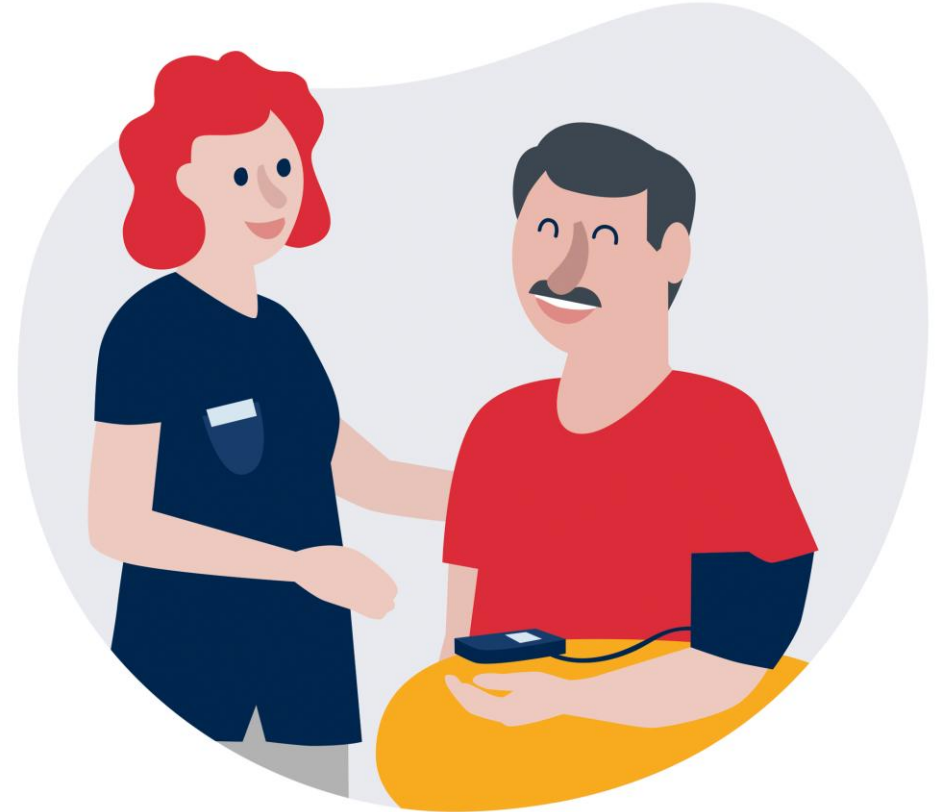


# Henkilöstöohjelma Keusotelaisille vuosille 2026-2030

# 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

## VISIONMME

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 kestäväää 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  
näkyä, 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.**