



# Henkilöstökertomus 2024

Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen 2024  
täydentävä osa henkilöstövoimavarojen osalta

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Henkilöstökertomuksen sisältö</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Henkilöstöjohtajan katsaus vuoteen 2024</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Henkilöstökertomus</b>	<b>8</b>
	3.1 Henkilöstötunnusluvut 2024 kootusti.....	8
	3.2 Henkilöstömäärä .....	9
	3.3 Henkilöstön vaihtuvuus .....	13
	3.4 Eläköityneet 2024 .....	14
	3.5 Poissaolot ja sairauspoissaolot .....	16
	3.6 Kelan korvausluokat .....	21
<b>4</b>	<b>Ikärakenne</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Henkilötyövuodet ja henkilöstömäärä</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Henkilöstökulut 2024</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Työhyvinvointi</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>Työsuojelu</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen</b>	<b>30</b>
	9.1 Perehtyminen hyvinvointialueella .....	30
	9.2 Mentorointi hyvinvointialueella .....	32
	9.3 Osaamisen arviointi ja työurakeskustelut .....	33
	9.4 Ammatillinen täydennyskoulutus ja tilastot .....	34
<b>10</b>	<b>Rekrytointi</b>	<b>35</b>
	10.1 Henkilöstön saatavuus .....	35
	10.2 Työnantajamielikuvan rakentamisella orastavaa positiivista vaikutusta jo loppuvuodesta .....	37
	10.3 Kansainvälinen rekrytointi .....	39
	10.4 Rekrytoinnin tilastot .....	41
<b>11</b>	<b>Valmentava johtaminen</b>	<b>43</b>
<b>12</b>	<b>Henkilöstötuottavuus</b>	<b>45</b>
<b>13</b>	<b>Henkilöstöjohtajan yhteenveto</b>	<b>47</b>
<b>14</b>	<b>Liite: Termien selitteet</b>	<b>52</b>

# 1 Suunnitelmien yleiset perusteet ja kehitysnäkymät

Henkilöstökertomus täydentää osaltaan toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tietoja henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Tietoaineisto on koottu Pohjois-Savon hyvinvointialuetasoisena. Lähdeaineistona henkilöstökertomuksessa on käytetty MonetTieto -raportointijärjestelmää, joka on hyvinvointialueelle vahvistettu henkilöstöraporttijärjestelmäksi. Raporttitietoja on lisäksi poimittu myös mm. KuntaRekry-järjestelmästä ja OSS-koulutusjärjestelmästä.

Henkilöstömääriä ja henkilötyövuosien määriä koskevat tilastot otetaan järjestelmistä poikkileikkaustilastoina, koska tiedot päivittyvät päivittäin. Poikkileikkausajankohta aiheuttaa sen, että eri ajankohtina ajetuissa raporteissa voi esiintyä tilastollista vaihtelua. Tilastollista vaihtelua aiheuttavat takautuvasti tehtävät korjaukset lähtöjärjestelmiin ja eri ajankohtiin perustuvat käsittelyprosessit, kuten esimerkiksi ylityökorvausten hyväksymistä koskevat työvaiheet. Tämän vuoksi tilinpäätökseen sisällytettävät tilastot pyritään ajamaan järjestelmistä mahdollisimman myöhään, jotta tilastoaineisto olisi mahdollisimman täydellinen. Henkilöstökertomuksen sisällössä on otettu huomioon Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien (KT) ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen suositus henkilöstöraportoinnin sisällöstä. Henkilöstökertomus on tarkoitettu hyvinvointialueella työyhteisöjen sekä johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön tilannekatsaukseksi hyvinvointialueen henkilöstön tunnusluvuista.

Henkilöstökertomuksessa vertailtavat mittarit on sovittu kansallisesti eri hyvinvointialueiden välillä. Yhteisiä mittareita ovat henkilötyövuodet, henkilöstön ikärakenne, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja koulutuspäivät. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä eli palkallista työpanosta. Henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi, jolloin ylitöitä tai muullakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa ei oteta laskennassa huomioon. Henkilöstön ikärakenne raportoidaan viiden vuoden välein ikäryhmittäin sekä keskiarvona. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus raportoidaan erikseen. Vaihtuvuudella tarkoitetaan uusien alkaneiden palvelussuhteiden ja päättyneiden palvelussuhteiden lukumääriä. Päättyneiden lukumäärässä erotellaan eläkkeelle siirtyneet ja muutoin hyvinvointialueelta poistuneet.

Sairauspoissaolot ilmoitetaan kalenteripäivinä. Sairauspoissaoloihin ilmoitetaan sekä omasta sairaudesta johtuvat poissaolot että työtapaturmista, työmatkatapaturmista ja ammattitaudeista aiheutuvat poissaolot. Sairauspoissaoloprosentti lasketaan sairauspoissaolojen osuutena teoreettisesta säännöllisestä työajasta. Täydennyskoulutus on yksi henkilöstön osaamisen kehittämisen osa-alue, josta raportoidaan koulutuspäivät.

## 2 Henkilöstöjohtajan katsaus vuoteen 2024

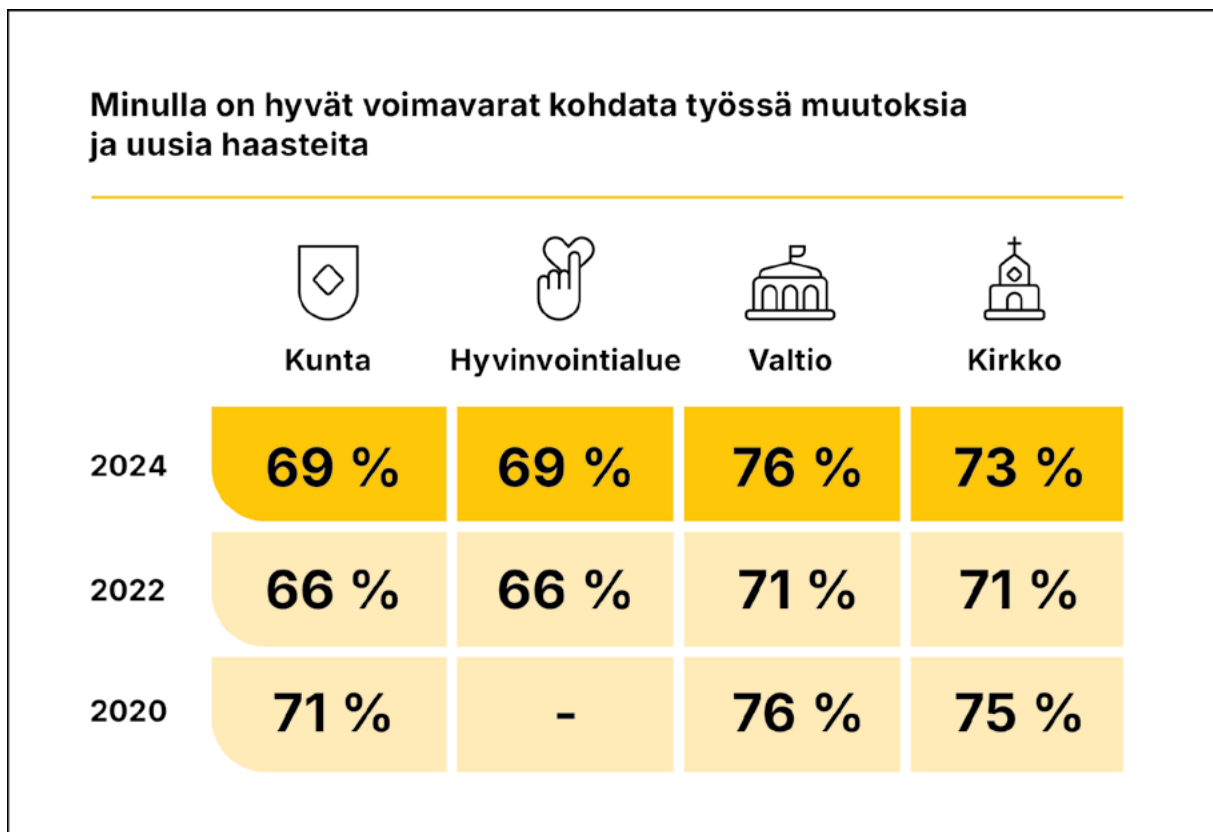
Henkilöstövoimavarojen ennakointi ja hallinta on osa hyvinvointialueiden strategiatyötä. Tieto henkilöstövoimavaroista on perusta ennakoivalle henkilöstösuunnittelulle palveluiden ja tukipalveluiden järjestämisessä sekä erityisesti palvelujärjestelmämuutoksissa. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on vuonna 2024 toimeenpantu aluehallituksen vahvistaman henkilöstöstrategisen ohjelman mukaisia toimia erityisesti ennakoimalla henkilöstösuunnittelua vuoteen 2035 saakka, vahvistamalla työhyvinvointia sekä kehittämällä edelleen suuren organisaation johtamis- ja henkilöstörakennetta.

Henkilöstöstrategisen ohjelman avulla tuetaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategian, pitkäkestoisten tavoitteiden sekä rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten toteuttamista. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, talousarvio, digitaalisten palveluiden kehittäminen- ja TKKI -strateginen ohjelma sekä henkilöstöstrateginen ohjelma muodostavat yhdessä merkittävän strategiaa vahvistavan kokonaisuuden. Henkilöstökertomuksessa havainnoidaan niitä muutos- ja kehityssuuntia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstövoimavaroihin. Tieto henkilöstövoimavaroista on oleellinen osa tiedolla johtamista. Henkilöstökertomus sisältää näkökulmat myös osaamisen vahvistamiseen ja uudistumiseen.

Hyvinvointialue on julkishallinnollinen organisaatio, joten vertailtavuutta vastaaviin julkisiin organisaatioihin löytyy mm. valtion, kuntien ja seurakuntien organisaatioista. Eläkelaitos Keva on tuottanut vertailevaa tutkimusaineistoa: Kevan tutkimuksia 2/2025: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024. Kevan julkisen alan työnhyvinvointitutkimuksen mukaan työntekijöiden voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssään ovat parantuneet vuodesta 2022. Kyselyyn vastanneista lähes kolme neljästä arvioi voimavaransa kohdata muutoksia ja uusia haasteita hyväksi, kun vuonna 2022 osuus oli alle 70 %. Voimavaransa heikoksi arvioivien työntekijöiden osuus on niin ikään pienentynyt vuodesta 2022. Kokemus voimavarojen riittävydestä kohdata muutoksia ja haasteita työssä vaihtelee ammattialoittain. Hyvinvointialueiden hallinto- ja toimistotyössä kuitenkin aiempaa (9 %) useampi (14 %) oli sitä mieltä, ettei heillä ole voimavaroja kohdata muutoksia (Kevan tutkimuksia 2/2025, 15–16.)

Kevan (2/2025) tutkimuksen mukaan hyvinvointialueilla henkinen työkyky koetaan eri tavoin eri ammattialoilla. Terveysalalla kokemus on vahvistunut, sillä 79 % työntekijöistä arvioi henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, kun vuonna 2022 tulos oli 74 %. Hallinto- ja toimistotyössä 80 % ilmoitti vuonna 2022 henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, kun taas vuonna 2024 osuus oli laskenut 76 prosenttiin ja lähes viidennes (17 %) koki henkisen työkykynsä heikoksi. Huomionarvioista hyvinvointialueiden tuloksissa on myös esihenkilöiden kokema työhyvinvoinnin heikentyminen vuodesta 2022. Esihenkilö- tai työnjohtotehtävissä toimivista hyvinvointialueiden vastaajista 72 % koki nyt henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, kun vuonna 2022 osuus oli 87 %. Muilla julkisilla sektoreilla vähintään 80 % esihenkilöistä arvioi henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi

(Kevan tutkimuksia 2/2025, 18–22). Pohjois-Savon hyvinvointialueella valmentavan johtamisen menetelmillä pyritään vahvistamaan esihenkilön tukea ja työhyvinvointia. Pohjois-Savon hyvinvointialueen omassa QWL-mittauksessa johtotehtävissä työskentelevät kokivat työhyvinvointinsa muita ammattinimikeryhmiä korkeammaksi ja eniten kehitettävää työhyvinvoinnissa on lääkäreillä ja muulla hoitohenkilöstöllä. Pääasiallisesti asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden osa-aluekohtaiset keskiarvot laskivat viime vuodesta kaikkein eniten. Tätä muutosta saattaa selittää kyselyn aikana käynnissä olleet yhteistoimintaneuvottelut.

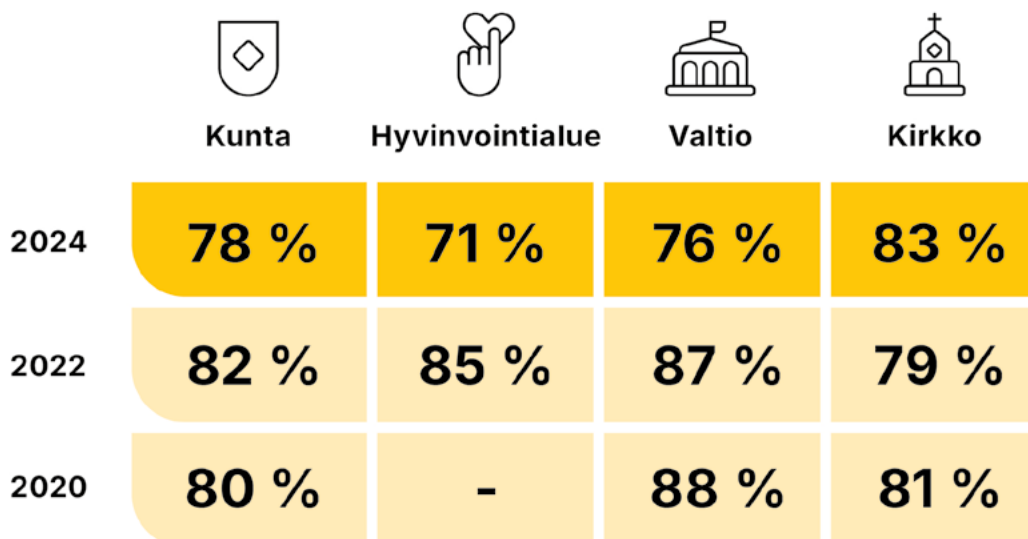


Kuva 1. Muutosten kohtaaminen.

Lähde: Kevan tutkimuksia 2/2025. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024, 16.

Kevan (2/2025) tutkimuksen mukaan huomionarvoista on kuitenkin se, että työhyvinvoinnin myönteisestä kehityksestä huolimatta aiempaa harvempi kunta-alan, hyvinvointialueiden ja valtion työntekijä kokee nyt työnsä jatkuvuuden turvatuksi. Erityisesti hyvinvointialueiden ja valtion työntekijöiden kokemus on tältä osin heikentynyt. Vuonna 2024 hyvinvointialueilla oli suunnitteilla tai käynnissä palvelurakennemuutoksia, ja kaikilla julkisen alan sektoreilla oli säästöihin liittyviä yhteistoimintaneuvotteluja (Kevan tutkimuksia 2/2025, 17).

## Työni jatkuvuus on turvattu



Kuva 2. Työn organisointi ja turvallisuus.

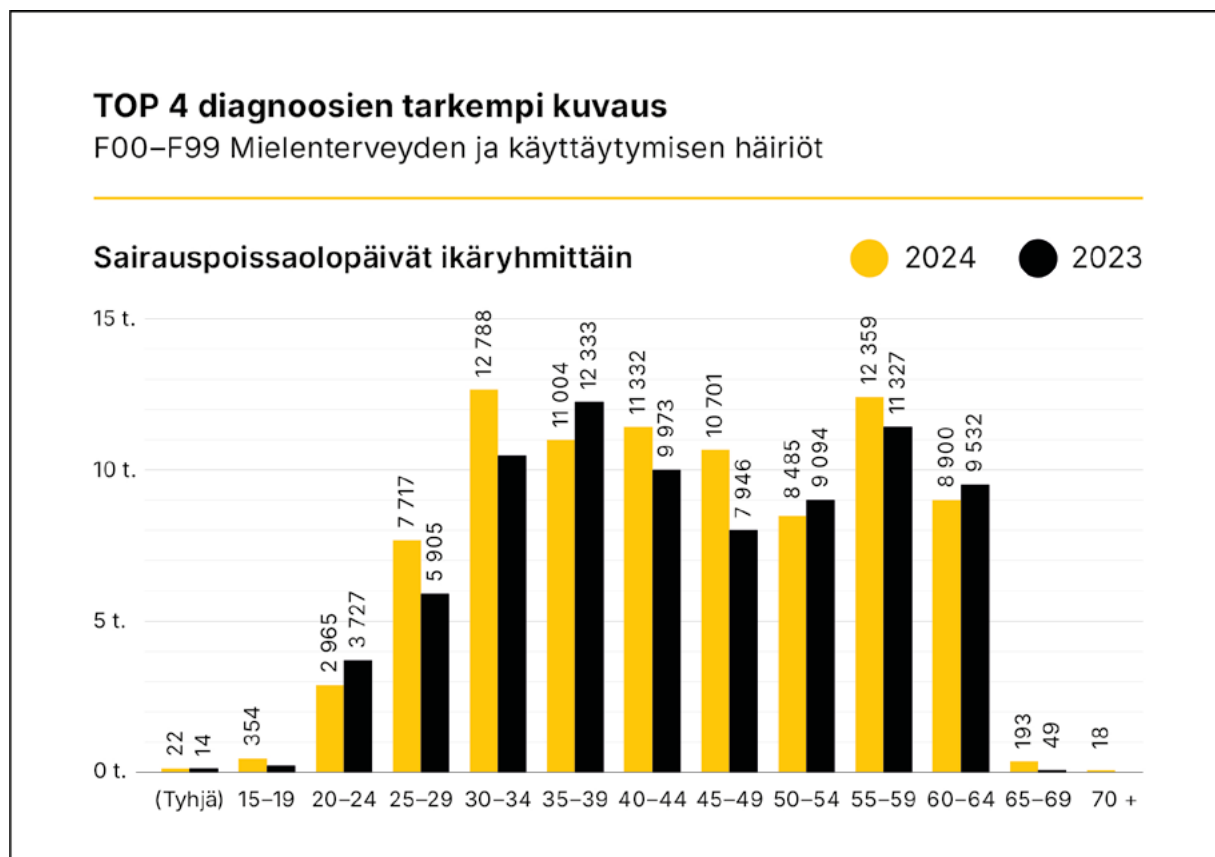
Lähde: Kevan tutkimuksia 2/2025. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024, 17.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen talouden hallitsemiseksi taloudellisuus- ja tuottavuusohjelmaa päivitettiin vuonna 2024 ja erilaisia henkilöstön säästötavoitteita asetettiin erityisesti alijäämän kattamisen osalta. Sairauspoissaolojen vähentäminen on hyvinvointialueen merkittävin taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman tavoite. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet edelliseen vuoteen verrattuna 18,65 kalenteripäivästä/työntekijä 18,32 kalenteripäivään/työntekijä.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella kasvua sairauspoissaolojen osalta oli erityisesti mielenterveyden häiriöistä johtuvissa poissaoloissa mm. mielialahäiriöiden, ahdistuneisuushäiriöiden ja unettomuudesta johtuvien poissaolojen määrissä, joissa lisääntynyt trendi on valtakunnallinen. Sairauspoissaolojen hallintamekanismeina hyvinvointialueella on käytössä erityisiä toimintamalleja työkykyjohtamiseen (mm. korvaavan työn malli, avustavan työntekijän toimintamalli, soveltuvan työn toimintamalli). Mielenterveyden häiriöiden kasvua on erityisesti nuorilla alle 34-vuotiailla. Mielenterveyssyiden hoito näkyy sekä sairauspoissaolojen määrässä että työterveyshuollon kustannuksissa. Mielenterveyssyiden hoito tarkoittaa useampia käyntejä työterveyshuollossa, arviolta noin 10 käyntiä/vuosi. Työterveyshuollon tilastojen mukaan 2 554 henkilöllä on ollut mielenterveyssyistä johtuva poissaolo vuonna 2024. Suuri ja lisääntyvä määrä kertoo työelämän kuvaa sosiaali- ja terveydenhuollossa ja haasteen laajuutta sairauspoissaolojen vähentämisessä.



Työterveyshuollon kanssa kumppanuudessa on otettu käyttöön useita toimenpiteitä mielenterveyden häiriöiden ehkäisemiseksi. Tällaisia toimenpiteitä Pohjois-Savon hyvinvointialueen työterveyshuollossa ovat mm. työterveyshoitajien ja -lääkärien koulutus terapianavigaattorin käyttöön, psykiatrisen sairaanhoitajan ketterä vastaanottomalli, psykiatrian erikoislääkärin vastaanotto, masennuksen aivostimulaatiohoidot, työterveyshuollon psykologiresurssin vahvistaminen ja kohdennetut neuropsykiatriset tutkimukset. Hyvinvointialueen omana työnä mielenterveyspoissaolojen hallintaan on kohdennettu mm. varhaisen tuen toimintamalli, vahvistettu esihenkilöiden tietotaitoa poissaolojen hallinnassa ja työhön paluuseen tukemisessa sekä käynnistetty erityinen kehittämishanke erillisrahoituksella. Erillisrahoituksella toteutetaan vuoden 2025 alusta alkaen ”Mielihyvin duunissa” -hanke, jossa vahvistetaan erityisesti nuorten mielen hyvinvointia tukevia käytäntöjä ja menetelmiä osana työpaikkojen arkea. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa mentorointimallia työn aloittamisvaiheessa.



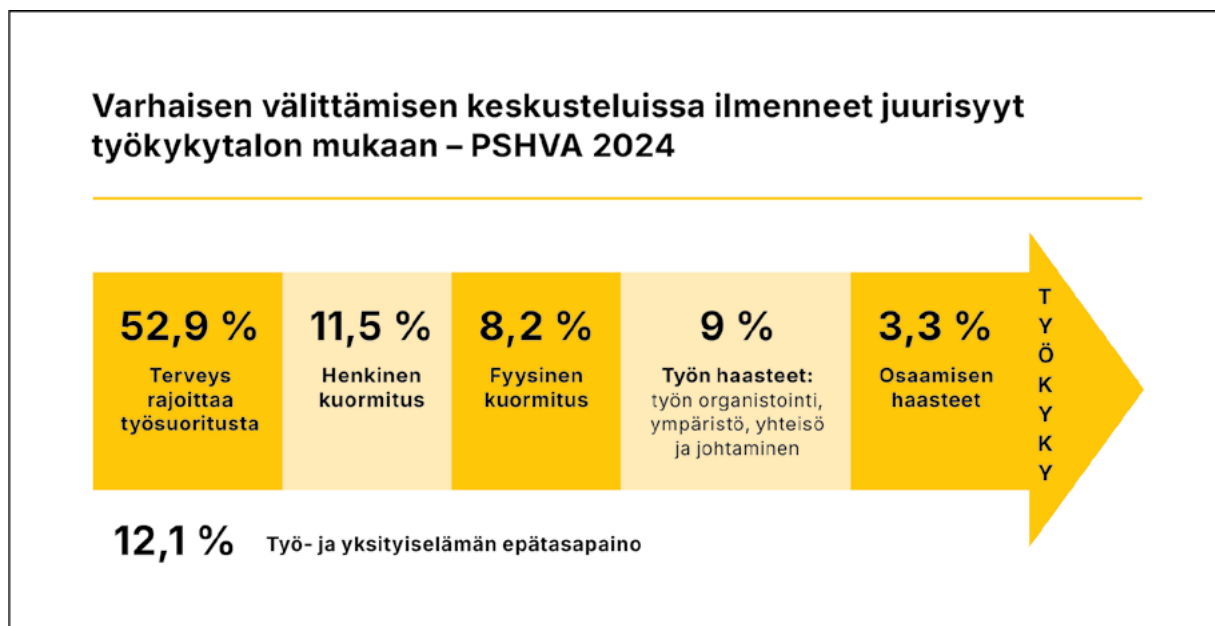
Kuva 3. Mielenterveyden häiriöiden kasvu: Nuorilla ja lähellä eläkeikää olevilla poissaoloja. Lähde: Järviseudun Työterveys Oy 20.2.2025.

Kevan tutkimuksen (2/2025) mukaan nuorten työhön liittyvissä kokemuksissa korostuu usein fyysinen kuormitus, minkä lisäksi moni kokee työnsä myös henkisesti raskaaksi. Kunnissa ja hyvinvointialueilla 38 %, valtiolla 24 % ja kirkon alalla 19 % nuorista ilmoitti työnsä fyysisesti raskaaksi. Työnsä henkisesti raskaaksi kokevien nuorten osuudet olivat hyvinvointialueilla 78 %, kunnissa 65 % ja valtiolla sekä kirkon alalla noin puolet. Lisäksi nuorissa on hyvinvointialueilla ja kunnissa hieman enemmän heitä, jotka eivät koe palautuvansa työn aiheuttamasta rasituksesta ennen

seuraavaa työpäivää. Nuoret kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa työhön aiempaa heikommiksi kunnissa, hyvinvointialueilla ja kirkon alalla. Kunnissa noin puolet nuorista raportoi voivansa vaikuttaa työhön, kun vuonna 2022 heidän osuutensa oli 60 %. Hyvinvointialueilla vastaavat osuudet olivat 42 % vuonna 2024, 50 % vuonna 2022 sekä kirkon alalla 71 % vuonna 2024 ja 78 % vuonna 2022. Kunta-alalla nuoret kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä muita ikäryhmiä heikommiksi. Nuoret kokevat muita ikäryhmiä useammin työssään myös väkivaltaa tai sen uhkaa. Neljännnes nuorista raportoi kokeneensa useita kertoja väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaiden, kuntalaisten tai kansalaisten taholta. Tulos on säilynyt ennallaan vuodesta 2022 (Kevan tutkimuksia 2/2025, 22).

Sairauspoissaolojen vähentämiseksi toinen merkittävä osa-alue Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tuki- ja liikuntaelinsairauksien varhainen havaitseminen. Työterveyshuollon kumppanuudessa hyvinvointialueella on systemaattisesti suunniteltava tulevana vuosina erityisiä keinoja ikäjohtamisen näkökulmasta. Keinoina on tunnistettu mm. työergonomiset kehittämistoimet, liikuntakonseptien kehittäminen työkykyisyyden tueksi sekä ergonominen työvuorosunnittelu. Tulevaisuuden tarpeisiin vastaamiseksi haemme kehittämisrahoitusta yhdessä työterveyshuollon kanssa Kevalta ns. "Hoiva kuntoon" -hankkeeseen, jossa painopisteenä on ikääntyneiden asumispalveluiden työntekijöiden työkuunto ja liikuntapainotteisten toimien kehittäminen.

Tiedolla johtamisen tukemiseksi Pohjois-Savon hyvinvointialueella lisäksi jatkettiin yhteistyössä Järviseudun Työterveys Oy:n kanssa Aino Health Manager -järjestelmän käyttöä. Järjestelmä tukee esihenkilöitä reagoimaan ajoissa sairauspoissaoloihin sekä käymään aktiivisen ja aikaisen tuen mallin mukaisesti varhaisen tuen keskustelut. Poissaolokeskustelujen lisäksi keskusteluissa painottuivat mm. elämätilanne tai muut henkilökohtaiset syyt, työssä suoriutumisen muutokset ja työkäyttäytymisen muutokset.



Kuva 4. Varhaisen välittämisen juurisyyt Pohjois-Savon hyvinvointialueella.  
Lähde: Aino Health Manager.



Talousarviovuoden aikana toteutettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueella myös johtamisrakenteeseen muutoksia. Hyvinvointialueelle siirryttäessä johtajien ja päälliköiden määrä oli 187 henkilöä. Vuoden 2024 yhteistoimintaneuvottelujen toimeenpanon mukaisesti vuodelle 2025 henkilösunnittelussa johtajien ja päälliköiden määrä on 87. Johtamisrakenteen osalta uudistettiin konsernipalveluiden yhteistyömalli kumppanuusmallitoiminnaksi. Kumppanuusmallissa henkilöstö- ja hallintovastaavat vastaavat kukin vastuutoimialansa henkilöstöhallinnollisen taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman sekä strategisen ohjelman operatiivisesta toimeenpanosta yhdessä palvelutuotannon kanssa sekä koordinoivat henkilöstö-, talous- ja hallintoasioita hyvinvointialuetasoisesti. Lisäksi he tukevat toimialoja tiedolla johtamisessa sekä arvioivat toimialojen tukena koulutuksen tai kehittämisen tarpeellisuutta. Pohjois-Savon hyvinvointialueen koulutustoiminnassa käynnistettiin myös koulutuksen palvelualueen kumppanuusmalli, jonka tavoitteena on suunnitelmallinen ja säännöllinen yhteistyö toimialojen johdon, palvelutuotannon yksiköiden sekä henkilöstö- ja hallintovastaavien kanssa.

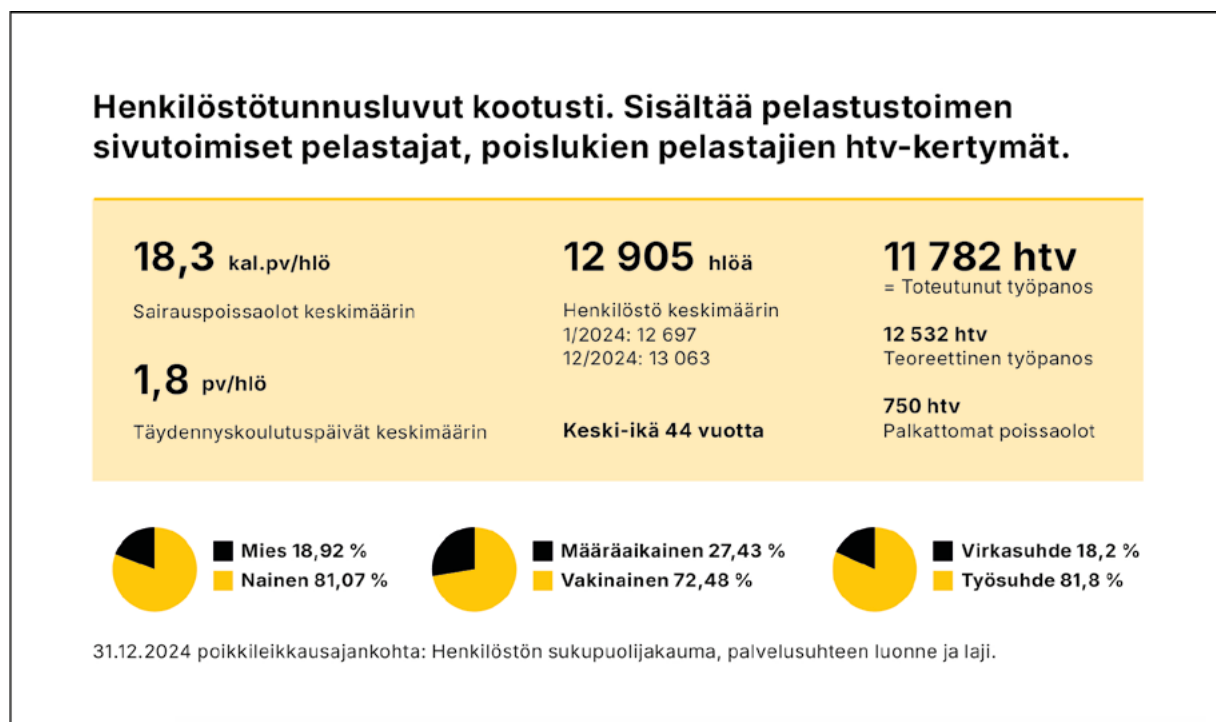
Lisäksi henkilöstörakenteellisena muutoksena toteutettiin hoitotyön keskitetyn sijaishallintamallin muutos. Hoitotyötä tekevä henkilöstö, joka sijaistaa yli 12 vuorokautta kestäviä poissaoloja, siirrettiin palvelutuotannon johdettavaksi. Vastaavasti hoitohenkilöstö, joka sijaistaa alle 13 vuorokauden poissaoloja, toimii keskitetysti henkilöstöpalveluissa ns. akuuttisijaisvälityksessä. Sijaistyövoiman uudelleen organisointiin asetettiin säästötavoitteeksi raamiin noin 8,4 miljoonaa euroa, josta yleisten palveluiden toimialalla kohdentui noin 4,6 miljoonaa euroa. Vuonna 2023 syntyi lisäkustannuksia siitä, että palkallisten työntekijöiden, opiskelijaharjoittelijoiden ja oppisopimusopiskelijoiden henkilöstöhallinnollinen johtaminen oli jaettu kahdelle esihenkilölle. Tämä tarkoitti, että sijaishallinta oli keskitetty erikseen, kun taas työnohjaus tapahtui työyksiköissä, minkä seurauksena kokonaistalouden johtaminen ja sijaisten käyttö olivat yksikön ulkopuolella. Lisäksi uudella toimintamallilla tavoiteltiin henkilöstövuokrauksen vähentämistä ja oman työvoiman käytön lisäämistä tuottavuuden parantamiseksi, joten myös hoitotyön henkilöstövuokrauksen toimintamallia uudistettiin yhdessä erityisesti ikääntyneiden toimialan kanssa. Toiminnallisen uudistuksen taloudellisena vaikutuksena muodostui 8,4 miljoonan euron lisäksi säästöä 4,8 miljoonaa euroa hoitotyön henkilöstövuokrauskustannuksissa vuoteen 2023 verrattuna. Lääkäriyöhön kohdentui kuitenkin vastaavasti kustannusten kasvua yli 3 miljoonaa euroa, joten kokonaissäästöksi muodostui 1,7 miljoonaa euroa. Hyvinvointialueelle siirtyneet hoitotyön henkilöstövuokraussopimukset myös irtisanottiin ja kilpailutettiin vuodelle 2025.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuonna 2024 Pohjois-Savon hyvinvointialueella henkilöstöstrategian keskeisimpiä kehittämiskohteita olivat työhyvinvoinnin säännöllinen arviointi ja mittaaminen, sairauspoissaolojen hallintaan liittyvät toimintamallit, ennakoiva ja palvelutarvelähtöinen henkilöstösuunnittelu, johtamis- ja henkilöstörakenteen säännöllinen arviointi ja kehittäminen, valmentavan johtamisen juurruttaminen.

Yhteenvetona voidaan lisäksi todeta, että Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijät jatkoivat vuonna 2024 ansiokasta työtään Pohjois-Savon hyvinvointialueen hyväksi. Hyvinvointialueen ja kansallisen hyvinvointialueuudistuksen toimeenpano on työskentelyä jatkuvassa muutoksessa, joka kuormittaa psyykkisesti muutoinkin vastuullista työtä tekevää sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstöä. Henkilöstö koki vuoden aikana erityistä lisäkuormitusta kahdesti toteutettujen yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Palvelutuotanto kyettiin turvaamaan kaiken toiminnallisen ja taloudellisen muospaineen keskellä, joten esitän erityisen suuret kiitokset koko henkilökunnalle, esihenkilöille ja johdolle hyvinvointialueen hyväksi tehdystä ahkerasta ja urauurtavasta työskentelystä. Henkilöstö on toiminut sitoutuneesti ja erityisen joustavasti asettaen asukkaan, asiakkaan ja potilaan palvelut kaiken edelle.

### 3 Henkilöstökertomus

#### 3.1 Henkilöstötunnusluvut 2024 kootusti



Kuva 5. Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstötunnusluvut kootusti, sisältäen myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat pois lukien ko. pelastajien htv-kertymät.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstön keski-ikä oli edelleen 44 vuotta. Vuonna 2024 henkilöstöllä oli sairaspoissaoloja keskimäärin 18,32 kalenteripäivää/henkilö ja vuonna 2023 keskimäärin 18,65 kalenteripäivää/henkilö. (MonetTieto 12.2.2025)

Täydennyskoulutuspäiviä vuonna 2024 oli 1,8 päivää/henkilö. Ammatillisesta täydennyskoulutuksesta on tarkemmin luvussa 9.4.

Hyvinvointialueen henkilöstön kokonaistyöpanos oli 11 782 henkilötyövuotta vuonna 2024 ja vuonna 2023 kokonaistyöpanos oli 11 584 henkilötyövuotta (MonetTieto 20.2.2025).

Naisten ja miesten osuudet henkilöstöstä pysyivät samansuuntaisina molempina vuosina. Naisia oli vuonna 2024 81,07 % ja miehiä 18,92 %. Myös palvelussuhteen luonteet ja lajit jakoutuivat samansuuntaisesti molempina vuosina. Seuraavassa ovat suluissa vuoden 2023 %-osuudet 20.2.2025 MonetTietoon päivitetyn tiedon mukaisena. Määräaikaisessa palvelussuhteessa oli vuonna 2024 27,43 % (27,12 %) ja vakinaisessa palvelussuhteessa 72,48 % (72,74 %). Palvelussuhteista 81,8 % (80,8 %) oli työsopimussuhteisia ja 18,2 % (19,2 %) virkasuhteisia.

### **3.2 Henkilöstömäärä**

Henkilöstömäärä on MonetTietoon 12.2.2025 päivittyneen tilanteen mukaisesti kasvanut 31.12.2023 poikkileikkausajankohdasta 31.12.2024 poikkileikkausajankohtaan verrattuna 366 henkilöllä. Henkilöstömäärässä ovat mukana kaikki kyseisinä poikkileikkausajankohtina voimassaolevat palvelussuhteet, myös poissaoloja sijaistavat työntekijät sekä pelastustoimen sivutoimiset pelastajat.

Hyvinvointialueella on ollut erityisenä strategisena toimenpiteenä ostopalveluiden hallinta ja oman tuotannon vahvistaminen. Kokonaistalouden kannalta henkilöstömäärän lisäys on ollut kustannustehokasta ottaen huomioon, että hyvinvointialueen kokonaiskustannusten kasvu vuodesta 2023 vuoden 2024 viimeisen päivän tilanteeseen oli 2,8 %.

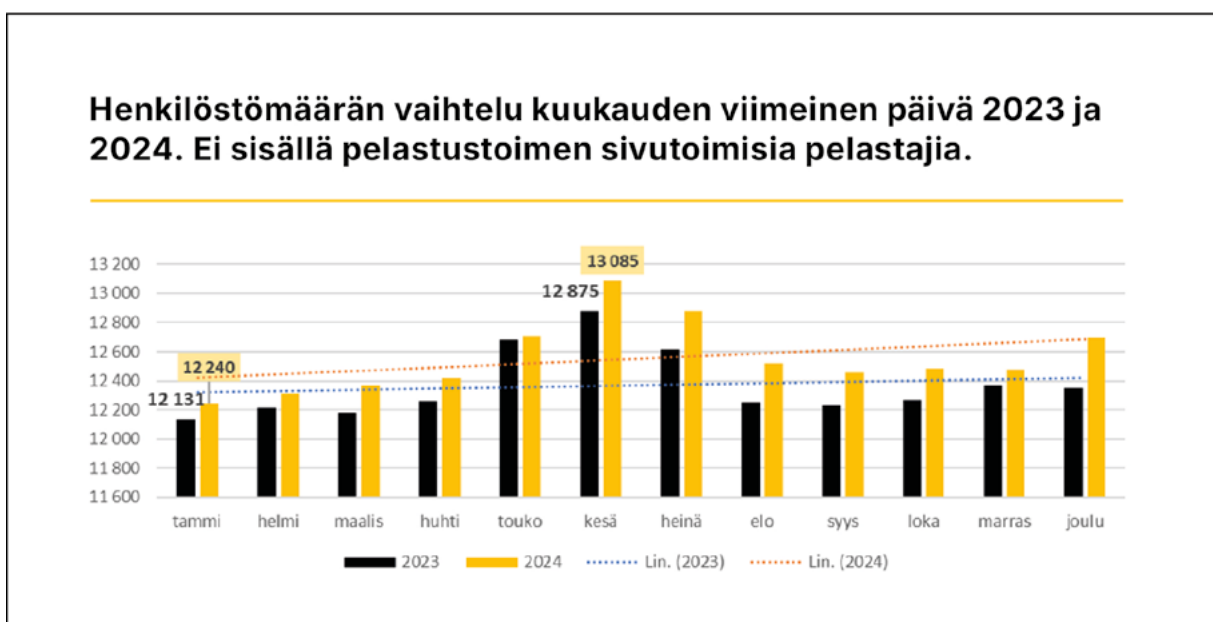
Henkilöstömäärän lisääntymistä edellisen vuoden joulukuuhun verrattuna selittää osaltaan poissaolopäivien runsas määrä (ml. juhlahyvät), joka on aiheuttanut vastaavasti sijaismäärätarpeen lisääntymistä. Vuoden 2023 joulukuussa poissaolopäiviä oli noin 80 400 päivää, kun vuoden 2024 joulukuussa jopa 88 400 päivää.

Suurimmat henkilöstömäärän kasvut ovat kohdentuneet lakisääteiseen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoon, erityisesti perhe- ja vammaispalveluissa (57) ja ikääntyneiden palveluissa (31) sekä yleisten palveluiden toimialalla (157). Resurssien lisäystä perhe- ja vammaispalveluiden toimialalla on perusteltu lakisääteisten palveluiden tuottamisella väestölle. Henkilöstöä ei siirtynyt hyvinvointialueelle riittävästi turvaamaan lakisääteisiä palveluita ja ostopalveluiden sijaan palvelua on tuotettu omana. Lisäksi henkilöstölisäyksiä on tehty lakisääteiseen mitoituseseen pääsemiseksi ja palvelutuotannon turvaamiseksi. Ikääntyneiden palveluissa muutos perustuu ikääntyneen väestön palvelutarpeen kasvuun ja pääosa toiminnasta perustuu lakisääteiseen mitoituseseen tai kotiin vietävissä palveluissa työn suunnitteluun tavoitellen 60 % välitöntä asiakastyöaika.

Yleisten palveluiden toimialalla muutoksen taustalla on mm. ensihoidon koko vakinaisen henkilöstön siirtyminen pelastustoimesta osaksi Kuopion

yliopistollisen sairaalan akuutti -palveluyksikön toimintaa, joka näkyy vastaavasti henkilöstömäärän pienentymisenä pelastustoimessa. Lisäksi muutoksen taustalla on mm. keskitetyn sijaishallinnan sijaisten ja esihenkilöiden siirtyminen osaksi palvelutuotantoapalvelutuotantoa, varsinkin erityispalveluissa. Lisäksi toimiala huolehti pääosin terveysosiaalityöntekijöiden uudelleen sijoittumisesta hyvinvointialueen toiminnallisena muutoksena, jossa tuottavuusmuutoksena 57 terveysosiaalityön virasta kohdentunut palvelutarpeiden perusteella lakisääteisiin sosiaalityön tehtäviin 20 virkaa mm. perhesosiaalityöhön, lastensuojeluun, vammaispalveluihin, työikäisten sosiaalityöhön, gerontologiseen sosiaalityön ja sosiaali- ja kriisipäivystykseen.

### Henkilöstömäärä kuukauden viimeinen päivä 2023 ja 2024, ilman pelastustoimen sivutoimisia pelastajia



Kuva 6. Henkilöstömäärä kuukauden viimeinen päivä 2023 ja 2024. Tilasto ei sisällä pelastustoimen sivutoimisia pelastajia. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Kuukauden viimeisen päivän henkilöstömäärätilanne on ollut pienimmillään tammikuussa sekä vuonna 2023 että vuonna 2024. Kesäkuussa henkilöstömäärä on ollut vastaavasti suurimmillaan molempina vuosina vuosilomakauden johdosta.

Vuoden 2024 henkilöstömäärä on ollut kuukausitasoisesti tarkastellen systemaattisesti suurempi kuin vastaavat kuukaudet vuonna 2023. Enimmillään vuoden 2024 henkilöstömäärä on eronnut vuoden 2023 henkilöstömäärästä heinäkuussa, elokuussa ja joulukuussa. Vuoden 2024 heinäkuussa on ollut 262 työntekijää, elokuussa 269 työntekijää ja joulukuussa 346 työntekijää enemmän kuin vastaavina kuukausina vuonna 2023. Vuoden 2024 henkilöstömäärän kasvua selittää osaltaan poissaolojen lisääntyminen ja sitä kautta sijaistarpeen määrän kasvaminen. Vuonna 2024 oli noin 32 000 poissaolopäivää enemmän kuin vuonna 2023.

## Henkilöstö keskimäärin 2023 ja 2024, ilman pelastustoimen sivutoimisia pelastajia

Pohjois-Savon hyvinvointialueella työskenteli vuonna 2024 keskimäärin 12 554 henkilöä ja vuonna 2023 keskimäärin 12 371 henkilöä.

VUOSI 2023	Määrä-aikainen	Vakinainen	Yhteensä	VUOSI 2024	Määrä-aikainen	Vakinainen	Yhteensä
Tammi	2 947	9 212	12 131	Tammi	3 096	9 168	12 240
Helmi	3 059	9 182	12 217	Helmi	3 164	9 172	12 311
Maalis	3 066	9 140	12 185	Maalis	3 230	9 169	12 371
Huhti	3 188	9 114	12 265	Huhti	3 271	9 166	12 417
Touko	3 656	9 049	12 684	Touko	3 562	9 164	12 707
Kesä	3 886	9 009	12 875	Kesä	3 944	9 166	13 085
Heinä	3 622	9 010	12 616	Heinä	3 723	9 164	12 877
Elo	3 270	8 996	12 251	Elo	3 393	9 154	12 519
Syys	3 291	8 962	12 231	Syys	3 327	9 156	12 458
Loka	3 326	8 965	12 271	Loka	3 363	9 153	12 485
Marras	3 447	8 955	12 374	Marras	3 364	9 148	12 477
Joulu	3 454	8 937	12 354	Joulu	3 585	9 145	12 698
<b>Keski-määrin</b>	<b>3 351</b>	<b>9 044</b>	<b>12 371</b>	<b>Keski-määrin</b>	<b>3 419</b>	<b>9 160</b>	<b>12 554</b>

Taulukko 1. Henkilöstö keskimäärin 2023 ja 2024. Tilasto ei sisällä pelastustoimen sivutoimisia pelastajia. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

## Henkilöstömäärät tammikuussa ja joulukuussa 2024 – suurimmat ammattiryhmät

	Lääkärihenkilöstö			Sosiaalihuollon henkilöstö, terveydenhuollon hoitohenkilöstö			Muu hallinto- henkilöstö		
	1/24	12/24	Ero	1/24	12/24	Ero	1/24	12/24	Ero
Konsernihallinto	1	1	0	2	2	0	31	31	0
Hallintopalvelut	-	-	-	-	-	-	85	86	1
Henkilöstö- palvelut *)	1	1	0	379	473	103	541	521	-20
Talouspalvelut	-	-	-	1	2	1	123	120	-3
Strategia ja kehittäminen	8	5	-3	19	22	3	142	190	48
Perhe- ja vammapalvelut	-	-	-	1 362	1 412	50	40	41	1
Yleisten palvelujen toimiala	1 073	1 088	15	4 391	4 590	199	101	100	-1
Ikäntyvien palvelut	21	17	-4	3 212	3 319	107	64	69	5
Pelastustoimi- ja turvallisuus- palvelut	-	-	-	98	6	-92	24	23	-1
	<b>1 104</b>	<b>1 112</b>	<b>8</b>	<b>9 455</b>	<b>9 826</b>	<b>371</b>	<b>1 151</b>	<b>1 181</b>	<b>30</b>

Tammikuun tiedot otettu 1.1.2024 poikkileikkauspäivän mukaan ja joulukuun tiedot 31.12.2024 poikkileikkauspäivän mukaan. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Taulukko 2. Henkilöstömäärät suurimmissa ammattiryhmissä tammikuussa ja joulukuussa 2024. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Taulukossa 2 on eroteltu henkilöstömäärän muutokset jaoteltuna karkeasti ammattiryhmiin.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna, lääkärihenkilöstön nettotyöpanos väheni vuodesta 2023 15 henkilötyövuodella, ollen vuonna 2024 781 henkilötyövuotta. Vastaavasti lääkäreiden henkilöstövuokrausmenot nousivat kirjanpidon mukaan vuodesta 2023 noin 3 miljoonaa euroa.

Sosiaalihuollon henkilöstön ja terveydenhuollon hoitohenkilöstön nettotyöpanos lisääntyi 66 henkilötyövuodella, ollen vuonna 2024 6829 henkilötyövuotta. Nettotyöpanoksen kasvua selittää sijaistarpeen määrän lisääntyminen ja hoitohenkilöstön henkilöstö-vuokrausmenojen pienentyminen vuoteen 2023 verrattuna vajaalla 4,8 miljoonalla eurolla. Hallinto- ja hallintohenkilöstön nettotyöpanos on pysynyt keskimäärin samalla tasolla, ollen vuonna 2024 895 henkilötyövuotta ja vuonna 2023 898 henkilötyövuotta.



Poikkileikkausajankohdassa 31.12.2024 lääkärihenkilöstöä oli hyvinvointialue-tasoisesti 1 112 henkilöä ja 1.1.2024 poikkileikkausajankohdassa 1 104 henkilöä. Lääkäreiden määrät eroavat tammikuun ja joulukuun kesken 8:lla henkilöllä. Lääkäreiden määrä oli vastaavasti 31.12.2023 poikkileikkauspäivänä 1 117, eli tuolloin oli viisi lääkäriä enemmän kuin 31.12.2024 poikkileikkauspäivänä.

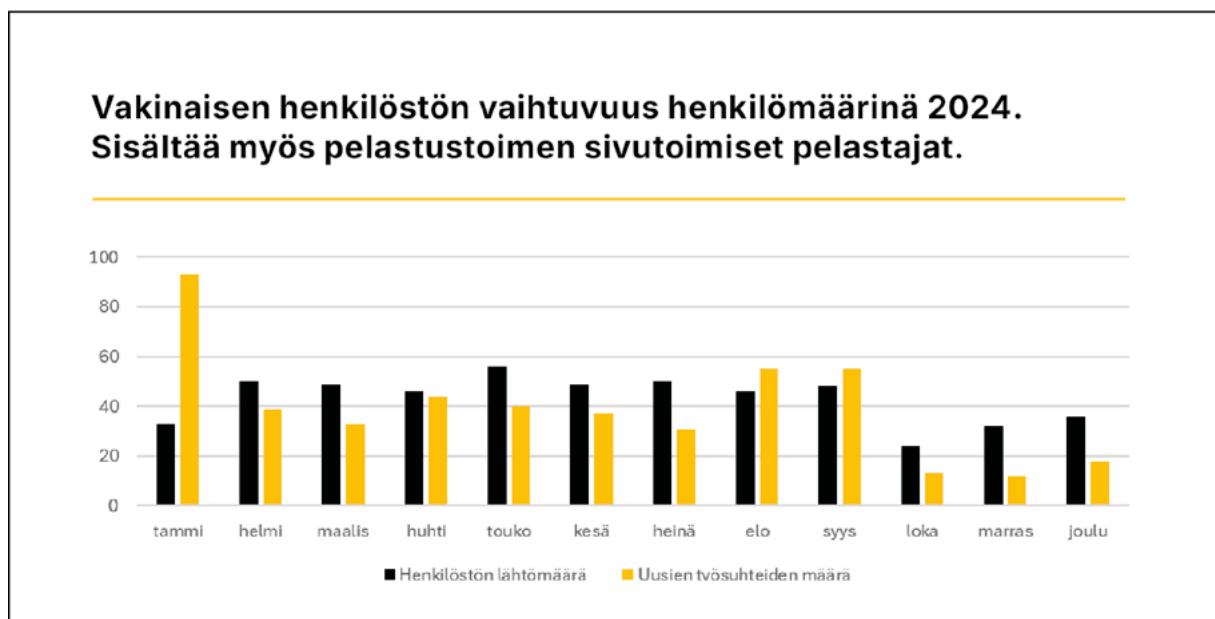
Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon hoitohenkilöstön määrä oli 31.12.2024 poikkileikkausajankohdassa 9 826 henkilöä, josta hoitohenkilöstön osuus oli 5 131 henkilöä ja sosiaalihuollon henkilöstön osuus 4 695 henkilöä. Vastaavasti 31.12.2023 poikkileikkauspäivänä sosiaalihuollon ja terveydenhuollon henkilöstömäärä oli 9 499 henkilöä, joka on 327 henkilöä vähemmän kuin 31.12.2024 poikkileikkausajankohdassa. (MonetTieto 12.2.2025). Tätä muutosta selittää väestön palvelutarpeen kasvuun vastaaminen ikääntyneiden palveluissa ja ostopalveluiden muuntaminen omaksi toiminnaksi perhe- ja vammaispalveluissa. Henkilöstöpalveluiden luvuissa ovat mukana keikkalaiset.

Hallintohenkilöstön henkilöstömäärät poimittiin tilastolle vertailtavuuden vuoksi. Strategia- ja kehittämispalvelujen henkilöstömäärän kasvu selittyy pääosin ulkoisen rahoituksen hankkeilla ja projekteilla, joihin on palkattu hankehenkilöstöä. Näiden henkilöiden palkkakulut rahoitetaan ulkopuolisella rahoituksella.

Tukipalvelutehtävissä toimi vuonna 2024 yhteensä 652 henkilöä (sihteerit, tekstinkäsittelijät, etuuskäsittelijät ja assistentit).

Pelastustoimen henkilöstön määrä ilman sivutoimisia pelastajia oli 31.12.2024 poikkileikkausajankohdassa 311 henkilöä. Määrä vuonna 2023 oli 402 henkilöä. Muutosta selittää ensihoidon koko vakituisen henkilöstön siirtyminen yleisten palveluiden toimialalle (MonetTieto 24.2.25).

### 3.3 Henkilöstön vaihtuvuus



Kuva 7. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus henkilömäärinä vuonna 2024. Ei sisällä eläkkeelle siirtyneitä. Lähde: MonetTieto 21.2.2025.

Vuonna 2024 Pohjois-Savon hyvinvointialueella vakinaisen henkilöstön lähtömäärä oli 518 henkilöä ja 467 henkilöä aloitti uudessa vakinaisessa palvelussuhteessa eli palvelussuhde ei ole aiemmin ollut yhtäjaksoisesti jatkuneena vakinainen hyvinvointialueella. Vuonna 2023 hyvinvointialueelta poistui 704 vakinaisessa palvelussuhteessa ollutta henkilöä (MonetTieto 21.2.2025).

Vuonna 2024 uusien vakinaisten palvelussuhteiden määrä oli keskimäärin 39 työntekijää kuukausittain. Tulovaihtuvuus oli keskimäärin 0,41 % kuukaudessa suhteutettuna vakinaisessa palvelussuhteessa olevaan henkilöstömäärään kuukausitasoisesti ja keskimäärin 0,30 % kuukaudessa suhteutettuna koko hyvinvointialueen henkilöstömäärään kuukausitasoisesti. Uusien vakinaisten palvelussuhteiden määrä laski huomattavasti lokakuusta alkaen, jolloin hyvinvointialueellamme oli lakisääteinen koko henkilöstöä koskeva yhteistoimintamenettely käynnissä.

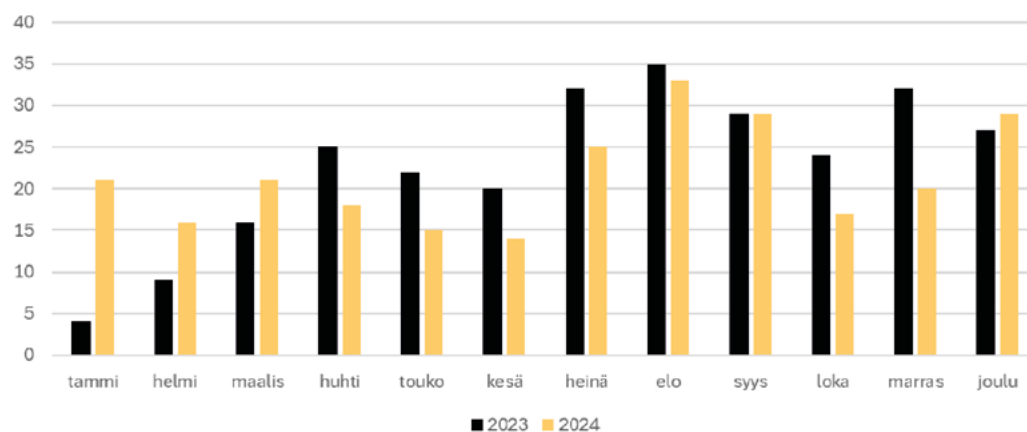
Vakinaisten lähtövaihtuvuus oli vuonna 2024 keskimäärin 0,45 % kuukaudessa suhteutettuna vakinaisessa palvelussuhteessa olevaan henkilöstömäärään kuukausitasoisesti ja keskimäärin 0,33 % kuukaudessa suhteutettuna koko hyvinvointialueen henkilöstömäärään kuukausitasoisesti.

Vuonna 2024 vakinaisista palvelussuhteista irtisanoutuneista työntekijöistä 193 ilmoitti siirtyvänsä toiselle työnantajalle Pohjois-Savon alueella, työntekijöistä 107 ilmoitti siirtyvänsä kokonaan toisen maakunnan alueelle ja 7 ilmoitti olleensa tyytymätön työyhteisönsä toimintaan. Yksi työntekijä koki, että hyvinvointialue ei kyennyt tarjoamaan riittävää urakehitystä. Kaikki eivät halunneet kertoa syytä irtisanoutumiseensa.

### **3.4 Eläköityneet 2024**

Hyvinvointialueen palveluksesta siirtyi eläkkeelle vuoden 2024 aikana yhteensä 258 henkilöä ja vuoden 2023 aikana 275 henkilöä. Vuonna 2024 täystyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 47 henkilöä ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle 58 henkilöä.

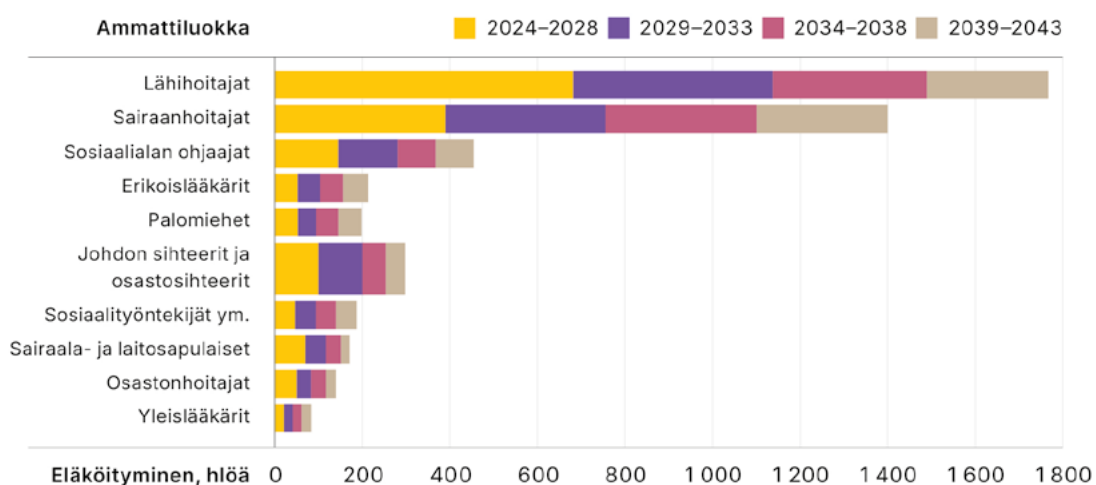
## Eläkkeelle siirtyneet 2023 ja 2024. Sisältää hyvinvointialueen kaikki palvelusuhteet.



Kuva 8. Eläkkeelle siirtyneet 2023 ja 2024, sisältää hyvinvointialueen kaikki palvelusuhteet. Lähde: MonetTieto 21.2.2025.

Hoiva- ja hoitoalan sekä pelastustoimen henkilöstön eläke-ennuste tuleville vuosille on huomattava suhteessa henkilöstömäärään. Seuraavan viiden vuoden aikana lähihoitajien, sairaanhoitajien ja sosiaalialan ohjaajien eläköityminen on suurinta. Lähihoitajia hyvinvointialueelta on eläköitymässä arviolta 680 henkilöä ja sairaanhoitajia arviolta 390 henkilöä seuraavan viiden vuoden aikana. Vastaavasti pelastajia on eläköitymässä arviolta 40 henkilöä.

## Eläköitymisennuste, ammattitasoinen kuvaaja



Kuva 9. Kevan eläke-ennuste ammattinimikkeittäin Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Lähde: Keva raportointi.

### 3.5 Poissaolot ja sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat vähentyneet edelliseen vuoteen verrattuna 18,65 kalenteripäivästä/työntekijä 18,32 kalenteripäivään/työntekijä.

	Poissaolot kalenteripäivinä	Poissaolot nettotp	Netto-työpanos	Sairauspoissaolot kalenteripäivinä	Sairauspoissaolot ph/hlö	Sairauspoissaolot nettotyöpanoksena
HVA Konsernihallinto	2 171	5,93	26	382	11,24	1,04
Hallintopalvelut	6 206	16,96	66	1 408	16,37	3,85
Henkilöstöpalvelut *)	78 511	214,52	616	20 841	20,95	56,94
Talouspalvelut	8 668	24	96	1 145	9,39	3,13
Strategia ja kehittäminen	14 525	40	148	2 238	9,48	6,11
Perhe- ja vammaispalvelut	128 881	352	1 013	29 370	20,23	80,25
Perhepalvelut	78 461	214	596	15 187	17,97	41,49
Vammaispalvelut	50 066	137	413	14 141	23,49	38,64
Yleisten palvelujen toimiala	538 544	1 471	4 174	96 208	15,87	262,86
Kuopion yliopistollinen sairaala	374 656	1 024	2 890	64 106	15,11	175,15
Peruspalvelut	163 413	446	1 279	32 056	17,67	87,58
Ikääntyvien palvelut	293 157	801	2 438	82 121	24,12	224,37
Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut	30 291	83	310	5 569	7,79	15,22
Pelastuslaitos / Pelastustoimi	28 952	79	295	5 458	17,55	15,00
Sivutoimiset pelastajat	0	0	0	0	0,00	0,00
Turvallisuuspalvelut	1 061	3	12	83	5,93	0,23
<b>Yhteensä/keskimäärin</b>	<b>1 100 954</b>	<b>3 008</b>	<b>8 908</b>	<b>239 282</b>	<b>18,32</b>	<b>654</b>

Taulukko 3. Poissaolot ja sairauspoissaolot vuonna 2024. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.  
Henkilöstöpalveluiden luvuissa sisällä myös keskitetyt sihteeripalvelut ja hoitotyön varahenkilöstö.

Poissaolopäiviä työstä kertyi vuonna 2024 yhteensä 1 100 954 kalenteripäivää koko hyvinvointialueella. Luku sisältää koulutukset, vuosilomat, sairauspoissaolot, perhevapaat kuin myös muut työ- ja virkavapaat. Vuonna 2023 poissaolopäiviä

kertyi noin 32 000 päivää vähemmän. Vuoden 2024 on ollut käytössä erityinen ohje mm. vuosilomapäivien pitämisen osalta, jolla on hallittu mahdollista lomapalkkavelkakertymää.

Sairauspoissaolojen osuus luvusta on 239 282 kalenteripäivää, josta muodostuu sairauspoissaoloja keskimäärin 18,32 kalenteripäivää/henkilö.

Suhteessa henkilömääriin tarkasteltaessa, sairauspoissaolot/henkilö olivat suurimmillaan keskitetyissä sihteeripalveluissa 25 kalenteripäivää/henkilö ja ikääntyneiden toimialalla keskimäärin 24 kalenteripäivää/henkilö sekä vammaispalveluissa keskimäärin 23 kalenteripäivää/henkilö. Vuodelle 2025 on asetettu erityiseksi tavoitteeksi tukea näiden toimialojen henkilöstöä ja erityisesti työntekijöitä, jotka työskentelevät toimialojen välisellä rajapinnalla (mm. osastonsihteerit). Henkilöstöpalveluiden luvuissa ovat sisällä myös keskitetyt sihteeripalvelut ja hoitotyön varahenkilöstö. Henkilöstöpalvelujen ydinpalveluissa sairauspoissaoloja oli 10 kalenteripäivää/henkilö.

Vuonna 2024 sairauspoissaoloprosentti oli 4,85 % hyvinvointialuetasoisesti ja vuonna 2023 4,95 %.

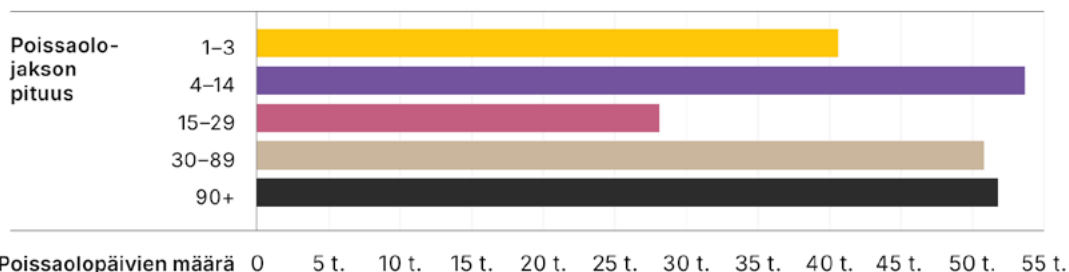
Sairauspoissaoloista noin 80 % oli lääkärintodistukseen perustuvia poissaoloja ja n. 20 % esihenkilön lupaan perustuvia sairauspoissaoloja. Esihenkilön luvalla sairauspoissaoloja myönnetään hyvinvointialueella vähän suhteessa kaikkiin sairauspoissaoloihin. Tämä vaatii esihenkilöiden valmentamista, koska esihenkilön lupakäytännöllä saadaan aikaan säästöjä työterveyshuollon kustannuksiin ja hyvinvointialueen perusterveydenhuollon kustannuksiin, kun lyhyet akuutit sairaudet myönnetään esihenkilön luvalla.

Sairauspoissaolojen pituudet luokitellaan 1–3, 4–14, 15–29 ja 30–89 sekä 90 päivää tai sen yli meneviin poissaololuokkiin kansallisessa vertailussa. Prosentuaalisesti 4–14 päivän sairauspoissaoloja oli eniten, kaikkiaan 23,8 % sairauspoissaoloista. Pitkiä 30–89 päivän sairauspoissaoloja ja yli 90 sairauspoissaoloja oli noin 22 % kaikista sairauspoissaoloista. Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä oli 18,5 % kaikista sairauspoissaoloista.

Kalenteripäivää	Prosenttiosuus
1–3	18,5 %
4–14	23,8 %
15–29	12,5 %
30–89	22,4 %
90 +	22,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 4. Sairauspoissaolot pituusluokittain. Lähde: AinoHealthManager.

## Poissaolojaksot ja -päivät kalenteripäivinä PSHVA 1.1.–31.12.2024

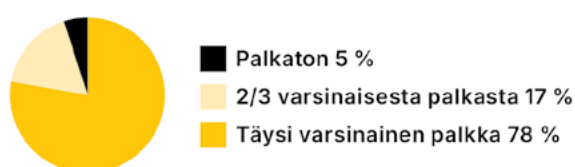


Kuva 10. Poissaolopäivien määrät pituuksina Pohjois-Savon hyvinvointialueella.  
Lähde: AinoHealthManager.

Suurin osa eli 78 % sairauspoissaoloista oli vuonna 2024 täydellä palkalla olleita sairauspoissaoloja. Osapalkalla sairauspoissaoloista oli 17 % ja 5 % sairauspoissaoloista oli palkattomia. Vuonna 2023 täydellä palkalla oli 78 % sairauspoissaoloista, osapalkalla 16 % ja palkattomilla 6 %.

Yhden sairauspoissaolopäivän hinnaksi on valtakunnallisesti määritelty laskennallisesti 370 euroa. Tämä sisältää sairauslomalla olevan varsinaisen palkan sekä sijaisen palkan että sijaisen hankkimiseen menevän työpanoksen arvon. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet n. 1 500 kalenteripäivää eli 555 000 euroa (370 €/pv) ja korvaavaa työtä tehty 8 477 kalenteripäivää eli 3,14 miljoonaa euroa.

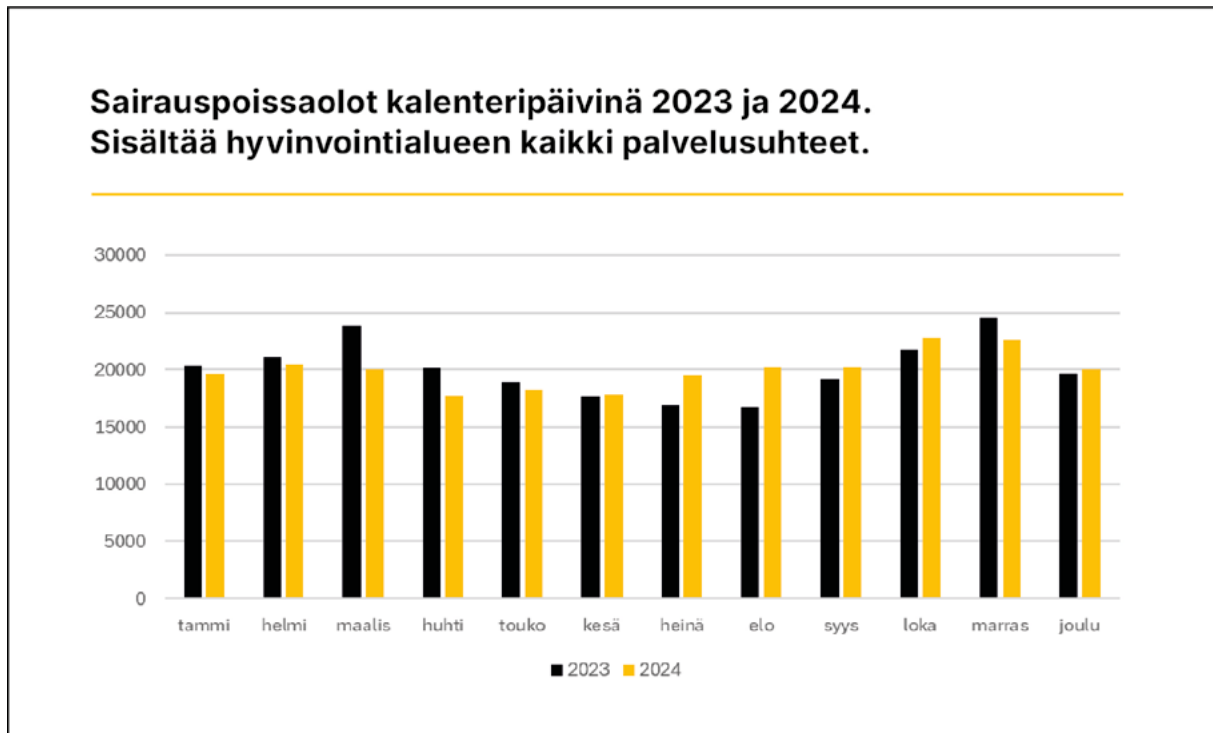
## Sairauspoissaolot ja tapaturmat vuonna 2024. Sisältää myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat.



Kuva 11. Sairauspoissaolot ja tapaturmat vuonna 2024. Sisältää myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat. Lähde: MonetTieto 16.2.2025.



## Sairauspoissaolot kalenteripäivinä 2023 ja 2024



Kuva 12. Sairauspoissaolopäivien jakaantuminen kuukausittain 2024. Sisältää myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Sairauspoissaoloja kertyi vuonna 2024 yhteensä 239 282 kalenteripäivää. Vuonna 2023 sairauslomapäiviä oli yhteensä 240 559 (MonetTieto 21.2.2025). Molempina vuosina oli sairauslomapäiviä keskimäärin 20 000 kalenteripäivää/kuukausi.

Sairauspoissaoloja esiintyi vuonna 2024 eniten loka-marraskuussa ja vuonna 2023 maaliskuussa ja marraskuussa. Vuonna 2024 hyvinvointialueella käytiin koko henkilöstöä koskeva yhteistoimintamenettely loka-marraskuussa.

Vuoden 2024 touko-syyskuussa muodostui noin 40 % kaikista sairauspoissaolopäivistä ja vuonna 2023 hieman vähemmän, ollen 37 %. Kesällä 2024 koettiin alueellamme erityinen influenssaepidemia, joka näkyi kasvupiikkinä kesäajan sairauspoissaoloissa.

Taulukkoon 5 on prosenttiosuuskuvattu toimialojen sairauspoissaolojen syyt vuonna 2024. Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ovat olleet yleisimmät sairauspoissaolojen syyt. Seuraavaksi yleisin koko hyvinvointialuetta tarkasteltuna oli tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet.

Vuoden 2023 tilanne oli samankaltainen, poikkeuksena talous- ja hallintopalvelut sekä pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut. Talous- ja hallintopalveluissa vuonna 2023 yleisin sairauspoissaolon syy oli mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt, kun vuonna 2024 yleisin syy oli hermoston sairaudet.

Pelastustoimessa ja turvallisuuspalveluissa yleisin syy vuonna 2023 oli tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet. Vuonna 2024 yleisin syy oli vammat ja myrkytykset.

Palvelualue	Diagnoosit	%-osuus
<b>Ikääntyvien palvelut</b>		
Kotiin annettavat palvelut	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Hengityselinten sairaudet	41,4 % 32,8 % 6,4 %
Asumispalvelut	1. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 2. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 3. Hengityselinten sairaudet	39,5 % 26,9 % 7,5 %
<b>Yleiset palvelut</b>		
Erityispalvelut	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Vammat, myrkytykset (tapaturmat)	30,9 % 25,6 % 9,7 %
Peruspalvelut	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Vammat, myrkytykset (tapaturmat)	33,2 % 25,1 % 8,7 %
<b>Perhe- ja vammais palvelut</b>		
Perhepalvelut	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Hengityselinten sairaudet	42,8 % 13,0 % 6,9 %
Vammais palvelut	1. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 2. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 3. Hengityselinten sairaudet	31,8 % 30,1 % 11,9 %
<b>Pelastustoimi- ja turvallisuus palvelut</b>		
Pelastustoimi- ja turvallisuus palvelut	1. Vammat, myrkytykset (tapaturmat) 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt	24,1 % 23,8 % 14,6 %
<b>Strategia- ja konserni palvelut</b>		
Henkilöstö palvelut	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Vammat, myrkytykset (tapaturmat)	37,9 % 25,4 % 7,3 %
Talous palvelut	1. Hermoston sairaudet 2. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt	33,3 % 22,6 %
Hallinto palvelut	1. Hermoston sairaudet 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt	33,0 % 28,8 % 19,5 %
Strategia- ja kehittämistoiminta	1. Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt 2. Tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairaudet 3. Hermoston sairaudet	36,8 % 14,8 % 13,1 %

Taulukko 5. Diagnoosiin perustuvat sairauspoissaolot prosenttiosuuksin 2024. Tiedot Järviseudun Työterveys Oy:n Acute-järjestelmästä.

### 3.6 Kelan korvausluokat

Korvausluokkaan Kela I kuuluvat ehkäisevän toiminnan ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävän toiminnan kustannukset, joita syntyy esim. työpaikkaselvityksistä, työpaikkakäynneistä, terveystarkastuksista ja työterveyteen liittyvästä neuvonnasta.

Korvausluokkaan Kela II kuuluvat ehkäisevän työterveyshuollon lisäksi järjestetyn yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon kustannukset.

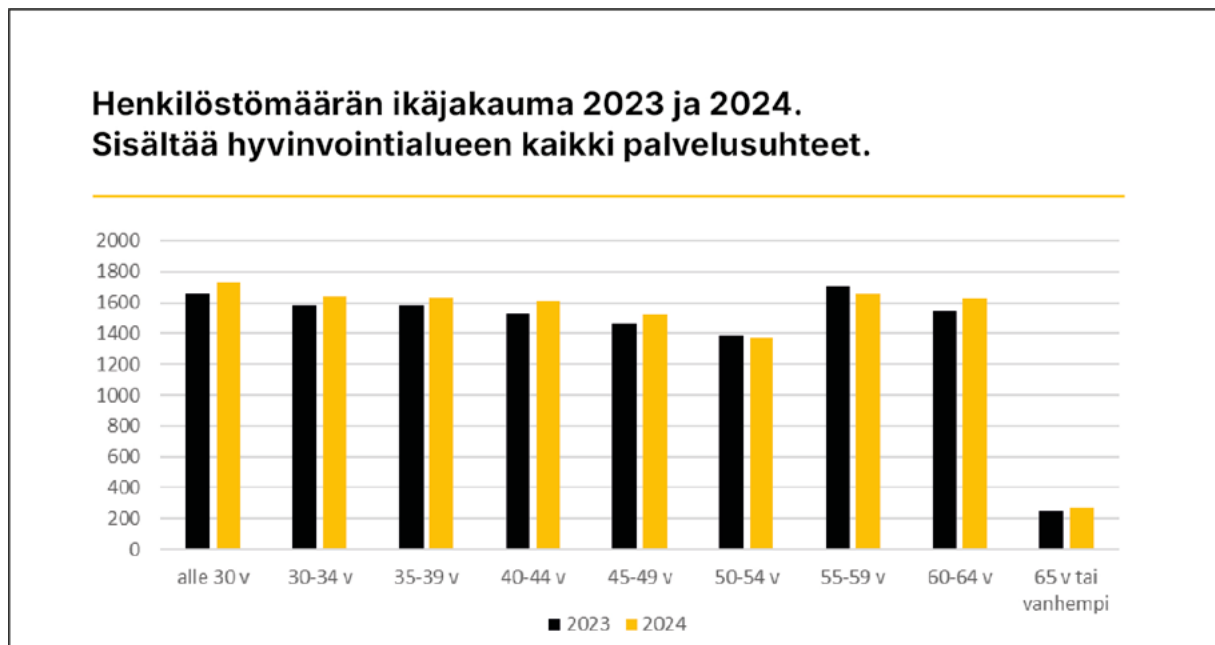
Korvausluokka Kela 0: ei korvattavat työterveyshuollon kustannukset (mm. psykiatrisen sairaanhoitajan vastaanottopalvelut).

	2022	2023	2024	%	2022	2023	2024
<b>Kela 0</b>	0	268 372	319 857	<b>Kela 0</b>	0 %	3,5 %	3,4 %
<b>Kela 1</b>	0	4 499 303	5 464 710	<b>Kela 1</b>	0 %	57,9 %	57,7 %
<b>Kela 2</b>	0	3 004 342	3 690 381	<b>Kela 2</b>	0 %	38,7 %	39,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>7 772 017</b>	<b>9 475 119</b>				

Taulukko 6. Korvausluokat 2023 ja 2024.

## 4 Ikärakenne

Hyvinvointialueen koko henkilöstön keski-ikä on edelleen 44 vuotta. Keski-ikä on vastaavalla tasolla kuin muilla yliopistollisilla hyvinvointialueilla.



Kuva 13. Henkilöstön ikäjakauma 2023 ja 2024 joulukuun viimeisenä päivänä. Sisältää myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat. Lähde: MonetTieto 21.2.2025.

Vuosien 2023 ja 2024 ikäjakauma on hyvin samankaltainen. Henkilöstöstä alle 30-vuotiaita on 13 %, 30–49 vuotiaita 49 % ja yli 49-vuotiaita 38 %. 65-vuotiaita ja sitä vanhempia on henkilöstöstä noin 2 %.

## 5 Henkilötyövuodet ja henkilöstömäärä

	Henkilöstön määrä 1.1.2024**	Henkilöstön määrä 31.12.2024	Teoreettinen työpanos HTV	Palkattomat poissaolot HTV	HTV	Poissaolot nettotp	Netto-työpanos
HVA Konsernihallinto	34	34	32	0	32	5,93	26
Hallintopalvelut	85	86	84	1	83	16,96	66
Henkilöstö- palvelut *)	867	858	879	43	836	214,52	616
Talouspalvelut	123	122	123	4	119	24	96
Strategia ja kehittäminen	183	236	198	3	195	40	148
Perhe- ja vammaispalvelut	1 395	1 452	1 409	92	1 317	352	1 013
Perhepalvelut	816	845	841	63	778	214	596
Vammaispalvelut	579	602	563	29	534	137	413
<b>Yleisten palvelujen toimiala</b>	<b>5 904</b>	<b>6 061</b>	<b>6 022</b>	<b>411</b>	<b>5 611</b>	<b>1 471</b>	<b>4 174</b>
Kuopion yliopistollinen sairaala	4 072	4 242	4 203	288	3 916	1 024	2 890
Peruspalvelut	1 831	1 814	1 811	123	1 687	446	1 279
<b>Ikäntyvien palvelut</b>	<b>3 374</b>	<b>3 405</b>	<b>3 330</b>	<b>177</b>	<b>3 153</b>	<b>801</b>	<b>2 438</b>
<b>Pelastustoimi ja turvallisuus- palvelut</b>	<b>787</b>	<b>715</b>	<b>433</b>	<b>18</b>	<b>415</b>	<b>83</b>	<b>310</b>
Pelastuslaitos / Pelastustoimi	402	311	414	17	397	79	295
Sivutoimiset pelastajat	369	387	0	0	0	0	0
Turvallisuus- palvelut	16	14	15	0	14	3	12
<b>Yhteensä</b>	<b>12 697</b>	<b>13 063</b>	<b>12 532</b>	<b>750</b>	<b>11 782</b>	<b>3 008</b>	<b>8 908</b>
<p>* Henkilöstöpalvelujen henkilöstömäärä ei sisällä hoito- ja hoivatyön keikkalaisia. Hoito- ja hoivatyön keikkalaisten määrä vaihtelee päivittäin muutamasta kymmenestä reiluun 100 henkilöön. 31.12.2024 keikkalaisten määrä oli 135 henkilöä.</p> <p>** Tiedot otettu 31.12.2023 päivän mukaan.</p>							

Taulukko 7. Henkilötyövuodet ja henkilöstömäärät toimialoittain vuonna 2024.

Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Hyvinvointialuetasoisesti henkilötyövuosia oli 11 782. Konsernipalveluihin tästä kohdistui 32 htv, hallintopalveluihin 83 htv, talouspalveluihin 119 htv sekä strategiaan ja kehittämiseen 195 htv.

Henkilöstöpalveluista muodostui 836 htv, josta keskitettyjen palvelujen osuus oli 753 htv. Keskitetyistä palveluista tuotetaan palveluja toimialoille. Keskitettyihin palveluihin kuuluvat sihteeripalvelut ja akuutteihin lyhytaikaisiin sijaistarpeisiin välitettävä hoito- ja hoivatyön henkilöstö. Perhe- ja vammaispalvelut toimialan henkilötyövuosiksi muodostui 1 317 htv, ikääntyvien palvelujen 3 153 htv, yleisten palvelujen toimialan 5 611 htv sekä pelastustoimen ja turvallisuuspalvelujen 415 htv (ilman sivutoimisia pelastajia).

## 6 Henkilöstökulut 2024

Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstökulujen toteumaksi muodostuu vuoden 2024 tilinpäätöksessä 710,6 miljoonaa euroa, josta maksetut palkat ja palkkiot ovat vajaa 587,8 miljoonaa euroa.

Henkilöstökustannukset kasvoivat vuodesta 2023 vuoteen 2024 yhteensä noin 23,7 miljoonaa euroa. Vuodelle 2024 kohdistuva palkankorotus oli 5 %, josta kustannukset yhteensä olivat noin 33,6 miljoonaa euroa.

Henkilöstökustannusten kasvuun vaikutti merkittävästi oman toiminnan vahvistaminen korvaamaan ostopalveluita.

Pohjois-Savon hyvinvointialue		Toteuma 1-12	Talousarvio	Toteumaero	Toteuma% 1-12
Tili	Nimi	2024	12-14		2024
40	Henkilöstökulut	-710 604 247	-724 304 939	13 700 692	98 %
400	Palkat ja palkkiot	-587 778 557	-583 709 721	-4 068 836	101 %
409	Henkilöstökorvaukset	10 839 719	6 777 155	4 062 564	160 %
411	Henkilösivukulut	-133 665 409	-147 372 373	13 706 964	91 %

Taulukko 8. Henkilöstökulut 2024. Lähde: tilinpäätösaineisto.

## 7 Työhyvinvointi

Hyvinvointialueella työhyvinvoinnin ja työsuojelun johtamista tuetaan työhyvinvointi- ja työsuojeluyksikössä. Asiantuntijat on organisoitu toimialoittain ja he osallistuvat omien vastuutoimialojensa johtoryhmiin. Työhyvinvointiasiantuntijoiden tehtävänä on esihenkilöiden ja työntekijöiden neuvonta, ohjaus, perehdytys ja valmentaminen työkykyprosesseissa. Asiantuntijat osallistuvat työterveysneuvotteluihin esihenkilöiden ja työntekijöiden harkinnan mukaan ja antavat neuvontaa ja ohjausta eri kuntoutustoimenpiteistä, työkykyprosessin eri vaiheista, eläkeasioista sekä korvaavan, mukautetun ja soveltuvan työn toimintamalleista.

Työkykyjohtamisessa esihenkilön tukena toimii Järviseudun Työterveys Oy:n kautta Aino HealthManager -järjestelmä. Järjestelmä tukee ja yhdenmukaistaa esihenkilötyössä työkykyjohtamista, edistää yhteistyötä ja tiedonkulkua työterveyshuollon kanssa. Järjestelmässä työntekijällä itsellään on myös näkymä omiin sairauspoissaolotietoihinsa ja omaan työkykyynsä liittyvien asiakirjojen katseluun. Järjestelmässä ovat mm. automaattiset hälytysrajat varhaisen puuttumisen periaatteella eri pituisiin poissaoloihin. Hyvinvointialueella on käytössä korvaavan työn malli, soveltuvan työn pankki. Esihenkilöt on perehdytetty ja koulutettu. Neuvontaa ohjataan esihenkilöille jatkuvasti.

Vuoden 2024 aikana Pohjois-Savon hyvinvointialueelle otettiin käyttöön toimintamalli, jossa osakuntoutustuella ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevat työskentelevät pääsääntöisesti omissa työyksiköissään, mutta mikäli työkyky ei riitä enää omaan työtehtävään, voidaan lähteä selvittämään mahdollisuutta työllistyä avustavaksi työntekijäksi toimialarajat ylittäen. Työhyvinvointipäällikkö tekee viranhaltijanpäätöksen työntekijän sijoittumisesta mukautettuun työhön, avustavaksi työntekijäksi. Avustavan työntekijän työssä työaikamuoto on yleistyöaika ja osaaikaisuusprosentti vaihtelee 40–60 % välillä. Työ on päivätyötä. Työntekijällä on yleensä osatyökyvyttömyyseläkepäättös (tai osakuntoutustukipäättös).

Sairauspoissaolojen vähentämiseksi työhyvinvointiyksikkö on huolehtinut, että kaikkien pitkien sairauspoissaolojen yhteydessä on käynnissä erilaiset työkykyprosessit ja seuranta. Työhyvinvointiasiantuntijat tukevat aktiivisesti esihenkilöitä. Hyvinvointialueella on sairauspoissaolojen vähentämiseksi käytössä avustavan työntekijän toimintamallin lisäksi korvaavan työn malli, soveltuvan työn malli ja Aino Healthin mukaiset varhaisen välittämisen keskustelut sairauspoissaolorajojen mukaisena.

Korvaavaa työtä tehtiin vuoden 2024 aikana kaikkiaan 8 479 kalenteripäivää, josta laskennallista säästöä sairauspoissaolojen vähenemisestä on 3,14 miljoonaa euroa (sairauspoissaolopäivän hintana 370 €).



	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 9. Korvaavan työn kehittyminen vuosina 2023 ja 2024. Lähde: MonetTieto.

Henkilöstöstrategian mukaisesti vuoden 2024 aikana toteutettiin henkilöstön työhyvinvointia koskeva seurantamittaus tieteellisen tutkimukseen perustuvalla Quality of Work in Life -menetelmällä (QWL-indeksi). Perinteisistä ja tyypillisesti keskiarvoihin perustuvista mittausmenetelmistä poiketen QWL-menetelmä huomioi näiden osa-alueiden epälineaarisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Lopputuloksena syntyy indeksi, joka kuvastaa työelämän laadun toteutumista asteikolla 0–100.

Menetelmä sisältää kolme erillistä työhyvinvointiin vaikuttavaa motivaatiotekijää: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 4 258 henkilöä ja vastausprosentti oli 35,5 %. Kysely tehtiin samaan aikaan käynnissä olleen yhteistoimintaneuvottelun kanssa, jolla raportin mukaan on arvioitu olleen vaikutusta sekä kyselyprosenttiin että vastaamiseen.

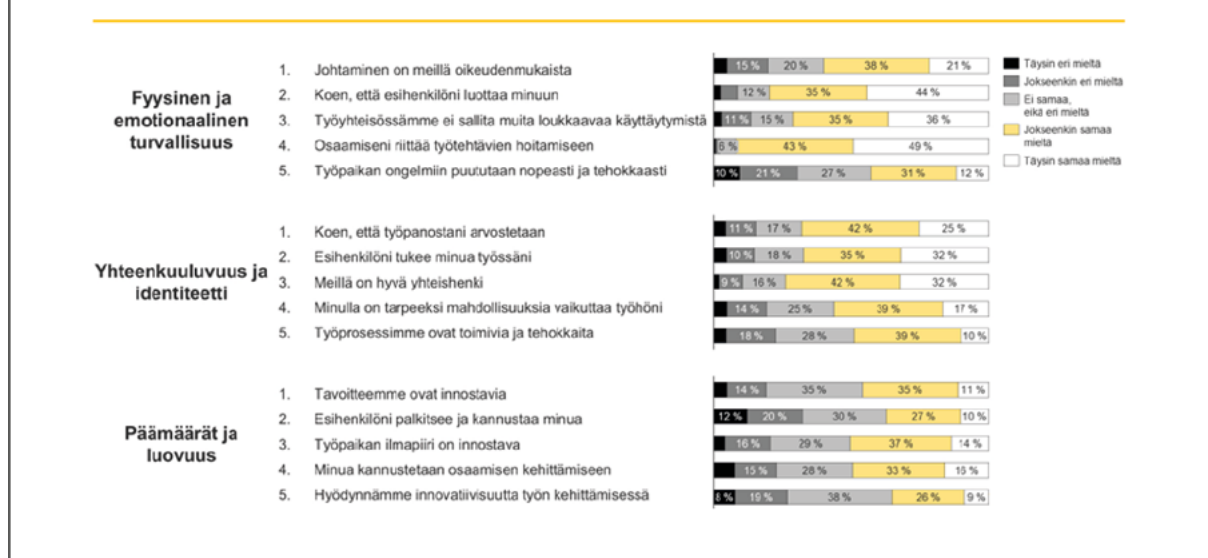
Hyvinvointialueemme kokonaisindeksi noiden kolmen osa-alueen pohjalta oli 56,1 %, kun edellisenä vuonna kokonaisindeksi oli 57,9 %. Valtakunnallinen suositus indeksille on 60 %. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella työyksiköissä tehdään työhyvinvointisuunnitelmat vuodelle 2025. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi vuodelle 2025 nousivat mm. nopeampi työpaikan ongelmiin ja epäkohtiin puuttuminen, palkitseminen ja kannustaminen esihenkilötyössä sekä henkilöstön osallistaminen hyödyntämään innovatiivisuutta työnsä kehittämisessä.

Kyselystä nousi koko hyvinvointialueettamme koskevia positiivisia asioita seuraavasti: työntekijät kokivat, että esihenkilöt luottavat heihin (79 %) ja työntekijöiden oma osaaminen riittää työtehtävien hoitamiseen (92 %). Koko hyvinvointialueen tasolla työntekijät toivat myös esille sen, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki (74 %) ja että työpaikan ilmapiiri on kannustava ja innostava (51 %).

Kyselyssä nousi esille koko hyvinvointialuetta koskevia kehittämisen aiheita. Lähes kolmannes vastaajista arvioi, että hyvinvointialueella työpaikan ongelmiin ei puututa tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti (31 %). Toisena kehittämiskohteena tuli esille se, että osa vastaajista kaipaa esihenkilöltään kannustamista ja palkitsemista (32 %).

Työilmapiirin edistämiseksi tuli esille, että omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia ei ole tarpeeksi ja työprosessit eivät ole toimivia ja tehokkaita (noin viidesosa vastaajista). Kyselystä nousi esiin työpaikkojen hyvä yhteishenki ja se, että työntekijät kokevat esihenkilönsä luottavan heihin. Työntekijät myös kokivat, että heidän osaamisensa riittää oman työn tekemiseen.

## QWL-työhyvinvointikyselyn vastaukset 2024



Kuva 14. QWL-työhyvinvointikyselyn vastaukset 2024. Lähde: QWL-mittaus 2024.

Työterveysyhteistyön kehittäminen ja toimintasuunnitelmassa olevien käytäntöjen juurruttaminen hyvinvointialueen eri johtamistasoille ovat olleet osa työhyvinvointiyksikön toimintaa. Johdon, työterveyshuollon ja Kevan kanssa työkykyjohtamisen toimintamallista on tullut vuosittainen toimintatapa. Työterveysyhteistyön kehittäminen ja toimintasuunnitelmassa olevien käytäntöjen juurruttaminen hyvinvointialueen eri johtamistasoille ovat olleet myös osa strategista työhyvinvoinnin vahvistamistyötä. Työterveysyhteistyölle on sovittu koko hyvinvointialuetta koskevat ja toimialakohtaiset yhteistyömuodot, vastuut ja vuosikello. Työterveyshuollon sopimus sisältää lakisääteisen työterveyshuollon sekä työterveyspainotteisen sairaanhoidon. Työterveysyhteistyön keskeisenä tavoitteena on työn terveydellisen merkityksen arvioiminen, työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallinta. Työterveyshuollon toiminnan tavoitteina ovat terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja -yhteisö, työhön liittyvien terveysvaarojen ja haittojen ennaltaehkäisy, samoin kuin työntekijän terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, edistäminen ja seuranta sekä arviointi työuran eri vaiheissa. Ennaltaehkäisevä ja työkykyä ylläpitävä toiminta sisältää yhteisesti sovitut työpaikkaan ja työntekijöihin kohdistuvat ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimet.

Keskeinen yhteistyön toimintamalli on aktiivisen tuen malli, joka toimii ohjenuorana niin työpaikalle kuin työterveyshuollollekin. Molemmat tahot huomioivat työkykyriskit ja poissaolot ohjeen mukaisesti.

## Työterveysyhteistyön keskeiset tavoitteet:

1. Aktiivisen tuen mallin suunnitelmallinen käyttö ja pitkien sairauspoissaolojen ehkäisy.
2. Mielenterveydestä ja psyykkisestä työkyvystä huolehtiminen.
3. Tavoitteellinen, kustannustehokas ja sujuva työterveysyhteistyö, työterveyshuollon koordinointi.

Hyvinvointialueella on käytössä julkisen rahoituksen mahdollistamia henkilöstöetuuksia. Työntekijöille tarjotaan ePassin avulla työhyvinvointiin tukea, jota voi käyttää kulttuuriin, liikuntaan hyvinvointiin sekä työmatkoihin. Edun suuruus vaihtelee työaikaprocentin ja palvelussuhteen pituuden mukaan. Jos työntekijän palvelussuhde on kokoaikainen ja kestää täyden kalenterivuoden, etu on 150 € vuodessa. Tämän lisäksi työyksiköissä voidaan järjestää kaksi työkykyä ylläpitävää yhteisöllistä toimintapäivää kalenterivuoden aikana (enintään 4 h keväällä ja enintään 4 h syksyllä työyksikön työtilanteen mukaisesti). Lisäksi työntekijöillä on vuoden aikana kaksi "Iloa työhön" -tuntia työaikaan oman työilon ja työhyvinvoinnin ylläpitoon. Iloa työhön -malli vastaa arvoltaan ePassissa noin 50 euroa/työntekijä. Joulukuussa työntekijöillemme tarjottiin lisäksi myös ePassilla yksi lounasetu, joka oli arvoltaan 13,50 euroa (verotuksellinen enimmäismäärä).

<b>Henkilöstöetuudet PSHVA 2024</b>	
<b>Henkilöstöetuja</b>	<b>Työaikajoustot</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ePassi 150 €, ePassin jouluateria</li><li>• Laaja etätyömahdollisuus</li><li>• Sairauspoissaolot esihenkilön luvalla vaihteittain, yli 9 päivän poissaoloista vaaditaan todistus</li><li>• Kuntosali, Julkulan rantasauna</li><li>• Virkistyspaikat Ruka, Kuusamo, Tahko</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 42 h/vk 24 h työvuorot pelastajat, ensihoito</li><li>• Työaikapankki (Titania)<ul style="list-style-type: none"><li>◦ pitkät vuorot mahdollisuus</li></ul></li><li>• Liukuva työaika, muut</li><li>• Liukuva työaika, lääkärit</li><li>• Osa-aikatyö</li></ul>
<b>Työhyvinvointi</b>	<b>Poissaoloihin TES:ta parempia sääntöjä</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tyhytunnit enintään 4 h, kevät ja syksy yksikön työtilanteen mukaisesti</li><li>• "Iloa työhön" -tunnit 2 h/vuosi</li><li>• Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi laajat sairaanhoidon palvelut</li><li>• Koko henkilöstön influenssarokotukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oppisopimuskoulutuspäivät palkallisia</li><li>• Palkallisia täydennyskoulutuksia 3–10 päivää/vuosi</li><li>• Erikoisääkäritenttiin lukuloma</li><li>• Muut virka- ja työvapaat</li><li>• Merkkipäivät (50 v / 60 v)</li></ul>
<b>Henkilöstön muistaminen työuraan perustuen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansiomerkit + 100 € lahjakortti</li><li>• Hyvinvointialueen yhdenjaksoisesta työurasta vapaapäiviä 5, 10, ja 15 vuoden jälkeen</li></ul>

Kuva 15. Henkilöstöetuudet Pohjois-Savon hyvinvointialueella vuonna 2024.

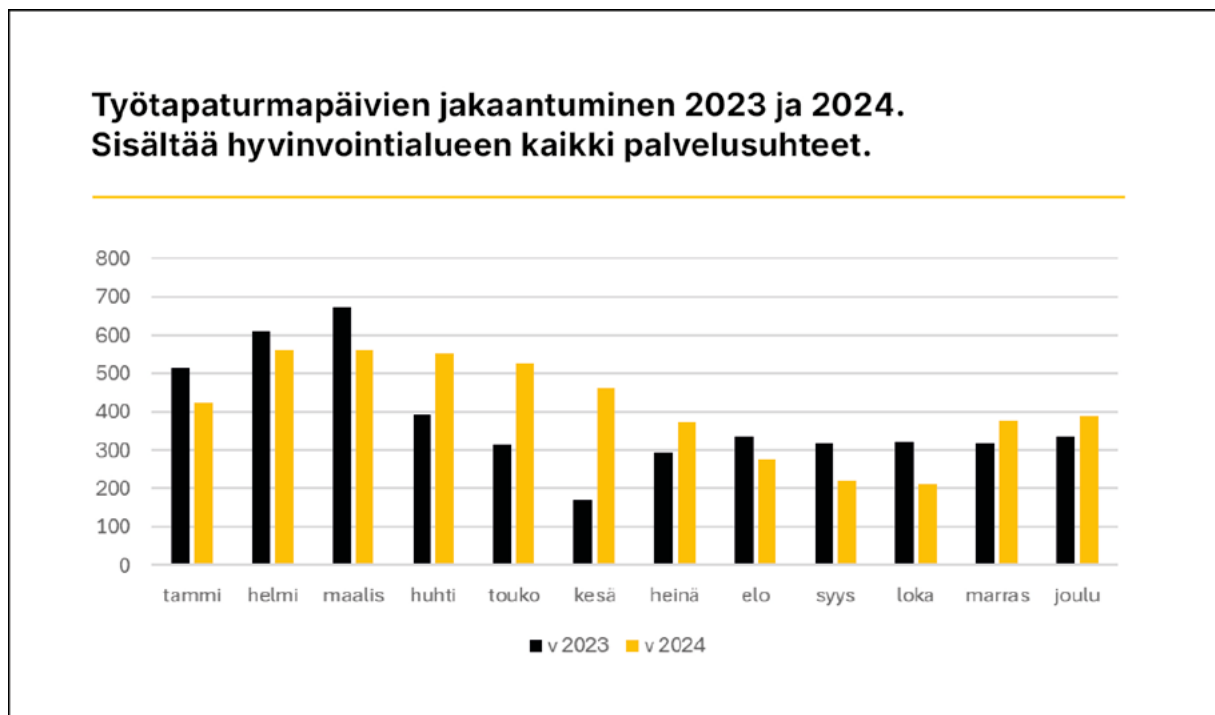
## 8 Työsuojelu

Työsuojelupalveluiden tavoitteena on edistää ja tukea työnantajaa huolehtimaan työntekijöille lainmukaiset turvalliset ja terveelliset työolot muun muassa sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden ennaltaehkäisemiseksi. Vuosittain päivitettävä työsuojelun toimintaohjelma ohjaa työsuojelun toimintaa.

Hyvinvointialueen työsuojeluorganisaatio koostuu työnantajan ja työntekijöiden edustajista. Työnantajaa edustavat työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö ja viisi työsuojeluasiantuntijaa. Työnantajan edustajat toimivat asiantuntijoina ja työnantajan tukena työturvallisuuteen ja työsuojelun yhteistoimintaan liittyvissä lakisääteisissä velvoitteissa. Työntekijöitä edustavien työsuojeluvaltuutettujen tehtävät määritellään työsuojelun valvontalaissa.

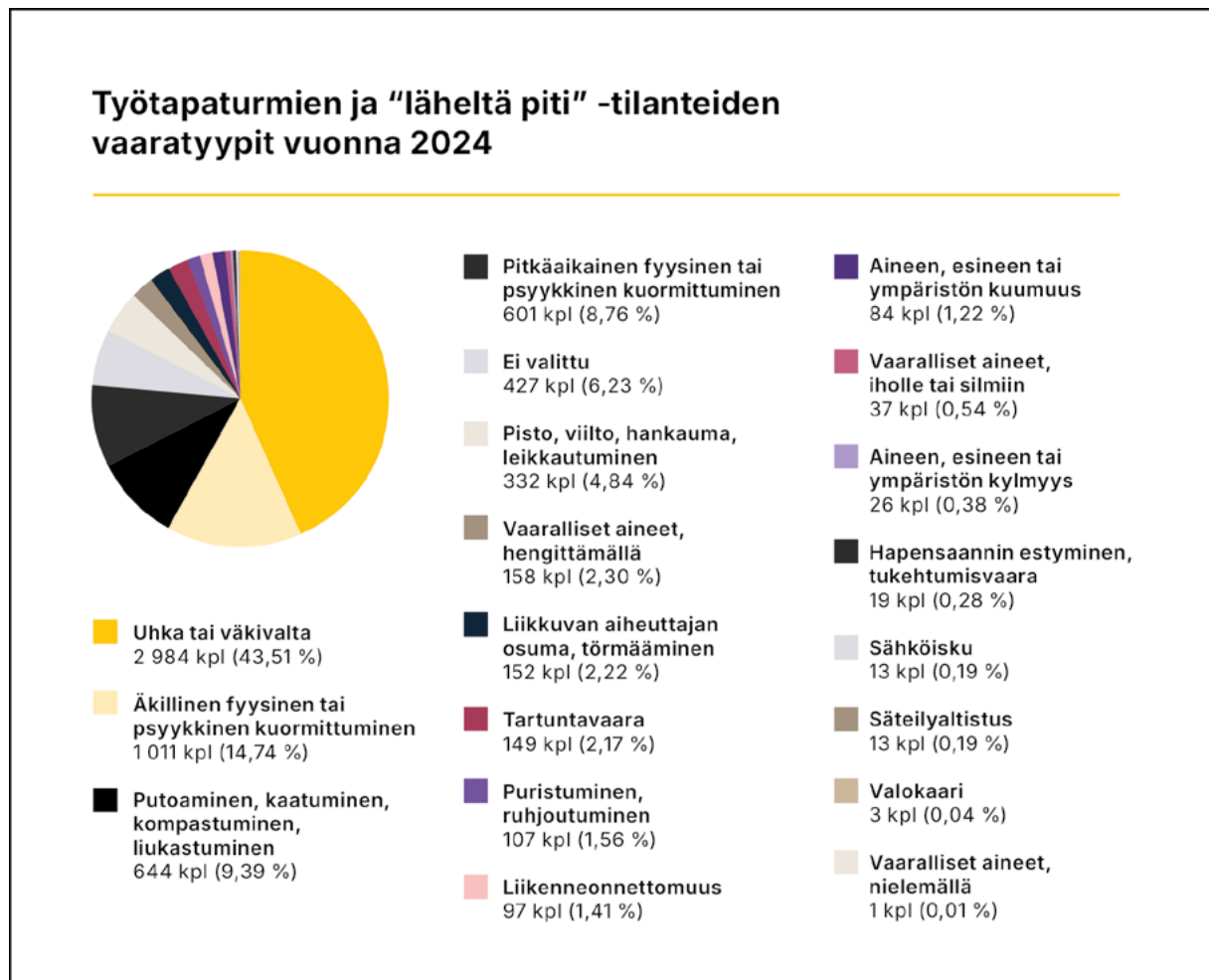
Työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Työsuojelun yhteistoiminta koostuu välittömästä (työyksikön sisäinen) ja edustuksellisesta (työsuojelutoimikunta, toimialakohtaiset yhteistyö- ja työsuojeluryhmät) yhteistoiminnasta. Työsuojelupalvelut edistävät ja vahvistavat osaltaan viestinnällä epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumista (mm. "Nollatoleranssi"-huoneentaulu). Työsuojeluasiantuntijat vastaavat esihenkilöiden kouluttamisesta työn vaarojen ja riskien arviointiin sekä toimivat järjestelmien pääkäyttäjinä. Hyvinvointialueen johtamista kehitettiin laatimalla esihenkilöille velvoittava työturvallisuuden johtaminen Moodle-verkkokurssi ostopalvelun tilalle.

### Työtaturmapäivät 2023 ja 2024



Kuva 16. Työtaturmapäivien jakaantuminen kuukausittain 2023 ja 2024. Sisältää myös pelastustoimen sivutoimiset pelastajat. Lähde: MonetTieto 12.2.2025.

Vuonna 2024 työturvallisuusilmoituksia koko hyvinvointialueella tehtiin HaiPro-järjestelmään 6 858 kpl. Järjestelmä vaihtuu Laatuportti -järjestelmäksi vuodelle 2025. Viisi yleisintä työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden raportoitua vaaratyyppiä olivat uhka tai väkivalta; äkillinen tai pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen kuormittuminen; putoaminen, kaatuminen, kompastuminen, liukastuminen ja pisto, viilto hankauma, leikkautuminen. Vakuutusyhtiön korvaamia ammattitauteja oli kahdeksan.



Kuva 17. Viisi yleisintä työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden vaaratyyppiä 2024.

## 9 Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen

Hyvinvointialueen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen perustuu hyvinvointialueen strategiaan ja sen ohjelmiin. Osaamisen kehittämistä ohjaa lisäksi lainsäädäntö ja valtakunnalliset linjaukset. Sosiaali- ja terveystieteiden sekä pelastustoimen palvelutuotanto on vahvasti henkilöstövoimavaroiltaan, joten henkilöstön ammatillinen osaaminen on avainasemassa. Myös tukipalveluiden osaamisen vahvistaminen on vastaavalla tavalla tavoitteellista ja systemaattista.

Hyvinvointialueen henkilöstön osaaminen on avainasemassa laadukkaiden palveluiden tuottamisessa. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä vuonna 2024 hyödynnettiin palvelutuotannon täydennyskoulutuskyselyn tuloksia, palvelustrategian osaamisen kehittämisanalyysiä sekä palvelutuotannon asiakastapaamisia osana jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. Hyvinvointialueen toisen vuoden lopussa osaamisen kehittämisen painopistealueina olivat yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen, palvelujärjestelmän kokonaistuntemus, palvelujärjestelmän uudistaminen, kansainvälistyminen, kulttuurisensitiivisyys, monialaisten työskentelytapojen tukeminen, digitalisaation edistäminen, valmentava johtaminen, talousosaaminen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt. Täydennyskoulutuksella ja muilla osaamisen kehittämisen menetelmillä tuetaan hyvinvointialueen henkilöstön tehtävärakenteiden ja työnjaon kehittämistä sekä laadukasta ja turvallista asiakaskokemusta. Koulutusten painopistealueina olivat erityisesti lainsäädännön edellyttämät välttämättömät koulutukset kuten lääkehoito, elvytys- ja hätätilanne, kliiniset taidot ja uhka- ja väkivaltatilanteet. Pelastustoimi vastasi toimialansa lakisääteisestä koulutuksesta ja harjoituksista.

Vuoden 2024 aikana rakennettiin toimialat ylittävänä yhteistyönä jatkuvan oppimisen kokonaisuutta ammattiin kouluttautuvien opiskelijoiden työharjoittelusta työntekijöiden eläköitymiseen. Työuran aikana ja varrella osaamisen kehittäminen rakentuu opiskelijoiden hyvästä ohjauksesta, työntekijöiden perehdyttämisestä, alkuvaiheen mentorointiprosessista, osaamisen arvioinnista ja ammatillisesta täydennyskoulutuksesta. Tätä kokonaisuutta on ollut tuottamassa eri toimialat ylittävä hyvinvointialueen kouluttajien asiantuntijakokonaisuus sekä erilaisissa hankkeissa tuotetut koulutuskokonaisuudet. Pohjois-Savon hyvinvointialueen monialainen opiskelijatoiminta oli aktiivista ja monipuolista. Vuoden aikana noin 3 700:lla eri koulutusalojen, erityisesti sosiaali-, terveys- ja pelastusalan, opiskelijalla oli mahdollisuus suorittaa opintoihin kuuluvia käytännön jaksoja ja harjoitteluita Pohjois-Savon hyvinvointialueella.

### 9.1 Perehtyminen hyvinvointialueella

Perehdyttäminen on erittäin tärkeä vaihe sekä uusien työntekijöiden että pitkiltä poissaoloilta palaavien työntekijöiden osalta. Laadukkaalla, suunnitelmallisella ja yksilöllisellä perehdytyksellä tuetaan ammattilaisten työn aloittamista, sitoutumista organisaatioon sekä luodaan osaamisen kehittymiselle hyvät lähtökohdat. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia riittävän perehdyttämisen toteutumisesta. Vuonna 2024 perehdytykseen on rakentunut yksilöllisen prosessin tarkempi malli sekä perehtymisen seuranta eri vaiheineen (kuva 18). Perehtymistä tapahtuu organisaatio-,

ammattiryhmä- sekä työyksikötasoilla. Organisaatioperehtyminen tapahtuu Moodle-verkko-oppimisympäristössä olevan "Yleisperehtyminen"-verkkokurssin avulla sekä vuonna 2024 käyttöönotettujen perehtyjien infotilaisuuksien kautta. Perehtyjien infotilaisuuksia pidettiin uusille työntekijöille neljä kertaa ja niihin pystyi osallistumaan koulutustiloissa Kuopiossa, Iisalmissa ja Varkaudessa sekä tarvittaessa etäyhteyden kautta muualta. Näiden avulla on turvattu johdon näkyvyys, organisaation ja strategian esittely, palvelussuhdeasioiden, työhyvinvoinnin, tietoturvan ja -suojan sekä työsuojelun yleisten ja yhteisten käytänteiden läpi käyminen.

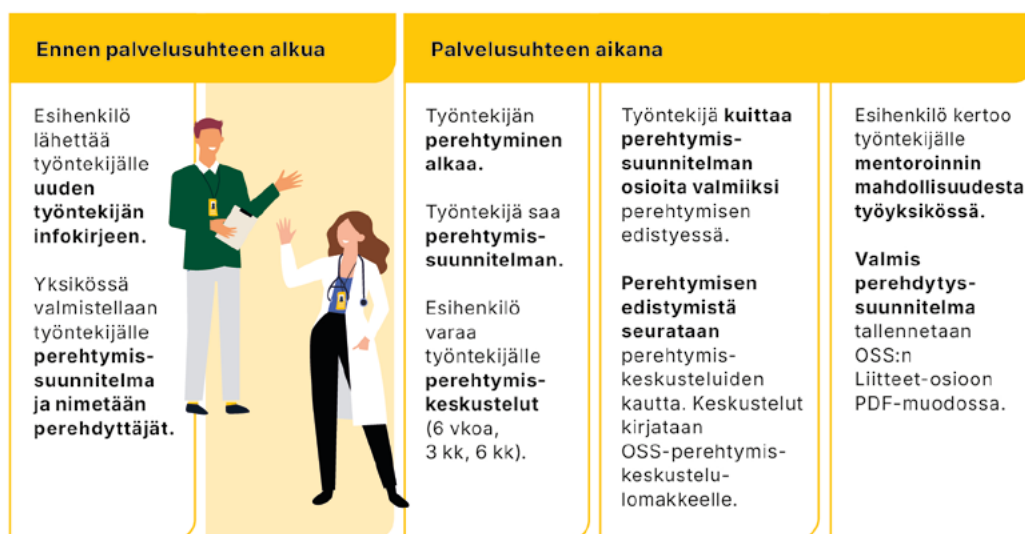
Ammattiryhmäkohtaista perehtymistä on työstetty erityisesti perusterveydenhuollon lääkäreiden osalta erillisessä työryhmässä ja kesällä 2024 pilotoitiin kesäsijaisilla lääkäreiden perehdytyksen verkkokurssia Moodlella. Samoin kehitteille on otettu hoito- ja hoivatyöntekijöille suunnattu vastaavanlainen ammattialakohtainen perehdytysalusta.

Työyksikkökohtaisesta perehdyttämisestä vastaa oma lähiesihenkilö. Hän laatii perehtymisen tueksi yksilöllisen ja aiemman osaamisen huomioivan perehdytysuunnitelman aikatauluineen sekä sopii perehdyttäjät. Perehdytyksen toteutuminen dokumentoidaan työyksikössä sovitulla tavalla joko sähköisesti tai paperille ja toteutunut perehtyminen tallennetaan OSS-järjestelmään liitteeksi esihenkilön toimesta perehdytyksen päättyessä. Perehtymistä seurataan OSS-järjestelmän perehtymisen seurannan lomakkeilla eli perehtyjän kanssa käydään perehtymisen edetessä säännönmukaisesti keskusteluja. Keskusteluissa seurataan tavoitteiden toteutumista sekä laaditaan perehtymisen edistymiselle uusia, ajankohtaisia tavoitteita.



Kuva 18. Ammattialasta riippumaton perehtymisen malli ja viitteellinen aikataulu.

## PSHVA – Perehtymisen prosessi



Kuva 19. Yksilöllinen perehtymisen prosessi vaiheineen.

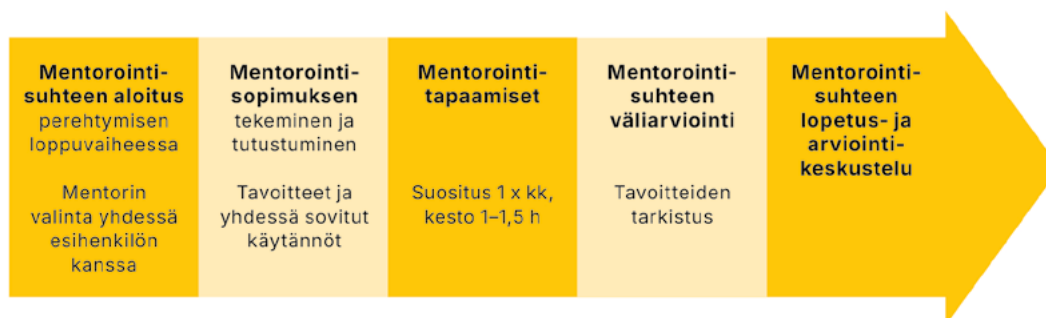
Esihenkilöiden perehtymisen tukena on hyvinvointialueen Pulssi-intrassa oma "Esihenkilön työpöytä"-sivusto, joka sisältää esihenkilön perehtymisosion, syventävää perehtymistä tukevan johtamisen käsikirjan sekä esihenkilön työkalupakin. Tämän lisäksi järjestettiin esihenkilöiden ammatillisen osaamisen vahvistamiseksi kohdennettuja HR-infoja ja koulutusta esihenkilötyön eri teema-alueista sekä valmentavan työkykyjohtamisen koulutuskokonaisuus.

### 9.2 Mentorointi hyvinvointialueella

Pohjois-Savon hyvinvointialueella jokaisen perehtymisprosessin jatkona suositellaan ns. mentorointisuhdetta, jonka avulla perehtyjän osaamisen kehittyminen jatkuu ja syvenee. Mentorointi tarjoaa uudelle työntekijälle tai työhön palaavalle psykososiaalista tukea sekä vahvistaa positiivista ammatti-identiteettiä. Mentoroijana voi toimia joko kokenut tai mentorointikoulutuksen käynyt kollega ja sitä voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Mentorikoulutetut työntekijät muodostavat mentoriverkoston, jonka tavoitteena on kehittää mentoreiden osaamista ja tuoda heille keskinäistä vertaistukea tapaamisten avulla. Esihenkilö vastaa työyksikkönsä mentorointisuunnitelman laatimisesta yhteistyössä työntekijöiden kanssa.



## PSHVA – Mentorointiprosessi



Kuva 20. Mentorointiprosessi.

### 9.3 Osaamisen arviointi ja työurakeskustelut

Osaamisen arviointia tehdään esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa eri työuran vaiheissa. Keskusteluja ovat perehtymis-, kehitys- ja palautekeskustelut, joille löytyy tallennettavat lomakkeet OSS-järjestelmästä.

Perehtymis- ja kehityskeskusteluissa kartoitetaan henkilön tai ryhmän olemassaoleva osaaminen suhteessa työtehtävien vaatimaan osaamiseen ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Kehityskeskusteluissa tapahtuva osaamisen arviointi luo perustan osaamisen kehittämissuunnitelmalle, joka dokumentoidaan kehityskeskustelulomakkeelle.

Hyvinvointialueella on tavoitteena, että kehityskeskustelut käydään vuosittain joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluina. Esihenkilöille järjestettiin koulutuksia työurakeskustelujen käytöstä erillisten HR-infojen ja OSS-tukiklinikoiden yhteydessä.

Vuoden 2024 aikana yksilökehityskeskusteluja käytiin 4 067. Yksilökeskusteluiden lisäksi on käyty ryhmäkehityskeskusteluja 723 ryhmän kanssa. Ryhmäkeskustelujen osallistujien lukumäärää ei voida raportoida OSS-järjestelmästä. Arvioidaan, että ryhmäkeskusteluissa on tavoitettu noin 3 600 työntekijää (5/ryhmä). Näin ollen kehityskeskusteluja voidaan todeta käydyksi asetetun tavoitteen mukaisesti työntekijöiden kanssa (noin 60 %). Varsinaista osaamisen arvioinnin työkalua ei ole hyvinvointialueella käytössä. Syksyllä 2024 on käynnistynyt kuitenkin osaamisen arvioinnin kokonaisuus pelastustoimen alueella eli projektissa on toteutettu pelastajien kykykartan rakentaminen. Tavoitteena on tulevina vuosina luoda osaamisen arvioinnille paremmat ja systemaattisemmat rakenteet sekä mallintaa tätä kokonaisuutta ja sen dokumentointia tarkemmin. Kokonaisuuden kehittäminen siirtyy koulutuksen palvelualueelle vuonna 2025.

## 9.4 Ammatillinen täydennyskoulutus ja tilastot

Ammatillisella täydennyskoulutuksella tarkoitetaan hyvinvointialueen henkilöstön osaamista kehittävä, uudistavaa, ylläpitävää, tarvelähtöistä ja suunnitelmallista koulutusta. Koulutusta toteutettiin lyhyt- ja pitkäkestoisina koulutuksina sekä hyvinvointialueen sisäisenä että ulkoisena koulutuksena. Täydennyskoulutusta toteutettiin monimuotoisena opetuksena simulaatio-, luento-, verkko- ja hybridikoulutuksina. Vuonna 2024 pääpainona täydennyskoulutuksissa ovat olleet organisaation sisäiset koulutukset kustannusten hillitsemisen vuoksi.

Hyvinvointialueella täydennyskoulutuspäivien tavoite on kolme (3) päivää/henkilö huomioiden henkilön peruskoulutuksen pituus, työn vaativuus ja tehtävien sisältö. Vuoden 2024 aikana tähän tavoitteeseen pääsi ainoastaan pelastustoimen henkilöstö. Kaikkien muiden ammattiryhmien osalta koulutuksiin osallistuttiin 0,75–2,34 päivää/työntekijä. Keskiarvo koko henkilöstön osalta oli 1,8 koulutuspäivää/työntekijä. Koulutuksiin osallistuminen on laskenut vuoteen 2023 verrattuna.

Ammattiryhmä	Koulutuspäivät yhteensä	Koulutuspäivät / työntekijä
Tutkijat henkilöstö	112	0,75 (149 työntekijää)
Lääkehuollon henkilöstö	106	0,84 (126)
Lääkärihenkilöstö	2 602	2,34 (1 112)
Pelastustoimen henkilöstö	5 026	7,02**
Terveystieteiden hoitohenkilöstö	6 733	1,32 (5 110)
Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö ja muut erityisasiantuntijat	6 429	1,36 (4 709)
Muu hallinto- ja tukihenkilöstö	1 223	1,04 (1 178)
<b>Yhteensä</b>	<b>22 231</b>	<b>1,75 (12 699)</b>

Taulukko 10. Koulutuspäivät ammattiryhmittäin (OSS ja Store\* -raportit).

Pelastustoimen henkilöstön\* koulutuspäiväraportit koostuvat kahdesta järjestelmästä (OSS, Store). Pelastustoimessa Storeen on kirjattu sekä päätoimisen että sivutoimisen henkilöstön koulutukset. Näin ollen koulutuspäivien lukumäärä\*\* (yhteensä 5 026 pv, 7,02 pv/hlö) suhteessa henkilöstö ei ole verrannollinen muiden ammattiryhmien kanssa.

## 10 Rekrytointi

Hyvinvointialueella rekrytointi tapahtuu kullakin toimialalla linjaorganisaationsa mukaisesti. Keskitetty rekrytointiyksikkö avustaa ja ohjaa mm. ilmoitusten laatimisessa ja julkaisemisessa. Saatujen palautteiden vuoksi syksyn 2024 aikana keskitettiin hakijaviestintä esihenkilöltä rekrytointiasiantuntijoille. HR-kumppanuusmallin mukaisesti jokaisella toimialalla on oma rekrytointiasiantuntija tukemassa esihenkilöitä rekrytoinneissa. Näin on saavutettu tiiviimpi yhteistyö esihenkilöiden ja rekrytointiyksikön välillä sekä parannettu tiedonkulkua ja ennakkointia rekrytointitarpeissa. Syksyllä 2024 rekrytointiprosessia uudistettiin siten, että virkavalintojen valintapäätösesitysten valmistelu keskitettiin rekrytointiyksikköön ja tällä helpotettiin esihenkilön kuormitusta rekrytointipäätöksissä.

KuntaRekry-rekrytointijärjestelmän koulutuksia esihenkilöille on jatkettu vuonna 2024. Rekrytointiasiantuntijat ovat kouluttaneet yksilö- ja ryhmäkoulutuksina esihenkilöitä rekrytointiprosessiin ja järjestelmän käyttöön sekä sijaishallinnan moduulin käyttöön.

Syksyn toimintaan vaikutti voimakkaasti taloudellisista ja tuotannollisista syistä käydyt yh-teistoimintaneuvottelut, joiden piirissä oli koko henkilöstö. Yhteistoimintaneuvottelun johdosta rekrytointirajoitukset olivat voimassa 6.9.–3.12.2024. Myös esihenkilöiden rekrytoinneille asetettiin vakituisena täyttämisen rajoituksia. Rekrytointirajoitusten ajalle asetettiin neuvotteluissa HR-poikkeustyöryhmä, jonka tehtävänä oli turvata erittäin kriittisten rekrytointien jatkuminen kiellosta huolimatta sekä valvoa yhteistoimintaneuvottelutuloksen toimeenpanoa.

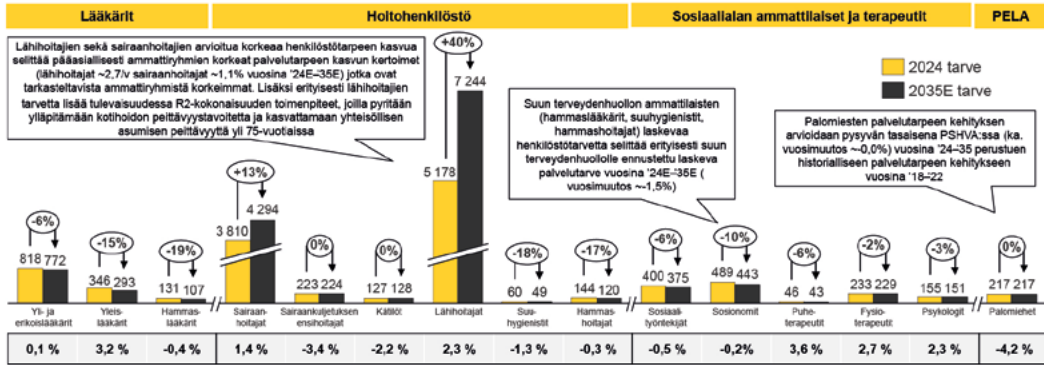
### 10.1 Henkilöstön saatavuus

Henkilöstön saatavuus on keskeistä hyvinvointialueen toiminnalle. Henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi tarvitaan toimia, joilla on vaikutuksia nykytilanteeseen sekä tulevaisuuden turvaamiseen. Digitalisaatio tarjoaa monia mahdollisuuksia vastata sote-alan suurimpiin haasteisiin, kuten esimerkiksi henkilöstöpulaan ja palvelujärjestelmän tehostamiseen. Syksyllä 2024 julkaistu työvoimabarometri osoittaa, että suomalaisen työväestön suurin koettu osaamisvaje liittyy digitaalisiin, ja tämä pätee myös sote-ammattilaisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 25.2.2025: Digitalisaatio muuttaa sote-alaa: Pysykö digiosaaminen vauhdissa mukana?). Vuoden 2024 aikana hyvinvointialueella ennakoitiin henkilöstön saatavuutta vuoteen 2035.

## Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstötarpeen arvioidaan kasvavan merkittävästi lähihoitajien sekä sairaanhoitajien osalta

Muissa ammattiryhmissä tarve laskee tai säilyy ennallaan

Pohjois-Savon hyvinvointialue: Sote- ja pelastustoimen henkilöstötarpeen<sup>1</sup> kehitys 2024-2035E



1) Ennustettu henkilöstötarve ammattinimikkeittäin: nykyinen henkilöstö + avoimet tehtävät + toimialakohtainen palvelutarpeen kasvu + R1-R3 toimenpiteet +/- lakimuutokset. Lähteet: NHG analyysi

Kuva 21. Henkilöstötarpeen ennakointi vuoteen 2035 Pohjois-Savon hyvinvointialueella.

Lähde: Henkilöstötarpeen selvitys 2024.

Rekrytointiyksikössä on rakennettu vetovoiman kehittämisen kokonaisuutta yhteistyössä palvelutuotannon ja viestintäyksikön kanssa (tästä tarkemmin kappaleessa 10.2). Vuonna 2024 käynnistettiin tavoitteellisen työnantajamielikuvan rakentaminen ja nuoriin suuntautuva alan vetovoimatyö. Kesän 2024 ajalle rekrytoimme 90 reipasta 15–18-vuotiasta nuorta "Tutustu ja tienaa"-kampanjan mukaisesti kesätyöjaksoihin. Kokemuksella arvioidaan olevan suuri merkitys ammatin valinnalle ja alan vetovoimatyölle.

Sote- ja pelastusalan opiskelijoiden tiivistä yhteistyötä jo opiskeluaikana on rakennettu aktiivisesti yhdessä eri ainejärjestöjen kanssa, erityisesti kaikkien Itä-Suomen yliopiston tieteenalojen sekä laajemmin erityisesti lääketieteen, psykologian ja sosiaalityön opiskelijoiden osalta. Rekrytointiyksiköstä on rakennettu tiivis oppilaitosyhteistyö sote-alan opiskelijoita kouluttaviin oppilaitoksiin Pohjois-Savon maakunnan alueella. Henkilöstösaatavuuden edistämiseksi toimitaan aktiivisesti palvelutuotannon kanssa. Sosiaalityöntekijöiden, psykologien ja lääkäreiden osalta ammattialakohtaiset vetovoiman kehittämistyöryhmät ovat jatkaneet aktiivisesti toimintaansa vuoden 2024 aikana. Työryhmissä on mm. kehitetty laajasti markkinointia sovittu yhdessä messuille ja tapahtumiin osallistumisista sekä päivitetty ammattialojen kuvauksia Internet-sivustoille.

## 10.2 Työnantajamielikuvan rakentamisella orastavaa positiivista vaikutusta jo loppuvuodesta

Työnantajamielikuvan kehittäminen aloitettiin mittaamalla organisaation sisäistä ja ulkoista mainetta. Työnantajamielikuvan vahvistamiseksi laadittiin vuosiksi eteenpäin tavoitteellinen suunnitelma rakentaa ja kehittää työnantajamainetta. Kehittämistyössä mainostoimiston kanssa rakennettiin työnantajakonsepti hyvinvointialuejoukkueesta. Työnantajakonseptin juurruttamiseksi sekä organisaation omalle henkilöstölle että organisaation ulkopuolelle suunniteltiin työnantajamielikuvakampanja, jonka keskiössä on yhteisöllisyyden vahvistaminen. Työnantajakonseptin keskeisin sanoma on ”yhtenä joukkueena”. Lanseeraus aloitettiin syksyllä 2024.



Kuva 22. Yksi yhtenäinen hyvinvointijoukkue.

Sisäisessä viestinnässä toteutettu ”Kiitä työkaveria” -konsepti (kuva 23) toi esiin aitoja, tunteisiin vetoavia tarinoita, ja konsepti laajennettiin ulkoiseksi ”Kiitä ammattilaista” -kampanjaksi. Ulkoinen kampanja tavoitti laajan yleisön ja keräsi lähes 800 kiitostervehdystä, jotka vahvistivat alueellista tunnettuutta ja positiivista työnantajamielikuvaa. Kampanja osoitti onnistuneiden viestintätoimien merkityksen, erityisesti haastavassa toimintaympäristössä. Asiakkaiden vilpitön palaute korosti palveluiden merkitystä ja vahvasti luottamusta siihen, että toiminnan ydin – asiakkaiden tarpeet ja palveluiden laatu – pysyy vahvana.



Kuva 23. "Kiitä työkaveria" -konsepti.

Työntajakonseptia jalkautettiin vuoden aikana osallistamalla henkilöstön HR-infoihin, kouluttamalla esihenkilöitä, laatimalla yhteisiä materiaaleja työyhteisöille sekä kiertämällä erilaisia tapahtumia ja messuja.

Erilaiset tapahtumat ja messut tarjosivat erinomaisen tilaisuuden esitellä organisaatiotamme laajalle yleisölle ja potentiaalisille työntekijöille. Rekrytointiyksikkö pyrki jalkautumaan vuoden aikana mahdollisimman monipuolisesti erilaisiin ja eri ammattiryhmille kohdistettuihin tapahtumiin (kuva 24). Erityisesti opiskelijoiden kanssa tehty yhteistyö ja yhteiset tapahtumat olivat arvokkaita ajankohtaisen tiedon jakamisessa ja tunnettavuuden kasvattajana. Osallistuminen erilaisiin tilaisuuksiin nähtiin strategisena investointina, jonka odotetaan tuovan pitkäaikaisia hyötyjä koko organisaatiolle.

## Merkittävimmät tapahtumat ja messut vuonna 2024

Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Marraskuu
Lääkäri-päivät Helsinki	Pohjolan Lääkäri- päivät Oulu	Lääkäri- päivät Tampere	FinnEm- konferenssi Oulu	Yleislääkäri- päivät Helsinki	Hammas- lääkäripäivät Helsinki
Sosiaalialan työelämä- päivä Iisalmi	Psykologia- opiskelijoiden uramessut Tampere	Sosiaalityön asiantuntija- päivät Tampere	Työelämä- päivä Joensuu	Perheiden päivä Varkaus	Yleislääkäri- päivät Helsinki
Hurraa Ura! Varkaus	Megatärskyt Kuopio				Visit KAMK Kajaani
Rekrymiitti Iisalmi	YSAO Rekry Iisalmi	<b>Elokuu</b>	<b>Syyskuu</b>	<b>Lokakuu</b>	Amazing Nurse Kuopio
Sosiaalialan työelämä- päivä Iisalmi	Rekrymessut Keitele	Kunta etsii lääkäreitä (KEL) Kuopio	Itä-Suomen lääketiede- päivät Kuopio	Nuorilääkäri- päivät Helsinki	Sosiaalialan asiantuntija- päivät Oulu
Tulevaisuu- den osaajat Iisalmi		Rekrymiitti Kuopio		Sairaan- hoitajapäivät Helsinki	Rekrymessut Kuopio
				Visit KAMK Kajaani	

Kuva 24. Merkittävimmät tapahtumat ja messut vuonna 2024.

### 10.3 Kansainvälinen rekrytointi

Pohjois-Savon hyvinvointialueella toimeenpantiin kansainvälisen rekrytoinnin hankinta vuoden 2024 alussa. EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta rekrytoitiin lähihoitajaoppisopimusopiskelijoita 83 henkilöä ikääntyneiden toimialalle, pääsääntöisesti asumispalveluihin. Lähihoitajaoppisopimuskoulutuksen kumppanina toimi Savon ammattiopisto. Työntekijät rekrytoitiin kilpailutetun yhteistyökumppanin Health Care Staffing Solutions Oy:n ja Barona Oy:n organisoiman prosessin kautta. Yhteistyökumppani rekrytoi työntekijät hyvinvointialueen toimeksiannon mukaisesti, lähtömaa kouluttaa työntekijöille suomen kieltä ja mm. tietoa suomalaisesta sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmästä, suomalaisesta kulttuurista ja työskulttuurista sekä huolehtii relokaatiopalveluista.



## Kansainvälisen rekrytoinnin kokonaissuunnitelma



Kuva 25. Kansainvälisen rekrytoinnin päivitetty kokonaissuunnitelma.

Vuonna 2024 toteutettiin lisäksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) lähtömaakoulutuskonseptin mukainen rekrytointi sairaanhoitajille ja lääkäreille Euroopan alueelta. ELY-keskus kilpailutti rekrytointiprosessille yhteistyökumppaniksi BBi Finland Oy:n ja maksoi puolet kustannuksista. ELY-keskus on kustantanut lisäksi mm. rekrytoitavien puolisoiden lähtömaakoulutuksen, laillistamisprosessin kustannukset sekä lisäksi myös markkinointikustannuksia. ELY-keskus on kustantanut myös kokonaisuudessaan kielikoulutuksen jatkokurssin tueksi maahan saapumisen jälkeen.

Pohjois-Savon hyvinvointialue työnantajana on kustantanut prosessissa työntekijöille oleskelulupamaksun tai EU-rekisteröintimaksun. Koulutus on osallistujille eli rekrytoidulle työntekijöille maksutonta. Hankinnan tavoitteena oli sairaanhoitajien ja lääkäreiden rekrytointi EU- ja ETA-alueelta. Rekrytointiprosessissa kohderyhmänä ovat olleet EU- ja ETA-maiden työnhakijat, joilla on terveydenhuollon ammattihenkilöistä



annetun lain (559/94) mukainen sairaanhoitajan koulutus (sairaanhoitajat) ja lääkärin koulutus (lääkärit) sekä tartuntatautilain 48 §:n mukainen rokotussuoja. EU- ja ETA-alueella suoritettu tutkinto tunnustetaan Valviran toimesta suoraan ja Valviran myöntämä laillistaminen ammatin harjoittamiseen saadaan virallisen kielitestauksen myötä, joka suoritetaan muutaman kuukauden kuluessa Suomeen saapumisesta. Prosessissa tavoiteltiin yhteensä 25 sairaanhoitajan ja seitsemän lääkärin rekrytointia (perheineen). Vuoden 2024 loppuun mennessä hyvinvointialueella työskenteli 12 sairaanhoitajaa ja neljä lääkäriä. Kaksi sairaanhoitajaa saapuu vielä vuoden 2025 alussa.

Merkittävänä kansainvälistä rekrytointia tukevana asiana ovat organisaatiossamme työyhteisöjen koulutukset sekä kielen osaamisen kehittymisen tukeminen. Hyvinvointialueella toimii myös monikulttuurisuustyöryhmä, jonka tehtävänä on kehittää ja tukea hyvinvointialueettamme monikulttuuristumisessa. Hyvinvointialueelle on hankittu Savon ammattiopistolta (Sakky) kaksi Moodle-koulutusta ("Työkaverina maahanmuuttanut" ja "Selkeää suomea työpaikalla"), joilla pyritään tukemaan työntekijöiden valmiuksia kansainvälistyvissä työyhteisöissä toimimiseen. Lisäksi syksyllä 2024 hankittiin suomen kielen koulutusta verkkototeutuksena niille työntekijöille, jotka ovat jo pidempään työskennelleet hoitotyössä, mutta edelleen kielen osaamisen vahvistamista on tarvittu työtehtävissä suoriutumiseksi. Lisäksi keväällä 2024 järjestettiin englannin kielen koulutusta työyhteisöille, joihin on rekrytoitu kansainvälisiä osaajia.

Esihenkilöitä ja perehdyttäjiä on tuettu myös mentoriverkoston avulla sekä pitämällä runsaasti ennen ja jälkeen työntekijöiden saapumisten yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa on voitu jakaa kokemuksia, tunnelmia ja hyviksi havaittuja käytänteitä sekä tarjota tukea prosessiin. EU- ja ETA-alueelta rekrytoituille työntekijöille (sairaanhoitajille) organisoitiin lisäksi erillinen perehdytysprosessi. Kehittämistyön avulla yksiköissä voidaan varmistaa ja arvioida työntekijän ammatillinen ja kielellinen osaaminen ennen itsenäistä työskentelyä sekä tarkoituksena on ollut myös luoda strukturoitu ja yhdenmukainen perehdytymisen malli, jossa huomioidaan uuden työntekijän vahvuudet ja yksilölliset tarpeet oppimiseen. Perehdytysprosessi on suunniteltu tukemaan kansainvälisiä työntekijöitä monipuolisesti ja yksilöllisesti.

## 10.4 Rekrytoinnin tilastot

Vuoden 2024 aikana Pohjois-Savon hyvinvointialueella oli haettavana 3 744 palvelussuhdetta (taulukko alla). Rekrytointi-ilmoituksia julkaistiin vuoden aikana 1 445, mikä on 30,09 % vähemmän kuin vuonna 2023. Suurin osa avoimista tehtävistä oli työsopimussuhteisia (3 108). Virkasuhteisia tehtävistä oli 656. Vuonna 2024 vakituisia palvelusuhteita oli haettavana 1 510 ja määräaikaista 2 234. Pääosin tehtävät olivat julkisesti jaettavina. Rekrytoinnit jakaantuvat toimialoittain taulukon mukaisesti. Henkilöstöpalveluissa on huomioitava akuutin sijaisvälityksen eli hoito- ja hoivatyöntekijöiden sijaisten (vakituiset ja määräaikaista) rekrytoinnit.

Merkittävä syy rekrytointimäärien huomattavaan laskuun oli hyvinvointialueen koko henkilöstöön kohdentuneet yhteistoimintaneuvottelut, jonka aikana asetettiin rekrytointirajoituksia.

Rekrytointien jakaumat toimialoittain	2024		2023		Palvelu- suhde 2024		Palvelu- suhde 2023		Palvelu- suhteen tyyppi -24		Palvelu- suhteen tyyppi -23	
	R	TP	R	TP	TS	VS	TS	VS	V	M	V	M
Konserni- hallinto	1	1	-	-	0	1	-	-	0	1	-	-
Hallinto- palvelut	10	11	13	14	10	1	14	-	10	1	10	4
Henkilöstö- palvelut	212	1 185	507	1 738	1 165	40	1 734	7	125	1 060	314	1 260
Strategia ja kehittäminen	30	67	42	74	25	42	48	26	5	62	17	57
Talous- palvelut	2	2	14	22	2	0	14	8	0	2	20	2
Ikääntyneiden palvelut	298	622	374	769	593	29	701	68	318	304	700	69
Pelastustoimi ja turvallisuus- palvelut	15	78	40	92	3	75	6	86	38	40	76	13
Perhe- ja vammais- palvelut	397	661	523	701	536	125	478	223	402	259	545	142
Yleisten palvelujen toimiala	446	1 034	527	1 043	691	343	617	426	581	453	699	335
Ei toimiala- valintaa	34	83	21	-	83	-	-	-	31	52	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>1 445</b>	<b>3 744</b>	<b>2 067</b>	<b>4 493</b>	<b>3 108</b>	<b>656</b>	<b>3 636</b>	<b>866</b>	<b>1 510</b>	<b>2 234</b>	<b>2 420</b>	<b>1 889</b>
<b>Lyhenteet</b>	<b>R=</b> Rekrytoinnit <b>TP=</b> Työpaikat <b>TS=</b> Työsuhde <b>VS=</b> Virkasuhde <b>V=</b> Vakinainen <b>M=</b> Määräaikainen											

Taulukko 11. Rekrytointien jakaumat toimialoittain 2024 ja 2023.

Lähde: KuntaRekry-järjestelmä.

Vuoden 2024 aikana haettavana olleista palvelussuhteista saatiin täytettyä 2 355 eli 62,90 %. Tämä on prosentuaalisesti 9,24 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Hakijamäärissä (taulukko 12) on kymmenen eniten rekrytoitua tehtävänimikettä. Sote-alan rekrytointien onnistumiseen vaikuttaa edelleen henkilöstön saatavuuden haasteet.

Tehtävänimikkeet TOP 10	Rekrytoinnit	Työpaikat	Hakemuksia	Hakemuksia /työpaikka
Lähihoitaja	324	1 228	2 210	1,80
Sairaanhoitaja	309	831	914	1,10
Ohjaaja	99	559	774	1,40
Sosiaalityöntekijä	85	124	373	3,00
Psykologit	47	78	75	0,96
Terveyskeskuslääkäri	24	122	26	0,21
Erikoistuva lääkäri	17	31	23	0,74
Hammashoitaja	15	37	122	3,30
Erikoislääkäri	14	22	25	1,13
Projektikoordinaattori	12	12	131	10,90

Taulukko 12. Rekrytoinnit ammattinimikkein 2024. Lähde: KuntaRekry-järjestelmä.

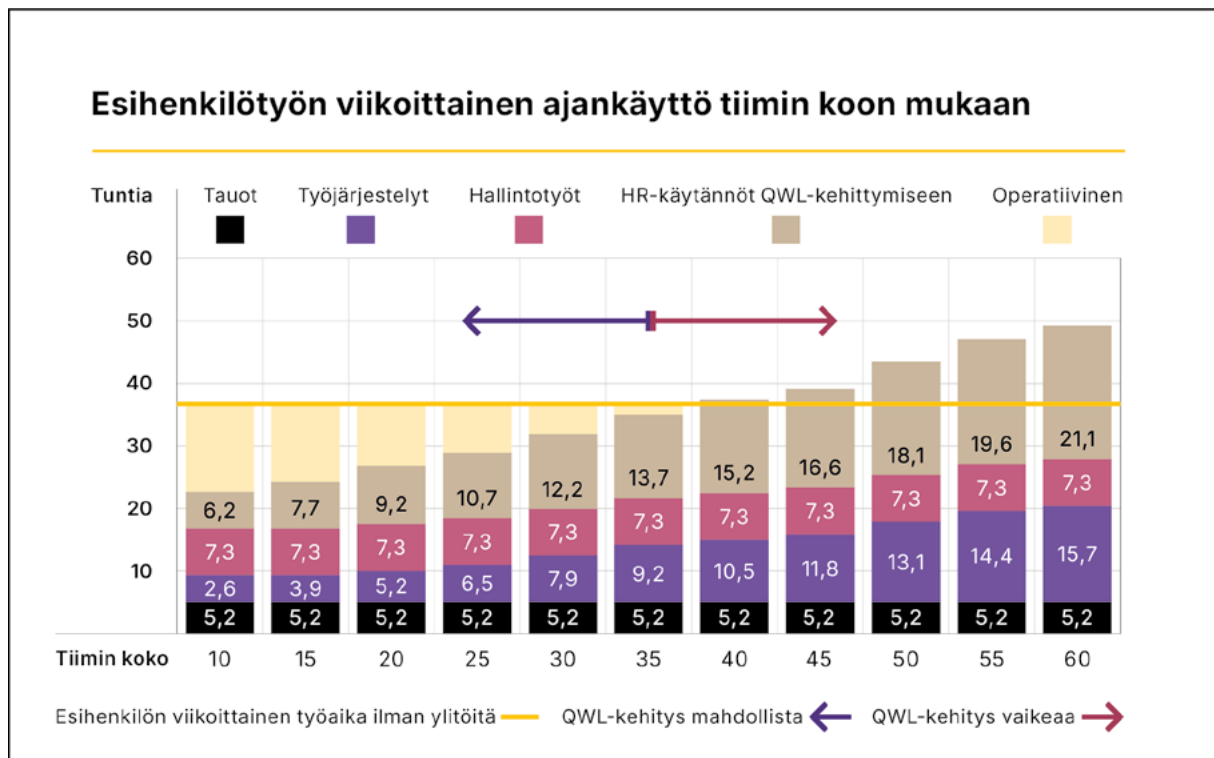
## 11 Valmentava johtaminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen viitekehyksenä toimii valmentava johtaminen. Hyvinvointialueen yhdenmukainen johtamismalli on koottu johtamisen käsikirjaksi ja se on kaikkien saatavilla hyvinvointialueen Pulssi-intranetissä. Vuoden 2024 aikana Pohjois-Savon hyvinvointialueella toteutettiin yhteistyössä Savonia AMK:n kanssa laaja valmentavan johtamisen ohjelma, joka suunnattiin erityisesti keskijohdolle ja lähiesimiehille. Vuonna 2024 johtoryhmävalmennuksia on järjestetty useilla eri tasoilla, ja ne ovat keskittyneet erityisesti yhteistyön, luottamuksen ja johtamismenetelmien kehittämiseen. Esihenkilöille on tarjottu henkilökohtaista valmennusta. Valmentavan johtamisen käsikirjan podcastia on päivitetty. Lisäksi yhteisiä foorumeita eli esihenkilökahviloita on järjestetty lähes kuukausittain eri teemoilla.

Vuoden aikana uutena toimintamallina aloitettiin kokeilemaan ns. HR-kiertuemallia, jossa HR-toimialan johto jalkautuu hyvinvointialueen eri toimipisteisiin kuulemaan henkilöstön ajatuksia ja toiveita. Kiertue on saanut hyvän vastaanoton. Henkilöstö toivoo koko hyvinvointialueen johdon näkyvyyden lisäämistä, joka on vuodelle 2025 kehittämistehtävänä. Lisäksi uutena mallina aloitettiin HR-esihenkilökirjeen tuottaminen, jossa tavoitteena on ollut tiedottaa esihenkilöille ajankohtaisista asioista ja tukea heitä työssään. Esihenkilökirjeestä on myös saatu hyvää palautetta. Lisäksi uutena toimintamallina kokeiltiin myös koko henkilöstön osallistamista hyvinvointialueen kehittämiseen kahteen kertaan vuoden 2024 aikana: 1) johtamisrakenteen suunnittelussa ja 2) hyvinvointialueen henkilöstösäästöjen

suunnittelussa. Erityisesti henkilöstölle kohdennettu talousarvioon ja alijäämän kattamiseen liittyvä säästökysely oli onnistunut ja vastauksia saatiin 7 085. Vastauksista tehtiin sisältöanalyysi, jonka avulla päästään kehittämään taloudellisia toimintatapoja, hakemaan yksittäisiä säästöjä yhdessä toimialojen kanssa ja kehittämään tuottavaa toimintaa.

Lisäksi uutena näkökulmana hyödynnettiin tieteellisesti validoitua mallia esihenkilörakenteen kehittämiseksi.



Kuva 26. Tiimin koko ja esihenkilön ajankäyttö työhyvinvoinnin tuottavuusmuutoksessa.

Työyhteisövalmennuksia toteutettiin 26 kertaa. Valmennukset ovat sisältäneet muun muassa työyhteisön pelisääntöjen laatimista ja psykologisen turvallisuuden lisäämistä. Jokainen valmennus on suunniteltu huolellisesti yhteistyössä työyhteisön esihenkilön ja mahdollisesti muiden asiantuntijoiden kanssa, jotta ne vastaisivat tarkasti työyhteisön tarpeisiin. Valmennusten tavoitteena on ollut luoda työyhteisöihin selkeät toimintatavat ja parantaa niiden sisäistä viestintää ja turvallisuutta. Yhden työyhteisövalmennuksen toteuttaminen vaatii 25–35 työtuntia.

Asiantuntijaluentoja on pidetty dialogisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta ja tältä osin asiantuntemusta on kohdennettu myös oman organisaation ulkopuolelle. Fasilitointipooli on perustettu tukemaan hyvinvointialueen strategista toimeenpanoa sekä työpajojen ja yhteistyöpäivien toteutusta.

Pohjois-Savon hyvinvointialue on tehnyt tiivistä yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden ja organisaatioiden kanssa johtamisen kehittämisessä. Keusote, Lapin hyvinvointialue ja Kuopion kaupunki ovat pyytäneet kumppanuussparrausta valmentavan johtamisen tunnusmerkeistä, yhteisöllisyyden kasvattamisen keinoista, sekä johtamisen kehittämisen teemoista. Itä-Suomen yliopiston kanssa on aloitettu

tutkimuksellista yhteistyötä, jonka tavoitteena on ollut seurata ja tutkia valmentavan johtamisen kehittymistä ja sen vaikutuksia organisaatioon.

Vuoden 2024 aikana on toteutettu myös muutosvalmennuksia eri aihekokonaisuuksiin. Näitä on olleet esimerkiksi hoitotyön johtaminen, ensihoidon muutosvalmennus ja suurien tieto- ja digijärjestelmien muutosvalmennus. Henkilöstön ja esihenkilöiden muutosvalmennus on toteutettu digitaalisella yhteiskäyttöalustalla. "Esihenkilöiden kykykartta" -kyselyllä on kartoitettu esihenkilöiden osaamista ja kehittämistarpeita. Osaamisen vahvistamisessa painottuvat mm. talousosaaminen ja palvelussuhdeosaaminen.

Toiminta on ollut monipuolista ja laaja-alaista, ja se on saavuttanut suuren joukon esihenkilöitä ja työyhteisöjä. Valmentavan johtamisen periaatteet alkavat vähitellen juurtua organisaatioon ja niiden hyödyt ovat tulleet näkyviksi mm. parempana yhteistyönä, luottamuksena ja työhyvinvointina. Erityistä huomiota tulee kiinnittää valmentavan johtamisen käytäntöjen juurruttamiseen arkeen ja esihenkilöiden jatkuvaan tukemiseen.

## 12 Henkilöstötuottavuus

Vuodelle 2024 tuottavuusohjelman mukaiseksi henkilöstösäästöjen tavoitteeksi asetettiin 14,625 miljoonaa euroa. Henkilöstövähennykset koskivat henkilöstövähennyksinä johtamisrakennetta ja muut henkilöstösäästöt muita vaihtoehtoisia toimia. Henkilöstösäästöt toteutuivat 20,7 miljoonaa euroa ja kohdentuivat vuonna 2024 seuraavasti:

- sijaistyövoiman rakenteellinen uudistus / hoitotyön mitoitus 8,4 miljoonaa euroa
- johtamisrakenteen uudistus 0,6 miljoonaa euroa
- vapaaehtoiset lomarahat ja virka sekä työvapaat 2,9 miljoonaa euroa
- koulutusmallin muutokset (koulutus oman henkilöstön toimesta ostopalvelujen sijaan) 1,7 miljoonaa euroa
- ylityökorvausten ja hälytyskorvausten säästöt 1,7 miljoonaa euroa
- sairauspoissaolojen säästöt 3,7 miljoonaa euroa
- henkilöstövuokraus 1,7 miljoonaa euroa.

Alla olevaan taulukkoon on koottu keskeisimmät henkilöstötuottavuutta kuvaavat mittarit valmentavan johtamisen ja QWL-viitekehyksen osalta.

Vaikutusalue	Mittarit	Nyky-tilanne	Toivottu tavoite	Seuranta- ja arviointikeinot	Sanallinen arviointi
<b>Esihenkilöiden valmentavan johtamisen osaaminen</b>	Koulutettujen esihenkilöiden osuus (%)	Jatkuu vuonna 2025	100 % koulutettu	Koulutusrekisterit, kyselyt	Tällä hetkellä koulutettuja esihenkilöitä yli 650 kahden vuoden aikana.
<b>Työhyvinvointi</b>	Sairauspoissaolot (pv/hlö/vuosi)	18,3 pv/hlö/vuosi	< 18 pv/hlö/vuosi	HR-raportit	Eriyinen painopiste osatyökykyisten tukemisessa ja pitkien sairauspoissaolojen hallinnassa.
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>	Fyysinen ja emotionaalinen QWL	76,43 %	80 %	QWL-kysely	Huomioitavana asiana kyselyn kanssa yhtäaikaan oli taloudelliset yt-neuvottelut, joissa irtisanomiset keinona
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>	Yhteenkuuluvuus ja identiteetti QWL	72,99 %	80 %	QWL-kysely	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>	Päämäärät ja luovuus QWL	64,68 %	75 %	QWL-kysely	
<b>Työtyytyväisyys</b>	Henkilöstökyselyn tyytyväisyysaste (%)	56,51 %	60 %	QWL-kysely	
<b>Tuottavuus</b>	Työn tuottavuus	Heikentynyt	Paranee	€/htv hyvinvointialue-tasoisesti	
<b>Henkilöstön sitoutuminen</b>	Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus (%)	8,8 %	< 8 %	HR-raportit	Tavoitetasolla
<b>Oppiminen ja kehittyminen</b>	Kehityskeskustelujen toteutuminen	60 %	50 %	HR-seuranta	Yli tavoitteen

Taulukko 13. Henkilöstötuottavuuden seuranta.

## 13 Henkilöstöjohtajan yhteenveto

Työn tuottavuutta kuvaavat henkilöstömittarit ovat keskeinen osa henkilöstötuottavuuden kokonaisu seuranta. Työn tuottavuuden pitäminen tavoitteellisella tasolla tai sen parantaminen edellyttää henkilöstötuottavuuteen liittyvien useiden osatekijöiden tunnistamista. Tällaisia osatekijöitä ovat mm. johtamiskäytännöt, henkilöstön osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä, työyksiköiden ilmapiiri ja työhyvinvoinnin tila, työkyky, osaaminen ja motivaatio.

Henkilöstötuottavuuden kehittymisellä on keskeinen merkitys henkilöstöstrategian ja koko hyvinvointialueen strategian, pitkäkestoisten tavoitteiden sekä rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten onnistumisessa.

Työkyvyn ylläpitämiseksi hyvinvointialueella on ollut toimintamalleja, joilla on pyritty löytämään työntekijän tilanteeseen sopivimmat työskentelymuodot. Ikäjohtamisessa ovat painottuneet yhä enemmän mm. ennakoivat työergonomiaratkaisut tuki- ja liikuntasairauksien ehkäisemiseksi. Esihenkilöitä on tuettu reagoimaan ajoissa sairauspoissaoloihin varhaisen puuttumisen toimintamallilla. Sairauspoissaoloissa painopiste on ollut myös osatyökykyisten tukemisessa ja pitkien sairauspoissaolojen hallinnassa esimerkiksi erilaisten työkykyselvittelyjen avulla. Sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt työntekijää kohden edelleen vuonna 2024 vuoteen 2023 verrattuna. Hyvinvointialueen suuressa organisaatiossa on erityisiä haasteita varmistaa, että sovitut henkilöstöhallinnolliset toimintamallit, ohjeistukset ja suositukset juurtuvat käytäntöön. Tämä edellyttää vahvaa yhteistyötä toimialojen kanssa. Yhteistyön tukemiseksi vuonna 2024 otettiin käyttöön HR-kumppanuusmalli, jolla tavoitellaan yhdenmukaisten käytäntöjen vakiintumista.

Henkilöstön ammatillisen osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen, ajantasaisen osaamisen varmistaminen ja vahvistaminen sekä jatkuva oppiminen edellyttävät täydennyskoulutuksia. Täydennyskoulutuspäiville asetettu kolmen päivän tavoite per työntekijä ei toteutunut vuonna 2024. Täydennyskoulutuspäiviä oli vuonna 2024 keskimäärin 1,8 koulutuspäivää/työntekijä. kun taas vuonna 2023 niitä oli 2,4 päivää/työntekijä. Hyvinvointialueella vuoden 2024 aikana toimeenpantiin mittavia sekä toiminnallisia että taloudellisia muutoksia, mikä näkyy mm. täydennyskoulutuspäiviin osallistumisen vähentymisenä. Jatkossa täydennyskoulutukseen hakeutumiseen ja osallistumiseen tulee kiinnittää huomiota ja tukea toimialoilla kouluttautumista systemaattisemmin. Hyvinvointialueen osaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä ohjataan yhteisölliseen vastuuseen työyksiköissä valmentavan johtamisen avulla.

Työtyytyväisyys oli vuonna 2024 QWL-indeksinä mitattuna 56,1 %, joka oli vuoteen 2023 verrattuna 1,8 %-yksikköä pienempi. Valtakunnallinen suositus indeksille on 60 %. Vuoden 2024 työtyytyväisyyskysely toteutettiin samaan aikaan käynnissä olleen yhteistoimintaneuvottelun kanssa. Sekä tuloksiin että vastausaktiivisuuteen todennäköisesti vaikuttavia tekijöitä ovat kyselyn aikana aloitetut hyvinvointialueen yhteistoimintaneuvottelut, useat samanaikaisesti henkilöstölle kohdennetut kyselyt, vaihtelu hyvinvointialueen sisäisessä tiedotuksessa sekä se,

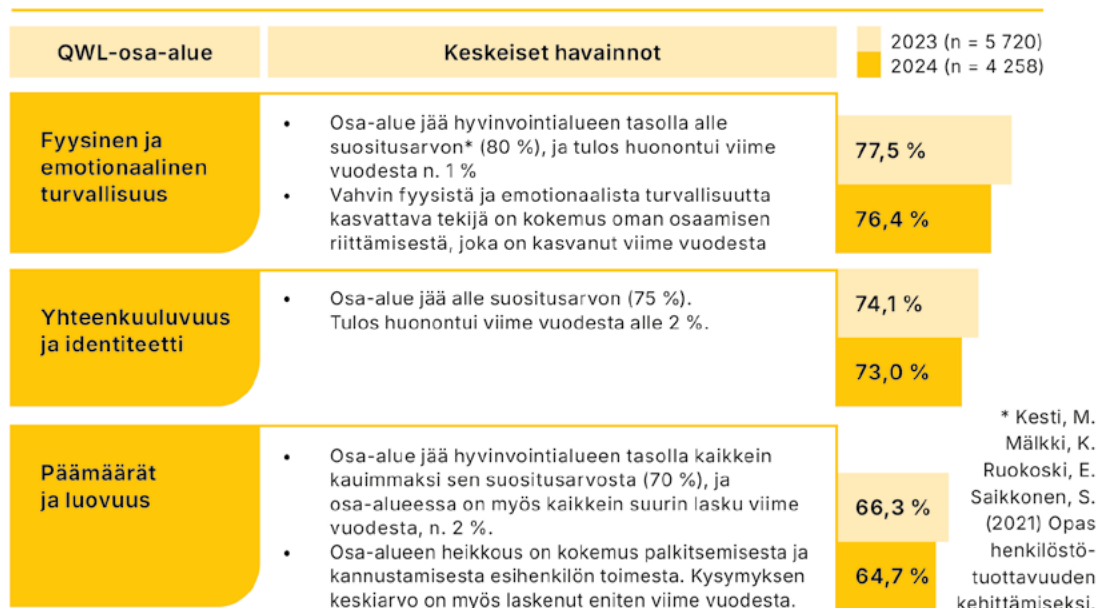
että yli 80 vastausprosentin saavuttaneille toimintayksiköille luvattua TYKY-päivää ei viime vuoden tavoin ollut.

Työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä vuonna 2024 kartoitettiin myös työelämän laatua mittaavan motivaation tilaa kolmen osa-alueen avulla, jotka olivat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. Kyselystä saatujen tulosten perusteella kolmeksi keskeiseksi kehitysteemoiksi nousivat: 1) johtamisosaamisen ja esihenkilötyön kehittäminen (mm. esihenkilön tuki, esihenkilön antama kannustus, osaamisen kehittäminen) 2) työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen (mm. työprosessien tehokkuus, innostavat tavoitteet) ja 3) työilmapiirin edistäminen (mm. työpaikan innostava ilmapiiri, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen).

Hyvinvointialuetasoisesti mitattuna ”Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus” -osa-alueen tulos heikentyi n. 1 % vuodesta 2023. Vahvin fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta kasvattava tekijä on kokemus oman osaamisen riittämisestä, joka on kasvanut viime vuodesta. Hyvinvointialuetasoisesti mitattuna ”Yhteenkuuluvuus ja identiteetti” -osa-alueen tulos heikentyi edelliseen vuoteen verrattuna alle 2 %. Osa-alueen vahvuus on hyväksi koettu yhteishenki. Eniten kehitettävää osa-alueen sisällä on työprosessien tehokkuudessa. Työprosessien kuvaamisessa ei ole vielä saavutettu hyvinvointialueen tavoitetta ja tavoitteen toteuttaminen on siirtynyt vuodelle 2025, jonka voidaan ennakoida lisäävän prosessien tehokkuutta. Hyvinvointialuetasoisesti mitattuna ”Päämäärät ja luovuus” -osa-alue laski eniten eli 2,4 %. Osa-alueen kehittämisalue on kokemus palkitsemisesta ja kannustamisesta esihenkilön toimesta. Kysymyksen keskiarvo on myös laskenut eniten viime vuodesta. QWL-mittauksen peruseriaatteena on, että työhyvinvointi on itsessään tuottavuustekijä. Työhyvinvointia voidaan parantaa laadukkaalla esihenkilötyöllä sekä yhteisö- että yksilötasolla. Yhteisöllisiä esihenkilön tuottavuustoimenpiteitä ovat esimerkiksi ryhmätavoitteiden asettaminen ja niistä palkitseminen, tuki työelämäinnovaatioille sekä esihenkilöiden oma vertaistuki. Yksilöön kohdentuvia tuottavuustoimenpiteitä ovat mm. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn tuunaamismahdollisuudet ja esihenkilön kiitos sekä palkitseminen. Vuodelle 2025 onkin alkamassa erillinen kehittämisprojekti palkitsemisen ja kannustimien vahvistamiseksi esihenkilötyöhön sekä kohdennettu esihenkilötyön pilotointi työhyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilön kannattaa panostaa yhteiseen ideointiin ja motivoiviin tavoitteisiin sekä vapauttaa ja kannustaa työntekijöitä oman työn parantamiseen. (Lähde: Kesti, M 2014).



## Koko hyvinvointialueen QWL:n osa-alueet 2023 ja 2024



Kuva 27. QWL-osa-alueiden kehitys Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Lähde: QWL-mittaus 2024.

Henkilöstötuottavuus on kiinteästi yhteydessä henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen lisäksi myös henkilöstökustannusten kehitykseen ja työn tuottavuuden muutokseen. Henkilöstökustannukset kasvoivat vuodesta 2023 vuoteen 2024 yhteensä noin 23,7 miljoonaa euroa. Keskimäärin palkankorotukset olivat vuonna 2024 noin 5 %. Nettotyöpanosten htv-määrä väheni vuoteen 2023 verrattuna noin 0,4 %, mutta työn tuottavuusmuutosta heikensi nettotyöpanoksen henkilöstökustannusten 3,1 %:n kasvu. Henkilöstökuluja kasvattivat erityisesti vuoden 2024 aikana toteutetut palkankorotukset.

Henkilöstökulut työn tuottavuuden mittarina	Tulos 2023	Tulos 2024	Muutos%
Toteutunut työpanos, htv	11 585 htv	11 782 htv	1,7 %
€/htv	59 289 €/htv	60 313 €/htv	
Nettotyöpanos, htv	8 875 htv	8 908 htv	0,4 %
€/htv	77 393 €/htv	79 771 €/htv	3,1 %
<b>Henkilöstökulut</b>	<b>686,9 M€</b>	<b>710,6 M€</b>	<b>3,5 %</b>

Taulukko 14. Yhteenvetonäkymä työn tuottavuuden kehityksestä henkilöstömittareina ja henkilöstökustannuksina mitattuna. Lähde: Htv-tunnusluvut MonetTiedosta ja henkilöstökulut kirjanpidosta 23.2.2025.

Vuonna 2024 työn tuottavuus oli heikentynyt henkilöstökulumittarin mukaan tarkasteltuna vuoteen 2023 verrattuna, vaikka henkilöstötuottavuusohjelman mukaisina säästöinä saavutettiin yli 20 miljoonaa euroa. Tuottavuutta heikensi henkilöstökulujen kasvu, johtuen erityisesti valtakunnallisten palkankorotusten vaikutuksesta.

Toteutuneen työpanoksen henkilöstökulu kuvaa sitä henkilöstökulujen määrää, joka kohdistuu yhteen henkilötyövuoteen. Toteutuneessa henkilötyövuodessa ovat mukana kaikki palkalliset päivät, kuten esimerkiksi palkalliset vuosilomapäivät sekä täyteen palkkaan että osapalkkaan perustuvat sairauslomapäivät.

Nettotyöpanoksen henkilötyövuosista on vähennetty kaikki poissaolot, olivatpa ne palkallisia tai palkattomia. Nettotyöpanoksen määrän vähentäminen on yksi keino henkilöstökulujen vähentämiseksi silloin, kun poissaolojen tilalle ei rekrytoida sijaisia.

Jotta työn tuottavuutta saadaan parannettua palkankorotusten osalta, tulisi vähentää työvoimakustannuksiin liittyviä lisäkustannuksia. Tällaisia lisäkustannuksia ovat esimerkiksi ylityökorvaukset, hälytyskorvaukset ja ulkoisen työvoiman hallinta. Työvoiman määrän aleneminen tai vähäinen kasvu nettotyöpanoksen muodossa ei paranna työn tuottavuutta, mikäli henkilöstökulut/nettotyöpanos kasvavat suhteessa enemmän.

Tuottavuutta lisääviä toimia edistettiin myös vuoden 2024 aikana. Näitä olivat mm. johtamisrakenteen muutokset sekä yhteistoimintamenettelyjen kautta toteutetut, pysyviin henkilöstösäästöihin kohdistuneet sopeuttamistoimenpiteet. Lisäksi hoitotyön prosesseja tehostettiin ja johtamiseen kohdistuvaa päällekkäistä työtä vähennettiin siirtämällä keskitetyn sijaishallinnan koordinointi palvelutuotannon tehtäväksi. Tällä tavoiteltiin oman työpanoksen lisäämistä ja hoitotyöhön kohdistuvan henkilöstövuokraustarpeen vähentämistä. Kokonaistyöpanos lisääntyi vuoteen 2023 verrattuna noin 200 henkilötyövuodella.

Hyvinvointialueen keskeisimmät tuottavuustoimenpiteet liittyvät palvelujärjestelmä-uudistukseen tuleville vuosille. Tuottavuustoimenpiteenä toteutettiin uudistusohjelmien linjauspäätösten lisäksi myös muita sisäisiä järjestelyjä. Sisäisinä muutoksina ensihoidon koko vakinainen henkilöstö siirtyi pelastustoimesta osaksi Kuopion yliopistollisen sairaalan akuutti -palveluyksikön toimintaa. Lisäksi yleisten palvelujen toimialalta terveyssozialityöntekijöitä uudelleen sijoittui mm. perhesosiaalityöhön, lastensuojeluun, vammaispalveluihin, työikäisten sosiaalityöhön, gerontologiseen sosiaalityön ja sosiaali- ja kriisipäivystykseen.

Henkilöstömäärä oli lisääntynyt 31.12.2023 poikkileikkausajankohdasta 31.12.2024 poikkileikkausajankohtaan verrattuna 366 henkilöllä. Kasvu kohdistui lakisääteiseen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoon.

Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuusprosentti suhteessa vakinaisten määrään oli pienentynyt vuoteen 2023 nähden noin 0,17 %-yksikköä (N=186).

Vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuuden tilastollinen vertailu kokovuotisena ei ole yhdenmukainen vuosien 2023 ja 2024 kesken, johtuen hyvinvointialueen aloittamisesta vuonna 2023. Tämän vuoksi vertailu tehdään huhtikuun ja joulukuun väliseltä ajalta. Vakinaisten tulovaihtuvuus on näin tarkasteltuna pienentynyt 0,28 %-yksikköä (N=220) vuoteen 2023 verrattuna. Vastaavasti määräaikaisen henkilöstön keskimääräinen määrä / kuukausi lisääntyi noin 2,1%, ollen vuonna 2023 keskimäärin 3 353 henkilöä ja vuonna 2024 keskimäärin 3 425 henkilöä. Hyvinvointialueen koko henkilöstön keski-ikä oli edelleen 44 vuotta, joten hyvinvointialueella on tasapainoinen tilanne henkilöstön ikärakenteessa.

## 14 Liite: Termien selitteet

### Virka

Virka on työnantajan henkilöstöresurssi, jossa työskennellään virkasuhteessa. Virkaan sovelletaan lakia kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. Virkasuhteen perusta on julkisen vallan käyttö. Virkaan voidaan rekrytoida vakituinen viranhaltija vain julkisella hakumenettelyllä. Vakituksen viranhaltijan työnteon keskeytyksen ajaksi voidaan hänen tilalleen ottaa viransijainen, jos talousarvion mukainen palkkabudjetti sen sallii. Virkaa voidaan hoitaa myös määräaikaisena silloin, kun viran täyttöprosessi on kesken. Määräaikainen, myös viransijainen, voidaan valita ilman julkista hakumenettelyä. Virkaa haettaessa perustettavaksi on aina määriteltävä palvelu/erikoisala ja tehtäväkuvaus, mihin perustetaan sekä peruste julkisen vallan käytölle. Viran käyttötarkoitusta ei voida muuttaa. Hyvinvointialueen hallitus perustaa ja lakkauttaa virat.

### Työsopimussuhteinen tehtävä

Työsopimussuhteinen tehtävä on työnantajan henkilöstöresurssi, jossa ei käytetä julkista valtaa. Työsopimussuhteiseen tehtävään sovelletaan työsopimuslakia (TSL). Työsopimussuhteinen tehtävä voidaan täyttää ilman julkista hakumenettelyä. Työsopimussuhteiset tehtävät täytetään pääasiassa vakituisilla työsopimussuhteisilla henkilöillä, mutta myös määräaikaista työsopimusta on mahdollista käyttää, silloin kun määräaikaisuudelle on olemassa peruste. Määräaikaisen työsopimussuhteisen tehtävän peruste voi olla esimerkiksi vakituksen työsopimussuhteisen henkilön sijaisuus, määräaikaisuus tehtävän täytön olleessa kesken, projektiluontoinen tehtävä tai muu perusteltu syy. Työsopimussuhteisiä tehtäviä ei perusteta erikseen, henkilöresurssitarve ja yksikön talousarvio (palkkabudjetti) määrittävät työsopimussuhteisten tehtävien määrää.

### Sivuvirka

Sivuviran perustamiseen liittyvät lakimuutokset ovat hallituksen esityksessä HE 305/2022 vp. Sivuviran perustamisesta on Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 34 b § Sivuvirat ja -toimet yliopistollisessa sairaalassa.

### Henkilöstö keskimäärin

Henkilöstö keskimäärin on henkilöstömäärä kuukauden viimeisen päivän poikkileikkaustilanteen mukaan.

### Toteutunut työpanos

Palkallinen palveluksessaolopäivien määrä. Palvelujaksot, joista vähennetty palkattomat poissaoloajat. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti (esim. osa-aikaisuus 50 %, koko vuoden työssä = 0,5 henkilötyövuosi). Henkilötyövuosi = palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 \* (osa-aikaprosentti/100)

Osa-aikaisuus lasketaan työajasta. Vain osan vuotta palvelussuhteessa olleen työ lasketaan suhteessa koko vuoden työpäiviin (esim. työssä 1.3.–31.5. =  $92 / 365 = 0,25$  henkilötyövuotta).

Edellä mainitulla tavalla lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen. Henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi, jolloin ylitöitä tai muullakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa ei oteta laskennassa huomioon.

### **Nettotyöpanos**

Teoreettisesta työpanoksesta vähennetään kaikki poissaolot henkilötyövuosina.

### **Poissaolot (työnteon keskeytykset)**

Poissaoloihin luetaan vuosilomat, sairauspoissaolot (ammattitaudit, työtapaturmat ja työmatkatapaturmat), liikennevahingon aiheuttamat poissaolot, lakisääteiset poissaolot (mm. opintovapaa, perhevapaat) ja muut poissaolot, esim. tutustumiskäynnit, harkinnanvaraiset virka-/työvapaat.

Täydennyskoulutuspoissaolot huomioidaan mukaan. Poissaolo voi olla palkallinen, palkaton, osa-aikainen tai osapalkkainen.

### **Teoreettinen työpanos**

Teoreettisessa työpanoksessa henkilöstö on vakinaisten ja määräaikaisten henkilöiden yhteismäärä (brutto, poissaoloja vähentämättä). Se on virka- ja työsuhteisten lukumäärä laskennallisina palvelussuhteina. Yksi laskennallinen palvelussuhde on koko tilastoaikavälin kestänyt virka- tai työsuhde. Osa-aikaiset suhteutetaan kokoaikaisiin, jolloin esim. kahdesta  $\frac{1}{2}$ -virka-/työsuhteesta muodostuu yksi kokoaikainen. Samoin vuositasolla kahdesta 6 kuukautta työssä olleesta henkilöstä muodostuu yksi kokonainen.

Sama henkilö näytetään hyvinvointialueen tilastoissa vain kerran, esimerkiksi jos henkilö siirtyy sairaanhoitajan tehtävästä toiselle osastolle osastonhoitajan tehtävään, hyvinvointialuetasoisissa tilastoinnissa henkilöstö näkyy vain yhden kerran.



Puijonlaaksontie 2, PL 1711  
70211 KUOPIO

[www.pshyvinvointialue.fi](http://www.pshyvinvointialue.fi)