

A photograph of a young woman with brown hair smiling and hugging an older woman with grey hair from behind. The older woman is wearing a patterned top. The background is a soft-focus indoor setting.

Henkilöstökertomus 2025

Hyvä elämä tehdään yhdessä



Päijät-Hämeen
hyvinvointialue

pajatha.fi

Sisällys

1	Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi	4
2	Henkilöstön avaintietoja ja tunnuslukuja	5
2.1	Henkilöstön määrä ja rakenne	6
2.2	Henkilöstömenot	6
2.3	Henkilöstön saatavuus ja pitovoima	6
2.4	Vuokrahenkilöstö	7
2.5	Etä- ja hybridityö	7
2.6	Viestintä	7
3	Henkilöstöohjelma: Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi	10
3.1	Tarvelähtöiset oppimista ja kulttuurimuutosta edistävät kehittämisohjelmat toimialoilla	12
3.2	Työnantajakuva ja rekrytointi	16
3.3	Osaamisen kehittäminen	17
3.4	Hyvinvoiva työntekijä, toimiva työyhteisö ja turvallinen työympäristö	20
3.5	Työvoimanhallinta	24
3.6	Palkkaharmonisointi	24
3.7	Työntekijäkokemuksen parantaminen	24
3.8	Reilu johtaminen	26
4	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	30
4.1	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	30
4.2	Kielitaidon vahvistaminen	31
4.3	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	32
4.4	Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toimintasuunnitelma	32
4.5	Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	33
5	Yhteistoiminta	34
5.1	Yhteistoiminta on osa hyvää johtamista	34
5.2	Pääluottamusedustajien terveiset vuodesta 2025	34
5.3	Työsuojeluvaltuutettujen terveiset vuodesta 2025	34
6	Taulukoita ja tunnuslukuja	36
7	Kirjoittajat	45

1 – Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi

Henkilöstö on tärkein voimavaramme perustehtävämme toteuttamisessa. Meitä on tällä hetkellä yhteensä noin 8 270 ja olemme maakuntamme suurin työnantaja. Olemme sopineet henkilöstöohjelmassamme yhteiseksi tavoitteeksi olevamme alan paras julkinen työpaikka tulevaisuudessa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan meitä kaikkia. Onnistumisemme perustuu ihmisiin ja yhdessä tekemisen kulttuuriin – jokainen meistä on tärkeä. Henkilöstöohjelman mukaisesti työyksiköissä on sovittu erilaisista kehittämistoimenpiteistä, ja näitä uudistuksia tukemaan on rakennettu erilaisia henkilöstöjohtamisen tukitoimia. Nämä liittyvät erityisesti henkilöstön saatavuuteen, hyvinvoinnin tukemiseen ja oppimisen edistämiseen. Uudistuksia on pyritty tekemään henkilöstön toiveet sekä toimintaympäristön ja työelämän muutokset huomioiden.

Henkilöstön saatavuushaasteisiin olemme vastanneet panostamalla jatkuvan rekrytoinnin lisäksi työnantajakuvaan ja työnhakijamarkkinointiin, tarjoamalla harjoittelupaikkoja sekä tekemällä tiivistä yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa tarjoamalla opiskelumahdollisuuksia työn ohella suoritettavaksi. Henkilöstön saatavuus onkin tilapäisesti helpottunut aikaisempiin vuosiin verrattuna, samalla henkilöstön vaihtuvuus on vähentynyt. Henkilöstövuokrausta olemme myös pystyneet vähentämään. Urapolkujen rakentaminen on jatkunut edelleen, ja jotkut ovat jo tarttuneetkin näihin mahdollisuuksiin. Al-teknologiaa on ryhdytty hyödyntämään eri puolilla organisaatiota.

Saimme päätökseen myös palkkaharmonisoinnin ja olemme ryhtyneet valmistelemaan mittavaa kansallista tasopalkkajärjestelmää, joka otetaan käyttöön vuonna 2026. Palkitsemisjärjestelmässä suosituin henkilöstöetuus oli edelleen E-passi, jolla voi ostaa liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluita.

Vuosi 2025 oli ensimmäinen kokonainen yhteistyövuotemme Pihlajalinna Oy:n kanssa. Tavoitteenamme on edelleen tarjota henkilöstöllemme modernit ja vaikuttavat työterveyspalvelut sekä esihenkilöille työvälineitä henkilöstön työkyvyn tukemiseen. Henkilöstölle



tarjottiin lisäksi hyvinvointia ja terveyttä edistäviä, palautumista, ergonomista työskentelyä ja omasta kunnosta huolehtimista tukevia tilaisuuksia. Esihenkilöille tarjottiin työkykyjohtamisen valmennuksia osana mittavaa Reilun johtamisen valmennusta. Terveysperusteiset poissaolot lähtivät hienoiseen laskuun vuoden loppupuolella.

Työntekijäkokemuksen selvittämiseksi ja parantamiseksi otimme käyttöön Työfiiliskyselyn. Kyselyllä selvitetään muun muassa työyhteisöjen toimivuutta, esihenkilötyötä sekä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden tilaa. Henkilöstön työfiiliksen keskiarvo oli kesä-joulukuussa 3,64 (asteikolla 1-5). Lisäksi aloimme kartoittaa henkilöstön kokemuksia perehdytys-, ura- ja lähtökyselyiden avulla.

Ryhdyimme tekemään seuraaville vuosille uutta henkilöstöohjelmaa. Ohjelman tavoitteena on uuden strategian mukaisesti tähdätä alan parhaaksi työnantajaksi. Tässä työssä tarvitsemme meitä kaikkia.

Tämä henkilöstökertomus kokoaa keskeisiä henkilöstön määrään, laatuun ja työyhteisöjen toimintaan liittyviä kertomuksia. Työyhteisöjen omat kertomukset kuvaavat hyvin sitä, kuinka osaavia ja mukavia meidän ammattilaisemme ovat.

Lämmin kiitos Sinulle yhdessä tekemisestä.

Parhain terveisin,

Erja Saari
Henkilöstöjohtaja

2 – Henkilöstön avaintietoja ja tunnuslukuja

Tilanne 31.12.	2025
Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön lukumäärä	8 279
Henkilötyövuosien lukumäärä	7 577
Vakituisia %	83,5 %
Määräaikaisia %	16,5 %
Henkilöstön lukumäärä henkilöstöryhmittäin	
Hoitohenkilöstö	3 098
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	3 228
Lääkärit	642
Erityisammattiryhmät	205
Pelastustoimen henkilöt	214
Muu henkilöstö	892
Naisten osuus vakituisesta henkilöstöstä %	84,3 %
Miesten osuus vakituisesta henkilöstöstä %	15,7 %
Keski-ikä (koko henkilöstö)	44,5
Lähtövaihtuvuus %	5,1
Eläkeikä (vanhuuseläke)	64,6
Eläkeikä (kaikki eläkkeet)	63,6
Koulutuspäivien lukumäärä / henkilö	1,5
Sairauspoissaolovuorokausia / toteutunut henkilötyövuosi	19,8

2.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuoden 2025 viimeisenä päivänä meitä työskenteli Päijät-Hämeen hyvinvointialueella 8 279, mikä on 17 enemmän kuin vuotta aiemmin. Meille kertyi 7 577 henkilötyövuotta (htv), mikä tarkoittaa 186 htv:n kasvua vuoteen 2024 verrattuna. Henkilötyövuosi kuvaa täyttää työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työpanosta.

Vakituisten työntekijöiden osuus meistä oli 83,5 prosenttia, eli 1,5 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2024. Määräaikaisten osuus laski vastaavasti 1,5 prosenttiyksiköllä edellisvuoteen verrattuna, ja oli nyt 16,5 prosenttia. Meistä hieman alle 85 prosenttia oli naisia ja reilut 15 prosenttia miehiä. Keski-ikäme oli 44,5 vuotta, eli lähes sama kuin vuonna 2024.

Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 64,6 vuotta, eli 0,2 vuotta enemmän kuin vuotta aiemmin. Koulutuspäiviä kertyi keskimäärin 1,5 päivää henkilöä kohden. Vakituisten henkilöstömme lähtö- vaihtuvuus oli 5,1 prosenttia, kun se vuonna 2024 oli 6,0 prosenttia. Terveysperusteisia poissaoloja kertyi 19,8 päivää henkilötyövuotta kohti, mikä on 0,7 päivää vähemmän kuin vuonna 2024.

2.2 Henkilöstömenot

Vuonna 2025 henkilöstömenot olivat 489,4 miljoonaa euroa, mikä oli 31,7 miljoonaa enemmän kuin vuonna 2024. Henkilöstömenojen kasvuun vaikutti henkilöstömäärän kasvu ja kansallisesti neuvotellut palkkaratkaisut.

2.3 Henkilöstön saatavuus ja pitovoima

Rekrytointi ja henkilöstön saatavuus

Vuonna 2025 rekrytointi oli meille keskeinen strateginen kokonaisuus, jolla varmistimme palveluidemme jatkuvuuden ja osaavan henkilöstön saatavuuden. Meillä oli vuoden aikana 854 avointa tehtävää, joihin saimme yhteensä 12 979 hakemusta, eli keskimäärin 15 hakemusta jokaista työpaikkaa kohti. Hakemusten määrä kasvoi merkittävästi, ja avoimien työpaikkojen määrä väheni edellisvuoteen verrattuna.

Hakijamäärien kasvu suhteessa avoimiin tehtäviin vahvisti viestiä siitä, että kohdennetut rekrytointi- viestimme ja monikanavaiset hakukanavamme tavoittivat oikeat osaajat aiempaa paremmin. Samalla rekrytointiprosessimme pysyivät sujuvina, mikä vähensi esihenkilöiden kuormitusta ja nopeutti avoimien tehtävien täyttymistä.

Rekrytoinnit	2025
Rekrytointeja	527
Työtehtäviä 854 kpl (rekrytoinneissa haettiin työntekijöitä useampaan tehtävään, minkä vuoksi työtehtävien määrä on korkeampi kuin rekrytointien lukumäärä)	854
Hakemuksia	12 979

Opiskelijat, kesänuoret ja siviilipalvelusvelvolliset

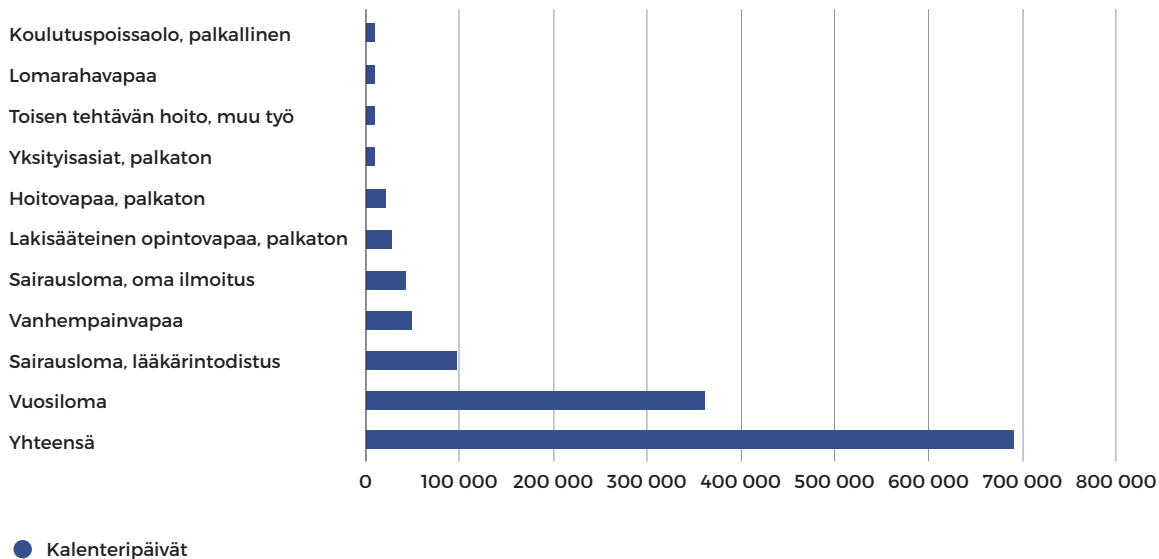
Vuonna 2025 hyvinvointialueella oli 48 oppisopimus- opiskelijaa, mikä on 54 vähemmän kuin vuonna 2024. Vähenneminen selittyy henkilöstön hyvällä saatavuudella: avoimiin tehtäviimme on ollut hyvin tarjolla valmiita, tutkinnon suorittaneita hoitajia, mikä on vähentänyt tarvetta oppisopimus- opiskelijoille aiempaan verrattuna. Oppisopimus- opiskelijoistamme 54 prosenttia työskenteli perhe- ja sosiaalipalvelujen toimialalla. Oppisopimuksella opiskellaan lähihoitajiksi, hoiva-avustajiksi, ohjaajiksi, osastonsihteereiksi ja välinehuoltajiksi. Harjoittelijoita työskenteli noin 1 500 eri puolilta Suomea, ja kesä- nuoria oli kesän aikana reilut 200. Siviilipalvelustaan suoritti yhteensä kolme palvelusvelvollista.

Henkilöstön vaihtuvuus ja palvelussuhteiden päättymiset

Vakituisten henkilöstömme lähtövaihtuvuus laski 0,88 prosenttiyksikköä edellisvuodesta, mikä kertoo henkilöstömme paremmasta pysyvyydestä.

Palvelussuhteen päättymissy	2025
Irtisanominen	8
Irtisanoutuminen	221
Siirtyminen työkyvyttömyyseläkkeelle	16
Siirtyminen vanhuuseläkkeelle	99
Palvelussuhteen purkaminen	11
Yhteensä	355
Vaihtuvuusprosentti	5,12 %

Suurimmat poissaolon syyt 2025



Poissaolojen syyt

Vuonna 2025 yhteensä 690 002 poissaolopäivää. Suurin osa niistä selittyi vuosilomilla, joita oli yhteensä 360 080 päivää – yli puolet vuoden kaikista poissaoloista. Erilaiset perhevapaat, kuten vanhempainvapaat (49 810 päivää) ja lakisääteinen opintovapaa (27 267 päivää), muodostivat myös merkittävän osan kokonaispoissaoloista.

Lääkärintodistuksella myönnettyjä sairauspoissaoloja oli 95 981 päivää ja esihenkilön luvalla myönnettyjä poissaoloja oli 42 691 päivää. Poissaoloja oli myös kuntoutuksen, koulutusten ja henkilökohtaisten syiden vuoksi.

2.4 Vuokrahenkilöstö

Vuokrahenkilöstön käytön vähentäminen oli vuonna 2025 edelleen yksi tuottavuustavoitteistamme. Työvoiman vuokrauksen kustannukset jatkoivat laskuaan jo kolmatta vuotta peräkkäin ja olivat vuonna 2025 yhteensä 15 863 653 euroa, mikä on 2 680 166 euroa vähemmän kuin vuonna 2024. Vuokrahenkilöstön käytön vähenemiseen vaikutti henkilöstön saatavuuden parantuminen,

2.5 Etä- ja hybridityö

Vuonna 2025 toteutimme etä- ja hybridityötä niissä tehtävissä, joissa se oli toiminnan kannalta mahdollista. Etä- ja hybridityöstä sovimme työntekijän ja esihenkilön kesken, ja noudatimme yhtenäisiä työaika- ja matkustusohjeita. Hybridityötä

tekevien tiimien yhteisöllisyyttä vahvistimme yhdessä sovituilla läsnäolopäivillä, jotta arjen sujuvuus ja kohtaamiset säilyivät. Etätyötä teimme vähäisessä määrin myös ulkomailla.

2.6 Viestintä

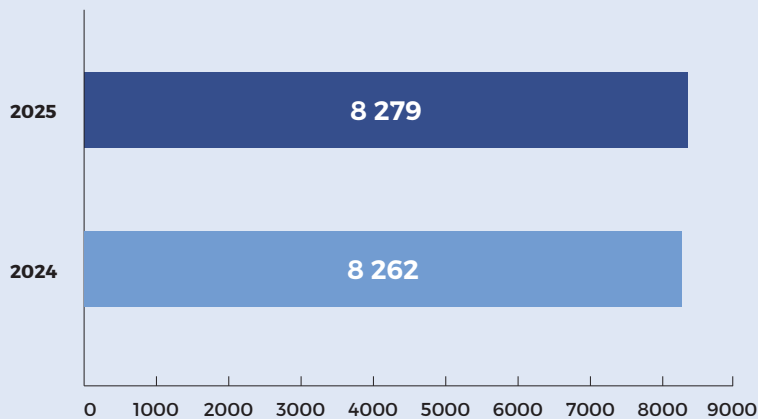
Työyhteisöviestintäämme viitoitti hyvinvointialueen yhteinen viestintäohjelma, jonka mukaan jokainen työntekijä on viestijä. Viestintämme keskiössä olivat monikanavaisuus ja suunnitelmallisuus. Sisäisen viestinnän pääkanavana toimi intranet. Yhteisiä viestinnän foorumeja ovat myös esihenkilöhetket ja henkilöstöinfot. Lisäksi olimme aktiivisia someviestinnässä.

Vuonna 2025 viestimme henkilöstöohjelman onnistumisista aktiivisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Teimme esimerkiksi syövänhoidon vastuuyksikkömme työntekijälähtöisestä kehittämistyöstä intranet-tien, jonka versio hyvinvointialueen verkkosivuilla toi kehittämisellemme myönteistä näkyvyyttä myös mediassa. Esihenkilöviesteissä ja henkilöstöinfoissa nostimme toimialojen onnistumisia ja kehittämis-työtä systemaattisesti esille, mikä vahvisti kokemusta yhteisestä suunnasta ja edistymisestä. Onnistumisten näkyväksi tekeminen vaatii koko henkilöstön panosta, ja siinä onnistuimme yhdessä.

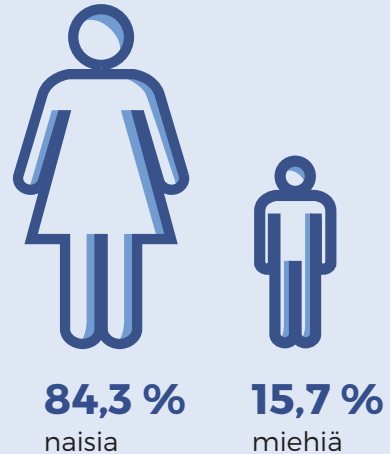
Vuoden aikana kiinnitimme erityistä huomiota myös viestintämme ymmärrettävyyteen ja saavutettavuuteen. Osallistuimme Materiaalit kuntoon -työpajoihin, joissa työstimme ohjeitamme ja materiaalejamme selkeämmiksi ja visuaalisesti toimivammiksi. Tämä tuki erityisesti suomea toisena kielenään puhuvaa henkilöstöämme.

Tunnuslukuja 2025

Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön lukumäärä 2024 ja 2025



Sukupuolijakauma



Henkilöstön lukumäärä

8 279

Keski-ikä (koko henkilöstö)

44,5

Lähtövaihtuvuus %

5,1

Eläkeikä (kaikki eläkkeet)

63,6

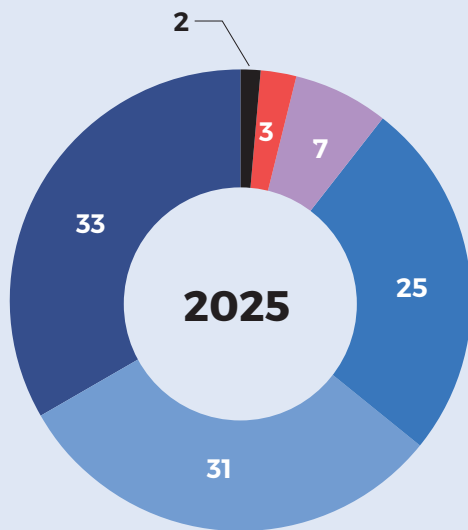
Koulutuspäivien lukumäärä / henkilö

1,5

Sairauspoissaolot / toteutunut henkilötyövuosi

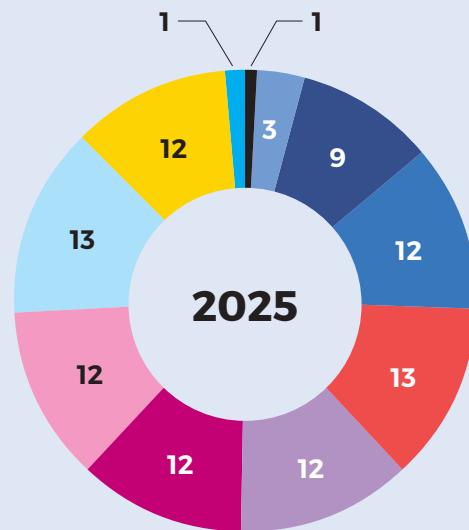
19,8

Henkilöstömäärä toimialoittain (%)



- Aluehallitus: 129
- Pelastuslaitos: 215
- Tukipalvelut: 547
- Perhe- ja sosiaalipalvelut: 2 091
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut: 2 560
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus: 2 737

Henkilöstön ikäjakauma (%)



- 15-19-vuotiaat: 49
- 20-24-vuotiaat: 246
- 25-29-vuotiaat: 761
- 30-34-vuotiaat: 984
- 35-39-vuotiaat: 1 054
- 40-44-vuotiaat: 1 031
- 45-49-vuotiaat: 979
- 50-54-vuotiaat: 1 004
- 55-59-vuotiaat: 1 074
- 60-64-vuotiaat: 983
- yli 65-vuotiaat: 114

Yleisimmät tehtävänimikkeet



Miesten yleisimmät tehtävänimikkeet olivat **lähihoitaja, sairaanhoitaja, pelastaja** ja **erikoistuva lääkäri**.



Naisten yleisimmät tehtävänimikkeet olivat **lähihoitaja, sairaanhoitaja, ohjaaja** ja **sosiaaliohjaaja**.

3 – Henkilöstöohjelma: Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi

Vuosien 2023–2025 henkilöstöohjelma oli yksi keskeisimmistä kehittämiskokonaisuuksistamme. Ohjelmassa tavoitteenamme oli rakentaa asema alan parhaana julkisena työpaikkana, mikä edellytti meiltä rohkeutta uudistaa, kykyä kuunnella henkilöstöä ja halua oppia yhdessä.

Henkilöstöohjelman toimeenpanossa panostimme yhdessä oppimista edistävän toiminta- ja johtamiskulttuurin uudistamiseen. Tämä muutti paitsi toimintatapojamme myös tapaamme ajatella ja oppia yhdessä. Rakensimme kulttuuria, jossa työn merkitys, osaamisen kehittäminen, reilu johtaminen ja yhteisöllisyys ovat keskiössä. Samalla loimme tuleville henkilöstöohjelmillemme vahvan kulttuurisen pohjan, joka mahdollistaa jatkuvan uudistumisen ja vahvistaa kilpailukykyämme työnantajana.

Jo ohjelman alkaessa oli selvää, ettei tavoitetta saavuteta pienillä tai pintapuolisilla muutoksilla. Tarvitsimme kulttuurisen siirtymän kohti avoimempaa vuorovaikutusta, vahvempaa luottamusta ja arkeen juurtuvia toimintatapoja. Siksi päätimme rakentaa henkilöstöohjelman toimeenpanon uudella tavalla: emme paikkaamalla vanhaa, vaan luomalla kokonaan uudenlaista kulttuuria, joka vastaa sekä toimialojemme tarpeisiin että työelämän suuriin murroksiin.

Valitsimme henkilöstöohjelmalle kolme kärkitavoitetta: kehittyvät osaajat, yhteisöllisen toimintakulttuurin ja reilun johtamisen.

Kehittyvät osaajat ja yhdessä oppiminen – kasvavaa osaamista koko työuran ajan

Kehittyvät osaajat -kärkitavoitteessa keskityimme siihen, että jokaisella meistä on mahdollisuus kasvaa, uudistua ja hyödyntää osaamistaan monipuolisesti. Vahvistimme oppimisen rakenteita aina perehdytyksestä urapolkujen suunnitteluun ja työnkuvien kehittämiseen asti, mikä tukee työntekijöitä koko työuran ajan.

Otimme käyttöön uusia työnteon malleja ja modernisoimme rekrytointi- ja perehdytysprosessejamme vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä. Näillä toimilla vahvistimme sekä osaamisen saataavuutta että työntekijäkokemusta, jotka muodostavat perustan laadukkaalle palvelutuotannolle.

Oppimista vahvistaaksemme toteutimme laaja-alaisesti työpajoja, kyselyjä ja yhteisiä keskusteluja. Toimialakohtaiset kehittämisohjelmat toimivat alustoina, joissa yksiköt toivat esiin omia tarpeitaan ja loivat niihin soveltuvia ratkaisuja – konkreettisia tekoja, jotka näkyivät arjen parannuksina.

Yhteisöllinen toimintakulttuuri – osallisuus ja avoimuus näkyviksi

Henkilöstöohjelmamme toisena kärkitavoitteena oli yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvistaminen. Halusimme varmistaa, että toimialojen erilaiset äänenpainot tulevat kuulluiksi ja että ratkaisut perustuvat todellisiin kokemuksiin.

Organisaatiokulttuurimme kehittyi kohti yhdessä oppimista ja avointa vuorovaikutusta, mikä lisäsi psykologista turvallisuutta ja vahvisti yhteistä ymmärrystä. Arjen kehittäminen työyksiköissä lisäsi luottamusta ja osallisuutta sekä synnytti merkityksellisiä onnistumisia. Myös palautekulttuurimme vahvistui PosiPro-ilmoitusten kasvun myötä. Työhyvinvointikyselyssä 80 prosenttia henkilöstöstämme suosittelee hyvinvointialuetta työnantajana, mikä kertoo psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen myönteisestä kehityksestä.

Työterveyspalveluiden palveluntuottajan muutos vuonna 2024 ohjasi meitä vuoden 2025 aikana toimintamallien kehittämiseen, uusien järjestelmien käyttöönottoon sekä esihenkilöidemme kouluttamiseen työkyvyn tukemisessa.

Reilu johtaminen – rohkeutta, tukea ja yhdessä onnistumista

Esihenkilöille suunnatut valmennukset syvensivät reilun johtamisen taitojamme ja auttoivat luomaan ilmapiiriä, jossa henkilöstömme uskaltaa tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan. Reilun johtamisen kärkitavoite toi työhömmme uusia käytäntöjä, jotka vahvistavat palautteenantoa, tukevat yhdessä onnistumista ja rohkaisevat kokeilemaan myös jatkossa. Olemme saaneet tukea koulutuksista ja mentoroinnista, jotta johtamisemme olisi entistä tasalaatuisempaa ja vastaisi paremmin henkilöstömme tarpeisiin. Kehittämisen- ja koulutuspolut tarjoavat meille jatkuvaa tukea

ja mahdollisuuden oman osaamisemme pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Esihenkilömme kokivat ohjelmakaudella toteutetun Reilun johtamisen valmennuskokonaisuuden hyödylliseksi ja vaikuttavaksi. Osallistujat arvostivat erityisesti konkreettisia työkaluja, vertaistukea ja valmennusten käytännölläisyyttä. Valmennusten aikatauluihin esihenkilöt toivoivat jatkossa kevennystä, ja erityisesti työkykyjohtamiseen, talousosaamiseen ja moninaisuuden johtamiseen kaivataan lisää syvyyttä ja jatkuvuutta.

Muutoksen tukeminen ja vaikuttavuuden seuranta – ketterä tapa toteuttaa ohjelmaa

Veimme henkilöstöohjelmaa käytäntöön kehkeytyvällä mallilla, joka mukautui matkan varrella esiin nouseviin tarpeisiin. Toimialamme toteuttivat omiin toimintaympäristöihinsä sopivia toimenpiteitä, ja ohjelman etenemistä seurasimme monipuolisilla mittareilla – fiilismittareilla, suoritusmittareilla ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittareilla. Tämä ketterä ja osallistava toteutustapa mahdollisti sen, etteivät henkilöstöä koskevat ratkaisut syntyneet ylhäältä ohjattuina, vaan aidoista tarpeista. Samalla vahvistimme luottamusta ja omistajuutta, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä laajojen rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiselle.

Kehittämistyössämme pidimme kiinni siitä periaatteesta, ettemme kopioi valmiita malleja, vaan rakennamme ratkaisut yhdessä yksiköiden kanssa. Tämän tuloksena syntyi aitoja, arkeen juurtuneita muutoksia. Toimintakulttuurin uudistaminen vie aikaa, mutta näemme jo nyt, miten yhdessä tekeminen vahvistaa työyhteisöjemme resilienssiä ja halua tarttua tulevaisuuden haasteisiin.

Ohjelmakauden suurimmat onnistumiset ovat olleet kulttuurisia. **Yhdessä olemme:**

- rakentaneet vahvan ja osallistavan toimintakulttuurin, jossa työyhteisöjen ääni kuuluu ja yksiköiden kehittämistoimet muuttavat arkea
- vahvistaneet osaamisen kehittämisen rakenteita ja luoneet urapolkuja, parantaneet perehdytystä ja ottaneet käyttöön uusia työnteon muotoja
- edistäneet reilua ja avointa johtamista, jossa palautekulttuuri ja yhteinen vastuu korostuvat
- luoneet toimintamallin, joka mahdollistaa jatkuvan, ketterän ja vaikuttavan kehittämisen toimialojen todellisia tarpeita kuunnellen
- vieneet eteenpäin strategista tavoitettamme kohti asemaa alan parhaana julkisena työpaikkana.





3.1 Tarvelähtöiset oppimista ja kulttuurimuutosta edistävät kehittämisohjelmat toimialoilla

Toimialojemme tarvelähtöiset kehittämisohjelmat jakautuivat kahteen pääryhmään.

Arjen sujuvuutta edistävät työpajat koko henkilöstön kanssa

Toteutimme arjen sujuvuutta edistäviä työpajoja erityisesti asumis- ja sosiaalipalveluiden yksiköissä. Työpajoja oli tyypillisesti neljä, ja niissä tunnistimme yhdessä työmme sujuvuuden ja asiakasvaikuttavuuden haasteita.

Työpajoissa tehtyjen havaintojen pohjalta yksiköimme kehittivät oman työn paremman haltuun ottamisen tapoja, vahvistimme kehittämistä ja oppimista tukevia työskentelymalleja sekä harjoittelimme kannustavaa ja turvallista vuorovaikutusta. Kehittämisyksikön kesto oli noin puoli vuotta, jotta yksiköillä oli riittävästi aikaa suunnitella, perehdyttää ja vakiinnuttaa uudet käytännöt osaksi arjen työtä.

Uusien toimintamallien ja tukiprosessien kehittäminen ja käyttöönotto

Kehittämisohjelmien toinen pääryhmä keskittyi uusien toimintamallien ja niihin liittyvien prosessien kehittämiseen sekä vaiheittaiseen käyttöönottoon koko henkilöstön kanssa. Nämä ohjelmat syntyivät tuusalueiden ja yksiköiden tarpeista tilanteissa, joissa aiemmat toimintamallit eivät enää vastanneet työn sujuvuuden, asiakaspalvelun tai potilashoidon vaativuuden vaatimuksia.

Uudistustyö rakentui viiden työvaiheen ohjelmaksi. Jokaisessa vaiheessa hyödynnettiin ohjausryhmän, valmisteluryhmien ja henkilöstön osaamista sen varmistamiseksi, että muutosten käytännön vaikutukset olivat selkeitä ja että uusi toimintamalli otettiin käyttöön suunnitelmallisesti. Muutoksen tukena hyödynnettiin myös automaatiota ja tukiälyä.

Uusien toimintamallien rakentaminen ja käyttöönotto olivat noin vuoden mittaisia prosesseja. Ne soveltuivat erityisesti tilanteisiin, joissa asiakkaiden hoito- tai palveluprosessi olivat monimuotoisia ja ylittivät useita yksikkörajoja.

Luottamus ja vuorovaikutus vahvistuvat yhteisellä tekemisellä

Hakamaan tila on vammaispalveluiden ympärivuorokautista palveluasumista sekä työ- ja päivätoimintaa tarjoava yksikkö erityistä tukea tarvitseville asiakkaille. Yksikössä tuetaan asukkaiden omannäköisen elämän toteutumista.

Tilan toiminta on saanut Green Care -laatusertifikaatin, ja arkeen kuuluukin esimerkiksi maatilaeläinten hoitoa ja muita luonnon kiertokulun huomioivia aktiviteetteja. Tilalla työskentelee ohjaajia, sairaanhoitaja, tilan emäntä, eli ruokapalveluvastava, sekä vastaava ohjaaja ja esihenkilö. Työntekijöiden kädentaitoja ja muuta osaamista tai kaksoistutkintoja hyödynnetään maatilalla muun muassa työ- ja päivätoiminnan toteuttamisessa.

Vuonna 2025 työyhteisö osallistui työpajoihin, joiden tavoitteena oli hakea yhdessä ratkaisuja Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyssä esiin nousseisiin työhyvinvoinnin haasteisiin sekä tunnistaa arkisia ongelmakohtia. Keskusteluissa työyhteisö nosti esiin työn viikkosuunnitteluun liittyviä puutteita, jotka olivat johtaneet töiden epätasaiseen jakautumiseen. Lisäksi työpajoissa keskusteltiin kiireen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja tiimin yhteistyöhön. Työntekijät kokivat, että puutteellisen työn suunnittelun vuoksi aikaa ei jäänyt riittävästi asumisen ohjaajien perustyölle. Työn kuormitus oli myös alkanut vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Yhteisellä suunnittelulla tasapuolisempaa työnjakoa

Työpajoissa sovittiin tarkennuksia kokouskäytäntöihin. Tarkoituksena oli varmistaa, että tuleva työviikko suunnitellaan ja käydään ohjaajien kesken yhdessä läpi ja varmistetaan tasapuolinen työnjako. Lisäksi työnjaossa pyritään huomioimaan niin ohjaajien kuin asiakkaiden osaaminen ja mielenkiinnon kohteet päivätoimintaryhmiä ajatellen.

Muutoksella haluttiin vähentää epätasaisesti ja kautuneiden työtehtävien aiheuttamaa kuormitusta ja vapauttaa asumisen ohjaajien aikaa perustyöhön.

– Uudistus on vielä alussa, mutta jo nyt työtehtävät jakautuvat ohjaajien kesken tasaisemmin ja työyhteisön välinen vuorovaikutus on vilkastunut, uskallus kysyä lisääntynyt ja luottamus kasvanut yhteiseen tekemiseen, kertoo yksikön esihenkilö **Salla-Maria Kauppinen**.

Hakamaan tilalla on huomattu, että työajan hallinnan uudet käytännöt ovat lisänneet työn merkityksellisyyden ja oman asiantuntijuuden kokemuksia. Työyhteisön ilmapiiri on rentoutunut ja yhdessä tekeminen sekä kehittäminen on lisääntynyt. Muutoksen etenemisestä ja työntekijöiden kokemuksista tullaan vielä järjestämään erillinen keskustelu työyhteisön sisällä.

Salla-Marialle yksi hyvinvointialueen arvoista on näyttäytynyt erityisen keskeisenä viime kuukausien aikana.

– Muutoksen tekeminen vaatii erityisesti rohkeutta.



Uudistettu materiaali toi kaivattua järjestystä perehdytykseen

Synnyttäneiden ja naistentautien osasto R2:lla oli jo pidemmän aikaa tunnistettu tarve perehdytysmateriaalin kehittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Henkilöstö koki materiaalit ja perehdytyskäytännöt epäjohdonmukaisiksi, minkä lisäksi materiaalin määrä oli kasvanut hallitsemattomaksi, ja osa tiedoista oli ehtinyt vanheta.

– Työarjessa ongelmana oli toistuvasti tilanne, jossa jotain asiaa ei oltukaan perehdytetty, vaikka olisi pitänyt, kertoo osaston kättilö **Marissa Kaipainen**.

Tukea työuran eri vaiheista

Osaston toiminta keskittyy synnyttäneiden, vasta-syntyneiden ja gynekologisten potilaiden hoitoon, ja potilaspaikoista suurin osa on varattu synnyttäneille. Potilaiden moninaisuus ja hoidolliset tarpeet edellyttävät osaston ammattilaisilta erittäin laaja-alaista perehtymistä ja osaamista.

– Kaipasimme perehdyttämiseen tasalaatuisuutta ja kattavuutta, kättilö **Sari Nieminen** kuvaa.

Perehdytysmateriaalin uudistamista varten perustettiin työryhmä, jossa oli mukana kolme eri pituisen työkokemuksen omaavaa kättilöä. Tällä varmistettiin, että myös lopputulos huomioi uusien työntekijöiden erilaiset osaamisen tasot.

Työryhmään kuuluneista kättilöistä Marissa on työskennellyt osastolla muutaman vuoden ajan, ja Sari on yksi osaston konkareista. Kolmanneksi

joukkoon liittyi osaston tuorein vahvistus ja siten viimeisimmäksi perehdytyksen saanut **Julian Mäkelä**.

Alusta aloittamalla voi päästä helpommalla

Koska työryhmä koki rönsyilevän ja osin vanhentuneen materiaalin muokkaamisen työlääksi, se päätti koota koko perehdytysmateriaalin uudelleen.

– Joskus alusta aloittaminen toimii paremmin, vaikka valmista materiaalia olisi olemassa. Kokosimme materiaalin Wordiin ja hyödynsimme ulkoasun siistimisessä tekoälyä, Julian kertoo.

Perehdytykseen haluttiin selkeä struktuuri, joten materiaali jaettiin kolmeen moduuliin. Moduulit käsittelevät organisaation käytänteitä, osaston etiikkaa ja eri potilasryhmien hoidon käytänteitä. Lisäksi perehdytykseen sisältyvät LOVE-tentit, lääkehoidon luvat ja laitepassin suorittaminen. Yhden moduulin kesto on kolme viikkoa, jolloin sen ehtii suorittaa yhden työvuorolistan aikana.

Perehdytysmateriaaliin kuuluu lisäksi kaksi tervetulokirjettä, joista toinen lähetetään uudelle työntekijälle jo ennen työsuhteen alkua ja toinen annetaan ensimmäisenä työpäivänä. Näin luodaan alusta asti tervetullut olo.

Koko työryhmä kokee, että materiaalin uudistamisen mahdollisti siihen varattu riittävä aika sekä hyvä yhteistyö esihenkilöiden kanssa.

– Saimme varata työlle joitakin kokonaisia työpäiviä. Esihenkilöiden kanssa pohdittiin matkan varrella, millaisia muutoksia halutaan, ja sen mukaan etenimme, kertoo Marissa.





Salmi-kodin työntekijät kokeilevat rohkeasti uutta ja jakavat kokemuksia

Salmi-koti on ikääntyneiden ympärivuorokautista palveluasumista tarjoava yksikkö Iitissä. Salmi-kodissa työskentelee sairaanhoitajia, lähihoitajia, hoiva-avustajia, laitoshuoltajia ja palveluesihenkilö.

Keväällä 2025 Salmi-kodin työyhteisö osallistui neljään työpajaan, joiden tavoitteena oli havainnoida ja käsitellä työn kehittämistarpeita, suunnitella ja kokeilla toimivampia ratkaisuja ja sopia yhdessä oppimista tukevia käytänteitä työhön. Työpajoissa käytiin aktiivista ja avointa keskustelua niistä asioista, jotka työntekijät kokivat arjessa haasteiksi.

– Pohdimme yhdessä oppimista, oman työn kehittämistä, asukaslähtöisen toiminnan kehittämistä ja mielekkään arjen edistämistä, tiivistää Salmi-kodin palveluesihenkilö **Satu Jokela**.

Työpajoissa paljon keskustelua herätti niin kutsuttu **hyppäarin** rooli. Hyppäri on työntekijä, joka työskentelee työvuoron aikana talon molemmissa yksiköissä, kun muille on sovittu työvuoroon oma yksikkö. Hyppäarin työnkuvan haasteena oli, että usein vuorossa ollut työntekijä koki, että häntä tarvittiin yhtä aikaa useassa paikassa eivätkä työtehtävät aina vastanneet työnkuva.

– Työntekijällä oli herkästi sellainen tunne, että hän on aina väärässä paikassa. Työpajojen myötä hyppäarin työnkuva selkiytettiin, mikä on lisännyt työhyvinvointia ja työrauhaa, Satu kuvaa.

Asukkaiden mielekäs arki keskiössä

Satu kertoo, että Salmi-kodissa on ollut jo pidemmän aikaa hyvä tekemisen meininki: työtä tehdään myönteisellä asenteella ja mielellä.

Työpajoissa käytiin avointa keskustelua, joka vahvisti olemassa olevaa hyvää ja selkiytti tehtäväkuvia, työtapoja ja perehdytyksen käytänteitä.

Työpajojen jälkeen keskustelut siitä, millaisia asukkaiden hyvinvointia ja mielekkään arjen edistämisen tapoja työssä voitaisiin edistää, ovat jatkuneet. Yksikössä on vahva kokeilemisen henki parhaan ratkaisun löytämiseksi. Kokeiluiden jälkeen työntekijöiden kokemuksia on kerätty esimerkiksi Forms-kyselyillä.

– Viimeisin esimerkki tästä on asukkaiden saunomisen käytäntöjen kehittäminen, Satu sanoo hymyillen.

Esihenkilökin kaipaa tukea

Satu oli itse aktiivinen työpajojen järjestämisessä.

– Innostuin siitä, että saimme mahdollisuuden ulkopuolisen asiantuntijan tukeen ja ohjaukseen työn kehittämisessä. Esihenkilön rooli on sellainen, että joskus tuntee olevansa vähän yksin vastaamassa asioista. Ulkopuolinen apu tuntui tosi kivalta.

Satu kannustaa suhtautumaan työn kehittämiseen avoimesti: mitään radikaalia ei tarvitse muuttaa heti. Millaisia vinkkejä Salmi-kodin kokemusten pohjalta voi antaa muille?

– Työn haastekohtia voi aina kehittää, rohkeasti vaan kokeilemaan!

3.2 Työnantajakuva ja rekrytointi

Vuosien 2023–2025 aikana uudistimme rekrytointitoimintaamme merkittävästi ja siirryimme kampanjaisesta, operatiivisesta tekemisestä kohti strategista, dataohjattua ja ennakoivaa kumppanuutta. Henkilöstöohjelmamme ohjasi toimia, joilla pyrimme houkuttelemaan, sitouttamaan ja kehittämään osaajia aiempaa pitkäjänteisemmin.

Vuonna 2023 keskityimme erityisesti hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Rekrytointiprosessin kehitystyö käynnistyi purkamalla työllistäviä työvaiheita ja sujuvoittamalla palvelupolkua sekä hakijoiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Näillä toimilla loimme perustan työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin jatkuvalle kehittämiselle. Yli 60 työntekijälähettilästä aloitti työnantajakuvan rakentajina tapahtumissamme ja sosiaalisessa mediassa. Rekrytointimarkkinointimme näkyvyys eri kanavissa kasvoi johdonmukaisen työemme ansiosta.

Vuonna 2024 rekrytointityömme vaikuttavuus kasvoi selvästi. Työntekijälähettiläiden määrä kasvoi ja he jatkoivat yksiköiden arjen ja uramahdollisuuksien näkyväksi tekemistä. Uudistimme työpaikkailmoituksia, selkeytimme hakijaviestintää ja kehitimme haastattelukäytäntöjä. Tulokset näkyivät konkreettisesti: hakemusmäärät kasvoivat 14 prosenttia, vaikka avoimien työpaikkojen määrä väheni 42 prosenttia.

Kehitimme sijaisten rekrytointia ottamalla käyttöön Sotender-keikkatyösovelluksen, mikä nosti työvuorojen varausastetta, selkeytti käytäntöjä ja kevensi esihenkilötyötä merkittävästi. Kansainvälinen rekrytointi eteni rekrytoimalla kahdeksan sairaanhoitajaa EU-alueelta. Lisäksi solmimme sopimuksen kielikoulutuksesta ja -testauksesta koulutuskeskus Salpauksen kanssa, mikä loi pohjan monikielisten

työyhteisöjen kasvuille. Lisäksi uudistimme Meille töihin -verkkosivun.

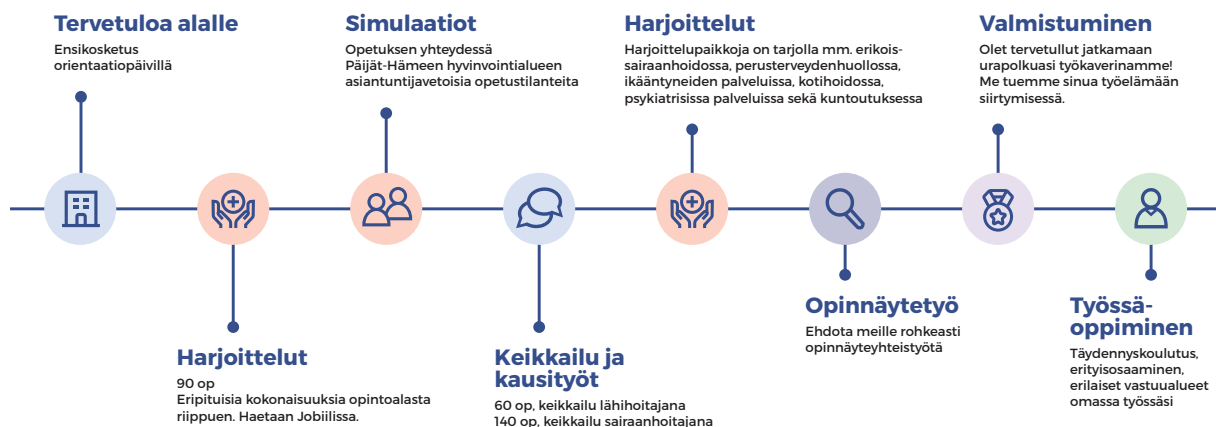
Vuonna 2025 vahvistimme tietoon perustuvaa päätöksentekoa rekrytoinnissa muun muassa eläköitymisennusteiden ja hakijakokemusmittareiden avulla. Yhteistyötä toimialojen kanssa syvennettiin, ja työnantajamielikuvaa rakennettiin strategisella tarinankerronnalla. Kirkastimme työnantajabrändimme ydinviestit hyvinvointialueen brändikäsikirjan uudistuksen yhteydessä. Vuoden näkyvimpiä rekrytointitoimiamme olivat NYT Yrityskylä -yhteistyö, oppilaitosviikkopilotit, YleX Aamun vierailu keskussairaalassa ja Paavolan pelastusasemalla, Ylen uutisointi kieliohjelmastamme sekä kesätyö- ja kampanjakokonaisuudet, kuten Metsäpoluilla urapolulle Päijät-Hämeeseen.

Kehitimme yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta edistäviä rekrytointikäytäntöjä, ja monimuotoisuuden ja kielituen merkitys kasvoivat osana työyhteisöjen kehittämistä.

Käynnistimme uuden kieliohjelman Salpauksen kanssa, ja järjestimme esihenkilöille ja työyhteisöille koulutuksia monikulttuurisuudesta työyhteisössä.

Laajensimme oppilaitosyhteistyötä suunnitelmallisesti. Pilotoimme oppilaitosviikkoa kolmesti, ja viikkojen aikana useat yksikköemme avasivat ovensa opiskelijoille. Aloitimme opiskelijoille suunnatun säännöllisen uutiskirjeen ja julkaisimme tarinoita harjoittelijoista. Lisäksi työntekijälähettiläämme tuottivat esittelyvideoita ja järjestivät Instagram-livejä. Loimme eri alojen opiskelijoille urapolkukuvauksia, joita kehitimme Co-Learn-hankkeessa LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. Kummiluokkayhteistyö jatkui alueen koulujen kanssa. Kaikki nämä toimet vahvistivat nuorten mahdollisuuksia tutustua organisaatioomme uramahdollisuuksiin ja tukivat pitkän aikavälin osaajapolkujen rakentumista.

Sairaanhoitajaopiskelijan urapolku



Opiskelijoiden urapolut on julkaistu verkkosivuillamme Opiskelijalle-osiossa.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Minityökierto osana työssä oppimista

Vuonna 2025 vakiinnutimme minityökierron osaksi työssä oppimisen keinojamme. Minityökiertojaksoja toteutui vuoden aikana yhteensä 76, ja minityökierron päiviä kertyi 315. Jaksojen määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna 46 prosentilla, mikä kertoo sekä toimintamallin kehittämisestä että henkilöstön kasvavasta kiinnostuksesta sitä kohtaan. Minityökierron hallinnointia varten otimme käyttöön PowerApps-sovelluksen, joka helpotti minityökiertoon hakeutumista ja teki koko prosessista sujuvamman.

Minityökiertojaksoille asetetuissa osallistujien tavoitteissa korostuivat teknologisen osaamisen lisääminen, oman urapolun kirkastaminen ja osaamisen syventäminen. Tulokset olivat erinomaiset: 90 prosenttia osallistuneista saavutti asettamansa tavoitteet, ja 94 prosenttia suosittelee minityökiertoa oppimisen keinona myös kollegoilleen.

Osallistujien kokemukset minityökierron hyödyistä puhuvat puolestaan:

“Hukassa ollut työmotivaatio löytyi minityökierron avulla.”

“Minityökierto toi varmuutta omasta ammattitaidostani.”

“Koen minityökierron erittäin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia ja osaamisen kehittymistä.”

Uusi osaamisen hallintajärjestelmä tekee osaamista näkyväksi

Vuoden 2025 aikana kilpailutimme ja otimme käyttöön uuden osaamisen hallintajärjestelmän. Uusi järjestelmä kokoaa koulutukset, suoritusten seurannan ja kehityskeskustelut yhteen paikkaan. Nyt henkilöstöllä on entistä paremmat mahdollisuudet seurata omia suorituksiaan helposti ja läpinäkyvästi, minkä lisäksi esihenkilöt näkevät työntekijöidensä suoritukset yhdestä paikasta. Uuden järjestelmän avulla voimme kuvata henkilöstömme osaamista aiempaa monipuolisemmin ja ennakoida myös tulevaisuuden osaamis- ja kehittymistarpeita.

Urapolkukuvaukset tukevat uralla kehittymistä

Työ henkilöstömme uralla kehittymisen mahdollisuuksien vahvistamiseksi jatkui aktiivisena. Keskeinen keino näiden mahdollisuuksien näkyväksi tekemisessä ovat visuaaliset urapolkukuvaukset, joita olemme laatineet eri puolilla organisaatiota vuodesta 2023 alkaen.

Vuoden 2025 aikana monet yksiköt saivat omat urapolkukuvauksensa valmiiksi, ja useissa yksiköissä valmistelu eteni vauhdikkaasti. Vuoden loppuun mennessä valmistui 30 urapolkukuvausta.

Uralla kehittymisen mahdollisuuksia vahvistimme myös esihenkilöille suunnatuilla urasuunnittelu- ja kehityskeskusteluvalmennuksilla. Valmennusten avulla esihenkilömme saivat käytännön työkaluja ja tukea siihen, miten työntekijöitä voidaan ohjata ja kannustaa urasuunnitteluun liittyvissä kysymyksissä.

Sosiaali- ja terveystieteiden harjoittelut ja opiskelijahoitajien laatu

Vuonna 2025 hyvinvointialueellamme oli harjoittelussa noin 1500 sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijaa ammattikorkeakouluista ja toiselta asteelta. Harjoittelijamäärä vastasi edellisvuoden tasoa.

Opiskelijahoitajiemme laatua seurataan kansallisella CLES-kyselyllä, jonka uusimmat tulokset julkaistiin keväällä 2025. CLES-tuloksemme paranivat edellisvuoteen verrattuna kaikilla mittareilla. Saavutimme keskiarvon 8,94 (asteikolla 1–10), joka on lähellä kansallista keskiarvoa 9,02. Kansallisessa vertailussa olimme erityisen vahvoja mittareilla **opiskelija-potilassuhde** ja **oppiminen harjoittelussa**, joissa sijoituimme toiseksi parhaiksi. Hyvät CLES-tulokset kertovat laadukkaasta ohjaustyöstämme ja sitoutumisestamme tulevien kollegoiden ammatillisen kasvun tukemiseen. Korostaaksemme opiskelijahoitajien tärkeyttä aloitimme parhaat tulokset saavuttaneiden yksiköiden palkitsemisen. Parhaaseen tulokseen ylsi Ikääntyneiden asumis- palveluihin kuuluva Onnenkoto 1.

Hyödynsimme CLES-kyselyn tuloksia harjoitteluiden ja ohjauksen laadun kehittämässä monin tavoin vuoden 2025 aikana. Yhtenäistimme ja automatisoimme opiskelijoiden harjoitteluprosessia koko hyvinvointialueella: otimme muun muassa käyttöön Tiitus-harjoitteluvarausjärjestelmän, yhtenäisen tervetulkirjemallin sekä tarkistuslistan, joka tukee opiskelijoita harjoittelun onnistuneessa aloituksessa.

Harjoitteluohjaajiemme kieli- ja kulttuuritietoista ohjausosaamista vahvistimme ELMA 2.0 -hankkeen järjestämällä koulutuskokonaisuuksilla. Koulutusohjelmiin osallistui vuoden aikana yli 80 ohjaajaa Geriatriesta osaamiskeskuksesta ja erikoissairaanhoidon yksiköistä. Lisäksi toimimme aktiivisesti sekä alueellisissa että kansallisissa verkostoissa opiskelijaohjauksen ja harjoitteluiden laadun kehittämiseksi.

Kiitämme kaikkia opiskelijaohjaajiamme erinomaisesta ohjaus- ja kehittämistyöstä. Opiskelijaohjaajilla on erittäin keskeinen rooli tulevien kollegoidemme ammatillisen kasvun tukemisessa.

"Sain koko harjoittelujaksoni ajan vahvaa tukea ja perehdytystä, ja minut toivotettiin lämpimästi tervetulleeksi työyhteisöön.

Sain matkan varrella palautetta, jonka avulla pystyin kehittymään ja tarkentamaan osaamistani. Ohjaajien kannustava ote teki harjoittelukokemuksestani todella opettavaisen ja mieleenpainuvan.

Kiitos koko tiimille sitoutumisesta ja arvokkaasta oppimismahdollisuudesta!"



Onnenkoto 1 palkittiin ansiokkaasta opiskelijaohjauksesta.



Tietohallinnon vinkit hyvinvoinnin, osaamisen ja työn sujuvoittamisen edistämiseen

Vuonna 2025 tietohallinnossa toteutettiin monipuolisia kehittämistoimia henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi, yhdessä oppimisen edistämiseksi ja työn sujuvoittamiseksi. Mitä nämä toimet ovat, ja voisiko jokin näistä sopia myös teidän yksikköönne?

Kehittämispäivät. Tietohallinnon henkilöstö koostuu kvartaaleittain yhteiseen kehittämispäivään, jonka aiheet nousevat usein ICT-ohjelmasta. Yhteiset tilaisuudet mahdollistavat oppimisen ja osallisuuden sekä vahvistavat tiimihenkeä.

AI-tekniikat. Tietohallinnon henkilöstö hyödyntää työssään monipuolisesti tekoälyä ja automatisoi ruutiinitehtäviä sekä raportointia. Kokouskäytännöt ovat kehittyneet, kun tekoälypohjaiset yhteenvedot vähentävät manuaalista työtä. Aikaa vapautuu ydintehtäviin ja stressi vähenee.

Työtunnit. Esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskiset tapaamiset, eli työtunnit, toteutuvat viikoittain ja niiden kesto vaihtelee tarpeen mukaan. Työtunnit ohjaavat työtä ja tarjoavat tilaisuuden palautteen jakamiseen.

Kehitystehtävien hallinta. Tietohallinto hyödyntää esimerkiksi kvartaalisuunnitelmien tekemisessä projektin- ja tehtävienhallintaohjelmisto Jiraa. Jira lisää läpinäkyvyyttä tiimien työnjakoon ja auttaa tehtävien hallinnoimisessa.

Teams. Teams tukee etä- ja hybridityötä sekä lisää joustavuutta. Tietohallinto on keskittänyt viestintänsä Teamsiin. Toisten viesteihin reagoidaan emojiilla, mikä toimii merkinä viestin lukemisesta.

Oppiminen. Oppimisen tehostaminen näkyy suunnitelmallisena osaamisen kehittämisenä. Jokaisella on mahdollisuus oppia omalla tavallaan – osa etsii tietoa itsenäisesti, osa hyödyntää koulutuksia. Tietohallinnossa on jatkuva tarve perehtyä alati muuttuvaan teknologiaan.

Työntekijäkokemus. Tietohallinnossa on käytetty itse kehitettyä fiilismittaria jo vuosien ajan. Kymmenen kysymystä sisältävä kysely päättyy aina keventävään kysymykseen. Vastaukset käydään yhdessä läpi ja usein juuri viimeisen kysymyksen vastauksia odotetaan eniten. Huumori yhdistää porukkaa.

Kokemusten jakaminen. Tietohallinnossa ajatellaan, että ihmiset ovat tärkeintä. Vaikka työ liittyy vahvasti tekniikkaan, tekniikat eivät tuota arvoa ilman ihmisiä, jotka niitä työstävät tai käyttävät. Kukaan ei hallitse kaikkea, eikä tarvitsekaan. Siksi työyhteisössä jaetaan kokemuksia ja ideoita.

Yhteisöllisyys. Etätyössä yhteisöllisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, ja siksi tietohallinnon henkilöstö kokoontuu torstaisin toimistolle pitämään lähipäivän ja kohtaamaan myös kasvotusten.

3.4 Hyvinvoiva työntekijä, toimiva työyhteisö ja turvallinen työympäristö

Hyvinvoiva työntekijä

Vuonna 2025 jatkoimme työntekijöille suunnattuja hyvinvointia ja terveyttä edistäviä tilaisuuksia, jotka tukivat palautumista, ergonomista työskentelyä ja omasta kunnosta huolehtimista. Tuimme työyhteisöjen toimivuutta ja vuorovaikutusta monimuotoisten valmennusten sekä Työhyvinvointikortti®-koulutusten avulla. Henkilöstöohjelman tavoitteiden mukaisesti edistimme suunnitelmallisesti työkykyjohtamisen osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja tehostimme työterveysyhteistyötä. Pihlajalinnan ohjelmat tukivat osaltaan esihenkilöidemme työkykyjohtamista ja työkykyprosessien hallintaa.

Työterveysyhteistyössä laadittuun työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan päivitimme terveyttä ja työkykyä ylläpitäviä sekä työhön paluuta tukevia prosesseja. Lisäksi päivitimme työterveysyhteistyöhön liittyviä seurannan ja arvioinnin toimintakäytäntöitä. Työterveysyhteistyön painopisteitä olivat edelleen työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman mukaisesti vaikuttavat palvelut, esihenkilötyön tukeminen, työntekijöiden ohjaaminen omasta terveydestään huolehtimiseen sekä toimenpiteet työkykyriskien vähentämiseksi ja henkilöstön työssä jatkamisen tukemiseksi.

Palautuminen tärkeänä osana hyvinvointia

Parempi palautuminen tukee terveyttämme ja työkykyämme, ja työstä palautumista on tärkeää tapahtua jo työpäivän aikana. Järjestimme työyhteisöille paitsi palautumisasiheisia luentoja, työpajoja ja info-tilaisuuksia myös keväällä ja syksyllä toteutetut teemaviikot.

Kevään palautumisen teemaviikolla keskityimme sekä yksilön että työyhteisön palautumisen keinoihin. Tarjosimme monipuolisia webinaareja, jotka käsitelivät hyvinvoinnista huolehtimista sekä kehon ja mielen yhteyttä hyvinvointiin. Esittelimme myös Kevan Kestävä ura -sovelluksen, joka on konkreettinen työkalu hyvinvoinnin vahvistamiseen.

Syksyn teemaviikolla käsitelimme aivotyön kuormitusta ja jaoimme monipuolisia vinkkejä sen vähentämiseen. Kun aivotyön kuormituksen hallinta otetaan koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi, saavutetaan parhaat tulokset – kyse on arjen pienistä teoista ja yhteisestä ymmärryksestä. Palautumisasiheisen keskustelun lisäksi käynnistimme kaikille avoimen haastekisan, jossa osallistujat jakoivat omia palautumisen keinojaan.

Forever Pihlajalinna toteutti syys-lokakuussa kuntomittauskiertueen, jonka vapaaehtoisin mittauksiin osallistui yli 800 työntekijäämme. Osallistujat saivat henkilökohtaisen palautteen fyysisestä kunnostaan ja palautumisestaan sekä mahdollisuuden tehdä työterveyshuollossa työkykysuunnitelman kuntomittauksensa perusteella.



Pelastuslaitoksen kilometrikisaajat polkevat kymmeniä tuhansia kilometrejä vuodessa

Kilometrikisa on valtakunnallinen pyöräilyn ilosanomaa levittävä kampanja, jossa työyhteisöt, yhdistykset ja tiimit haastavat toisensa keräämään mahdollisimman paljon pyöräilykilometrejä. Tavoitteena on edistää hyvinvointia, ympäristöystävällistä liikkumista ja yhteishenkeä.

Kilometrikisaan osallistuvat työyhteisöt perustavat joukkueita ja kutsuvat halukkaat työntekijät mukaan. Jokainen kirjaa omat pyöräilykilometrinsä kampanjan verkkopalveluun. Kilometrejä voi kerätä työmatkoilta, vapaa-ajalta ja retkiltä.

Kilometrikisa toteutuu kaksi kertaa vuodessa, talvella ja kesällä. Pelastustoimen työkykyasian-tuntijana työskentelevä **Esa Heinonen** kertoo pelastuslaitoksen joukkueen osallistuneen kesän kilometrikisaan vuodesta 2018 lähtien.

– Talvikilometrikisaan olemme ottaneet osaa vuodesta 2022. Osallistujamäärät ovat vaihdelleet vuosittain: kesäisin tapahtumaan on osallistunut 35–50 henkilöä ja talvella noin 10 pyöräilijää, Esa kertoo.

Kilpailuvietti ja pienet palkinnot kannustavat

Kilometrikisa on matalan kynnyksen tapahtuma, ja vaikka tapahtuman nimessä mainitaan kilpailu, kyseessä ei ole varsinaisesti kilpailuhenkinen tapahtuma. Ensisijaisena tarkoituksena on kannustaa mahdollisimman monia liikkumaan.

– Leikkimielinen kilpailu kuitenkin lisää motivaatiota ja kannustaa keräämään kilometrejä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, Esa myöntää.

Osallistujat ovat olleet hyvin eri tasoisia. Vuonna 2023 joukkue keräsi yhteensä lähes 55 000 kilometriä, ja suurin yksittäisen osallistujan saavutus oli yli 11 000 kilometriä. Jokainen osallistuja on kuitenkin yhtä tärkeä, ja osallistuminen matalalla kynnyksellä on ollut tapahtuman keskeinen arvo.

– Osallistujia on lisäksi kannustettu arpomalla vuosittain pieniä palkintoja kaikkien mukaan lähteneiden kesken, Esa vinkkaa.

Esa kertoo, että talvipyöräilykisassa on ollut mukana pääosin sama vakiojoukko, joka kulkee työmatkansa pyörällä ympäri vuoden. Tavoitteena on, että vuoden 2026 kilometrikisat keräisivät ennätyselliset osallistujamäärät.

– Tämä on tavoite, johon pyrimme yhdessä. Kireitä ketjuja!



Työhyvinvointia työyhteisövalmennuksilla ja muilla keinoin

Toimivassa työyhteisössä annamme ja saamme arvostusta sekä koemme luottamusta ja turvallisuutta. Työyhteisövalmentajamme tukivat työntekijöitä, työyhteisöjä ja esihenkilöitä työkyvyn ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa vuoden aikana monin tavoin. He auttoivat myös muutos-, ristiriita ja väkivallan uhan tilanteissa sekä vuorovaikutuksen, työn kuormittavuuden ja kriisitilanteiden haasteissa. Menetelminä hyödynnettiin konsultaatiota, työnohjausta, koulutuksia ja valmennuksia.

Työsuojeluvaltuutettumme toteuttivat Toimiva työyhteisö-, Hyvä työkaveruus- sekä Palautteen antaminen ja vastaanottaminen -valmennuksia. Työhyvinvointikortti@-koulutuksissa tuotimme arjen työkaluja työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämiseksi. Osallistujat kokivat saaneensa koulutuksista tietoa, jonka avulla he voivat vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja kehittää myös työyhteisön työhyvinvointia. Osallistujat pitivät koulutusten vuorovaikutteista keskustelua, vertaistukea ja turvallista ilmapiiriä tärkeinä. Samalla he saivat laajempaa tietoa turvallisuusasioista.

Työkykyjohtamisen keinojen käytön varmistaminen arjessa

Vaikuttava työkykyjohtaminen edellyttää johdon vahvaa sitoutumista ja tukea lähiesihenkilöille. Esihenkilöidemme rooli työkykyjohtamisen erilaisten toimien käynnistämisessä ja työntekijöiden tilanteisiin reagoimisessa onkin aivan keskeinen. Työkykyjohtamisen valmennusten myötä esihenkilömme löysivät työhyvinvointiasiantuntijan ja työkykykoordinaattorin roolit prosessien tueksi entistä tiiviimmin. Työntekijälle tarjottujen tukitoimien oikea-aikaisuus on työkykyprosessin vaikuttavuuden kannalta merkittävä tekijä. Oikea-aikaisuus puolestaan edellyttää työntekijän ja esihenkilön aktiivista keskusteluyhteyttä ja tukitoimista sopimista sekä tarvittaessa työterveystiimin ja työkykytiimin asiantuntijuuden hyödyntämistä. Parhaisiin tuloksiin pääsemme ennakoimalla ja puuttumalla tilanteisiin heti, kun huoli työkyvystä herää. Poissa olevan työntekijän työhön paluun suunnittelu on yksi tärkeä vaihe, jossa työkykykoordinaattori tukee esihenkilöitä.

Terveysperusteisen uudelleensijoittumisen prosessin uudistaminen oli merkittävä tavoitteemme vuodelle 2025. Uudelleensijoittuminen on tarkoitettu vakituksille työntekijöillemme, joilla on työterveyshuollon toteamia terveydellisiä rajoitteita työskennellä omassa työssään. Onnistunut uudelleensijoittaminen vähentää pitkiä sairauspoissaoloja ja ehkäisee työkyvyn heikkenemistä. Prosessiin osallistuvat työntekijän lisäksi työterveyshuolto, työkykykoordinaattori ja esihenkilö sekä tarvittaessa Keva ja Kela.

Uudelleensijoittumisen prosessia työstettiin kevään aikana henkilöstöpalveluissa hyvässä yhteistyössä yli tiimirajojen, minkä lisäksi prosessin uudistamiseen saatiin ideoita esihenkilöiltä työkykyjohtamisen valmennuksissa. Lopputuloksena prosessia kevennettiin työnhakijan näkökulmasta siten, että avautuvia työpaikkoja ei tarvitse hakea erillisillä hakemuksilla, vaan yksi työhakemus riittää. Lisäksi työhaastatteluun pääsyä tuetaan työkykykoordinaattorin, rekrytointitiimin ja esihenkilöiden sujuvalla yhteistyöllä.

Pääsääntöisesti toimiala ja tulosalue vastaavat työntekijän vakituudesta työsuhteesta ja työkyvyllä soveltuvien uusien tehtävien etsimisestä. Tarvittaessa etsimme toimialan ylittäviä ratkaisuja, jotta voimme huomioida erilaiset koulutustaustat ja työkykyyn liittyvät tarpeet. Jatkamme hyvinvointialuetasoisien uudelleensijoittumisen ja joustavan työkierron kehittämistä, jotta työntekijöiden liikkumisesta tehtävien välillä tulisi ketterämpää ja sairauspoissaolot vähenisivät.

Vuoden aikana tarkistettiin myös työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaa. Työkykykoordinaattori on edistänyt esihenkilöiden kanssa työkykyjohtamisen prosesseja ja työntekijöiden työllistymistä uusiin tehtäviin työkyvyn muuttuessa. Hänen rooliaan suunnattiin entistä selkeämmin esihenkilötyön tukemiseen ja työkykyjohtamisen valmennuksiin. Keskeisenä tukikeinona käynnistettiin lähiesihenkilöiden ja heidän esihenkilöidensä kanssa järjestettävät säännölliset tapaamiset, joissa tarkasteltiin pitkittyneitä työkykyprosesseja ja etsittiin niihin ratkaisuja selkeän suunnitelman pohjalta. Loppuvuodesta 2025 alkaen valmennuksia kohdennettiin entistä enemmän esihenkilöille ja työyhteisöille.



Työtehtävien järjestely osana onnistunutta työkykyjohtamista

Sairaanhoitaja **Virpi Niemisen** työkuva muokkaaminen sai alkusysäyksen työterveyshuollon suosituksesta. Esihenkilön kanssa käydyn työkykykeskustelun jälkeen Virpi aloitti fyysisesti kevennetyssä työnkuvassa ensin omalla osastollaan Jalmarissa, ja jatkoi työkyvyllään sopivassa tehtävässä palliatiivisessa kotisairaалassa.

Nyt Virpi työskentelee geriatrian poliklinikalla, joka koostuu muistipoliklinikasta ja ikäihmisten poliklinikasta. Palveluita tarjotaan niin vastaanotoilla, kotikäynneillä kuin etäyhteyksin. Tiimissä työskentelee muistihoitajia, muistikoordinaattoreita, geriatreja, ajanvaraajia, sihteeri sekä palveluesihenkilö.

Esihenkilö kannustaa aktiivisuuteen ja avoimuuteen

Geriatrian poliklinikka on ollut mukana useissa onnistuneissa työkyvyn tuen järjestelyissä. Palveluesihenkilö **Tiina Rantasen** mukaan on keskeistä, että järjestelyissä yksikön resurssitarve ja työntekijän oma aktiivisuus ja kiinnostus kohtaavat. Myös Virpin omat toiveet ja koulutustausta otettiin huomioon, kun hänen uutta työnkuvaansa suunniteltiin.

– Kannatan avointa vuoropuhelua työn järjestelyjen kaikissa vaiheissa, jotta työntekijä saa hyvän käsityksen siitä, millaiseen tehtävään hän on siirtymässä. Tämä tukee järjestelyiden onnistumista, Tiina sanoo.

Työkykykoordinaattori **Pia Ahtola** komppaa, että järjestelyissä onnistutaan parhaiten juuri yhdessä tehden. Myös oikea-aikaisuus on tärkeää: mitä varhaisemmin työkyvyn tuen järjestelyjä tehdään, sitä parempi.

Pian mukaan Tiina on omaksunut työkykyjohtamisen aivan esimerkillisesti osaksi arjen johtamistaan.

– Geriatrian poliklinikalle on siirtynyt eri järjestelyin vuosien varrella muitakin hoitajia muistihoitajan, muistikoordinaattorin sekä ajanvaraajan tehtäviin. Työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon



Geriatrian poliklinikan palveluesihenkilö Tiina Rantanen ja sairaanhoitaja Virpi Nieminen.

sujuvalla yhteistyöllä osa heistä on jopa uudelleen koulutautunut tehtäviinsä Kevan ammatillisena kuntoutuksena, Pia kertoo.

Työyhteisön tuki ja psykologinen turvallisuus siivittävät uuden oppimista

Hyvä perehdytys ja työyhteisön psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä jokaisessa työtehtävässä riippumatta siitä, millaista reittiä siihen kuljetaan.

Virpille uusi rooli on tarjonnut mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan entistä laajemmin. Hän kiittelee saamansa esihenkilön tukea ja perehdytystä sekä työyhteisön avoimuutta ja kannustavuutta.

– Kannattaa luottaa siihen, että asiat järjestyvät. Uudessa työssä oppii paljon ja saa tukea työyhteisöltä, joten tulevaisuutta ei kannata liikaa stressata.

Työturvallisuus on toiminnan perusta

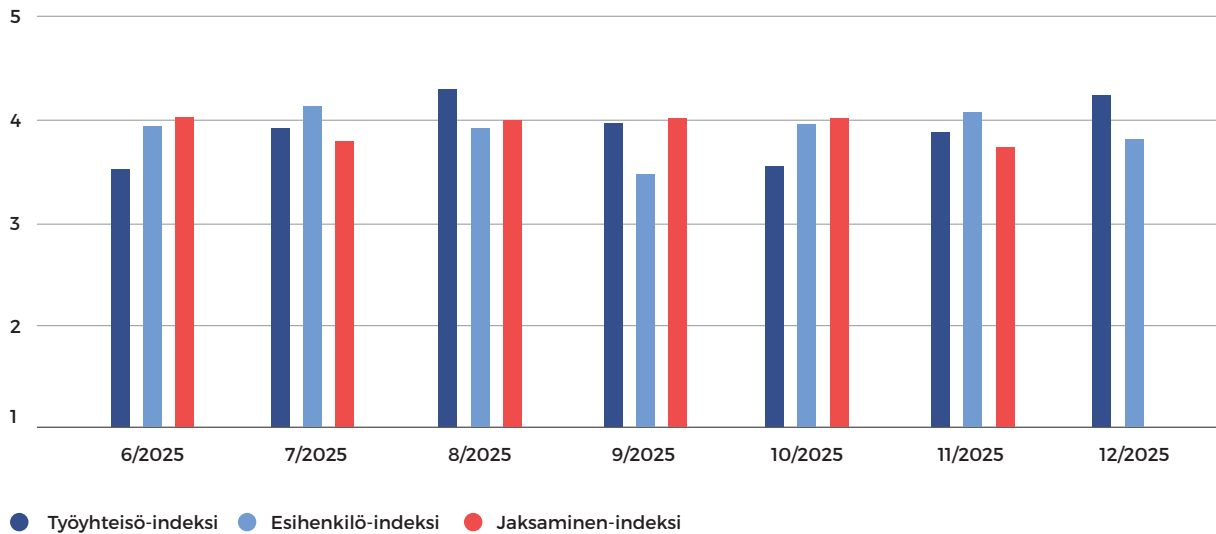
Työympäristön ja työolosuhteiden tulee edistää kaikkien työntekijöidemme työkykyä ja hyvinvointia. Hyvinvointialueellamme toimi vuonna 2025 kuusi päätoimista ja kaksi osa-aikaista työsuojeluvaltuutettua. Työsuojelu toimii yhteistyössä työnantajan kanssa, ja sen tehtävänä on huolehtia työn tekemisen turvallisuudesta ja terveellisyydestä painottaen ennaltaehkäisyä. Yhteistyössä Pihlajalinnan työterveyshuollon kanssa toteutettiin työpaikkaselvityksiä ja esihenkilötapaamisia. Työturvallisuusriskien arviointiprosessin kehittämisen myötä työsuojeluvaltuutetut osallistuivat joko riskien arvioinnin tekemiseen tai sen käsittelyyn. Työsuojeluvaltuutetut osallistuivat myös useisiin aluehallintoviraston (AVI) tekemiin

työsuojelutarkastuksiin. Valvonta keskittyi pääosin työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin.

Turvallisuuden hallintaa koko organisaatiossa tukee lokakuussa käyttöön ottamamme Laatuportti-järjestelmä, jonne teemme työn vaarojen arvioinnit ja kirjaamme työturvallisuus- ja työsuojeluilmoitukset haitta- ja vaaratilanteista. Ajantasainen tieto auttaa meitä tunnistamaan riskit, seuraamaan kehitystä ja kohdentamaan toimenpiteet sinne, missä niitä tarvitaan eniten. Nämä toimet vahvistavat työpaikkamme turvallisuuskulttuuria ja varmistavat, että työturvallisuus toimii aidosti koko toimintamme perustana. Turvallisuuskulttuuriamme tukevat myös yhteistoiminnalliset työryhmät, kuten työsuojelutoimikunta, työhyvinvointiryhmä, sisäilmatyöryhmä ja yhteistyötoimikunta.

Työiiliskyselyn indeksit 6-12/2025

Keskiarvo



Työurakyselyt

Kolme uutta työurakyselyämme – perehdytyskysely, urakysely ja lähtökysely – keräävät tietoa työntekijäkokemuksesta työsuhteen eri vaiheissa. Perehdytyskyselyn avulla saamme tietoa työntekijän perehdytyskokemuksesta. Lähetämme kyselyn uudelle työntekijälle kolmen kuukauden kuluttua palvelussuhteen alkamisesta sekä aina tehtävämikkeen tai yksikön vaihtuessa. Vastausprosentti oli viimeisen puolen vuoden tarkastelujaksolla 19,2 %, ja NPS-tulos oli 27 ("Kuinka todennäköisesti suositteletis saamaasi perehdytystä uudelle kollegallesi?").

Urakyselyllä kartoitamme työntekijöidemme kokemuksia uralla kehittymisen mahdollisuuksista ja siihen saadusta tuesta. Lähetämme kyselyn ensimmäisen kerran, kun palvelussuhteen alkamisesta on kulunut kaksi vuotta, ja sen jälkeen aina viiden vuoden välein palvelussuhteen alusta lukien. Vastausprosentti oli viimeisen puolen vuoden tarkastelujaksolla 31,6 %, ja NPS-tulos 10 ("Kuinka todennäköisesti suositteletis Pääjät-Hämeen hyvinvointialuetta uralla kehittymisen näkökulmasta ystävillesi tai kollegoillesi?").

Lähtökyselyllä keräämme tietoa irtisanoutuneiden työntekijöiden lähtösyistä sekä yleisestä työntekijäkokemuksesta. Lähetämme kyselyn vakituisille työntekijöille irtisanoutumisen jälkeen. Vastausprosentti oli viimeisen puolen vuoden tarkastelujaksolla 41,2 %, ja NPS-tulos 39 ("Kuinka todennäköisesti suositteletis Pääjät-Hämeen hyvinvointialuetta ystävällesi tai kollegallesi?").

Vuonna 2026 kehitämme edelleen kyselyiden saavutettavuutta ja viestintää vastausaktiivisuuden nostamiseksi. Tavoitteenamme on lisätä henkilöstön

näkemyksen hyödyntämistä työyhteisöissä, vahvistaa tulosten käsittelyn läpinäkyvyyttä ja varmistaa, että työntekijäkokemuksesta saatava tieto tukee aiempaa paremmin päätöksentekoa ja työyhteisöjen kehittämistä. Ensi vuonna toteutamme myös Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn.

Onnistumisilmoitukset

Oikeudenmukaiseksi koettu huomioiminen, rahallinen palkitseminen ja monipuoliset etuudet vahvistavat työhyvinvointia ja työnantajamielikuvaa. Positiivinen palaute – niin arjen tilanteissa kuin kirjallisena – tukee työyhteisön toimivuutta ja jokaisen hyvinvointia.

Käytössämme on useita palautteenantokanavia, jotta onnistumiset ja hyvä kollegiaalisuus tulevat näkyviksi ja voimme iloita niistä yhdessä. Voimme nostaa onnistumisia esille erinomaisen toiminnan ilmoituksilla, Teamsin kehutoiminnolla sekä intranetin etusivun suositulla Kehut-palstalla. HaiPro-järjestelmään tehtiin aikavälillä 1.1.–30.9.2025 yhteensä 992 onnistumisilmoitusta.

Ilmoitusten kirjaaminen siirtyi 1.10.2025 Laatuportti-järjestelmään, jonne kirjattiin loppuvuoden aikana 1.10.–31.12.2025 yhteensä 283 onnistumisilmoitusta. Ilmoituksissa tuodaan esiin kollegoiden onnistumisia, ja ne käsitellään työyhteisöissä. Onnistumiset liittyivät erityisesti asenteisiin, työskentelytapoihin, yhteistyöhön ja sosiaalisiin taitoihin. Lisäksi ilmoituksissa esitettiin kehittämisehdotuksia, jotka kohdistuivat esihenkilötyön vahvistamiseen, ammattitaitoiseen ja läsnä olevaan hoitotyöhön sekä omais- ja läheisyhteistyön kehittämiseen.

3.8 Reilu johtaminen

Reilun johtamisen valmennus

Reilun johtamisen valmennusohjelman suunnittelu aloitettiin esihenkilöiden haastatteluilla eri johtamistasoilta. Haastatteluissa esiin nousseiden toiveiden, valmennusohjelman tavoitteiden, henkilöstökyselyiden tulosten, HR-pilottipajojen sekä esihenkilöhetkien osallistamisten yhdistäminen henkilöstöohjelman sisältöihin muodosti kokonaisuuden, josta syntyi Reilun johtamisen valmennuskokonaisuus. Käynnistimme valmennukset toukokuussa 2024 järjestetyllä Kick off -tilaisuudella. Lahden Messukeskuksessa pidettyyn lähtilaisuuteen osallistui noin 250 esihenkilöä, ja sen aiheina olivat valmennusohjelmaan innostaminen, yhdessä oppiminen ja aloittelijan mieli.

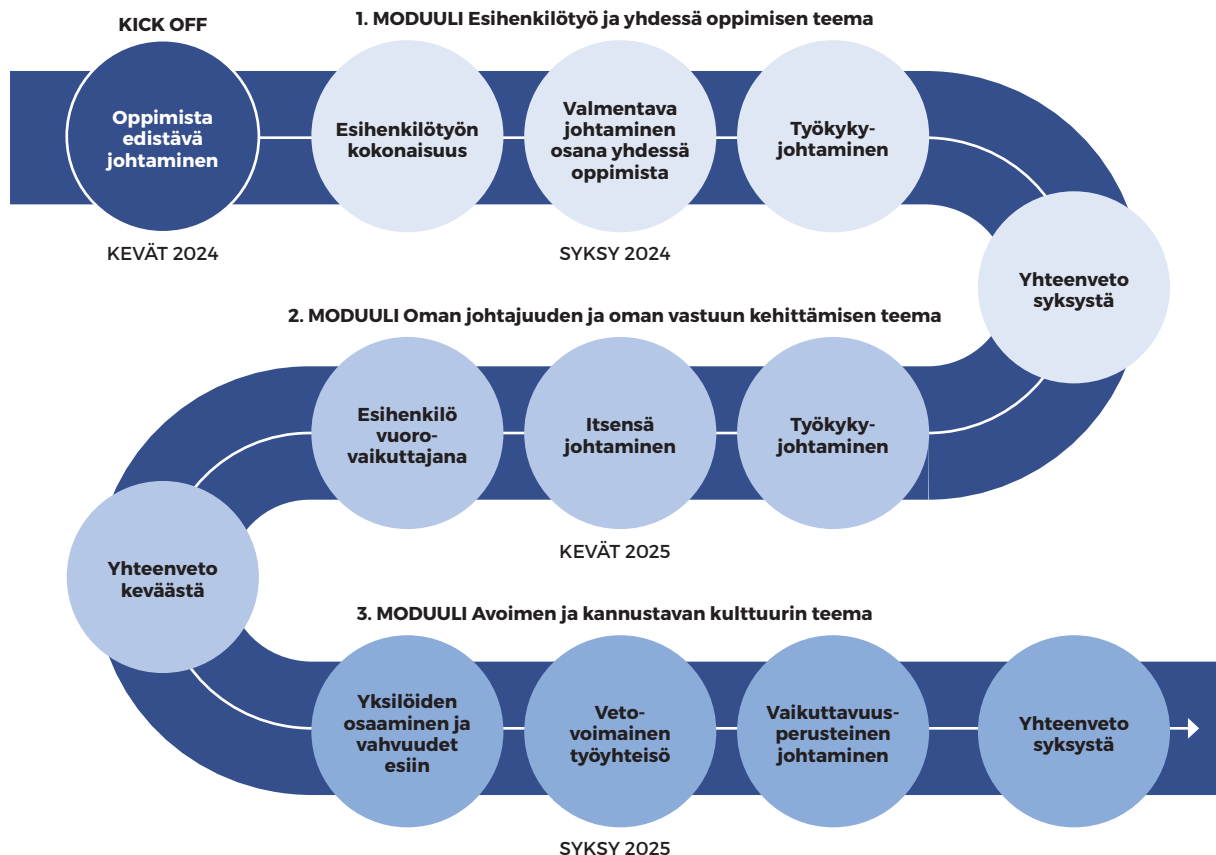
Organisaatiossamme linjattiin, että valmennukseen osallistuvat kaikki esihenkilötasot jokaiselta toimialalta. Osa valmennusteemoista järjestettiin johtamistasojen mukaisesti, ja suurimpaan osaan valmennuksista osallistuivat kaikki esihenkilötasot yhdessä. Valmennuskokonaisuus sisälsi Kick off -tilaisuuden lisäksi kolme moduulia ja moduulien

jälkeen toteutetut kertausvalmennukset. Varsinaisen päävalmennuksen lisäksi kokonaisuuteen liitettiin myös tarvelähtöisiä valmennuksia, joihin esihenkilöt osallistuivat oman tarpeensa mukaan. Suurin osa tarvelähtöisistä valmennuksista toteutettiin eri toimialojen asiantuntijoiden johdolla.

Reilun johtamisen valmennuksen ensimmäinen moduuli järjestettiin syksyllä 2024, ja valmennusten aiheina olivat esihenkilötyön kokonaisuus, valmentava johtaminen osana yhdessä oppimista sekä työkykyjohtaminen. Syksyn aikana esihenkilömme pääsivät muun muassa pohtimaan yhteiskehittämisen avulla johtamistasoittain esihenkilötyön sisältöjä ja kokonaisuuksia, luomaan yhdessä oppimisen vinkkilistan sekä pohtimaan, miten sairauspoissaoloja voidaan vähentää tukemalla ja johtamalla työntekijöiden työkykyä.

Toinen Reilun johtamisen valmennuksen moduuleista toteutettiin keväällä 2025. Kevään aikana työkykyjohtamisen teema jatkui, ja sen lisäksi esihenkilömme pääsivät pohtimaan, miten hyvin he johtavat itseään, millaisia vaikutuksia sillä on muiden johtamiseen sekä millaista on hyvä vuorovaikutus esihenkilötyössä.

Reilun johtamisen valmennusohjelman kokonaisuus 2024–2025





Paikalla olleet palkitut vuorovaikuttajaesihenkilöt Heli Hartman, Mika Vänskä, Outi Julén, Irene Malmberg ja Kati Tolonen.

Kolmas moduuli toteutui syksyllä 2025. Se johdati esihenkilömmme pohtimaan, miten yksilöiden osaamista ja muita vahvuuksia voidaan hyödyntää työyhteisössä, mistä veto- ja pitovoima muodostuvat sekä millainen oli heidän oma matkansa Reilun johtamisen valmennuksessa.

Valmennuskokonaisuuden päätöshetki vuoden lopulla ei ollut vain loppu, vaan pysähdys tärkeiden kysymysten äärelle. Arvokkain oivallus oli yksinkertainen: ole aidosti läsnä. Reilu johtaminen ei synny ohjeista, vaan kohtaamisista. Kun kuuntelemme ja ymmärrämme, syntyy luottamusta. Johtaminen ei ole työtä ihmisen kautta, vaan ihmisen kanssa – olemme täällä ihmisiä varten. Valmennus vahvisti ajatusta siitä, että reilu johtaminen on ennen kaikkea inhimil-

lisyyttä. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus rakentaa parempaa työyhteisöä yhdessä.

Suurin osa esihenkilöistä osallistui reaaliaikaisesti järjestettäviin valmennuskertoihin, ja lisäksi tarjolla oli mahdollisuus hyödyntää itsenäisesti valmennusvideoita ja -materiaaleja. Esihenkilöt antoivat valmennuskokonaisuuden yleisfiiliksellä arvosanan 4,3/5. Osallistujat kokivat saavansa valmennuksista työkaluja arjen esihenkilötyöhön ja pitivät erityisen tärkeänä yhteisiä keskusteluja muiden esihenkilöiden kanssa. He arvostivat myös sitä, että esihenkilötyön kehittämiseen panostetaan. Positiivista palautetta annettiin lisäksi valmennusten useista toteutuskerroista sekä mahdollisuudesta katsoa webinaareja jälkikäteen.

“Johtaminen on ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa vuorovaikutusta.”

**Palveluesihenkilö
Jere Takala**

Reilun johtamisen valmennuskokonaisuus koettiin hyödylliseksi ja vaikuttavaksi

Mitä osallistajat arvostivat?

- **Johtamiskulttuurin vahvistumista.** Esihenkilövalmennukset koettiin osoitukseksi esihenkilöiden arvostamisesta ja organisaation sitoutumisesta esihenkilötyön kehittämiseen. Lisäksi valmennusten koettiin edistäneen kokemusta oikeudenmukaisesta, osallistavasta ja avoimesta johtamisesta.
- **Käytännönläheisyys ja konkreettiset työkalut.** Osallistajat kokivat hyötynensä eniten konkreettisista menetelmistä ja työpajatyöskentelystä. Yhdessä oppimisen vinkkilistat, johtamisen ja esihenkilötyön vastuukartat, tiedolla johtamisen kartta ja muistilistat koettiin hyödyllisiksi ja vietiin myös käytäntöön.
- **Kohtaamiset ja verkostoituminen.** Erityistä kiitosta annettiin siitä, että valmennukset mahdollistivat eri johtamistasoilla työskentelevien esihenkilöiden kohtaamisen ja vertaisoppimisen. Kick off -tilaisuus ja lähivalmennuspäivät koettiin motivoiviksi ja energisoiviksi.

Mitä kehittämistoiveita nousi esille?

- **Valmennusten rytmitys ja teemat.** Koska aikataulu koettiin ajoittain tiiviiksi, toivottiin harvemmin toteutettavia, mutta käsittelyvaltaaan syvällisempiä tilaisuuksia yhden teeman ympärille, kuten
 - työkykyjohtamisen jatkamiselle
 - talousosaamisen vahvistamiselle
 - tiedolla johtamisen konkretisoinnille
 - moninaisuuden johtamiselle.

Roolien selkeyttäminen. Esimerkiksi apulais-osastonhoitajien roolin epäselvyys tuotiin esiin palautteissa ja esihenkilöiden viesteissä.

Valmennuspalautteiden tiivistetyt pääteemat

Teema	Mitä palautteissa sanottiin?
Hyödyllisyys	Arvosana 4,3/5: konkreettiset työkalut koettiin erityisen hyödyllisiksi
Kohtaamiset	Verkostoituminen ja ryhmätyöskentely koettiin erittäin arvokkaiksi
Aikataulut	Toive harvemmin toteutettavista mutta syvällisemmistä tilaisuuksista
Työkykyjohtaminen	Toive teeman käsittelyn jatkuvuudesta ja prosessien selkeyttämisestä
Talousosaaminen	Tarve selkeämmälle kokonaisnäkymälle ja koulutukselle
Moninaisuusjohtaminen	Ikäryhmät, neurokirjo, kohtaamisen taidot
Kulttuurin muutos	Reilun johtamisen käsite näkyväksi ja käytännön tasolle

Työkykyjohtaminen osana esihenkilötyötä

Työkykyjohtamisen esihenkilövalmennukset toteutettiin osana Reilun johtamisen valmennuskokonaisuutta loppuvuoden 2024 ja alkuvuoden 2025 aikana. Näissä yhteensä yhdeksässä koko päivän lähivalmennuksessa esihenkilöt pääsivät tutustumaan työkyvyn tuen toimintamalleihin, erilaisiin työssä jatkamisen ja työhön palaamisen mahdollistaviin ratkaisuihin sekä Kevan tarjoamaan tukeen työkyvyn alentuessa. Menetelmissä hyödynnettiin työkykyjohtamisen perusteita, työkyvyn tukiohjelman ohjeita ja työkaluja, kokemusten jakamista sekä totuttujen ajatusmallien uudelleenarviointia.

Valmennuksista saatu palaute oli kokonaisuudessaan myönteistä ja rohkaisevaa: työkykyjohtaminen koettiin tärkeäksi osaksi esihenkilötyötä, ja osallistujat pitivät prosessien selkiyttämistä hyödyllisenä. Erityisesti arvostettiin osallistujien monipuolista taustaa ja sitä, että samassa ryhmässä oli esihenkilöitä eri toimialoilta. Ryhmätyöskentely tuotti myös arvokkaita kehittämis ehdotuksia.

Esihenkilöille tarjottiin lisäksi mahdollisuus osallistua Työkyvyn aamukahvit ja makupalat -webinaareihin. Niissä syvennyttiin Kevan digitaalisen oppimisympäristön materiaaleihin osa kerrallaan ja kerrattiin hyvinvointialueemme oman työkyvyn tukiohjelman ohjeita. Käynnistimme myös työkykyjohtamisen case-klinikat elokuussa 2025.

Nämä valmennukset, webinaarit ja klinikat tarjosivat esihenkilöille tukea, varmuutta ja konkreettisia työkaluja työkykyjohtamiseen. Tilaisuuksiin osallistui yhteensä lähes 300 esihenkilöämme.

Uuden esihenkilön valmennus

Aloitimme syyskuussa 2024 oman valmennuksen uusille esihenkilöillemme. Tarve valmennukselle nousi toimialoilta, joissa oli havaittu puutteita yhteisiin organisaation käytäntöihin perehdyttämisessä. Uudet esihenkilöt pääsivät perehtymään sisäisten valmentajiemme johdolla muun muassa strategiaan, henkilöstöohjelmaan, viestintään, turvallisuuden eri teemoihin, työsuhteasioihin, rekrytointiin ja työhyvinvointiin. Alkuvuonna 2025 toteutimme vielä valmennuksen viimeisen osion, jonka aiheena oli esihenkilön oma jaksaminen ja oman työn organisointi.

Jokainen valmennuskerta sisälsi asiantuntijapuheenvuorojen lisäksi toiminnallisen osuuden, jossa osallistujat pääsivät pohtimaan eri teemoja käytännössä. He ratkoivat esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä case-tilanteita ja miettivät, miten he itse palkitsevat ja kannustavat omia johdettaviaan. Valmennusta muokattiin syksyllä 2025, jolloin se toteutettiin kahdessa eri osiossa.

Valmennuksen lisäksi aloimme lähettää kaikille uusille esihenkilöillemme Tervetuloa esihenkilöksi -kirjeen. Kirje tarjoaa vinkkejä viestintään, johtamiskäytäntöihin sekä osaamisen kehittämiseen.



4 – Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

4.1 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma laadittiin vuosille 2023–2025. Valmistelimme suunnitelman työryhmässä, jossa oli mukana sekä työnantajan että henkilöstön jokaiselta toimialalta. Suunnitelman tavoitteet keskittyivät viiteen pääalueeseen: palkkatasarvoon, osaamisen kehittämiseen, yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvistamiseen, reiluun johtamiseen sekä työperäisen maahanmuuton ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistämisen tukemiseen

ja edistämiseen hyvinvointialueella. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman lisäksi laadimme toiminnallisen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman, joka koskee kaikkia hyvinvointialueen toimijoita – sekä omaa tuotantoamme että ostopalvelun tuottajia.

Seuraavan kauden, eli vuosien 2026–2027, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteiden suunnittelussa keskityimme teemoihin, jotka nousivat esiin Mitä kuuluu?- ja Työfiiliskyselyissä. Näitä teemoja ovat oikeudenmukainen ja johdonmukainen päätöksenteko sekä henkisen ja fyysisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen ehkäisy.





4.2 Kielitaidon vahvistaminen

Kieliohjelma

Osana henkilöstöohjelmaamme kehitimme innovatiivisen kieliohjelman tukemaan suomea vieraina kielenä puhuvien työntekijöidemme rekrytointia, perehdytyksessä onnistumista ja työssä kehittymistä. Ohjelmaan sisältyy rekrytointia tukeva kielitason arviointi sekä ammatillinen kielikoulutus ryhmä- tai yksilöopetuksena.

Järjestämme uusille hoitotyöntekijöillemme 12 viikon mittaisen ryhmämuotoisen kielikoulutuksen keväisin ja syksyisin. Oppitunnit pidetään työajalla, ja koulutuksen sisältöä räätälöimme joustavasti osallistujien ja esihenkilöiden tarpeiden mukaan. Kesätyöntekijöille tarjoamme lisäksi kuukauden mittaisen koulutuksen kesäkuussa. Tarvittaessa tilamme myös yksilöllistä koulutusta eri ammattiryhmille. Koulutukset toteutetaan yhteistyössä paikallisen toisen asteen oppilaitoksen, koulutuskeskus Salpauksen kanssa.

Kieliohjelmamme vastaa kasvavaan tarpeeseen tukea suomea toisena kielenä puhuvien sote-ammattilaisten työllistymistä ja integroitumista. Ohjelma helpottaa esihenkilöiden rekrytointipäätöksiä ja

mahdollistaa läpinäkyvämmän ja inklusiivisemmän rekrytoinnin. Hyvä kielituki on osoittautunut tärkeäksi myös työyhteisöön kiinnittymisen ja perehdytyksen onnistumisen kannalta.

Vuosien 2023–2025 aikana kielikoulutukseen osallistui yli 80 työntekijäämme, ja palaute oli erittäin positiivista. Osallistujien itsevarmuus asiakastyössä ja vuorovaikutustilanteissa vahvistui. Esihenkilöiden mukaan koulutus lisäsi työntekijöiden valmiuksia toimia työssään, tehosti työskentelyä, tuki työturvallisuutta ja paransi myös asiakaskokemusta.

Kieliohjelmamme on myös tärkeä osa työnantajavastuutamme. Se tukee työntekijöiden integroitumista työelämään ja suomalaiseen yhteiskuntaan, mikä on erityisen tärkeää aloilla, joilla työvoimapula kasvaa tulevinä vuosina. Ohjelma on linjassa sosiaali- ja terveysministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön suositusten kanssa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kielitaidon tukemisesta työajalla. Se tukee sekä kansainvälisiä työntekijöitä että esihenkilöitä ja vahvistaa koko organisaatiomme kykyä toimia monikulttuurisessa työympäristössä. Kieliohjelma on meille merkittävä veto- ja pitovoimatekijä, josta voimme hyvinvointialueena olla aidosti ylpeitä.

4.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Vuonna 2025 uudistimme lakisääteisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman valmistelua ja rakennetta vastaamaan paremmin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta annetun lain (449/2007) vaatimuksia. Koko henkilöstöllä on nyt avoin pääsy tulosalueiden suunnitelmiin intranetin kautta.

Laadimme henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toimialavetoisesti siten, että kukin toimialamme koosti tuloskorttiin tavoitteensa, toimenpiteensä ja mittarinsa tietyiltä henkilöstöjohtamisen osa-alueilta (rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus). Tuloskorttiin sisältyi myös henkilöstön tunnuslukuja, kuten henkilöstön lukumäärä, vanhuuseläkepoistuman ennuste ja koulutuspäivien lukumäärä. Tämän lisäksi tulosalueet koostivat omat tavoitteensa, toimenpiteensä ja mittarinsa samoista teemoista yhteiseen taulukkoon, jonka avulla edistymistä seurattiin ja josta ne koostettiin edelleen toimialojen tuloskortteille.

Uudistettu henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää hyvinvointialuetasosta tietoa muun muassa henkilöstörakenteesta ja -määrästä, palvelussuhde- muotoja koskevista periaatteista, työkyvyn ylläpitämisen keinoista, osatyökykyisten työllistämisen periaatteista, henkilöstön ammatillisen osaamisen muutoksista sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisen keinoista. Suunnitelmaan sisältyvät periaatteet ja käytännöt perustuvat jo aiemmin käytössä olleisiin henkilöstöjohtamisen tapoihimme, eikä valmistelu sisältänyt uusien periaatteiden tai linjausten määrittelyä. Henkilöstöpalveluiden tiimit vastasivat sisällön laatimisesta omien vastuualueidensa mukaisesti.

Suunnitelmaan sisältyvät myös toimialojen yhteenvedot seuraavan vuoden tavoitteista ja toimenpiteistä aiemminkin käytössä olleiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden mukaisesti. Toimialoilla ja tulosalueilla valmistelu tehtiin osana johtoryhmien ja johtotiimien työskentelyä. Tulosalueiden suunnitelmat ovat nähtävillä Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman lomakkeet -sovelluksessa. Tulosalueiden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien toteutumista seurataan vuoden 2026 aikana sovelluksessa. Edistymistä seurataan osavuositarkastusten rytmissä kahdesti kuluvaan vuoden aikana sekä tammikuussa edeltävää vuotta koskien. Seuraavan vuoden suunnitelman valmistelu ajoittuu syksyyn.

Käsittelimme henkilöstö- ja koulutussuunnitelman valmistelua yhteistyötoimikunnassa elokuussa 2025, ja valmista suunnitelmaa marraskuussa 2025. Samassa yhteydessä käsiteltiin myös joka toinen vuosi laadittavaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, joka yhdistettiin nyt ensimmäistä kertaa samaan dokumenttiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman kanssa.

Laadimme vuoden 2025 aikana koko hyvinvointialueen kattavan suunnitelman, toimialakohtaiset yhteenvedot sekä tulosalueiden omat suunnitelmat, jotka otetaan käyttöön vuonna 2026.

4.4 Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toimintasuunnitelma

Hyvinvoivat työyhteisöt, terveelliset ja turvalliset työskentelyolosuhteet sekä työkykyiset työntekijät muodostavat hyvinvointialueemme työhyvinvoinnin perustan. Meistä jokaisen tehtävänä on varmistaa eri keinoin työturvallisuuden toteutuminen ja työn sujuminen. Toimimme niin, että hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivat työyhteisömme selviytyvät muutoksista ja osaavat kehittää toimintaansa.

Työyksiköissämme otamme huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekeä ja työpaikan käytäntöjä. Tavoitteenamme on lisätä työyhteisöissä avointa keskustelua perheystävällisyyden vahvistamiseksi. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi tarjoamme hyvinvointialueella joustavia käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden erilaisia tarpeita.

Työntekijäkokemuksen seuranta ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Työntekijäkokemus on yksi henkilöstöohjelmamme strategisista mittareista, ja seuraamme sitä säännöllisesti erilaisilla kyselyillä, kuten Mitä kuuluu? -kyselyllä, Työfiilikyselyllä ja työurakyselyllä. Näiden avulla saamme tietoa työyhteisöjemme tilasta ja kehitämme työhyvinvointia. Loppusyksystä 2024 toteutimme työhyvinvointikyselyn yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa, ja siihen vastasi 60,3 % henkilöstöstämme. Kyselyssä kartoitettiin muun muassa työn ja työyhteisön toimivuutta, johtamista sekä työterveyden ja työturvallisuuden tilaa.

Tulosten perusteella työväkivallan uhka oli edelleen merkittävä haaste, ja työstä palautuminen kaipasi kehittämistä. Käsittelimme kyselyn tulokset vuoden 2025 alussa johtoryhmissä ja työyksiköissä esihenkilöidemme johdolla. Huhtikuun loppuun mennessä tulosportaaliin oli kirjattu 660 työhyvinvointia edistävää kehittämistoimenpidettä. Valtaosa toimenpiteistä kohdistui työyhteisöjen toiminnan parantamiseen ja työyhteisöjen voimavarojen vahvistamiseen.

Työväkivallan hallintaan toteutimme sekä yksikkö- että hyvinvointialuetasoisia toimenpiteitä. Näihin sisältyi muun muassa koulutuksia, jälkipurkukeskustelujen systematisointi sekä yhteistyön tiivistäminen työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Tuimme henkilöstön palautumista järjestämällä palautumisen teemaviikot keväällä ja syksyllä. Lisäksi toteutimme yli parikymmentä työyhteisöjen työhyvinvointia vahvistavaa kehittämistoimenpidettä, jotka kohdistuivat palautumisen parantamiseen. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimijat, HR-partnerit sekä työterveyshuollon palveluntuottajat tarjosivat tarvelähtöistä tukea toimenpiteiden toteuttamiseen. Vaikutuksia seuraamme työntekijäkokemusta mittaavilla kyselyillä.

Vuonna 2025 keskityimme työturvallisuus-osaamisen kehittämiseen ja työväkivallan uhan hallintaan. Kuvasimme työturvallisuusriskien arvioinnin prosessin ja päivitimme siihen liittyvät ohjeet. Lisäksi valmistelimme esihenkilöille koulutuskokonaisuuden, joka käsittelee työsuojeluun liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Työturvallisuuden edistämiseksi järjestimme tietoisuuksia sekä kaksi työturvallisuuspäivää.

Työväkivallan ehkäisyssä laadimme yksikkökohtaisia menettelytapaohjeita ja toteutimme pilotin sanallisen väkivallan hallinnasta verkko-oppimisympäristö Pätevässä. Syksyllä järjestimme puolen päivän mittaisen seminaarin työväkivallan uhan ehkäisystä ja hallinnasta sekä otimme käyttöön hyvää käytöksestä muistuttavan julisteen.

Riskienhallinnan osalta osallistuimme uuden Laatuportti-järjestelmän hankintaan ja käyttöön-ottoon työturvallisuutta koskevien ohjelmien osalta. Työsuojeluorganisaation osalta toteutimme neuvottelut ja valmistelimme tulevaa työsuojeluvälikautta.

4.5 Työterveyshuollon toimintasuunnitelma

Vuosi 2025 oli ensimmäinen kokonainen työterveysyhteistyön toimintavuotemme Pihlajalinnan kanssa. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma sisältää keskeiset työterveyshuollon palvelut, tavoitteet ja yhteistyön muodot. Palveluiden käyttö kasvoi vuonna 2025. Pihlajalinnan Työterveysportaali ja Työkyvyn tuki -sovellus otettiin käyttöön vaiheittain jo vuoden 2024 aikana. Kannustimme esihenkilöitä aktiiviseen palveluiden hyödyntämiseen ja täsmensimme työterveyspalveluista tiedottamista Intranetin sivustoilla. Työkyvyn tukiprosessin kehittäminen jatkui, samoin Työote-toimintamallin vakiinnuttaminen.

Yhteistyössä Pihlajalinnan kanssa aloitimme kaikkien palvelujen sisältöjen tarkastelun sekä toimintamallien ja ohjeiden päivittämisen, jota jatkamme edelleen. Tavoitteenamme on kustannustehokkuus, palvelujen oikea-aikaisuus sekä vaikuttavuus. Yhteistyön keskeinen päämäärä on työntekijöidemme työkyvyn tukeminen ja työkykyjohtamisen tehostaminen koko hyvinvointialueella. Yhteistyön painopisteet olivat työyhteistyön toimivuuden edistämässä, terveellisen ja turvallisen työympäristön luomisessa sekä työnantajan ja työterveyshuollon roolien, vastuiden ja tehtävien selkeyttämisessä. Uutena palveluna käynnistimme myös ensiapukoulutuksen.



ME ARVOSTAMME HYVÄÄ KÄYTÖSTÄ

Arvostamme jokaisen työntekijämme ammattitaitoa
Me arvostamme kaikkien työtä -
Annathan työntekijöille työrauhan

Kohtelemme toisiamme reilusti
Meillä jokainen kohtaaminen
otetaan mahdollisuutena oppia uutta -
Meillä ei hyväksytä epäasiallista käytöstä eikä syrjintää

Olemme tasa-arvoisia
Kohtelemme kaikkia oikeudenmukaisesti

Kannustamme toisiamme
Puhumme ystävällisesti ja asiallisesti

 Päijät-Hämeen
hyvinvointialue

Me arvostamme hyvää käytöstä -juliste.



5 – Yhteistoiminta

5.1 Yhteistoiminta on osa hyvää johtamista

Yhteistoiminnalla tarkoitamme työnantajan ja henkilöstön välistä jatkuvaa vuorovaikutusta ja neuvottelua asioista, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan ja työhön. Se on osa henkilöstöjohtamistamme eli tapaa, jolla hoidamme työyhteisöjemme asioita. Eri-laiset yhteistoiminnan muodot mahdollistavat avoimen keskustelun työntekijöiden ja työnantajan välillä. Työyksiköiden arjen yhteistoiminta muodostaa yhteistoiminnan merkityksellisen perustan. Henkilöstöedustajat tukevat tätä toimintaa omalla roolillaan, ja heidän merkityksensä hyvinvointialueellamme on keskeinen. Olemme kehittäneet yhteistoimintaa henkilöstöedustajien ja työnantajan yhteisissä kehittämissäpäivissä, joissa laadimme myös yhteistoiminnan pelisäännöt.

Vuonna 2025 yhteistyötoimikunta kokoontui 8 ja työsuojelutoimikunta 4 kertaa. Henkilöstöedustajamme osallistuivat säännöllisesti kaikkien toimialojen johtoryhmiin, johtotiimeihin ja erilaisiin kehittämisryhmiin.

5.2 Pääluottamusedustajien terveiset vuodesta 2025

Työntekijäjärjestöjen JHL, JUKO, Jyty, SuPer ja Tehy pääluottamusedustajat ja luottamusedustajat tekivät tiivistä yhteistyötä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Järjestöjen keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus on ollut hyvää ja saumatonta. Viikoittaisissa pääluottamusedustajien palaverissa käsitelimme kattavasti ajankohtaisia asioita, jotka koskivat hyvinvointialueemme työntekijöitä. Tapasimme säännöllisesti hyvinvointialueen ja toimialojen johtajia. Uusi aluevaltuusto ja -hallitus aloittivat myös toimintansa. Lisäksi järjestimme tapaamisia aluehallituksen ja valtuustoryhmien puheenjohtajien kanssa.

Vuonna 2025 valtakunnallisesti neuvoteltiin uudet työehtosopimukset: HYVTES, Lääkärisopimus ja SOTE-sopimus. Tässä yhteydessä myös nimike luottamusmies vaihtui luottamusedustajaksi. Uudet työehtosopimukset toivat mukanaan myös uusia paikallisu-neuvotteluja, kuten neuvottelut joutuisasta ruokailusta työajalla, koulutuksiin osallistuminen ja lääkärin läheteellä määräämiin tutkimuksiin osallistuminen työajaksi. Neuvotteluja käytiin työnantajan kanssa hyvässä hengessä.

Palkkausjärjestelmä uudistuksen piti valmistua sekä HYVTES- että SOTE-sopimuksissa. Toisin kuitenkin kävi. HYVTES:n simulaatiot saatiin loppuun vuoden alussa ja SOTE-sopimuksen tasopalkkajärjestelmä simuloitiin elo-syyskuussa. Sopimusten mukaiset paikallisten järjestelyerien neuvottelut käytiin ja ne toteutuivat HYVTES:n ja SOTE-sopimuksen osalta 1.2.2025 ja 1.6.2025 sekä lääkärisopimuksessa 1.6.2025 ja 1.11.2025. Tasopalkkajärjestelmän rakentamiseksi käynnistettiin työryhmät loppuvuodesta ja työ jatkuu ensi vuonna, kunnes uudet palkkausjärjestelmät saadaan valmiiksi SOTE-sopimuksessa ja HYVTES:ssä.

Työsuojeluvaltuutettujen kanssa yhteistyö on ollut tiivistä ja heitä on tavattu säännöllisesti vuoden aikana. Valtuutettujen toimikausi on päättymässä, ja vuonna 2025 käytiinkin neuvottelut uusien työsuojeluvaltuutettujen lukumäärästä, ajankäytöstä ja alueista. Vaalit järjestetään yhteistyössä työnantajan kanssa.

Talouden sopeuttaminen on aiheuttanut useita YT-lain mukaisia neuvotteluja ja kuulemisia toiminnan uudelleen järjestämiseksi. Niissä järjestöt ovat olleet aktiivisesti mukana. Lisäksi olemme toimineet lukuisissa muissa kuulemisissa jäsentemme tukihenkilöinä sekä avustaneet jäseniämme työ- ja virkaehtosopimuksiin liittyvissä asioissa.

5.3 Työsuojeluvaltuutettujen terveiset vuodesta 2025

Vuonna 2025 hyvinvointialueella toimi kuusi päätoimista ja kaksi osa-aikaista työsuojeluvaltuutettua. Osa-aikaiset valtuutetut työskentelivät pelastuslaitoksella ja Heinolan sote-palveluissa.

Työsuojelun lakisäateisenä tehtävänä oli edistää turvallista ja terveellistä työntekeä tiiviissä yhteistyössä työyhteisöjen, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. Yhteistyössä Pihlajalinnan kanssa toteutettiin työpaikkaselvityksiä ja esihenkilötapaamisia.

Valtuutetut seurasivat aktiivisesti työturvallisuusilmoituksia. Psykososiaaliset kuormitustekijät sekä väkivallan ja sen uhan lisääntyminen nousivat vuoden aikana toistuvasti esiin. Syksyllä järjestettiin toista kertaa Väkivallan ehkäisy ja hallinta -webinaari.

Väkivallan lisäksi työyhteisöjen vuorovaikutushaasteet ja sisäilma-asiat olivat näkyvästi esillä. Työsuojeluvaltuutetut toteuttivat työpajoja, joissa käsiteltiin hyvää työkaveruutta ja toimivan työyhteisön rakentamista. Valtuutetut järjestivät vuoden

aikana myös työhyvinvointikorttikoulutuksia. Valtuutetut toimivat tukena ristiriitatilanteiden ja epäasiallisen kohtelun selvittämisessä sovittujen prosessien mukaisesti.

Työturvallisuusriskien arviointiprosessin kehittäminen jatkui, ja valtuutetut osallistuivat riskien arviointiin tai sen käsittelyyn ennen arviointien hyväksymistä yksiköissä. Valtuutetut tekivät säännöllisiä käyntejä omiin yksiköihinsä, saaden näin ajantasaista tietoa työyhteisöjen tilasta ja työn arjesta. Samalla valtuutetut antoivat neuvontaa tapaturma- ja sisäilmaongelmatilanteissa. Valtuutetut myös seurasivat sovittujen toimenpiteiden toteutumista.

Työsuojeluvaltuutetut osallistuivat useisiin aluehallintoviraston tekemiin työsuojelutarkastuksiin. Valvonta kohdistui erityisesti työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Kotihoidossa tarkastuksen keskiössä oli väkivallan uhka.

Työsuojeluvaltuutetut osallistuivat aktiivisesti yhteistoimintaan ja olivat mukana keskeisissä työryhmissä, kuten työsuojelutoimikunnassa,

työhyvinvointiryhmässä, sisäilmatyöryhmässä ja yhteistyötoimikunnassa. Valtuutetut toimivat täällä työntekijöiden äänenä.

Pelastustoimen ja ensihoidon työsuojeluvaltuutettu toteutti loppuvuonna laajan asemakierroksen useilla pelastusasemilla. Kierroksilla käsiteltiin keskeisiä työturvallisuusriskien teemoja sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Pelastustoimessa painotettiin altistumisen ehkäisyä, laatuporttijärjestelmän käyttöönottoa sekä sähköautopalojen erityisriskejä. Ensihoidossa korostuivat väkivaltatilanteet, suojaaliivien käyttö sekä työssäjaksamisen tukeminen. Lisäksi ensihoidossa vahvistettiin valmiuksia CBRNE-tilanteisiin, jotta toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida turvallisesti.

Sopimuspalokuntien osallistamista työturvallisuustyöhön vahvistettiin. Pelastustoimen ja ensihoidon riskit ovat laajoja ja muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi riskien tunnistaminen ja ennalta-ehkäisy vaativat jatkuvaa kehittämistä tulevana vuosina.



6 – Taulukoita ja tunnuslukuja

Avainluvut 2025

Tilanne	2024	2025
Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön lukumäärä	8 262	8 279
Henkilötyövuosien lukumäärä	7 391	7 577
Vakituisia %	82,0 %	83,5 %
Määräaikaisia %	18,0 %	16,5 %
Henkilöstön lukumäärä henkilöstöryhmittäin		
Hoitohenkilöstö	3 127	3 098
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	3 207	3 228
Lääkärit	600	642
Erityisammattiryhmät	197	205
Pelastustoimen henkilöt	215	214
Muu henkilöstö	916	892
Naisten osuus vakituisesta henkilöstöstä %		
Naisten osuus vakituisesta henkilöstöstä %	84,4 %	84,3 %
Miesten osuus vakituisesta henkilöstöstä %	15,6 %	15,7 %
Keski-ikä (koko henkilöstö)	44,2	44,5
Lähtövaihtuvuus %	6,0	5,1
Eläkeikä (vanhuuseläke)	64,4	64,6
Eläkeikä (kaikki eläkkeet)	63,7	63,6
Koulutuspäivien lukumäärä / henkilö	2,3	1,5
Sairauspoissaolovuorokausia / toteutunut henkilötyövuosi	20,5	19,8

Vuoden viimeisenä päivänä 31.12.2025 henkilöstömäärämme oli yhteensä 8 279 henkilöä, joista vakituisia oli 6 916 ja määräaikaisia 1 363. Henkilöstömäärä kasvoi vuoden aikana 17 henkilöllä. Henkilöstömäärän kasvu johtuu palvelutuotannon ottamista omaksi toiminnaksi.

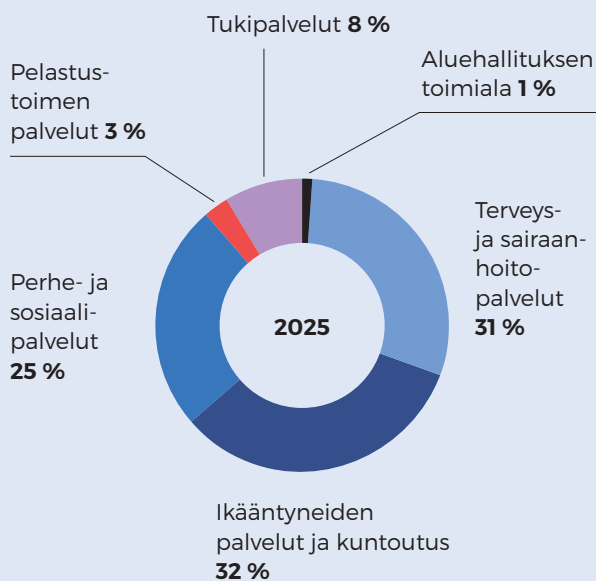
Henkilötyövuosien määrä oli 7 577,4. Henkilötyövuosi kuvaa täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työpanosta. Vakituisen henkilöstön osuus oli 83,5 prosenttia ja vastaavasti määräaikaisen henkilöstön osuus 16,5 prosenttia. Vakituisen henkilöstön osuus nousi hieman vuoden aikana, ja

määräaikaisen henkilöstön osuus laski. Tämä muutos johtuu muutamien määräaikaisten palvelusuhteiden muuttamisesta vakinaiseksi palvelussuhteeksi.

Naisten osuus henkilöstöstämme oli reilu 85 prosenttia ja miesten vajaa 15 prosenttia. Sukupuolijakauma toteutui samankaltaisena erilaisissa palvelussuhteissa. Henkilöstömme keski-ikä oli 44,5 vuotta. Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 64,6 vuotta. Koulutuspäiviä kertyi keskimäärin 1,5 päivää henkilöä kohden. Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 5,1 prosenttia. Terveysperusteisia poissaoloja kertyi 19,8 päivää henkilötyövuotta kohden.

Henkilötyövuodet toimialoittain 2025

Toimiala	HTV 2025
Aluehallituksen toimiala	117,5
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	2 329,5
Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus	2 435,3
Perhe ja sosiaalipalvelut	1 911,3
Pelastustoimen palvelut	201,5
Tukipalvelut	582,3
Yhteensä	7 577,4



Henkilötyövuosia vuonna 2025 kertyi yhteensä 7 577,4. Noin kolmannes henkilötyövuosistamme kohdistui Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus -toimialalle. Pienimpänä toimialana henkilötyövuosilla mitattuna oli aluehallituksen toimiala. Tulosalueittain tarkasteltuna eniten henkilötyövuosia käytettiin terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialan operatiivisella tulosalueella (917,6), mikä vastasi 39 prosenttia koko toimialan henkilötyövuosista. Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus -toimialan asumispalveluiden tulosalue oli toiseksi suurin henkilötyövuosien osalta (856,9).

Eniten työtunteja käytimme lomakaudella toukokuusta elokuun loppuun, jolloin henkilötyövuosien määrä nousi kuukaudessa yli 645:n. Henkilötyövuosilaskelmista on poistettu henkilöstön palkattomat poissaolot.

Henkilötyövuosi: palveluksessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 *
(työaikaprocentti/100) = keskimääräinen henkilöstömäärä vuodessa, ilman palkattomia poissaoloja.

Henkilöstön lukumäärä toimialoittain 2025

Tammikuun 1. päivään verrattuna henkilöstömäärämme kasvoi vuoden aikana 17 työntekijällä. Vakinaisen henkilöstön määrä kasvoi 156 työntekijällä, joista 151 sijoittui hoitohenkilöstöön sekä sosiaali ja terveydenhuollon henkilöstöön. Kasvu vahvisti ydintoimintojemme henkilöstöä ja lisäsi pysyvien työsuhteiden osuutta. Samalla määräaikaisen henki-

löstön määrä väheni 136 työntekijällä, mikä osoittaa vakinaisen henkilöstörakenteen vahvistumista.

Oppisopimusopiskelijoiden määrä laski vuoden 2025 aikana 54:llä. Väheneminen selittyy henkilöstön hyvällä saatavuudella. Avoimiin tehtäviin on ollut hyvin tarjolla valmiita, tutkinnon suorittaneita hoitajia, mikä on vähentänyt tarvetta oppisopimusopiskelijoille aiempaan verrattuna.

Tilanne vuoden viimeisenä päivänä	2024	2025
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	2 541	2 563
Hoitohenkilöstö	1 913	1 889
Lääkärit	520	559
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	63	63
Muu henkilöstö	20	21
Erityisammattiryhmät	25	31
Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus	2 714	2 739
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	1 798	1 821
Hoitohenkilöstö	722	722
Lääkärit	43	49
Erityisammattiryhmät	31	28
Muu henkilöstö	120	119
Perhe- ja sosiaalipalvelut	2 075	2 092
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	1 310	1 328
Hoitohenkilöstö	475	470
Erityisammattiryhmät	140	146
Muu henkilöstö	114	108
Lääkärit	36	40
Pelastuslaitos	219	215
Pelastustoimen henkilöt	212	211
Muu henkilöstö	7	4
Tukipalvelut	619	549
Muu henkilöstö	568	517
Erityisammattiryhmät	1	0
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	32	14
Hoitohenkilöstö	17	14
Pelastustoimen henkilöt	0	3
Lääkäri	1	1
Aluehallitus	94	129
Muu henkilöstö	90	123
Hoitohenkilöstö	0	4
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	4	2

Lääkärit: kaikki lääkärit, amanuenssit, lääketieteen opiskelijat, lääketieteen kandidaatit jne.

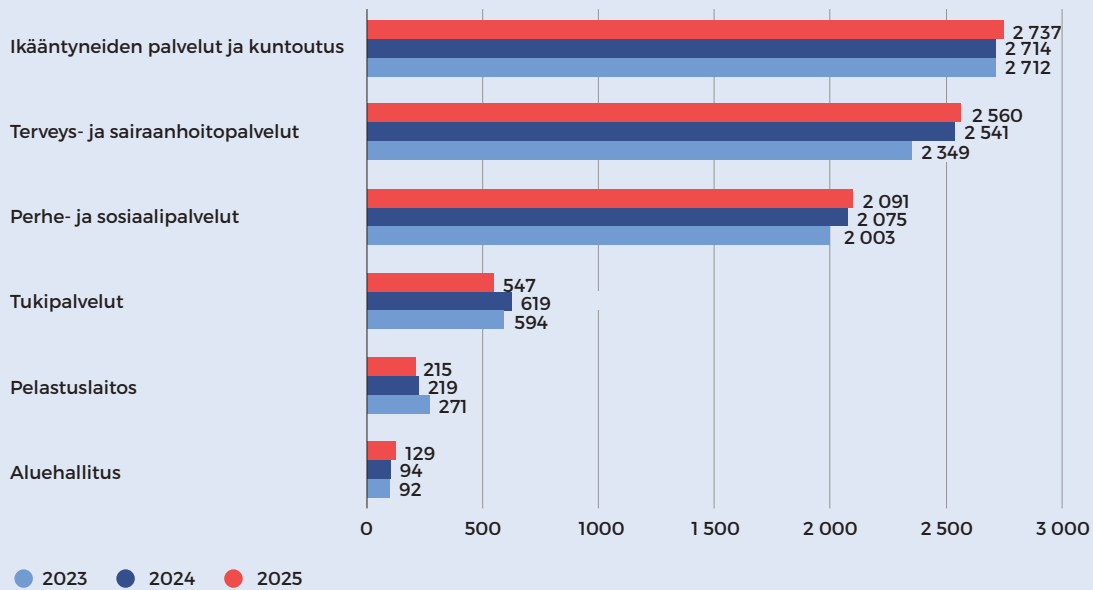
Hoitohenkilöstö: osastonhoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, kättilöt, lähihoitajat jne.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö: palvelupäälliköt, sosiaalityöntekijät, asiakasohjaajat, palveluohjaajat, lähikasvattajat, lastenhoitajat, lähihoitajat jne.

Erityisammattiryhmät: psykologit, puheterapeutit, ravitsemusterapeutit, kuraattorit

Muu henkilöstö: hallinto- ja toimistohenkilöstö, huoltohenkilöt jne.

Henkilöstömäärä toimialoittain

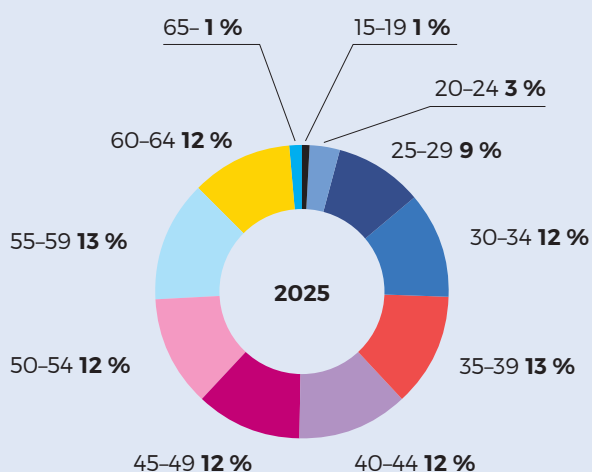


Kokonaishenkilöstömäärämme kasvoi vuoden aikana noin 0,2 prosentilla. Toimialoittain tarkasteltuna kasvu oli voimakkainta aluehallituksen toimialalla (+37 %). Tukipalveluiden toimialalla henkilöstömäärä pieneni 11 prosentilla.

Aluehallituksen henkilöstömäärän kasvu selittyy hallinnollisella luokittelumuutoksella. Henkilöstöä siirtyi tukipalveluista aluehallitukseen, mikä nosti toimialan henkilöstömäärää, vaikka kokonaismäärä ei merkittävästi muuttunut.

Henkilöstön ikäjakauma 2025

Ikäjakauma	Mies	Nainen	Yhteensä
15-19-vuotiaat	2	47	49
20-24-vuotiaat	24	222	246
25-29-vuotiaat	143	618	761
30-34-vuotiaat	178	806	984
35-39-vuotiaat	189	865	1 054
40-44-vuotiaat	173	858	1 031
45-49-vuotiaat	159	820	979
50-54-vuotiaat	161	843	1 004
55-59-vuotiaat	141	933	1 074
60-64-vuotiaat	116	867	983
yli 65 vuotiaat	15	99	114
Yhteensä	1 301	6 979	8 279



Kokonaisuutena tarkasteltuna henkilöstömme ikäjakauma oli varsin tasainen. Selkeimmin muusta joukosta erottuivat nuorimmat ja vanhimmat ikäryhmät: 15-19-vuotiaita sekä yli 65-vuotiaita oli kumpiakin vain noin 1 % henkilöstöstämme. Myös 20-24-vuotiaiden osuus (3 %) oli melko pieni.

Muiden ikäryhmien osuudet vaihtelivat pääsääntöisesti 9-13 prosentin välillä. Ikäjakauman painopiste sijoittui 30-64-vuotiaisiin, joista kukin viiden vuoden ikäluokka muodosti noin 12-13 % henkilöstöstämme. Suurin yksittäinen ikäryhmä olivat 55-59-vuotiaat, joita oli 13 % koko henkilöstöstä. Myös 35-39-vuotiaiden sekä 45-49-vuotiaiden ikäryhmät olivat yhtä suuret, kummassakin 13 %.

Ikäjakauma osoittaa, että henkilöstömme painottuu vahvasti työuran keskivaiheessa oleviin työntekijöihin, ja sekä nuorimmissa että iäkkäimmissä ikäluokissa henkilöstöä on selvästi vähemmän.

Henkilöstömme keski-ikä oli vuoden lopussa 44,5 vuotta, joten työntekijäkunta oli hieman nuorempaa vuoden päättyessä kuin tammikuun alussa, jolloin keski-ikä oli 44,3 vuotta. Keski-ikänsä vanhinta henkilöstöä oli aluehallituksen toimialalla (47,5 vuotta). Nuorinta henkilöstöä oli puolestaan terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialalla (42,2 vuotta) ja pelastustoimen toimialalla (44,7 vuotta). Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus -toimialan henkilöstön keski-ikä oli 45,2 vuotta, ja perhe- ja sosiaalipalveluiden 45,7 vuotta, eli hieman koko henkilöstön keski-ikää korkeampi.

Henkilöstön ikäjakauma 2025

Ammattiryhmä	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	yli 65	Yhteensä
Erikoistuvat lääkärit		< 5	46	46	15	9	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	121
Erityisammattiryhmät	< 5	< 5	23	28	32	33	29	24	21	11	< 5	205
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	< 5	13	38	61	82	78	94	108	113	141	11	739
Hoito henkilöstö	10	91	321	413	431	404	379	331	380	301	38	3 099
Huoltohenkilöt	< 5	< 5	7	11	14	15	11	22	24	36	< 5	145
Lääkärit	< 5	6	79	54	75	80	62	62	54	44	11	527
Muut työntekijäryhmät	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	8
Pelastustoimen henkilöt	< 5	5	13	33	29	27	25	30	24	27	< 5	214
Sos.- ja terveydenhuollon hlöt	38	126	237	339	376	386	375	423	458	422	48	3 228
Yhteensä	49	246	761	984	1 054	1 031	979	1 004	1 074	983	114	8 279

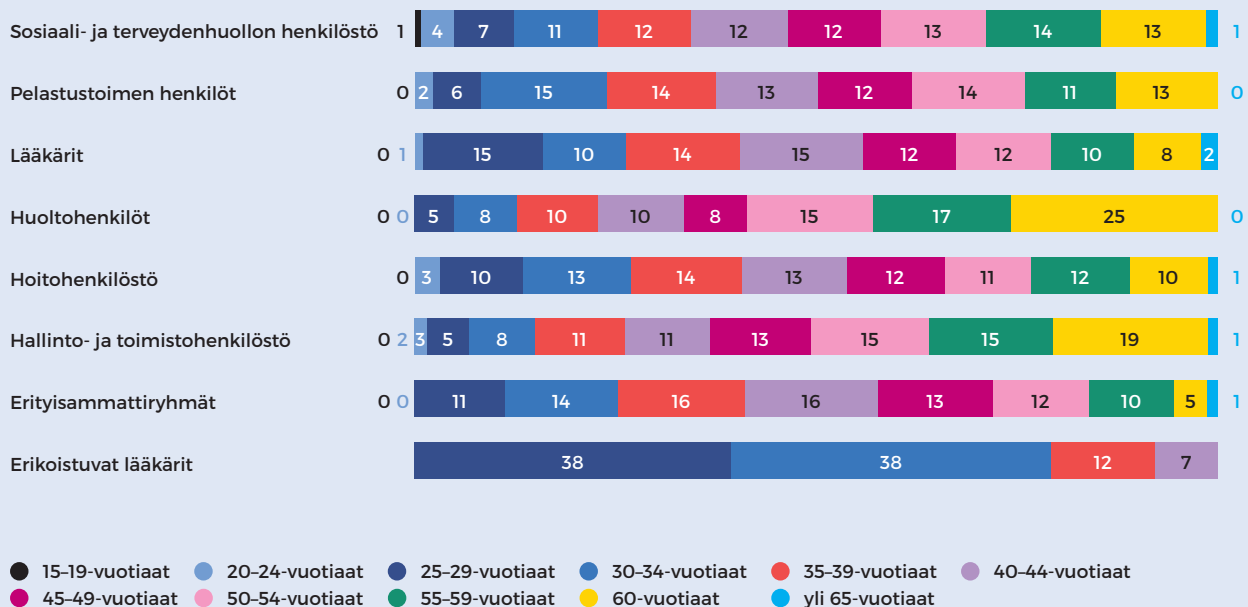
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön keski-ikä oli 45,2 vuotta. Ammattiryhmässä on eniten lähihoitajan nimikkeellä toimivia työntekijöitä, yhteensä 1 149. Heidän keski-ikänsä oli 44,6 vuotta. Ohjaajien (547 henkilöä) keski-ikä oli 44,6 vuotta ja sosiaalityöntekijöiden (152 henkilöä) keski-ikä 46,6 vuotta.

Hoito henkilöstön keski-ikä oli 43,5 vuotta. Ammattiryhmästä 46 % työskentelee sairaanhoitajan nimikkeellä, ja heidän keski-ikänsä oli 42,7 vuotta. Hoito henkilöstöön kuuluvien lähihoitajien keski-ikä oli 42,8 vuotta.

Lääkäreiden keski-ikä oli hoito henkilöstöä hieman alhaisempi, 43,3 vuotta. Lääketieteen opiskelijat ja lääkäriharjoittelijat olivat keski-ikänsä alle 30-vuotiaita. Eniten lääkäreitä työskenteli vuonna 2025 erikoislääkärin nimikkeellä. Heitä oli yhteensä 144 ja heidän keski-ikänsä oli 45,2 vuotta. Erikoistuvia lääkäreitä oli 40 ja heidän keski-ikänsä oli 33,2 vuotta.

Pelastustoimen henkilöiden keski-ikä oli 44,6 vuotta. Pelastajan nimikkeellä toimivat olivat keskimäärin ammattiryhmän nuorin ryhmä. Heidän keski-ikänsä oli 39,3 vuotta.

Ikäjakauma ammattiryhmittäin (%)



Terveysperustaiset poissaolot 2025

Toimiala	Kalenteripäivät	Kalenteripäivät / HTV
Aluehallituksen toimiala	917	7,8
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	38 767	16,6
Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus	62 106	25,5
Perhe- ja sosiaalipalvelut	35 150	18,4
Pelastusotoimen palvelut	4 029	20,0
Tukipalvelut	9 042	15,5
Yhteensä/keskimäärin	150 011	19,8

Terveysperusteisia poissaoloja kertyi yhteensä noin 150 000 päivää. Yhtä henkilötyövuotta kohden poissaolopäiviä kertyi 19,8. Lääkärintodistukseen perustuvia sairauslomapäiviä oli vajaa 96 000 ja omaan ilmoitukseen perustuvia vajaa 43 000. Omalla ilmoituksella sairauslomalla oli vuoden aikana noin

6 500 henkilöä ja lääkärintodistuksella noin 3 800 henkilöä.

Työmatkatapaturmien ja työtapaturmien perusteella olimme sairauslomalla yhteensä reilut 3 800 päivää. Vapaa-ajan tapaturmia sattui 370 henkilölle, ja näistä kertyi vajaat 8 800 poissaolopäivää.

Työterveyshuollon kustannukset 2025

Kokonaiskustannukset	2025
Ennalta ehkäisevä toiminta	2 660 808 €
Sairaanhoitokustannukset yhteensä	1 242 915 €
Yhteensä (KL1 ja KL2)	3 903 723 €
Ennaltaehkäisevä toiminta / sairaanhoito	68 % / 32 %

Hyvinvointialueemme ja työterveyshuollon yhteistyö painottuu ennaltaehkäisevään toimintaan. Vuonna 2025 työterveyshuollon kustannuksista 68 % oli ennaltaehkäisevään toimintaan ja 32 % sairaanhoitoon liittyviä kustannuksia. Lisäksi KL O -kustannukset olivat 656 131 €.

Terveysprosentti 2025

Toimiala	Terveysprosentti 2025
Aluehallituksen toimiala	23,8
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	15,7
Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus	5,8
Perhe- ja sosiaalipalvelut	18,6
Pelastustoimen palvelut	67,1
Tukipalvelut	11,1
Yhteensä	17,2

Terveysprosentti on suhdeluku, joka ilmaisee sen henkilöstön osuutta, jolla ei ole lainkaan poissaoloja tarkastelujakson lopussa.

Työkyvyn ja työhön paluun tukitoimet 2025

Työkyvyn ja työhön paluun tukitoimet	Henkilöt / päivät 2025
Korvaava työ	102 / 3 714
Osasairauspäiväraha	209 / 15 496

Korvaavaa työtä tarjosimme 102 henkilölle, ja sitä tehtiin yhteensä 3 714 päivää, eli keskimäärin 36 päivää per henkilö. Korvaava työ painottui eniten 45–49-vuotiaiden ikäluokkaan. Eniten korvaavaa työtä tekivät lähihoitajat, joille kertyi yhteensä 1 554 korvaavan työn päivää. Seuraavaksi eniten

korvaavaa työtä tekivät sairaanhoitajat, yhteensä 841 päivää.

Osasairauspäivärahaa sai 209 henkilöä yhteensä noin 15 500 päivän ajan. Vajaa kolmannes osasairauspäivärahaa saaneista oli sairaanhoitajia ja neljännes lähihoitajia.

Ammatillinen kuntoutus 2025

Toimiala	Työkokeilupäivät	Työkokeilu työntekijöiden määrä
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	264	alle 5
Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus	364	5
Perhe- ja sosiaalipalvelut	230	alle 5
Tukipalvelut	164	alle 5
Yhteensä	1 022	12

Työkokeilussa oli vuoden loppuun mennessä ollut 12 henkilöä, ja heille kertyi yhteensä 1 022 työkokeilupäivää. Työkokeiluun osallistuneita oli kaikilta toimialoilta lukuun ottamatta pelastustoimea ja aluehallitusta.

Kevan myöntämät tukitoimet 2025

Tukimuoto	Henkilöiden määrä	% -osuus henkilöstöstä
Osatyökyvyttömyyseläke	70	0,85 %
Täysi työkyvyttömyyseläke	15	0,18 %
Määräaikainen kuntoutustuki (poissa töistä kokonaan)	34	0,41 %
Määräaikainen osakuntoutustuki	33	0,40 %

Osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli vuonna 2025 70 henkilöä. Suurin osa osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevista henkilöistä kuului sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön ja hoitohenkilöstöön.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 15 työntekijää. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli eniten sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä (7 työntekijää).

Määräaikaisella kuntoutustuella oli 34 työntekijää. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna reilu puolet tuen piirissä olevista oli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön kuuluvia työntekijöitä. Määräaikaisella **osakuntoutustuella** oli niin ikään 33 työntekijää. Heistä 18 oli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä ja 14 hoitohenkilöstöä.

7 – Kirjoittajat

1 – Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi

Erja Saari, henkilöstöjohtaja

2 – Henkilöstön avaintietoja ja tunnuslukuja

Erja Saari, henkilöstöjohtaja

Marika Hämäläinen, henkilöstöpäällikkö

Katariina Nikkilä, HR-asiantuntija

Tuomas Lahti, HR-analyytikko

Seija Termonen, palvelussuhdepäällikkö

3 – Henkilöstöohjelma: Matkalla alan parhaaksi julkiseksi työpaikaksi

Marika Hämäläinen, henkilöstöpäällikkö

3.1 Tarvelähtöiset oppimista ja kulttuurimuutosta edistävät kehittämisohjelmat toimialoilla

Upi Laakkonen, työyhteisövalmentaja

Pia Haarnio, viestintäasiantuntija

Jutta Hotta, HR-harjoittelija

3.2 Työnantajakuva ja rekrytointi

Sanna Kok, markkinointiasiantuntija

Kati Kuparinen-Stevens, HR-kehittämisasiantuntija

Jenni Rosti, markkinointiasiantuntija

3.3 Osaamisen kehittäminen

Kirsi Forsman-Vuorikoski, HR-asiantuntija

Anne Saari, HR-kehittämisasiantuntija

Tiina Launiainen, henkilöstöasiantuntija

Johanna Ruhanen, HR-asiantuntija

Maaret Rajala, HR-asiantuntija

Pia Haarnio, viestintäasiantuntija

3.4 Hyvinvoiva työntekijä, toimiva työyhteisö ja turvallinen työympäristö

Anne Heikkilä, työhyvinvointipäällikkö

Sirpa Silventoinen, työhyvinvointiasiantuntija

Anne Tammelin, työsuojelupäällikkö

Pia Ahtola, työkykyasiantuntija

Pia Haarnio, viestintäasiantuntija

Jutta Hotta, HR-harjoittelija

Katariina Nikkilä, HR-asiantuntija

Johanna Ruhanen, HR-asiantuntija

3.5 Työvoimahallinta

Seija Termonen, palvelussuhdepäällikkö

3.6 Palkkaus, palkitseminen ja henkilöstöedut tukevat hyvinvointia ja työnantajamielikuvaa

Seija Termonen, palvelussuhdepäällikkö

3.7 Työntekijäkokemuksen seuranta

Jutta Hotta, HR-harjoittelija

Katariina Nikkilä, HR-asiantuntija

3.8 Reilu Johtaminen

Mari Huttunen HR-kehittämisasiantuntija

Sirpa Silventoinen, työhyvinvointiasiantuntija

Marika Hämäläinen, henkilöstöpäällikkö

4 – Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

4.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Jutta Hotta, HR-harjoittelija

Katariina Nikkilä, HR-asiantuntija

4.2 Kielitaidon vahvistaminen

Satu Wilson, HR-kehittämisasiantuntija

4.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henrika Havumäki, HR-partner

4.4 Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toimintasuunnitelma

Anne Heikkilä, työhyvinvointipäällikkö

Sirpa Silventoinen, työhyvinvointiasiantuntija

4.5 Työterveyshuollon toimintasuunnitelma

Anne Heikkilä, työhyvinvointipäällikkö

5 – Yhteistoiminta

5.1 Yhteistoiminta on osa hyvää johtamista

5.2 Pääluottamusedustajien terveiset vuodesta 2025

5.3 Työsuojeluvaltuutettujen terveiset vuodesta 2025

6 – Taulukoita ja tunnuslukuja

Katariina Nikkilä, HR-asiantuntija

Tuomas Lahti, HR-analyytikko



Päijät-Hämeen
hyvinvointialue