



Henkilöstöhallinto

HJTVR

Kaija Metsänranta

12.12.2018



Henkilöstökysely



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kyselytutkimuksen tuloksia

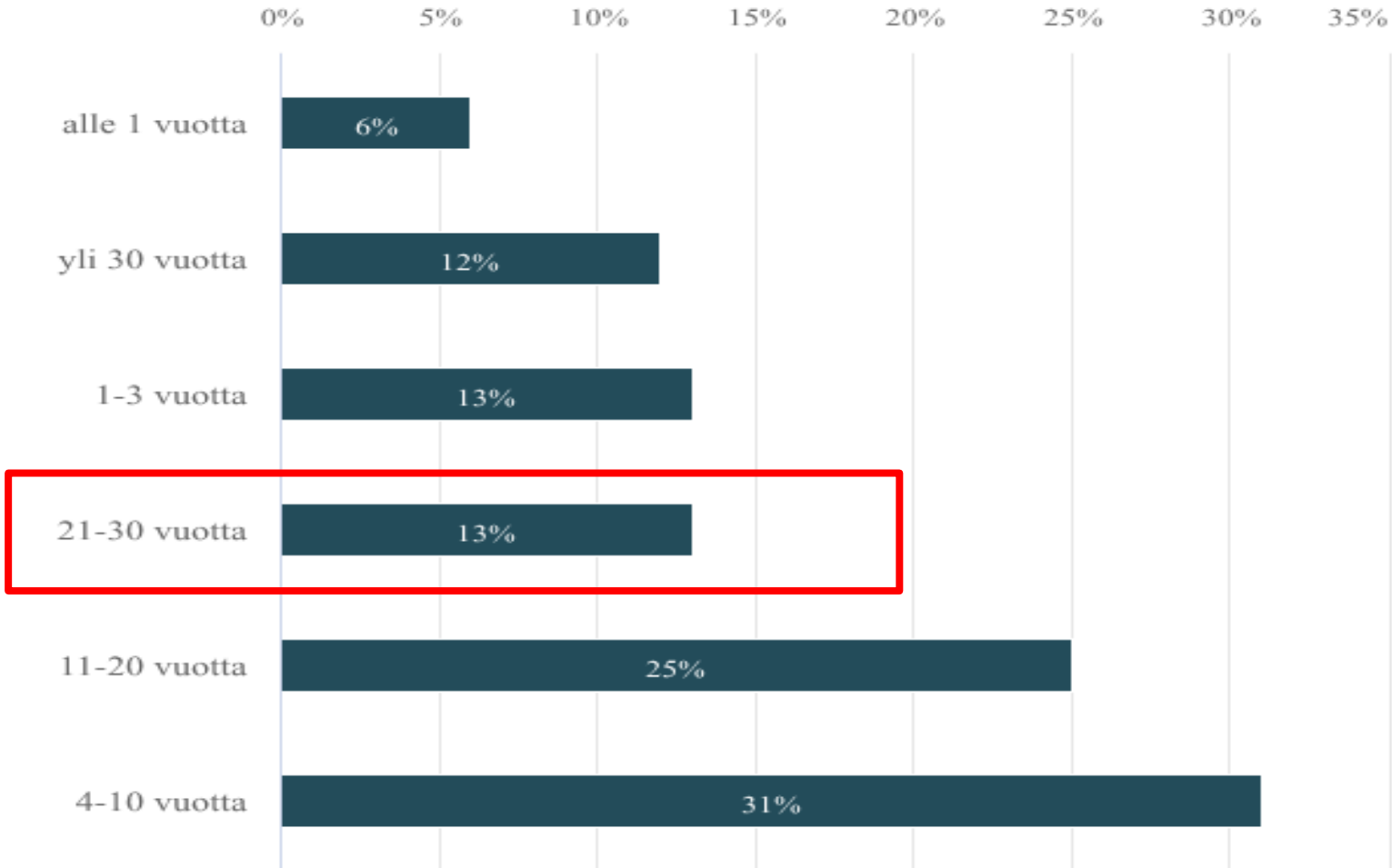
Suvi Einola
Susanna Kultalahti
Riitta Viitala

Taustatietoa

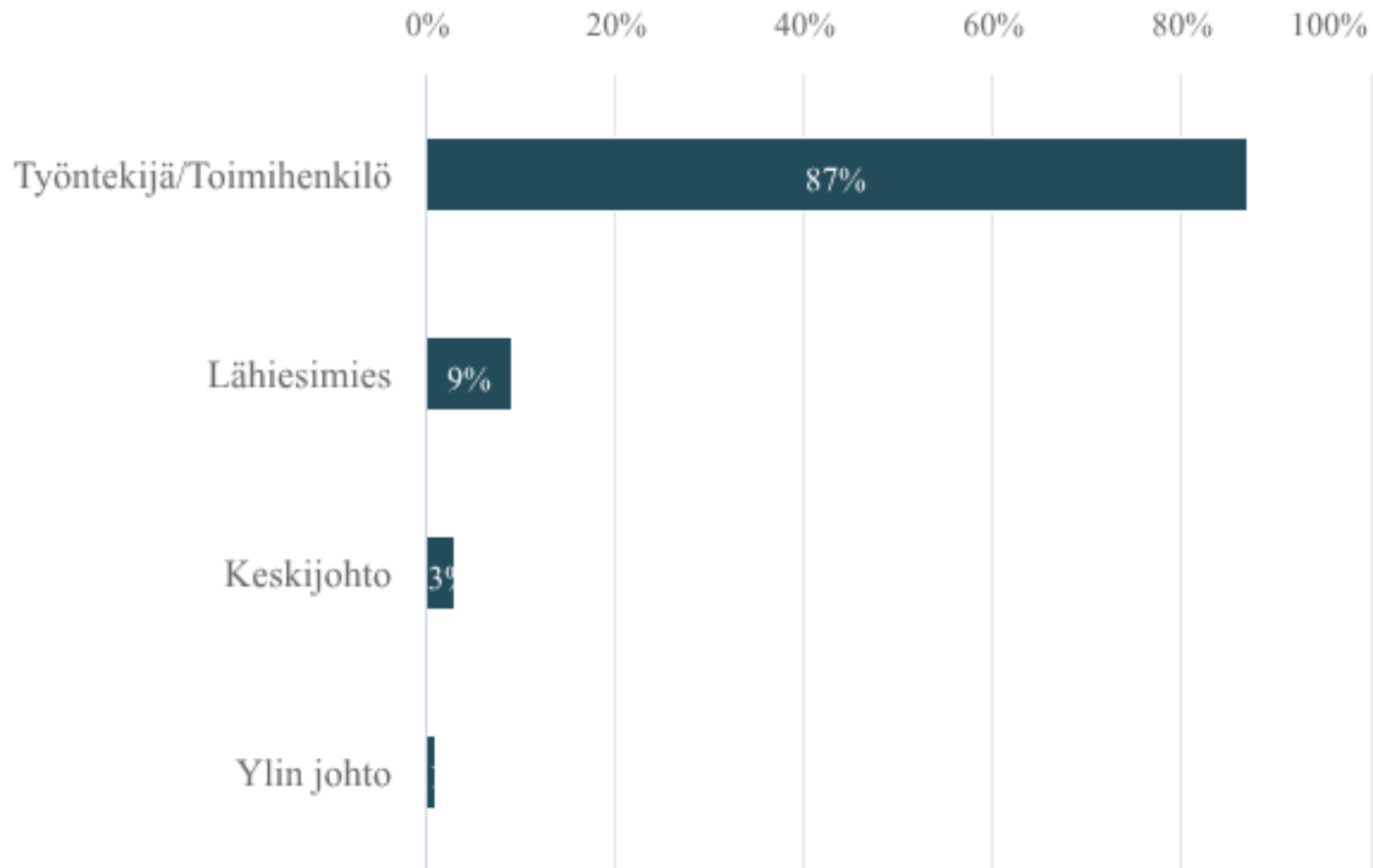
- Vastaaajia 1761
- Naisia 1550, miehiä 211
- Vastaaajista 87% vakituisessa työsuhteessa, 13% määräaikaisessa



Työsuhteen kesto



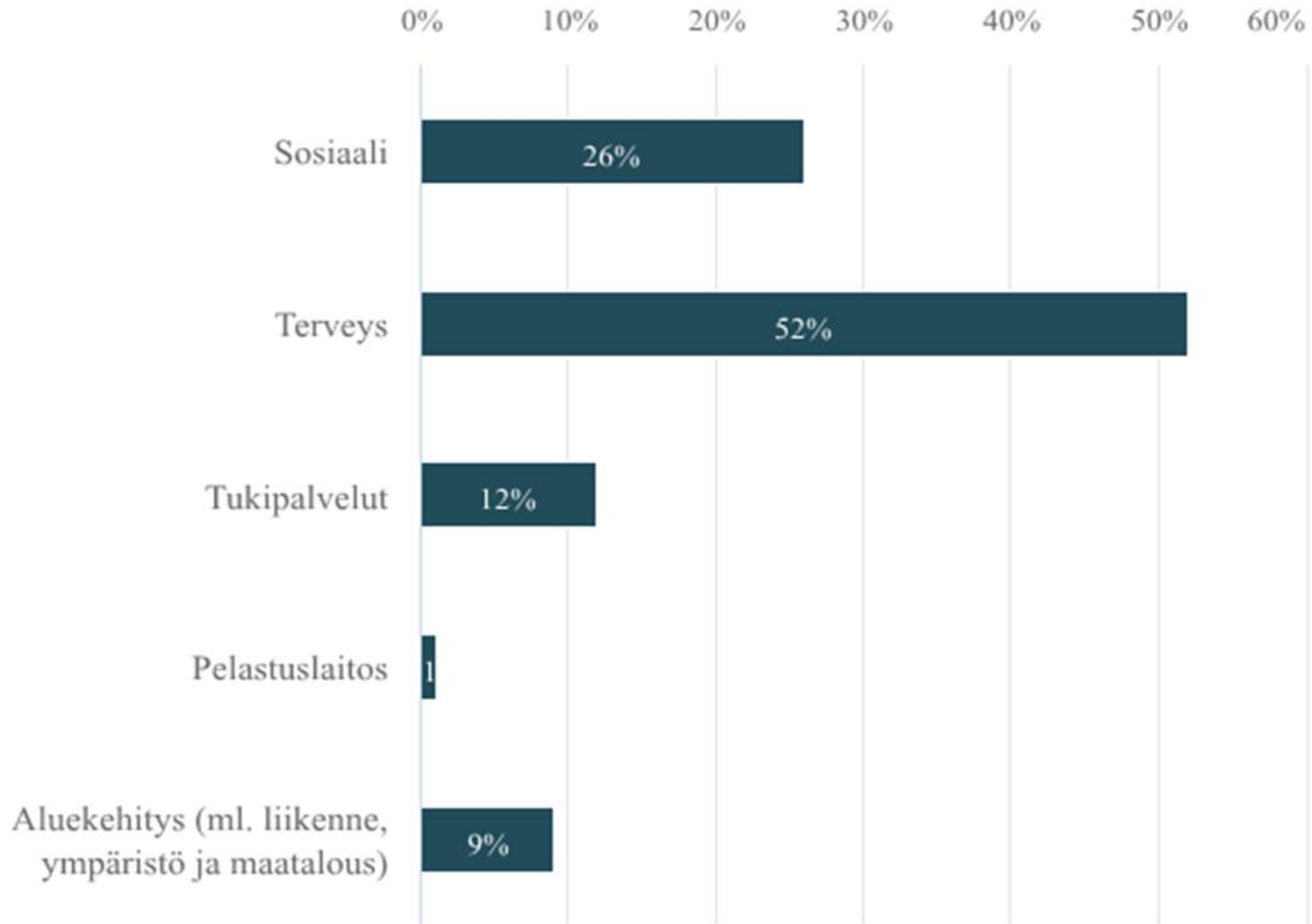
Asema



Organisaatio

	N	Prosentti
Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä	87	4,92%
Etelä-Pohjanmaan liitto	24	1,36%
Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos	8	0,45%
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	472	26,7%
Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	52	2,94%
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus	62	3,51%
JIK ky	157	8,88%
Kuntayhtymä Kaksineuvoinen	149	8,43%
Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä	15	0,85%
Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä	178	10,07%
Alajärvi	86	4,86%
Alavus	14	0,79%
Evijärvi	3	0,17%
Ilmajoki	24	1,36%
Isojoki	14	0,79%
Isokyrö	10	0,57%
Karjajoki	6	0,34%
Kauhajoki	37	2,09%
Kauhava	26	1,47%
Kuortane	0	0%
Kurikka	29	1,64%
Lappajärvi	6	0,34%
Lapua	52	2,94%
Seinäjoki	203	11,48%
Teuva	11	0,62%
Vimpeli	10	0,57%
Soini	0	0%
Ähtäri	8	0,45%
Suupohjan lomituspalvelut	5	0,28%
Alavuden lomituspalvelut	4	0,23%
Järvi-Pohjanmaan lomituspalvelut	1	0,06%
Muu organisaatio	15	0,85%

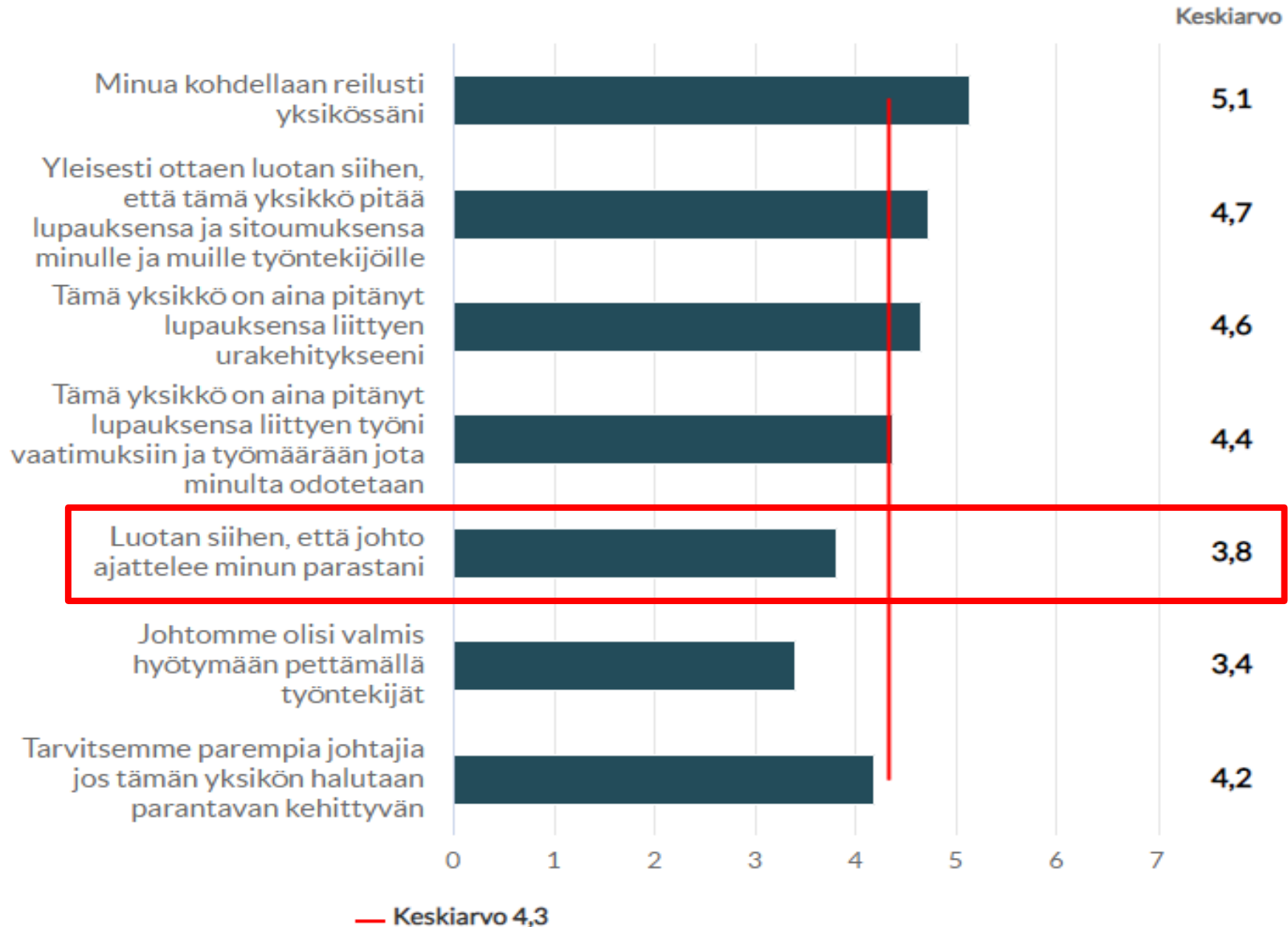
Ala



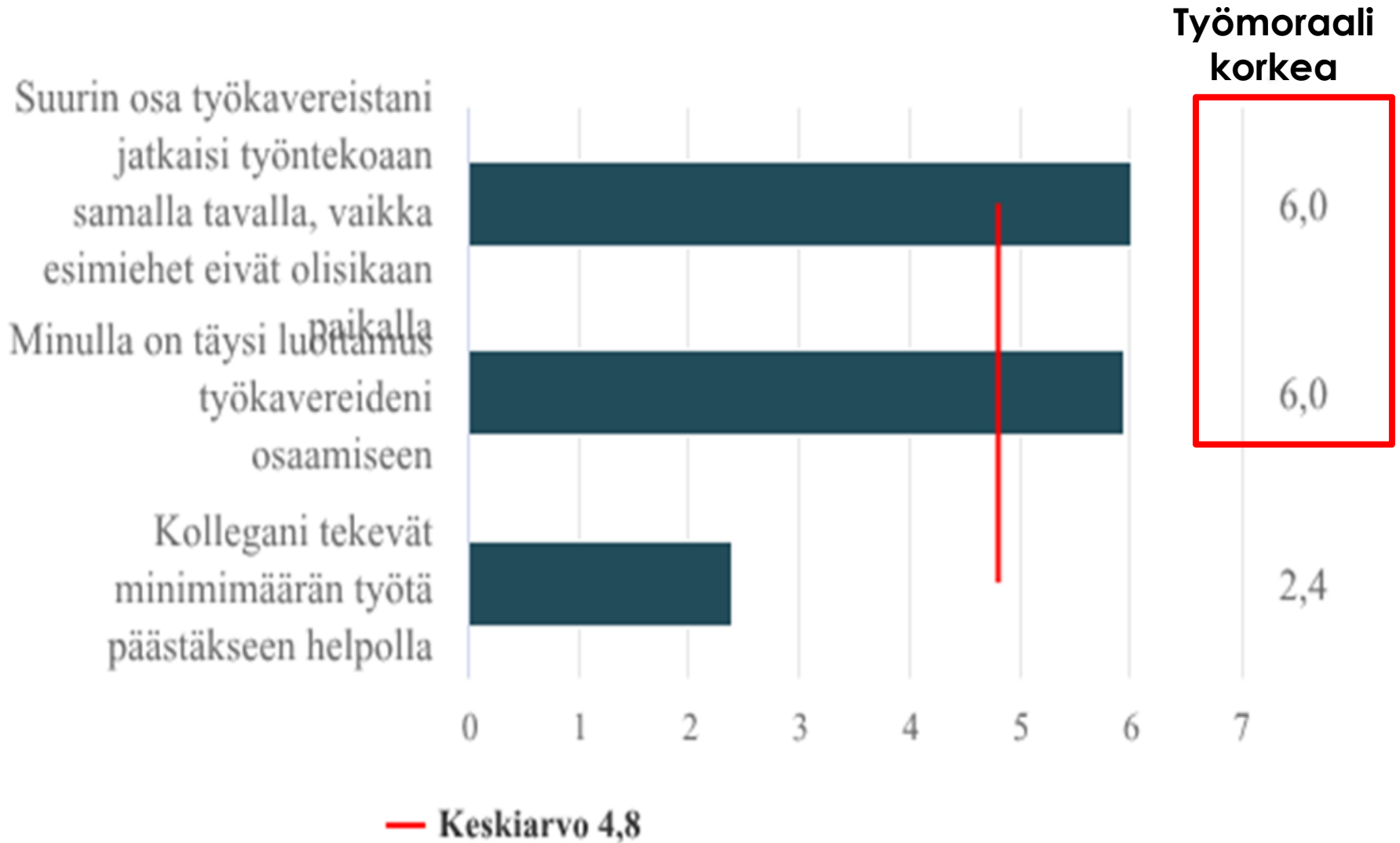
Henkilöstöön liittyvät käytänteet (arviointi 0-7)



Luottamus organisaatioon(arviointi 0-7)



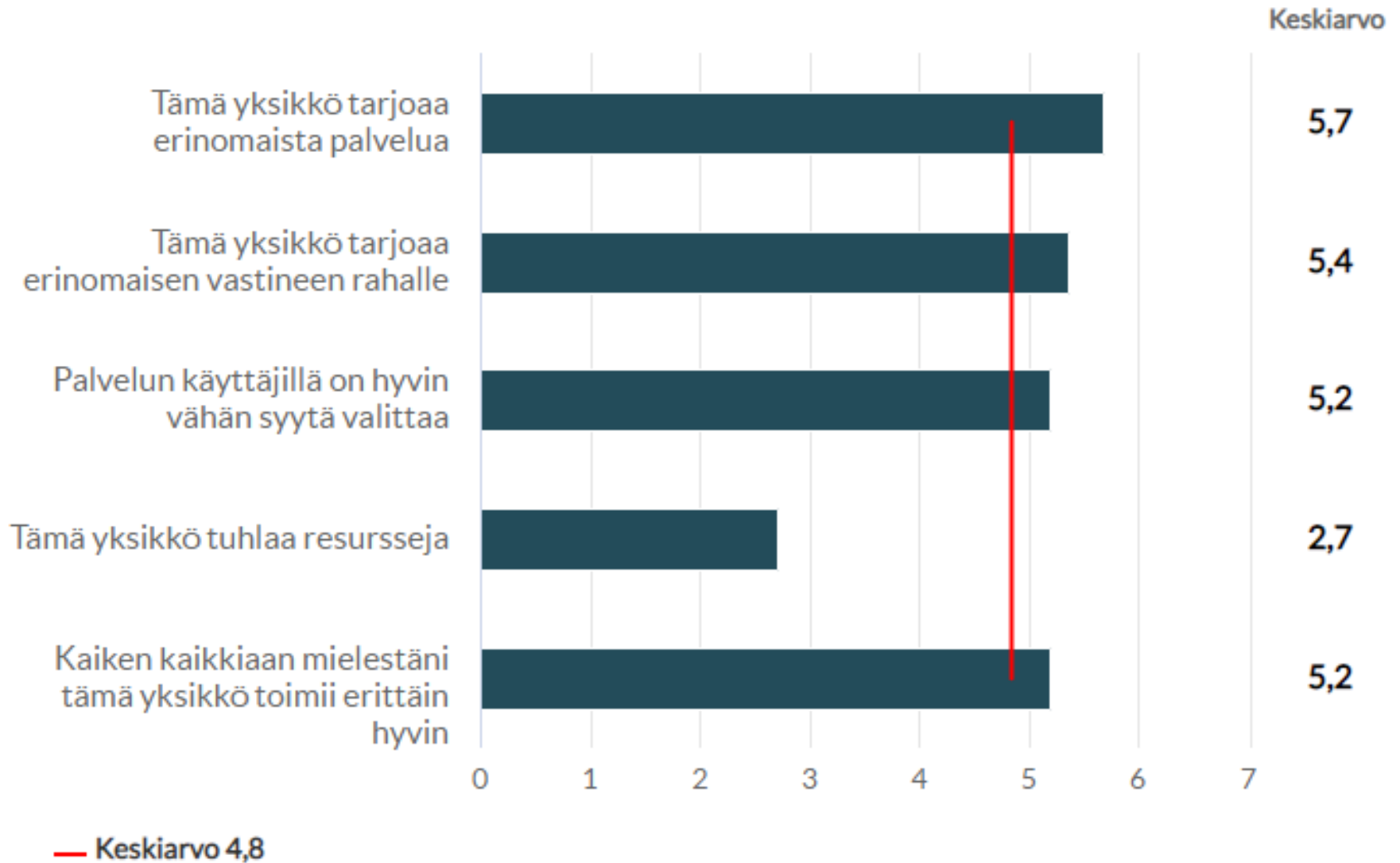
Ihmisten välinen luottamus(arviointi 0-7)



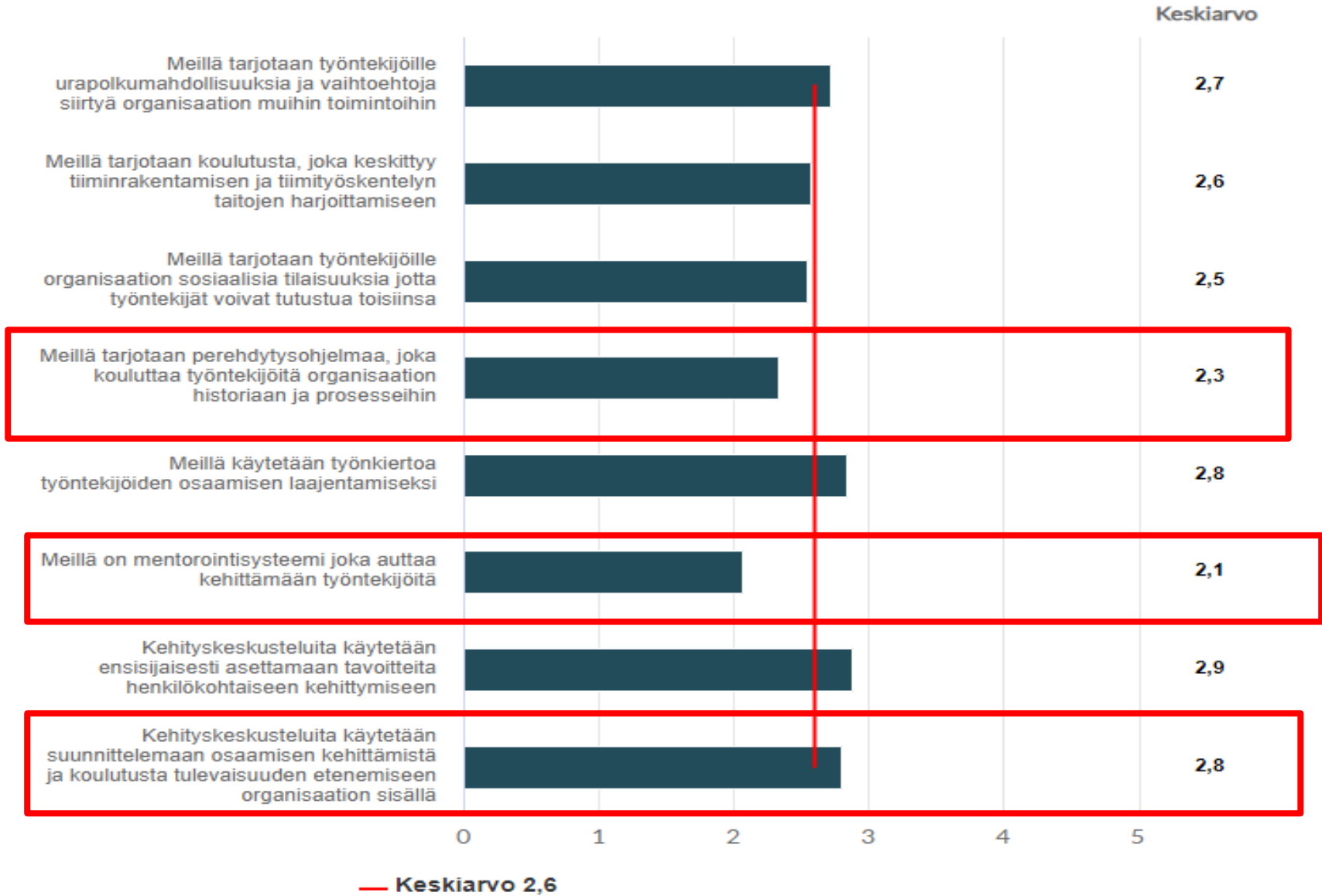
Sitoutuminen (arviointi 0-7)



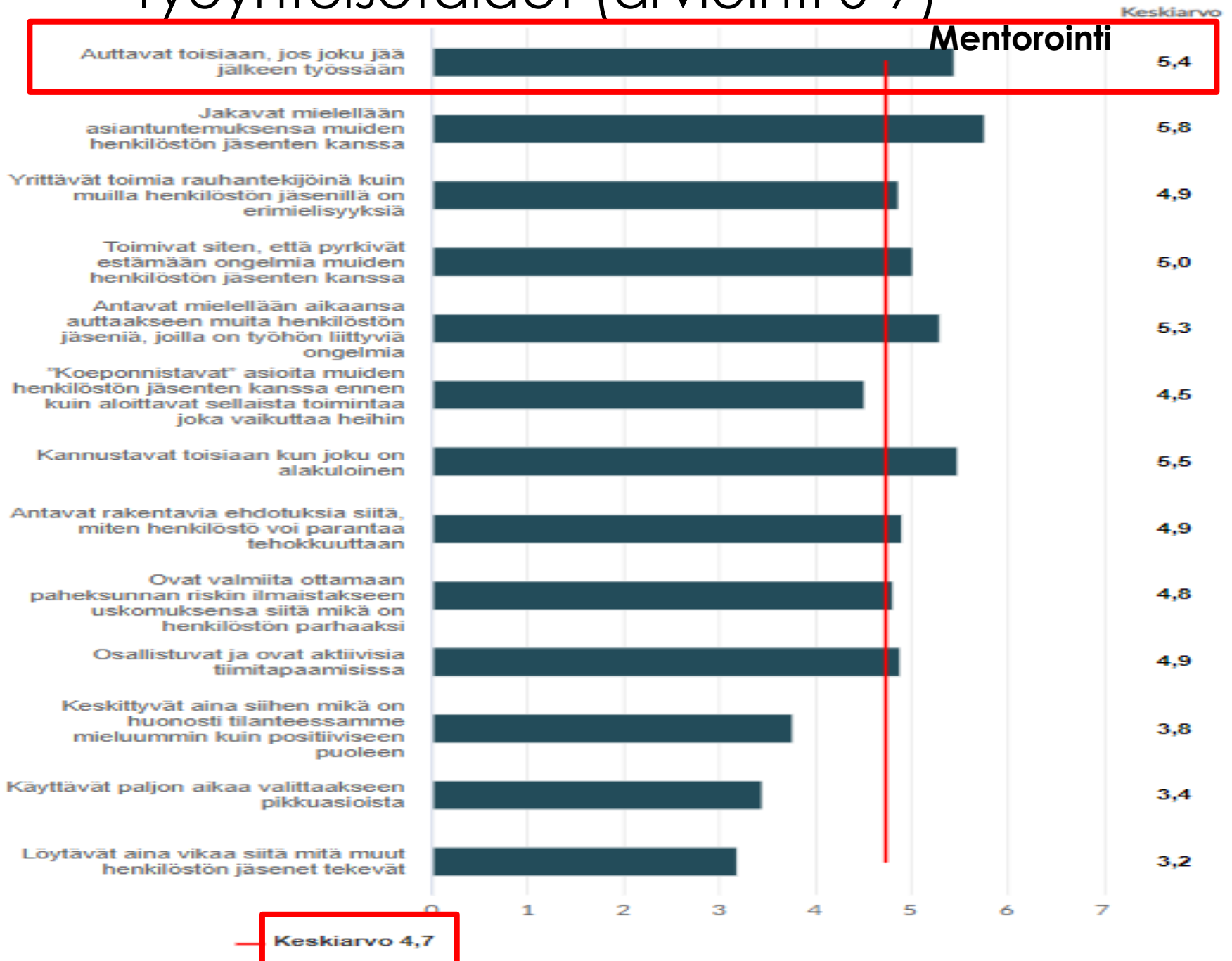
Suoriutuminen (arviointi 0-7)



Koulutus ja kehittäminen (arviointi 0-5)



Työyhteisötaidot (arviointi 0-7)



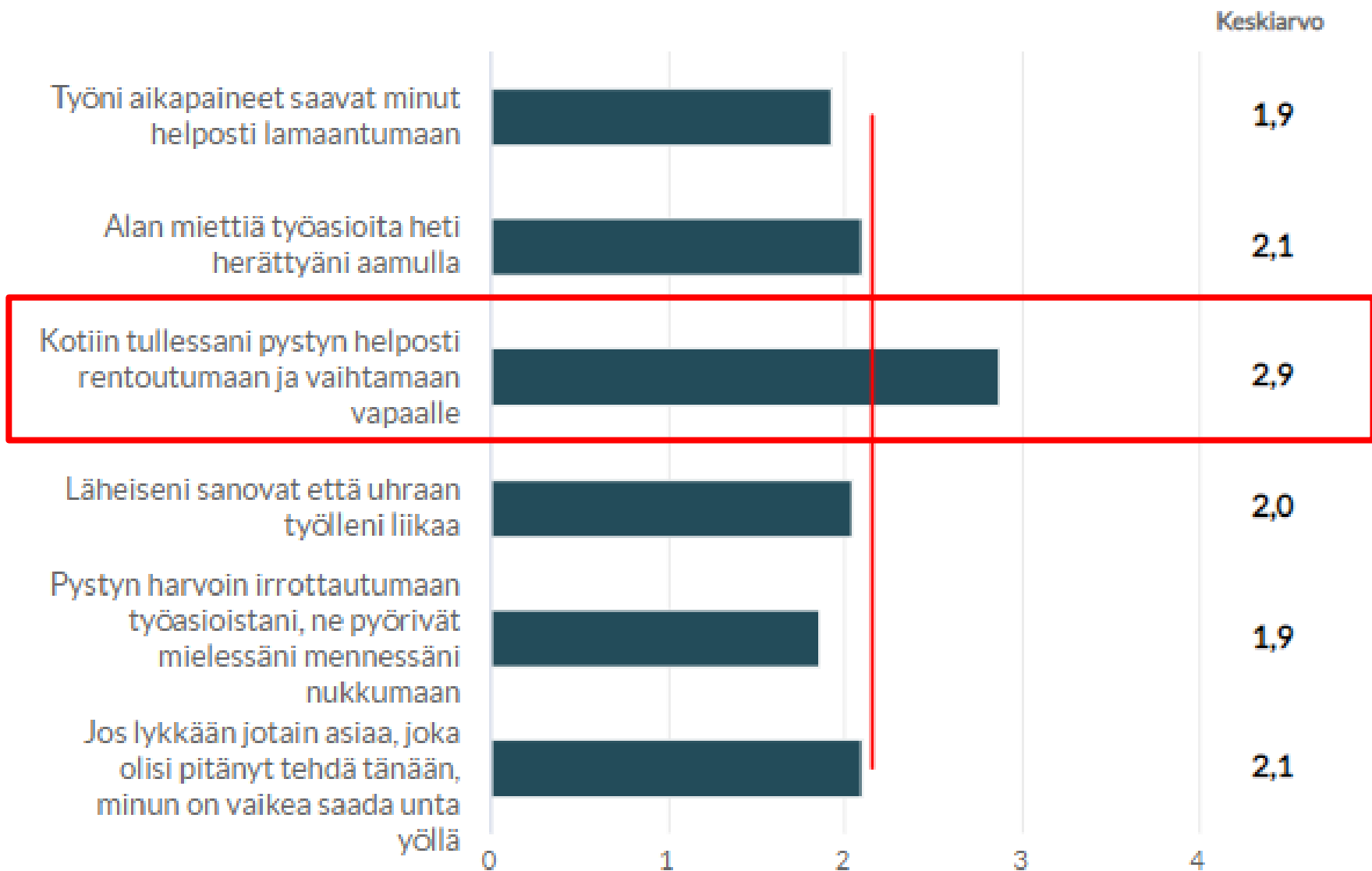
Työn kuormittavuus (arviointi 0-4)...



...Työn kuormittavuus (arviointi 0-4)

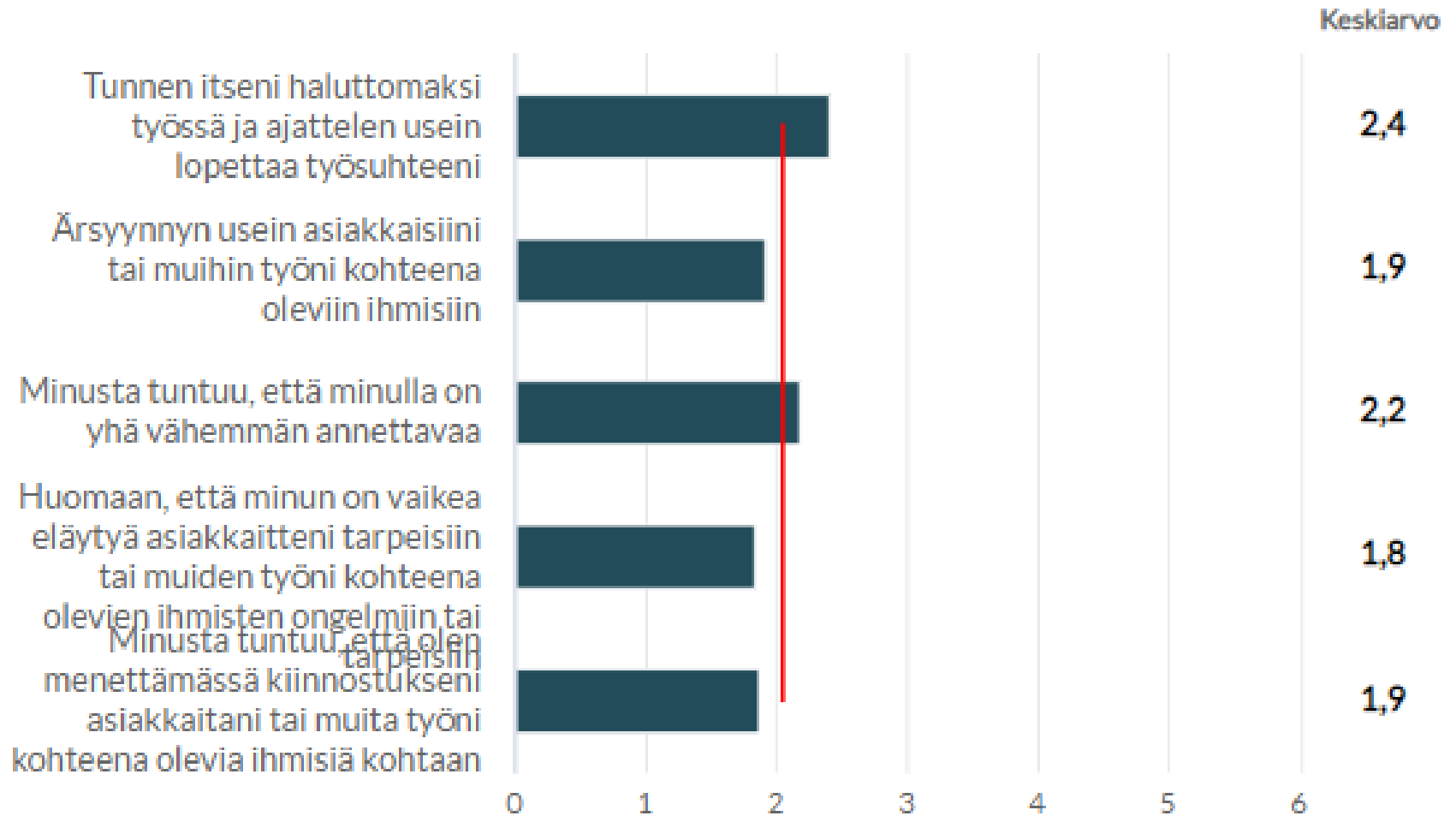


Työssä jaksaminen (arviointi 0-4)...



Keskiarvo 2,2

...Työssä jaksaminen (arviointi 1-6)



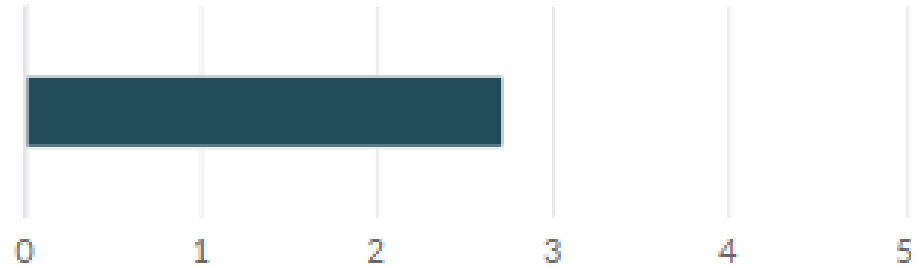
Keskiarvo 2,0

Känteinen

Stressi ja lähtöhalukkuus

(arviointi 0-5)

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?



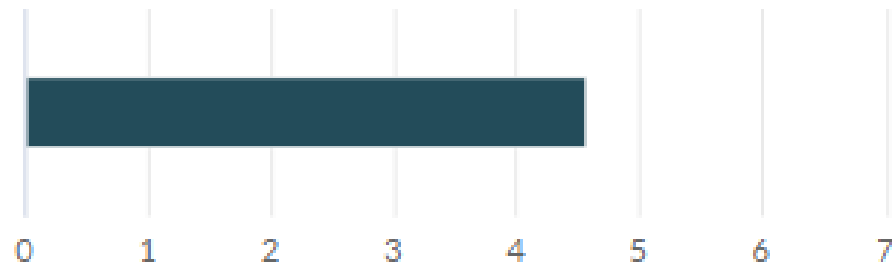
Keskiarvo

2,7

— Keskiarvo 2,7

(arviointi 0-7)

En suunnittele lähteäväni tästä yksiköstä

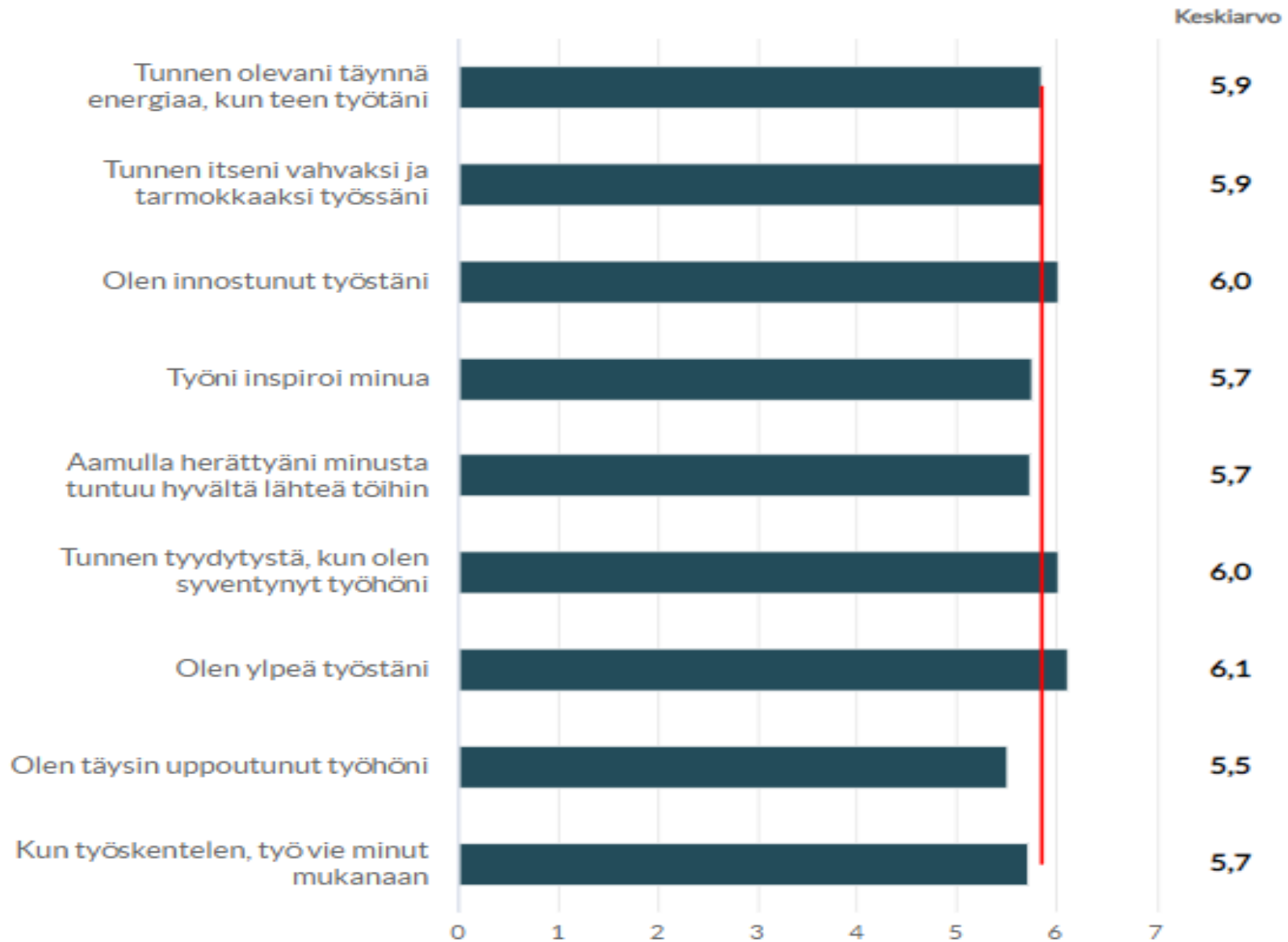


Keskiarvo

4,6

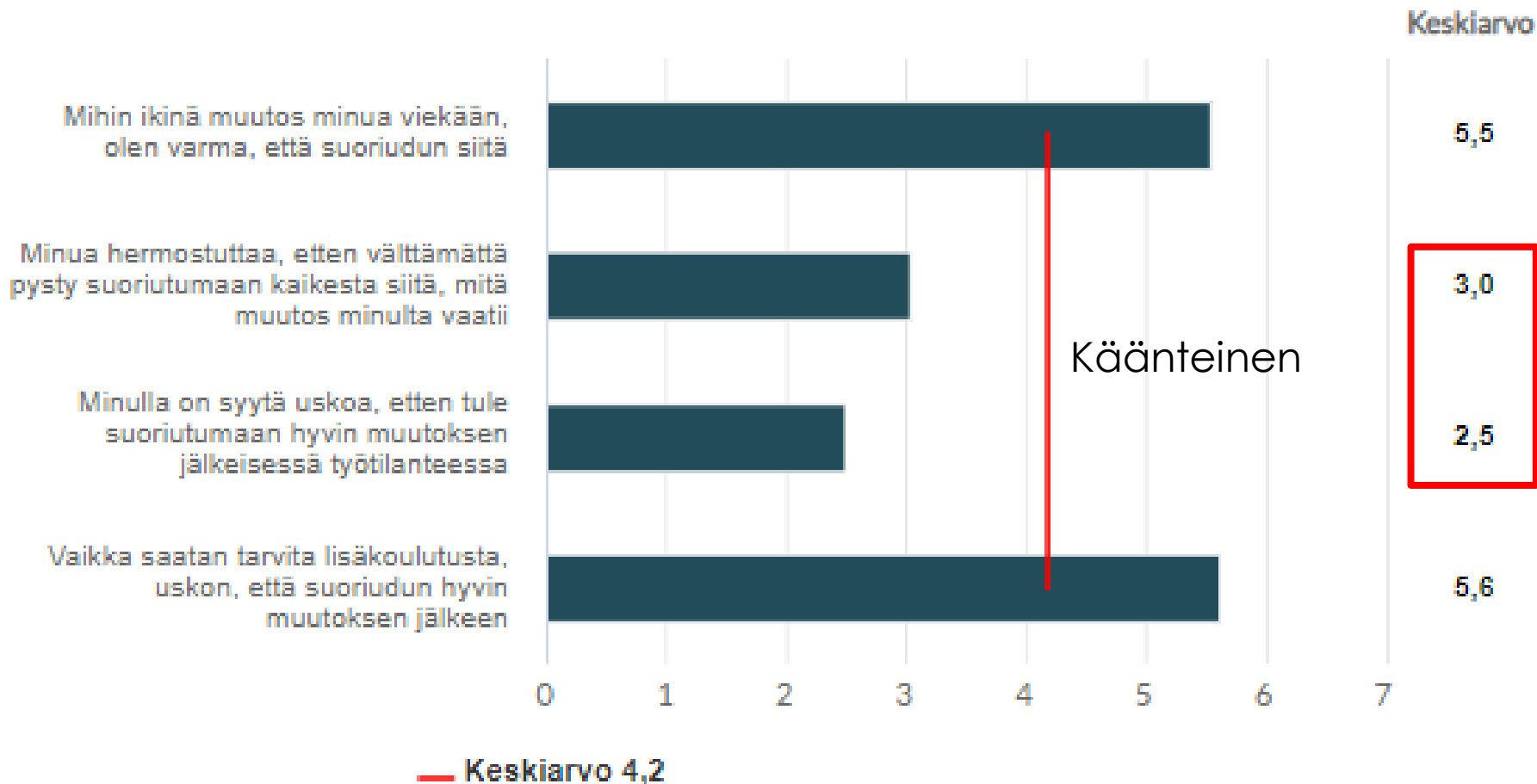
— Keskiarvo 4,6

Työn innostavuus (arviointi 0-7)



Keskiarvo 5,8

Muutokseen liittyvä itsetuottamus(arviointi 0-7)



Minkälainen organisaatio on reilu työnantaja (N=1409)

Tasapuolinen, eri ammattikuntia samalla tavalla arvostava

Ymmärtää yksilölliset tarpeet ja tilanteet, joustava

Osallistava, ei salaile

Luottaa ja antaa vastuuta

Keskusteleva

Kuunteleva

Läpinäkyvät pelisäännöt ja organisaatio

Tuntee työn

Arvostaa asiakkaita ja työntekijöitä

Joustava

Esimiehet olisivat enemmän tekemisissä kaikkien työntekijöiden kanssa

Antaa mahdollisuuden kehittyä ja täydennyskouluttautua

Modernit työskentelytavat

Palkitsee onnistumiset

Pitää lupauksensa

Johto tuntee ruohonjuuritason työn oikeasti

Roolit, vastuut ja valtuudet on sovittu ja ne käydään määrääjain läpi

Maksaa kunnollista palkkaa

Millaista ammatillista kehittymistä ja kouluttautumismahdollisuuksia yksikössänne tarjotaan? Voit myös kommentoida, millaiselle koulutukselle olisi tarvetta. (N=1188)

Tarjotaan

Yhteistyötaidot
Tiimityöskentely
Ammatilliset asiat
Laatu
Asiakasystävällisyys
Turvallisuus
Videokoulutukset
Sisäiset koulutukset
Turvakortti
EA-kortti
Ajankohtaiset asiat
Lähihoitajasta
sairaanhoitajaksi
Haavahoidon koulutus
Ergonomia
Alkusammutus
Hygieniapassi
Kirjaamiskoulutus
Lean
Kielikoulutus

Toivotaan

Lakikoulutusta
Ympäristöhallinnon koulutusta
Muutosjohtamiseen
Esimieskoulutukseen
Henkilöstöjohtamiseen
ATK-taidot
Tiimityön koulutus
Erikoistumiskoulutusta (lastensuojelu, psykiatria, nepsy, huumeet, kinestiikka, kriisi, ja traumatyö, kuntoutus, kotikuntoutus)

Yleiset huomiot

Koulutuksia tarjolla hyvin ja ovat monipuolisia
Ajankäytöllisesti ei mahdollisteta
Koulutusraha (200€) liian pieni
Ulkopuolisiin koulutuksiin vaikea päästä
Koulutukseen saa käyttää muutaman päivän vuodessa, muut palkattomia



Yhteinen
Etelä-Pohjanmaa

Mitkä ovat mielestäsi parhaita keinoja osallistaa henkilöstöä organisaation kehittämiseen? (N=1219)

Työpajat
Avoin ja välitön vuoropuhelu
Henkilöstö mukaan kehittämiseen jo alusta alkaen
Johdon jalkautuminen yksiköihin
Kysyminen ja mielipiteen aito kuuntelu
Aito osallistaminen
Vastuunanto
Keskustelutilaisuudet
Sparraus samoja työtehtäviä tekevien kanssa
Koulutukseen pääsy
Yhteiset prosessien kehittämiset
Säännölliset palaverit
Kehityskeskustelut
Riittävien resurssien turvaaminen
Työsuhteiden vakinaistaminen
Aktiivinen koollekutsuminen
Vastuunanto
Suora vaikuttaminen työyhteisöissä ja tiimeissä työkäytäntöihin
Kannustus ja arvostus
Kyselyt, joiden tulos otetaan aidosti huomioon
Ideointitilaisuudet
Viikoittaiset/ säännölliset palaverit
Äänestykset
Lean
Ajan antaminen
Riittävä resursointi

Mikä kasvattaa mielestäsi parhaiten henkilöstön työmotivaatiota(N=1419)

Hyvä työilmapiiri
Etenemis- ja koulutusmahdollisuudet
Yhteinen tekeminen
Avoimuus, rehellisyys
Luottamus
Vastuun jakaminen
Vaikuttamismahdollisuudet
Ylemmän johdon näkyminen työpaikoilla
Kehuminen, positiivinen palaute
Mielekäs työ
Oikeudenmukainen palkkaus
Joustavuus
Tasa-arvoisuus
Hyvä johtaminen
Johdon arvostava suhtautuminen
Tyky toiminta
Selkeys päätöksissä ja toimintaohjeissa
Tuki johdolta
Selkeät tehtävänkuvat

Tähän voit jättää avointa palautetta (N=481)

Maakuntauudistus aiheuttaa huolta ja epävarmuutta
Ei ole kuunneltu tarpeeksi, jatkossa lisää vuoropuhelua
Myös perusterveydenhuoltoa täytyy kuunnella
Pidetään koko henkilöstöstä hyvää huolta myös sote-muutoksessa
Ikäsyrijintään tulee puuttua
Turhat rakenteet (esim monet esimiesportaot) tulisi soten myötä purkaa
Olisi kiva kuulla enemmän positiivista palautetta
Työaika pitää yhtenäistää
Esimiesten valintaan tulee käyttää aiempaa enemmän vaivaa ja aikaa
Yhä suurenevat työyhteisöjen koot huolettavat

"Taitaa mennä tämäkin kysely mappi Ö:hön, ei ole enenkään kysely"

"Kiitos kyselystä, se oli kattava ja hyvä. Tärkeää, että työntekijöitä kuullaan"

Arvonnassa voittajat

Seinäjoen kaupunginteatterin 50€ lahjakortti:

- Aila Ojala, Isokyrö
- Katariina Korkea-aho, Hyllykallio
- Laura Hautala, Jurva
- Sirpa Lähdesmäki, Seinäjoki

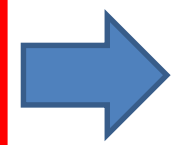


Henkilöstöpolitiikka luonnos

Henkilöstöpolitiikan prosessi

M
a
a
k
u
n
t
a
s
t
r
a
t
e
g
i
a

Arvot	Muutos- ajurit	Missio	Visio 2030	Päätavoit- teet	Strategiset painopistealueet
Ajassa eläminen	Digitalisaa- tio	Luomme asukkaille hyvän elämän edellytykset: sujuvaa arkea, hyvinvointia ja turvallisuutta	Etelä- Pohjanmaa - Lakeutta laajempi, ihmisten metropoli	Hyvinvoinnin ja elinvoiman luominen	Viihtyisä, turvallinen ja kestävä elinympäristö Asukas osallisena ja vaikuttajana
Ihmisen arvos- taminen	Väestöra- kenteen muutos	edellytykset: sujuvaa arkea, hyvinvointia ja turvallisuutta		Vaikuttava ja laadukas palvelu	Vahva ja vastuullinen julkinen toimija Toimivat palvelukokonaisuudet ja uudet tuottamisen muodot
Vastuun kantami- nen	Ilmaston- muutos	elinvoimai- sella Etelä- Pohjan- maalla		Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Vuorovaikutuksellinen johtaminen Kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö
	Yksilöllisyy- den kasvu			Toimiva ja avoin yhteistyö	Maakuntakonsernin sisäinen toiminta Maakuntakonsernin ulkoiset verkostot
	Julkisen talouden haasteet				



**Henkilöstö-
politiikka**



Henkilöstöpolitiikan työpajat 2018

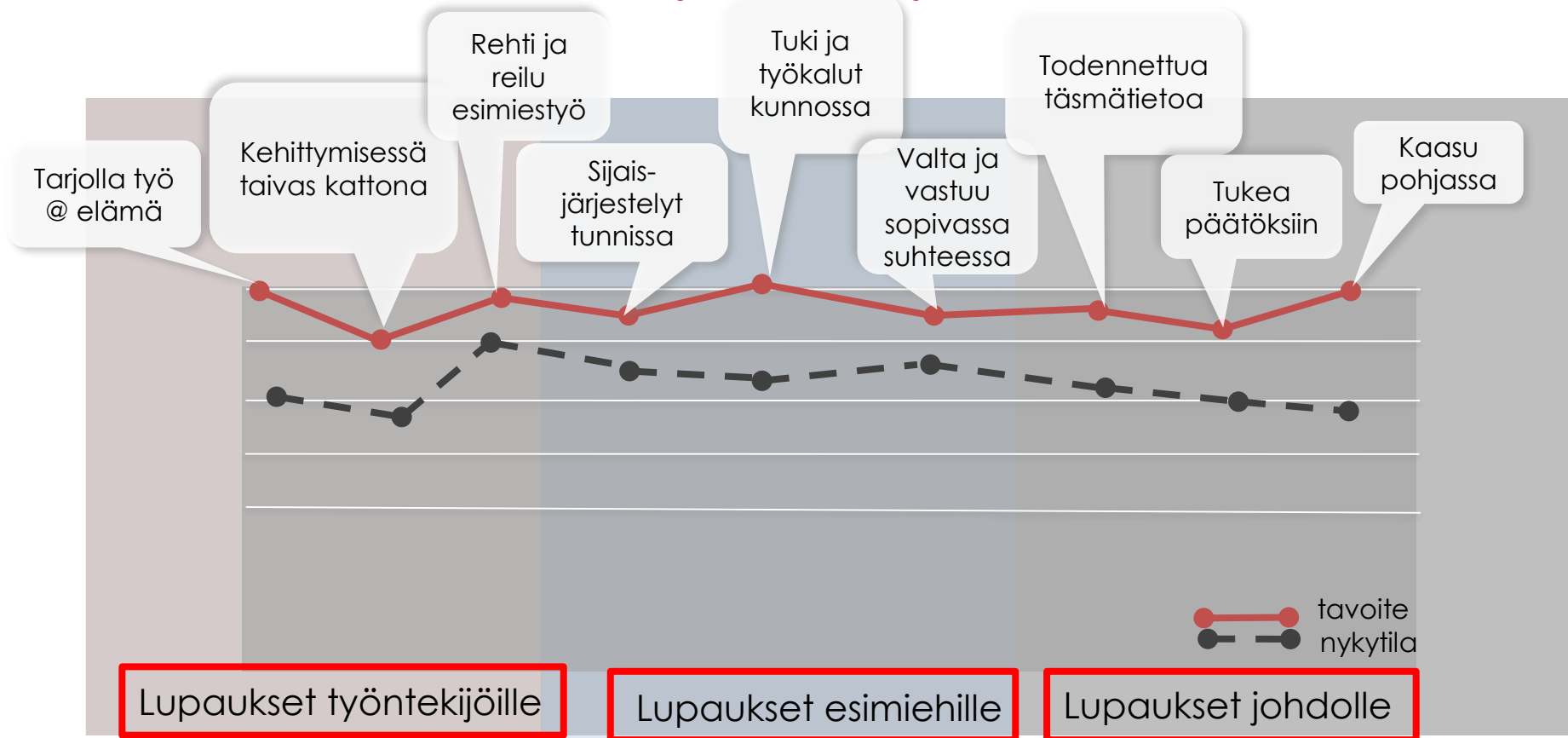
Työpajat:

- 9.3.2018 SWOT
- 12.4.2018 Henkilöstölupaus
- 2.5.2018 Henkilöstöpoliittiset linjaukset
- 6.6.2018 Tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet
- 22.11.2018 Tarkennettiin mittareita ja toimenpiteitä

Työpajoihin kutsuttu:

- valmistelujohtaja, muutosjohtajat ja vastuuvalmistelijat
- henkilöstöjärjestöjen edustajat
- siirtyvien organisaatioiden HR –asiantuntijat (+Seinäjoki ja Lapua)
- VATE

Aallonharjalla reaaliajassa



Tavoitteet	Etelä-Pohjanmaa - Lakeutta laajempi, ihmisten metropoli		
Asiakasarvot	Kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö Työntekijät Tarjolla työ @elämä Kehittymisessä taivas kattona Rehti ja reilu esimiestyö	Esimiehet Sijaisjärjeslelyt tunnissa Tuki ja työkalut kunnossa Valta ja vastuu oikeassa suhteessa	Vuorovaikutuksellinen johtaminen Johto Todennettua täsmätietoa Tukea päätöksiin Kaasu pohjassa
Prosessit	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen Osallistamisen kulttuuri Työnantajakuvan kehittäminen Koulutus- ja kehityssuunnittelu	Toimivat henkilöstöjohtamisen prosessit Ennakoiva henkilöstösuunnittelu Päätöksentekoprosessin kehittäminen Esimiesperehdytys ja -valmennus	Tiedontuotanto ja raportointi Viestintä Sidosryhmäyhteistyö Ennakointitiedon hyödyntäminen
Resurssit ja osaaminen	Yhteistoiminta Perheystävällinen työpaikka Yhteiset pelisäännöt Perehdytyskoordinaattori ja sähköinen perehdytysjärjestelmä	Esimiesverkosto Toimivat tilat ja tietojärjestelmät HR-resurssit ja kompetenssi Keskitetty rekrytointiyksikkö	Osaamistarpeiden ennakointi Esimiesverkosto Innovaatio-osaaminen Reaaliaikainen toimintajärjestelmä Yhteinen



TAVOITTEET	MITTARIT	TOIMENPITEET
TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN	Hakijamäärät Mielikuva Palautekyselyt Henkilöstöbarometrit Sidosryhmäkyselyt	<ul style="list-style-type: none"> • Luodaan brändiä houkuttelevan ja hyvin toimivan henkilöstöpolitiikan avulla • Satsataan markkinointiin ja visuaaliseen ilmeeseen • Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuuksia • Mahdollistetaan kestävät työsuhteet ja hyvät urakehitysmahdollisuudet • Houkutellaan opiskelijoita harjoittelu- ja kesätyöpaikkojen avulla
ENNAKOIVA HENKILÖSTÖ-SUUNNITTELU JA RESURSOINTI	Vuosittainen henkilöstösuunnittelu Mitoitusten toteutuminen Henkilöstömittarit: - HTV - Koulutus - Ikäjakauma - Sairastavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään ennakoivan henkilöstösuunnittelun prosessi, joka kytketään kokonaistoiminnan suunnitteluun, jossa arvioidaan ja ennakoidaan vuosittain systemaattisesti henkilöstömäärää, kohdentumista ja osaamistarpeita • Perustetaan keskitetty rekrytointiyksikkö, joka vastaa erikseen määritellyistä rekrytoinneista tai rekrytointiprosessin osista (esim. testaukset) • Kehitetään urasuunnittelua ja koulutusmahdollisuuksia • Panostetaan kehityskeskusteluihin
TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	Sairaspoissaolot Suosittelemisindeksi Lähtövaihtuvuus Henkilötyövuosien määrä Henkilöstötyytyväisyys Korvaavassa työssä olevien määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Johdetaan työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja tavoitteellisesti. Perustetaan työhyvinvointikoordinaattorin tehtävä. • Tiivistetään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa • Satsataan ennakoivaan ja ennaltaehkäisevään tyhy-toimintaan koko maakunnan alueella • Toteutetaan työhyvinvointikysely säännöllisesti koko maakunnan alueella • Toteutetaan resurssointi, palkitseminen ja muistamiset tasapuolisesti

TAVOITTEET	MITTARIT	TOIMENPITEET
<p>OSAAMISEN SUUNNITELMALLINEN KEHITTÄMINEN</p>	<p>Kehityskeskustelujen käymisprosentti</p> <p>Osaamisen kehittymisen suunnitelmien toteumat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan vuosittain arvio osaamisen kehittämistarpeista ja suunnitelma tarvittavan osaamisen hankinnasta vastuualueittain ja maakunnan tasolla. Osaamistarpeet huomioidaan rekrytoinneissa ja henkilöstön kohdentamisessa. • Luodaan yhteiset perehdytysohjeet, hankitaan sähköinen perehdytysjärjestelmä sekä käynnistetään perehdytyskoordinaattoritoiminta koko maakunnan alueella • Yhtenäistetään kehityskeskusteluprosessi ja luodaan toimivat lomakkeet • Otetaan käyttöön maakunnan koko henkilöstön kattava osaamisrekisteri, jota päivitetään säännöllisesti • Toteutetaan yleiset perehdyttämispäivät uusille työntekijöille maakuntatasoisesti • Otetaan käyttöön jatkuvan oppimisen ohjelma yhteistyössä alueen koulutusorganisaatioiden kanssa • Laaditaan sähköinen henkilöstöopas • Kehitetään mentoritoimintaa
<p>OSALLISTAVIEN TOIMINTA- KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN</p>	<p>Työntekijäkokemus</p> <p>Työpaikkapalaverien ja kehittämispäivien toteumat</p> <p>Työnkierrossa olevien määrä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään osallistamista tehostavia ja osallistumiseen innostavia käytäntöjä: säännölliset työpaikkapalaverit ja kehittämispäivät sovitusti • Otetaan käyttöön palaute-/ aloitekanava • Innovaatiopalkinnon käyttöönotto • Toteutetaan henkilöstöinfot säännöllisesti • Mahdollistetaan työnkierto • Tuetaan toisilta oppimiseen

TAVOITTEET	MITTARIT	TOIMENPITEET
<p>ESIMIESTOIMINNAN KOKONAISVALTAINEN KEHITTÄMINEN</p>	<p>Työhyvinvointikyselyn tulokset</p> <p>YT-toimikunnan ja työsuojelutoimikunnan kokoontumisten määrä</p> <p>Kehityskeskusteluiden toteutuminen</p> <p>Vuosikellon mukaisessa toiminnassa pysyminen</p> <p>Esimieskoulutuksen määrä</p> <p>Esimiestehtävään hakijoiden määrä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään esimiesten vastuut ja velvollisuudet sekä esimiehiltä vaadittava johtamisosaaminen selkeästi • Huomioidaan esimiesvalmiudet rekrytoinneissa • Järjestetään esimiehille koulutusta ja valmennusta esimiestyöhön: Esimiesohjelman kehittäminen • Esimiestoiminnan arvioinnin kehittäminen • Luodaan esimiehen vuosikello selkeyttämään esimiehen tehtäviä • Tavoitteistetaan ja arvioidaan esimiestyön laatua: palkitaan hyvästä esimiestyöstä ja puututaan huonoon esimiestyöhön. • Henkilöstöraportoinnin kehittäminen • Esimiesverkoston luominen • Sisäisen auditoinnin kehittäminen
<p>JOHTAMIS-JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN</p>	<p>Ajantasainen tiedontuotanto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maakuntaorganisaation johtamisjärjestelmä kehitetään yksinkertaiseksi ja selkeäksi, ja se viestitään hyvin kaikilla organisaation tasolla. • Kehitetään HR-järjestelmän johtamisjärjestelmää ja esimiestoimintaa tukevaksi



Yhteinen

Etelä-Pohjanmaa

Esimieskoulutukset

Esimieskoulutus

- Muutosprosessien dynamiikkaa ja johtamisen keinoja koskevan tietämyksen vahvistaminen (tietoiskut ja työpajat)
- Muutosjohtamisen työkäytäntöjen ja työkalujen palvelutarjottimen luonti sekä niiden käyttöön harjaannuttaminen
- Mindfulnessharjoitukset

Toteuttajat

Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön tutkija- ja kehittäjätiimi:

- **Suvi Einola**, projektipäällikkö (sote-alan osaaja, sosiaali- ja terveyshallintotieteiden & kauppätieteiden strategiatutkija, työnohjaaja).
- **Susanna Kultalahti**, tutkija & kehittäjä (kauppätieteiden tohtori, organisaatiotutkija).
- **Riitta Viitala**, professori, tieteellinen johtaja (luennoitsija, kehittäjä & taustatuki hankkeessa).
- **Laura Urrila**, tutkija & kehittäjä (konsultti, mindfulness-ohjaaja & tutkija)

Muutosprosessien dynamiikkaa ja johtamisen keinoja koskevan tietämyksen vahvistaminen (tietoiskut)

Yleisluennot /tietoiskut

- Johtaminen ja esimiestyö muutoksen murroksessa
Riitta Viitala
- Valmentavan johtajuuden rooli muutoksessa
Susanna Kultalahti
- Strategisen johtamisen rooli muutoksen läpiviemisessä
Suvi Einola

Muutosprosessien dynamiikkaa ja johtamisen keinoja koskevan tietämyksen vahvistaminen (työpajat)

Esimieskoulutukset kaksi ryhmää:

– 1. ryhmä:

➤ 16 eri organisaatiosta HR nimeämät 33 esimiestä

– 2. ryhmä:

➤ 10 organisaatiosta, "halukkaat" 39 esimiestä

3 työpajaa:

– Minä esimiehenä ja muutoksen johtajana

– Minä valmentajana: Valmentava johtajuus, työkalut ja menetelmät

– Minä strategina: Strategisen johtamisen rooli muutoksen läpiviemisessä

Mindfulnessharjoitukset

- 40 esimiestä esimieskoulutuksessa olleille
- 3 kertaa:
 - Johdanto mindfulnessiin työssä
 - Palautuminen ja stressinhallinta
 - Tunnetaidot ja vuorovaikutus

Muutosjohtamisen työkäytäntöjen ja työkalujen palvelutarjottimen luonti sekä niiden käyttöön harjaannuttaminen

- Työkalujen palvelutarjotin tehdään maakuntauudistuksen nettisivuille



Kevan hanke

Valmentavalla esimiestyöllä parempaa työhyvinvointia muutoksissa -hanke

- Hankeen hakijana Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
(LLKY on Kevan jäsen, siirtyy Etelä-Pohjanmaan maakunnalle, kun perustettu ja aloittanut toimintansa)
- Rahoitus Kevalta 50 000€, EPSHP 25 000€ ja maakuntauudistus 25 000€
- Hanke kaksivuotinen sote puolelle
- Aloittanut osa-aikainen hyvinvointikoordinaattori:
 - **Johanna Lammela,**
LLKY, Sisäisten tukipalvelujen johtaja
- Hankkeen toteuttaa Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä

Valmentavalla esimiestyöllä parempaa työhyvinvointia muutoksissa -hanke

Ohjausryhmä:

- **Katri Heikkilä**, puheenjohtaja, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
- **Johanna Lammela**, Projektin työhyvinvointikoordinaattori, sihteeri, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
- **Ann-Christine Nissèn**, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
- **Kaija Metsänranta**, Etelä-Pohjanmaan liitto / Etelä-Pohjanmaan maakunta ja sote –uudistus
- **Päivi Leikkola**, Etelä-Pohjanmaan liitto / Etelä-Pohjanmaan maakunta ja sote –uudistus
- **Jari Iso-Koivisto**, Etelä-Pohjanmaan liitto
- **Niina Herttuala**, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri
- **Marja Mäkinieniemi**, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri
- **Paula Sihto**, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Ohjausryhmä voi tarvittaessa täydentää kokoonpanoaan.

