



Pohjois-Savon hyvinvointialueen  
henkilöstömenojen sopeuttaminen  
osana alijäämän kattamisvelvoitetta  
2026–2029, liiteaineisto tuottavuus- ja  
taloudellisuusohjelmaan 2025, aluehallitus  
10.2.2025

---



Henkilöstöpalvelut

Päivämäärä

## Sisällys

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2 TALOUSARVIOVUODEN 2025 HENKILÖSTÖSÄÄSTÖJEN TOIMEENPANO .....</b>	<b>5</b>
<b>3 HENKILÖSTÖMENOJEN VÄHENTÄMINEN 2026–2029 .....</b>	<b>6</b>
<b>4 HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINTA- JA SEURANTAMEKANISMIT .....</b>	<b>7</b>
4.1 Perustehtävien joustavat rekrytoinnit .....	8
<b>5 TUKI TOIMIALOILLE HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINNASSA JA SEURANNASSA .....</b>	<b>9</b>
5.1 HR-Kumppanuusmalli.....	9
5.2 Valmentava johtaminen .....	9
5.3 Tuki johdettavien määrän arvioimiseksi .....	10
5.4 HR -poikkeustyöryhmämenettely vuonna 2025.....	12
5.5 Henkilöstöresurssien arviointiryhmä – uusi toimintamalli osana integraatiojohtoryhmän toimintaa.....	13
<b>6 TYÖKYKYJOHTAMINEN HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINTAMEKANISMINA .....</b>	<b>14</b>
6.1 Soveltuvan työn kohdentaminen.....	14
6.2 Osatyökykyinen avustavaksi työntekijäksi -malli .....	15
6.3 Korvaavan työn kohdentaminen .....	16
6.4 Sairauspoissaolojen vähentäminen ja työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö.....	18
6.5 Työhyvinvoinnin vahvistaminen ja työsuojelu.....	19
6.5.1 Työhyvinvointikysely .....	19
6.5.2 Interventiot työyhteisöjen ristiriitatilanteisiin.....	20
6.5.3 Työsuojelu .....	20
<b>7 MUUT TOIMENPITEET .....</b>	<b>21</b>
7.1 Oppisopimuskoulutus .....	21
7.2 Ylitöiden hallinta ja sijaisten käytön vähentäminen .....	22
7.3 Lähtövaihtuvuus ja uudet tehtäväjaot.....	24
7.4 Toimenpiteet lomapalkkavelan vähentämiseksi vuosilomaohjeen mukaisena.....	24
<b>8 YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINTAMEKANISMINA ...</b>	<b>25</b>
<b>9 TYÖN TUOTTAVUUSKEHITYKSESTÄ HUOLEHTIMINEN .....</b>	<b>26</b>

## 1 JOHDANTO

Pohjois-Savon hyvinvointialueen taloustilanne on haasteellinen. Valtiovarainministeriön osoittama valtionavustus rahoituksena ei riitä kattamaan toiminnasta aiheutuvia kokonaismenoja vuosina 2026–2029. Henkilöstömenot ovat noin puolet Pohjois-Savon hyvinvointialueen kokonaismenoista, joten henkilöstömenojen sopeuttaminen on yksi keskeinen keino talouden tasapainottamiseksi. Tässä asiakirjassa kuvataan niitä sopeutustoimenpiteitä, jotka kohdistuvat vuosien 2026–2029 henkilöstömenojen kasvun hillitsemiseen.

Hyvinvointialueen talousarvio laaditaan kalenterivuositain. Toimialat *budjetoivat palkkakulut niille annettujen toimialakohtaisten talousraamien mukaisesti* ja kohdistavat ne tehtäville. Virkojen perustaminen tulee lisäksi viedä aina aluehallitukseen päätettäväksi osana suunnittelun täytäntöönpanoa. Toimialojen on vuosittain talousarvion yhteydessä *ennakoitava, mikä osuus lähtövaihtuvuudesta hyödynnetään* siten, ettei niihin kuuluville tehtäville tarvitse budjetoida henkilöstömäärärahoja. Lähtövaihtuvuudella tarkoitetaan tehtävistään eläkkeelle siirtyvien ja irtisanoutuvien työpanoksia.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella ei käsitellä vakansseja, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstöresursseja käytetään aina vahvistetun talousarviovarauksen mukaisesti. Uudet investoinnit henkilöstömenoihin tulee siten ennakoida ja arvioida vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä.

Hyvinvointialueiden rahoitusmalli poikkeaa aiemmasta, koska se on yleiskatteista ja se jaetaan hyvinvointialueille laskennallisten sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien palvelutarvetta ja olosuhdetekijöitä kuvaavien tekijöiden perusteella. Yleiskatteisuus tarkoittaa, että hyvinvointialueet voivat itse päättää siitä, miten ja mihin rahat käytetään. Tämän lisäksi osa rahoituksesta määräytyy asukasperusteisesti sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kriteereiden kautta.

Valtion talouden ohjaus edellyttää, että talousarviokierroksella *noudatetaan tuottavuusohjelman mukaisia toimia ja sitoudutaan päätettyihin henkilöstömenovähennyksiin*. Tällä asiakirjalla ohjataan toimialakohtaista henkilöstösuunnittelua toimeenpanemaan konkreettisesti toimia, joilla hallitaan vuosien 2026–2029 taloudellista pohjaa. Tämä edellyttää kriittistä arviointia kaikista uusista viroista ja työsopimussuhteisista tehtävistä, jotka lisäävät toimintayksiköiden henkilöstömäärää ja samalla kasvattavat hyvinvointialueen henkilötyövuosia. Tällä asiakirjalla ohjataan henkilöstömenojen kokonaisvaltaiseen suunnitteluun talousarviokausille ja 2029 –vuoteen. Toimialoilla huomioidaan jatkossa sekä työn tuottavuuden kehitys että henkilöstötuottavuuden merkitys osana kokonaistuottavuuden kehitystä.

## 2 TALOUSARVIOVUODEN 2025 HENKILÖSTÖSÄÄSTÖJEN TOIMEENPANO

Pohjois-Savon hyvinvointialueella henkilöstömenojen toteumaksi muodostui vuoden 2023 tilinpäätöksessä noin 686,9 milj. €. Vuoden 2024 henkilöstömenojen ennakoitaan olevan 710 604 milj. €. Järjestely- ja kehittämiserien mukaisten palkankorotusten vaikutus oli vuoden 2024 ennakoituista henkilöstömenoista noin 5 %.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella toteutettiin vuonna 2024 sekä johtamisrakenteeseen että talousarvion 2025 valmisteluun liittyvät lakisääteiset yhteistoimintaneuvottelut pysyvien henkilöstösäästöjen toteuttamiseksi. Talousarvio 2025 yhteisneuvottelun tuloksena aluehallitus päätti, että kokonaisuutena pysyvinä henkilöstösäästöinä vuoden 2025 talousarviossa vähenee vajaan 189:n henkilötyövuoden verran työpanoksia. Henkilötyövuosien väheneminen vastaa noin 9,5 M€:n henkilöstökustannuksia. Lisäksi ns. kertaluonteisia säästöjä toteutetaan noin 5 M€. Talousarvio 2025 yhteistoimintaneuvottelun tuloksena on lisäksi linjattu, että johtamisrakenteen osalta avataan tarvittaessa neuvottelut erikseen vuonna 2025.

Henkilöstösäästöt talousarviossa 2025	henkilöstömenot, M€	htv
vanhuuseläke	1,4	28,5
määräaikaisuudet	2,8	60,6
johtamis- ja esihenkilörakenne, esihenkilön tukirakenne	0,5	6,3
irtisanomiset	2,0	42,8
palvelussuhdemuutokset	0,7	21,3
muut toiminnalliset muutokset	1,8	29,2
toimielinrakennemuutos	0,3	
	<b>9,5</b>	<b>188,8</b>

Taulukko 1. Pysyvät henkilöstösäästöt talousarviossa 2025.

Kertaluonteiset säästöt talousarviossa 2025	M€
lääkäriostot, erityispalvelut	1,3
lomarahen vaihtaminen, virka- ja työvapaat, lomautukset	2,0
hoitajien keikkatyö	1,7
	<b>5,00</b>

Taulukko 2. Kertaluonteiset säästöt talousarviossa 2025.

**Henkilöstöpalvelut**
**Päivämäärä**

**Yhteenveto:** Talousarviovuoden 2025 sitova henkilöstösäästöjen toimeenpano toimialoilla.

**Tavoite:** Henkilöstöressurssien käytön ja henkilöstömäärän ajantasainen arviointi toimialoittain htv-säästötavoitteessa pysymiseksi.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Hyvinvointialueella on dokumentoitu toimintamalli, jolla hyvinvointialueen toimialoja ohjaavissa toimielimissä seurataan hyvinvointialuetasoisesti yhteistoimintaneuvottelun neuvottelutuloksen toimeenpanoa ja henkilöstömäärien kehittymistä toimialalla.

### 3 HENKILÖSTÖMENOJEN VÄHENTÄMINEN 2026–2029

Henkilöstömenojen vähentämistavoite osana alijäämän kattamista on vuonna 2025 vahvistetun talousarvion mukaisesti vuositasolla 2 % henkilöstömenoista 2026–2029.

Henkilöstömenojen säästötavoitteita koskevassa laskelmassa on otettu huomioon Pohjois-Savon hyvinvointialueen lähtövaihtuvuuden ja rakenneohjelmien tuomat vaikutukset henkilöstövähennyksiin. Lisäksi henkilöstömenoissa on ennakoitu ikääntyvien palveluihin kohdistuva palvelutarpeen vuosittainen kasvu sekä perhe- ja vammaispalveluiden palvelujärjestelmämuutos ostopalveluista omaksi toiminnaksi.

Laskelmassa on otettu huomioon myös arvio tulevista valtakunnallisista palkankorotusvaikutuksista. Mikäli palkankorotusvaikutukset ovat vuositasolla noin 2%-3%, henkilöstömenoja tulisi vähentää tulevina vuosina vuositasolla noin 15 M€:sta reiluun 16 M€:oon.

Henkilöstömenojen säästötavoitteisiin pääseminen edellyttää vuosina 2026–2029 lisäksi talousarviovuosittain varautumista yhteistoimintaneuvotteluihin henkilöstövähennyksistä.

Htv-muutosten tarkastelu vuositasolla	enn 2025	enn 2026	enn 2027	enn 2028	enn 2029
palvelutarvekasvu ikääntyvien palveluissa ja ostopalvelumuutokset pe-va-palveluissa		80	80	80	80
tavoitteellinen htv-vähennemä / vuosi, huomioiden eläkk. ja irtisanoutuvat		-126	-121	-117	-113
htv-vähentämistarve yt-menettelyjen ja R -ohjelmien kautta		-113	-113	-113	-113
htv-vähentämistarve yt-menettelyjen kautta	-188				
<b>säästöjen htv-vaikutukset vuodessa</b> palv.tarpeen kasvun hallitsemiseksi	<b>-188</b>	<b>-239</b>	<b>-234</b>	<b>-230</b>	<b>-226</b>
Kustannussäästöt (1000€), säästöjen tarkastelu vuositasolla	enn 2025	enn 2026	enn 2027	enn 2028	enn 2029
palvelutarvekasvu ikääntyvien palveluissa ja ostopalvelumuutokset pe-va-palveluissa		5 127	5 384	5 638	5 863
tavoitteellinen htv-vähennemä / vuosi, huomioiden eläkk. ja irtisanoutuvat (1000€)		-8 053	-8 155	-8 241	-8 276
htv-vähentämistarve yt-menettelyjen ja R -ohjelmien kautta (1000€)		-7 255	-7 619	-7 963	-8 282
vähentämistarve yt-menettelyjen kautta (1000€)	-14 500				
<b>säästöjen htv-vaikutukset vuodessa</b> palv.tarpeen kasvun hallitsemiseksi	<b>-14 500</b>	<b>-15 308</b>	<b>-15 774</b>	<b>-16 204</b>	<b>-16 557</b>
kustannussäästön %-osuus henkilöstömenoista	-1,9 %	-2,0 %	-2,0 %	-2,0 %	-2,0 %
henkilöstömenojen kustannusmuutokset yhteensä vuosina 2026 / 2029					-63 844

Taulukko 3. Laskennallinen arvio alijäämän kattamiseksi henkilöstömenoissa 2026–2029.

Henkilöstömenojen hallinta edellyttää, että kesken toimintavuoden ei avata uusia tehtäviä tai virkoja, ellei siihen ole kesken talousarviovuoden laista tuleva tai lainsäätäjän mukainen velvoite, joka tulee toimeenpantavaksi ennakoimattomana. Näin ollen myös mahdollinen ostopalveluiden

## Henkilöstöpalvelut

## Päivämäärä

muuntaminen omaksi toiminnaksi tulee ennakoida jo talousarviovalmistelun aikana talousarviokaudelle.

Avoimen tehtävän tai viran täyttämisen tulee perustua ajantasaiseen aluevaltuuston hyväksymään ja talousarviossa vahvistettuun henkilöstösuunnitelmaan, joka on laadittu talousarvio- ja toimintasuunnitelman yhteydessä.

Uuden henkilöstön rekrytointi on aina pitkäaikainen investointi, joten talousarvion lisäksi rekrytoinnin avaamisessa edellytetään toimialoilta huolellista arviointia ja kustannustietoisuutta.

**Yhteenveto:** Hyvinvointialueen henkilöstömenojen hallinta osana alijäämän kattamisvelvoitetta.

**Tavoite:** Henkilöstöressurssien käytön ja henkilöstömäärän ajantasainen arviointi htv-säästötavoitteessa pysymiseksi.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Hyvinvointialueella on dokumentoitu toimintamalli, jolla hyvinvointialueen toimialoja ohjaavissa toimielimissä seurataan hyvinvointialuetasoisesti sekä vakinaisten että määräaikaisten henkilöstömenojen ja henkilötyövuosien kehitystä ja ennusteita sekä määrärahabudjetteja koskevia ylitysuksia ja ylityksiä. Lisäksi toimialoja pyydetään seuraamaan ja raportoimaan säännöllisesti tehtävien määrät, jotka irtisanoutumisten, eläköitymisten ja määräaikaisuuksien päättymisten jälkeen on jätetty ja aiotaan jättää täyttämättä.

#### 4 HENKILÖSTÖRESSURSSIEN HALLINTA- JA SEURANTAMEKANISMIT

Hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyy vuosittain talousarviossa sitovat tehtäväkohtaiset toiminnan ja talouden tavoitteet, sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot, kuin myös koko hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Hyvinvointialuejohtaja, toimialajohtaja, palvelualuejohtaja, palveluyksikköjohtaja ja toimintayksikköjohtaja vastaavat kukin vastuualueensa taloudesta, sen seurannasta ja sisäisestä valvonnasta sekä lisäksi toimista, joihin tulee ryhtyä, jos talousarvio uhkaa ylittyä tai ylittyy.

Lisäksi kuten luvuissa 2 ja 3 on mainittu, hyvinvointialueella on dokumentoitu toimintamalli, jolla hyvinvointialueen toimialoja ohjaavissa toimielimissä seurataan hyvinvointialuetasoisesti sekä vakinaisten että määräaikaisten henkilöstömenojen ja henkilötyövuosien kehitystä ja ennusteita sekä määrärahabudjetteja koskevia ylitysuksia ja ylityksiä. Lisäksi toimialoja pyydetään seuraamaan ja raportoimaan säännöllisesti tehtävien määrät, jotka irtisanoutumisten, eläköitymisten ja määräaikaisuuksien päättymisten jälkeen on jätetty ja aiotaan jättää täyttämättä.

*Taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman mukaisesti henkilöstön rekrytointeja tulee aina edeltää toimialoilla tarkasteluprosessi, jossa tili- ja vastuuvollisuuden mukaisesti arvioidaan ja punnitaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tai näkökulmia.* Tällaisia ovat esimerkiksi tehtävien uudelleen jakaminen olemassa oleville resursseille, ennakoimalla lähtövaihtuvuutta ja suunnittelemalla tilalle vaihtoehtoisia toimintamalleja sekä sisäistä liikkuvuutta tukemalla. Myös palveluverkon ja toimitilaratkaisujen muutosmahdollisuuksien selvittäminen sekä palvelujärjestelmiin liittyvien innovaatioiden hyödyntäminen tai esimerkiksi henkilöstötarpeen korvaaminen sähköisten palveluiden tai teknologian avulla, ovat osa taloudellisuus- ja tuottavuusharkintaa. Prosessien uudistaminen liittyy olennaisesti panos/tuotos -tuottavuustarkasteluun, jossa säännöllisesti

arvioidaan palvelujen kustannusvaikuttavuutta sekä verrataan oman tuotannon työn hinnan kehitystä suhteessa ostopalveluihin. Inhimillisestä pääomasta huolehtiminen on keskeinen osa toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta arvioitaessa. Tämä tarkoittaa mm. olemassa olevan henkilöstön osaamisen vahvistamista ja osatyökykyisten työpanoksen kohdentamista mahdollisimman kustannusvaikuttavasti. Lisäksi henkilöstösuunnittelun kokonaisuus tulee tehdä toimialalla huomioiden toiminnalliset ja toimintaympäristön muutokset lähitulevaisuudessa - erityisesti vuosille 2026–2029.

#### 4.1 Perustehtävien joustavat rekrytoinnit

Vuonna 2025 Pohjois-Savon hyvinvointialueella palvelutuotannon perustehtävien rekrytoinnit ovat palvelutuotannon turvaamiseksi ns. joustavan haun piirissä olevia eli vapautettu kokonaan täyttölupaprosessista. Rekrytointitarpeen (vakituinen tai määräaikainen) hyväksyy toimialan johto ja tehtävien täyttämässä toimitaan erillisen virka- ja toimirekrytointiohjeen mukaisesti.

Joustavan rekrytoinnin toimintamallin mukaisesti täyttölupaa ei tarvita seuraavien ammattitehtävien täyttämässä: lääkärit, hammaslääkärit, fyysikot, psykologit, pelastushenkilöstö (miehistövirat), fysio-, puhe-, toiminta- ja ravitsemusterapeutit, tutkimushenkilöstö (tutkijat ja tutkimushoitajat, jos tehtävässä vaaditaan tutkimushoitajan koulutus), suun terveydenhuollon tehtävät (koko henkilöstö), apteekin henkilöstö, sosiaalityöntekijät, sosiaalihoajaajat, kuraattorit, palveluohjaajat ja perheohjaajat (sosionomin koulutus), kuraattorit, lähihoitajien ja sairaanhoitajien osalta poikkeusmenettely on käynnissä vuoden 2025 ajan yt -toimeenpanon osalta.

Toimialat hakevat vuoden 2025 aikana HR -poikkeustyöryhmältä rekrytoinnille täyttöluvan, ellei ko. ammattinimikettä ole vapautettu täyttöluvan hakemisesta. Määräaikaisiin sijaisuuksiin käytetään monien ammattiryhmien kohdalla ns. jatkuvaa sijaishakua.

**Yhteenveto:** Rekrytointeihin liittyvien henkilöstömenojen hallinta toimialalla talousarvion mukaisesti.

**Tavoite:** Henkilöstöressurssien käytön ja henkilöstömäärän ajantasainen arviointi htv-säästötavoitteessa pysymiseksi.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Hyvinvointialueella on dokumentoitu toimintamalli, jolla hyvinvointialueen toimialoja ohjaavissa toimielimissä seurataan hyvinvointialuetasoisesti sekä vakinaisten että määräaikaisten henkilöstömenojen ja henkilötyövuosien kehitystä ja ennusteita sekä määrärahabudjetteja koskevia ylitysuhtia ja ylityksiä. Lisäksi toimialoja pyydetään seuraamaan ja raportoimaan säännöllisesti tehtävien määrät, jotka irtisanoutumisten, eläköitymisten ja määräaikaisuuksien päättymisten jälkeen on jätetty ja aiotaan jättää täyttämättä.



---

## 5 TUKI TOIMIALOILLE HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINNASSA JA SEURANNASSA

### 5.1 HR-Kumppanuusmalli

Jokaiselle toimialalle ja yleisten palvelujen toimialan toimilinjoille on nimetty henkilöstö- ja hallintovastaavat (HR-kumppanit), jotka varmistavat toimilinjan ja -alan johtamistasoille ennakoivaa ja ohjaavaa HR-tukea sekä valvovat osaltaan yhdenmukaisten ohjeiden ja käytäntöjen noudattamista. HR-kumppanit seuraavat ja ohjeistavat toimialansa henkilöstöhallinnollisen taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman, hyvinvointialueella käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen ja HR -strategisen ohjelman operatiivista toimeenpanoa yhdessä palvelutuotannon linjajohdon kanssa.

**Yhteenveto:** Toimialakohtaisten henkilöstömenojen hallinta ja seuranta talousarvion mukaisesti.

**Tavoite:** Säännöllinen seuranta asetettujen henkilöstöön kohdistuvien säästötavoitteiden saavuttamiseksi.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Toimialakohtainen, kuukausittainen johtoryhmätasoinen seuranta talousarviovuodelle asetettujen henkilöstömenojen hallintaan ja säästötavoitteisiin liittyen. Osavuosikatsauksittain toteutuva henkilöstömenojen lautakuntakäsittely ja ohjaus tuottavuusohjelman toteutumisesta ja sen vaikutuksesta toimialan palvelujen tuottamiseen.

### 5.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen strategia 2026–2029 on edelleen osa Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategiaa. Organisaatiokulttuurin ja johtamistavan muuttuminen yhdenmukaiseksi suuressa kokonaisuudessa, jossa 19 organisaatiota yhdistyi yhdeksi, vaatii edelleen juurruttamista.

Vuosien 2026–2029 aikana valmentavan johtamisen periaatteiden implementointi ja toiminnan vakiinnuttaminen ovat edelleen keskiössä, mutta painopiste siirtyy vahvemmin valmentavaan työkuulttuuriin. Valmentavan työkuulttuurin ydin on henkilöstön työhyvinvoinnin lisäksi rohkaista henkilöstöä innovatiivisuuteen ja yhteistyön eri muotoihin. Uutena painopisteenä vahvistetaan työyhteisöjen taloudellisuus- ja tuottavuusosaamista.

Valmentavan työkuulttuurin juurruttamista sekä henkilöstölle että esihenkilöille edistetään heille suunnattujen valmennusten avulla. Valmennusten lisäksi esihenkilöillä on käytettävissään johtamisen käsikirja, joka sisältää keinoja valmentavan työkuulttuurin juurruttamiseksi. Tämä perehdyttämisen kokonaisuus on uudistumassa vuoden 2025 aikana yhteistyössä koulutuksen palvelualueen ja henkilöstöhallinnon kanssa. Myös esihenkilöiden osaamisvaatimusten päivittäminen on käynnissä vuonna 2025.

Valmentavan työkuulttuurin juurtumista mitataan säännöllisesti työhyvinvointikyselyjen kautta. Työhyvinvointikyselyjen perusteella työyhteisöön kohdennetaan tarvittaessa erilaisia tukitoimia. Työkuulttuurin kehittymistä mitataan myös esihenkilöille suunnatun esihenkilön kykykarttakyselyn avulla sekä erilaisilla tutkimus- ja opinnäytetöillä. Saadun tiedon pohjalta ohjataan työkuulttuurin kehittämisen suuntaa.

---

**Valmentavan johtamisen ja työkuulttuurin painopisteet vuosille 2026–2029 ovat:**

- Johdon ja esihenkilöiden syvävalmennus valmentavaan työkuulttuuriin.
- Henkilöstön valmentaminen kokonaisuudessaan valmentavaan työkuulttuuriin.
- Valmentavan johtamisen juurruttaminen osaksi organisaation pysyvää toimintamallia.
- Itseohjautuvuuden tukeminen.
- Henkilöstön osallistamisen hyödyntäminen, sekä osaamisen tunnistamisen osaaminen.
- Jatkuvan kehittymisen ja itseohjautuvuuden varmistaminen.
- Pitkäjänteisen seurannan ja arvioinnin vahvistaminen valmentavan työkuulttuurin kehittämisen välineenä.

**5.3 Tuki johdettavien määrän arvioimiseksi**

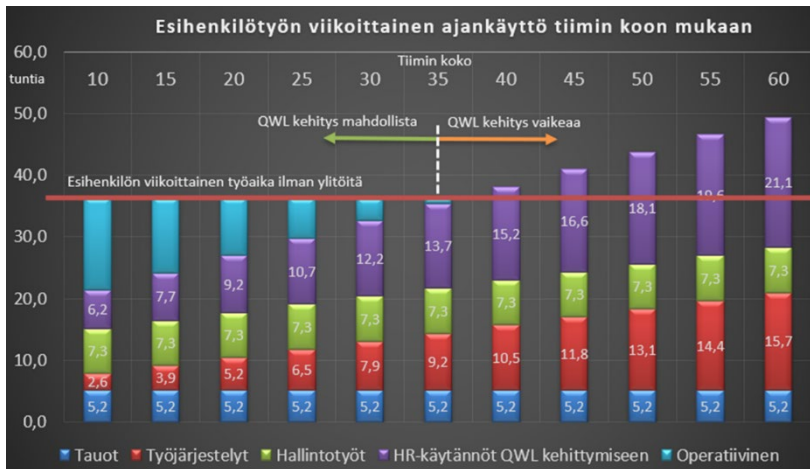
Lapin yliopistossa on kehitetty tieteellisesti validi mittausmenetelmä (QWL-analyysi (Quality of working life), jolla työhyvinvointi voidaan muuttaa henkilöstön suorituskyvyksi luotettavalla tavalla. Kysely perustuu motivaatioteoriaan ja on kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksymä menetelmä. Sen kehittämistä on vastannut Lapin yliopistossa yli kymmenen vuoden ajan henkilöstötuottavuutta tutkinut apulaisprofessori ja dosentti Marko Kesti.

Tämän menetelmän avulla Pohjois-Savon hyvinvointialueella tarkasteltiin syksyllä 2024 myös koko hyvinvointialueen esihenkilörakenteita, myös maantieteelliset johtamisalueet huomioiden. Toimialat tekevät tarvittavat muutokset esihenkilörakenteeseen kesäkuun 2025 loppuun mennessä.

Tarkastelun lopputuloksesta nousi kaksi tärkeää huomiota. Ensimmäinen oli, että laajalla maantieteellisellä alueella voi johdettavien määrä esihenkilöä kohden olla vähemmän kuin keskustajaissa. Toiseksi, jos esihenkilön toimenkuvaan kuuluu myös asiantuntija- tai kliinistä/operatiivista työtä, on johdettavien määrää suhteutettava suhteessa johtamiseen käytettyyn työaikaan. Johtamisrakennetta kokonaisuudessaan tullaan tarkastelemaan osana toiminnan tehostamista ja talouden hallintaa.

Kestin tutkimuksessa on todettu, että kun henkilöstön määrä nousee liian suureksi, laskee työhyvinvointi väistämättä. Tämä perustuu ajatukseen, että esihenkilöllä on käytössään vakiintunut määrä työaika ja tietyt asiat kuten tauot ja hallinnolliset työt vievät siitä oman osuutensa. Kun johdettavien määrä esihenkilöä kohden nousee, nousee myös työjärjestelyihin käytettävä aika. Tutkimuksen mukaan silloin kun esihenkilöllä on yli 35 johdettavaa, ei hänellä ole enää mahdollisuuksia johtaa työhyvinvointia ja siihen liittyvää tuottavuuspotentiaalia. Tällöin esihenkilön työaikaan ei jää enää riittävää aikaa johdettavien kohtaamiselle, kuten kehityskeskusteluihin ja spontaneihin kohtaamisiin. Työhyvinvoinnin laskiessa myös kustannukset nousevat ja työn tuottavuus laskee. (Kesti, M., Leinonen, J. and Syväjärvi, A. (2016). A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management (pp 1–317). Hershey, PA: IGI Global. (1–22)).

---



Kuva 1. Esihenkilön viikoittainen ajankäyttö tiimin koon mukaan ja yhteys työhyvinvointiin.

Lähde: Dosentti Marko Kesti. Työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön yhteys tuloksellisuuteen sosiaali- ja terveysalalla. (Kesti, M., Leinonen, J. and Syväjärvi, A. (2016). A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management (pp 1-317). Hershey, PA: IGI Global. (1-22))

**Yhteenveto:** Valmentavalla johtamisella, valmentavan johtamisosaamisen kehittämällä sekä työelämän laadun kehittämällä pyritään kokonaisvaltaiseen tuottavuuden nousuun samalla kun työelämän koettu laatu nousee. Toimintaa tukemaan tarvitaan tavoitteeseen perustuvat rakenteet.

**Tavoite:** Valmentavan johtamisen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin niin, että se näkyy johtamisessa, tiimien toiminnassa ja koko henkilöstön arjessa. Tavoitteena on parempi asiakas- ja työntekijäkokemus, tehokkaampi päätöksenteko ja organisaation ketteryys muuttuvassa toimintaympäristössä.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Valmentavan johtamisen kehittymistä seurataan työhyvinvointikyselyjen tuottamien indeksien avulla. QWL -indeksi kertoo myös valmentavan johtamisen onnistumisesta mm. seuraavien osatekijöiden osalta: turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. Esihenkilöiden kyvykartaan avulla mitataan, esihenkilöiden itsensä arvioimana, esihenkilöiden osaamista ja osaamisen kehittymistä mm. valmentavassa johtamisessa sekä työkykyjohtamisessa. Esihenkilörakenteen tarkastelu toimialoittain yhteistyössä henkilöstö- ja hallintovastaavien kanssa, tuo esiin esihenkilörakenteen muutokset ja kehittymisen niin toimialoittain kun koko hyvinvointialueen tasolla.

## 5.4 HR -poikkeustyöryhmämenettely vuonna 2025

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käytössä vuodelle 2025 erillinen poikkeustyöryhmämenettely, joka arvioi toimialojen tukena asiantuntijatehtävien ja esihenkilötehtävien täyttöluvan tarpeet sekä hoito- ja hoivatyöntekijöiden poikkihallinnolliset rekrytoinnit osana vuoden 2025 yhteistoimintaneuvottelun tuloksen toimeenpanoa.

### Poikkeustyöryhmän toiminta-ajatus

HR –kumppanuusmallin vastuiden mukaisesti toimialakohtaiset henkilöstö- ja hallintovastaavat tuovat työryhmälle tilannetiedot palvelutuotannosta. Toimialalla puolletut rekrytointijärjestelmään tehdyt täyttölupahakemukset tulevat työryhmän käsittelyyn sähköisesti. Rekrytointipäällikkö toimii hakemuksella työryhmäpäätöksen päättäjänä. Henkilöstöjohtaja ja rekrytointipäällikkö tekevät puolto/kielto -päätökset rekrytoinnin avaamisesta.

### HR -poikkeustyöryhmän arviointikriteerit rekrytointihakemusten käsittelyssä:

- Ensisijaisesti arvioidaan, onko kyseinen tehtävä eläköitymisen tai vapaaehtoisen poistumisen perusteella mahdollista jättää täyttämättä henkilöstösäästöjen saamiseksi.
- Toiseksi koordinoidaan hyvinvointialueen palvelujärjestelmäuudistuksen (R-ohjelmat) henkilöstövaikutuksia ja ohjataan toteuttamista.
- Kolmanneksi varmistetaan, ettei haetussa täyttöluvassa ole päällekkäisyyttä hyvinvointialueen eri toimialojen kesken, esimerkiksi keskitetyt palvelut/palvelutuotanto.

#### Toimenpiteet:

- Täyttölupahakemus palautetaan uudelleen valmisteluun, mikäli poikkeustyöryhmässä havaitaan, että täyttölupahakemus ei noudata hyvinvointialueen sovittuja linjauksia, esimerkiksi yt - toimeenpanon osalta.
- Varmistetaan täyttölupahakemuksessa budjettivaraus, että voidaan tehtävä avata hakuun jopa toistaiseksi voimassa olevana.
- Varmistetaan lakisäätelineen mitoitusperuste.
- Arvioidaan tehtävien kriittisyys eli onko kyseessä esimerkiksi kriittiset huoltovarmuustehtävät tai lakisäätelineen tehtävät, joissa on kyseessä avainhenkilörekrytointi.
- Arvioidaan, onko kyseessä erityisosaamista vaativat tehtävät, joissa hyvinvointialueen sisältä ei voida koulutuksen kautta tai tehtäväkuvaa laajentamalla kohdentaa osaamista tai olemassa olevaa resurssista.

**Yhteenveto:** Henkilöstöressurssien toimeenpanon hallinta ja päällekkäisyyksien karsiminen

**Tavoite:** Valvoa yt-toimeenpanon toteutumisen, erityisesti huolehtia takaisinottovelvoitteen täyttymisestä irtisanottujen kohdalla ja päällekkäisyyksien karsinta sekä palvelujärjestelmän toimeenpanon ohjaus.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Kaikki käsitellyt täyttölupahakemukset ja päätökset ovat katsottavissa 2 vuotta rekrytointijärjestelmästä. Yt-toimeenpanon osalta erillinen raportointi.

---

## 5.5 Henkilöstöressurssien arviointiryhmä – uusi toimintamalli osana integraatiojohtoryhmän toimintaa

Pohjois-Savon hyvinvointialueelle on siirtynyt 19 eri toimintamallia palveluiden tuottamiseksi. Osa palveluista on tuotettu kunnittain ja osa erinäisissä kuntayhtymissä ja osa vastuukuntamallilla. Luovuttajaorganisaatioilla on ollut oma henkilöstörakenteensa ja –politiikkansa, minkä johdosta toimijoiden henkilöstöressurit ovat olleet eritasoiset riippumatta palvelun tarpeesta. Työ yhdenmukaistamiseksi on edennyt, mutta vaatii rakenteellista tukea.

Järjestämisvastuun siirryttyä hyvinvointialueelle, on henkilöstörakenne ja –ressurit säilyneet monilta osin entisellään, eikä hyvinvointialueella ole ollut käytössä yksikkökohtaista tarkastelua eri ammattiryhmien resursseista suhteessa väestömäärään, väestörakenteeseen ja palvelun tarpeeseen.

Henkilöstöressusseja on johdettu toimialakohtaisesti, mutta resurssien tarve on hyvinvointialueen alkuvaiheessa perustunut enemmänkin arvioon, kuin mittaamiseen. Lisäksi henkilöstön tarvetta on osin arvioitu tai perusteltu suoritteiden määrien mukaan.

Tuottavuustoimena otetaan käyttöön osana integraatiojohtoryhmän toimintaa poikkihallinnollinen arviointimenettely, joka tukee toimialoja arvioimaan ammattiryhmien resursseja suhteessa väestömäärään, väestörakenteeseen ja palvelun tarpeeseen. Integraatiojohtoryhmä tukee myös yksittäisen tehtävän osaamisen laajentamista henkilöstövoimavarojen hallintamekanismina.

**Yhteenveto:** Henkilöstöressurssien tarkastelu kaikilla toimialoilla kattavasti suhteessa väestörakenteeseen ja palveluntarpeeseen sekä saadun tiedon mukainen henkilöstön sijoittuminen, ts. henkilöstöressurssien johtaminen, käynnistetään perustamalla poikkihallinnollinen työryhmä.

**Tavoite:** Henkilöstöressurssien johtamisella saavutetaan tasalaatuisuus palvelussa, vältetään resurssivajetta tai paikoittaista yliesurssia. Henkilöstöressurssien johtaminen on myös tukena palveluiden oikea-aikaisuuteen ja palvelurakenteen muutoksessa kohti edullisempia peruspalveluita.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Määritellään perusteet kunkin palvelun osalta henkilöstön kohdentumisperiaatteista ja seurataan vuosittain henkilöstön kohdentumista perusteiden mukaisesti. Perusteita määriteltäessä huomioidaan lakisääteiset velvoitteet, suositukset, muiden hyvinvointialueiden vastaavien palveluiden resurssointi, väestörakenne sekä palvelurakenteen muutostarpeet.

---

## 6 TYÖKYKYJOHTAMINEN HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINTAMEKANISMINA

Työkykyjohtaminen nähdään Pohjois-Savon hyvinvointialueella itsessään henkilöstötuottavuuden menetelmänä. Henkilöstötuottavuus kuvaa inhimillistä tehokkuutta. Inhimillisellä tehokkuudella tarkoitetaan työntekijöiden kykyä ja mahdollisuuksia toimia kustannustehokkaasti ja tuottavasti. Inhimillisen tehokkuuden lähtökohtina ovat mm. hyvä henkilöstöjohtaminen, kokemus työn merkityksellisyydestä, työkyky, osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen sekä työpaikan ilmapiiri. Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä keskeisessä roolissa on mm. sairauspoissaolojen vähentäminen ja työntekijöiden työkyvyn tukeminen. Hyvinvointialueella on useita toimenpiteitä työkykyjohtamiseen osana henkilöstötuottavuutta.

### 6.1 Soveltuvan työn kohdentaminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on otettu käyttöön soveltuvan työn -toimintamallin tehostettu käyttö rekrytointiprosesseja edeltävästi. Suunnitelmallinen mallin käyttö alkoi vuoden 2024 alusta alkaen. Rekrytoivan esihenkilön on ennen vakinaisen tehtävän tai yli 3 kk sijaisuuden täyttämistä varmistettava työhyvinvointiyksiköstä onko heillä soveltuvaa työntekijää ko. tehtävään ns. soveltuvan työn pankissa. Työntekijällä tulee olla lain tai virka- ja työehtosopimuksen perusteella siihen etuoikeus. Soveltuvaa työtä kohdennetaan työntekijöille, jotka eivät terveydellisistä syistä voi jatkaa omassa työssään ja työterveyslääkäri on todennut työkyvyn aleneman. Soveltuvan työn (uudelleensijoitus) tavoitteena on, että työ on pidempiaikainen, mahdollisesti pysyvä uusi työ. Voidaan myös toteuttaa työkokeiluja/ työjärjestelyjä/ koulutusta/ kuntoutusta sekä laatia työkykyselvityksiä.

Soveltuvaan työhön on vuoden 2024 aikana työllistynyt määräaikaiseen tehtävään 66 työntekijää ja pysyvään uuteen työkyvyllä soveltuvaan tehtävään 31 työntekijää.

**Yhteenveto:** Työkykyprosessissa olevat työntekijät tulee saada sitoutettua tuottavaan työhön, yli yksikkörajojen. Hyvinvointialue yhtenä yhteisenä työnantaja tukee työntekijöiden työkykyä.

**Tavoite:** Sairauspoissaolopäivien vähentäminen ja työntekijän sijoittuminen työkyvyllä soveltuvaan työhön.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Työhyvinvointiyksikkö tilastoi soveltuvaan työhön sijoittuvat palveluyksiköittäin. Raportointi kvartaaleittain toimialojen ja/tai palveluyksiköiden työsuojelu- ja yhteistyöryhmissä sekä hyvinvointialueen työsuojelutoimikunnassa.

---

## 6.2 Osatyökykyinen avustavaksi työntekijäksi -malli

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käytössä uusi toimintamalli, jossa osakuntoutustuella ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevat työskentelevät pääsääntöisesti omissa työyksiköissään, mutta mikäli työkyky ei enää omaan työtehtävään riitä, voidaan lähteä selvittämään mahdollisuutta työllistyä ns. avustavaksi työntekijäksi.

Työntekijällä tulee olla osatyökyvyttömyyseläkepäätös tai osakuntoutustukipäätös. Työhyvinvointipäällikkö tekee viranhaltijapäätöksen työntekijän siirtämisestä mukautettuun työhön, avustavaksi työntekijäksi toiseen työyksikköön toiselle toimialueelle tai palvelualueelle. Avustavan työntekijän työaikamuoto on yleistyöaika ja osa-aikaisuusprosentti vaihtelee 40–60 % välillä. Työ on päivätyötä.

Toimintamallin mukaisia avustavia työntekijöitä koskevia viranhaltijapäätöksiä on tehty vuoden 2025 alusta alkaen ja tällä hetkellä avustavia työntekijöitä on viisi. Kevan työkyvyttömyyseläkemaksulaskurilla laskettu säästö on 5 työntekijän osalta 250 000 euroa seuraavan kolmen vuoden aikana.

	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Työntekijöitä</b>	15	20	20	20	20
<b>Euroa</b>	755 000	1 252 500	1 500 000	1 500 000	1 500 000

Taulukko 4. Ennustetaulukko avustavien työntekijöiden määrästä 2025–2029 ja arvioidut Kevan työkyvyttömyyseläkemaksujen säästöt.

Vuodelle 2025 toimintamallin toteuttamiseen on varattu hyvinvointialueella työhyvinvointiyksikön talousarvioon määrärahasi 240 000 euroa, jolla voidaan palkata noin 15 avustavaa työntekijää vuodelle 2025.

**Yhteenveto:** Työkykyprosessissa olevat työntekijät tulee saada sitoutettua tuottavaan työhön, yli yksikkörajojen. Hyvinvointialue yhtenä yhteisenä työnantaja tukee työntekijöiden työkykyä.

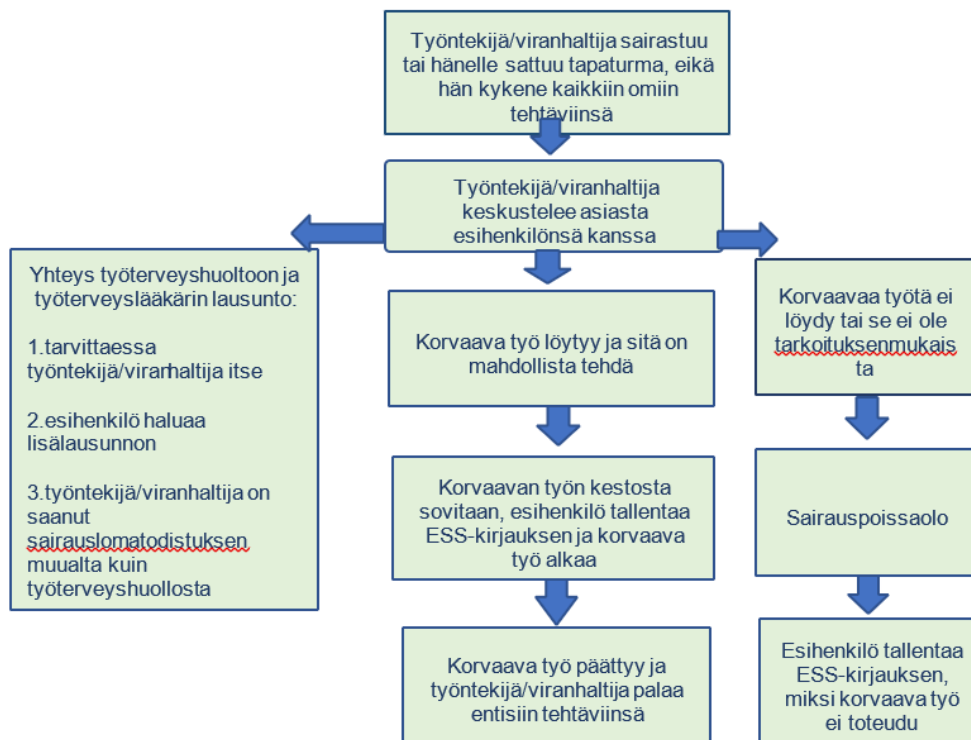
**Tavoite:** Osatyökykyisten kohdentaminen tukemaan toimialojen toiminnallisia muutoksia ja ennenaikaisen varhaiseläkemaksujen välttäminen.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Työhyvinvointiyksikkö vastaa prosessissa olevien työntekijöiden sijoittumisen suunnittelusta. Työhyvinvointiyksikössä on erillinen rahoitus toimialat ylittävälle henkilöstösiirroille, jonka käyttöä raportoidaan säännöllisesti.

### 6.3 Korvaavan työn kohdentaminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käytössä korvaavan työn toimintamalli, jonka tarkoituksena on edistää ja tukea hyvinvointialueen henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia sekä lisätä työn tuottavuutta.

Korvaavan työn toimintamallin tavoitteena on siirtyminen sairauskeskeisestä ajattelusta työkykykeskeiseen ajatteluun. Jos työntekijä on lievän ja lyhytaikaisen sairauden tai tapaturman vuoksi tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveyttään ja toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen omaa työtään tai jotakin muuta työtä, voi esihenkilö tarjota jo ensimmäisestä sairauspoissaolopäivästä lähtien korvaavan työn toimintamallin mahdollistamia työtehtäviä. Korvaavan työn aloittamisajankohta voi olla myös muu kuin ensimmäinen sairauspoissaolopäivä.



Kuva 2. Korvaavan työn prosessi.

Työyksiköitä kannustetaan suunnittelemaan etupainotteisesti, millaisia korvaavan työn vaihtoehtoja voidaan ottaa käyttöön, kun tarve ilmenee. Korvaava työ ei voi olla ristiriidassa työntekijän osaamisen kanssa. Myös työturvallisuuden tulee toteutua korvaavassa työssä. Työntekijä voi oppia korvaavassa työssä uusia taitoja ja toimintatapoja tai keskittyä joihinkin tehtäviin tavanomaista syvällisemmin. Myös työntekijän työpanos on käytössä työpaikalla niissä tehtävissä, mihin työkyky riittää.



## Henkilöstöpalvelut

## Päivämäärä

Korvaavan työn toimintamalli mahdollistaa työssä jatkamisen sairauspoissaolojen vaihtoehtona tai madaltaa kynnystä palata sairauspoissaolojen jälkeen työhön. Työntekijän palkalliset sairauspoissaolopäivät eivät kulu korvaavaa työtä tehdessä. Sairauspoissaolopäivät ovat käytettävissä esimerkiksi siihen ajankohtaan, kun niitä tarvitaan toipumiseen.

Korvaavan työn järjestely perustuu työntekijän vapaaehtoisuuteen ja se on siis aina sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Korvaavan työn toimintamallin mukainen työ voi kestää yhdestä päivästä kahdeksaan viikkoon.

	2023	2024	Yhteensä
<b>Päiviä</b>	4 353	8 479	<b>12 832</b>
<b>Laskennallinen säästö euroina</b>	1 610 610	3 137 230	<b>4 747 840</b>

Taulukko 5. Korvaava työ Pohjois-Savon hyvinvointialueella 2023–2024.

Sairauspäivärahan hintana käytetty 370 euroa (Elinkeinoelämän keskusliitto).

	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Päivien määrä</b>	9 000	9 500	10 000	10 000	10 000

Taulukko 6. Korvaavan työn päivien ennuste vuosille 2026–2029.

**Yhteenveto:** Sairauspoissaolopäivien vähentäminen tehokkaan korvaavan työn -mallin avulla.

**Tavoite:** Toimialakohtainen korvaavien päivien toteutuminen kasvaa 5 %.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Toimialan johtoryhmien raportit, työsuojelutoimikunnalle kvartaaliraportti, palveluyksiköiden ja/tai toimialojen työsuojelu- ja yhteistyöryhmille kvartaaliraportointi. HR -raportointijärjestelmästä korvaavan työn päivien määrä reaaliaikaisesti.

## 6.4 Sairauspoissaolojen vähentäminen ja työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on asetettu strategiseksi tavoitteeksi sairauspoissaolojen vähentäminen. Sairauspoissaolojen vähentämiseen on otettu käyttöön rakenteellisia toimintamalleja kuten mm. Työote -malli, masennuksen hoidon uudet menetelmät, psykiatristen sairaanhoitajien vastaanottomalli, omat fysiatrian ja psykiatrian alan erikoislääkärit, työterveyshoitajien terapianavigaattorikoulutukset, esihenkilön poissaololupakäytännöt jne. Työterveyshuollon toiminnan laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan ja seurataan seuraavissa asiakokonaisuuksissa. Työterveyshuollon yhteistyössä painopisteitä ovat mm.

1. toimenpiteiden vaikuttavuus työympäristössä ja työyhteisössä
2. työntekijöiden altistuminen ja kuormitus
3. työntekijöiden terveydentila ja työkyky
4. työperäiset sairaudet (työtapaturmat ja ammattitaudit) ja työhön liittyvät sairaudet
5. työntekijöiden sairauspoissaolot, erityisesti mielenterveyden syistä johtuvat poissaolot
6. työterveyshuollon omat toimintatavat (laatu)
7. tavoitteiden ja toimenpide-ehdotusten toteutumista sovitussa mittareissa, joita ovat esimerkiksi varhaisen välittämisen keskustelujen määrä, Aino Health Manager -järjestelmän kautta tehdyt yhteydenotot työterveyshuoltoon, työterveysneuvottelujen määrä jne.
8. asiakastyytyväisyys
9. työterveyshuollon kustannukset

**Yhteenveto:** Sairauspoissaolojen vähentäminen strategian mukaisesti.

**Tavoite:** Sairauspoissaolot vähenevät vuosittain 1 pv/ työntekijä.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Toimialojen johtoryhmäseuranta ja osavuosikatsaukset.

---

## 6.5 Työhyvinvoinnin vahvistaminen ja työsuojelu

Pohjois-Savon hyvinvointialueella mitataan henkilöstön työhyvinvointia tieteellisesti validoidulla QWL –mittarilla. Quality of Working Life -menetelmän on kehittänyt Lapin yliopiston apulaisprofessori ja dosentti Marko Kesti. Valtakunnallisesti ei ole käytössä yhdenmukaista mallia hyvinvointialueiden työhyvinvoinnin mittaamiseen.

### 6.5.1 Työhyvinvointikysely

Quality of Working Life - menetelmällä mitataan kolmea työhyvinvointiin vaikuttavaa motivaatiotekijää, jotka ovat:

1. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (suositus yli 80 %)
2. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (suositus yli 75 %)
3. Päämäärät ja luovuus (suositus yli 70 %)

Motivaatiotekijät vaikuttavat työhyvinvointiin yhtäaikaisesti. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus mahdollistaa suorituskyvyn työpaikalla. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti lisäävät toteutuessaan työkykyä. Päämäärät ja luovuus lisäävät myös työkykyä toteutuessaan.

Näiden työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden vaikutukset suorituskyvyn eivät ole lineaarisia, jonka seurauksena perinteiset työhyvinvointimittaukset voivat antaa virheellisiä tuloksia. QWL-indeksi ottaa tämän huomioon, antaen näin realistisemmän kuvan työhyvinvoinnin todellisesta tilasta. Työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet muodostavat yhdessä työhyvinvointia kuvaavan QWL-indeksin, joka kuvastaa työelämän laatua asteikolla 0 - 100 %. Valtakunnallinen tavoitearvo indeksillä on 60 %.

	2023	2024
Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus%	76,63	76,43
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti%	72,47	72,99
Päämäärät ja luovuus%	69,14	64,68
<b>Kokonais -QWL -indeksi%</b>	<b>57,90</b>	<b>56,51</b>

Taulukko 7. Pohjois-Savon hyvinvointialueen työhyvinvointikyselyn tulokset 2023 – 2024.

Kokonaistyöhyvinvointi-indeksi laski hieman vuoteen 2023 verrattuna. Työhyvinvointikysely ajoittui yhtäaikaisesti yhteistoimintaneuvottelujen kanssa, jolla arvioidaan olevan vaikutusta kyselyyn vastaamiseen. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella laaditaan työyhteisöihin työhyvinvointisuunnitelmat. Suunnitelmissa asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä ja toteutumisen seurannasta.

### 6.5.2 Interventiot työyhteisöjen ristiriitatilanteisiin

Esihenkilöllä on ensisijaisesti velvollisuus selvittää ristiriitatilanteet Pohjois-Savon hyvinvointialueen Hyvää- ja vastuullista työkäyttäytymistä-ohjeen mukaisesti.

Ratkaisua tilanteeseen haetaan osapuolten välisillä keskusteluilla ja heidän tekemillään päätöksillä yhteisten keskustelujen jälkeen. Esihenkilö voi konsultoida oman alueensa työsuojeluvaltuutettua sekä työhyvinvointi- tai työsuojeluasiantuntijaa ja tarvitessaan saa myös heiltä apua ristiriitatilanteen selvittämiseen ja yhteisten keskustelutilaisuuksien pitämiseen.

Mikäli esihenkilön käynnistämät selvitykset ja toimenpiteet ristiriidan selvittämiseksi eivät ole olleet riittävät tai tuoneet tarvittavaa ratkaisua asiaan, voi työyhteisösovittelu olla sopiva jatkotoimi ristiriitatilanteen hallintaan.

Työyhteisön yleisiä ilmapiiriongelmiä ei voida työyhteisösovittelun keinoin ratkaista, vaan sovittelun edellytyksenä on tunnistaa ristiriitatilanteeseen johtaneet tapahtumat ja asiat sekä osapuolet, joiden välillä ristiriita on. Sovittelu voi auttaa erityisesti tilanteisiin, joissa työyhteisön jäsenten vuorovaikutus on vaikeutunut tai keskusteluyhteys ja yhteistyö ovat kokonaan katkenneet.

### 6.5.3 Työsuojelu

Pohjois-Savon hyvinvointialueen työsuojeluorganisaatio koostuu työntekijöiden ja työnantajan edustajista. Työsuojeluvaltuutetut ovat työntekijöiden keskuudestaan vaaleilla valitsemia henkilöstön edustajia. Työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö ja viisi työsuojeluasiantuntijaa ovat työnantajan edustajia, jotka toimivat asiantuntijoina ja työnantajan tukena työturvallisuuteen ja työsuojelun yhteistoimintaan liittyvissä asioissa. Työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn.

Työsuojelun yhteistoiminta koostuu välittömästä sekä edustuksellisesta yhteistoiminnasta. Välitön työsuojelun yhteistoiminta on yksikössä tapahtuvaa työntekijöiden ja esihenkilön välistä päivittäistä yhteistyötä. Edustuksellinen työsuojelun yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyötä hyvinvointialueen työsuojelutoimikunnassa sekä yhteistyö- ja työsuojeluryhmissä. Työsuojelun ja työturvallisuuden keskeinen periaate on ennakointi ja työn vaarojen tunnistaminen. Tavoitteena on tukea ja tehostaa ennakoivaa työsuojelua ja auttaa kehittämään suunnitelmallisesti työoloja työpaikan omien tarpeiden mukaan. Työpaikalla työsuojelun ja työturvallisuuden vastuu toteutuu esihenkilön johdolla.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) on työnantajalle asetettu erityinen huolehtimisvelvoite. Työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä heidän työkykynsä turvaamiseksi. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

---

**Yhteenveto:** Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinot ovat käytössä ja työhyvinvoinnin mittaaminen on säännöllistä.

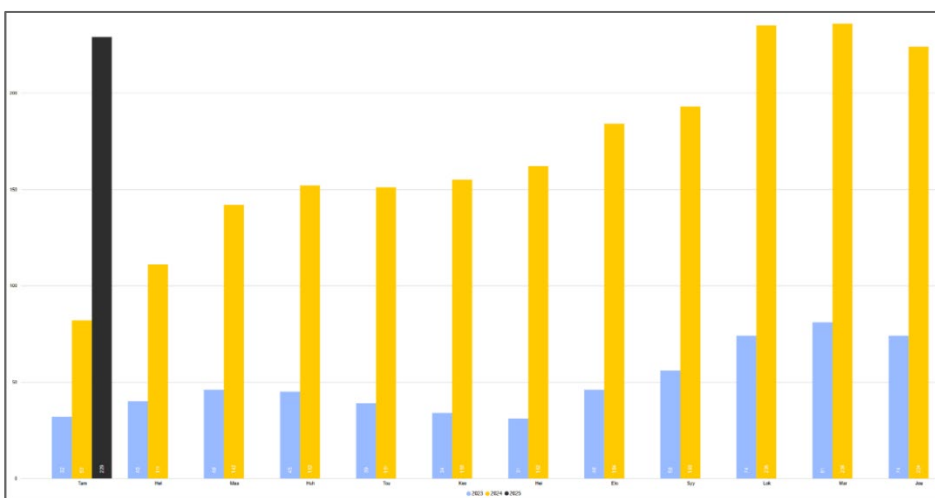
**Tavoite:** QWL -indeksi suosituksen mukaiselle tasolla 60% vuonna 2026. Työsuojelutoimet ennakoidaan työsuojelun toimintasuunnitelman mukaisesti (työympäristön parantaminen, tilajärjestelyt).

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Henkilöstötuottavuuden ajantasainen arviointi. Työhyvinvointisuunnitelmat ja työhyvinvointikyselyt vuosittain.

## 7 MUUT TOIMENPITEET

### 7.1 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutus on nykyisin erittäin merkittävä väylä rekrytoida lähihoitajia. Oppisopimuskoulutuksella valmistuu Pohjois-Savon alueella noin puolet lähihoitajista. Erityisesti ikääntyneiden toimialalla oppisopimuskoulutettavat ovat keskeisessä roolissa henkilöstösaatavuuden näkökulmasta. Oppisopimuskoulutuksessa olevat työntekijät voivat toimia osan tutkinnosta suoritettuaan hoiva-avustajan roolissa ja heidät voidaan laskea lakisääteiseen henkilöstömitoitukseen. Oppisopimuskoulutuksessa olevien työntekijöiden määrä vaihtelee kuukausittain tutkinnon osien suorittajien mukaisesti. Vuonna 2023 oppisopimusopiskelijoita oli 31-74/kk ja vuonna 2024 vastaavasti 82-224/kk. Tammikuussa 2025 oppisopimusopiskelijoita on jo 229. Määrä on lisääntynyt runsaasti ja osin tätä selittää vuoden 2024 alussa aloitettu kansainvälinen lähihoitajaoppisopimus -opiskelijoiden rekrytointi (EU/ETA-alueen ulkopuolelta). Kv-rekrytointi on tauolla kevään 2025, mutta mahdollisesti syksyllä saapuu muutamia kymmeniä uusia oppisopimusopiskelijoita. Kysyntä on kuitenkin kotimaisilla opiskelijoilla kasvanut oppisopimuskoulutukseen eli arvioidaan määrän säilyvän kuukausittain yli 200 opiskelijaa, vuositasolla 250-300 eri opiskelijaa.



Kuva 3. Oppisopimusopiskelijat vuosina 2023, 2024 ja 2025 kuukausittain (lähde: MonetTieto).

## Henkilöstöpalvelut

## Päivämäärä

Kouluttamattomille työntekijöille on mahdollista järjestää yhteistoimintaneuvottelujen mukaisesti oppisopimuskoulutuksia hoiva-avustajien tehtäviin.

Työnantaja on velvollinen uudelleen kouluttamaan työntekijöitä uuteen ammattiin oppisopimuksella. Sisäisen liikkuvuuden ja uralla etenemisen varmistamiseksi tehtävä on ensisijaisesti täytettävä sisäisesti, mikäli sisäisiä kelpoisuusehdot täyttäviä hakijoita on. Sisäinen hakumenettely ei koske hoitotyöntekijöiden rekrytoimista.

**Yhteenveto:** Työntekijöiden saatavuuden turvaamiseksi merkittävä väylä on lähihoitajien ja hoiva-avustajien oppisopimuskoulutus.

**Tavoite:** Ikääntyneiden toimialan palvelutarpeen kasvuun vastataan vuosittain avaamalla vähintään 10 hoiva-avustajan oppisopimuskoulutuspaikkaa. Toimintojen uudelleen järjestelyjen yhteydessä oppisopimuksen hyödyntäminen.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Oppisopimusopiskelijoiden lukumäärä.

## 7.2 Ylitöiden hallinta ja sijaisten käytön vähentäminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on ollut vuonna 2024 ja vuonna 2025 lisä- ja ylityö- sekä hälytyskorvausten kielto esihenkilötehtävissä, hallintotehtävissä, asiantuntija- ja toimistotehtävissä sekä muissa vastaavissa tukipalvelutehtävissä, joihin ei liity asiakas- tai potilastyötä.

Esihenkilöt veloitetaan hyvinvointialueen ohjeen mukaisesti tarkastamaan ja hyväksymään liukuvassa työajassa olevien työtunnit kuukausittain. Mikäli työntekijän työajanseurannan saldo on yli +10h, on esihenkilön käytävä keskustelu työtilanteesta ennakkollisesti ja tehtävä toimenpiteitä, joilla varmistetaan työaikasaldot saadaan pidettyä aikana, ei rahallisena korvauksena kalenterivuoden päätteeksi.

Osana tätä kokonaisuutta selvitetään mahdolliset muutostarpeet työaikaan koskeviin paikallisiin sopimuksiin (esimerkiksi liukuvan työajan sopimus), jotta ne entistä vahvemmin ohjaisivat esihenkilöitä työjärjestelyjen kautta välttämään ylitöitä ja työaikasaldojen maksamista rahana.

Sijaisten käytössä ja hoitajien keikkatyössä priorisointi painottuu lakisääteisiin ja kriittisiin palveluihin ja vähimmäishenkilöstömitoitukseen ikääntyneiden osalta (0,6).

### Varahenkilöstön toiminnan kehittäminen taloudellisena keinona

Pohjois-Savon hyvinvointialueella akuuttisijaisvälityksen yksikkö välittää työyksiköiden hoito- ja hoivatyöntekijöiden äkillisiin sijaistarpeisiin varahenkilöitä (yleiset palvelut, ikääntyneiden palvelut), hoitotyön keikkalaisia tai viimesijaisena välttämättömyysperiaatteena vuokraa henkilöstöä, jotta palvelutuotannon toimintaa ei jouduta poissaolojen vuoksi supistamaan tai asiakas- ja potilasaikoja perumaan.

Varahenkilöstö on pääosin vakinaisissa palvelussuhteissa olevia hoito- ja hoivatyöntekijöitä (mm. hoiva-avustajat, lähihoitajat, sairaanhoitajat, kättilöt). Hoitotyön keikkalaisina (palvelussuhteen kesto on alle 13 pvää) hyvinvointialueella työskentelevät alalle opiskelevat, eläkeläiset ja pitkällä poissaoloilla olevat tai toisen organisaation palveluksessa olevat työntekijät. Henkilöstövuokrausta

## Henkilöstöpalvelut

## Päivämäärä

---

tehdään vain viimeisenä keinona kilpailutetuilta sopimustoimittajilta lakisääteisten mitoitusten turvaamiseksi.

Varahenkilöstön toimintaa on tarpeen kehittää vuosille 2026-2029 kustannustehokkaammaksi ja kattamaan mahdollisimman laajasti koko hyvinvointialueen hoito- ja hoivatyöntekijöitä käyttäviä työyksiköitä. Varahenkilöstön liikkuvuutta ja mahdollisimman laajoja työssäkäyntialueita pyritään kehittämään koko ajan, samoin laajaa osaamista eri palvelutuotannon yksiköissä sijaistamisen mahdollistamiseksi. Tämä vaatii jatkuvaa seuranta- ja analyysityöyksiköiden sijaistarpeiden ja käytettävissä olevan varahenkilöstön työpanoksen kohtaamisesta ja kohdentamisesta oikein.

Akuuttisijaisvälityksen toiminnalle on laadittu priorisointisuunnitelma yhteistyössä palvelutuotannon kanssa. Jotta varahenkilöstön käytön suunnittelu saadaan optimoitua, tulee ennakoida palvelutuotannon muutokset ja sopeuttaa toiminta sen vaatimuksiin. Vuoden 2025 aikana seurataan erittäin tarkasti sijaistarpeiden täyttöprosentteja, kustannuskehitystä, rakennetaan liikkuvuudelle ja työssäkäyntialueille toimintamalli sekä tarkastellaan mahdollisuutta pilkkoa varahenkilöiden työvuorot esim. kahden lähekkäin sijaitsevan työyksikön välillä tehokkuuden optimoimiseksi.

**Yhteenveto:** Hyvinvointialueella hillitään aktiivisesti työaikakorvauksia, joita voidaan välttää työjärjestelyillä. Oma varahenkilöstö on kustannustehokas tuki palvelutuotannon toiminnan varmistamiseksi.

**Tavoite:** Esihenkilöt varaavat aina ensisijaisesti varahenkilön, ei hoitotyön keikkatyötä tai vuokratyötä. Välttää ylityö- ja liukuvan työajan korvauksia sekä koko henkilöstössä että erityisesti esihenkilö-, hallinto- ja tukipalvelutehtävissä, joissa ei tehdä suoraa potilas- tai asiakastyötä. Optimoida oman varahenkilöstön prosessi ja riittävyys vastaamaan palvelutuotannon akuuttisijaistarpeita kustannustehokkaasti.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Esihenkilöt seuraavat aktiivisesti työntekijöiden ja viranhaltijoiden työajanseuranta- ja puuttuvat sieltä ilmeneviin saldokertymiin. Ylityömääräyksiä ei anneta ylityökiellon piirissä olevalle henkilöstölle. Paikalliset sopimukset työaikaan liittyen arvioidaan ja tarvittaessa neuvotellaan uusiksi.

Henkilöstöhallinnossa tehdään vuoden puolivälissä ja loppuvuodesta hyvinvointialuetasoinen raportti työaikasaldoista ja sen pohjalta kohdennetaan esihenkilöille huomautus velvollisuudesta työaikasaldojen pois pitämisen järjestelyihin.

Hva:n ulkopuolelta rekrytoitujen sijaisten määrän seuranta säännöllisesti henkilömäärinä kuukauden viimeisen päivän tilanteessa tai otantana tarvittaessa. Varahenkilöstön käyttöaste mittarina.

---

### 7.3 Lähtövaihtuvuus ja uudet tehtäväjaot

Toimialoja on ohjattu arvioimaan säännöllisesti toimintojen kustannustehokkuutta sekä ennakoimaan talousarvioprosessien yhteydessä, mikä osuus lähtövaihtuvuudesta voidaan hyödyntää esimerkiksi jakamalla työtehtävät uudelleen, liinaamalla työprosesseja tai ottamalla käyttöön vaihtoehtoisia toimintatapoja, kuten esimerkiksi digitaalisia palveluja.

Lähtövaihtuvuuden ennakoidaan asettuvan 2026 – 2029 hyvinvointialueella vuoden 2024 tasolle.

**Yhteenveto:** Lähtövaihtuvuuden hyödyntäminen ja tehtäväjakojen päivittäminen sekä täyttölupaprosessi-ohjeiden noudattaminen. Vuosittain toimialakohtaisen henkilötyövuosien asettaminen sitovaksi.

**Tavoite:** Eläkkeelle siirtymisten ja irtisanoutumisten yhteydessä aina tarkistettava, voidaanko tehtäviä yhdistää tai työprosesseja tehostaa siten, että niistä on ulosmitattavissa kustannussäästöjä henkilöstömenoihin. Täyttölupamenettely ja tiukennetut säännöt. Työkykyjohtamisen keinot henkilöstöressurssien hallintamekanismina.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** HR-tunnuslukuja seurataan toimialalla ja niistä raportoidaan kuukausittain, henkilöstömäärä ei saa kasvattaa henkilötyöpanosta (ilman lakiperustetta, jonka päättäjät vahvistaneet).

### 7.4 Toimenpiteet lomapalkkavelan vähentämiseksi vuosilomaohjeen mukaisena

Vuosilomalaki (162/2005) on ns. pakottava laki, josta heikommin ei voida sopia. Laissa määrätään muun muassa loman antamisesta, ja lain 21 §:n mukaan työnantaja ja työntekijä saavat sopia, että työntekijä pitää 12 arkipäivää ylittävän loman osan yhdessä tai useammassa jaksossa. Myös työehtosopimuksen määräykset tulee ottaa huomioon.

Vuosilomista ja säästövapaista on ohjeistettu kattavasti Pulssi-Intranetissä palvelussuhdekäsikirjassa. Vuosilomien pitämisestä tai säästövapaiden käyttämisestä ei ole erillistä hallinnollista ohjetta.

Esihenkilön velvollisuus on huolehtia ja määrätä, että lomapäivät tulevat pidetyiksi. Lomapäivien pitämisellä hillitään vuosilomapalkkavelkaa ja turvataan työhyvinvointia. Hyvinvointialueen linjan mukaan vuosilomaa on annettava, vaikka työntekijä olisi pitkällä työvapaalla (esim. hoitovapaa, muu palkaton työvapaa). Vuosilomaa voidaan vahvistaa virka-/työvapaan päälle.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on ohje, että vuodenvaihteen yli siirtyy vain 8 pv kuluva lomaa. Säästövapaista hyvinvointialueella on linjattu, että vuosilomapäiviä ei säännönmukaisesti jätetä säästövapaaksi. Mikäli kuitenkin säästövapaita syntyy, niiden poispitämisestä tehdään molempia osapuolia sitova säästövapaasuunnitelma.

Hyvinvointialueella kehitetään yhteistyössä ulkoistetun palkanlaskennan tuottajan kanssa ketterää ja säännöllistä lomapalkkavelan seurantamallia vuoden 2025 aikana.

---



Henkilöstöpalvelut

Päivämäärä

---

**Yhteenveto:** Vuosilomat pidetään aikana eikä vuosilomapäiviä voi säännönmukaisesti siirtää säästövapaiksi. Vuosilomat pidetään vuosilomalain ja HYVTES:n mukaisesti.

**Tavoite:** Hyvinvointialueen vuosilomakäytännöt estävät tarpeettoman ja pitkäkestoisen lomapalkkavelan syntymisen. Vuosilomat pidetään vapaana sinä lomavuotena, jona ne ovat tarkoitettu.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Vuosilomasuunnittelu on keskeinen osa esihenkilötyötä. Esihenkilöllä on virkaansa tai tehtävänsä liittyvä velvollisuus huolehtia siitä, että vuosilomat pidetään vuosilomalain ja työehtosopimuksen mukaisesti välttämättä säästövapaita.

Hyvinvointialueella tehdään aina alkuvuodesta tarkastelua pitämättömistä vuosilomapäivistä ja niistä muistutetaan esihenkilöitä. Tässä yhteydessä myös tarkastellaan säästövapaaksi siirtyvien päivien tilanne.

Lomapalkkavelan seuraamiseen kehitetään ketterää ja säännöllistä seurantamallia, joka edellyttää teknistä kehittämistä yhteistyössä ulkoistetun palkanlaskennan tuottajan kanssa.

## 8 YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINTAMEKANISMINA

Yhteistoimintaa prosessina säädellään yhteistoimintalain useilla pykälillä. Laissa on muun muassa määräykset siitä, mitä asioita yt-neuvotteluissa on vähintään käsiteltävä ja missä aikataulussa neuvotteluissa edetään. Työnantajalle on säädetty myös velvollisuuksia viestintään liittyen. Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että työntekijöiden työllistymistä tuetaan suunnitelmallisesti ja tiettyjä periaatteita noudattaen. Kun työnantaja suunnittelee toimenpiteitä, sen on arvioitava toimenpiteen henkilöstövaikutusten merkittävyys. Yhteistoimintamenettely käydään toimenpiteistä, jotka kuuluvat työnantajan työjohtovaltaan. Jos suunnitellut toimenpiteet, joilla työnantaja arvioi olevan merkittäviä vaikutuksia henkilöstön asemaan, liittyvät työpaikan yleisiin käytäntöihin ja töiden järjestelyyn, niistä on käytävä yt-neuvottelut.

Yhteistoimintamenettelyt on käynnistettävä, kun työnantaja harkitsee toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen taloudellisin tai tuotannollisin perustein.

Tällöin työnantaja ei ole yhteistoimintamenettelyä aloittaessaan vielä tehnyt päätöstä mahdollisista henkilöstön vähennyksistä, vaan työnantaja vasta suunnittelee toimenpiteitä, joilla voi olla vaikutuksia henkilöstön määrään. Näitä ns. työvoiman vähentämistoimenpiteitä koskee normaalia laajempi yhteistoimintavelvoite.

Kunnan ja kuntayhtymän talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia taikka merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa.

---

Henkilöstöpalvelut

Päivämäärä

**Yhteenveto:** Henkilöstömenojen hallintaa varten aikataulutetaan vuosien 2026-2029 yhteyteen lakisääteinen yhteistoimintamenettely tavoitteena tarkentunut henkilöstön vähennys-tavoite.

**Tavoite:** Suunnitelmallinen eteneminen alijäämien kattamiseksi.

**Seurantamekanismi ja raportointi:** Talousarviovuosittain erillinen raportointi.

## 9 TYÖN TUOTTAVUUSKEHITYKSESTÄ HUOLEHTIMINEN

Pohjois-Savon hyvinvointialueen vuosien 2026-2029 henkilöstömenoihin kohdistuvat vuosittaiset säästötavoitteet ovat 2 % henkilöstömenoista. Käytännössä tämä tarkoittaa toimialajohtajille asetettua tavoitetta järjestää toiminnot nykyistä tehokkaammin siten, että vuosien 2026-2029 aikana voidaan jättää täyttämättä laskennallisen analyysin mukaisesti tietty määrä tehtävistä.

Säästötavoitteisiin pääseminen edellyttää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, joka on aina tehtävä palvelutuotannon toimialakohtaisena kokonaisarviointina. Käytännössä talousarvion yhteydessä on kyettävä muutoksiin teknologian, lähtövaihtuvuuden, eläköitymisen, osaamisen kehittämisen, sisäisen liikkuvuuden (ml. osatyökykyiset) ja uusien rekrytointien tasapainottamisena. Teknologian ja sähköisten palveluiden kehittäminen on osana palvelujärjestelmä uudistusta.

*Säästöjen toteutuminen edellyttää tarkoin määriteltyjä toimenpiteitä työn tuottavuuden parantamiseksi koko palvelutuotannon osalta, ei pelkästään sektorikohtaisesti tarkasteltuna.*

Työn tuottavuuden keskeisenä edellytyksenä on työkykyinen henkilöstö. Työhyvinvointia ja työkykyä johdetaan ja edistetään laadukkaalla henkilöstöpolitiikalla ja valmentavalla johtamisella. Henkilöstötuottavuuden parantaminen edellyttää tämän asiakirjan mukaista usean vuoden suunnitelmallisuutta, sitoutumista tavoitteisiin ja konkreettisten muutosten vahvaa toimeenpanoa. Työkykyjohtaminen on keskeinen osa henkilöstöpolitiikkaa, jolla tuetaan henkilöstötuottavuuden toteutumista.

Henkilöstöressurssien hallinta, kuten tässä aineistossa mainittu sairauspoissaolojen vähentäminen, lähtövaihtuvuuden hyödyntäminen, oppisopimuskoulutukset sekä sijaisten käytön vähentäminen ovat keskeisiä toimeenpanon muotoja työn tuottavuuden parantamiseksi. Erityisesti lähtövaihtuvuuden hyödyntämisellä ja sijaisten käytön vähentämisellä voidaan parantaa työn tuottavuutta silloin, kun työ jaetaan olemassa olevien henkilöstöressurssien kesken tai otetaan käyttöön toisenlaisia toimintamalleja, mutta huolehditaan että samalla työpanoksella tuotoksena syntyy joko sama määrä tai enemmän suoritteita. Vastaavasti oppisopimuskoulutus on tärkeä keino työn tuottavuuden edistämiseksi silloin, kun työntekijät koulutetaan palvelutarpeen mukaisesti ja koulutettu työpanos ohjataan tuottavaan ja kustannusvaikuttavaan työhön.

*Toimenpiteiden toteutuminen edellyttää hyvinvointialuetasoisia tukirakenteita sekä tiedolla johtamisen ja sisäisen valvonnan keinoja.*

Tukirakenteiden tehtävänä on tukea hyvinvointialueen toimialoja työn tuottavuutta parantavien toimenpiteiden toteuttamisessa. Sekä huolehtia, että toimialoilla johdetaan tiedolla ja seurataan työn tuottavuuden kehittymistä esihenkilöiden johdolla sisäisen valvonnan keinoin.

Esihenkilöitä tullaan ohjaamaan tiedolla johtamisessa yhä enemmän työn tuottavuuden arviointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilöiden kykyä ennakoita, suunnitella ja toteuttaa henkilöstöressurssien käyttö sellaiseksi, jossa huomioidaan palvelutarpeiden muutokset mutta

## Henkilöstöpalvelut

## Päivämäärä

---

parannetaan työn tuottavuutta, myös koko palvelutuotanto huomioiden. Tämä edellyttää esihenkilöiden tieto/taito-osaamisen kehittämistä tuottavuutta kuvaavien tunnuslukujen tulkintaan ja poisoppimista tulkinnoista, joissa sektorikohtaisesti keskitytään pelkkien palvelutarpeiden tai pelkkien asiakasmäärien tai suoritemäärien muuttumista koskevaan tarkasteluun.

Lisäksi henkilöstöä rohkaistaan toteuttamaan sisäisen valvonnan keinoja ja tuomaan näin esihenkilöille tiedoksi kehitettäviä kohteita. Muutoin sisäisen valvonnan johtaminen ja koordinointi on esihenkilöiden tehtävä.

*Pohjois-Savon hyvinvointialueelle kohdistettu säästövelvoite edellyttää myös lakisääteisiä yhteistoimintamenettelyjä vuosina 2026-2029.*

Pohjois-Savon hyvinvointialueella lähtövaihtuvuuden ja rakenneohjelmien kautta haettavat säästötoimenpiteet vuosille 2026-2029 ovat riittämättömät alijäämän kattamiseksi. Ne muodostavat vuositason 10 – 11 M€:n säästöt henkilöstömenoissa. Tämän vuoksi aikataulutetaan vuosille 2026-2029 lisäksi lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt, joiden avulla toteutetaan henkilöstömenoihin kohdistuva puuttuva säästötavoite, joka on vuositason noin 5 - 6 M€.

---