

Henkilöstöohjelma 2023-2025

3.5.2023



Suomen toimivin hyvinvointialue

- Noin 4000 soitelaista huolehtii siitä, että strategian mukainen palvelulupaus alueen väestölle pystytään täyttämään. Siksi henkilöstön riittävydestä, hyvinvoinnista ja osaamisesta vastaaminen on strategisen johtamisen avainalue
 - Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että Soitessa on toiminnan edellyttämä, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö oikeissa paikoissa oikeaan aikaan.
- Soiten henkilöstöjohtaminen linjataan **henkilöstöohjelman** avulla ja toteutetaan **henkilöstökäytäntöjen** kautta.

Henkilöstöohjelman kiintopisteinä ovat strategiassa tehdyt linjaukset

MISSIO *Hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta – ihmiselle*

VISIO *Suomen toimivin hyvinvointialue*

- Päämääräksi on strategiassa kirjattu: Henkilöstö on osaavaa ja tyytyväistä. Pito- ja vetovoima kehittyy myönteisesti. Organisaatiossa on uudistumishaluinen ja kehittymismyönteinen toimintakulttuuri. ... Johtamisjärjestelmä ja johtamisosaaminen mahdollistaa ja tukee tehokasta järjestämis- ja tuotantotoimintaa.

Käynnistysvaiheen (vuodet 2023-24) keskeiset kiintopisteet:

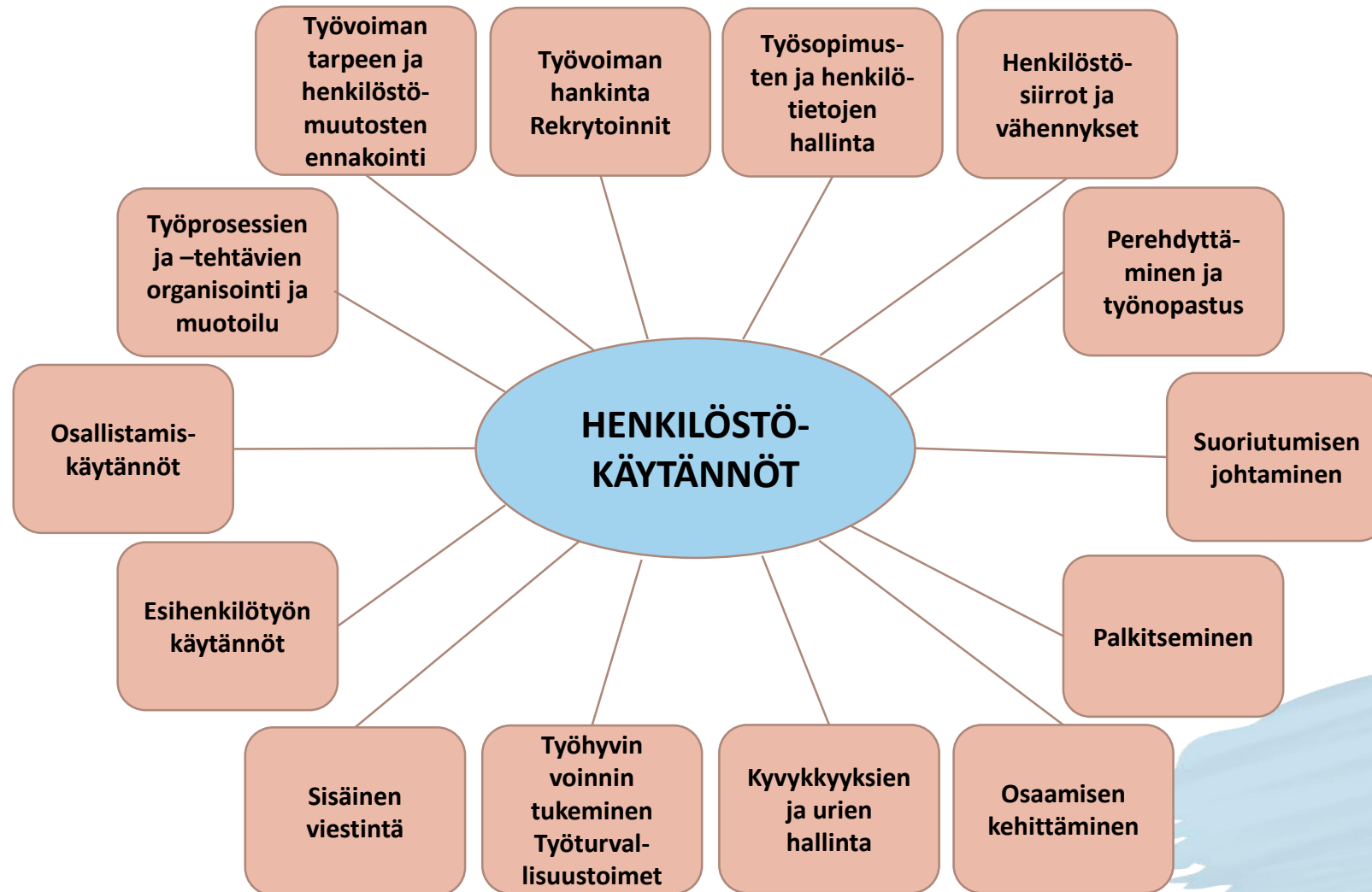
- Henkilöstön saatavuus ja jaksaminen
- Houkuttelevuus työnantajana

Keskeiset lähtökohdat pitkällä tähtäimellä:

- Henkilöstön osaaminen ja tyytyväisyys, veto- ja pitovoiman kehittyminen
- Uudistumishaluinen ja kehittymismyönteinen toimintakulttuuri

Lähde: Soiten strategia

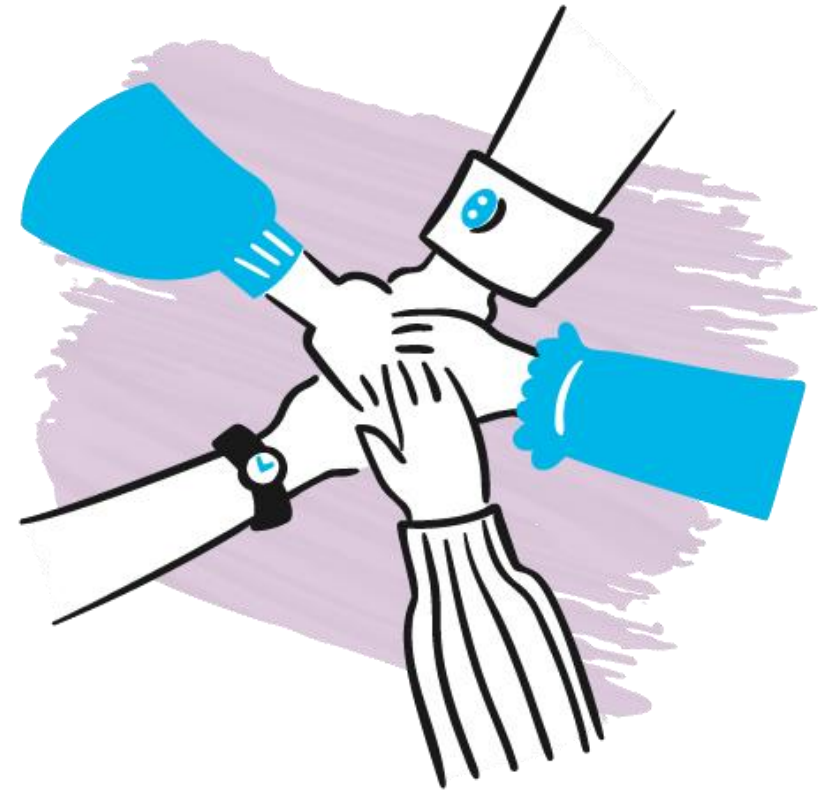
Henkilöstöjohtamisen osa-alueet



Henkilöstöohjelma on luotu yhteistyössä

Henkilöstöohjelma on syntynyt laajan yhteistyön tuloksena, jossa ovat olleet osallisina eri vastuu- ja tehtäväalueiden edustajia yhteensä 41 henkilöä:

- Hyvinvointialueen johto
- Toimialuejohtajia
- Palvelualuejohtajia
- Vastuualuejohtajia
- Työhyvinvointipäällikkö
- Työsuojeluvaltuutettu
- Pääluottamusmiehiä (JHL, JUKO, JYTY, Super, TEHY, pelastusala)
- Aluehallituksen puheenjohtajisto
- Lautakuntien puheenjohtajia
- Eri osastojen/toimintojen asiantuntijoita
- Henkilöstöosaston edustajat



Osallistujat eri vaiheissa

- Henkilöstöohjelmaa tehtiin työpajoissa ja ennakkotehtävien avulla
 - Ensimmäiseen ennakkotehtävään osallistui 26 henkeä
 - Toiseen ennakkotehtävään osallistui 29 henkeä
 - Ensimmäiseen työpajaan osallistui noin 25 henkeä
 - Kolmanteen välitehtävään osallistui 20 henkeä
 - Toiseen työpajaan osallistui 17 henkeä
 - Neljänteen välitehtävään osallistui 8 henkeä
- Osallistujat tuottivat yhteensä satoja kommentteja ja kannanottoja henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille

Koko henkilöstö osallistetaan henkilöstöohjelman erilaisten asiakohtien ideointiin ja toteuttamiseen työpaikkatasolla!



Askellukset

- Ennakkotehtävät (a+b)
- Työpaja 1
- Teams-tapaaminen 1
- Välitehtävä



- Välitehtävä
- Työpaja 2
- Välitehtävä
- Teams-tapaaminen 2
- Jälkitehtävä

Henkilöstöohjelman sisältöluonnos

3.5.2023



Henkilöstöjohtamisen johtotähti: ”Hyvin voimme!”

STRATEGISEN JOHTAMISEN KULMAKIVI

Voimavaramme on arvostettu, osaava, sitoutunut ja hyvin johdettu henkilöstö, joka viihtyy työssään.

TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Meidän paras työpaikka – arvostusta ja reilua peliä soitelaisten joukkueessa.

TOIMINTAKULTTUURI

Teemme sen yhdessä – uudistuen ja kehittäen.

Askelmerkit henkilöstöohjelmassa

Henkilöstöohjelmassa on määritelty kehitettävien asioiden tärkeysjärjestys, joilla henkilöstövoimavarojen johtamisessa edetään

- Kehittämisen resurssit kohdistetaan strategiakaudella kaikkein tärkeimpiin henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteisiin
- Henkilöstöohjelmassa on tunnistettu asiat, joille on tehtävä nopeita toimenpiteitä ja joihin suunnataan taloudellisia ja inhimillisiä voimavaroja strategiakaudella.
- Kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet (kuva 4) nähdään tärkeinä, mutta
 - niistä on tunnistettu asiat, jotka ovat lyhyellä aikajänteellä riittävän hyvässä kunnossa. Niillä pidetään saavutettu hyvä taso.
 - hyväksytään se, että kaikkia kehitystoimia vaativia asioita ei voida ottaa ohjelmaan aivan heti, vaan ne on laitettava jonoon.

Henkilöstöohjelman avainalueet ja tärkeimmät kehityskohteet

Henkilöstön riittävyys

Hakijoiden houkuttelu
Rekrytointiprosessi
Työnantajamaine
Perehdytyskäytännöt

Lähijohtaminen

Palkitsemismalli

Työhyvinvointia
tukevat käytännöt

Yhdenvertaisuutta ja
oikeudenmukaisuutta
tukevat periaatteet ja
käytännöt

Henkilöstön riittävyys

Soite-palvelujen tuottaminen riittävinä ja laadukkaina edellyttää sitä, että henkilöstötarpeen arvioinnissa on onnistuttu, tehtävät saadaan täytettyä osaavalla väellä ja vaihtuvuus pidettyä pienenä.

Henkilöstön työpanosta on pystyttävä kohdentamaan mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti tarpeen mukaan.

Henkilöstön riittävyyden varmistaminen: viisi toimenpidekokonaisuutta

1. Kehitetään henkilöstösuunnittelua ja resursointikäytäntöjä

1. Lisätään tiedollista tarkkuutta henkilöstötarpeista ja käytettävissä olevista voimavaroista
2. Sujuvoitetaan ja edistetään henkilöiden siirtymistä ja työkiertoa alueella
3. Palkataan pitkäaikaisia sijaisia pysyviin työsuhteisiin

2. Tehostetaan rekrytointiprosessia

1. Kehitetään keskitettyjen rekrytointipalvelujen prosesseja
2. Selkiytetään ja sujuvoitetaan työnjakoa eri osapuolten kesken

3. Lisätään työnantajakuvamarkkinoinnin suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta

1. Parannetaan rekrytointi-ilmoittelun laatua
2. Tehdään aktiivisesti suoramarkkinointia
3. Viestitään Soitesta hyvänä työpaikkana

4. Parannetaan uusien työntekijöiden vastaanottoa ja perehdytystä

1. Kehitetään hyvä käytäntö uuden työntekijän vastaanottamiseen
2. Tehostetaan perehdytystä (perehdytys suunnitelmat, perehdytyksen vastuunjako, arviointi)
3. Kehitetään opiskelijoiden ohjausprosessia

- Kehitetään palkitsemista myös vetovoimatekijänä

Toimenpiteet / henkilöstön riittävyys

Toimenpide	Keinot	Mittari	Vastuunhenkilö / -ryhmä	Aikataulu
Lisätään työntekijöiden liikkuvuutta alueella	Olemassa olevan sissi-järjestelmän kehittäminen Toiminnan ohjausjärjestelmä käyttöön Toimivien kiertoalueiden määrittely Kannustava palkitseminen Luodaan uramalleja	<ul style="list-style-type: none"> Vajaamiehityksellä työskentely pv/v Ylityöt / kk / v Ulkopuolisten sijaisten käyttö Monipaikkaosaajien määrä Liikkuminen alueella / yksiköstä toiseen / v Siirtyminen vaativampaan työtehtävään 		
Tehostetaan rekrytointia	Kehitetään rekrytointiprosessia	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytointien kesto Tehtävien täyttöaste 		
Kirkastetaan työnantajakuva ("brändiä")	Suunnitelmallinen viestintä ja markkinointi Lähtöhaastattelut	<ul style="list-style-type: none"> Hakijoiden määrä / positio Soiten ulkopuoliset hakijat / positio Työnantajamielikuva (esim. opinnäytetyönä) 		
Kehitetään perehdytystä	Kehitetään perehdytysohjelmat, -suunnitelmat ja -työkalut	<ul style="list-style-type: none"> On / ei ole Tyhy-kyselyssä kysymys "Työyhteisössäni huolehditaan perehdyttämisestä." Perehdytyille kysely 		Konkreettiset perehdytysohjelmat valmiina 12/2023
Tehostetaan digi- ja etäpalveluja	Määritellään palvelutarjonta ja -prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Digi- ja etäpalvelujen käyttö Käytön osuus kaikista palveluista Palvelujen toimivuus 		
Kehitetään opiskelijoiden ohjausprosessia	Määritellään ohjausprosessin sisältö ja laatutavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> Prosessi hoidettu sovitulla tavalla / ei ole (kysely) CLES –mittari (tavoitteena keskiarvo 9) 		
Mahdollistetaan parempi keskittyminen perustehtävään	Laaditaan ajantasaiset tehtävänkuvat (päivitys vuoden välein) Vahvistetaan tukipalveluja	<ul style="list-style-type: none"> Tyhy-kyselyssä kysymyksiä: "Minulla on tarpeeksi aikaa saada työ tehdyksi." & "Jokainen työyksikössäni tietää sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat." Sijaisten käyttö KEVAN kysely 		

Lähijohtaminen

Esihenkilöt organisaation kaikilla tasoilla ovat avainasemassa siinä, miten soitelaisten työ, osaaminen, työhyvinvointi ja sitoutuminen kehittyvät.

Esihenkilötyön tärkein tehtävä on tukea soitelaisia onnistumaan tehtävässään. Esihenkilöiden onnistumista tässä tärkeässä tehtävässä tuetaan selkiyttämällä esihenkilöiden tehtävänkuvia, luomalla esihenkilötyöhön hyvät olosuhteet, tarjoamalla heille henkilöstöpalvelujen tukea ja vertaistukea, kehittämällä prosesseja ja työvälineitä, sekä kouluttamalla.

Lähijohtamisen käytännöt: neljä toimenpidekokonaisuutta

1. Määritellään lähijohtamisen ”ideologia”, tavoitteet, tehtävät ja työkalut

1. Selvennetään, millaista johtaminen Soitessa on
2. Määritellään esihenkilöiden tehtävät ja laaditaan esihenkilöiden vuosikello
3. Kehitetään esihenkilön työvälineitä (esim. Kehityskeskustelumalli)
4. Määritellään esihenkilöiden saaman tuen muodot

2. Kehitetään esihenkilöiden perehdytystä ja tukea

1. Laaditaan perehdytysmalli esihenkilöille, otetaan käyttöön strukturoidumpi mentorointi
2. Kehitetään esihenkilötapaamisia (mm. hyvien käytäntöjen jakaminen)
3. Osallistetaan esihenkilöitä johtamiskoulutukseen laajasti
4. Tarjotaan esihenkilöille oman esihenkilön vahvempi tuki

3. Varmistetaan lähijohtamisen resurssien riittävyys

1. ”Siivotaan” esihenkilöiden tehtävänkuvia, jotta johtamiselle jää aikaa (esim. hallinnollinen työ, perehdytysvastuu)
2. Linjataan esihenkilöiden palkat vastaamaan työn vaatavuutta.

4. Sanoitetaan ja tehdään näkyväksi soitelaisuus

1. Tuetaan esihenkilöiden työtä määrittelemällä yhteinen tapa toimia Soitessa (työpaikan pelisäännöt, mitä on soitelaisuus tms.)
2. Esihenkilöt osallistavat alaisiaan työpaikkojen asioiden hoitoon, ideointiin ja yhteiseen vastuunkantoon

Toimenpiteet / lähijohtaminen

Toimenpide	Keinot	Mittari	Vastuuhenkilö /-ryhmä	Aikataulu
Varmistetaan ”ihmisen kokoiset yksiköt”	Määritellään järkevät johtamisalueet Lisätään yksilö- ja yhteisöohjautuvuutta	Työntekijöiden lukumäärä / esihenkilö		
Määritellään tavoiteltava lähijohtaminen	Määritellään ja selkiytetään esihenkilötehtävien sisältö ja laatukriteerit Kehitetään yhteistyötä linjajohdon kanssa	On tehty / ei ole tehty Tyhy-kysely Esihenkilöiden ja linjajohdon yhteisten keskustelutilaisuuksien määrä / v Esihenkilöiden itsearviointi osana kehityskeskustelumallia tai esihenkilöfoorumien asioita		
Kehitetään esihenkilöperehdytystä	Määritellään vähimmäistason perehdytysmalli Kehitetään mentorointia	Palaute perehdytettäviltä Käynnistyneiden mentor-suhteiden määrä / v		
Kehitetään kehityskeskustelukäytäntöjä	Kehitetään työkaluja Kehitetään sisältöä	Tyhy-kyselyssä kysymys: ” Onko kanssasi käyty kehityskeskustelu / ryhmäkehityskeskustelu viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?”		
Lisätään esihenkilöiden fokusta johtamisessa	Siivotaan tehtäväkuvia Vahvistetaan tukipalveluja	Esihenkilötyön arviointi tyhy-kyselyssä (alaiset arvioivat) Esihenkilöiden itsearviointi (esihenkilötyön mielekkyys ja olosuhteet)		

Palkitsemismalli

Jokaisen soitelaisen tulee tietää, miten ja miksi hänen palkkansa muodostuu niin kuin muodostuu.

Palkkarakenteiden tulee olla kaikille läpinäkyvät ja selvät sekä tehtävän vaativuuteen että henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvan palkanosan suhteen.

Tulospalkitsemisen painopiste on maltillinen ryhmätason palkitseminen (esim. vuoden innovatiivisin työpaikka). Johtoajatuksia ovat läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus sekä tasapuolinen mahdollisuus ryhmätason palkkioihin. Tulospalkitsemiselle määritellään selkeät ja tasapuoliset linjaukset.

Myös pikapalkitsemista sekä aineetonta palkitsemista hyödynnetään aktiivisemmin.

Palkitsemismalli: kolme toimenpidekokonaisuutta

1. Selkiytetään palkitsemista

1. Laaditaan palkitsemisohjelma
2. Lisätään palkitsemismallien läpinäkyvyyttä
3. Määritellään henkilökohtaisten lisien kriteerit ja käytännöt selkeämmin
4. Otetaan E-passi tarkasteluun (määrä, käyttömahdollisuudet)

2. Kehitetään nopean palkitsemisen käytäntöjä

1. Määritellään pikapalkitsemisen muodot, rahamäärät ja kriteerit (esim. työtiimille aamupala, ideapalkkiot yms.)

3. Määritellään ja hyödynnetään yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia tukevan palkitsemisen muotoja

1. Esim. hyvinvointialue-juhlat / "puutarhajuhlat", joululounas/joulukahvit
2. Valitaan vuoden vastuualue / innovatiivisin työyksikkö / "Hyvin voimme"-palkinto
3. Kehitetään TYHY-tapahtumien käytäntöjä

Toimenpiteet / palkitseminen

Toimenpide	Keinot	Mittari	Vastuhenkilö /ryhmä	Aikataulu
Selkiytetään palkitsemista	Kuvataan ja viestitään avoimesti Soiten eri tehtävien palkitsemisrakenteet (vaati + henki) (Tieto kaikille intrassa)	On tehty / ei ole tehty		
Luodaan palkitsemismalli	Määritellään Soiten palkitsemisen linjaukset Määritellään tulos- ja pikapalkitsemisen periaatteet	On tehty / ei ole tehty		Valmis 2025
Kehitetään yhteisöllisyyttä tukevien palkitsemismuotojen hyödyntämistä	Esimerkiksi joulupuuro, yhteiset tapahtumat	On toteutettu / ei ole Onko toteutunut tasapuolisesti (kysely / esihenkilöfoorumien arviointikeskustelu)		
Kehitetään E-passijärjestelmää	Laajennetaan käyttöä	On tehty/ ei ole tehty		

Työhyvinvointia tukevat käytännöt

”Hyvin voimme” on tavoite myös soitelaisten omalla kohdalla. Siksi henkilöstön psykologisen, sosiaalisen ja fyysisen työhyvinvoinnin edellytyksiä vahvistetaan.

Hyvinvointi näkyy henkilöstön tyytyväisyytenä, sitoutumisena, vähäisinä poissaoloina ja hyvänä suoriutumisena.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikkien soitelaisten yhteinen asia, johon jokaista innostetaan. Tärkeässä roolissa siinä ovat esihenkilöt organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä.

Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat käytännöt: viisi toimenpidekokonaisuutta

1. Seurataan työyhteisöjen tilaa ja kehitetään sitä suunnitelmallisesti

1. Fiilis-/happokysely
2. Työhyvinvointisuunnitelmat

2. Kehitetään käytäntöjä, joilla voidaan työllistää osatyökykyisiä

1. Linjataan työn muotoilun ja sopeuttamisen käytäntöjä
2. Hyödynnetään osasairausrahaa aiempaa paremmin

3. Viestitään työhyvinvoinnin yhteisvastuuta näkyvästi

1. Tehdään johdon, esihenkilöiden ja työntekijän oikeudet ja vastuut näkyviksi
2. Tehdään pieniä asioita yhteisiksi käytännöiksi: esim. tervehditään kaikkia, jutellaan kaikille. Tehdään helpommaksi toisiin yksiköihin tutustuminen. Kehitetään uusien yksikköön tulevien työntekijöihin vastaanottoa.

4. Kehitetään työhyvinvointia edistäviä foorumeita ja käytäntöjä

1. Esim. nurinavartti / hyvien asioiden vartti, hyvinvointia käsittelevät keskustelut, kävelypalaverit yms. työpaikoilla
2. Lajikokeilut, tyhypäivät
3. E-Passin kehittäminen

5. Kehitetään kehitys/kehittämiskeskustelukäytäntöjä työhyvinvointia edistävään suuntaan

1. Lisätään kehityskeskusteluun hyvinvointiin liittyviä teemoja

Toimenpiteet / henkilöstön työhyvinvointi

Toimenpide	Keinot	Mittari	Vastuuhenkilö /-ryhmä	Aikataulu
Luodaan organisaatioon työhyvinvoinnin edistämisen malli	Laaditaan yhteiset linjaukset Vuosikello Määritellään tyhy-tapahtumat ja muut käytännöt Työyhteisön pelisäännöt	On olemassa / ei ole On tehty / ei ole tehty		
Tehostetaan työkyvyn tukemista	Työn muotoilu osatyökykyisille sopivaksi - osa-aikaisuusratkaisut - työn sisällöllinen muokkaus Esihenkilöiden aktiivinen tuki	Eläköitymisikä Sairauspoissaolot Työkyvyttömyyseläkepää tökset		
Kehitetään työhyvinvointia suunnitelmallisesti	Tyhykyselyt ja happotestit, joiden pohjalta laaditaan työhyvinvointisuunnitelmat	Kyselyjen tulokset Suunnitelmien toteutuminen		
Selkiytetään työhyvinvoinnin vastuut	Määritellään vastuuroolit (HR, esihenkilöt, työterveys) Määritellään soitelaisuus (yhteisvastuu)	Tyhy-kyselyt Arviointikeskustelut työpaikoilla ja esihenkilöfoorumilla Työterveyden yhteistyökeskustelut		

Yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta tukevat periaatteet ja käytännöt

Soiten joukkueessa on eri alojen ammattilaisia, joiden työympäristö ja työn luonne vaihtelee. Eroista huolimatta on tärkeää, että soitelaiset kokevat tulevansa kohdelluiksi yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Siksi johtamiskäytännöissä selkiytetään tasapuolisen kohtelun linjauksia ja vahvistetaan käytäntöjä, jotka edistävät yhdenvertaisuutta ja tasapuolisuutta.

Yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta tukevat periaatteet ja käytännöt: kaksi toimenpidekokonaisuutta

1. Selkiytetään yhteisiä käytäntöjä ja viestiään niistä aktiivisemmin

1. Linjataan tärkeät asiat ja niiden tasapuolinen soveltaminen Soiten henkilöstöön
2. Esim. TYHY-toimet, koulutukseen osallistuminen, harkinnanvaraisten virkavapauksien ja lomien myöntäminen

2. Arvioidaan yhdenvertaisuuden toteutuminen päätöksenteossa entistä tietoisemmin

1. Harkitaan ja tehdään näkyväksi mahdolliset erot eri yksiköiden käytännöissä
2. Perustellaan päätökset, linjaukset ja pelisäännöt avoimesti ja selkeästi

Yleisiä huomioita:

- Linjausten ja ohjeiden oltava linjassa sitovien sopimusten kanssa
- Tasapuolisuus ei ole kuitenkaan yksioikoista tasapäistämistä (yksiköissä eroja)
- Luodaan jaettu käsitys soitelaisuudesta: Jokaisella on oikeuksia ja velvollisuuksia ja osuus kollektiivisesta vastuusta yhteisten asioiden hoitamisessa. Kukaan ei voi irtisanoutua työilmapiiriin ja työyhteisöllisyyteen vaikuttamisesta
- Tutkitaan eriarvoisuuden kokemuksia aiheuttavia asioita. Esim. sairaalat / muut yksiköt, lounasetu, korvaukset.

Toimenpiteet / yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus

Toimenpide	Keinot	Mittari	Vastuhenkilö /-ryhmä	Aikataulu
Työntekijöiden tasapuolista kohtelua varmistetaan	Laaditaan yhteiset pelisäännöt <ul style="list-style-type: none">- Loma-ajat- Etätyö- Työvuorot- Henkilökohtaiset lisät- Ym.	On / ei ole laadittu On intrassa / ei ole On päivitetty / ei ole Tasa-arvo –suunnitelman mittarit Tyhy-kyselyssä kysymykset: ”Koen esihenkilöni toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi.” & ”Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen.”		
	Päivitetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	Tehty / ei ole tehty		
	Selkeät ohjeet HR-työpöydällä	Tehty / ei ole tehty		
	Palkitsemismalli	Tehty/ ei ole tehty		Valmis 2025

Asiat, jotka vielä vaativat linjaamista:

- Vuokratyövoiman käyttö
- Ostopalvelujen käyttö
- Henkilöstövähennykset ja -siirrot

Suosittelimme, että keskustellette näitä asioita koskevista linjauksista työntäjän ja työntekijöiden edustajien yhteisellä foorumilla. On tärkeää, että linjauksia luodaan ennakoiden, vaikka akuuttia tarvetta ei olisi.



Reunaehdot

- Asioita voidaan kehittää resurssien puitteissa
 - Jotkut eivät vaadi mitään lisärahoitusta, mutta jotkut asiat vaativat rahaa sekä budjettikäsittelyä.
 - Toimenpiteitä on nyt liikaa toteutettavaksi saman aikaisesti. Esimerkiksi esihenkilöille aiheutuvat muutokset sekä sitä tukeva valmennus ja viestintä asettavat rajoitteita siihen, mitä asioita voidaan hoitaa missäkin ajassa.
 - Henkilöstöfunktion voimavarat ovat keskeinen pullonkaula. Monet kehitystoimenpiteistä vaativat runsaasti valmistelutyötä. Lisäksi uudistusten implementointi edellyttää paljon esihenkilöiden tukemista.
 - **Nyt on tarve selvittää henkilöstöammattilaisten resurssit ja tehtävät sekä työnjako. On todennäköistä, että siellä tarvitaan lisäresursseja, mikäli henkilöstöohjelmaa lähdetään toteuttamaan.**
 - Lisäresurssointi henkilöstöjohtamiseen on investointi, joka tuottaa taloudellisia ja laatuhyötyjä mm. henkilöstön paremman saatavuuden, pysyvyyden ja pienempien poissaolojen kautta.

Seuraavat askeleet Soitessa

- Henkilöstöohjelman konkretisoiminen projektoimalla toimenpiteet (mitä tehdään, kuka tekee, millä resursseilla, milloin tehdään)
- HR-resurssien tarkastelu ja riittävyyden varmistaminen
- Henkilöstön osallistaminen erilaisin menetelmin

