

# *Sian* SOTE

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

# Kestävä henkilöstöjohtaminen – 1 polku hyvinvointiin ja talouden tasapainoon?

Petteri Hakkarainen, palvelupäällikkö

# Koordinoitu työvuorosuunnittelu

- Koordinoidusta työvuorosuunnittelusta syntyy useita kustannushyötyjä, jotka liittyvät työvoimakustannusten optimointiin, resurssien tehokkaampaan käyttöön ja hallinnollisten kulujen vähentämiseen.

# Vähemmän ylityötunteja ja lisäkorvauksia

- Säästö: Ylityökorvaukset vähenevät
- Koordinoitu suunnittelu optimoi henkilöstön käyttöä, mikä vähentää tarvetta maksaa kalliita ylityölisä.
- Työvuorot voidaan tasapainottaa niin, että kiirehuiput ja hiljaisemmat ajankohdat jaetaan tehokkaammin.
-  Säästö: Epätyypillisten työaikojen lisät pienenevät
- Kun työvuorot suunnitellaan paremmin, voidaan vähentää yövuorojen ja viikonlopputöiden määrää, mikä vähentää niihin liittyviä lisäkustannuksia.

# Pienempi sijaisten ja keikkatyöläisten tarve

- Säästö: Vähemmän sijaiskuluja
- Kun työvuoroja suunnitellaan koordinoidusti ja pitkällä aikavälillä, voidaan ennakoida mahdollisia henkilöstövajeita paremmin.
- Säännöllisten työntekijöiden käyttö on edullisempaa kuin keikkatyöläisten palkkaaminen lyhyellä varoitusajalla.
-  Säästö: Nopeampi resurssien siirto
- Jos yhdellä osastolla on vajetta ja toisella ylitarjontaa, keskitetty järjestelmä mahdollistaa työntekijöiden siirtämisen ilman lisäkustannuksia.

# Parempi työhyvinvointi → Vähemmän sairauspoissaoloja

- Säästö: Vähemmän sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja
- Hyvin tasapainotetut työvuorot vähentävät työuupumusta ja pitkittyneitä sairauslomia, mikä vähentää sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia.
- Kun henkilöstö voi ennakoida työvuorojaan paremmin, stressi ja kuormitus vähenevät.
-  Säästö: Vähentynyt vaihtuvuus ja rekrytointikulut
- Kun työolot ja työaikojen ennakoitavuus paranevat, työntekijät viihtyvät pidempään.
- Rekrytointi ja perehdytys ovat kalliita prosesseja, joten niiden vähentäminen tuo merkittäviä säästöjä.

# Vähemmän hallinnollisia kustannuksia

- Säästö: Vähemmän aikaa työvuorojen laatimiseen
- Hajautetussa järjestelmässä jokainen osasto käyttää paljon aikaa työvuorosuunnitteluun. Keskitetty koordinoitu järjestelmä vähentää tätä tarvetta ja säästää esihenkilöiden työaikaa.
- Yksi suunnittelutiimi voi hoitaa koko organisaation työvuorosuunnittelun, mikä vähentää päällekkäistä työtä.
-  Säästö: Parempi järjestelmäintegraatio ja automaatio
- Digitaalisten työvuorosuunnittelujärjestelmien avulla voidaan vähentää manuaalista työtä ja virheitä, mikä vähentää resurssien tuhlausta ja ylimääräisiä korjauksia.

# Kysyntään perustuva optimointi

- Säästö: Työvoiman tarve sovitetaan paremmin asiakasvirtoihin
- Keskitetty suunnittelu mahdollistaa paremman ennustamisen siitä, milloin tarvitaan enemmän tai vähemmän henkilökuntaa.
- Tämä vähentää tilanteita, joissa henkilöstöä on liian paljon (turhat palkkakulut) tai liian vähän (huono palvelutaso, joka voi johtaa lisäkustannuksiin).
- Vaikutus hälytysrahoihin ja ylitöihin??

# Yhteenveto – Mistä säästöt syntyvät?

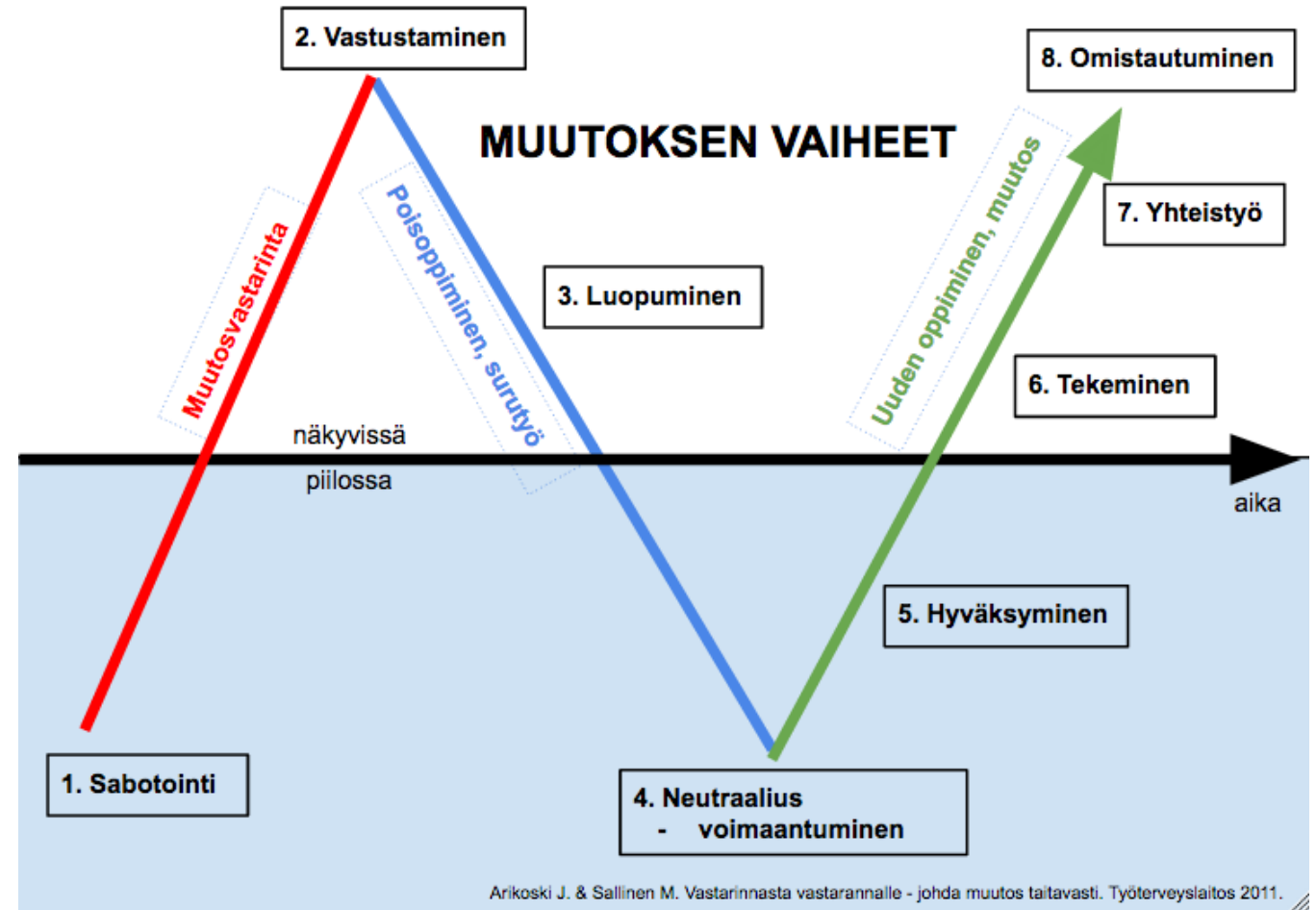
- Työvoimakustannukset pienenevät → Vähemmän ylitöitä ja sijaistarvetta
  - ◆ Parempi henkilöstön hallinta → Työvuorot vastaavat todellista tarvetta
  - ◆ Työhyvinvointi paranee → Vähemmän poissaoloja ja pienempi vaihtuvuus
  - ◆ Tehokkuus kasvaa → Hallinnollinen työ vähenee ja automaatio helpottaa suunnittelua
-  Jo pienet optimoinnit työvuorosuunnittelussa voivat tuottaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä!

# Yhteenveto

| Tekijä                     | Edut                                                           | Haitat                                                      |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Kustannustehokkuus         | Vähemmän ylitöitä ja parempi resurssien käyttö                 | Saattaa olla hidas reagoimaan muuttuviin tarpeisiin         |
| Oikeudenmukaisuus          | Tasapuolisempi ja läpinäkyvämpi järjestelmä                    | Vähemmän yksilöllistä joustavuutta                          |
| Työntekijöiden hyvinvointi | Pidemmälle suunnitellut työvuorot, parempi työkuorman hallinta | Vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihin       |
| Teknologia                 | Automaatio ja data auttavat optimoinnissa                      | Riippuvuus järjestelmistä, jotka eivät aina ole täydellisiä |
| Muutosvastarinta           | Keskitetty malli voi olla tehokkaampi pitkällä aikavälillä     | Työntekijät ja esihenkilöt saattavat vastustaa muutosta     |

# Miten meillä menee??

- Tie on ollut pitkä ja kivinen
- Muutoksen johtaminen on korostunut
- Yleensä vastustetaan muutosta, olipa se sitten millainen tahansa



# Työvoimahallinta projektin tilanne 2025

- |                                       |                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.A Yhteispäivystys, akuuttilääkärit  |    |
| 1.B Yhteispäivystys, keikkalääkärit   |    |
| 2. Yhteispäivystys, hoitohenkilökunta |    |
| 3. Jaksotyöntekijät                   |    |
| 4. Liukuvan työn tekijät              |    |
| 5.A Perusterveydenhuolto lääkärit     |    |
| 5.B Perusterveydenhuolto hoitajat     |    |
| 6. Erikoissairaanhoidon lääkärit      |   |
| 7. RIS- esiselvitys                   |  |
| 8. Pelastuslaitos                     |  |

# Miten muutos on onnistunut - kipupisteet

- Useat yhtäaikaiset kehittämishankkeet ja ohjelmistojen käyttöönottoprojektit → riittääkö aika kaikkiin muutoksiin?
- Johdon sitoutuminen vs. esihenkilöiden sitoutuminen muutoksen johtamiseen
  - Viedäänkö esihenkilöltä jotakin pois?
- Muutoksen perustelu (tieto vs. tunteet)
- Siiloutuminen – integraatio on yhä kesken ja henkilöstön liikkuminen vähäistä
- Henkilökunnan osallistaminen, aito kuuntelu ja keskustelu
  - Mm. työvuorosuunnittelun pelisäännöt, työaikalain muutos, kohdistuuko kritiikki toimintalähtöiseen työn suunnitteluun vai työvuorosuunnitteluun??
- Onko työvuororakenteita muutettu vieläکään vastaamaan toimintaa?
- Lääkärityön käyttöönotossa isot haasteet!
- → Iso suunnanmuutos menossa = keskittyminen kulttuuriseen kyvykkyyteen

# Ohjelmistomme vaatimukset- arkkitehtuuriperiaatteet

Ohjelmiston käyttö ei ole sidottu paikkaan ja aikaan → ns. saas pohjainen ratkaisu. Työntekijällä on oma mobiililiityntä mahdollisuus, jossa voi esittää työhönsä liittyviä toiveita ja saa tiedon suunnitellusta työvuoroluettelosta

Ohjelmistolla pystytään suunnittelemaan ja hallinnoimaan koko hva:n henkilöstön työvuorosuunnittelua → sopimusten tulkinta

Ohjelmistoon voidaan kuvata tarvittava työ vuoroittain määrän ja osaamisen osalta → ns. toimintälähtöinen työn suunnittelu

Ohjelmistoon voidaan kuvata kunkin työntekijän osaaminen, käytettävyys ja mahdolliset rajoitteet/rajaukset

Ohjelmisto havaitsee mahdolliset puutteet tarpeen ja tarjonnan välillä ennen varsinaisen työvuorosuunnittelun aloittamista

Ohjelmiston avulla työvuorosuunnittelu pystytään tekemään tarkoituksenmukaisella tavalla  
Manuaalisesti, ohjelmistoavusteisesti, autonomisesti, osallistavasti, etc.

Ohjelmisto analysoi valmista työvuorosuunnitelmaa ja herjaa jos se on annettujen parametrien vastainen

Ohjelmiston avulla voidaan tuottaa tietoa henkilöstön käytöstä organisaatorakenteen mukaisesti aina yksilötasolle saakka. → Kuinka toimintälähtöinen työn suunnittelu on toteutunut?

Ohjelmisto analysoi suunniteltua ja toteutunutta työvuorosuunnitelmaa TTL:n mukaisin kriteerein kuormittavuuden osalta.  
Ohjelmiston tuottama tieto on oltava siirrettävissä hva:n omaan tietoaaltaaseen.

Kannattaa keskustella osaamisenhallinnan integraatiosta vai onko osa ohjelmistoa??

Ohjelmisto keskustelee kaikkien työaikamuotojen työaikaleimausten kanssa ja mahdollistaa ns. mobiilin leimauksen.

Ohjelmiston kautta voidaan tehdä sähköisesti lääkäriyöhön liittyviä ilmoituksia, kuten päivystys, lausunto ym, joiden kohdalla palkanmaksu peruste muuttuu. Myös lääkärien kokonaistyöajanseuranta tulee tapahtua ohjelmiston kautta.

Palkkaprosessi uudistuu → Ohjelmiston tuottaman palkka-aineiston käsittely otettava huomioon (palkkapääkäyttäjyys itsellä!!)

Järjestelmä mahdollistaa tehokkaan ja nopean (keskitetty, yksikkö, autonominen jne.) työvuorosuunnittelun ja toteuman seurannan koko HVA:ssa eri ammattiryhmille

# Työvuorosuunnittelun tekninen suunnittelu kunkin yksikön tarpeiden mukaisesti, kaikilla yhteinen tausta ”toimintalähtöisyys”

Esihenkilön toimesta

Osallistavasti

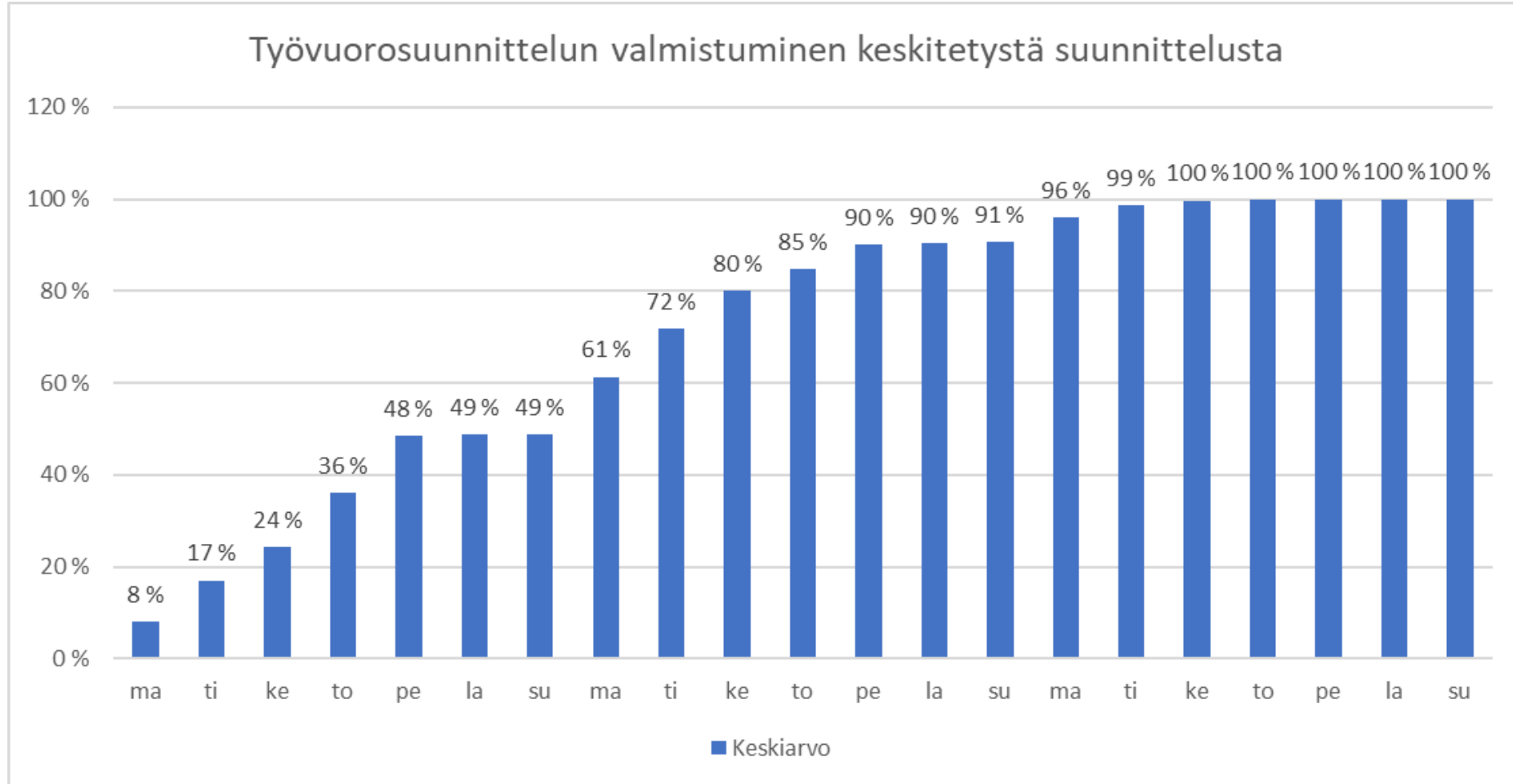
Yhteisöllisesti

Keskitetysti (n. 70% jaksotyöstä)

Olennaista ja yhteistä kaikille on

- Yhteiset työn suunnittelun periaatteet (toimintalähtöisyys) ja
- Yhteiset työvuorosuunnittelun periaatteet/säännöt

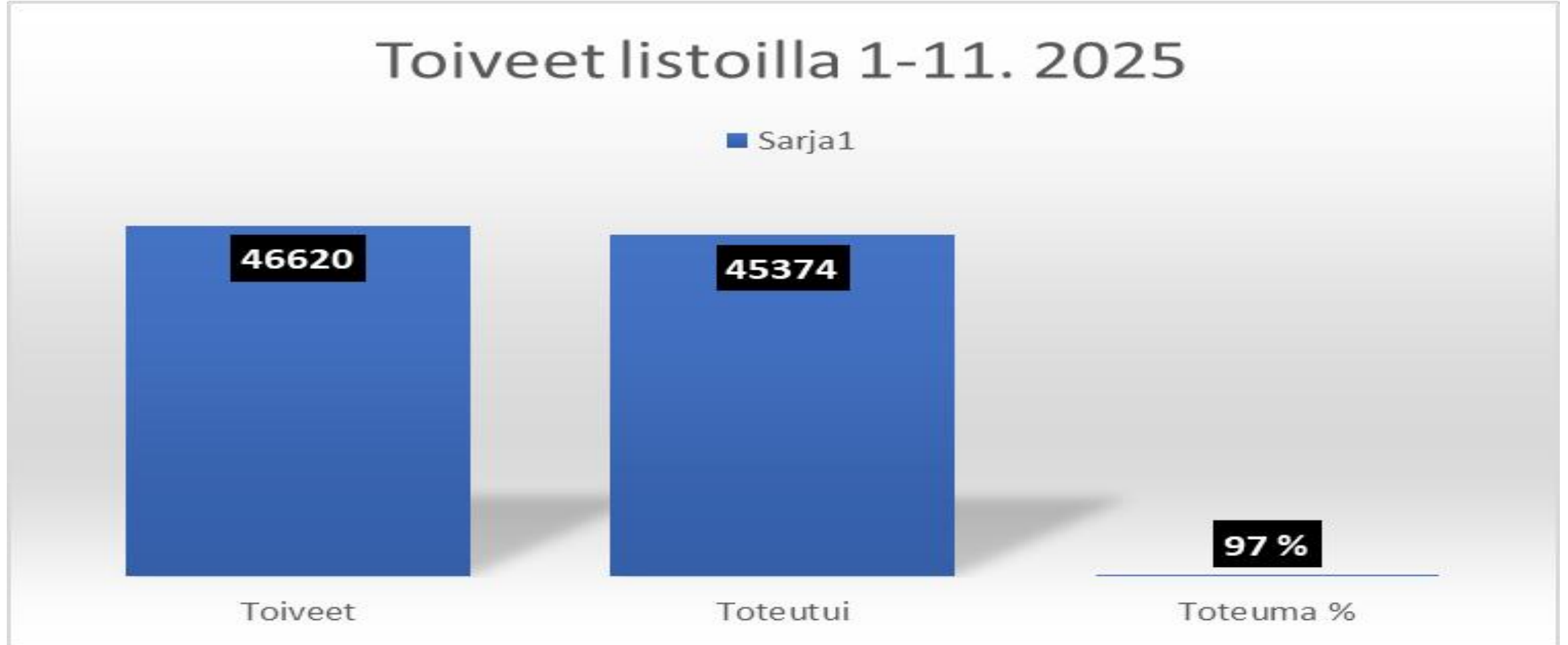
# Keskitetyn suunnittelun eteneminen



# Keskitetyn työvuorosuunnittelun palaute esihenkilöltä

| Yksikköhaastattelut syksy 2023 ja 2024               | 2023   | 2024   |
|------------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Sunnitteluyksiköt kpl</b>                         | 71.0   | 74.0   |
| <b>Haastateltavien määrä hlö</b>                     | 52.0   | 64.0   |
| <b>Henkilöstö suunnittelun piirissä hlö</b>          | 2430.0 | 2435.7 |
| <b>Miten koet tämän palvelun? 0-5</b>                | 4.6    | 4.6    |
| <b>Koetko että meistä on hyötyä? 0-5</b>             | 4.6    | 4.7    |
| <b>Arvio asteikolla 0-5 palvelunlaatua/hyöty 0-5</b> | 4.18   | 4.8    |

# Toiveet keskitetyssä suunnitellussa



# Keskitetyn suunnittelun etuja/haittoja

- Työaika säästyy esihenkilöltä toiminnan kehittämiseen
- $4 \times 80 \times 18 = 5760$  päivää, keskitetyn suunnittelun resurssi  $8 \times 200 = 1600$  päivää  $\Rightarrow 5760 / 1600 = 360\%$  tehokkaampaa ajankäyttöä??
- Tasaisempi tulkinta, ei henkilökohtaisia mieltymyksiä
- Keskitetyssä suunnittelussa toiveet toteutuvat n. 97%
  - Tärkeää, että kenttä ymmärtää mitä voi toivoa!!
- Haittana osaamisen häviäminen esihenkilöltä liittyen listasuunnittelun??
- Toki lähijohdon vaihtuminen tiheää  $\Rightarrow$  voiko oppia??

# Siunsote on ollut merkittäväällä tavalla mukana ohjelmiston kehittämisessä, alkoi jo vuonna 2017

- Kokemus oli, ettei ole valmista meidän tarpeita tyydyttävää ohjelmistoa
- Matkan varrella ominaisuuksia parannettu, huomioiden sote toimijan tarpeet
- Merkittävä tiedolla johtamisen työkalu, joka olisi oman esityksensä väärsti ? tekeminen tulee näkyväksi

# Palautetta kentältä

- Keskitetty suunnittelu turvaa tasapuolisuutta
- Säästää aikaa esihenkilöltä
- Pitää ymmärtää, että resurssisuunnittelija on yksikön tuki ja turva
- Esihenkilön on mahdotonta hallita kaikkea työvuorosuunniteluun liittyvää normistoa
- 3 viikon välein käymme luottamusedustajien kanssa läpi työvuorosuunnittelussa esille tulleita asioita (resurssi, lomasuunnittelu ja muut kummallisuudet → elämme yhdessä henkilöstön edustajien kanssa samassa todellisuudessa, emme huhujen ja juorujen varassa.
- Lehtien palstoilla kirjoittelu loppunut liittyen työvuorosuunniteluun

# Esimerkkejä tiedolla johtamisen raportoinnista, tieto saadaan aina yksilötasolle saakka helposti

| Resurssihallinta                                                   | Tammi     | Helmi     | Maalis    | Huhti     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <a href="#">Toiveiden toteutuminen keskitetyssä suunnittelussa</a> | 97 %      | 97 %      | 98 %      | 98 %      |
| <a href="#">Pidetyt lomapäivät hoitotyö jaksotyö</a>               | 1363      | 7219      | 10942     | 4240      |
| <a href="#">Maksetut haittarahat</a>                               | 152 920 € | 128 810 € | 143 870 € | 128 360 € |
| <a href="#">Ylityö/lisätyötunnit</a>                               | 4571      | 7769      | 3685      | 8339      |
| <a href="#">Ylityökustannukset hoitajat €</a>                      | 251 405 € | 427 295 € | 202 675 € | 458 645 € |
| <a href="#">Ei sijoituksessa tunnit</a>                            | 42965     | 45258     | 43753     | 44254     |

| Sijaishallinta                                         | Tammi  | Helmi  | Maalis | Huhti  | Touko |                          | 5/2025 |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------------------|--------|
| <a href="#">Äkillisten poissaolojen tarve h</a>        | 37294  | 31189  | 38043  | 38143  | 35918 | 5202 Kuntoutussairaala 1 | 1,1    |
| Omien sijaisten käyttö h                               | 15527  | 15647  | 15522  | 14691  | 14845 | 5231 Kuntoutussairaala 2 | 0,8    |
| Ulkopuolisten sijaisten käyttö h                       | 20156  | 13693  | 19348  | 19162  | 21073 | 5232 Kuntoutussairaala 3 | 0,9    |
| Äkillisten poissaolojen täyttöaste                     | 95 %   | 96 %   | 96 %   | 93 %   | 93,6% | 4133 Kuntoutussairaala 4 | 1,1    |
| <a href="#">Sijaistarpeen muutos edellisen vuoteen</a> | -6 %   | -35 %  | -13 %  | -12 %  | 0 %   | 4144 Kuntoutussairaala 5 | 0,9    |
| Omien sissien kotiosastopäivät                         | 73     | 54     | 28     | 35     | 27    | 4153 Kuntoutussairaala 6 | 1,1    |
| Omien sissien kotiosastopäivien % osuus                | 2,67 % | 1,98 % | 1,03 % | 1,28 % | 1,1%  | 4162 Kuntoutussairaala 7 | 1,3    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 4174 Kuntoutussairaala 8 | 1,1    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3111 Osasto ESH 1        | 1,2    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3112 Osasto ESH 2        | 1,2    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3113 Osasto ESH 3        | 1,0    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3310 Osasto ESH 4        | 1,1    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3311 Osasto ESH 5        | 1,4    |
|                                                        |        |        |        |        |       | 3803 Osasto ESH 6        | 1,2    |

# Hoitotyön ylityöt ja haittarahat

|                    | 2024             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2025             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Hoitotyö jaksotyö  | Tammi            | Helmi            | Maalis           | Huhti            | Touko            | Kesä             | Heinä            | Elo              | Syys             | Loka             | Marras           | Joulu            | Tammi            | Helmi            | Maalis           | Huhti            | Touko            | Kesä             | Heinä            |
| Ylityötunnit       | 5 700            | 5 272            | 10 370           | 5 306            | 9 383            | 3 234            | 9 004            | 4 962            | 8 750            | 3 611            | 3 834            | 8 150            | 4 571            | 7 769            | 3 685            | 8 339            | 4 743            | 8 113            | 3 424            |
| Ylityö kustannus € | 313 500 €        | 289 960 €        | 570 350 €        | 291 830 €        | 516 065 €        | 177 870 €        | 495 220 €        | 272 910 €        | 481 250 €        | 198 605 €        | 210 870 €        | 448 250 €        | 251 405 €        | 427 295 €        | 202 675 €        | 458 645 €        | 260 865 €        | 446 215 €        | 188 320 €        |
| Haittarahat €      | 188 275 €        | 203 570 €        | 217 710 €        | 165 710 €        | 171 610 €        | 147 270 €        | 183 980 €        | 187 650 €        | 166 930 €        | 140 000 €        | 165 290 €        | 145 640 €        | 152 920 €        | 128 810 €        | 143 870 €        | 128 360 €        | 167 640 €        | 130 260 €        | 125 070 €        |
| <b>Yhtensä €</b>   | <b>501 775 €</b> | <b>493 530 €</b> | <b>788 060 €</b> | <b>457 540 €</b> | <b>687 675 €</b> | <b>325 140 €</b> | <b>679 200 €</b> | <b>460 560 €</b> | <b>648 180 €</b> | <b>338 605 €</b> | <b>376 160 €</b> | <b>593 890 €</b> | <b>404 325 €</b> | <b>556 105 €</b> | <b>346 545 €</b> | <b>587 005 €</b> | <b>428 505 €</b> | <b>576 475 €</b> | <b>313 390 €</b> |

# Meillä henkilöstömenot

480 000 000€ ja olemme vain 3%  
Suomessa

→ Voimmeko tosiasiallisesti muusta  
säästää??

# 10 keinoa sote-henkilöstön tehokkaaseen käyttöön (muuta polkuja)

## Oikea osaaja oikeaan tehtävään

- – työnjako selkeäksi, tukihenkilöstö avuksi.

## Moniammatillinen yhteistyö

- – poistetaan päällekkäisyydet ja turhat siilot.

## Sujuvat prosessit

- – lean-ajattelu, kaksoiskirjaamisen ja odottelun minimointi.

## Joustava resursointi

- – varahenkilöstö, liikkuvat tiimit, älykäs työvuorosuunnittelu.

## Digitalisaatio ja teknologia

- – etävastaanotot, omahoitopalvelut, automatisointi.

## Ennaltaehkäisy ja varhainen tuki

- – vähennetään raskaiden palveluiden tarvetta.

## Vakituinen henkilöstö etusijalla

- – vähennetään vuokratyön ja ostopalvelujen riippuvuutta.

## Sairauspoissaolojen hallinta

- – työhyvinvointi, turvallisuus ja jaksamisen tukeminen.

## Strateginen henkilöstösuunnittelu

- – ennakointi eläköitymisissä ja osaamistarpeissa.

## Hyvä johtaminen ja sitouttaminen

- – merkityksellinen työ, palaute, urapolut.

# Kokonaisuutta pitää johtaa

Olemmeko linjassa kiinnostuneita mitä henkilöstövoimavarojen johtaminen on?

Mitä se linjajohdolta edellyttää?

Muutos tapahtuu alhaalla ei ylhäällä!

Hoidammeko yleensä oireita vai juurisyytä??

**TOIMINTAMME  
PÄÄMÄÄRÄ**  
Yhdessä tehden  
vaikuttavimmat  
palvelut

**ARVOMME**  
Asiakaslähtöisyys

**ARVOMME**  
Avarakatseisuus

**ARVOMME**  
Vastuullisuus

**ARVOMME**  
Yhdenvertaisuus

**ARVOMME**  
Turvallisuus

*Suom*  
**SOTE**  
POHJOIS-KARJALAN  
HYVINVOINTIALUE

**PALVELU-  
LUPAUKSEMME**  
Oikea palvelu,  
oikeaan aikaan,  
oikeassa paikassa

**TOIMINTAMME TARKOITUS**

Hyvää elämää ja elämäniloa Pohjois-Karjalassa: tukea, turvaa ja hyvinvointia

# Kysymyksiä/kommentteja?

## Kiitos