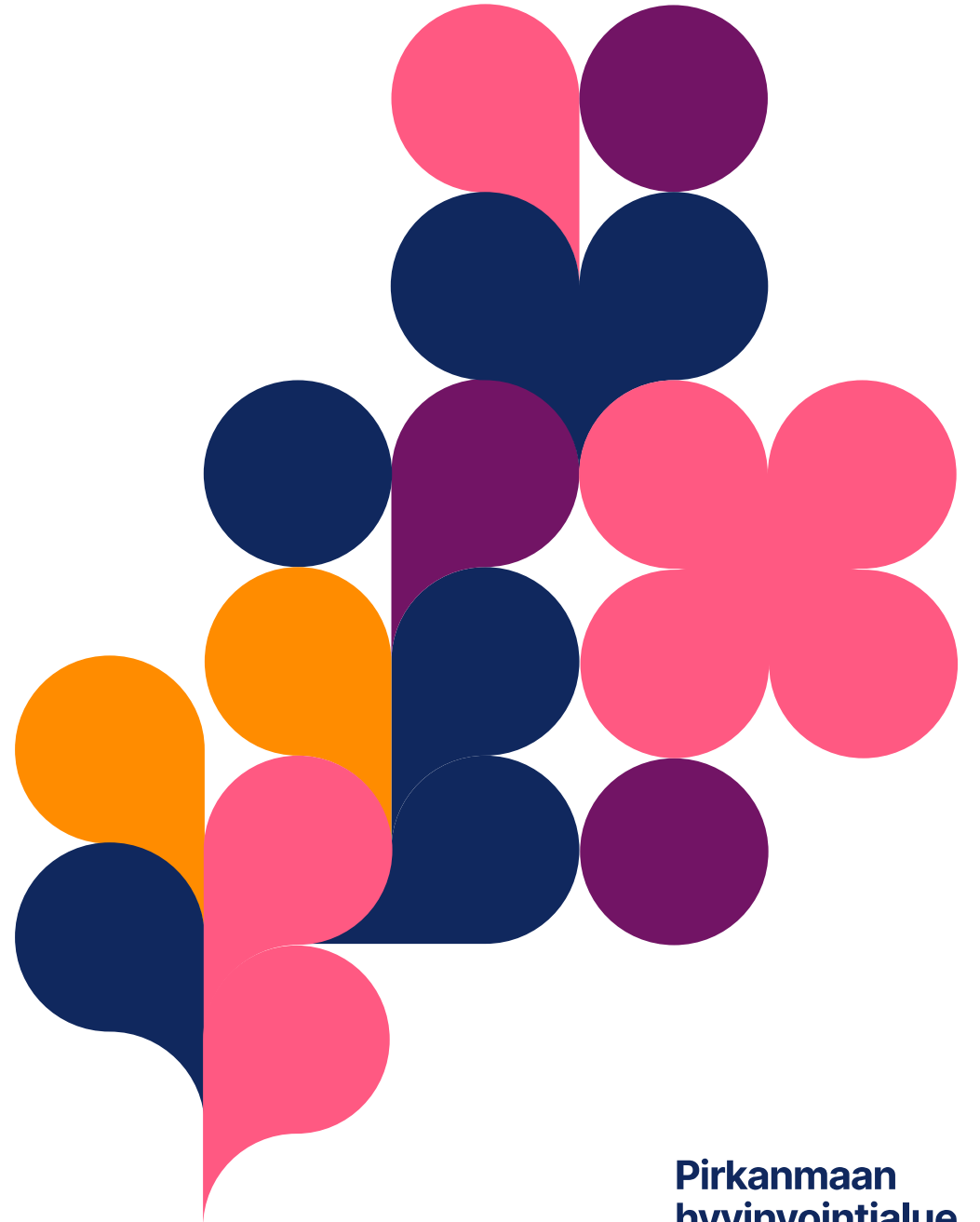


Henkilöstön saatavuuden ja riittävyysden turvaaminen

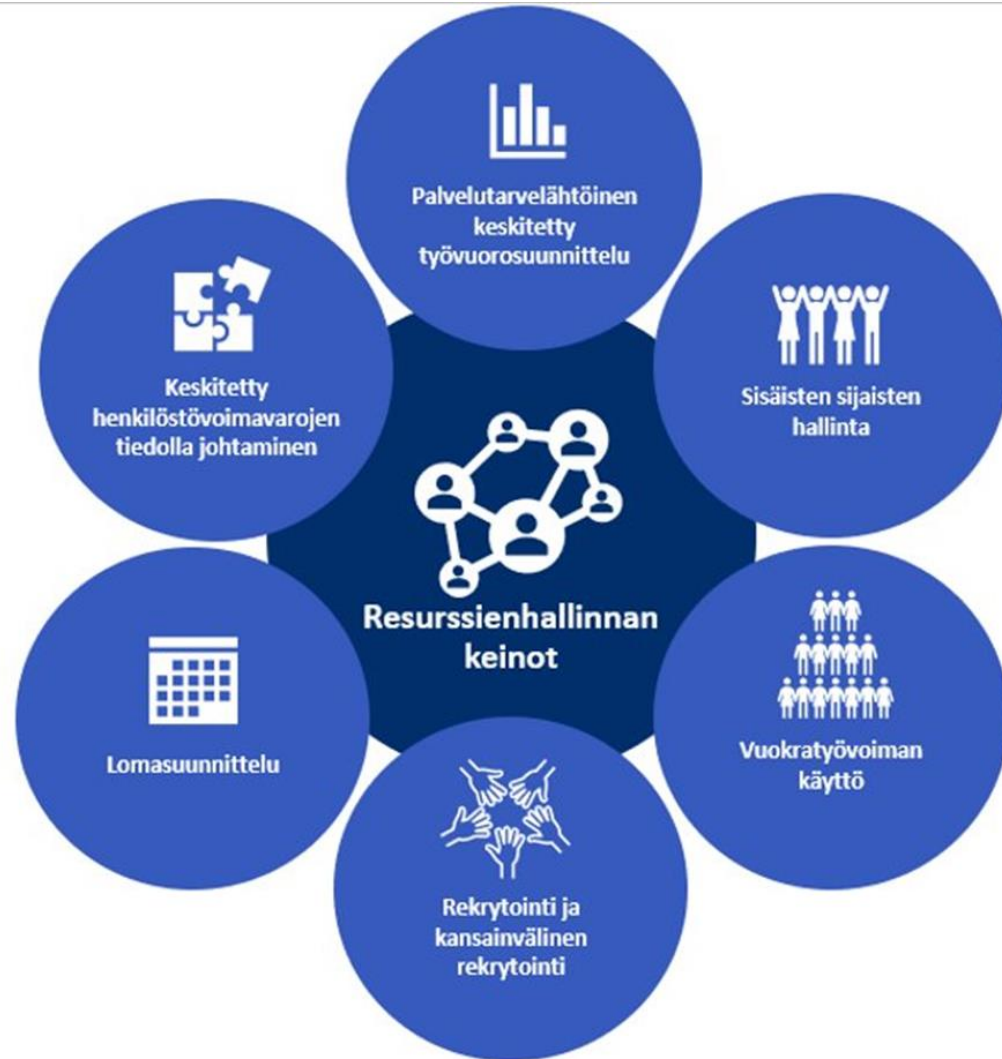
Yhteistoimintaelin 21.9.2022



Anne Markkula,
HR-kehittämispäällikkö



Monenlaisia keinoja



- Henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden haasteet ovat lähivuosina yhä pahaneva, hyvinvointialueen kaikkia ammattiryhmiä koskettava haaste.
- Yhdessä on löydettävä keinoja henkilöstön riittävyyden varmistamiseksi ja rohkeutta johtaa olemassa olevia henkilöstövoimavaroja resurssiviisaasti ja tietoperusteisesti.
- Keinoja olemassa olevien henkilöstövoimavarojen resurssiviisaaseen ja ketterään käyttöön ovat mm:
 - Vakanssien hallinnasta strategiseen henkilöstö-suunnitteluun ja johtamiseen
 - Työvuorosuunnittelun uudistaminen keskitettyyn, ohjelmistoavusteiseen suuntaan
 - Lomasuunnittelun jäntevöittäminen
 - Vakinaisen varahenkilöstön (sisäiset sijaiset) optimaalinen resursointi, organisointi, johtaminen, käytön periaatteet
 - Vuokratyövoiman hallittu käyttö
 - Kansainvälinen rekrytointi
- Tietoperusteinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja rohkeus uudistaa myös johtamista

Toimintamallin kehittäminen

SOTE-keskusohjelma (I&II) ja rakenneuudistushanke

SOTE –palveluiden toiminnallista uudistamista on toteutettu Pirkanmaalla osana PirSOTE ja KOMAS –hankkeita.

Hankerahoituksella luotujen ja kehitettyjen hyvien toimintamallien laajentaminen hyvinvointialueella etenee vaiheittain.

Hankkeessa luotu palvelutarvelähtöinen keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalli vastaa ohjelmistoavusteisen työvuorosuunnittelun prosessia. Järjestelmän puuttuessa suunnittelutyön on tehnyt resurssisuunnittelija nykyisin käytössä olevilla ohjelmilla, manuaalisesti.

- Palvelutarvelähtöisen keskitetyn työvuorosuunnittelun pilotti käynnistyi Pirkanmaalla tammikuussa 2021, jonka jälkeen pilotti on hallitusti laajentunut. Suunnitelman mukaan lokakuussa 2022 pilotissa suunnitellaan n. 600 työntekijän työvuorot. Pilotissa työskentelee kolme resurssisuunnittelijaa.
- Käyttöönottovaiheessa resurssisuunnittelijoiden työaikaa on kulunut varsinaisen suunnittelun ohella henkilöstön tiedottamiseen, yhteiseen keskusteluun ja taustatöiden valmisteluun yksikön esihenkilön ja luottamusmiesten kanssa.
- Palvelutarvelähtöisestä keskitetystä työvuorosuunnittelusta on saatu hyviä tuloksia henkilökunnan riittävyden, hyvinvoinnin (työn kuormittavuus) sekä talouden näkökulmasta.
- Pilotin tuloksia seurataan työaikaergonomian, tyytyväisyys työvuoroihin -kyselyn, sijaisten käytön, henkilöstökustannusten, lomajanojen määrän sekä sairauspoissaolojen perusteella.

Pilotista normaaliksi toiminnaksi 1.1.2023

- Pilotti jatkuu vuoden 2022 loppuun, pilottiorganisaatioiden henkilöstö ja luottamusmiehet ovat olleet aktiivisesti mukana pilotissa ja kehittämistyössä
- 1.1.2023 alusta pilotti siirtyy hyvinvointialueen toiminnaksi ja toimintamalli otetaan **vaiheittain** käyttöön hyvinvointialueella (sote-johtoryhmän linjaus 8/2022)
- Työvoimanhallinnan tietojärjestelmän hankintaprosessi on meneillään, järjestelmän asteittainen käyttöönotto v. 2025 loppuun mennessä
- Hyvinvointialueen resurssienhallinnan kokonaisuutta koskevat toimintaperiaatteet, ohjeet ja periaatteet, käsitellään hyvinvointialueen yhteistoimintaelimessä, kuten muutkin ohjeet ja periaatteet, syksyn 2022 aikana

*Ohjelmistoavusteinen
työvuorosuunnittelu
käyttöön asteittain
hyvinvointialueella*

2023-2025

Kohti ohjelmistoavusteista työvuorosuunnittelua

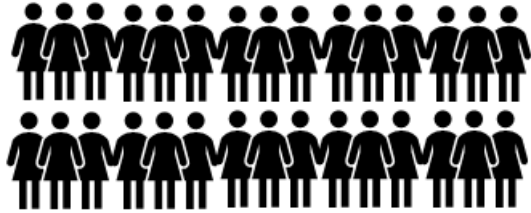
- Työvuorosuunnittelun laatua voidaan parantaa ohjelmistoavusteisuuden myötä erityisesti erilaiset taustatekijät huomioimalla.
- Ohjelman taustoihin määritetään jatkossa oman yksikön palvelutoiminnan näkökulmasta keskeiset tehtävät ja niissä vaadittava osaaminen. Sen jälkeen ohjelmaan määritetään henkilö henkilöltä, missä työyksikön määritetyssä tehtävissä kukin henkilö voi osaamisensa puolesta toimia.
- Suunnitteluvaiheessa ohjelmisto huomioi optimointia hyödyntäen edellä mainittujen **työn tarve- ja osaamistekijöiden** lisäksi henkilökunnan etukäteen mobiilisti antamat **työvuorotoiveet**, erilaiset **työvuoromieltymykset**, **henkilöstömitoituksen** sekä **työaikaergonomian**.
- Tämän jälkeen ohjelmisto sijoittaa henkilöstön työvuoroihin näiden taustatekijöiden mukaisesti parhaalla tavalla optimoiden.

Edut

- **LAATU** Tutkitusti ohjelmistoavusteisella järjestelmällä päästään parempaan lopputulokseen, kuin mitä ihmisen tekemällä suunnittelulla päästään. Kun lähtökohtana on työn tarve ja sen mukaisesti kohdennettu henkilöstön osaaminen, asiakkaat saavat laadukkaan ja turvallisen palvelun.
- **NOPEUS** Työvuorosuunnitelman laatiminen ohjelmistoavusteisesti on huomattavan nopeaa verrattuna ihmisen tekemään suunnitelmaan. Esihenkilöiden aikaa vapautuu lähijohtamiseen ja läsnäoloon yksikössä ja henkilöstön työaikaa vapautuu perustehtävän hoitamiseen.
- **OIKEUDENMUKAISUUS** Selkeänä etuna on työntekijöiden tasapuolinen asema, kun suunnittelu toteutetaan neutraalisti perustuen määritettyihin taustatekijöihin. Ohjelmistoavusteisuuden onkin todettu ennemminkin parantavan henkilökunnan oikeudenmukaisuuden kokemusta työvuorojen jakautumisessa, kuin vähentävän sitä.
- **TIEDON KÄYTETTÄVYYS** Kun henkilökunnan osaaminen ja ”työn tarve” on määritetty suoraan ohjelmaan, parannetaan myös työvuorosuunnittelun laatua tilanteissa, joissa esimerkiksi työvuorosuunnittelija sairastuu. Nykytilanteessa nämä tiedot kun ovat usein esihenkilön tai resurssisuunnittelijan hiljaista tietoa, kun niitä ei ole viety järjestelmään.

Ohjelmistoavusteisuudella merkittävät hyödyt työvuorosuunnittelun ajankäyttöön ja laatuun

Perinteinen / autonominen malli

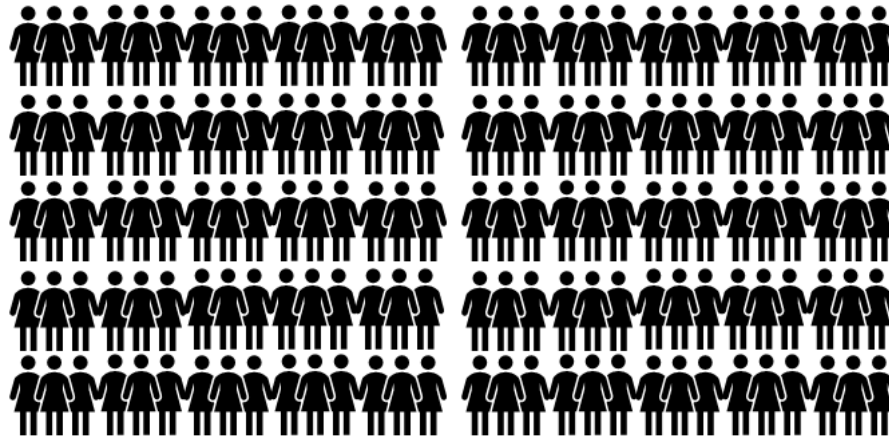


Työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa työajalla → työpanos pois varsinaisesta perustehtävästä



Esihenkilö suunnittelee ja viimeistelee työvuorosuunnitelman (n. 30 hlö/esihenkilö) muiden esihenkilön tehtävien ohessa

Palvelutarvelähtöinen, keskitetty malli



Työntekijät jättävät listakohtaiset työvuorotoiveensa (pilotissa max 4 toivetta / hlö / 3 viikon suunnitelma)

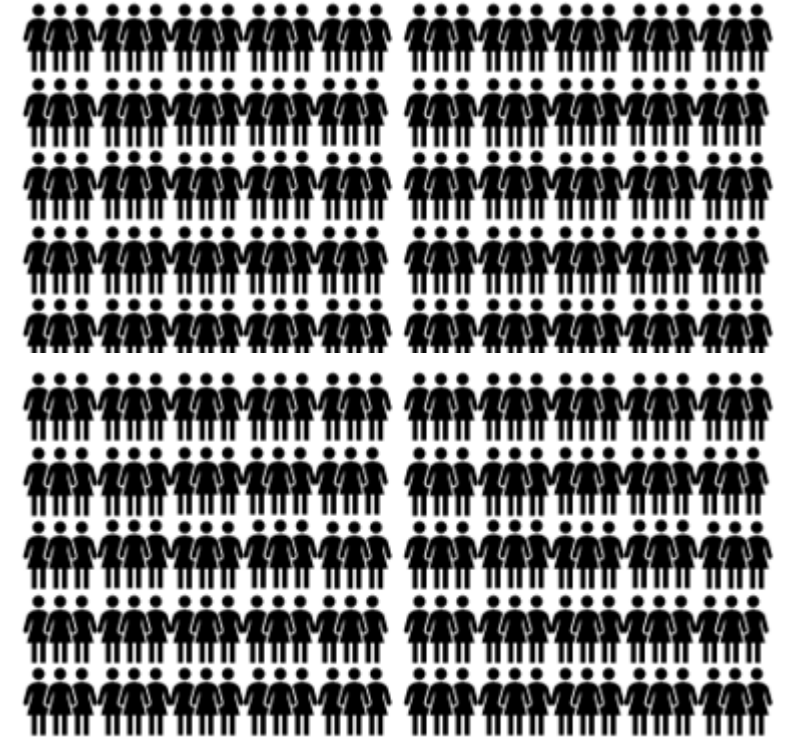


Resurssisuunnittelija suunnittelee työvuorolistat (n. 400 hlö / resurssisuunnittelija)



Esihenkilö julkaisee työvuorolistan

Ohjelmistoavusteinen, keskitetty malli



Työntekijät jättävät listakohtaiset työvuorotoiveensa ja mahdolliset vuoronvaihtopyyntönsä sekä hyväksyvät toteumansa mobiilisovellusta hyödyntäen.



Työvuorosuunnitteluohjelma suunnittelee työvuorolistat optimoiden henkilöstön määrän ja laadun suhteessa määritettyyn tarpeeseen



Resurssisuunnittelija tarkistaa pohjat sekä asetetut prioriteetit ja hienosäätää työ vuorosuunnitelman (n. 1000/ hlö/resurssisuunnittelija)



Esihenkilö julkaisee työvuorolistan

Ohjelmistoavusteisen työvuorosuunnittelun asiakaskokemuksia ja hyötyjä

”Toiminta-
lähtöisyys on
asiakas-
lähtöisyyttä”

4-8% säästöt
henkilöstö-
kuluissa
(asiakas:
ikäihmisten
palvelut)

”Samoilla
resursseilla
parempaa
palvelua”

Suunnittelijoiden
määrän
väheneminen
60:stä 5:teen
(asiakas:
ikäihmisten
palvelut)

Palvelutarvelähtöinen suunnittelu perustuu toimintayksikön työn tarpeeseen

Tarve

- Miten paljon?
- Mitä työtä?
- Milloin?
- Mitä osaamista vaatii?



Resurssit

- Määrä
- Osaaminen
- Käytettävyys
- Toiveet



Hyvinvointi ja tehokkuus

- Kuormituksen tasaaminen
- Läpinäkyvyys
- Suunnitelmallisuus ja pienempi sijaistarve
- Laatu ja asiakastyytyväisyys

Huomioi moniammatillisen näkökulman, jossa kaikki henkilöt, joiden työtä suunnitellaan on mukana samassa sähköisessä prosessissa (hoitajat, lääkärit, tukipalvelut, ensihoito, pelastuslaitos)

Päivittäisessä työskentelyssä reaaliaikainen työn tarpeen seuranta sekä nopea reagointi yksikön muuttuviin tilanteisiin

Työvuorosuunnittelun ja työvoiman hallinnan kokonaisuus tulee läpinäkyväksi, reaaliaikainen resursointinäköymä, tarkkuutta ja automatiikkaa työvoimakustannusten kohdistamiseen ja raportointiin

Monenlaisia hyötyjä henkilöstölle



*Monipuoliset
työntekijöiden
sähköiset ja
mobiilipalvelut*

*Työntekijöiden
tasapuolinen
kohtelu ja
avoimuus*

*Työvuorolistat
mobiilisti aina
mukana,
muutokset
reaaliajassa*

*Työ-, päivystys-,
vuoronvaihto- ja
vapaapäivä-
toiveiden ilmoitus*

*Työvuorojen
tasapuolinen ja reilu
jakautuminen,
kuormittavien
työvuorojen
väheneminen →
terveellisempi ja
turvallisempi
työympäristö*

*Osaamistarpeiden
tunnistaminen,
osaamisen oikea
kohdentuminen ja
osaamisen
kehittäminen*

*Päivän sijoitus-,
päivystys ja
vastuutehtävät
yhdellä
silmäyksellä*

*Keikkavuorojen
varaus helposti
(lääkäreiden
keikkakalenteri)*

Ohjelmistoavusteisuuden liittyviä yleisiä harhaluuloja / pelkoja

"työnantaja päättää työntekijän sijaan työvuoroista, henkilöstö ei saa vaikuttaa"

→ Henkilöstö saa jatkossakin esittää työvuorotoiveita työyhteisössä sovittujen ja hyvinvointialueella ohjeistuttujen pelisääntöjen mukaisesti. Lähiesihenkilö vastaa yhdessä työntekijän kanssa siitä, että osaaminen ja työvuoromieltymykset on määritetty ohjelmaan oikealla tavalla.

"hoitaja saa valita 3 vuoroa, loput arpoo tekoälyrobotti"

→ Pilotissa on saanut esittää 4 työvuorotoivetta, jotka pyritään aina toteuttamaan resurssisuunnittelijoiden toimesta. Jatkossa ohjelmisto laatii työvuorosuunnitelman työntekijöiden toiveet, osaaminen ja tehtävien osaamisvaatimukset huomioiden (määritetyt taustatekijät). Ohjelmistoavusteinen työvuorosuunnittelu pystyy toteuttamaan työvuorotoiveet kokonaisuutena usein paremmin, kuin ihmisen toteuttamana onnistuu

"ihminen voidaan heittää työhön mihin tahansa yksikköön, jossa kaivataan esim. ko. henkilön erityisosaamista"

→ Ihmisiä ei heitellä mihinkään yksikköön, vaan suunnittelu tapahtuu etukäteen määritettyjen taustatekijöiden ja reunaehtojen perusteella.

"erityisosaamisesta ei makseta mitään ekstraa, itsensä kehittämisestä on tulossa iso haitta"

→ palkitsemiseen liittyvät ohjeet ja periaatteet eivät liity ohjelmistoavusteiseen suunnitteluun millään tavoin. Periaatteet laaditaan hyvinvointialueella erikseen, tavoitteena että osaajista pystytään pitämään kiinni.

Muutosta on tehty ja tehdään hyvässä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa

Yleiset tilaisuudet

(henkilöstöfoorumi, yt-elin, työpajat)

- Pilottia on esitelty henkilöstöfoorumissa syksyllä 2021 ja keväällä 2022.

Käyttöönottoon ja jatkuvaan palveluun liittyvä *viestintä henkilöstön kanssa*

- Henkilöstölle järjestetään aina yksikön liittyessä pilottiin infotilaisuus
- Resurssisuunnittelijat käyvät yksiköissä säännöllisesti yksikköpalavereissa

Käyttöönottoon ja jatkuvaan palveluun liittyvä *viestintä luottamusmiesten kanssa*

- Pilottikuntien luottamusmiesten kanssa on pidetty kevästä 2022 alkaen säännöllisesti yhteistyöpalavereita, jotka jatkuvat myös syksyllä 2023.

***Ohjausryhmän* koordinaatio ja yhteistyö**

- Pilottikuntien ja sairaanhoitopiirin edustajista nimetty ohjausryhmä kokoontunut kuukausittain

Käyttöönottoon ja jatkuvaan palveluun liittyvä *viestintä esihenkilöiden ja johdon kanssa*

- Resurssisuunnittelijat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua esihenkilöiden kanssa
- Esihenkilöille järjestetään säännöllisesti yhteispalavereita

Pilottiin osallistuvien *organisaatioiden oma yhteistoiminta*

- Organisaation rakenteiden mukaan

Työvuorosuunnittelu perustuu työnantajan direktio-oikeuteen



Lainsäädäntö

Työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus on työnantajalle työsopimuslain takaama oikeus johtaa ja valvoa työtä sekä antaa työntekijöille työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä.

Työnantaja työnjohto-oikeuteensa perustuen päättää mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät.

Työntekijä, työsopimuksen toinen osapuoli, sitoutuu työsopimuksella tekemään työtä sopimuksen toiselle osapuolelle, työnantajalle, tämän johdon ja valvonnan alaisena, sovittua korvausta vastaan (Työsopimuslaki (55/2001) 3:1).

Työehtosopimus

Työehtosopimuksissa on määritetty työnantajan direktio-oikeus ja *toimivalta työvuorosuunnittelua ja vuosilomasuunnittelua koskevissa asioissa.*

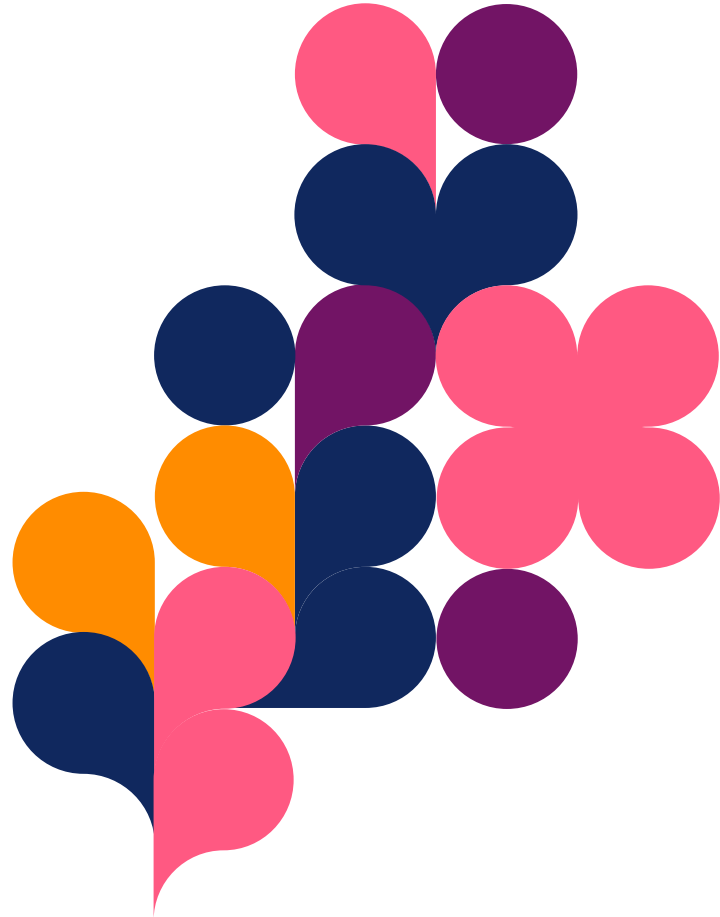
Työnantaja laatii työvuoroluettelon, josta käy ilmi viranhaltijan/työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä päivittäiset lepoajat.

Viranhaltijalla/työntekijällä on oikeus vuosilomaan. Vuosiloma annetaan työnantajan määräämänä ajankohtana, jollei työnantaja ja viranhaltija/työntekijä muuta sovi.

Hyvä yhteistoiminta

Yhteistoiminnan tavoitteena on *antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan ja hyvinvointialueella toiminnan kehittämiseen* ja antaa *henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun* sekä samalla *edistää kunnan ja hyvinvointialueen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.*

(Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 1 § [\(29.6.2021/631\)](#))



Kiitos!

Anne Markkula
HR-kehittämispäällikkö
Henkilöstön vastuualue
p. 044 486 1619
anne.markkula@pirha.fi

