkaisuille ja päätöksille
- luo ja vahvistaa tietoperustaista, asiakas-
tarpeisiin pohjautuvaa yhdessä tekemisen toimintakulttuuria

Strategiset henkilöstötavoitteet (TA2026)



1.

Henkilöstön saatavuus

Luomme vahvan ja vetovoimaisen kulttuurin ja onnistumme osaajien rekrytoinneissa.



2.

Henkilöstön riittävyys

Kohdistamme henkilöstövoimavarat tieto- ja asiakasperusteisesti.



3.

Henkilöstön pysyvyys

Työntekijämme voivat hyvin ja työelämän laatu koetaan hyvänä.



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2026–2030 ja henkilöstöohjelma

VISIONimme

Hyvinvointia ja
turvallisuutta
asukkaille
yhdessä

Strategiset tavoitteemme



Vaikuttavat ja
saavutettavat
palvelut

Taloudellinen
kestävyys

Osaava ja
hyvinvoiva
henkilöstö

Johtamis- lupauksemme



KOHTAAN

YHDISTÄN

MAHDOLLISTAN

ARVOMME

Luottamus
Ihmislähtöisyys
Vastuullisuus



HENKILÖSTÖVISIO

Merkityksellistä
työtä vaikuttavasti
ja resurssiviisaasti

HENKILÖSTÖ- OHJELMAN TAVOITTEET



Ihmislähtöinen ja
osallisuutta vahvistava
henkilöstökulttuuri

Jatkuvaa oppimista ja
osaamisen kehittämistä
tukeva työpaikka

Hyvinvoiva ja
vastuullinen
työyhteisö

Vaikuttava ja
mahdollistava
johtaminen



Henkilöstövisio:

Merkityksellistä työtä - vaikuttavasti ja resurssiviisaasti

- **Toimimme resurssiviisaasti** – tarkoittaa, että käytämme aikaamme, osaamistamme ja voimavarojamme harkiten ja vaikuttavasti.
- Tavoitteemme on:
 - välttää turhaa kuormitusta ja päällekkäistä työtä.
 - vahvistaa työn sujuvuutta ja selkeyttää rooleja
 - hyödyntää digitaalisia ratkaisuja ja yhteisiä toimintamalleja.
 - edistää kestävää työelämää, jossa työntekijöiden voimavarat riittävät myös tulevaisuudessa.
- **Toimimme vaikuttavasti** – tarkoittaa, että meillä on hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tuottamassa vaikuttavia palveluita
- Tavoitteenamme on:
 - jatkuvan oppimisen mahdollistaminen, joka tukee asiakaslähtöisyyttä ja tuloksellisuutta
 - johtaminen, joka perustuu tietoon ja luottamukseen
 - yhteistyö yli ammatti ja yksikkörajojen, joka on vaikuttavan työn edellytys



Johtamislupaus tukee esihenkilötyötä

Valmisteltu yhteistyössä esihenkilöiden kanssa

Johtamista, joka
näkyi, tuntuu
ja vaikuttaa

KOHTAAN

**Arvostava ja
inhimillinen johtaminen**

Kohtaan jokaisen
arvostavasti ja tasapuolisesti
Kuuntelen aidosti ja
olen läsnä arjessa
Rakennan luottamusta
ja vahvistan turvallista
ilmapiiriä

YHDISTÄN

**Yhteisöllinen ja
osallistava johtaminen**

Edistän yhteistyötä ja yhteistä suuntaa
Mahdollistan osallistumisen
ja avoimen vuorovaikutuksen
Tuon ihmiset yhteen
kehittämään ja
onnistumaan

**Tavoitteellinen ja
valmentava johtaminen**

Teen suunnan ja tavoitteet näkyviksi
Tuen osaamista, kasvua ja
perustyössä onnistumista
Edistän vaikuttavaa
ja asiakaslähtöistä
toimintaa

MAHDOLLISTAN



Henkilöstö-ohjelma

Tavoitteet, keinot ja mittarit

Ihmislähtöinen ja osallisuutta
vahvistava henkilöstökulttuuri

Jatkuvaa oppimista ja
osaamisen kehittämistä
tukeva työpaikka

Vaikuttava ja mahdollistava
johtaminen

Hyvinvoiva ja vastuullinen
työyhteisö

**Ohjelma sisältää
neljä tavoitetta**
(onnistumista arvioidaan Syke-kyselyllä)



Ihmislähtöinen ja osallisuutta vahvistava henkilöstökulttuuri

Tätä tavoittelemme

- Rakennamme kulttuurin, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu, kuultu ja osallinen työyhteisön kehittämisessä.

Keskeiset elementit

- Arvostava kohtaaminen ja kuunteleva vuorovaikutus
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja yhteisiin asioihin
- Avoimet palautekanavat ja yhteisölliset kehittämiskäytännöt
- Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen

Keskeiset dokumentit

- Henkilöstösuunnitelma
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Keinoja 2026-2030

- Vuosittaiset henkilöstöpaneelit
- Avoimet palautekanavat (arjen keskustelut, erilaiset kyselyt, kysy johdolta jne)
- Omaa toimintaa tukevat vakioidut kokouskäytännöt
- Tuemme esihenkilöitä ja työyhteisöjä päivittäisjohtamisen toteuttamisessa / toiminnan vakioinnissa ja henkilöstölähtöisessä kehittämisessä tietoon perustuvien tarpeiden mukaan
- Monipaikkaisen työn (mm. hybridityö ja etätyö) kehittäminen ja pelisääntöjen luominen yhdessä
- **TEHTÄVÄ:** millä toimenpiteillä tämän tavoitteen toteutuminen mahdollistetaan työyhteisössämme

Jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä tukeva työpaikka

Tätä tavoittelemme

- Mahdollistamme jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen osana arkea ja urapolkuja.

Keskeiset elementit

- Oppimista mahdollistava johtaminen ja kulttuuri
- Osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen
- Monipuoliset oppimisen muodot
- Yksilöllisten oppimis- ja urapolkujen tukeminen

Keskeiset dokumentit

- Osaamisen kehittämisen suunnitelma
- Koulutussuunnitelma

Keinoja 2026-2030

- Tarjoamme ja mahdollistamme monipuolisia mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, kuten työssä ja toisilta oppiminen, koulutukset, verkkokurssit
- Laaja-alainen koulutussuunnitelman mukainen koulutustarjonta koko henkilöstölle
 - **KeuKampus** -oppimisalustan käyttöönotto mahdollistaa aiempaa laaja-alaisemman osallistumisen
- Rekrytointimme perustuvat ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ja osaamistarpeiden arviointiin
- Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja arvioinnista perehdytysmallien mukaisesti, kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen
- Säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut sekä arvontuoton arviointikeskustelut (henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi)
- Minun urani Keusotessa –malli tukee oppimis- ja urasuunnittelua
- **TEHTÄVÄ:** millä toimenpiteillä tämän tavoitteen toteutuminen mahdollistetaan työyhteisössämme

Vaikuttava ja mahdollistava johtaminen

Tätä tavoittelemme

- Vahvistamme johtamista, joka tukee tavoitteiden saavuttamista, ihmisten kehittymistä ja työyhteisön toimivuutta.

Keskeiset elementit

- Tavoitteellinen ja selkeä johtaminen
- Esihenkilöiden rooli mahdollistajina ja tukijoina
- Luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva johtamiskulttuuri
- Johtamisen jatkuva kehittäminen ja reflektio

Keskeiset dokumentit

- Vuosittainen Henkilöstösuunnitelma
- Vuosittainen Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Keinoja 2026-2030

- Johtamislupaus
 - Palveluketjujohtamisessa onnistumisen tukeminen valmennuksilla
 - Esihenkilötyön vakiointi ja kehittäminen
 - Asetamme selkeät ja ajantasaiset, tietoon perustuvat toiminnan tavoitteet
 - tiedolla johtamisen ja viestinnän vahvistaminen
 - Esihenkilö- ja johtamisosaamisen kehittäminen KeuAkatemiassa
 - Esihenkilöiden mentorointiohjelma
-
- **TEHTÄVÄ:** millä toimenpiteillä tämän tavoitteen toteutuminen mahdollistetaan työyhteisössämme

Hyvinvoiva ja vastuullinen työyhteisö

Tätä tavoittelemme

- Edistämme työyhteisön hyvinvointia ja vastuullista toimintaa, joka huomioi ihmiset, ympäristön ja yhteiskunnan.
- Keusoten työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa – se tukee henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja työssä onnistumista muutosten keskellä.

Keskeiset elementit

- Ennaltaehkäisevä työ työyhteisöjen suuntaan
- Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ja kokonaisturvallisuuden tukeminen
- Yhdenvertaisuus ja eettinen toiminta
- Kestävän kehityksen periaatteiden huomioiminen
- Yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen

Keskeiset dokumentit

- Vuosittainen työhyvinvointisuunnitelma
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Toimenpiteet 2026-2030

- Tuemme esihenkilöitä ja työyhteisöjä työhyvinvoinnin vahvistamisessa
 - työkuormituksen ja päällekkäisen työn vähentäminen
 - roolien selkiyttäminen
 - arjen kohtaamiset ja keskustelut
 - työkykyjohtamisen osaamisen vahvistaminen
 - työhyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin liittyvän osaamisen vahvistaminen
- Ennaltaehkäisevä työ työyhteisöjen toiminnan kehittämisen painopisteenä
 - HEHKU –toimintamalli
 - Muu yhteistyö työyhteisöjen kehittämisessä
- Työkaluja erityistilanteisiin
 - Defusing -toimintamalli
 - Työyhteisösovittelu –toimintamalli
- Mahdollistamme tarpeenmukaisia työhyvinvointia tukevia työskentelyratkaisuja
- Kehitämme työvuorosuunnittelua hyvinvointia tukevaksi
- **TEHTÄVÄ:** millä toimenpiteillä tämän tavoitteen toteutuminen mahdollistetaan työyhteisössämme

Henkilöstöön liittyvät suunnitelmat tukevat ohjelman toteuttamista



Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma



Henkilöstösuunnitelma



Osaamisen kehittämissuunnitelma (sis.
Koulutussuunnitelman)



Työhyvinvointisuunnitelma



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on tehdä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden teemoja tunnistettavammiksi ja kaikkea toimintaa läpäiseviksi teemoiksi hyvinvointialueen sisällä ja sen palveluissa.

Suunnitelma ohjaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistä työelämässä. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet ja toimenpiteet, joilla varmistetaan kaikkien työntekijöiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Suunnitelman keskeisiä teemoja ovat rekrytointi, palkkaus, työyhteisöt ja verkostot, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä johtaminen ja esihenkilötyö.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioiminen työssä on meidän kaikkien tehtävä.

**Edistämme
tasa-arvoa ja
yhdenvertaisuutta!**

Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma luo katsauksen hyvinvointialueen henkilöstöön ja esittää arvion tulevien vuosien aikana tapahtuvista henkilöstöön ja henkilöstösuunnitteluun liittyvistä muutoksista.

Henkilöstösuunnitelma sisältää Keusoten henkilöstöpolitiikan keskeiset linjaukset liittyen palvelussuhteisiin, erilaisiin työskentelytapoihin ja työhöön hyvinvointialueella, rekrytointeihin, perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen sekä työnohjaukseen ja oppilaitosyhteistyöhön. Henkilöstösuunnitelmassa on kuvattu myös käytössä olevan henkilöstösuunnittelun työkalut sekä tavoitteet tulevaisuuden työkaluille.

Henkilöstösuunnittelu on strategista toimintaa, joka pitää sisällään niin tulevaisuuden ennakointia kuin erilaisia toimenpiteitä ja linjauksia. Suunnitelma tukee hyvinvointialueen strategisia tavoitteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstösuunnittelun tulee tapahtua yhdessä toiminnan ja talouden suunnittelun kanssa.

Henkilöstösuunnitelman avulla pyrimme varmistamaan sitä, että hyvinvointialueella on oikea-aikaisesti oikeanlaista henkilöstöä oikeanlaisissa tehtävissä.

**Henkilöstösuunnitelma
perustuu hyvinvointialueen
strategiaan,
henkilöstöpolitiikkaan sekä
henkilöstöohjelman
tavoitteisiin.**

Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Osaamisen kehittämisen suunnitelma toimii strategisena ja käytännönläheisenä ohjausvälineenä koko hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen systemaattisessa kehittämisessä ja jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa. Sen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiin ja tuleviin osaamisvaatimuksiin sekä tukee organisaation strategisia päämääriä.

Suunnitelma määrittää keskeiset osaamistarpeet, kehittämisen painopistealueet sekä keinot, joilla oppimista ja ammatillista kasvua tuetaan. Näitä keinoja ovat muun muassa työssä ja toisilta oppiminen, valmennukset, koulutukset, mentorointi sekä digitaaliset oppimisympäristöt ja verkkokoulutuspalvelut.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta suunnitelma luo rakenteet osaamisen ennakoinnille, kehittämisen koordinoinnille ja vaikuttavuuden arvioinnille. Se selkeyttää vastuut esihenkilöille ja johdolle, tukee osaamisen seuranta mittareilla ja varmistaa, että kehittämistoimet kohdentuvat strategisesti oikein.

**Osaamisen kehittämisen
suunnitelma – suuntaa,
keinoja ja tukea jatkuvaan
oppimiseen.**

Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma on osa Keusoten Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa ja se tarkoittaa sen tavoitteita ja toimenpiteitä erityisesti koulutustoiminnan osalta.

Kyseessä on vuosittainen toimenpidesuunnitelma, joka toimii käytännön työkaluna henkilöstön koulutusten suunnittelussa, organisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa.

Suunnitelma koostuu Koulutussuunnitelma-dokumentista sekä palvelualuekohtaisista, tulosaluetasolla kohderyhmittäin laadituista suunnitelmista.

Koulutussuunnitelma laaditaan aina ennakoivasti ennen koulutusten alkamista, mutta sitä voidaan päivittää joustavasti myös kalenterivuoden aikana tarpeen mukaan.

**Koulutussuunnitelma ohjaa
osaamisen kehittämistä
koulutuksellisin keinoin ja
toimii työkaluna koulutusten
suunnittelussa,
organisoinnissa ja resurssien
kohdentamisessa.**

Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma tuo näkyväksi sen, miten henkilöstön hyvinvointia edistetään ja turvataan. Suunnitelma auttaa ennakoimaan riskejä, vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan työilmapiiriä, mikä tukee sekä työntekijöiden jaksamista että organisaation tuloksellisuutta.

Työhyvinvointisuunnitelmalla pyritään luomaan edellytykset kestäväälle työkyvylle ja turvalliselle, motivoivalle työympäristölle. Se tukee työkykyä ja työurien jatkuvuutta, vahvistaa osallisuutta ja yhdenvertaisuutta ja huomioi kestäväen kehityksen periaatteet. Lisäksi se vahvistaa työnantajakuvaa ja varmistaa, että organisaatio toimii vastuullisesti suhteessa henkilöstöön.

Suunnitelma on yhteinen kehittämisen väline. Sen toteutus syntyy yhteistyössä, jossa jokainen osallistuu hyvinvoivan ja kestäväen työyhteisön rakentamiseen.

"Keusoten työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa – se tukee henkilöstön hyvinvointia ja työssä onnistumista muutosten keskellä."

**Työhyvinvointisuunnitelma
ohjaa työhyvinvoinnin
edistämisen konkreettisiin
tekoihin.**