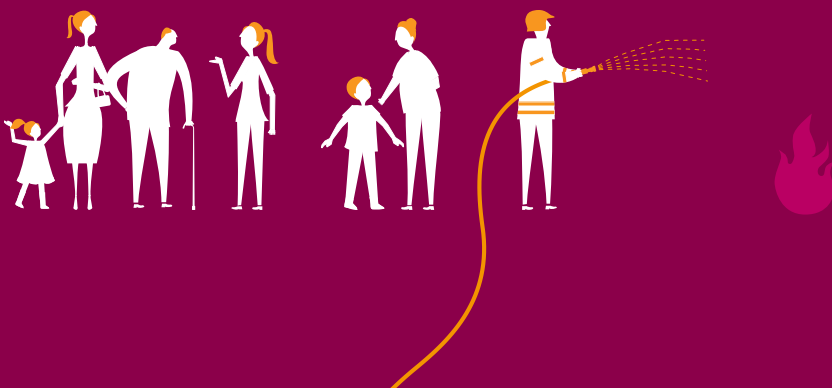


Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma



Sisällys

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma	1
JOHDANTO	2
TAUSTA.....	3
TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	4
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	4
Tiedolla johtaminen	5
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen	7
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet osa-alueittain	9
Osaamisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet	9
Henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet.....	11
Onnistumisen ja työssä suoriutumisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet	13
Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet.....	15
Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet	17
Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet	18
Osa-alueiden perusteella muodostetut Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet	20
Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman aikataulu sekä toimintasuunnitelman edellyttämät resurssit	21
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman toimeenpanoon liittyvät riskit.....	22
Lähteet	23

JOHDANTO

Tiedolla johtaminen on nostettu keskeiseen asemaan sote-uudistuksessa, itseasiassa se onkin yksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytyksistä. Hyvinvointialueiden on tarjottava asukkaiden tarpeita vastaavia vaikuttavia palveluita sekä toimimaan samalla tehokkaasti ja taloudellisesti. Tästä syystä, sote-palveluiden järjestäjät tarvitsevat laadukasta ja ajantasaista tietoa alueen väestöstä, tarjottavista palveluista sekä henkilöstöstä.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaiden ja potilaiden palvelupolut sekä hoito on totuttu järjestämään systemaattisesti näyttöön perustuvaa toimintaa noudattaen. Olisi siis johdonmukaista, että myös sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevää henkilöstöä johdettaisiin näyttöön perustuvan toiminnan periaatteita noudattaen. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen mahdollistaakin tämän näyttöön perustuvan henkilöstöjohtamisen, kun HR-mittareista ja raportoinneista johdetaan analytiikan avulla ennustavaa tietämystä.

Tällä hetkellä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen ei kuitenkaan toteudu siinä määrin, että sillä voitaisiin saavuttaa organisaation kannalta merkittäviä hyötyjä. Henkilöstötietoa toki kerätään runsaasti ja lakisääteistä raportointia toteutetaan, kuitenkin henkilöstöstä kerätyn tiedon ja siitä muodostetun tietämyksen systemaattinen hyödyntäminen ja siihen liittyvät käytännöt ovat vielä varsin kehittymättömiä.

Pirkanmaan hyvinvointialueelle on muodostettu kattava ja yksityiskohtainen toimintasuunnitelma, jonka avulla henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista aletaan kehittää vuoden 2021 aikana. Toimintasuunnitelmassa on kuvattu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet, kehittämiskohteet sekä toimenpiteet osa-alueittain sekä näiden perusteella muodostettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kokonaisvaltaiset ja läpileikkaavat tavoitteet.

TAUSTA

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvää selvitys- ja kehittämistyötä on Pirkanmaalla toteutettu Kohti maakunnallista sotea (KOMAS) –hankkeessa. Yhteistyössä Tampereen yliopiston terveystieteiden maisteriopiskelijoiden kanssa, toteutettiin kirjallisuuskatsaus henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta, jota on hyödynnetty myöhemmässä kehittämistyössä. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytila Pirkanmaan sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa selvitettiin sähköisellä kyselyllä, joka muodostettiin sosiaali- ja terveysministeriön tietojohdantamisen arviointimallin perusteella (Jääskeläinen ym. 2019).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisältö kuvattiin jakamalla se osa-alueisiin: osaaminen, henkilöstösuunnittelu ja voimavarojen kohdentaminen, onnistuminen ja työssä suoriutuminen, työkyky ja työhyvinvointi, työsuojaus ja työturvallisuus, sitoutuminen ja työntekijäkokemus sekä vetovoimaisuus ja työnantajakokemus. Kehittämistyötä toteutettiin myös työpajatyöskentelynä, johon kerättiin osallistujat Pirkanmaan kuntien sote-palveluista, pelastuslaitokselta sekä sairaanhoitopiiristä. Työpajatyöskentelyssä osallistujat jaettiin osa-alueiden mukaisiin ryhmiin ja kunkin osa-alueen osalta määritettiin henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa hyödynnettävät tiedot sekä tietojen hyödyntämiseen liittyvät tavoitteet.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvänä kehittämistyönä on kartoitettu myös sen keskeisimmät kehittämisen kohteet. Näiden määritettyjen kehittämiskohteiden, nykytilaa kuvavan kyselyn sekä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteiden perusteella on muodostettu Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman.

TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen synonyymina käytetään henkilöstöjohtamista sekä henkilöstöhallintoa. Usein organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisesta vastaavaa yksikköä kutsutaan myös HR-osastoksi. Henkilöstövoimavarojenjohtamisen tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisten henkilöstöresurssien hankinta, ylläpitäminen ja kehittäminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää sekä mekaanisen raportointikeskeisen johtamisen toteuttamisen, että johtajuuden, jolla tarkoitetaan konkreettisesti esimerkiksi lähiesimiehen tapaa johtaa henkilöstöään. (Peltonen 2007, 95–98.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaa organisaation strategia. Henkilöstövoimavarojen johtamisen päätöksiä sekä yleisiä suuntaviivoja voidaankin kutsua organisaation henkilöstöpolitiikaksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmän sisällön muodostavat: henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhteasioiden neuvottelemineen sekä yhteistyö ammattijärjestöjen kanssa, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, työntekijöiden perehdytys, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennykset sekä työsuhteen päättäminen. (Peltonen 2007, 95.)

Kaikki henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet sisältävät mekaanisen johtamisen toteuttamisen (esim. lakisääteisen raportoinnin) sekä ihmisten johtamisen (esim. muutosjohtamisen). Henkilöstövoimavarojen johtaminen, kuten muutkin johtamisen osa-alueet, perustuu suunnittelun, organisoimisen, toteuttamisen ja arvioinnin sykliin. Nämä työvaiheet toteutuvat henkilöstövoimavarojen johtamisen kentässä usein toistensa kanssa limittäisinä, ei suinkaan peräkkäisinä vaiheina. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena käytetään nykyään erilaisia tietojärjestelmiä, joihin kerätään ja joissa säilytetään henkilöstöön liittyviä tietoja. (Viitala 2021.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa onnistuminen on organisaation tärkein menestystekijä. Yritysten tavoitteena on lisätä arvoa, kompetenssia, tuloksia ja vaikuttavuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen keinojen avulla. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi kehitetään jatkuvasti uusia toimintatapoja ja menetelmiä. (Ulrich 2016.)

Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa koostuu pääosin henkilöstövoimavarojen johtamisesta, johon kuuluvat: rekrytointi, työsopimusten teko, työvuorosunnittelu, poissaolojärjestelyt, vuosilomasuunnittelu, henkilöstöhallinnolliset linjaukset, henkilöstön erikoisjärjestelyt, henkilöstön perehdyttäminen sekä kouluttaminen, kehityskeskustelut, henkilöstön siirrot,

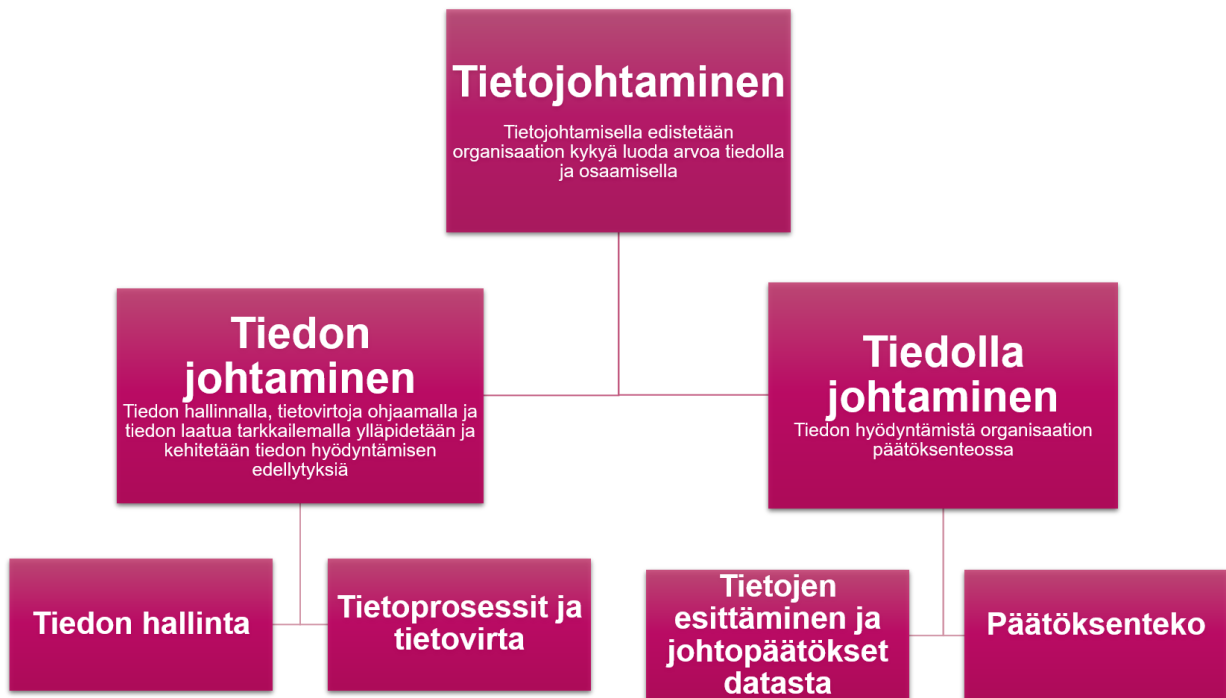
henkilöstön tukeminen, henkilöstön sitouttaminen, henkilöstön palkitseminen, ristiriitojen käsittely, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä osaamisen arviointi. Etenkin osastonhoitajilla ja apulaisosastonhoitajilla henkilöstöjohtaminen painottuu työvuoro- ja vuosilomasuunnitteluun. (Bjerregård Madson ym. 2020.)

Tiedolla johtaminen

Johtamisen käytännöt ja mallit kehittyvät ja muuttuvat yhteiskunnan muutoksen ja siitä syntyvien tarpeiden mukaan. Nykyisistä tunnetuista johtamismalleista monet juontavat juurensa teollistumisen aikakaudelle. Nykyään kaksi kolmasosaa Suomen työpaikoista on palvelusektorilla. Tiedon ja muiden aineettomien asioiden merkitys on korostunut nykyisessä tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Organisaatioiden menestys ja kilpailukyky perustuvatkin nykyään siihen, kuinka hyvin tiedosta ja osaamisesta pystytään luomaan asiakkaalle arvoa tuottavia tuotteita sekä palveluita. Tietojohtaminen on karkeasti määriteltynä teknologian ja johtamisen yhdistämistä. Sen perimmäisenä pyrkimyksenä on työn sujuvoittaminen ja organisaation suorituskyvyn edistäminen. (Laihonen ym. 2013.)

Tiedolla johtamisen synonyymina käytetään usein tietojohtamista. Se on tieteenalana vielä nuori ja sen käsitteet ovat osittain vakiintumattomia. Tietojohtamisen keskeisiä näkökulmia ovat: ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt sekä johtamistyökalut. Ilmiön ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, miten tiedosta luodaan arvoa liiketoiminnan prosesseissa. Johtamisen käytännöillä tarkoitetaan sitä, miten tietoa johdetaan organisaatiossa ja samalla sitä, miten organisaatiota johdetaan tiedolla. Johtamistyökaluilla tarkoitetaan välineitä, joilla johtamista tuetaan ja niiden hyödyntämistä. Tietojohtamisessa ei siis ole kyse vain tiedon keräämisestä ja varastoimisesta. Kyse on siitä, kuinka kerätystä datasta saadaan luotua ensin tietoa ja sitten kokemukseen perustuvaa tietämystä (Kuvio 1). Tietojohtamisen avulla pyritään selvittämään tapahtumien ja ilmiöiden syy-seuraussuhteita sekä tarjoamaan niihin ratkaisuja. (Laihonen ym. 2013; Nylander 2017, 66–70.)

Kuvio 1. Tietojohtamisen prosessi (Jääskeläinen ym. 2019).



Sosiaali- ja terveysalalla tiedolla johtaminen on tyypillisesti liittynyt kustannus-vaikuttavuus -ajatteluun (Nylander 2017). On kuitenkin joitain esimerkkejä sairaanhoitopiireistä (Nylander 2017) ja kuntayhtymistä, joissa tiedolla johtaminen on otettu käyttöön myös henkilöstöjohtamisen kontekstissa (Bjerregård Madsen ym. 2020). Esimerkkinä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta on esimerkiksi laajasti käytössä oleva RAFAELA-hoitoisuusluokitus, jonka avulla tuotetaan mitattavaa tietoa potilaiden hoitoisuudesta. Rafaela-hoitoisuusluokituksen avulla henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentaminen pystytään sairaalaympäristössä toteuttamaan tietoon perustuen. (Fagerström ym. 2009.)

Tietoperustaisessa johtamisessa yhdistyvät liikkeenjohdollinen, henkilöstöjohtamisen osaaminen ja kyky käyttää kokemusperäistä tietoa ennakkoiden sekä suunnitelmallisesti. Tiedon käyttäminen sosiaali- ja terveysalan johtamistyössä sekä toimintojen suunnittelussa jää helposti kapea-alaiseksi arkitiedon käyttämiseksi. Tiedon analysointia tulisi opetella enemmän, lisäksi tavoitteiden systemaattinen asettaminen johtamisjärjestelmän eri tasojen mukaisesti mahdollistaisi palvelutoimintojen kehittämisen sekä organisaatioiden osaamisen kehittymisen. Tietoperustaisen johtamisotteen myötä terveydenhuollon palvelutoiminnan suunnittelemista voitaisiin kehittää tulevaisuudessa enemmän alhaalta ylöspäin eteneväksi, jolloin asiantuntijoiden osuus suunnitteluportaassa lisääntyisi. Tämän myötä käsiteltävää tietoa voitaisiin kerätä, siirtää ja

yhdistellä seuraavalle suunnittelussa mukana olevalle portaalle siten, että lopulta esimerkiksi yhteistyö eri sektoreiden, kuten kuntien, perusterveydenhuollon tai erikoissairaanhoidon välillä mahdollistaisi siirtymisen tilaaja-tuottajamallista kumppanuusyhteistyöhön. (Rytilä ym. 2011.)

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa datasta jalostetaan informaatiota ja informaatiosta edelleen tietämystä, ja jota hyödynnetään systemaattisesti toiminnan ohjaamisessa ja siihen liittyvien päätösten tukena. Henkilöstövoimavarojen osalta nämä tiedot koskevat etenkin henkilöstöresursseja sekä niiden tarvetta, poissaoloja, osaamista, koulutusta sekä kuormittavuutta (Pitkäaho ym. 2012). Henkilöstöstä kerätyn tiedon perusteella pyritään tunnistamaan ilmiöiden syy-seuraussuhteita, ja tekemään ehdotuksia korjaavista toimenpiteistä sekä kehittämiskohteista. Toimivien käytäntöjen ja järjestelmien avulla henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa voidaan hyödyntää tietoa ennakoinnin näkökulmasta reagoinnin sijaan. (Kaboory ym. 2012.)

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta on organisaatiolle merkittävästi hyötyä (Zaim ym. 2018). Sen avulla on mahdollista vahvistaa organisaation henkilöstöresursseja (Shiri 2012), esimerkiksi kehittämällä henkilökunnan osaamista muuttuvan asiakas- ja potilastarpeen perusteella. Tiedolla johtamisen avulla pystytään myös hallitsemaan henkilöstövoimavarojen käyttöä ja näin varmistamaan, että oikea määrä tarvittavan osaamisen omaavaa henkilökuntaa on oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Zaim ym. 2018; Shiri 2012). Tiedolla johtamisen avulla voidaan myös kehittää työympäristöä paremmaksi ja työntekijöiden työhyvinvointia tukevaksi (Shiri 2012) sekä sujuvoittaa uusiin toimintatapoihin siirtymistä (Zhang ym. 2012). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen lisää organisaation tehokkuutta, tuloksellisuutta, tuottavuutta ja suorituskykyä (Kaboory ym. 2012; Shiri 2012, Zhang ym. 2012) sekä tukee organisaation sisäistä päätöksentekoa (Shiri 2012).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista toteutetaan henkilöstöjohtamisen kaikissa ulottuvuuksissa, joista jokaisessa on omat tietotarpeensa, tietolähteensä sekä järjestelmänsä (Kuva 2). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on keino ymmärtää sekä organisaatiota, että sen henkilökuntaa paremmin (Saramies & Törnroos 2021).

Kuva 2. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisältö.



Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet osa-alueittain

Osaamisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Työelämä on jatkuvan muutoksen vuoksi myös henkilökunnan osaamisvaatimukset muuttuvat ja kasvavat. Tarvittavan osaamisen kehittäminen on vahvasti yhteydessä palvelujen ja toiminnan järjestämiseen kehittämiseen. Työtehtävien sisältö ja työhön liittyvät osaamisvaatimukset saattavat muuttua hyvin nopeastikin ja tämä edellyttää organisaatiolta ja henkilöstöltä jatkuvaa muutosvalmiutta. Muutosvalmiuden saavuttaminen edellyttää työn vaatimusten ja osaamistarpeiden tunnistamista organisaatio- ja yksilötasolla.

Tiedolla johtamisen avulla on mahdollista johtaa osaamista todelliseen asiakas- ja potilastarpeeseen perustuen, hyödyntämällä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa potilaiden ja asiakkaiden tarpeisiin sekä palveluiden käyttöön liittyviä tietoja. Henkilöstön osaamista koskevien tietojen ja tietotuotteiden kehittäminen tukee osaamisen tiedolla johtamista. Osaamisen tiedolla johtamisen tulee olla ennakoivaa, asiakkaiden ja potilaiden tarpeessa tapahtuviin muutoksiin tulee vastata osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisen tulee olla ennakoivaa etenkin osaamispoistumien osalta. Taulukossa 1 on esitetty osaamisen tiedolla johtamiseen liittyvät tavoitteet, kehittämiskohteet ja niihin liittyvät toimenpiteet.

Taulukko 1. Osaamisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja kehittämiskohteet.

Tavoitteet	
Osaamista johdetaan asiakas- ja potilastarpeeseen perustuen	
Osaamisen johtaminen on ennakoivaa	
Henkilöstön osaamista kuvaavia tietoja ja tietotuotteita kehitetään	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönotto	Pirkanmaan hyvinvointialueella selvitetään osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönotto, joka mahdollistaa koulutusta koskevien perustietojen lisäksi myös määritettyä osaamista koskevat tiedot.
Osaamisen määrittäminen toimintaan perustuen	Henkilöstön osaamiseen liittyen tarvitaan tietoa, joka kertoo toimintaan perustuvasta asiakas- ja potilastarpeesta lähtöisestä osaamisesta. Toimintaympäristöön perustuva määritetty osaaminen sisältää lisäksi lääkinnällisten laitteiden osaamista koskevan tiedon sekä tiedot esimiestaidoista sekä työyhteisötaidoista.
Haittatapahtumailmoitusten hyödyntäminen	Osaamisen tiedolla johtamisessa hyödynnetään haittatapahtumailmoituksia tarkkailemalla niiden määrässä tapahtuvia muutoksia sekä haittatapahtumien sisältöä.
Kehittymis- ja tavoitekeskusteluiden kehittäminen	Kehittymis- ja tavoitekeskusteluihin liittyviä toimintatapoja kehitetään sekä niistä syntyneiden tietojen hyödyntäminen määritellään johtamisen eri tasoille.
Perehdytyksiin liittyvien käytäntöjen yhdenmu- kaistaminen sekä kehittäminen.	Pirkanmaan hyvinvointialueella työntekijöiden perehdytykset toteutetaan yhdenvertaisten periaatteiden mukaan ja perehdytysten toteutumista seurataan mahdollisuuksien mukaan järjestelmän avulla.

Henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, ja lähes kaikkien hyvinvointialueille siirtyvien ammattiryhmien osalta saatavuudessa on kasvavia haasteita. Hyvinvointialueella osaavaa henkilökuntaa tulee olla oikea määrä, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tiedolla johtamisen avulla tavoitellaan henkilöstön saatavuuden paranemista ja lisäksi sen avulla pystytään myös hyödyntämään olemassa olevia henkilöstövoimavaroja optimaalisemmin, kun henkilöstön määrää ja osaamista sekä yksikköjen toimintoja tarkastellaan suhteessa ajantasaisiin asiakas- ja potilastarpeisiin. Hyvinvointialueella laaditaan myös yhtenäiset lakeihin ja suosituksiin perustuvat henkilöstömitoitukset toiminnoittain. Taulukossa 2 on esitetty henkilöstösuunnittelun tiedolla johtamisen tavoitteet, kehittämiskohteet ja niihin liittyvät toimenpiteet.

Taulukko 2. Henkilöstösuunnittelun tiedolla johtamisen tavoitteet ja kehittämiskohteet

Tavoitteet	
Henkilöstön saatavuuden parantaminen tiedolla johtamisen avulla	
Olemassa olevien henkilöstövoimavarojen optimaalinen kohdentaminen ja käyttö	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Asiakas- ja potilastarpeeseen perustuvan henkilöstösuunnittelun vahvistaminen	Ajantasaista tietoa potilas- ja asiakasvirroista tarvitaan monissa henkilöstöjohtavuuden ulottuvuuksissa, esim. työvuoro- ja vuosilomasuunnittelussa sekä rekrytoinneissa.
Osaamistietojen hyödyntäminen henkilöstösuunnittelussa	Henkilöstösuunnittelu toteutetaan asiakas- ja potilastarpeen ohella toimintaympäristöön liittyvään määritettyyn osaamiseen perustuen. Toimipaikoissa suoritetaan osaamiskartoitukset kaikkien työntekijöiden osalta suhteessa toimipaikan toimintoihin.
Vuororakenteen ja toimintojen yhteensovittaminen potilas- ja asiakasvirtoihin sekä henkilöstön määrään	Vuororakenteita sekä toimintoja suhteessa henkilöstömäärään tarkastellaan kriittisesti. Toiminnot ajoitetaan ensisijaisesti asiakas- ja potilaslähtöisesti, mutta myös niin, että vuorokohmainen kuormittuneisuus on mahdollisimman tasapainoinen
Hyvinvointialueen henkilöstömitoitusten laatiminen	KOMAS-hankkeeseen liittyvänä työnä on laadittu henkilöstömitoitusten käsikirja ja nykytilan kuvaus vuoden 2021 osalta. Näiden selvitysten perusteella laaditaan henkilöstömitoitusten toteutumiseen ja seurantaan liittyvä toimenpidesuunnitelma vuoden 2022 aikana.

Onnistumisen ja työssä suoriutumisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Yksikkö ja yksilökohtaisten tavoitteiden määrittäminen ja niiden toteutumisen seuranta muodostavat pohjan onnistumisen, työssä suoriutumisen sekä henkilökunnan aikaansaannoskyvyn tiedolla johtamiselle. Työssä suoriutumisen seuranta tukee työtehtävien tasaista jakautumista ja näin lisää työntekijöiden välistä tasa-arvoisuutta. Se auttaa myös työtehtävien sopivuuden ja henkilöstömäärän riittävyyden arvioinnissa. Henkilökunnan kannustamista ja palkitsemista ei voida toteuttaa oikeudenmukaisesti, ellei päätösten taustalla ole tietoa suoritteista.

Työsuoritteiden ja tavoitteiden täyttymisten lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa on tärkeää seurata palveluiden laatua ja vaikuttavuutta, jotka ovat myös yksiköiden ja työntekijöiden onnistumista kuvaavia mittareita. Näiden mittareiden ohella myös asiakaskokemustietoa voidaan soveltavasti hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Taulukossa 3 on esitetty onnistumisen ja työssä suoriutumisen tiedolla johtamiseen liittyvät tavoitteet, kehittämiskohteet sekä toimenpiteet.

Taulukko 3. Onnistumisen ja työssä suoriutumisen tiedolla johtamisen tavoitteet ja kehittämiskohteet

Tavoitteet	
Yksikkökohtaisten tavoitteiden määrittäminen ja niiden toteutumisen seuranta	
Työsuoritteiden seurannan ja johtamisen kehittäminen	
Onnistumisen johtamisen kehittäminen	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Tavoite ja kehittämiskeskusteluihin uudistaminen	Pirkanmaan hyvinvointialueella tavoite ja kehittämiskeskusteluihin liittyen muodostetaan yhtenäiset käytännöt ja toimintatavat. Tavoite- ja kehittämiskeskusteluiden toteuttamisessa hyödynnetään sähköistä järjestelmää.
Hyvinvointialueen henkilöstökyselyn hyödyntäminen onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisessa	Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä yhtenäinen henkilöstökysely, jonka tuloksia voidaan hyödyntää moniulotteisesti ja joka toteutetaan systemaattisesti ja yhtenäisesti kaikissa toimipisteissä. henkilöstökyselyn suunnittelu aloitetaan ja sitä toteutetaan myös henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen näkökulmasta.
Asiakaskokemustiedon hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa.	Pirkanmaan hyvinvointialueella pystytään hyödyntämään asiakaskokemustietoa henkilöstöjohtamisessa ja tiedon hyödyntämiseen liittyvät ulottuvuudet on kattavasti selvitetty.
Palveluiden vaikuttavuutta kuvaavien tietojen systemaattinen hyödyntäminen.	Pirkanmaan hyvinvointialueella hyödynnetään systemaattisesti palveluiden vaikuttavuutta kuvaavia tietoja henkilöstöjohtamisessa.

Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tavoitteena on, että hyvinvointialueen henkilöstö voi hyvin ja onnistuu työssään. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa onnistumisella voidaan vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Suurin osa hyvinvointialueella työskentelevistä henkilöistä sijoittuvat julkisiin asiantuntijatehtäviin. Näissä tehtävissä henkilöstön hyvinvoinnilla on yhteys myös asiakaspalveluun, sillä työntekijän hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen välittyvät asiakkaille. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tulee olla saumaton osa johtamisen kokonaisuutta, jossa jokaiselle johtamisen tasolle on määritelty selkeät roolit ja toimenpiteet. Tärkeää on löytää keinoja ja mittareita, jotka kuvaavat henkilökunnan työkykyä ja työhyvinvointia. Parhaimmillaan organisaatio voi tiedolla johtamisen kehittämisen avulla saavuttaa työkykyä ja työhyvinvointia kuvaavaa tietoa, joka tiivistyy visuaaliseksi esitykseksi ja helpottaa tiedon hyödyntämistä johtamisen välineenä ja päätöksenteon perusteena. Taulukossa 4 on esitetty työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tavoitteet, kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

Taulukko 4. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tavoitteet ja kehittämiskohteet

Tavoitteet	
Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa	
Työsuojelun, työturvallisuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen käytännöt ja roolit ovat selkeät johtamisen eri tasoilla	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Työsuojelua, työturvallisuutta, työkykyä ja työhyvinvointia koskevan mittariston yhdenmukaistaminen.	Siirryttäessä hyvinvointialueelle, työsuojelua, työkykyä ja työhyvinvointia koskeva mittaristo yhdenmukaistetaan niin, että samanlaisissa toimiympäristöissä työskentelevien työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia mitataan yhdenvertaisin mittarein.
Työsuojelua kuvaavien henkilöstötietojen sekä tietotuotteiden kehittäminen	Työsuojelua kuvaavien tietotuotteiden kehittäminen edesauttaa tiedolla johtamisen toteutumista johtamisen eri tasoilla.
Työsuojelun mittariston sekä järjestelmien yhteensovittaminen.	Työsuojelua ja työturvallisuutta koskeva mittaristo yhdenmukaistetaan niin, että riippumatta maantieteellisestä sijainnista tai toimialasta, työsuojelun ja työturvallisuuden toteutumista seurataan yhdenvertaisella mittaristolla.
Työkykyä ja työhyvinvointia koskevien tietojen saatavuuden parantaminen.	Työkykyä ja työhyvinvointia koskevat tietotuotteet ovat johtajien ja lähijohtajien saatavilla selkeässä muodossa.
Henkilöstökyselyn hyödyntäminen työkyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta	Hyvinvointialueelle kehitetään säännöllinen strategialähtöinen henkilöstökysely, jonka sisältö mietitään erityisen tarkkaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvinvointialueelle on käytössä yksi henkilöstökysely riippumatta toimipisteen maantieteellisestä sijainnista tai toimialasta.
Haittatapahtuma ilmoitusten systemaattinen laatiminen, käsittely ja seuranta työsuojelun ja työturvallisuuden osalta.	Työsuojeluun ja työturvallisuuteen liittyviä haittatapahtumia seurataan systemaattisesti ja seurantaan liittyvät käytännöt ovat yhdenvertaiset riippumatta toimialasta tai yksikön maantieteellisestä sijainnista.

Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa työvoiman saatavuus on haasteellista. Organisaatiossa tulee määrittää mittarit, joiden avulla työntekijöiden sitoutumista ja työntekijäkokemusta seurataan strategialähtöisesti ja säännöllisesti. Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen mittaamisen tulee kattaa organisaation työntekijät systemaattisesti. Puutteellinen, vain osan työntekijöistä kattava mittaaminen antaa työntekijöiden sitoutumisesta ja työntekijäkokemuksesta vääristyneen kuvan.

Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tiedolla johtaminen ei tarkoita pelkkää mittarointia, se sisältää myös tiedon analysoinnin sekä sen jalkauttamisen läpileikkaavasti organisaatioon. Mittausten avulla muodostettua tietoa tulee hyödyntää organisaatiossa johtamisen eri tasoilla systemaattisesti. Taulukossa 6 on esitetty sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet, kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

Taulukko 6. Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet.

Tavoitteet	
Työntekijöiden sitoutumista seurataan ja edistetään tiedolla johtamisen avulla	
Työntekijäkokemusta mitataan säännöllisesti ja mittauksen tuloksia hyödynnetään johtamisen eri tasoilla	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Henkilöstön vaihtuvuutta koskevien tietojen kehittäminen ja saatavuuden parantaminen	Henkilöstön vaihtuvuutta seurataan sekä vakituisten että määräaikaisten työntekijöiden osalta. Vaihtuvuutta seurataan ammattiryhmittäin sekä erikoisaloittain.
Lähtökyselyihin liittyvien käytäntöjen kehittäminen sekä yhdenmukaistaminen	Lähtökyselyt toteutetaan ja niiden perusteella kootut tiedot analysoidaan sekä käsitellään yhdenmukaisin toimintatavoin Pirkanmaan hyvinvointialueella.
Henkilöstökyselyn hyödyntäminen sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta	Henkilöstökyselyllä seurataan sekä työntekijäkokemusta että työntekijöiden sitoutumista. Henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnetään johtamisen kaikilla tasoilla ja lähijohdolle annetaan tukea tulosten hyödyntämiseen. Henkilöstökyselyn tuloksia käsitellään systemaattisesti myös suorittavaa työtä tekevien kanssa.

Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet

Sosiaali- ja terveysalalla työnantajan vetovoimaisuus on tänä päivänä erittäin nykyisessä tilanteessa, jossa pula ammattilaisista on kasvava. Vetovoimaisuuden tiedolla johtamisen avulla organisaation on mahdollista reagoida vetovoimaisuutta kuvaavissa tunnusluvuissa tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Tämä edellyttää sitä, että vetovoimaisuuden tiedolla johtaminen on systemaattista ja säännöllistä. Hyvinvointialueella vetovoimaisuutta seurataan kaikkien toimintojen osalta samojen tunnuslukujen ja toimintatapojen kautta, jotta pystytään tuottamaan myös hyvinvointialueen sisäisessä vertailussa hyödynnettävää tietoa. Taulukossa 7 on esitetty vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet, kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

Taulukko 7. Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen tiedolla johtamisen tavoitteet ja kehittämiskohteet.

Tavoitteet	
Pirkanmaan hyvinvointialue on vetovoimainen työnantaja ja vetovoimaisuutta seurataan systemaattisesti	
Kumppanikokemuksia ja hyvinvointialueen mainetta mitataan ja seurataan systemaattisesti	
Kehittämiskohteet	Toimenpiteet
Rekrytointiprosessiin liittyvien tietojen kehittäminen sekä saatavuuden parantaminen	<p>Rekrytointia koskevat seurattavat tiedot määritetään systemaattisesti ja niiden seuranta sijoitetaan henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen vuosisuunnitelmaan johtamisen eri tasoille.</p> <p>Rekrytointiin liittyviä järjestelmiä sekä ulkoisia lisäkanavia hyödynnetään systemaattisesti. Hyvinvointialueen rekrytointijärjestelmä on yhtenäinen (KuntaRekry) koko hyvinvointialueella.</p>
Lyhytaikaisten sijaisten henkilöstökysely	Pirkanmaan hyvinvointialueella lyhytaikaisten sijaisten kokemuksia kerätään systemaattisesti henkilöstökyselyllä, joka on rakennettu kyseiseen tarkoitukseen.
Opiskelijaohjauksen laadun seurannan kehittäminen ja systemaattinen käyttöönotto	Pirkanmaan hyvinvointialueella opiskelijaohjausta seurataan yhtenäisin mittarein, joiden käyttö eri ammattiryhmien osalta selvitetään systemaattisesti. Opiskelijaohjauksen laadun seurannan osalta määritellään myös seurannan tiheyden tarve.
Yksiköiden opiskelijamäärien laatiminen hyvinvointialueelle	Opiskelijamääriä yksiköissä tarkastellaan ja uudet asiakas- ja potilasvirtoihin ja henkilöstön määrään suhteutetut opiskelijamäärät laaditaan.

Osa-alueiden perusteella muodostetut Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet

- Pirkanmaan hyvinvointialueen tarjoamat palvelut perustuvat ensisijaisesti asiakas- ja potilastarpeisiin ja tästä johtuen tarveperustaisuus luo pohjan myös henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiselle sekä sen kehittämislle.
- Pirkanmaan hyvinvointialueella on tiedolla johtamisen ansiosta ajantasainen kuva henkilöstöstään.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on osa Pirkanmaan hyvinvointialueen toimintakulttuuria ja kaikki työntekijät osallistuvat siihen omalla tekemisellään.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on Pirkanmaan hyvinvointialueella reagoinnin sijaan ennakoivaa.
- Kaikilla esihenkilöillä, johtajilla sekä HR-asiiantuntijoilla on valmius ja osaaminen toteuttaa systemaattista henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen prosessit ja käytännöt ovat yhdenvertaisia, ne on määritetty ja helposti henkilöstön saatavilla.
- HR-järjestelmät tukevat henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista sekä ovat yhteentoimivia ja mahdollistavat henkilöstötiedon tarkastelun toiminnan ja taloudentietojen rinnalla.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa hyödynnettävä tieto on määritelty ja tietotuotteita kehitetään aktiivisesti sekä niiden oikea-aikaisesta saatavuudesta huolehditaan.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toteutumista tuetaan johtamisen eri tasoilla tavoitteiden täyttymiseksi.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittäminen on yhdenmukaista valtakunnallisen kehittämisen kanssa.

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman aikataulu sekä toimintasuunnitelman edellyttämät resurssit

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman toimeenpano aloitetaan vuoden 2022 alussa. Kehittämiskohteet valitaan niin, että ne tukevat hyvinvointialuevalmistelun toteuttamista. Tietojärjestelmät vaikuttavat olennaisesti henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiseen, ja tämän vuoksi kehittäminen aloitetaan niiden toimenpiteiden osalta, joissa käyttöön otettavat järjestelmät ovat selvillä. Myös käytäntöihin, toimintatapoihin sekä mittareiden luomiseen liittyvä kehittämissyö pystytään aloittamaan ennen järjestelmäkentän lopullista vahvistamista.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimeenpano toteutetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen HR-tiimin sekä Pirkanmaan liiton hanketyöntekijöiden tiiviissä yhteistyössä. Myös valtakunnallista valmistelua seurataan tiiviisti ja siihen osallistutaan mahdollisuuksien mukaan. Toimintasuunnitelman toimeenpanon toteuttamisesta on ensisijaisesti vastuussa Pirkanmaan hyvinvointialueen HR-suunnittelija, joka hoitaa myös toimeenpanoon liittyvän koordinoinnin sekä raportoinnin.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman toimeenpanoon liittyvät riskit

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelmaan ja sen toimintaan sisältyvät riskit painottuva pääosin siihen, ettei organisaatio tai sen henkilökunta sitoudu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen ja siihen liittyvään kehittämistyöhön. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen systemaattinen toteutuminen edellyttää organisaation johdon sitoutumista tiedolla johtamiseen. Johdon sitoutuminen luo perustan myös henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista tukevaan organisaatiokulttuurin muodostumiselle (Ngo ym. 2014).

Sote-uudistus altistaa sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevän henkilöstön useille suurille ja yhtäaikaisille muutoksille, myös tästä johtuen sitoutuminen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen saattaa olla heikkoa. On kuitenkin todettu, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen edesauttaa henkilöstön sopeutumista muutoksiin ja uusiin toimintatapoihin (Zhang ym. 2012). Asiantuntijoilla ei välttämättä riitä aika tai voimavarat kaikkeen kehittämistyöhön. Onkin tärkeää, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiseen varataan riittävästi voimavaroja. Kehittämistyön tulee olla myös tiiviissä yhteydessä tiedolla johtamisen laajemman kehittämisen kanssa, sen tulee kulkea tiiviinä osana tiedolla johtamisen kehittämistä eikä niinkään erillisenä ja irrallisena kehittämiskohteena.

Lähteet

Bjerregård Madsen, J., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 32(2), 75–85.

Jääskeläinen A., Helander N., Sillanpää V., Leskelä R-L, Haavisto I., Laasonen V., Ranta T. & Torkki P. 2019. Tietojohtamisen arviointimalli. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla: [Tietojohtamisen arviointimalli \(stm.fi\)](#), Viitattu: 20.10.2021.

Kapoor, B. & Sherif, J. 2012. Human resources in an enriched environment of business intelligence. *Kybernetes*. 41(10), 1625–1637.

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Iivonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Luoma A., Siltala H., Vuorio S., Ryhänen-Tompuri M., Kareinen M., Suutari T., Mäkinen M., Kallio-kuusi V., Härkönen M., Virkkunen H., Häkälä N., Korhonen M., Eerola J. 2021. Tietotuotantomalli – käsikirja. STM. Viitattu 25.10.2021. Saatavissa: [Tietotuotantomalli-käsikirja - Tietotuotantomalli-käsikirja - Yhteistyötilat \(yhteistyotilat.fi\)](#)

Ngo, H.-Y., Jiang, C.-Y. & Loi, R. 2014. Linking HRM competency to firm performance: An empirical investigation of Chinese firm. *Personnel Review*. 43 (6), 898–914.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ulrich, D. 2016. HR at crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 54, 148–164.

Pitkäaho, T., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2012. Erikoissairaanhoidon tietojärjestelmien ja rekisterien hyödyntäminen hoitotyön henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. 4 (1), 37–43.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka – mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy.

Shiri, S. 2012 Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization – A Cross Sectional Study. *US-China Education Review A: Education Practice*. 2(9), 830–839.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Zaim, H., Keceli, Y., Ashraf, J. & Kastrati, S. 2018. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 9 (3), 310–328.

Zhang, L., Wang, H., Cao, X., Wang, X. & Zhao, K. 2012. Knowledge management component in managing human resources for enterprises. *Information Technology and Management*; New York. 13(4), 341–349.

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**

Biokatu 12
Finn-Medi 5, 6. krs,
33520 Tampere
www.pirha.fi