

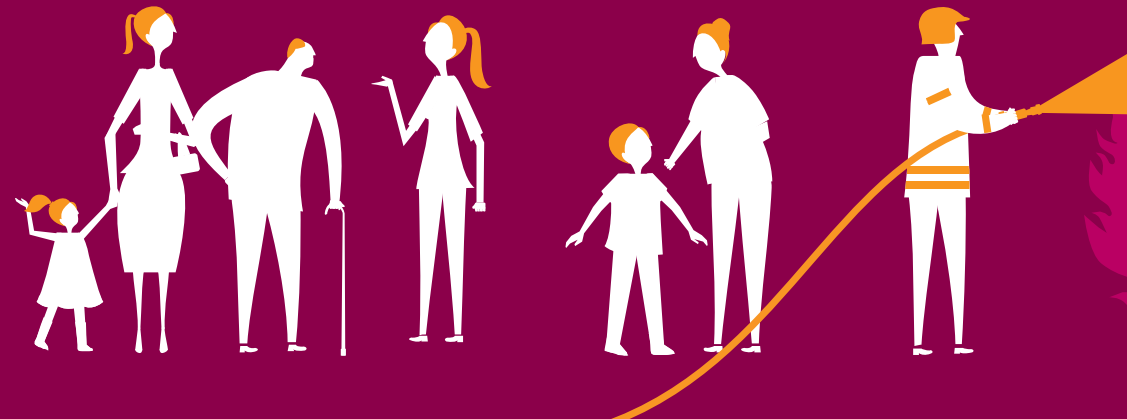


Pirkanmaan  
hyvinvointialue

# Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden edistäminen tietopohjaa (ja tiedon hyödyntämistä) kehittäen

Tilannekuva- ja saatavuus –alatyöryhmä 31.5.2022

Anne Markkula, kehittämispäällikkö,  
HR-valmistelu, Pirkanmaan hyvinvointialue





# Pirkanmaan hyvinvointialue

## PIRKANMAAN HYVINVOINTIALUE



23  
KUNTA



520 000  
ASUKASTA

15 SOTE-JÄRJESTÄJÄÄ JA  
PELASTUSTOIMI



20 000  
SIIRTYVÄÄ  
SOPIMUSTA



18 300  
SIIRTYVÄÄ  
TYÖNTEKIJÄÄ



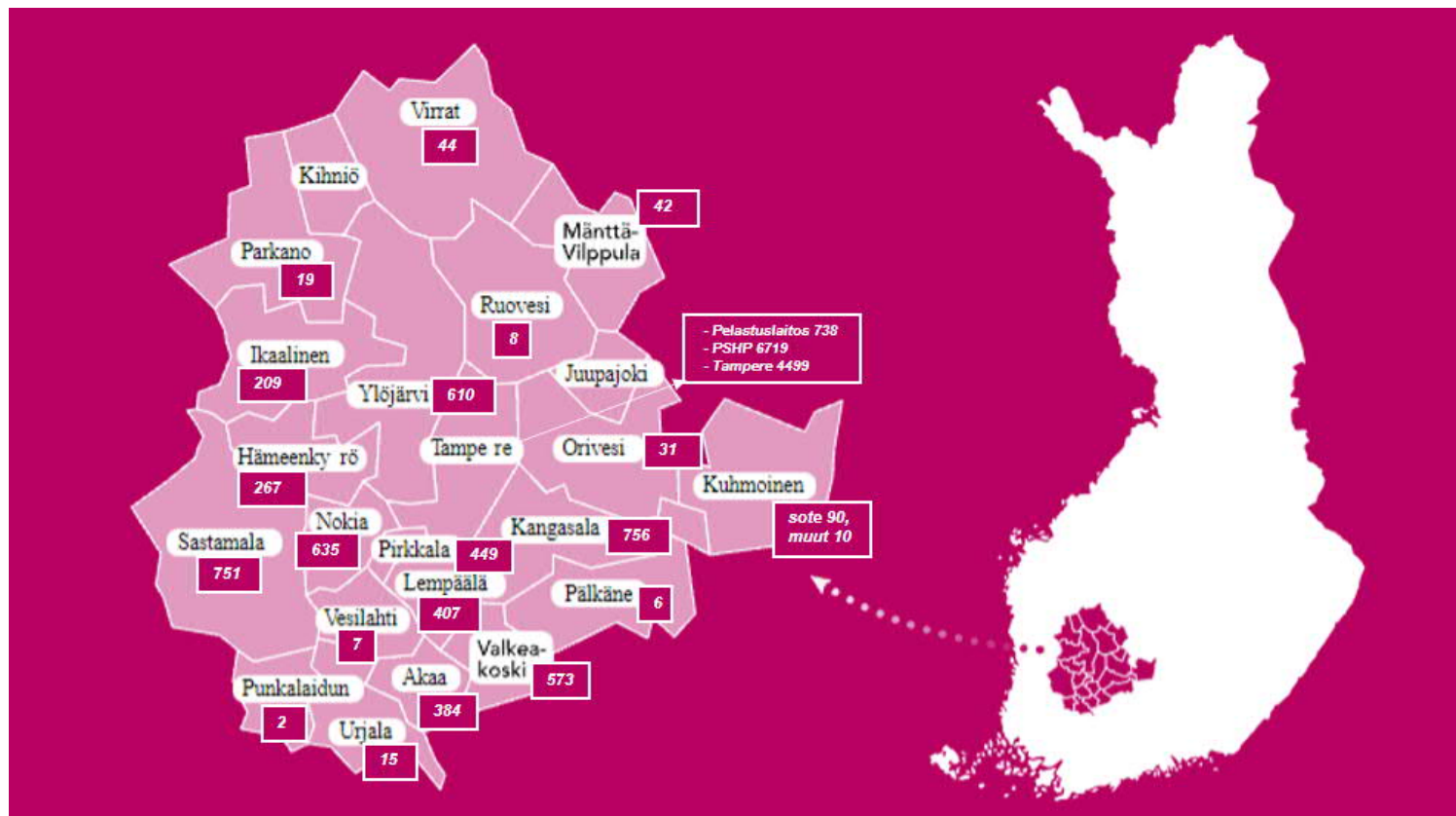
650  
SOTE-  
KIINTEISTÖÄ



800  
SIIRTYVÄÄ ICT  
JÄRJESTELMÄÄ



1,9mrd€  
TOIMINTA-  
KULUT



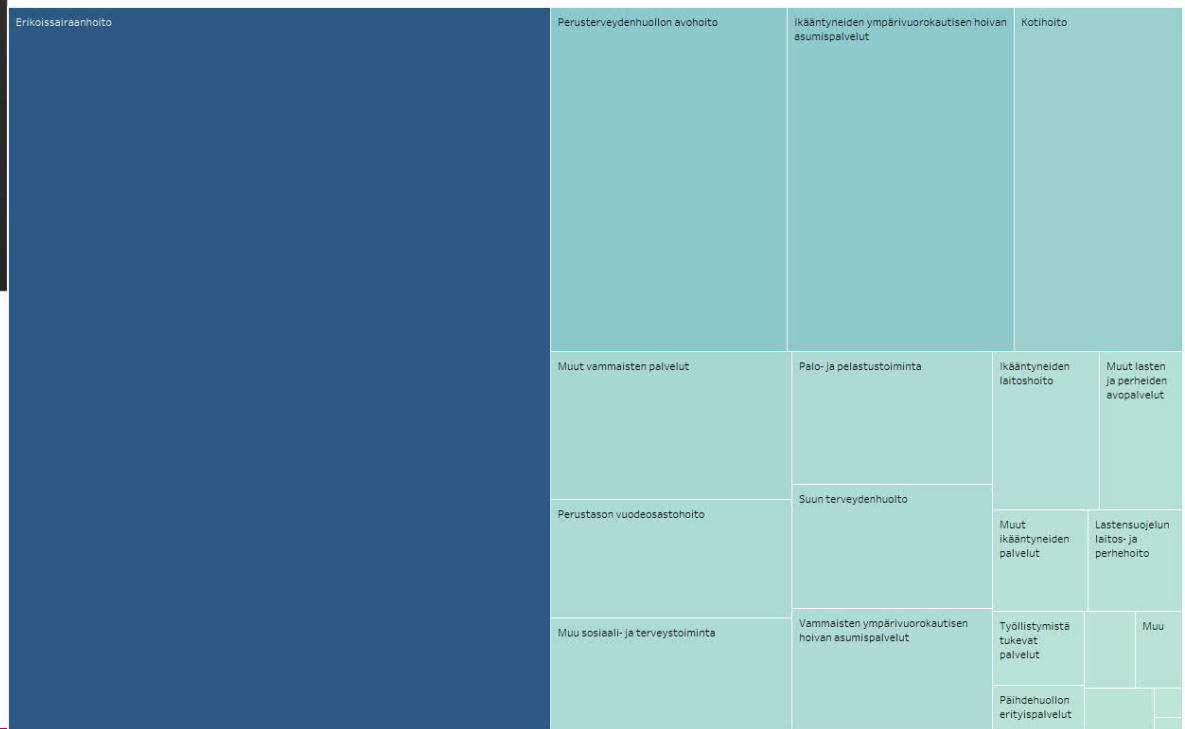


Kuntien osuudet kokonaistoteumasta (TP 2020)



Pirkanmaan  
hyvinvointialue

## Sote palveluiden kokoluokat euroina vuonna 2020



## Kunnista siirtyvän sote-toiminnan kokoluokka euroina vuonna 2020



17 272 Työntekijää (+sijaiset)



15 760 Toistaiseksi voimassaolevaa



1 512 Määräaikaista

%

14 589 kokoaikaista  
2 683 osa-aikaista



1326 avointa tehtävää

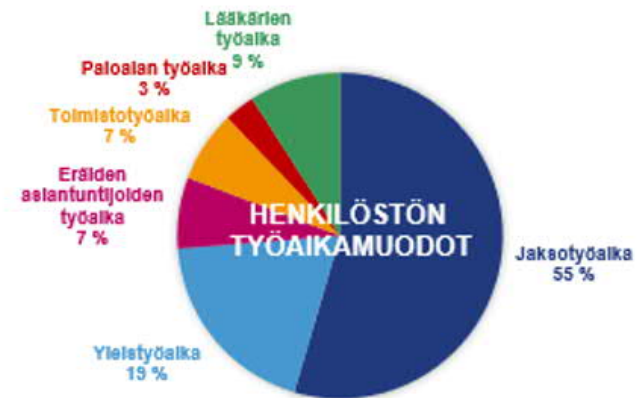
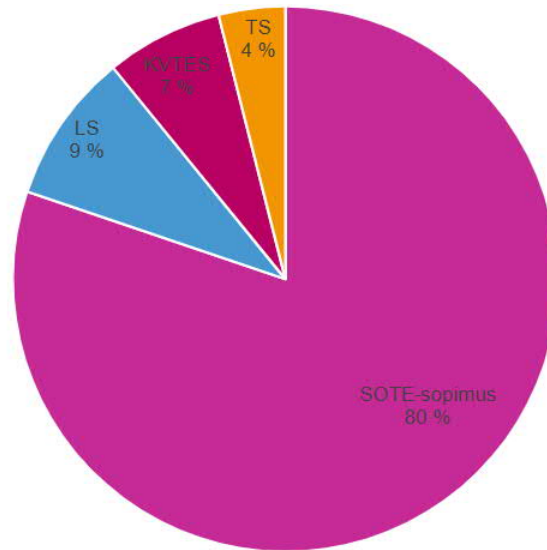


4151 seuraavan 10 vuoden aikana  
65 vuotta täyttävää työntekijää

# Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyvä henkilöstö

Pirkanmaan hyvinvointialue

Perustuen 31.10.2021 tilanteeseen



Kiinteät palkkakustannukset  
n. 1000m €/ vuosi



13 398  
Säästövapaapäivää  
n. 1 253 000 €



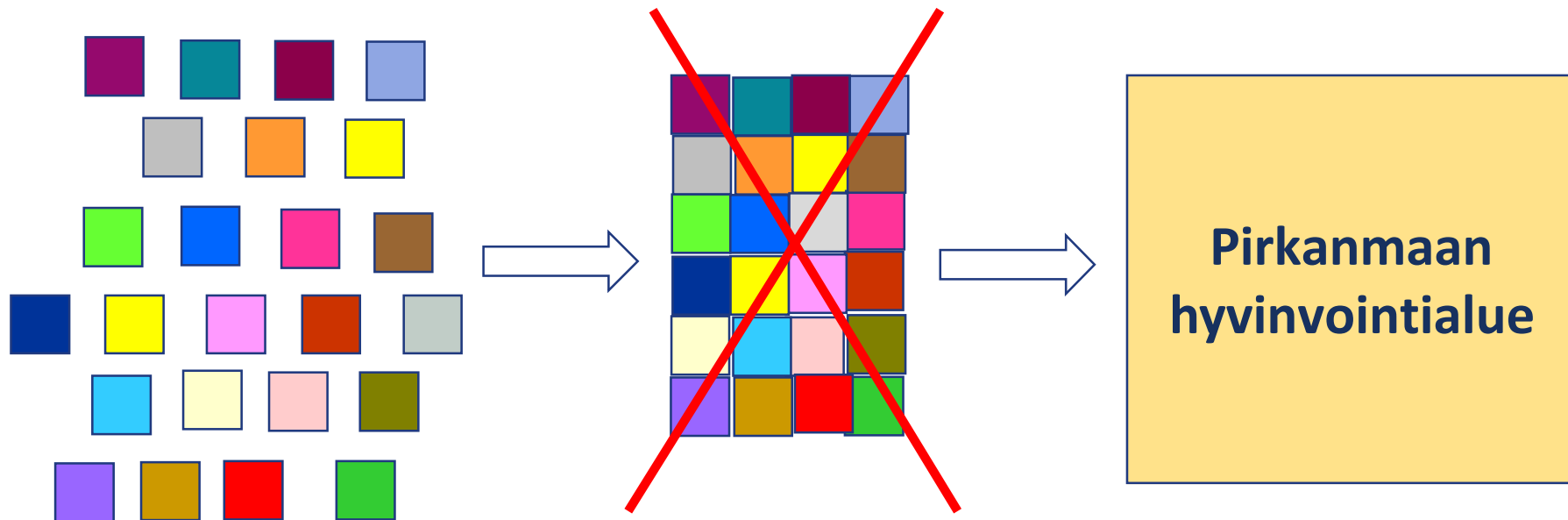
3436  
Vanhaa  
vuosilomapäivää  
n. 351 000 €



5155  
Aktiivivapaapäivää  
1 237 00 €

# Monesta yksi

- aikaa toimeenpanoon 132 työpäivää





# Henkilöstöä koskevat ilmiöt

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

Henkilöstön **saatavuus** on kasvava, koko hyvinvointialuetta koskeva haaste

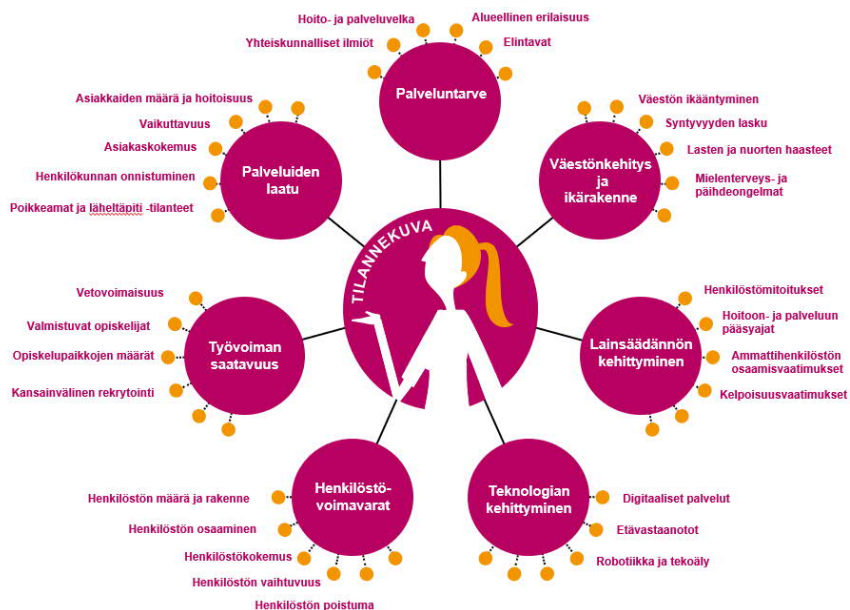
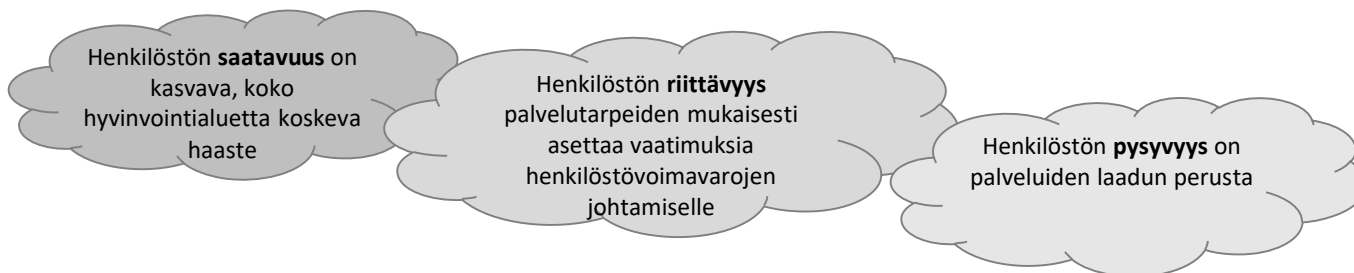
Henkilöstön **riittävyys** palvelutarpeiden mukaisesti asettaa vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle

Henkilöstön **pysyvyys** on palveluiden laadun perusta

- TE-toimistojen tekemän ammattibarometrin mukaan Pirkanmaalla on pulaa: lähihoitajista, sairaanhoitajista, farmaseuteista, suuhygienisteistä, röntgenhoitajista, bioanalyytikoista, sairaala/laitoshuoltajista, kodinhoitajista, psykologeista, sosiaali-työn erityisasiantuntijoista, yleislääkäreistä, erikoislääkäreistä, osastonhoitajista, hammaslääkäreistä sekä puheterapeuteista. Henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet lisäävät työnantajien välistä kilpailua osaavista ja motivoituneista työntekijöistä. Pirkanmaan hyvinvointialueen tulee olla työnantaja, joka pitää huolta työntekijöistään sekä tarjoaa heille mahdollisuudet onnistua ja kehittyä työssään.
- Pirkanmaalla toteutetun palvelutarvelähtöisen työvuorosuunnittelun pilotin kokemusten mukaan henkilöstövoimavaroja käytetään organisaatioissa vaihtelevin periaattein, eikä henkilöstövoimavarojen suunnittelua ohjaa tieto asiakkaiden todellisesta palvelutarpeesta tai asiakasvirroista. Henkilöstön riittävyttä tukee parhaiten tietoperusteinen henkilöstövoimavarojen kohdentaminen. Palvelutarvelähtöinen henkilöstösuunnittelu vähentää tarvetta käyttää sijaisia sekä auttaa kohdentamaan vähäiset henkilöstövoimavarat asiakkaan ja toiminnan tarpeiden näkökulmasta oikealla tavalla. Samalla pystytään kiinnittämään huomiota henkilöstön kuormituksen ja työssä jaksamisen edistämiseen työvuorosuunnittelun keinoin. Olemassa olevien henkilöstövoimavarojen asiakastarvelähtöinen kohdentaminen on tulevaisuudessa hyvinvointialueen tärkein voimavara ja onnistumisen edellytys henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi.
- Henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet lisäävät työnantajan tarvetta ylläpitää ja kehittää työntekijöidensä sitoutumista ja vahvistaa osaajien pysyvyyttä organisaatioissa. Henkilöstön työhön sitoutumista tukevat turvallinen ja hyvinvointia tukeva työympäristö, laadukas ammattimainen johtaminen, oikeudenmukainen päätöksenteko ja mahdollisuudet kehittää osaamista sekä edetä urallaan.

# Henkilöstö mahdollistajana

Pirkanmaan  
hyvinvointialue



Tietoperusteinen,  
asiakastarpeeseen  
perustuva  
tilannekuva ja  
tulevaisuuden ennakointi  
ja johtaminen

## Vetovoimainen työnantaja

- Pitää huolta työntekijöistään
- Tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia
- Luo onnistumisen edellytykset
- Osaavaa henkilöstöä on **saatavilla**

## Ammattimainen johtaminen

- Läpinäkyvä ja avoin päätöksenteko
- Henkilöstön yhdenvertaisuus
- Henkilöstövoimavarojen tehokas ja oikeudenmukainen johtaminen (henkilöstövoimavarojen ja osaamisen kohdentaminen, työnjaon kehittäminen)
- Varmistaa henkilöstövoimavarojen **riittävyden**

## Sitoutunut, motivoitunut ja onnistuva henkilöstö

Työnantaja:

- Luo onnistuneen asiakaskokemuksen edellytykset
- Huolehtii, että henkilökunnalla on mahdollisuus keskittyä olennaiseen – vastuut, velvollisuudet ja oikeudet
- Mahdollistaa palveluiden toteuttamisen laadukkaasti ja vaikuttavasti
- Mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja uralla etenemisen
- Luo onnistumisen edellytykset ja edesauttaa henkilöstön **pysyvyyttä**.



# Tilannekatsaus - konkreettisia toimenpiteitä 1/3

1. Tiedon ja tiedolla johtamisen nostaminen keskiöön – ennakointi ja rohkeus uudistaa toimintakäytäntöjä tietoon perustuen → toimintakulttuurin muutos
2. Nykytilan kuvaus keväällä 2021 – tietoarviointimalliin perustuva kysely luovuttaviin organisaatioihin (HR-näkökulma)
  - Valmennukset esihenkilöille syksyllä 2021 yhteistyössä Tampereen Yliopiston kanssa
3. Syksyllä 2021 tietotarveanalyysi ja käsittemallinnus - johdon ja asiantuntijoiden työpajat
4. Henkilöstömitoitus
  - Käsikirjan laatiminen, syksy 2021
  - Nykytilanteen selvittäminen
  - Hyvinvointialueen henkilöstömitoitusten yhteensovittaminen





# Tilannekatsaus - konkreettisia toimenpiteitä 2/3

## 5. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma

- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiseksi on luotu vuoden 2021 aikana toimintasuunnitelma, joka ohjaa kehittämistä vuosien 2022 ja 2023 aikana.
- Vuoden 2022 aikana keskitytään **vähimmäistietosisältöjen ja muiden lakisääteisten tietosisältöjen saatavuuden parantamiseen ja mahdolliseen automatisointiin.**
- Vuoden 2022 aikana **valmistellaan esihenkilöiden ja johdon tilannekuvanäkymiä HR-tiedon osalta**
- Lisäksi **luodaan ja yhdenmukaistetaan tiedon hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä** esimerkiksi poikkeamailmoitusten ja henkilöstökokemuksen hyödyntämiseen liittyen
- Kehitetään tietoperusteiseen johtamiseen perustuvia **henkilöstösuunnittelun ja henkilöstövoimavarojen hallinnan menetelmiä**  
→ erityisesti kohdat 6-11



# Tilannekatsaus - konkreettisia toimenpiteitä 3/3

## 6. Palvelutarvelähtöinen työvuorosuunnittelun toimintamalli

- Pilotointi käynnissä 5 kunnassa, laajenee syksyllä 4 uuteen kuntaan
- Pilotin laajentaminen hyvinvointialueen toimintamalliksi – vaiheistettu toimintasuunnitelma

## 7. Vuosilomasuunnittelun periaatteet

## 8. Osaamisen määrittäminen ja kohdentaminen optimaalisesti

## 9. Sisäiset sijaiset / varahenkilö käytön periaatteet

## 10. Sisäinen keikkatyö / vuokratyövoiman käytön periaatteet

## 11. Kansainvälinen rekrytointi



# Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen keskiössä on ihminen

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

- **Teknologia toimii tiedolla johtamisen mahdollistajana:**
  - Ihminen hyödyntää digitalisaatiota
  - Keskiössä on tiedon jalostaminen ja tiedon hyödyntäminen
- **Tavoitteena:**
  - Ennakointi
  - Toiminnan sujuvoittaminen
  - Läpinäkyvyys ja laadukas johtaminen
  - **Raportoinnin automatisoiminen**
  - Kustannussäästöt
  - Paremmat ja vaikuttavammat palvelut
  - Hyvinvoiva henkilöstö



Pirkanmaan  
hyvinvointialue

# Tiedolla johtamalla luodaan arvoa

- **Tieto voi luoda arvoa, jos:**
  - Se on merkityksellistä, oikea-aikaista ja luotettavaa
  - Sen arvo ymmärretään
  - Sitä käytetään määritellyn **tavoitteen** saavuttamiseksi
  - Sitä johdetaan ja hallitaan päämäärätietoisesti

**Tälle arvolle luodaan perusta huolellisella valmistelulla!**



# Suunnittelu luo pohjan arvolle

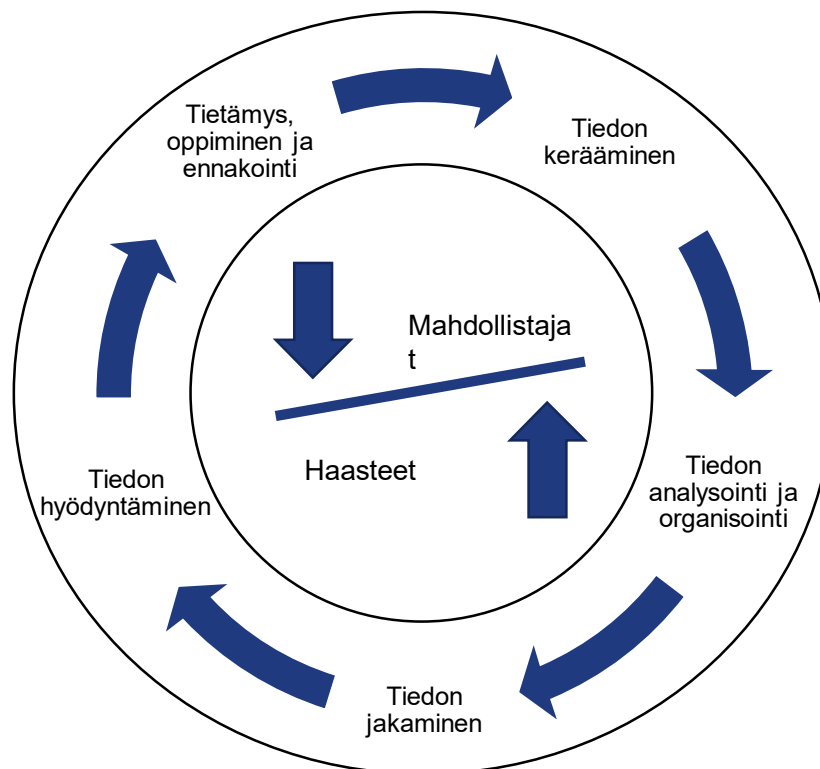
- Mitä tietoa tarvitaan? (Tietotarve)
- Kuka kerää? (Vastuhenkilö, tilanneymmärrys, koulutus)
- Miten kerätään? (Menetelmät)
- Miten varastoidaan? (Tietojärjestelmät)
- Miten yhdistetään? (Tietoallas)
- Miten analysoidaan? (Analyysimenetelmät)
- Miten jaetaan? (Organisaation alustat ja toimintamallit)
- Miten hyödynnetään? (Turha tiedon kerääminen rasittaa)



Mitä tietoa tarvitsemme?  
Mitä tarkoitusta varten tieto tarvitaan?  
Kuka tietoa tarvitsee ja milloin?

Saavutammeko tavoitteet?

Mistä saamme relevanttia tietoa?  
Onko data laadukasta?



Mistä tieto saadaan?  
Missä tieto analysoidaan?  
Kuka tiedon analysoi?  
Mitä voimme automatisoida?  
Huomaammeko ajattelun vinoumat ja vääristymät?

Miten tietoa jaetaan?  
Onko tieto saatavilla niille, jotka sitä tarvitsevat?

Onko tiedon hyödyntämisessä haasteita?  
Parantaako tiedon hyödyntäminen toimintaamme?  
Teemmekö päätöksentekoa tietoon perustuen?



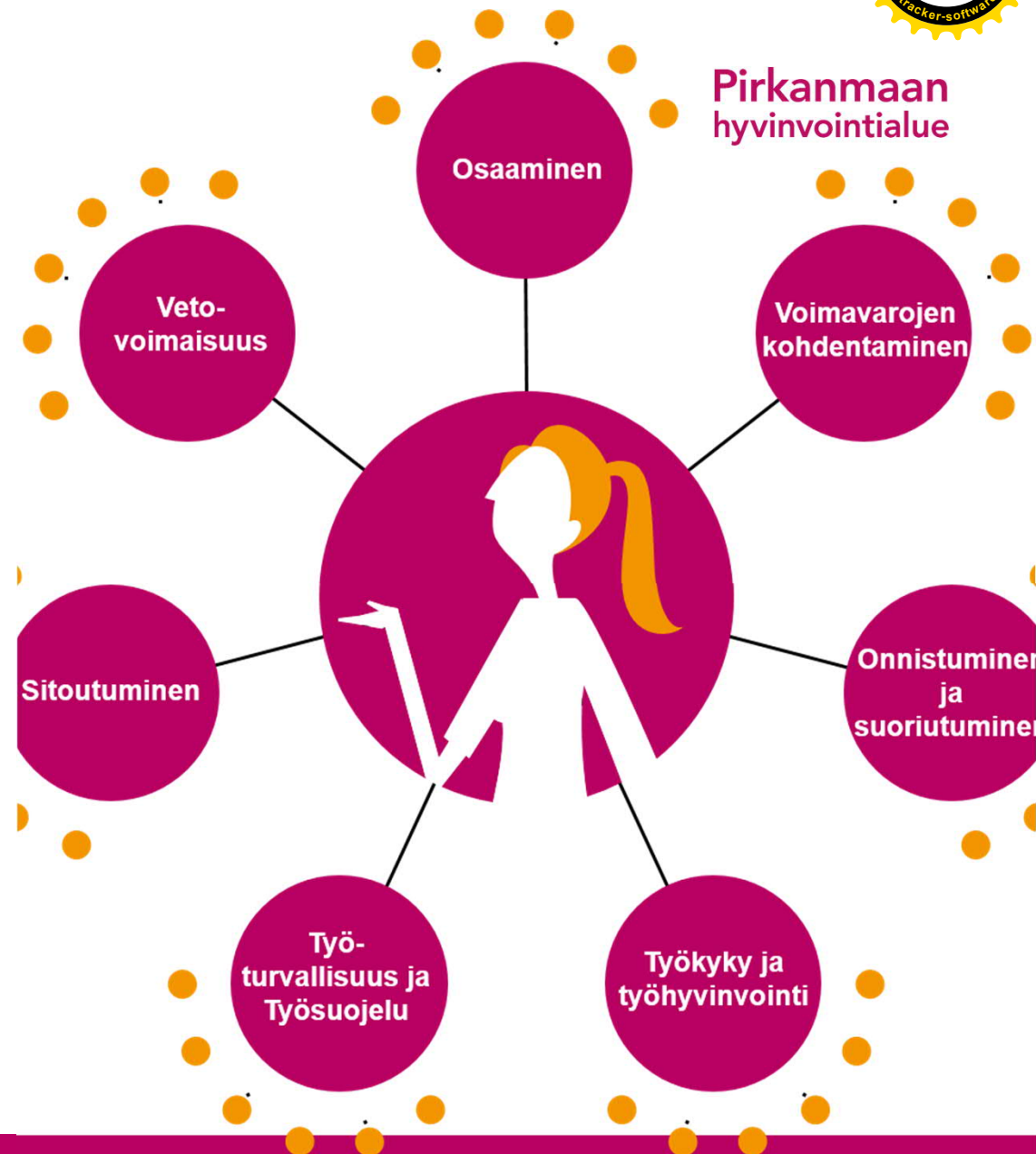
# Tiedolla johtamisen yleisimmät haasteet

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

- Huonolaatuinen data
- Ongelmat tietojärjestelmissä
- Toimimattomat prosessit
- Tarpeeton tiedonkeruu
- Muutosvastarinta
- Resurssien puute
- Inhimilliset virheet

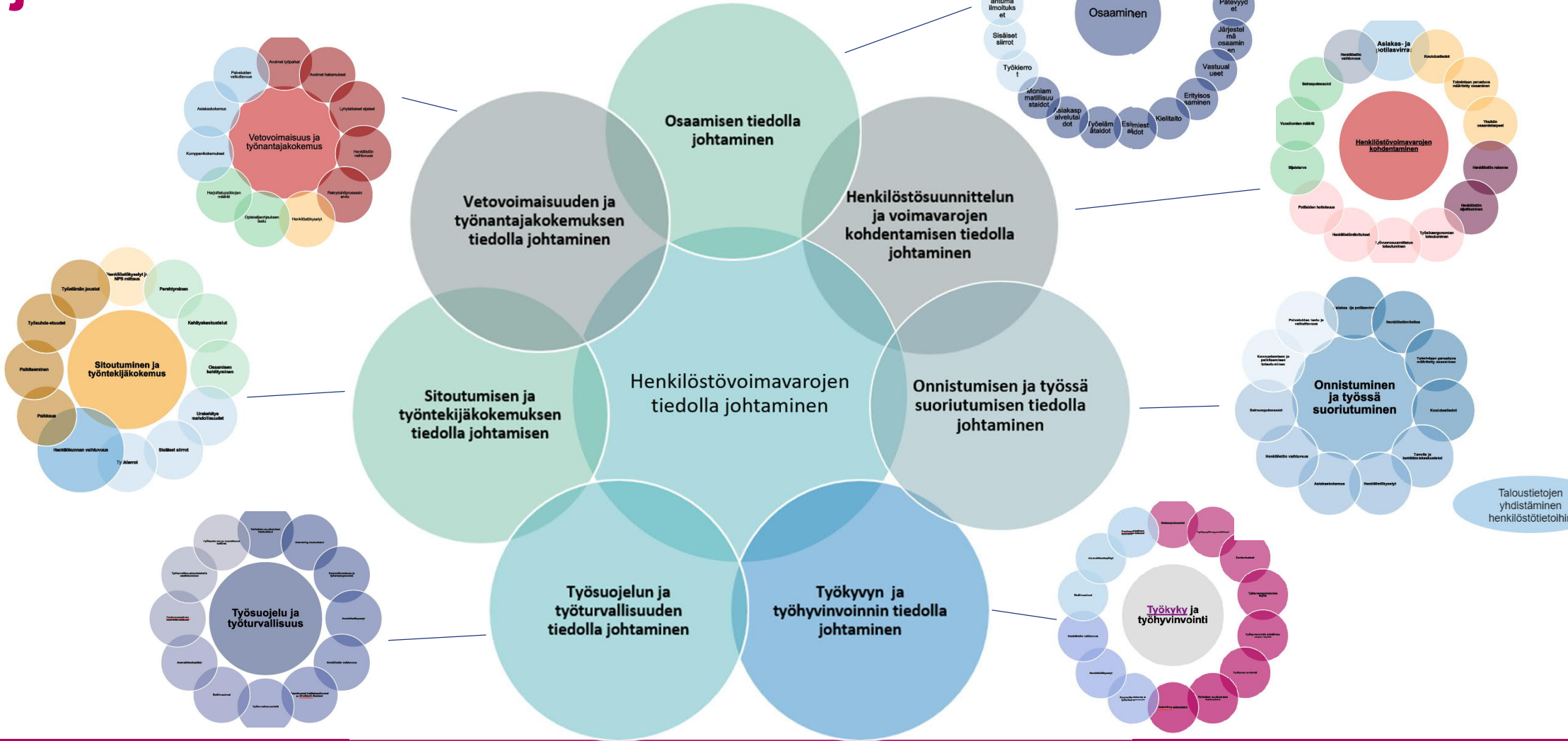
# Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on...

- Näyttöön perustuva lähestymistapa, joka mahdollistaa optimaaliset päätökset organisaation henkilöstöön liittyen.
- Toimintatapa, joka kulkee läpi henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden osa-alueiden.
- Kokonaisuus, joka sisältää valtavan määrän erilaisin mittarein kerättyä tietoa henkilöstöstä.
- Prosessi, joka vaatii myös henkilöstötietojen yhdistämistä muihin, kuten toiminnan ja talouden, tietoihin.

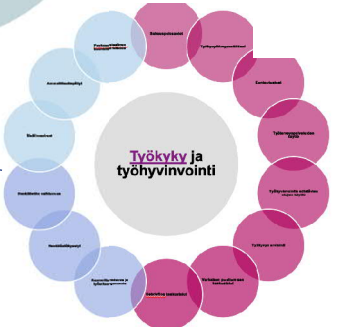
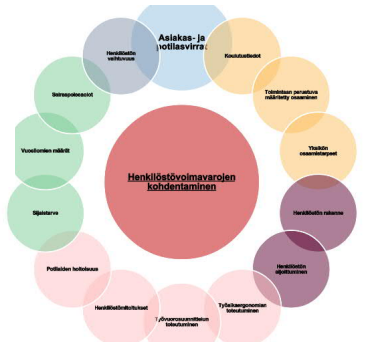




# Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen osa-alueet



## Pirkanmaan hyvinvointialue



Taloustietojen yhdistäminen henkilöstötietoihin



Pirkanmaan  
hyvinvointialue



**Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen ei ole kokoelma mittareita, se on mittautiedon hyödyntämistä päätöksenteon perusteena.**



## Palvelutarvelähtöisen keskitetty työvuorosuunnittelu

Pirkanmaalla on kevästä 2021 asti pilotoitu palvelutarvelähtöistä keskitettyä työvuorosuunnittelua, jossa resurssisuunnittelijat suunnittelevat työvuorot potilas- ja asiakasvirrat sekä henkilöstön osaaminen ja mieltymykset huomioiden.

Toimintamalli on tarkoitus ottaa laajemmin käyttöön hyvinvointialueella.

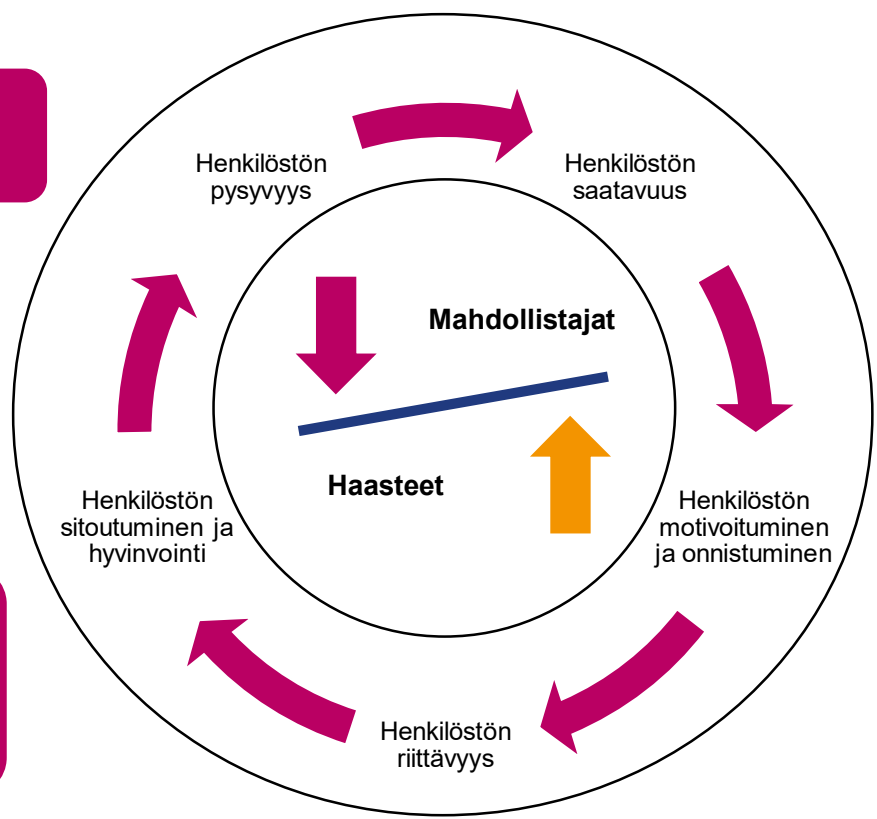
Lisätietoa [Innokylä.fi](http://Innokylä.fi)



# Tiedolla johtaminen arvonluojana henkilöstön sitouttamisessa

Pirkanmaan hyvinvointialue

Saavutammeko määritetyt tavoitteet? Onnistummeko vetovoimaisena työnantajana?



Mitä osaamista tarvitaan? Osaammeko ennakoida toiminnasta nousevat tarpeet? Onko henkilöstön saatavuuteen liittyviä haasteita? Mitä osaamista nämä haasteet koskettavat? Tunnistammeko ja määritämmekö tavoitteet henkilöstön sitouttamiseen liittyen?

Miten seuraamme henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia? Havaitsemme tapahtuvat muutokset riittävän nopeasti? Onko meillä kyvykkyyttä havaita ilmiöt muutosten takana?

Onko johtaminen ammattimaista ja arvostavaa? Onko henkilökunnalla asiakastarpeen vaativa osaaminen? Luodaanko henkilökunnalle onnistumisen mahdollisuudet? Onko henkilökunnalla mahdollisuus kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan? Ovatko palvelut laadukkaita ja vaikuttavia?

Onko henkilöstövoimavarat kohdennettu oikealla tavalla palvelutarpeeseen perustuen? Kohdentuuko henkilöstön osaaminen oikein? Riittävätkö nykyiset henkilöstövoimavarat? Voimmeko sujuvoittaa työn tekemistä?



# Miksi osaamista kannattaa johtaa tiedolla?

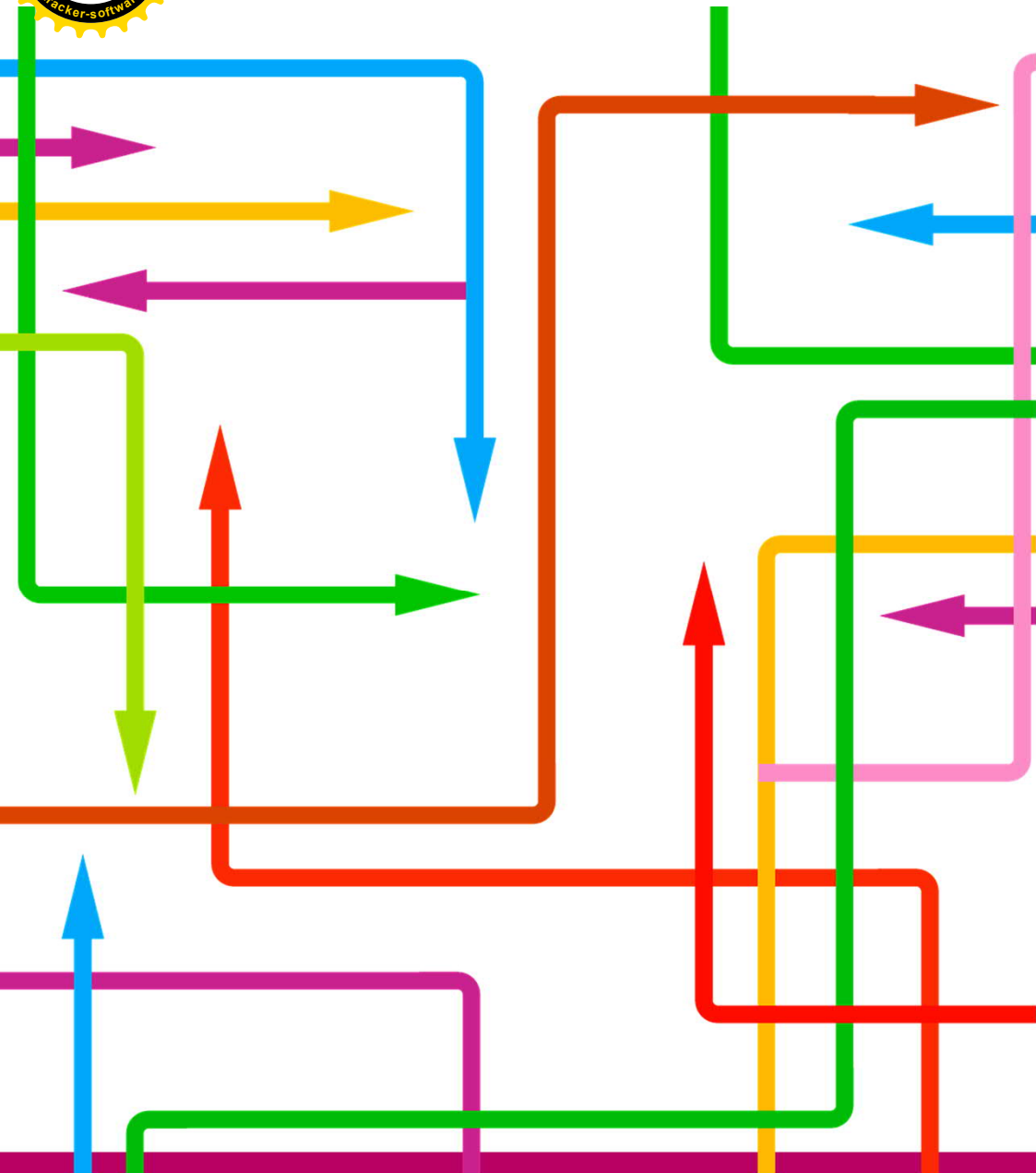
Pirkanmaan  
hyvinvointialue

- **Osaamisen tiedolla johtaminen perustuu osaamisen määrittämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen ylläpitämiseen.**

- Osaamisen määrittämisen avulla on mahdollista selvittää:
  - Mikä on organisaation ydinosaaminen
  - Mitä osaamista organisaatiossa on
  - Mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan
  - Mitä osaamista ei mahdollisesti enää tarvita
  - Onko organisaatiossa vaarantunutta osaamispääomaa?
    - Eläköityminen
    - Työpaikan vaihto
- Osaamisen määrittäminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen.
- **Osaamisen tavoitetilan määrittäminen**
  - Tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit
  - Osaamistarpeiden ennakointi

- **Osaamisen kehittämissuunnitelma ja osaamisen ylläpitämisen suunnitelma**

- Määritetään osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen tavoitteet
- Mitataan osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen tavoitteiden täyttymistä
- Laaditaan hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen prosessikuvaukset
- **Hyödynnettävyys rekrytoinneissa**
  - Palkataan henkilö, jolla on oikeanlainen osaaminen organisaation tarpeeseen nähden.
  - Vältetään tarvittaessa perehdyttämiseen kuluva aika ja resurssit
- **Työnantajabrändi**
  - Pidetään kiinni osaajista ja sitoutetaan heidät organisaatioon
  - Tunnistetaan kyvykkyyksiä
  - Mahdollistetaan osaamisen kehittäminen kaikille työntekijöille
  - Tarjotaan mahdollisuudet edetä uralla
- **Hiljaisen tiedon siirtyminen**



Pirkanmaan  
hyvinvointialue

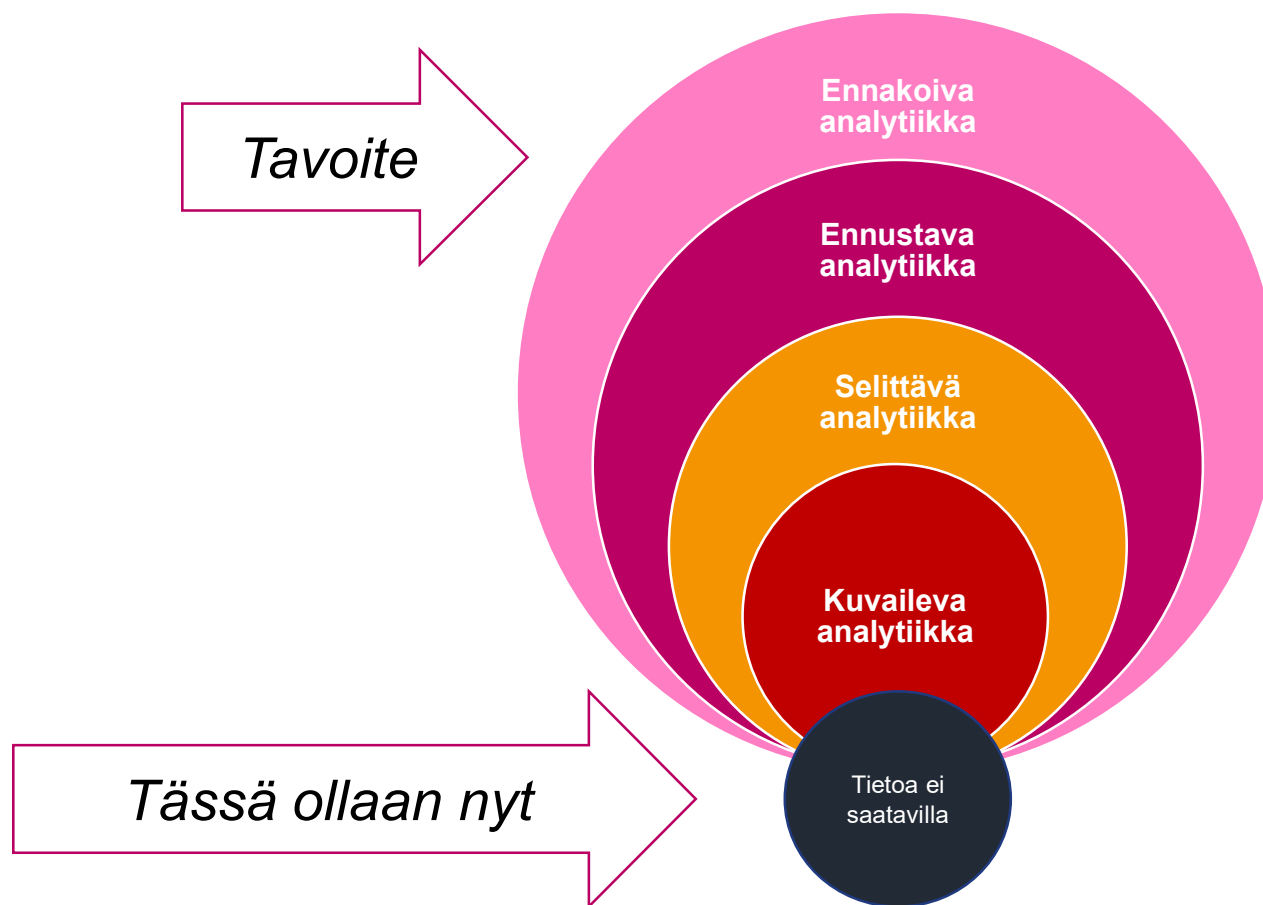
## Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt organisaatiolle

- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen parantaa sitoutumista organisaation arvoihin.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation innovaatioihin.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen tukee johtamista ja päätöksentekoa.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen yhdenvertaistaa johtamista.
- Tietoon perustuva henkilöstövoimavarojen johtaminen luo organisaatioon tietoon perustuvia käytäntöjä, järjestelmiä ja menettelytapoja.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen parantaa organisaatioiden vaikuttavuutta.

*Onnistuneen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen edellytyksenä on organisaation tiedolla johtamista tukevat toimintatavat, johdon tuki sekä tiedolla johtamiseen motivoitunut henkilöstö.*



# Mitä tavoitellaan hyvinvointialueella





# Tietotarveanalyysin toteutus

Henkilöstötietojen tietotarveanalyysi toteutettiin syksyllä 2021 työpajatyöskentelyssä, joka organisoitiin kahden näkökulman ympärille:

- **Loppukäyttäjä & Johto-näkökulma**
  - Tavoitteet, tarkoitus, strategia
  - Mittarit, hyödyt, päättäjät
  - Päätöstilanteet, kohteet, ennustetarpeet
- **Toiminta & Tietosisältö-näkökulma**
  - Käsitteet, ennusteet

Työpajoihin osallistuivat Pirkanmaan hyvinvointialueelle henkilöstöä luovuttavissa organisaatioissa työskentelevät asiantuntijat.





# Henkilöstötietojen hyödyntämisen strategiset tavoitteet

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

	Vetovoimaisuuden johtaminen	Sitoutumisen johtaminen	Osaamisen johtaminen	Työvoiman hallinta
Palveluiden laatu ja vaikuttavuus	Työnantajakuvaan kehittäminen ja viestintä	Ammattimainen johtaminen	Osaamisen ennakointi ammattiryhmittäin ja erikoisaloittain (tarve ja poistuma)	Oikea <b>määrä</b> henkilökuntaa oikeassa <b>paikassa</b> oikeaan <b>aikaan</b> oikealla <b>osaamisella</b>
Asiakas- ja potilasturvallisuus	Kokemukset yhteistyö- ja sidosorganisaatioista	Urakehitysmahdollisuudet	Tarvelähtöisen osaamisen kehittäminen	Yhtenäiset henkilöstömitoitusten periaatteet
Palvelupolkujen toimivuus	Koulutusyhteistyöhön liittyvät kumppanikokemukset	Palkitseminen	Oppilaitosyhteistyön kehittäminen osaamisen uudistamisessa	Henkilöstön liikuteltavuuden kehittäminen asiakastarpeen ja osaamisen perusteella
Henkilöstön saatavuus	Henkilöstön saatavuuden ennakointi	Työn mielekkyys	Syväosaamisen ohessa laaja-alaisen osaamisen kehittäminen	Resurssitehokkuus: käytettävissä olevien voimavarojen optimaalinen hyödyntämisen
Henkilöstön hyvinvointi	Omaan työn kehittämiseen liittyvä osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet		Osaamisen arviointi ja varmistaminen	Resursoinnin optimointia tukevien työvälineiden käyttöönotto
Budjettipysyvyys (henkilöstöbudjetti, vuokratyövoima, palveluiden ostot)	Henkilöstökokemuksen kerääminen ja hyödyntäminen			Viikonpäivä- ja tuntikohtaisten asiakasvirtojen, henkilöstö- ja työvuoro- ja sijoittumistietojen yhdistetyön tietosisällön hyödyntäminen resursoinnissa
Resurssitehokkuus	Asiakaskokemuksen kerääminen ja hyödyntäminen			Suunnitelmallinen ja linjausten mukainen ostopalveluiden käyttö
Asiakastarpeeseen perustuva henkilöstövoimavarojen optimointi	<b>Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen</b>		<b>Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtaminen</b>	
Organisaation vetovoimaisuus	Yhtenäinen mittaristo sekä toimintamallit		Henkilökohtaisten, yksikkökohtaisten, palvelualuekohtaisten ja hyvinvointialuetasojen tavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi	
Henkilöstön sitoutuminen	Työturvallisuutta ja asiakasturvallisuutta tukeva toimintakulttuuri		Työssä suoriutumisen tiedolla johtaminen	
	Reagoinnista ennakoivaan johtamiseen		Tiedolla johtamista tukevan toimintakulttuurin vahvistaminen	
	Työkuormituksen johtaminen (työaikaergonomia)		Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisessa	
	Työyhteisöjen pelisääntöjen kirjaaminen, noudattaminen ja seuranta hyvinvointialueen yhteisten toimintamallien mukaisesti		Asiakaskokemuksen hyödyntäminen	
	Valtakunnallisten vertailutietojen hyödyntäminen suhteessa muihin hyvinvointialueisiin			



# Seurantamittarit

## Osaamisen mittarit

Koulutuspäivät	Kehityskeskustelut
Yksiköiden kehittämissuunnitelmat	Haipro-ilmoitukset
Osaamiskartoitukset	Työkierrot

## Henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen mittarit

Henkilöstömäärät ja rakenteet	Asiakasvirrat, jonotilanteet, lähetemäärät ja käyttöasteet	Hoitaisuudet
Henkilöstömitoitukset		Sijaistarve
Työvuoroergonomia	Lomasuunnittelu ja toteuma	
Henkilöstöpoistuma	Pätevyudet ja vaadittu osaaminen	
Työvuorosuunnittelun suunnittelu ja toteuma		

## Onnistumisen ja työssä suoriutumisen mittarit

Toteutuneet asiakaskontaktit	Asiakaskokemus (NPS)
Tavoitteiden täytyminen	Työn sisällön seuranta
Palkitsemisten ja kannustamisen toteutuminen	Kehityskeskustelut

## Työsuojelun, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin mittarit

Henkilöstökyselyt	Sairauspoissaolot
Haipro-ilmoitukset	Riskiarvioinnit
Sisäilmaoireet	Tietoturva
Työtaturmat ja läheltäpiti tilanteet	
Työterveyspalveluiden käyttö	
Varhaisen puuttumisen keskustelut	
Työpaikkaselvitykset ja kuormitus	
Työkyvyttömyyseläkkeet	

## Sitoutumista ja työntekijäkokemusta kuvaavat mittarit

Henkilöstön NPS	Henkilöstön vaihtuvuus
Henkilöstökysely	Henkilöstön sisäinen liikkuvuus
Lähtökysely	Keskimääräinen eläköitymisikä
Kehityskeskustelut	

## Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen mittarit

Organisaation maine -asiakkaan NPS Henkilöstön NPS	Avoimet työpaikat, hakemukset ja rekrytointikokemus
Lyhytaikaisten sijaisten kyselyt (NPS)	Opiskelijaohjauksen laatu
Perehdytyskokemus	Henkilöstökysely

# Tietolähteet

## Tietolähteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa

8

Henkilöstötiedot				Asiakas- ja potilasvirrat	Muut tiedot
Perustiedot henkilöstöstä	Työntekijöiden kokemus rekrytointi-prosessista	Palkka- ja palkitsemistoteumat	Yksikön osaamistarpeet	Potilaiden hoitoisuus	Väestökehitys
Koulutustiedot	Perehdytys	Erytyskorvaukset/lisät	Käytettävyys	Jonotustiedot	Asiakaskokemus
Pätevyudet	Kehityskeskustelut	Koulutuksiin osallistuminen	Henkilöstömitoitus	Hoitokehitys	Palveluiden vaikuttavuus (toimiala- ja palvelukohtaiset mittarit, yhdistely talouden tietoihin)
Toimintaan perustuva osaaminen (*)	Strategialähtöinen henkilöstökysely (QWL)	Työelämän joustot (osittaiset työpajat, työvapaat, sisäiset siirrot, työkierrot)	Työvuorotiedot (suunniteltu ja toteutuminen)	Palveluketjut	Palveluiden laatu
Määritetty osaaminen	Väitökunnalliset kyselyt (esim. Kuntakymppi)	Sairauspoissaolot	Työaikaergnomian toteutuminen	Haittapahtuma ja lähettäpiti-ilmoitukset	Henkilöstökokemus
Eläköitymistiedot	Työterveyshuollon tuottamat henkilöstökyselyt	Työkyvyttömyyseläkkeet	Työhyvinvointi	<b>Taloustiedot</b>	Opiskelijajohjauksen laatu
Vuosilomat	Työkyvyn arviointi (Vartu-keskustelut)	Kuntoutustuet	Työhyvinvointia edistävien työsuhte-etu- käyttöaste ja käyttäjärühmät	Tulo- ja menorakenne	
Henkilöstön rakenne (määräaika- ja vakituiset, lyhytaika- ja sijaiset)	Psykososiaalinen kuormittuneisuus (debriefing)	Sisäilmaoireet	Työterveyspalvelut (käyttö, kustannukset, vaikuttavuus)	Suorite/euro	
Henkilökuntarakenne	Varhaisen puuttumisen keskustelut	Kuormittuneisuus	Työturvallisuusriskit		
Avoimet työpaikat	Lähtöhaastattelut	Työtapa- ja turvallisuuspoikkeamat	Ammattitautiepäilyt		
Avoimet hakemukset	Kumppanikokemukset				
Harjoittelupaikat					

\* Vastuualueet, järjestelmäosaaminen, laiteosaaminen, työyhteisötaidot, asiakaspalvelutaidot, esimiestaidot

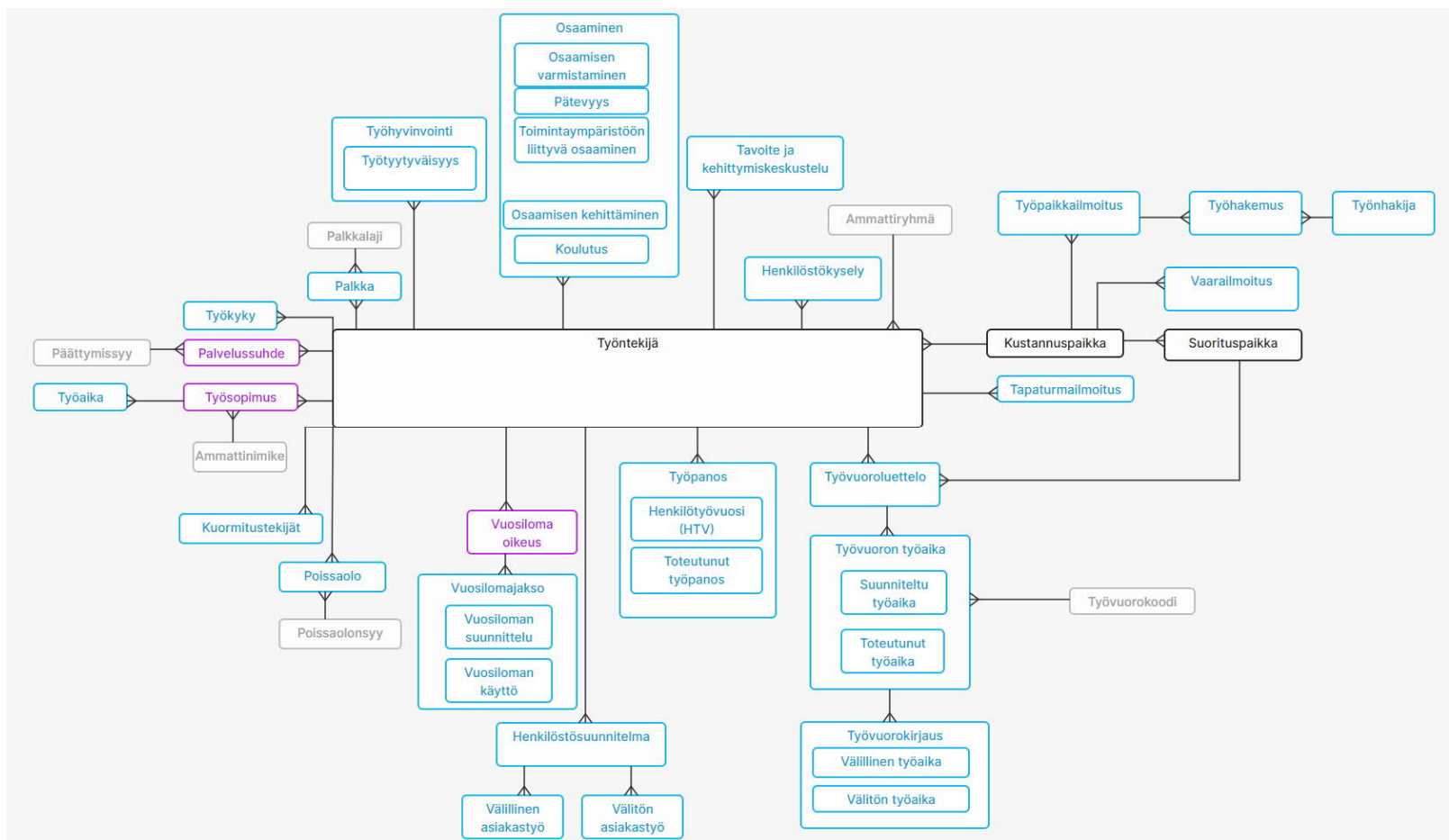


Harjoittelupaikat

Harmaalla taustavärillä merkityt ei kriittiset tiedot



# DigiFinlandin kansallisen käsitelmän kanssa yhteensopiva HRM-käsitelmä





# HR

● = Vakuutusyhtiön järjestelmä

● = Prima (kokonaisuus sis.lisäosa)

● = HaiPro

● = Org oma: QWL kysely (tätä ei ole vielä päätetty)

● = Excel (henkilöstön laadullinen)

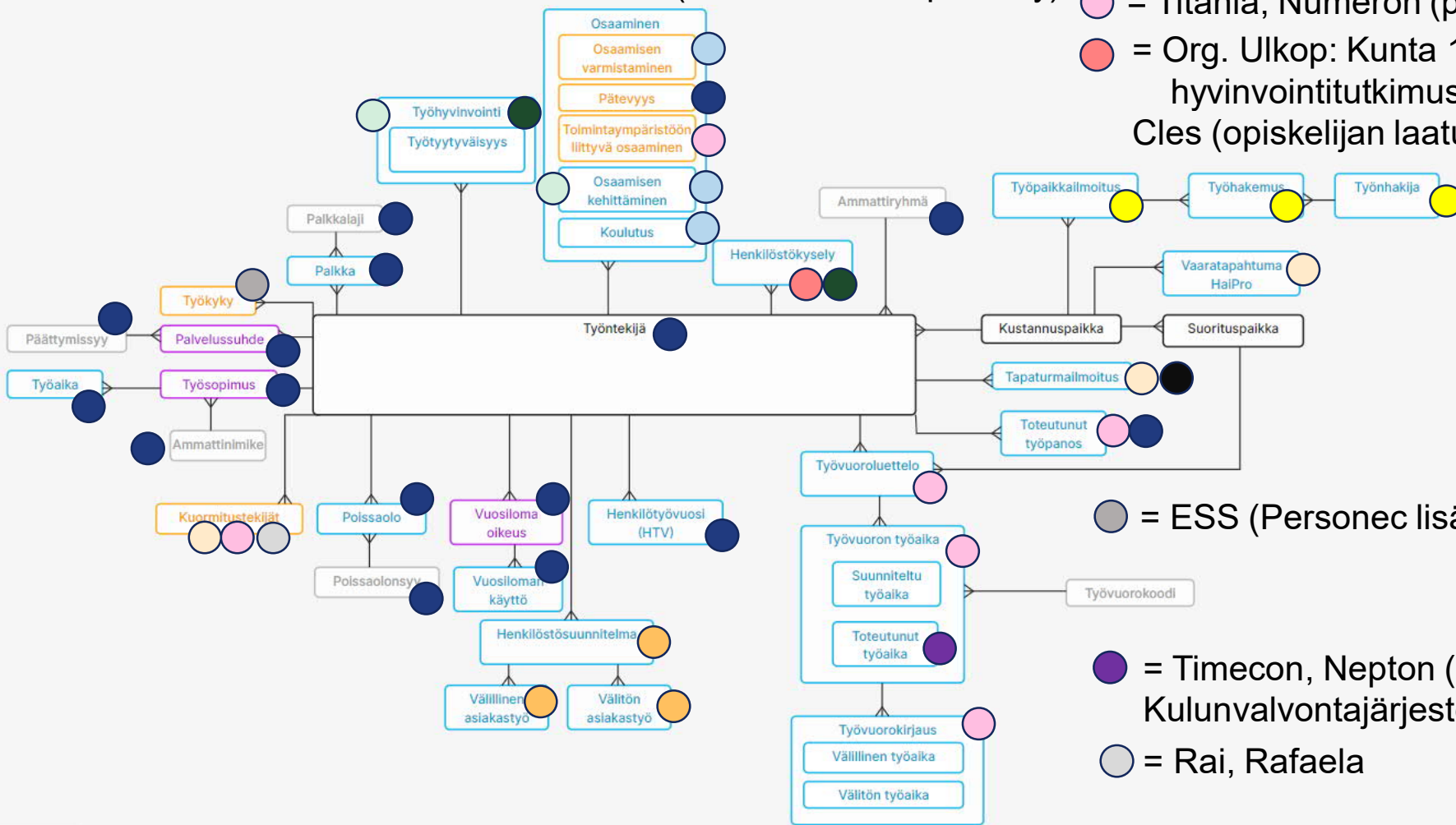
● = Osaamisen hallinta (ei vielä tiedossa)

● = KuntaRekry

● = FPM

● = Titania, Numeron (pela)

● = Org. Ulkop: Kunta 10, Sairaalahenkilöhyvinvointitutkimus (onko käytössä 2020)  
Cles (opiskelijan laatumittari)

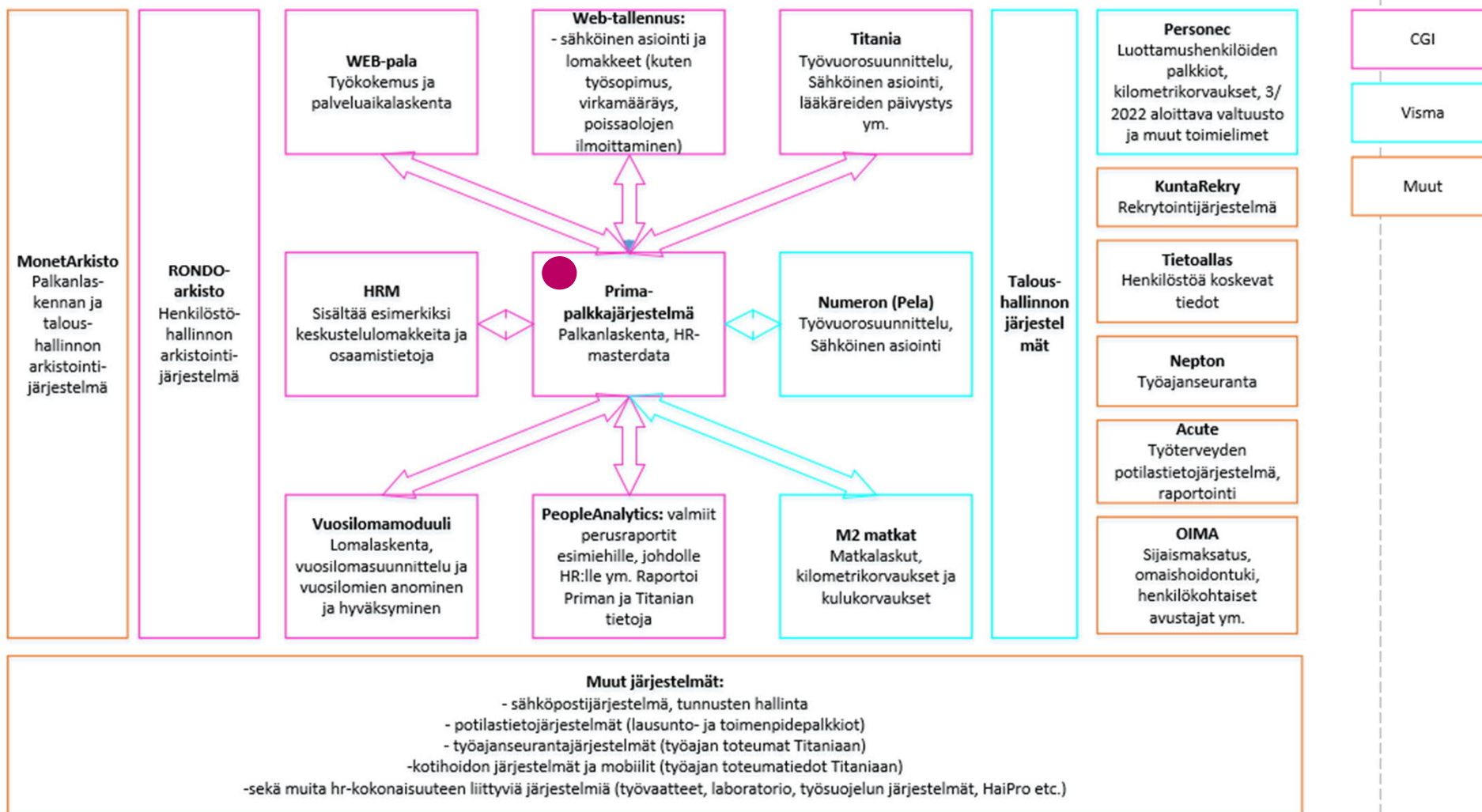


● = ESS (Personec lisäosa)

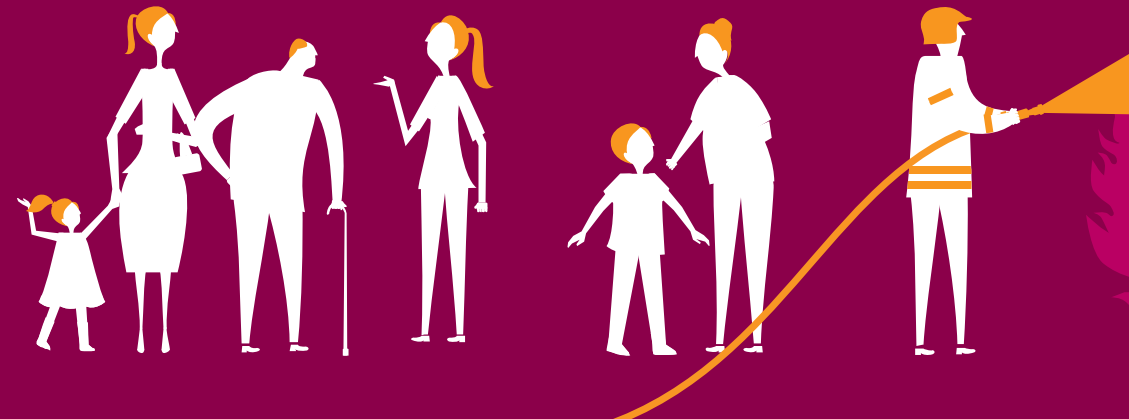
● = Timecon, Nepton (ei vielä päätetty)  
Kulunvalvontajärjestelmä(t)

● = Rai, Rafaela

# PIRHA HR järjestelmät



# Esihenkilöiden ja johdon työpöytä näkymät, esimerkki





# Tilannekuva mahdollistaa tietoon perustuvan johtamisen

Pirkanmaan  
hyvinvointialue



Kaisa,  
yksikön lähiesihenkilö

## Henkilöstö

- Suunnitellut työvuorot/toteutuneet työvuorot
- henkilöstömitoitus / asiakkaat/työntekijä
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Eläköitymisennuste
- Henkilöstön poissaolot
- Henkilöstön osaaminen
- Henkilöstökokemus

## Toiminta

- Kuormitusprosentit
- Käyntimäärät ja jonotilanne yksikössä ja hoitoprosessin seuraavassa yksikössä
  - Potilasvirtaennusteen seuraaminen ja resurssien riittävyyden varmistaminen
- Tilanne osastojen/yksiköiden välillä
- Asiakkaiden määrä suhteessa henkilöstön määrään

- Resursoinnin yli- tai alikäytön seuraaminen

## Talous

- Talouden ja tuotannon tunnislukujen poikkeamat ml. ostopalveluiden poikkeamat yksikössä

## Toiminnan laatu ja vaikuttavuus

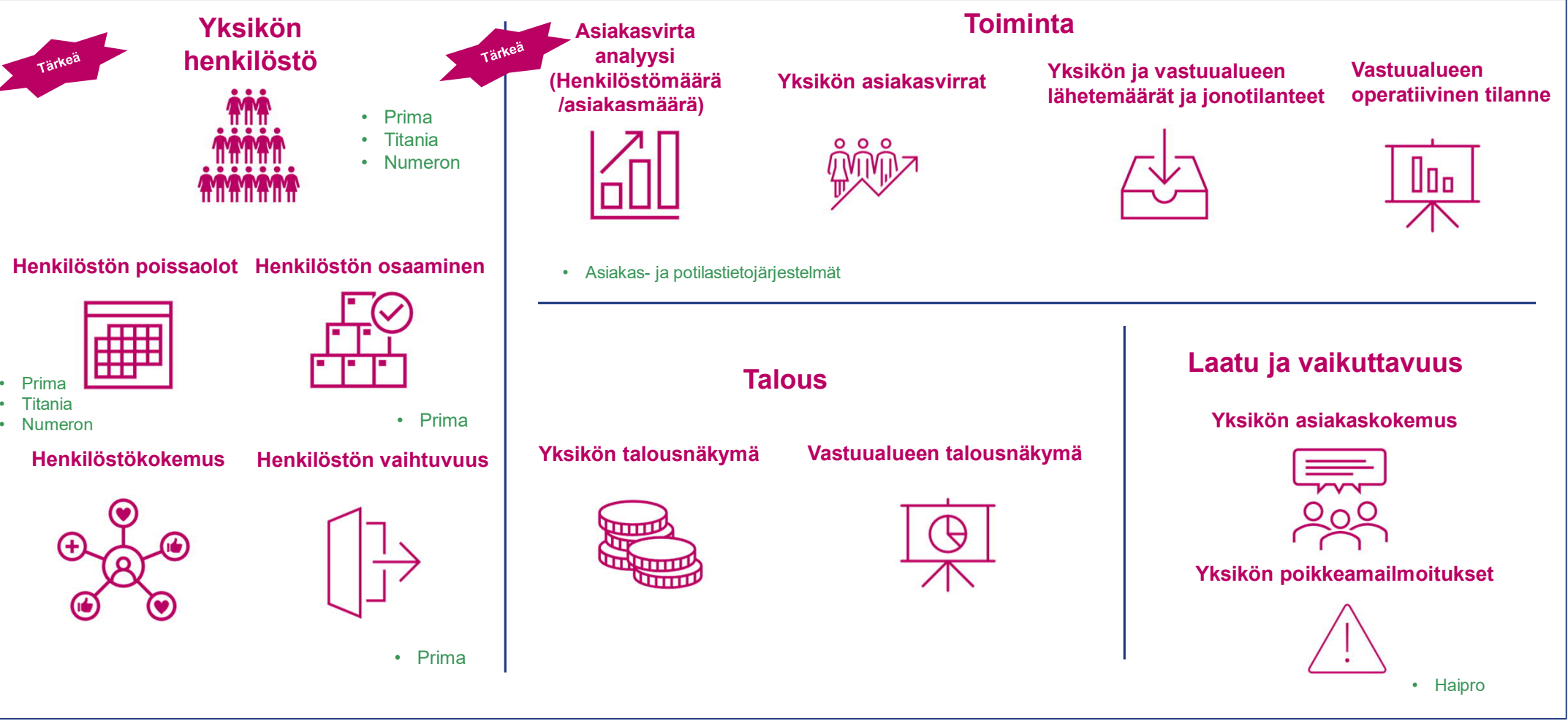
- Haittatapahtumien määrät ja laadut
  - Työturvallisuuspoikkeamien sekä potilas ja asiakasturvallisuuden poikkeamien analyysi
- Laatuspoikkeamien ehkäisy
  - Riskikohteiden ennakointi
  - Hoitoisuuden ja osaajaprofiilien seuranta
  - Korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta





# Lähiesihenkilön tiedolla johtamisen tilannekuva näkymä

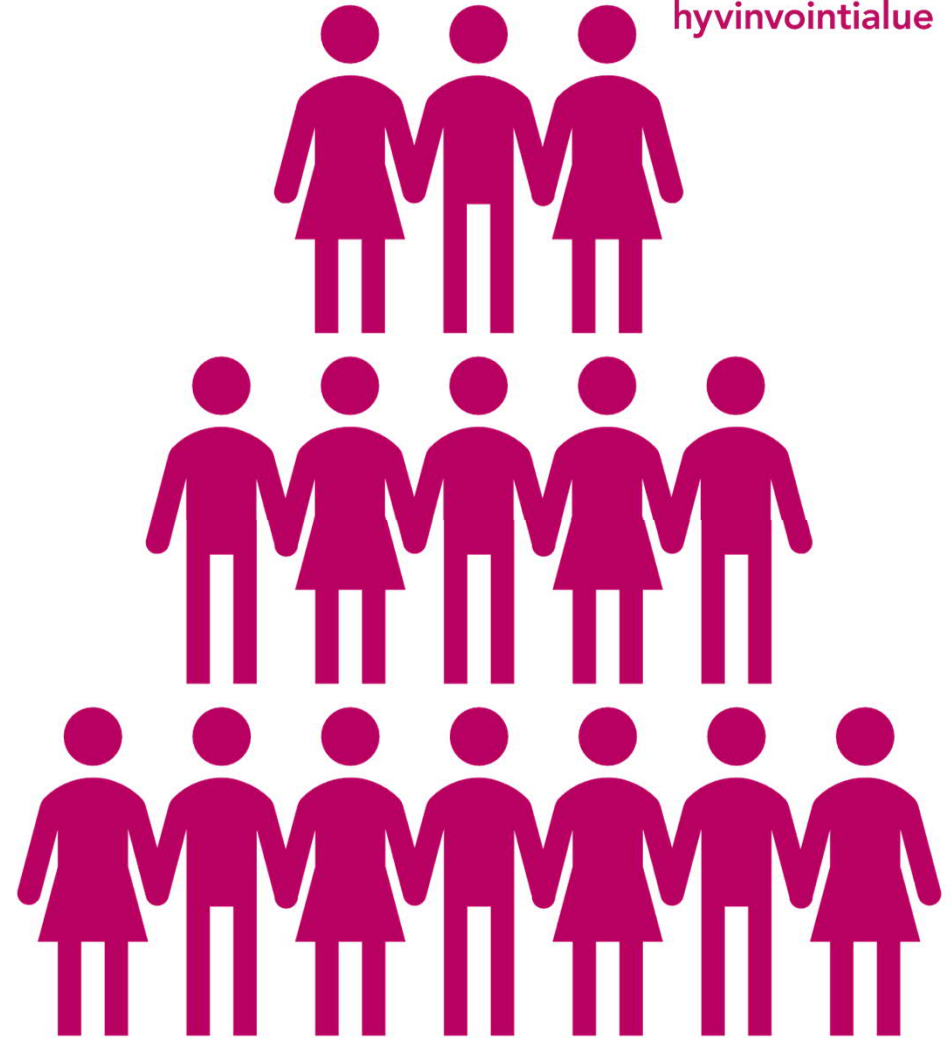
Pirkanmaan  
hyvinvointialue



Pirkanmaan  
hyvinvointialue

# Yksikön henkilöstö

- Suunnitellut työvuorot/toteutuneet työvuorot
- Alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet
- Määräaikaiset ja vakituiset palvelussuhteet erikseen
- Henkilöstömäärät nimikkeittäin
- Päättyvät työsuhteet → hälytteet päättymisistä
  - Eläköitymiset
  - Päättyvät määräaikaiset työsuhteet





Pirkanmaan  
hyvinvointialue

# Yksikön osaamisen kehittyminen



## Kehityskeskustelut

Prosentuaalinen kattavuus  
Sisällön yhteenveto yksikkökohtaisesti



## Perehdytysjaksot

Suunnitellut  
Käytyt  
Kattavuus  
Arvioinnit  
Hälytteet



## Koulutuspäivät/hlö

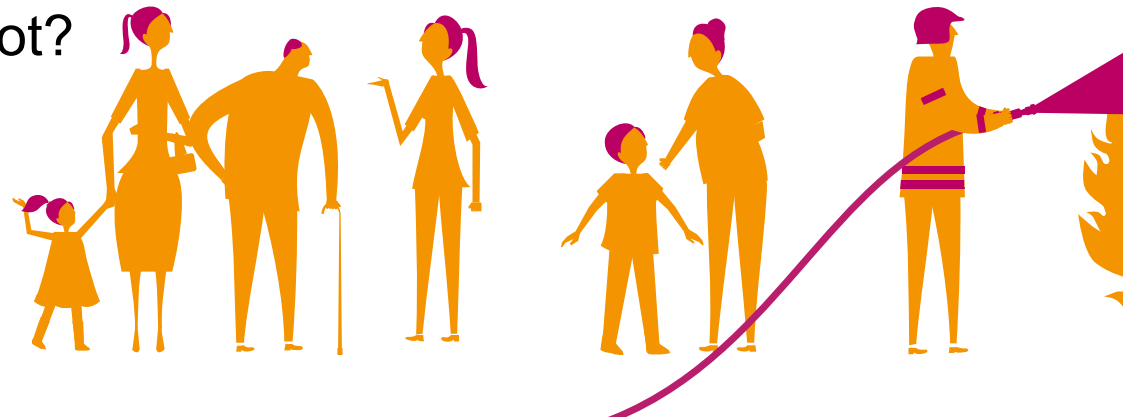
Nimikkeittäin/ammattiryhmittäin



## Henkilökunnan vastualueet

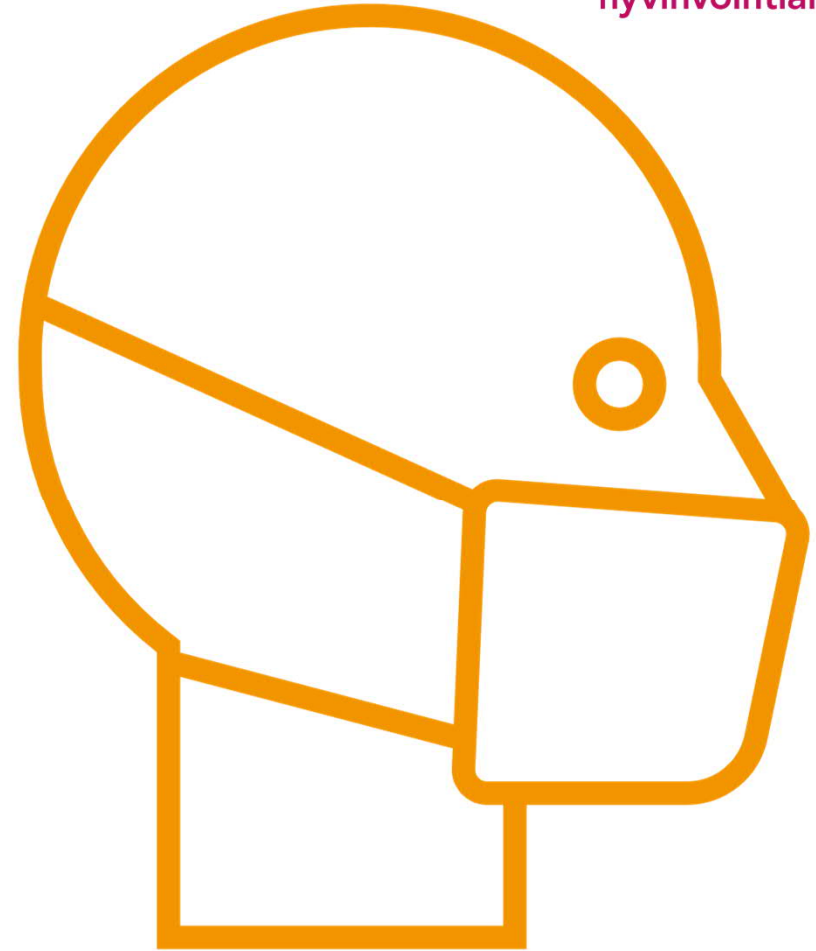
# Henkilöstökokemus

- Henkilökunnan NPS
- **Säännöllisen strategisen henkilöstökyselyn yhteenveto**
- Perehdytykseen liittyvä kysely
- Tyytyväisyys työvuorosunnitteluun
- Lyhytaikaisten sijaisten NPS
- Lähtöhaastattelut
- Opiskelijoiden kyselyt, CLES
- Työterveyshuollon tuottamat kyselyt
- Valtakunnallisten kyselyiden yhteenvedot?



# Poissaolot

- Yksikön poissaolojen määrät ja kausaliteetit
- Sairauspoissaolot
- Perhevapaat
- Muut poissaolot
- Sairauspoissaolojen syyt ja pituudet
  - Esihenkilön luvalla vai lääkärintodistuksella
  - Sairauspoissaolojen lakisääteiset toimenpiteet (10, 30 ja 60)

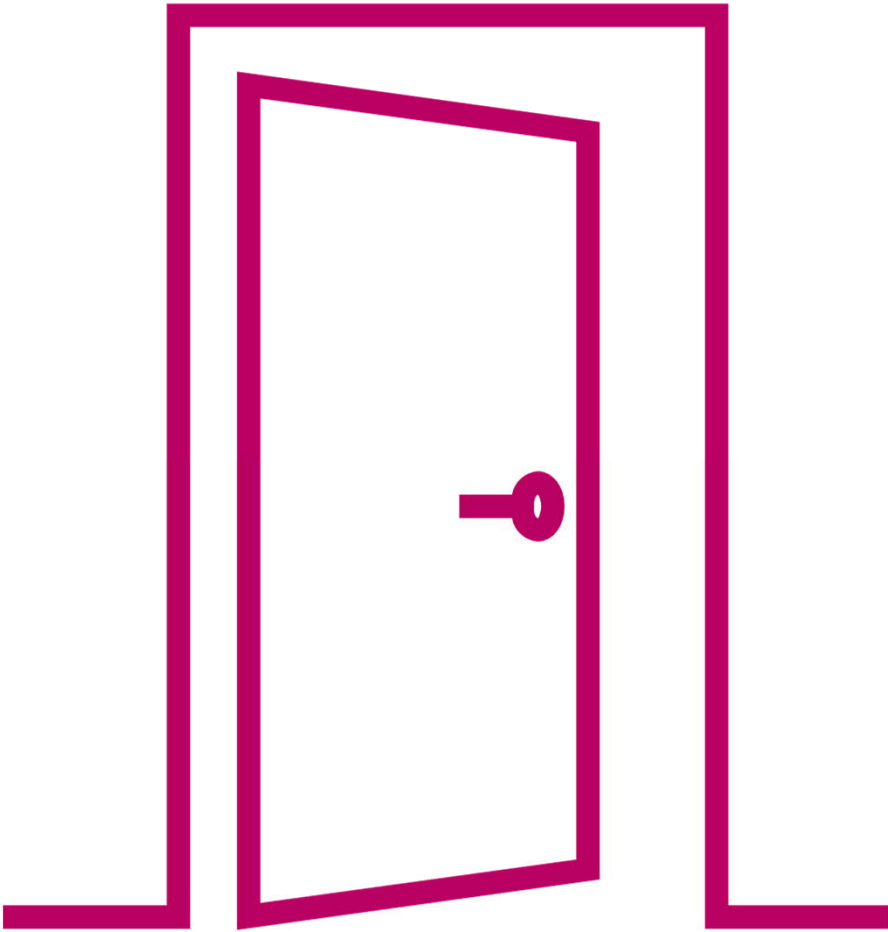




Pirkanmaan  
hyvinvointialue

# Henkilöstön vaihtuvuus

- Henkilöstön vaihtuvuus yksikössä ja organisaatiossa
  - Ammattiryhmittäin
  - Nimikkeittäin
  - Ikäluokittain
- Vaihtuvuuden yleisimmät syyt yksikössä





## Vastuualueen ja oman yksikön operatiivinen tilanne

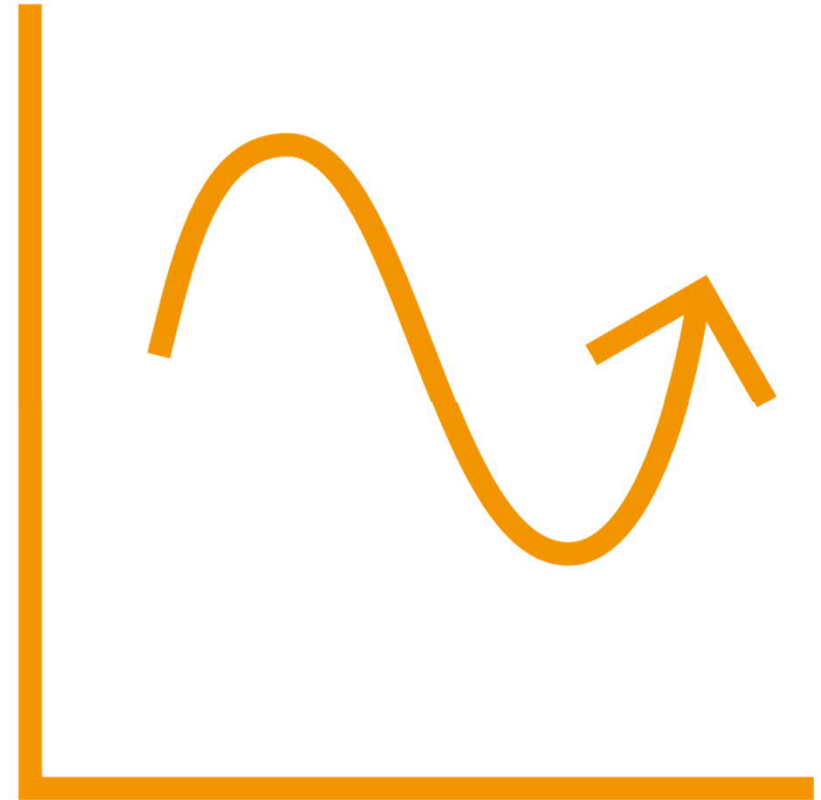
- Kuormitusprosentit/käyntien toteutuminen
- Asiakkaat ammattilaista kohtaan
- Henkilöstömitoitukset
- Oman yksikön henkilöstön suoritteet suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
  - Välillinen/välitön työ
  - vastatut puhelut
  - toteutuneet käynnit
  - Tehdyt päätökset ym.



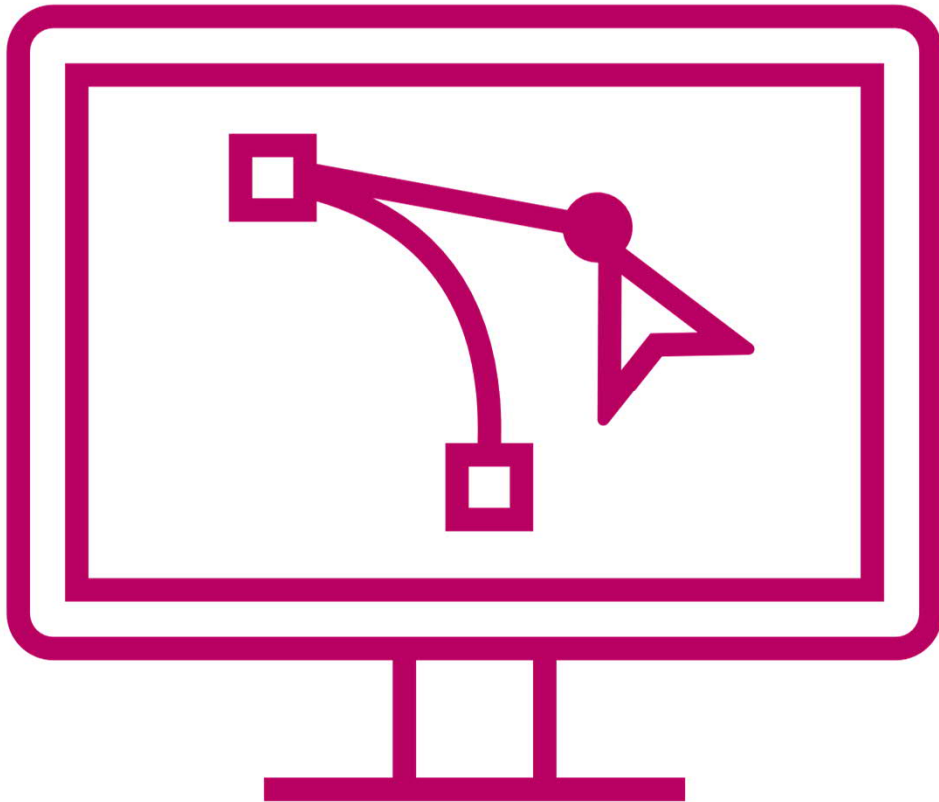


# Asiakasvirrat

- Yksikön toteutuneet käyntimäärät
- Yksikköön suunnitellut käynnit
- Yksikön asiakaskontaktit (puhelut/etäyhteydenotot)
- Vertailutietona ed. kuukauden/vuoden asiakasvirrat







## Asiakasvirta- analyysit

- Asiakkaiden käyntimäärät ja potilaskontaktit suhteessa henkilöstön määrään

# Lähetemäärät ja jonotilanne

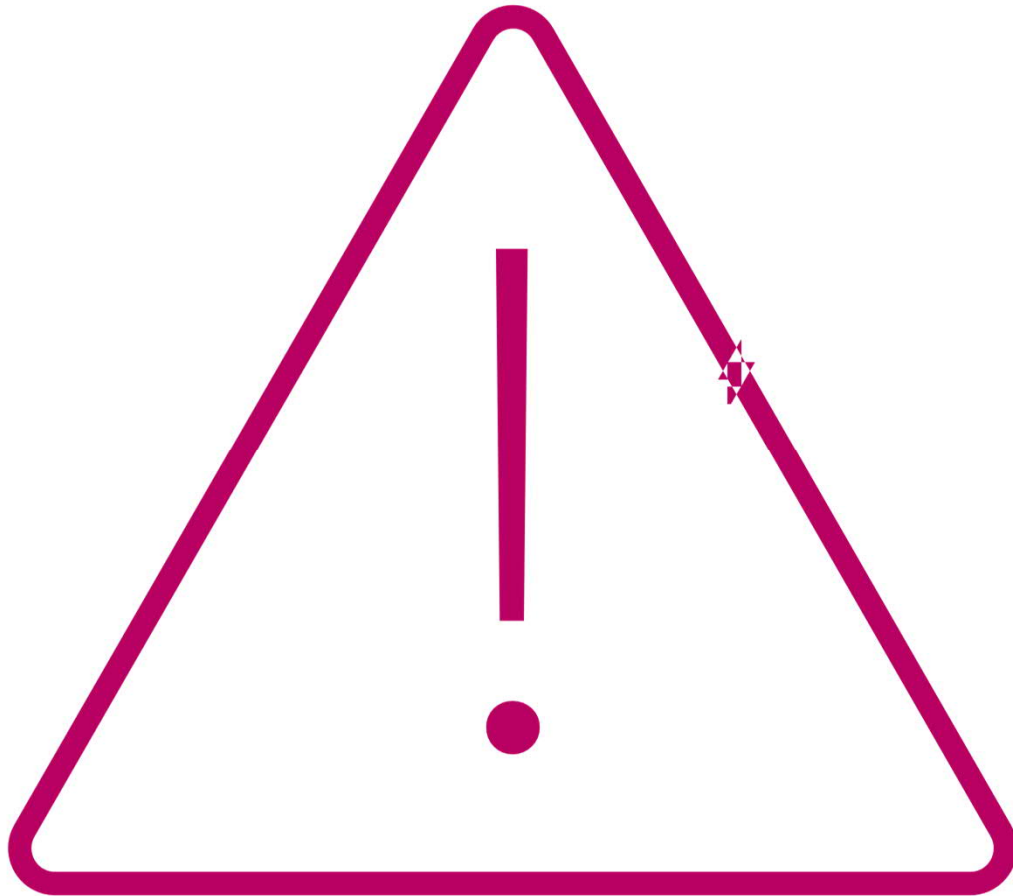


- Yksikön lähetemäärät ryhmiteltynä
  - Lähetemäärät palveluittain
  - Myös palautetut lähetteet
  - Läheteiden tekopaikat
- Yksikön ajantasainen jonotilanne
  - Resurssienhallinnan kannalta määritetyt "järkevät" jonotilanteet

## Yksikön asiakaskokemus

- Asiakkaiden NPS
- Asiakaskyselyn yhteenveto
- Yksikköön osoitetut avoimet palautteet --> nähtäville myös henkilöstölle

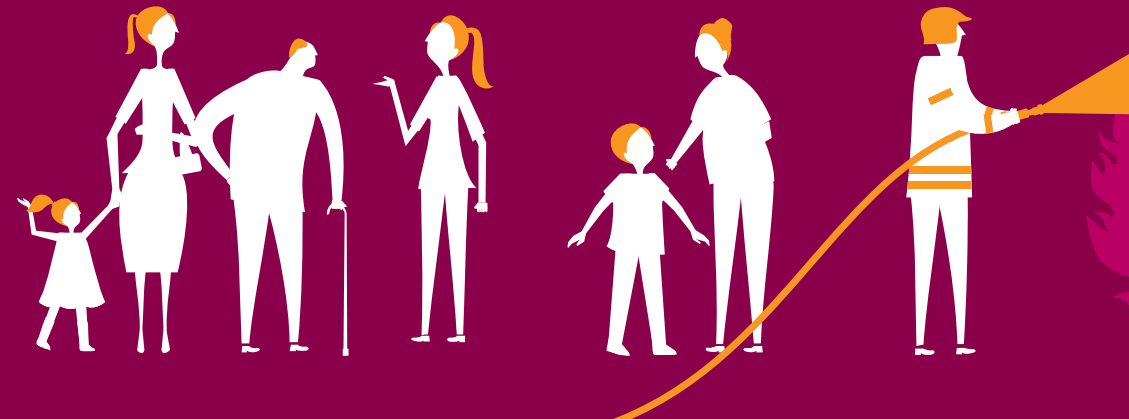




## Poikkeamailmoitukset

- Yksikössä tapahtuneet poikkeamat ja läheltäpiti tilanteet
  - Tapahtumaluokittain
  - Tapahtumatyypin perusteella
- Poikkeamailmoitusten käsittely yksikössä (käsiteltyt/käsittelemättömät)
- Poikkeamailmoitukset, joiden perusteella on tehty toimenpiteitä.

# Henkilöstötiedon käyttäjäpolut, esimerkki





# Substanssiosaajan tehtävät

## Prosessin seuranta

Kirjaan potilas- ja asiakastietojärjestelmiin yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaan

Raportoin poikkeamista ja vaaratilanteista yhteisten käytäntöjen mukaisesti

Raportoin työssä ja työn määrässä tapahtuvista muutoksista sovittujen mittareiden avulla (esim. RAI)

Osallistun aktiivisesti yksikköni toiminnan kehittämiseen

## Henkilöstötiedot

Huolehdin itseäni koskevien HR-tietojen ajantasaisuudesta

Huolehdin oman osaamiseni kehittämisestä ja osaamistietojeni ajantasaisuudesta yhdessä lähiesihenkilöni kanssa

Huolehdin, että lomani ja koulutuspäiväni ym. On sovittu esimiehen kanssa ja haettu HR-järjestelmästä yhteisten ohjeiden mukaan



Santtu,  
sairaanhoitaja

## Johtaminen

Osallistun omassa yksikössäni tavoitteiden asettamiseen ja olemme sopineet yhdessä esimieheni kanssa tavoitteiden seurannasta ja seurantatiedon käsittelystä

Johtaminen on oikeudenmukaista ja avointa, koska päätöksenteon taustalla on yksikkömme asiakkaita ja henkilöstöä koskeva tieto, jota käsitellään yksikössä säännöllisesti yhdessä

Omalla toiminnallani autan esimiestä onnistumaan hänen työssään

Olen tiedon käyttäjä ja minulla on suuri vastuu tiedon tuottajana. Ymmärrän oman roolini ja vastuuni tiedolla johtamisen prosessissa.

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

## Toiminnan laatu ja vaikuttavuus

Kohtaan ja palvelen asiakkaat siten, että heille muodostuu hyvä kokemus hoidosta ja palvelusta kokonaisuutena (asiakaskokemus)

Osallistun hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen ja siihen, miten uudet työntekijät ja lyhytaikaiset sijaiset otetaan vastaan työyhteisöömme.

Työskentelen sovittujen käytäntöjen ja toimintatapojen mukaan ja siten vaikutan palveluiden laatuun, vaikuttavuuteen ja turvallisuuteen (näyttöön perustuva toiminta)

Vastaan henkilöstölle suunnattuihin kyselyihin ja näin tuotan tietoa työntekijäkokemuksesta



## Prosessin seuranta

Seuraan ja reagoin asiakasvirroissa ja asiakkaiden palvelun tarpeessa tapahtuviin muutoksiin

Huolehdin yksikköni henkilöstöresursseista ja niiden optimoinnista suhteessa asiakasvirtoihin ja niissä tapahtuviin muutoksiin

Asetamme yhdessä henkilöstön kanssa yksikkömme tavoitteet huomioon ottaen ylemmän johdon linjaukset.

Seuraan, raportoin ja käsittelen tavoitteiden täyttymistä sovittujen mittareiden avulla (täyttöaste, kuormittuneisuus, hoitoonpääsy ym.)

# Palveluvastaavan tehtävät



Kaisa,  
yksikön lähiesihenkilö

## Talous

Osallistun yksikköni budjetin laatimiseen, seurantaan ja hallintaan.

Varmistan perustehtävän toteutumisen taloudellisesti ja (asiakas)turvallisesti.

Varmistan, että yksikköni henkilöstövoimavaroja käytetään taloudellisten reuna-ehtojen mukaisesti

Olen tietoinen oman yksikköni taloudesta suhteessa vastuualueen ja organisaation kokonaistilanteeseen

Käsittelen yksikkömme taloudellista tilannetta säännöllisesti henkilöstön kanssa

## Henkilöstö

Seuraan yksikköni henkilöstökokemusta ja kannustan henkilöstöäni vastaamaan henkilöstökyselyihin. Käsittelen tuloksia säännöllisesti henkilöstön kanssa ja kehitämme toimintaamme niiden perusteella

Seuraan sairauspoissaoloja ja toteutan niiden perusteella työkykyä ylläpitäviä ennakoivia toimenpiteitä.

Käyn työntekijöiden kanssa kehite- ja tavoitekeskustelut, joissa arvioidaan työntekijöiden onnistumista ja työssä suoriutumista suhteessa yksikössä asetettuihin tavoitteisiin.

Huolehdin henkilöstöni osaamisen kehittämisestä suhteessa yksikön tavoitteisiin. Mahdollistan ja seuraan koulutuksiin osallistumista.

Kannustan ja palkitsen henkilöstöäni organisaatioissa sovittujen toimintojen mukaisesti.

Työtapaturmien seuranta ja ennakoivien työturvallisuutta edistävien toimenpiteiden toteuttaminen

Huolehdin henkilöstötietojen ajantasaisuudesta yhdessä henkilöstön kanssa

## Pirkanmaan hyvinvointialue

## Toiminnan laatu ja vaikuttavuus

Huolehdin yksikkömme palveluiden laadusta ja turvallisuudesta. Seuraan mahdollisia poikkeamia ja poikkeamailmoituksia sekä käsittelen ja reagoin niihin henkilöstön kanssa.

Seuraan yksikkömme asiakaskokemusta, käsittelen sitä henkilöstön kanssa ja huolehdin asiakaskokemuksen perusteella tehtävistä toimenpiteistä

Varmistan, että yksikkömme asiakkaiden palvelupolut toteutuvat aina sujuvasti, laadukkaasti sekä turvallisesti (esim. näyttöön perustuva toiminta)

Varmistan, että henkilöstölläni on asiakkaiden tarpeiden edellyttämä osaaminen ja huolehdin siitä, osaavaa henkilöstöä on kaikkina aikoina tasaisesti paikalla (sis. loma-ajat ja jakautuminen työvuoroissa)

# Käyttäjänäkymien tärkeimmät kokonaisuudet

Pirkanmaan  
hyvinvointialue



Kaisa,  
yksikön lähiesihenkilö



Timo,  
palvelujohtaja

Prosessin ja  
hoitopolkujen leanaus

Poikkeamien seuranta  
ja analysointi

Yksikön talousnäköymä

Päivittäisjohtaminen

Operatiivinen tilannekuva  
vastuualueella

Asiakasvirta-analyysi

Työturvallisuus ja  
työhyvinvointi

Palaavat potilasvirrat  
(vaikuttavuus)

Henkilöstövoimavarojen  
kohdentaminen  
vastuualueella

Vastuualueen  
asiakaskokemus

Vastuualueen  
henkilöstökokemus

Asiakkaiden  
palveluntarpeessa  
tapahtuvat muutokset →  
mahdollinen ennakointi

Vastuualueen  
talousnäköymät

Rekrytoinnit →  
organisaation  
vetovoimaisuus



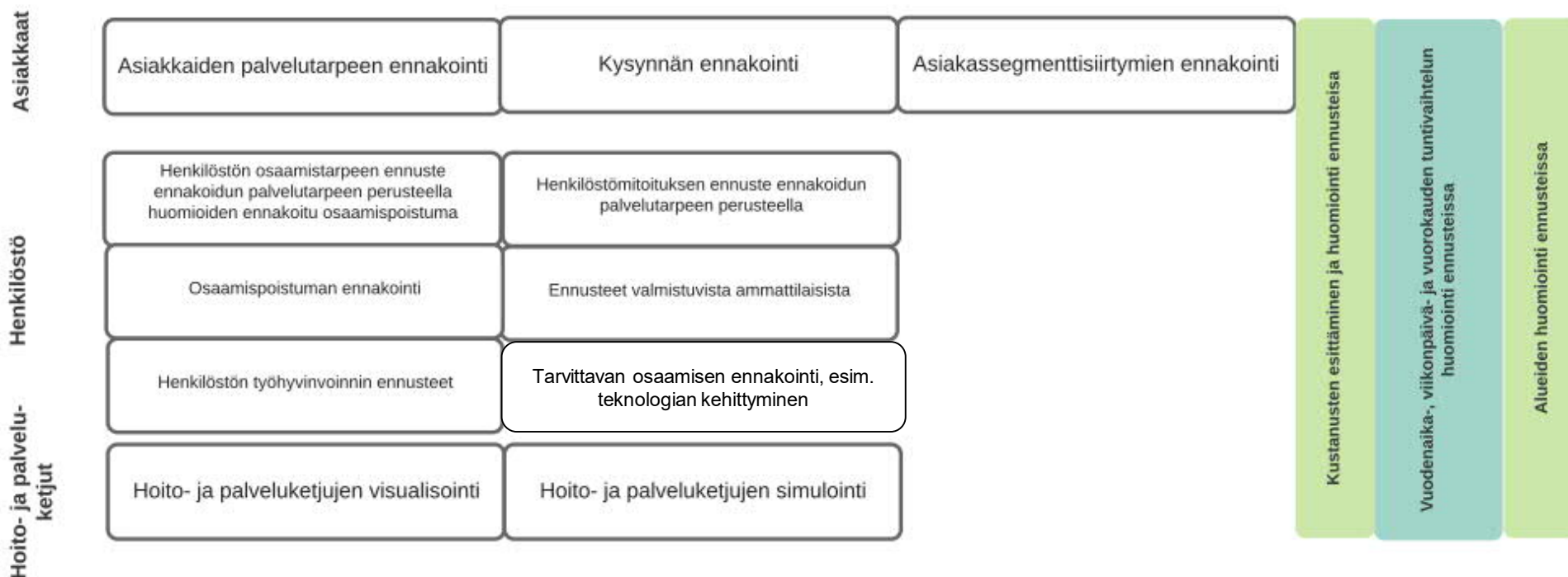
# Ennusteet, jotka auttavat päätösten teossa

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

OK

7

## Ennusteet, jotka auttavat päätösten teossa



# Tiedon hyödyntämisen esteet

9. Mittarit	Mittareiden käyttö ei ole vakiintunutta tai mittarit eivät ole käyttökelpoisia.	Hiljaista tietoa ei ole käytettävissä		
8. Tiedon käyttö	Kokemukseen perustuva tiedon hyödyntäminen on korostunut eikä datan hyödyntäminen ole vakiintunut toimintamalli	Uusien toimintatapojen käyttöönotto haastavaa, vaikka tieto olisikin käytettävissä (vakiintuneet tavat esim. työvuorosunnitteluun)	Tiedolla johtamisen osaamisen taso on vaihteleva	Henkilöstön näkökulmasta on epäselvää, mikä on oman toiminnan merkitys tiedolla johtamisen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta
7. Tiedon jakaminen	Tieto ei ole henkilöstön saatavilla eikä sitä käsitellä henkilöstön kanssa säännöllisesti	Tiedon hyödyntäisen prosessia ei ole määritelty		
6. Tietotuotteet ja palvelut	Käytössä ei ole analytiikkapalveluja tiedon jatkojalostukseen ja hyödyntämiseen	Käytössämme ei ole tarpeisiin mukautuvaa johdon työpöytäratkaisua	Saatavilla oleva tieto ei palvele lähijohtamisen näkökulmaa	Tieto ei ole helposti saatavilla
5. Tiedon organisointi ja varastointi	IT-arkkitehtuurissa on päällekkäisyyttä	Data ei ole yhdenmukaista eri järjestelmien kesken	Meillä ei ole standardoitua kokonaisarkkitehtuuria tietojohdamisen tueksi	Tieto sijaitsee monissa eri järjestelmissä, jotka eivät ole yhteentoimivia
4. Tiedon hankinta	Tarvittava data ei ole helposti saatavissa	Tiedon keräämistä koskevia prosesseja ei ole kuvattu selkeästi	Datan keräämisen prosessimme eivät ole automatisoituja.	Kirjauskäytännöt eivät ole yhdenvertaisia
3. Tietotarpeet	Tiedon tarpeelle ei ole muodostettu selkeää vuosikelloa			
2. Hallintorakenne ja organisointi (kehittäminen)	Tietojohdamisen toteuttamiseen ei ole käytettävissä riittävästi resursseja	Datan käsittelyyn ei ole riittävästi resursseja	Tiedolla johtamisen prosessia ei ole kuvattu	
1. Visio ja strategia	Tiedolla johtamisen yksikkö- ja organisaatiokohtaisia tavoitteita ei ole asetettu tai ne eivät ole tiedossa			



# Pirkanmaan hyvinvointialue

## Kiitos

Esityksen aineistot ja tarkemmat tiedustelut:

HR-suunnittelija Sini Tenhovuori, Pirkanmaan hyvinvointialue,  
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen, [sini.tenhovuori@pirha.fi](mailto:sini.tenhovuori@pirha.fi)

