



**Varsinais-Suomen
sairaanhoitopiirin
henkilöstöstrategia
vuosille 2003–2006**

Johdanto

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin valtuusto hyväksyi kokouksessaan 12.6.2002 sairaanhoitopiirille strategian vuosille 2002–2010. Sen mukaan sairaanhoitopiiriä kehitetään korkeatasoisten, potilaslähtöisten erikoissairaanhoitopalvelujen tuottajana. Tässä tavoitteessa onnistumisen kannalta tärkeintä on, että sai-

raanhoitopiirin palveluksessa on vaativien tehtävien kannalta oikein mitoitettu määrä osaavaa ja hyvin motivoitunutta henkilöstöä.

Henkilöstöstrategiassa täsmennetään sairaanhoitopiirin henkilöstöpoliittista linjaa ja asetetaan lähivuosille konkreettisia tavoitteita linjan toteuttamiseksi.

Sisällysluettelo

Johdanto.....	2
Rekrytointi.....	3
Henkilöstö.....	3
Perehdytys.....	4
Osaaminen.....	4
Palkkaus.....	5
Työyhteisön hyvinvointi.....	6
Johtaminen ja yhteistoiminta.....	6
Työaika ja työjärjestelyt.....	7
Työterveys, -turvallisuus ja työsuojelu.....	7
Henkilöstön erityispalvelut ja virkistystoiminta.....	7
Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja arviointi.....	7

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallitus on hyväksynyt henkilöstöstrategian vuosille 2003–2006 kokouksessaan 12.6.2003.

Rekrytointi

Korkeatasoisten erikoissairaanhoidon palveluiden tuottamisen tärkein edellytys on onnistuminen sairaanhoitopiirin henkilöstön rekrytoinnissa palvelukseen. Henkilöstön on oltava tehtäviin koulutettua ja motivoitunutta. Sairaanhoitopiirin rekrytointipolitiikan on oltava laaja-alaista ja aktiivista. On vaikutettava terveydenhuolto- ja muun tarvittavan henkilöstön koulutusmääriin ja oppisisältöihin. On toimittava siten, että erikoissairaanhoidon vetovoimaisuus on riittävä sekä terveydenhuoltoalan koulutukseen hakeutuvien että jo valmistuneiden keskuudessa. Tämä edellyttää kilpailukykyistä palkkaa, työolosuhteita ja täydennyskouluttautumista.

Tavoitteet:

- Vapautuneen työtehtävän täyttäminen on nopeaa ja joustavaa. Sairaanhoitopiirin sairaaloissa onnistutaan vuosittain täyttämään 98 % viroista ja toimista päteillä henkilöillä.
- Virat ja toimet täytetään pääasiassa julkisella hakumenettelyllä.
- Sisäiselle virkojen ja toimien täytölle luodaan selkeät periaatteet.
- Henkilöstö palkataan pääasiassa pysyväisluontoiseen virka- tai työsuhteeseen. Sijais työvoiman osuus tehdyistä työjaksoista vähennee vuosittain 5 %:lla ja korvataan vakituisella henkilöstöllä.
- Vajaakuntoisille työntekijöille luodaan yksilölliset sijoittamis- ja koulutusohjelmat.
- Sairaanhoitopiirissä nimetään eri organisaatiotasolle ja yksiköille eri ammattiryhmien rekrytoinnin onnistumisesta vastuussa olevat henkilöt.

Henkilöstö

Vain oikein mitoitettulla henkilöstön määrällä ja henkilöstörakenteella voidaan suoriutua erikoissairaanhoidolle asetetuista tehtävistä. Henkilöstön työkyky, motivaatio ja luovuus säilyvät jos työn vaatimukset ovat tasapainossa henkilöstön määrän ja laadun kanssa.

Potilaiden hoidon ja tukipalvelujen muutokset johtavat myös henkilöstön osaamisvaatimusten muutoksiin. Osa näistä voidaan toteuttaa täydennyskoulutuksella, osa edellyttää virkojen ja toimien vapautuessa tehtävissä sisältöjen ja nimikkeiden uudelleen määrittelyä.

Tavoitteet:

- Henkilöstön määrää ja rakennetta arvioidaan sairaanhoitopiiriltä edellytettävien palveluiden perusteella. Henkilöstömäärän mitoitusarvioita tehdään suunnitelmallisesti vuosittain siten, että koko sairaanhoitopiirin henkilöstömäärä on arvioitu viidessä vuodessa. Henkilöstörakennetta koskevat muutokset käsitellään vuosittain osana talousarviota ja toimintasuunnitelmaa.
- Mittarit ja menettelytavat, joita arvioinnissa käytetään, ovat yleisesti hyväksytyjä ja yhteistoimintaelimissä käsiteltyjä. Vertailukohteina käytetään pääosin vastaavan palvelurakenteen omaavia muita julkisia sairaaloita. Vuosittain vertaillaan henkilöstörakennetta yliopistollisten sairaanhoitopiirien kesken.
- Työn kuormittavuutta ja henkilöstön työkuuntoisuutta seurataan säännöllisesti.

Perehdytys

Uuden työntekijän – lyhytaikaisen sijaisen – perehdytys työtehtäviinsä ja työyhteisön toimintaperiaatteisiin on edellytys sille, että hän nopeasti pääsee hyödyntämään ammattitaitoaan ja suoriutuu työtehtävistään.

Tavoitteet:

- Luodaan sairaanhoitopiiriin kaikki yksiköt ja ammattiryhmät kattava perehdytysohjelma. Uusille työntekijöille järjestetään keskitetysti kaksi kertaa vuodessa yleinen perehdytystilaisuus.
- Nimetään työyksiköittäin perehdytyksestä vastaavat henkilöt ja varataan riittävästi aikaa perehdyttämiseen. Jokaisessa työyksikössä on vuoden 2003 loppuun mennessä määriteltävä kuka vastaa perehdytyksestä.
- Käytännön työn opetuksen ja opastuksen lisäksi laaditaan jokaiselle uudelle työntekijälle annettavat kirjalliset ohjeet, jotka sisältävät tietoa sairaanhoitopiiriin yleisistä asioista ja tarkistuslistan perehdytykseen kuuluvista asioista. Lisäksi valmistetaan audiovisuaalista materiaalia perehdytystä varten. Valmistetaan perehdytyksen apuna käytettävä "lokikirja" 31.3.2004 mennessä.

Osaaminen

Erikoissairaanhoidon ydintehtävä – potilaiden tutkimus ja hoito – sekä niihin liittyvät tukitehtävät – hallinto, huolto, tekniikka jne. – ovat kaikista julkisen palvelun tehtävistä dynaamisimmin muuttuvia. Vain jatkuvalla osaamiseen panostamisella voidaan palveluiden tuottamisessa onnistua. Työnantajan tehtävänä on tukea henkilöstön positiivista urakehitystä työyhteisössä mahdollistamalla osallistuminen työkiertoon, tutkimusprojekteihin, vaativien sijaistehtävien hoitamiseen jne.

Tavoitteet:

- Henkilöstön täydennyskoulutukseen panostetaan lisää aikaa ja taloudellisia resursseja. Noudatetaan virallisia suosituksia täydennyskoulutuksesta.
- Tulosyksiköiden johtajat vastaavat siitä, että koulutussuunnitelmat laaditaan ja niiden toteuttaminen arvioidaan yksiköittäin vuosittain.
- Niihin voidaan sisällyttää vaativissa asiantuntijatehtävissä myös omaehtoista työajalla tapahtuvaa opiskelua.
- Myös omalla ajalla tapahtuvaan työtehtäviin hyödyttävään koulutukseen hakeutumista kannustetaan.
- Sairaanhoitopiiriin koulutusmäärärahaa korotetaan vuosina 2004–2006 vuosittain vähintään 15 %:lla siten, että vuonna 2006 on saavutettu koulutusmäärärahan 1 %:n taso palkkasummasta.
- Ulkopuoliseen koulutukseen osallistuneiden hankkimia tietoja ja taitoja hyödynnetään suunnitelmallisesti työyksiköissä.

- Ulkopuolisten rahoittajien maksamaan koulutukseen osallistumisessa noudatetaan sairaanhoitopiirissä hyväksytyjä osallistujan jäävyden turvaavia periaatteita.
- Työhön kuuluva opetusvelvollisuus määritellään nykyistä tarkemmin ja siihen varataan riittävästi aikaa.
- Sairaanhoitopiiri huolehtii sovitulla tavalla kuntien, perusterveydenhuollon ja muiden sidosryhmien tarvitsemasta keskitetystä koulutuksesta.
- Yhteistyötä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, ammatti-instituuttien ja muiden koulutuslaitosten kanssa kehitetään entistä kiinteämmäksi, jotta sairaanhoitopiirin tarpeet tulisivat huomioiduksi opetusohjelmissa, kehittämissuunnitelmissa, täydennyskoulutuksessa jne.
- Työohjaukseen hankitaan hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti ja sitä koordinoi nimetty ohjausryhmä. Työohjauksen tarve määritellään työyksiköittäin.
- Henkilöstö omaa hyvän, tehtävän edellyttämän kielitaidon.

Palkkaus

Kunnallista palkkausjärjestelmää kehitetään tällä hetkellä voimakkaasti kunta-alan kilpailukyvynturvaamiseksi. Keskeistä on työtehtävien arviointi ja siihen perustuva tehtäväkohtaisen palkan määrittely sekä tämän lisäksi henkilökohtaisen palkanosan käytön laajentaminen.

Tavoitteet:

- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin palkkatasoa kehitetään siten, että se on kilpailukykyinen sovittujen vertailusairaanhoitopiirien kanssa (Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo).
- Sairaanhoitopiirin eri sairaaloiden palkkataso on yhdenmukainen työtehtävät ja sairaalan sijaintipaikkakunnan työvoimatilanne huomioiden.
- Tulospalkkauksen nykyisiä muotoja kehitetään ja käynnistetään uusia tulospalkkauskeiluja, joissa voidaan ennakkoluulottomasti käyttää myös sisäistä yrittäjyyttä ja suoritepalkkausta.
- Laaditaan ohjeistus, jolla voidaan nopeasti palkita työyksikköä tai yksilöä menestyksellisesti hoidetun tapahtuman tai saavutuksen jälkeen.
- Vuosittain varataan yleisten tulopoliittisten sopimusten lisäksi määräraha, jolla sairaanhoitopiirin palkkatasoa voidaan korottaa vertailusairaanhoitopiirien tasolle ja kokeilla uusia tulospalkkauksen muotoja.
- Kannustetaan esimiehiä ja henkilöstöä innovatiivisiin rationalisointihankkeisiin, joiden tuottama taloudellinen hyöty jaetaan työnantajan ja työntekijöiden kesken.

Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointi lisää työyhteisön tuloksellisuutta. Keskeisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat johtaminen, vaikutusmahdollisuudet, työolosuhteet, työvälineet, työn haasteellisuus ja sisältörikkaus ja työyhteisön keskinäiset ihmissuhteet.

Johtaminen ja yhteistoiminta

Johtaminen on erikoissairaanhoidon organisaatioissa vaativaa. Johto- ja esimiestehtävissä toimivilta edellytetään toimialan sisällön hyvää tuntemusta, hallinnollisten tietojen ja taitojen hallintaa (management) sekä kykyä vuorovaikutukselliseen asiantuntijoiden ja ihmisten johtamiseen (leadership).

Henkilöstön aito vaikuttaminen työyhteisössään on jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Yhteistoimintasopimus määrittelee viralliset puitteet henkilöstön ja työnantajan välisille pelisäännöille.

Tavoitteet:

- Johtotehtäviin valittaessa selvitetään hakijoiden johtamiskyvyt ja -taidot.
- Johto- ja esimiestehtävissä toimiville luodaan porrastettu valmennus- ja koulutusohjelma.
- Sairaanhoidopiiriin vuonna 2002 uusitun yhteistoimintasopimuksen noudattamista parannetaan lisäämällä koulutusta ja ohjausta. Työpaikkatason yhteistoiminnan merkitystä korostetaan.
- Kehityskeskustelut toteutetaan sairaanhoidopiirissä siten, että vuonna 2003 niihin on osallistunut 70 % koko henkilöstöstä ja vuonna 2004 osallistuneita on 80 % henkilöstöstä.

Työaika ja työjärjestelyt

Sairaaloiden useimmat yksiköt toimivat ympärivuorokautisesti. Vaikuttaminen työaikajärjestelyihin siten, että löydetään tasapaino yksilön elämäntilanteen ja työtehtävien välille parantaa työhyvinvointia. Työn ja perheen yhteensovittaminen on tärkeää mm. nuorten rekrytoinnissa sairaalatyöhön. Eräillä aloilla voi osa-aikatyö olla keino sairaalatyön houkuttelevuuden lisäämiseksi.

Tavoitteet:

- Työyksiköissä lisätään joustavuutta työajoista ja -vuoroista sovittaessa.
- Sairaanhoidopiirissä sovitaan yhtenäiset ja työvoiman tarjontatilanteen huomioon ottavat ohjeet osa-aikatyöstä ja harkinnanvaraisien virkavapaiden käytöstä.
- Kehitetään ennakkoluulottomasti työaika-kokeiluja.

Työterveys, -turvallisuus ja työsuojelu

Työterveyshuollolla on tärkeä tehtävä henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Sairaaloissa ja muissa toimintayksiköissä työterveyshuollolta edellytetään erityistä perehtyneisyyttä toimialan erityisriskeihin ja -piirteisiin.

Erikoissairaanhoidon olosuhteiden työ- ja turvallisuus- ja työsuojeluriskien selvittämistä konkreettisten arviointien perusteella kehitetään ja esille nousseet ongelmat ratkaistaan suunnitelmallisesti. Työsuojeluorganisaatio toimii tiiviisti osana yhteistoimintaorganisaatioita.

Tavoitteet:

- Sairaanhoidopiiriin työterveyshuoltoa yhtenäistetään.
- Työterveyshuoltoa kehitetään siten, että työnantaja yhdessä henkilöstön edustajien kanssa vuosittain määrittelee työterveys-huollon sisällön, laajuuden ja painopisteet ja neuvottelee niistä työterveysyksikön kanssa.
- Työturvallisuutta parannetaan vuosittain arviointeihin perustuen konkreettisilla ratkaisuilla, joihin varataan tarvittavat määrärahat.

Henkilöstön erityispalvelut ja virkistystoiminta

Sairaanhoidopiiri ylläpitää henkilöstön rekrytoimisen ja täysipainoisen työssä jaksamisen kannalta tarpeellisessa laajuudessa asumis-, päivähoido- ja virkistyspalveluita. Työnantaja huolehtii sairaalakohtaisesti joulujuhlien, henkilökunnan jouluruokailujen, vuosijuhlien ja muiden tapahtumien järjestämisestä perinteitä kunnioittaen.

Sairaanhoidopiirissä on vuonna 2003 vahvistettu henkilöstön merkkipäivien huomioimisen yhtenäiset periaatteet. Esimiehen velvollisuutena on huolehtia johtamansa henkilöstön huomioimisesta.

Tavoitteet:

- Sairaanhoidopiiri kehittää henkilöiden sosiaalisia ja virkistyspalveluja ja henkilöstön huomioimista merkkipäivinä.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja arviointi

Henkilöstöstrategian toteuttaminen edellyttää toimivaa arviointijärjestelmää. Henkilöstökertomusta ja tuloskuntomittaria käytetään hyväksi tässä arvioinnissa.

Tavoitteet:

- Henkilöstökertomusta kehitetään sairaanhoidopiiriin luottamusmiesten, virkamiesjohdon ja henkilöstön edustajien yhteiseen keskusteluun perustuvien näkemysten mukaisesti.
- Henkilöstöstrategian toteuttamisen painopisteet sovitaan vuosittain ja toteutusta arvioidaan säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa.
- Tuloskuntomittaria hyödynnetään henkilöstöpolitiikan arvioinnissa.
- Henkilöstöstrategian uudistaminen käynnistetään vuonna 2005.

