

Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella

Tutkimuksellinen kehittämistyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla (YAMK)

2025

Marika Meronen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Marika Meronen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57+25	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella		
Tutkimuksellinen kehittämistyö		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Satakunnan hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Sote-alan varahenkilöstön tarkoituksena on tukea yksiköitä äkillisissä ja pitkäaikaisissa henkilöstöpuutoksissa. Vakinaisen varahenkilöstön määrän lisääminen vähentää määräaikaistilanteiden ketjuttamista sekä yli- ja lisätöiden ja hälytystöiden tarvetta. Tämä tukee sekä esihenkilöiden että työntekijöiden työhyvinvointia sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta. Pitkällä aikavälillä saadaan aikaan myös säästöjä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Sata-alueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöresurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena oli varmistaa, että varahenkilöstön osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Sata-alueella. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin varahenkilöstön käytön nykytila Sata-alueella.</p> <p>Opinnäytetyössä sovellettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja toisessa vaiheessa kerättiin tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking-menetelmän avulla viideltä hyvinvointialueelta. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ehdotus keskitetystä varahenkilöstön toimintamallista. Varahenkilöstö jaetaan maantieteellisen sijainnin tai sen perusteella, missä varahenkilöiden osaaminen vastaa parhaiten eri alueiden tai yksiköiden tarpeita. Toimintamalli yhdenmukaistaa toimintaa ja parantaa läpinäkyvyyttä Sata-alueella.</p> <p>Tulosten perusteella keskitetty toimintamalli tukee henkilöstön saatavuutta, työhyvinvointia ja resurssien oikeudenmukaista jakautumista. Pilotointi Rauman alueella esitetään opinnäytetyöntekijän ehdotuksena kehittämistyön jatkotoimiksi.</p>		
Asiasanat Varahenkilöstö, henkilöstöresurssit, esihenkilörakenne, keskitetty malli, benchmarking, hyvinvointialue		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Marika Meronen	Master's Thesis	2025
	Number of Pages	
57+25		
Title of Publication		
<p>The strengthening substitute staffing in the wellbeing services county of Satakunta</p> <p>Research-based development work</p>		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care, Degree Programme in Future Leadership in Social and Health		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
The wellbeing services county of Satakunta		
Abstract		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of substitute personnel in the social and health care sector is to support units during sudden and long-term staff shortages. Increasing the number of permanent substitute employees reduces the chaining of fixed-term contracts as well as the need for overtime, additional shifts, and on-call work. This supports the well-being of both supervisors and employees, as well as client and patient safety. In the long term, cost savings are also achieved.</p> <p>The aim of this thesis was to develop the substitute staffing system in the Sata region so that the allocation of personnel resources and the supervisory structure support efficient and flexible workforce utilization. The goal was to ensure that the substitute staff's skills are in the right place at the right time.</p> <p>The purpose of the thesis was to redesign the substitute staffing system by 2026 and to enable broader use of substitute personnel across the Sata region. In the first phase, the current state of substitute staffing in the region was examined.</p> <p>The thesis applied service design methods and, in the second phase, gathered information on substitute staffing models using benchmarking from five wellbeing services counties. The outcome of the thesis was a proposal for a centralized substitute personnel operating model. Substitute staff are allocated based on geographical location or where their skills best meet the needs of different areas or units. The operating model standardizes practices and improves transparency within the Sata region.</p> <p>Based on the results, the centralized operating model supports staff availability, well-being, and the fair distribution of resources. A pilot implementation in the Rauma area is proposed by the thesis author as a follow-up measure for further development.</p>		
Keywords		
Staff pool, workforce resources, supervisory structure, centralized model, benchmarking, wellbeing services county		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	2
2.2	Tarve työelämän kehittämiseen.....	7
2.3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	8
3	Sote-alan työvoimapula	9
3.1	Vuokratyövoiman käyttö	9
3.2	Varahenkilöstön käytön hyödyt.....	9
4	Sote-alan varahenkilö	11
4.1	Varahenkilöstön nimeämismalleja	11
4.2	Varahenkilöstön osaaminen ja kelpoisuus	12
5	Varahenkilöstön henkilöstöressurssien johtaminen.....	13
5.1	Henkilöstövoimavarojen tarkoitus ja tavoite	13
5.2	Varahenkilöstön henkilöstöressurssien hallinta	14
5.3	Huddlaus käytäntö.....	15
5.4	Varahenkilöstön hallinnolliset mallit	15
5.5	Varahenkilöstön työsuhdemuodot ja poissaolot.....	16
5.5.1	Lakisääteiset poissaolot.....	16
5.5.2	Harkinnanvaraiset työvapaat	17
6	Menetelmälliset lähtökohdat.....	18
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	18
6.2	Palvelumuotoilu lähestymistapana.....	18
6.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	19
7	Opinnäytetyön toteutus	21
7.1	Opinnäytetyön aikataulu ja kulku	21
7.2	Opinnäytetyön aineiston keruu	22
7.3	Aineiston analysointi.....	24
8	Tulokset.....	26
8.1	Hyvinvointialueiden benchmarking tulokset	26
8.2	Työryhmän tulokset	35
9	Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella.....	37
10	Pohdinta	43
10.1	Tulosten tarkastelu	43

10.2	Eettisyys ja luotettavuus	46
10.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämissideat	49
	Lähteet	50

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Liite 3. Saatekirje 1

Liite 4. Saatekirje 2

Liite 5. Benchmarking kysymykset

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa potilasmäärien vaihtelut aiheuttavat ajoittain tarvetta lyhytaikaisille sijaisuuksille. Yksi tapa vastata tähän tarpeeseen on varahenkilöstön hyödyntäminen. (Lebanik & Britt 2015, 50.) Varahenkilöstön avulla voidaan vaikuttaa sote-alan henkilöstöpulaan ja tukea koko henkilöstön työssä jaksamista. Varahenkilöstöllä pyritään myös vähentämään määräaikaisten sijaisten tarvetta ja tarjoamaan vakituisia työsuhteita sekä hillitsemään terveydenhuollon kustannuksia. (Pirainen ym. 2023, 367–368.) Varahenkilöstö tarjoaa joustavan ratkaisun äkillisiin henkilöstöpuutoksiin, sillä heillä on tarvittava koulutus ja osaaminen työskennellä eri yksiköissä. Tämä parantaa myös yksiköiden asiakas- ja potilasturvallisuutta.

Varahenkilöjärjestelmän kehittäminen on osa Sata-alueen laajempaa muutosohjelmaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa henkilöstöressurssien hallintaa ja vahvistaa esihenkilörakennetta siten, että varahenkilöstön käyttö on entistä tehokkaampaa ja joustavampaa. Samalla varmistetaan, että varahenkilöstön osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Nykytilanteessa varahenkilöstön käyttö ja organisointi vaihtelee, eikä yhdenmukaista mallia ole käytössä koko Sata-alueella.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa Sata-alueen varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä. Tavoitteena on mahdollistaa varahenkilöiden laajempi ja keskitetympi käyttö alueen eri toimialueille. Opinnäytetyössä kehitetään organisaatiolle sopivin toimintamalli Sata-alueen nykytilan kartoituksen ja benchmarking-menetelmän avulla vertailemalla käytäntöjä viideltä muulta hyvinvointialueelta. Työn lähestymistapana sovelletaan palvelumuotoilua.

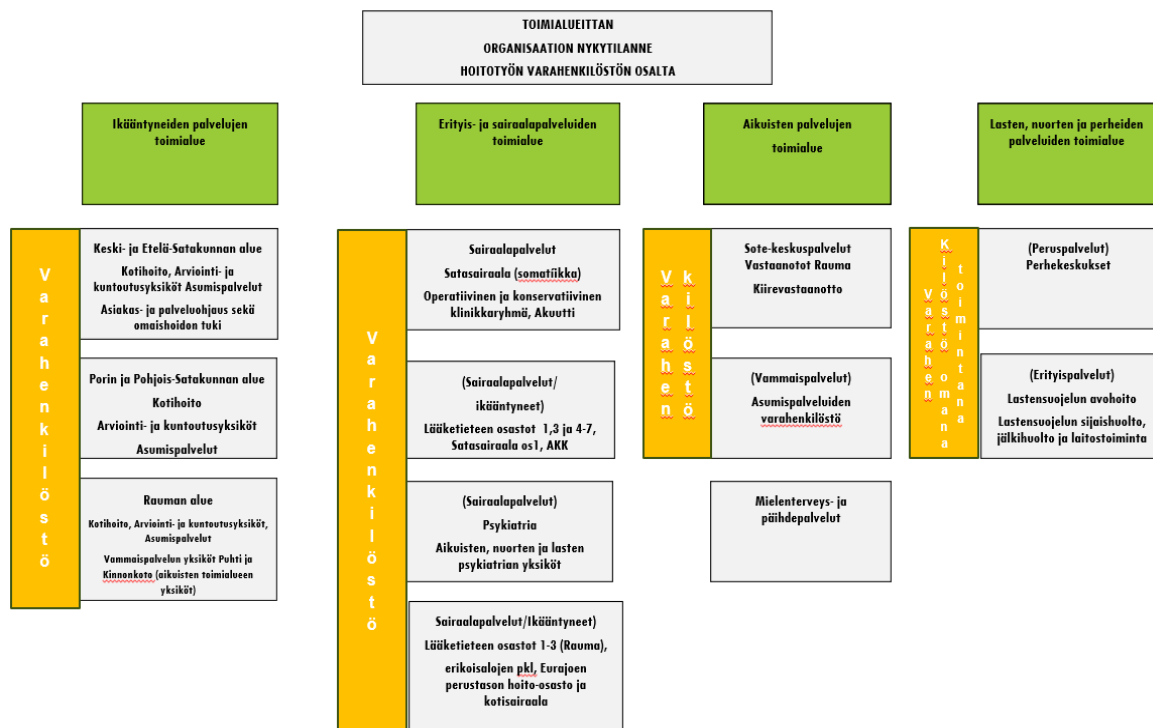
Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tukea Sata-alueen tavoitteita ja vahvistaa varahenkilöstön ja yksiköiden resurssien hallintaa ja henkilöstön pysyvyyttä. Opinnäytetyö pohjautuu käytännön tarpeeseen ja vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman haasteisiin.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

1.1.2023 hyvinvointialueet muodostettiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksessa, joka oli merkittävä hallinnollinen uudistus Suomessa (Sosiaali- ja terveysministeriö STM 2023a). Osana hallinnollista uudistusta sosiaali- ja terveysministeriön linjauksissa (STM 2024a, 17; STM 2023b) ja hyvinvointialueiden neuvotteluissa katsottiin tarpeelliseksi vahvistaa myös omia varahenkilöstöjärjestelmiä henkilöstön ja palveluiden turvaamiseksi (STM 2023c, 79; STM 2023d, 113, 191; STM 2023e, 75; STM 2023f, 64). Esimerkiksi Keski-Suomessa ja Etelä-Karjalassa varahenkilöstöön liittyviä prosesseja kuvattiin hajanaisiksi, joiden hallintaa pyrittiin yhdenmukaistamaan keskittämällä hallintaa (STM 2023c, 78-79; STM 2023d, 110-113). Hyvinvointialueet ovat myös omissa toiminta- ja taloussuunnitelmissaan kuvanneet alueellisia ratkaisuja varahenkilöstön keskittämiseksi, resurssien hallinnan ja henkilöstön liikkuvuuden parantamiseksi. Varahenkilöstön kehittämisen avulla on tavoiteltu muun muassa vuokratyövoiman käytön vähentämistä, kustannustehokkuuden parantamista, työnjohdon tukemista sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämistä. (STM 2023c, 79; STM 2023e, 75.) Tämän hetkisen tiedon mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon varahenkilöstön käyttöä koskevaa valtakunnallista tietoa ei ole saatavilla.

Satakunnan hyvinvointialueen käynnistyttyä muodostettiin omat varahenkilöjärjestelmät osaksi eri toimialueita ja vastuualueita. Erityis- ja sairaalapalveluiden ja ikääntyneiden toimialueilla sekä osaksi aikuisten toimialuetta ovat omat varahenkilöt, joita hallinnoivat vastuuyksikkötasolla päälliköt ja lähiesihenkilöt. Alla oleva (Kuva 1) kuvaa vuoden 2024 Sata-alueen organisaation nykytilaa hoitotyön varahenkilöstön osalta. Pääsääntöisesti hoitotyön varahenkilöstö toimii oman toimialueen sisällä. Yksiköitä, joissa ei ole varahenkilöstöä riittävästi sijaistarpeiden paikkaamiseen käytetään ulkopuolisia sijaisia tai omaa henkilöstöä.



Kuva 1 Toimialueittain organisaation nykytilanne hoitotyön varahenkilöstön osalta

Ikääntyneiden palvelujen toimialueella varahenkilöstö on hallinnollisesti yhteisten palvelujen vastuuyksikössä. Varahenkilöstön lähiesihenkilöitä on kolme *Rauman ja Porin alueella ja Keski- ja Etelä-Satakunnan alueella*. Koko vastuuyksikköä johtaa vastuuyksikön päällikkö. Kotihoitojen, asumispalvelujen ym. varahenkilöstö on saman esihenkilön alaisuudessa, mutta varahenkilöstö voi joissakin tilanteissa työskennellä esimerkiksi vain kotihoidossa. Tarkoituksena on, että varahenkilöstö kuitenkin kiertää eri yksiköitä, eikä työskentele pidempiä aikoja samassa yksikössä. Akuutti- ja vuosilomavarahenkilöstö ovat erikseen. (Lehtonen 2024, 2.) Ikääntyneiden toimialueella varahenkilöstöä on noin 105.

Erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueen varahenkilöstö kuuluu hallinnollisesti erityispalvelujen vastuuyksikköön. Koko vastuuyksikköä johtaa vastuuyksikön päällikkö. Varahenkilöstön lähiesihenkilöt toimivat *Satasairaalan, psykiatriin ja Rauman sekä Porin perustason osastojen* varahenkilöiden lähiesihenkilöinä. Varahenkilöstön lähiesihenkilöitä on kolme ja varahenkilöstöä on neljällä eri kustannuspaikalla. Varahenkilöstöön kuuluu sairaanhoitajia, lähihoitajia, mielenterveyshoitajia ja kättilöitä. Kun varahenkilö kiertää esimerkiksi Satasairaalan erikoissairaanhoidossa akuuttialueella, (päivystys, teho ja sydänyksikkö), hän voi paikata myös osastojen mahdollisia poissaoloja. Samoin kuin psykiatrian varahenkilöstö kiertää kaikkia psykiatrian erikoissairaanhoidon yksiköitä voidaan varahenkilön apua tarvita joskus myös somatiikan yksiköissä lasten ja nuorten puolella. Perustason varahenkilöstö kiertää perustason hoito-osastoja Porissa, Raumalla ja Eurassa. Kotisairaala,

turvapuhelintiimi ja hengityshalvausyksikkö kuuluvat myös varahenkilöstön kiertoalueisiin. Perustasolla varahenkilöille on Porissa nimetty kotiyksikkö, jossa he työskentelevät silloin, jos henkilöstötarvetta ei ole muualla. Kierrättäviä yksiköitä on jokaisella varahenkilöllä vähintään kolme. Erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueella varahenkilöstöä on yli 110.

Erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueen varahenkilöstössä on varahenkilöitä myös somatiikan puolella ns. *pitkäaikaisissa sijaisuuksissa*. He ovat varahenkilöstön omia vakituisia työntekijöitä. Heidät on sijoitettu toiseen yksikköön paikkaamaan henkilökunnan palkattomia poissaoloja. Heillä on rahaton vakanssi varahenkilöstössä, joka tarkoittaa sitä, että heillä tulee olla jatkuva sopimus johonkin lakisääteiseen sijaisuuteen toisessa yksikössä, esimerkiksi opintovapaan ajaksi. Varahenkilö on koko sopimuksen ajan kyseessä olevan yksikön henkilökuntaa. Kun sijaisuus yksikössä loppuu, tulee yksikössä olla pohja uuteen lakisääteiseen sijaisuuteen tai tarvittaessa henkilö siirtyy toiseen yksikköön, josta lakisääteinen sijaisuus löytyy.

Aikuisten toimialueella, Sote-keskus Raumalla, toimii sekä kiireellinen että kiireetön vastaanotto sekä päihdepoliklinikka. Näissä yksiköissä varahenkilöinä toimii tällä hetkellä viisi sairaanhoitajaa. Varahenkilöiden tehtävät ovat monipuolisia ja sisältävät muun muassa vastaanottotyötä, hoidon tarpeen arviointia, potilaiden seurantaa sekä työskentelyä lääkärin työparina. Varahenkilöt työskentelevät vuorotyössä, ja heidän tehtäviinsä sisältyy myös kiirevastaanoton hoitaminen iltaisin ja viikonloppuisin. Resurssien hallintaa tukee Respa-järjestelmä.

Aikuisten toimialueella, *päihde- ja mielenterveys palveluiden* vastuualueella ei ole varahenkilöstöä käytössä. Yksiköiden sairaanhoitajilta ja lähihoitajilta edellytetään kykyä tukea asiakkaita elämän kriisitilanteissa sekä muissa ongelmatilanteissa, kuten ihmissuhdeongelmissa ja mielenterveyteen tai päihteiden käyttöön liittyvissä haasteissa. Yksiköissä toteutetaan myös terapeutisia keskusteluja ja sosiaaliohjausta. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa työ on vaativaa sote-alan palvelua.

Päihdekliniikoiden sekä katkaisuhuolto- ja kuntoutumisyksiköiden sijaisjärjestelyissä ilmenee merkittäviä haasteita äkillisten sairauspoissaolojen ja lomien aikana. Usein työskentely tapahtuu liian vähäisellä henkilöstömäärällä, mikä vaikeuttaa niin päivittäistä asiakastyötä kuin lomakausien sujuvaa organisointia. Haasteet tuovat työntekijöille ylimääräistä kuormitusta. Tällä hetkellä yksiköiden esihenkilöiltä ja vastaavilta kuluu huomattava osa työajasta sijaisten hankintaan. Erään yksikön vastaava sairaanhoitaja arvioi kuluttaneensa tähän tehtävään useita työpäiviä kuukaudessa. Mikäli varahenkilörakennetta vahvistettaisiin, vapautuisi esihenkilöiden ja vastaavien työaikaa arjen toiminnan suunnitteluun, työntekijöiden tukemiseen sekä erityisesti työkykyjohtamiseen.

Vammaispalveluiden sosiaalityön ja vaativan tuen palveluiden vastuualueella, *vammaispalveluiden asumisten ja päiväaikaisen* toiminnan vastuuyksikössä toimii varahenkilöstöä. Varahenkilöstön muodostavat lähihoitajat, joita on tällä hetkellä viisi. Varahenkilöt työskentelevät sekä lasten yksiköissä että vaativan tuen perusyksiköissä. Yksiköitä, joissa varahenkilöstö kiertää, on arviolta noin 30. Varauksia hallinnoidaan Respa-järjestelmän kautta. Varahenkilöitä varataan äkillisiin, enintään kahden vuorokauden mittaisiin poissaoloihin. Käytäntö on yhtenäinen ja tasapuolinen kaikille yksiköille.

Varahenkilöstön käyttöä pidetään tärkeänä, sillä se vähentää esihenkilöiden työkuormaa ja vapauttaa aikaa sijaisjärjestelyiltä. Omien varahenkilöiden etuna on myös yksiköiden ja niiden toimintatapojen tuntemus, mikä tukee työn sujuvuutta, turvallisuutta ja lisää työhyvinvointia.

Lasten, nuorten ja perheiden toimialueella, äitiys- ja lastenneuvolatoiminnassa, Porin alueen ympäristössä toimii yksi varahenkilö. Varahenkilö voi olla kiinnitetty vakituisesti yhteen yksikköön tilanteessa, jossa sijaisuutta ei ole saatu täytettyä. Varahenkilö sijoitetaan ensisijaisesti yksiköihin, joissa on pitkiä poissaoloja, ja hän kiertää kaikkia alueen yksiköitä. Tehtävässä edellytetään osaamista sekä äitiys- ja lastenneuvolatyöstä, että seksuaaliterveysneuvolatyöstä. Varahenkilölle on nimetty kotipesä. Työ edellyttää liikkuvuutta, mikä vaatii oman auton käyttöä.

Rauman ja Eurajoen alueilla varahenkilömalli on vakiintunut osaksi perhekeskusten toimintaa. Siellä kaksi terveydenhoitajaa toimii varahenkilöinä. Malli tukee palvelujen jatkuvuutta, joka lisää myös henkilöstön työhyvinvointia. Varahenkilöstön toiminta toteutetaan yksikön omien työntekijöiden voimin, ja he työskentelevät joustavasti tehden äkillisiä poissaoloja. Henkilöstöressurssien jakamisesta vastaa esihenkilö, joka huolehtii siitä, että työt jakautuvat tasapuolisesti tarpeiden mukaan. Varahenkilöiden tyypillisiä tehtäviä voivat olla esimerkiksi poissaolojen alle jääneiden terveystarkastusten tekeminen tai keväällä toteutettavat kutsuntatarkastukset sekä syksyiset influenssarokotukset oppilaitoksissa.

Varahenkilöiden rooli on nähty tärkeänä ja se on lisännyt joustavuutta ja helpottanut sijais-tilanteita. Varahenkilöt ovat aktiivisesti mukana työyhteisöissä, vaikka yksiköt ovatkin pieniä. Tämä tuo tuttuutta asiakastyöhön, sillä samat hoitajat liikkuvat yksiköiden välillä ja tulevat tutuiksi asiakkaille. Varsinkin lasten neuvolatoiminnassa on saatu positiivista asiakaspalautetta siitä, että hoitajat ovat tuttuja, vaikka omahoitaja ei olisikaan paikalla. Kokemuksen perusteella mallin laajentaminen myös muihin perhekeskuksiin Sata-alueella olisi hyvä kehityssuunta. Se voisi tuoda merkittäviä hyötyjä sekä asiakkaille että työntekijöille eri toimipisteissä.

Opiskeluhuollossa toimii yksi vakituinen kiertävä terveydenhoitaja. Äkillisissä poissaoloissa varahenkilön käyttö ei ole mahdollista, sillä kouluille pääsy edellyttää muun muassa kulkuoikeuksia. Pitkien poissaolojen aikana varahenkilön käyttö esimerkiksi sairauslomasijaisena voi olla mahdollista, mutta vaatii hyvää suunnittelua ja perehtymistä, ellei oppilaitos ole varahenkilölle tuttu. Periaatteessa kiertävä terveydenhoitaja voi toimia jopa 45 eri yksikössä. Tilojen ja työpisteiden järjestelyt vaativat suunnittelua, ja niiden organisointi kuuluu esihenkilölle. Työ jakautuu useisiin eri kouluihin, ja yksittäinen terveydenhoitaja voi vastasta samanaikaisesti kahdesta tai kolmesta eri koulusta. Kaikkia tehtäviä ei voida kattaa yhdellä varahenkilöllä, eikä sijaiseksi voida ottaa ketä tahansa, joilla ei ole kokemusta juuri koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta, sillä siellä työskennellään usein yksin.

Lasten, nuorten ja perheiden erityispalveluissa, lastensuojelutoiminnan puolella, toimii tällä hetkellä viisi lähihoitajaa varahenkilöinä. Varahenkilöstön toiminta järjestetään yksikön omalla henkilöstöllä. Varahenkilöiden ensisijaisena tehtävänä on paikata yksiköiden henkilöstöpoissaoloja. Varahenkilöt työskentelevät kahdessa vuorossa ja heillä on nimetty kotiyksikkö, joihin he ensisijaisesti sijoittuvat. Työvuorojen ja varausten hallintaan käytetään Outlook-kalenteria. Jokainen varahenkilö kirjaa omat työvuoronsa kalenteriin, jotka on jaettu yksiköiden käyttöön. Käytäntö on koettu toimivaksi ja varaukset ovat sujuneet hyvin. Toiminnassa noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Äkillisiin poissaoloihin voidaan varata varahenkilöitä enintään kolmen päivän päähän. Ennakkovarauksia, esimerkiksi kokous- tai koulutuspäiviä varten voidaan tehdä myös rajoitetusti. Näillä ohjeistuksilla pyritään turvaamaan resurssien oikeudenmukainen jakautuminen. Varahenkilöt kiertävät viidessä eri yksikössä, joissa hoidetaan alle 18-vuotiaita lapsia. Yksi yksiköistä on tuettu itsenäistymisyksikkö, joten siellä on myös yli 18-vuotiaita nuoria.

Varahenkilöiden vakituinen tuttuus yksiköissä vähentää perehdytyksen tarvetta. Tämä on erityisen tärkeää sijaishuollon ympäristössä, jossa tutut aikuiset lisäävät lasten turvallisuuden tunnetta. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota varahenkilöiden osaamisalueisiin; suuntautuminen päihde-, mielenterveys- tai lasten ja nuorten palveluihin katsotaan eduksi.

Varahenkilöstön varausjärjestelmän apuna on sähköinen Excel-pohjainen varausjärjestelmä Respa (aikuisten, ikääntyneiden ja erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueilla), johon työvuorot siirretään Titania-järjestelmästä. Yksiköt tekevät varaukset Respan kautta ja Respasta välittyy työskentelypaikka varahenkilöstölle sähköpostilla. Jokaiselle varahenkilölle määritellään osaaminen ja yksiköt, joissa he työskentelevät. Yksikölle näkyvät vain heille kohdenetut työntekijät. Respa-raporteilla arvioidaan, seurataan ja kehitetään varahenkilöstön käyttöä sekä budjetin toteutumista. (Arvela 2019.) Yksiköitä laskutetaan erikseen

määritellyn hinnaston mukaan ja talouspalvelut huolehtivat tästä erikseen sovitun raportointimallin avulla.

Nykytilanteessa varahenkilöstön hallinta ja organisointi vaihtelee, eikä yhdenmukaista mallia ole käytössä. Toimialueilla ja vastuualueilla on omat varahenkilöstöstä vastaavat lähiesihenkilönsä, jotka huolehtivat varahenkilöiden sijoittelusta ja hallinnoinnista oman vastuualueensa tai vastuuyksikkönsä puitteissa. Hei voivat vastata myös sekä oman yksikkönsä että varahenkilöstön esihenkilötehtävistä.

Tämän lisäksi eri toimialueilla on myös ns. sisäisiä sijaisia. Sisäinen sijainen on yksikön vakituinen työntekijä, jonka tehtävänä on paikata yksikön suunniteltuja, pitkäaikaisia ja paikallisia puutoksia. Ensisijaisesti sisäistä sijaista käytetään peräkkäin suunniteltujen vuosilomien sijaistukseen. Esimies suunnittelee henkilökunnan tiedossa olevat poissaolot (koulutukset, vuosilomat ym. tiedossa olevat) pitkälle ajanjaksolle. Sisäistä sijaista ei käytetä äkillisiin toiminnallisista syistä johtuviin puutoksiin (esim. ylipaikkatilanne, hoitoisuus). Sisäiselle sijaiselle ei koskaan oteta sijaista, vaan sijainen otetaan aina alkuperäiselle poissaololle. Kun sisäinen sijainen on itse poissaololla (esim. vuosiloma), hänelle ei oteta sijaista.

2.2 Tarve työelämän kehittämiseen

Varahenkilöstön kehittäminen on osa Sata-alueen muutosohjelman kehittämistyötä ja tällä pyritään varautumaan henkilöstöpulaan sekä vähentämään määräaikaisten sijaisuuksien ketjuttamista sekä vähentämään vuokratyövoiman käyttöä. Tavoitteena on kasvattaa varahenkilöstöpooleja. (Satakunnan muutosohjelma 2023–2025, 23.) Pitkäaikaisissa sijaisuuksissa olevien työntekijöiden avulla voidaan välttää määräaikaisten työsuhteiden ketjuttaminen ja vakinaistaa henkilökuntaa. Vuoden 2025 talousarvion laadintaohjeessa todetaan myös, että Sata-alueella on tavoitteena vähentää sijaisten ja vuokratyövoiman käyttöä ja kehittää varahenkilöstöä. Vakinaisten varahenkilöstön lisäämisen tavoitteena on myös vähentää lisä- ja ylitöiden määrää. (Satakunnan hyvinvointialue 2024, 14.) Sata-alueen HR-johtajalla on myös opinnäytetyön mallintamistarpeelle myönteinen kanta.

Henkilöstölle vakinaisten varahenkilöiden määrän lisääminen vähentää määräaikaisten työsuhteiden ketjutusta. Lisä- ja ylitöiden määrän vähentäminen tarkoittaa myös parempaa työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Vakituinen työ puolestaan vahvistaa sitoutumista organisaatioon.

Työnantajan näkökulmasta katsottuna vakinaisen varahenkilöstön avulla varmistetaan, että työvoimaa on saatavilla ilman, että joudutaan turvautumaan kalliiseen vuokratyövoimaan. Varahenkilöstö vähentää esihenkilöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvää työaikaa

ja kustannuksia. Työntekijöiden pysyvyys parantaa myös potilaiden ja asiakkaiden palvelun laatua yksiköissä.

Varahenkilöiden käyttö takaa myös potilaille ja asiakkaille paremmat hoitosuhteet sekä hoidon jatkuvuuden. Laadukkaampi hoito ja palvelu parantavat myös potilas- ja asiakastytyväisyyttä.

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Sata-alueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöressurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena on varmistaa, että varahenkilöstön osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja palvelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Sata-alueella. Konkreettisesti työssä kehitetään henkilöstöressurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta sekä mallinnetaan benchmarking-menetelmän avulla organisaatiolle sopivin toimintamalli.

Kehittämistehtävän vaiheet suunnitelmassa ovat:

1. Kartoittaa nykytila varahenkilöstön käytöstä Sata-alueella
2. Kerätä tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking- menetelmän avulla viideltä eri hyvinvointialueelta
3. Luoda palvelumuotoiluprosessin avulla yhtenäinen varahenkilöstöjärjestelmän toimintamalli vuodelle 2026 Sata-alueelle
4. Arvioida eri tahojen kanssa yhdessä varahenkilöstön hallinnollista ja toimintaa vahvistavaa uutta toimintamallia

3 Sote-alan työvoimapula

3.1 Vuokratyövoiman käyttö

Valtionvarainministeriö on arvioinut, että sote-alalle tarvittaisiin noin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 tai 2040 mennessä korvaamaan eläköityvät työntekijät ja vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen (Tevameri 2021, 49). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus on arvioinut, että sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen mukaan, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä julkisen sektorin välinen kilpailu työvoimasta tekee asiasta myös monimutkaisen (Heinonen ym. 2023). Räisänen ja Ylikännö (2020) toteavat samaa, että työvoimapula terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa keskittyy vahvasti määrääikäisiin töihin (Räisänen & Ylikännö 2020, 74) ja se koskettaa koko sote-toimialaa ja koko Suomea. Esimerkiksi lähi- ja sairaanhoitajien sekä vanhusten ja vammaisten kotihoidossa työskentelevien työvoimapula on poikkeuksellisen suurta (Larja & Peltonen 2023, Tevameri 2023, 46–47 mukaan). Mikäli hyvinvointialueen oma henkilöstö ei riitä, työvoiman tarpeen täyttäminen tulisi ensisijaisesti hoitaa alueen omien sijaispoolien kautta (STM 2024c). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi on käynnistetty valtakunnallinen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2024–2027, Hyvän työn ohjelma (STM 2024b, 7).

Kustannuksia ajatellen esimerkiksi Ruotsissa vuonna 2010 terveydenhuollon vuokratyövoiman kustannukset olivat 1,9 miljardia Ruotsin kruunua ja vuonna 2019 ne olivat jo 5,6 miljardia kruunua. Tämä trendi ei ole pelkästään Ruotsin ilmiö, vaan myös Yhdysvalloissa kustannukset ovat nousseet, ja se on aiheuttanut taloudellisia vaikeuksia terveydenhuolto alalla. Yhdysvalloissa noin 75 % sairaaloista käyttää henkilöstövuokrausfirmoja tilapäisen henkilöstön hankintaan. (Fagefors ym. 2020, 5.) Suomessa hyvinvointialueiden kesken on selkeitä eroja vuokratyövoiman käytöstä (STM 2024d). Kun henkilöstöä on niukasti saatavilla, hyvinvointialueet käyttävät lakisääteisten sote-palveluiden turvaamiseksi vuokratyövoimaa (Henkilöstöala 2024). Tämä aiheuttaa merkittäviä kustannuksia hyvinvointialueiden toiminnalle. Vuonna 2023 vuokratyövoiman käytön kustannukset olivat noin viisi prosenttia hyvinvointialueiden henkilöstökuluista. (STM 2024c.) Valtiovarainministeriön keräämien tietojen mukaan vuokratyövoiman kasvu on kuitenkin kääntynyt laskuun (STM 2024d).

3.2 Varahenkilöstön käytön hyödyt

Useissa tutkimuksissa esitetään erilaisten resurssitiimien ja varahenkilöstön käyttöä säästävänä keinona vuokratyövoiman sijaan. Vaikka kustannusvaikuttavuutta ei ole analysoitu systemaattisesti ja vahvaa näyttöä käytännön taloudellisesta tehokkuudesta ei ole, varahenkilöstön käyttö nähdään silti taloudellisesti järkevänä ratkaisuna. (Dziuba-Ellis 2006, 353.) Esimerkiksi Yhdysvaltojen Atlantassa yliopistolliseen sairaalakompleksiin

perustettiin oma varahenkilöstö. Tämä säästi kustannuksia ja vähensi esihenkilöiden työtaakkaa, kun avoimia paikkoja pystyttiin täyttämään varahenkilöillä. (Jewel ym. 2015, 51–53.) Yhdysvaltojen suuressa lastensairaalassa varahenkilöstön käytöllä voidaan arvioiden mukaan vähentää hoitotyön kokonaiskustannuksia 2–5 %:a, mikä on merkittävä säästö, sillä henkilöstökulut ovat sairaalabudjetin suurin erä. Lisäksi varahenkilöstön käytön nähdään parantavan potilashoidon laatua ja potilasturvallisuutta. (Lebanik & Britt 2015, 50.)

Suomessa eri hyvinvointialueilla varahenkilöstön käytöllä nähdään monia eri hyötyjä, joita voidaan edelleen kehittää organisaatioiden sisällä. Varahenkilöstön avulla pystytään reagoimaan joustavasti potilasmäärien ja hoitoisuuden muutoksiin sekä henkilöstön puutoksiin. Varahenkilöstöjärjestelmillä vähennetään ylittöiden määrää, vuokratyövoiman tarvetta ja sijaisten rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia, mikä alentaa työvoimakustannuksia. (Pakola 2008, 15–16.) Pirkanmaan hyvinvointialueella varahenkilötoiminnan kehittämisen tavoitteena on lisätä omaa osaavaa henkilökuntaa sijaistamaan poissaolojen aikana ja vähentää vuokratyövoiman käyttöä. Hyvin organisoitu ja johdettu varahenkilöstö tarjoaa parhaimmillaan työntekijöille urapolkuvaihtoehtoja ja toimii rekrytointikanavana. Lisäksi varahenkilöstö tarjoaa osa-aikaisia työmalleja työntekijöille, jotka eivät halua sitoutua kokoaikaiseen työhön, se tarjoaa mahdollisuuden työllistää myös osatyökykyisiä henkilöitä. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2023, 14.) Kymenlaakson hyvinvointialueella (2023) henkilöstömenojen kasvua pyritään tasapainottamaan muun muassa vähentämällä ostopalveluja, kasvattamaan varahenkilöstöresurssia ja kehittämään toimintamallia (Kymenlaakson hyvinvointialue 2023, 14).

4 Sote-alan varahenkilö

4.1 Varahenkilöstön nimeämismalleja

Hoitotyön varahenkilöstön käyttö ei ole uusi malli. Ensimmäinen koko organisaation laajuisen varahenkilöstö kuvattiin jo vuonna 1961. Kirjallisuuteen ilmestyi ensimmäisiä kertomuksia varahenkilöstöstä 1970-luvun puolivälin jälkeen. Vuonna 1981 ilmestyi ensimmäinen maininta resurssitiimistä, joka kuvasi varahenkilöstön luomista ja organisointia. Varahenkilöstöjärjestelmä tuli laajempaan käyttöön vasta 2000-luvulla. (Dziuba-Ellis 2006, 353.) Rautio (2015) viittaa lääkintöhallituksen ohjekirjaan vuodelta 1988 varahenkilöstön käytöstä sairaanhoitolaitoksissa ja terveyskeskuksissa. Suomalaisissa sairaaloissa varahenkilöstön käyttö yleistyi vuodesta 1979 ja terveyskeskuksissa vuodesta 1980 alkaen. (Rautio 2015, 19.) 2000-luvulla Suomen terveydenhuoltoon perustettiin erilaisia varahenkilöjärjestelmiä, esimerkiksi Helsingin kaupunkiin vuonna 2005 ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään vuonna 2005 (Pakola 2008, 5–6).

Varahenkilöstöllä englanninkielisessä kirjallisuudessa ”float pool” (float; tarkoittaa kellua, liikkua vapaasti, ajelehtia ja pool; resurssia) tarkoitetaan vakinaisessa työsuhteessa olevia eri ammattiryhmän työntekijöitä, jotka kiertävät varahenkilöinä eri sijaisuuksissa (Dziuba-Ellis 2006, 353). Sanalla ”floating” viitataan joissakin yhteyksissä liikkuvaan henkilökuntaa, eikä niinkään erilliseen varahenkilöstöön (Pakola 2008, 4). Kirjallisuudessa puhutaan resurssipoolimalleista ja varahenkilöjärjestelmistä. Molemmissa on tavoitteena, että hoitajia on saatavilla äkilliseen tarpeeseen. Varahenkilöjärjestelmässä lähdetään liikkeelle nykyresursseista, jotka perustuvat vakansseihin. Resurssipoolimallissa lähtökohtana ei ole henkilöstön poissaolojen määrä, vaan henkilöstön tarve määräytyy asiakastarpeen perusteella. (Tekes 2014, 27–28.) Esimerkiksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa varahenkilöitä kutsuttiin aiemmin sisäiseksi sijaiseksi tai kiertäväksi hoitajaksi (Kilpeläinen ym. 2020, 8). HUS:ssa lasten ja nuorten hoitotyön sisäiset sijaiset ovat ns. sissejä, jotka työskentelevät yksiköissä sen mukaan, missä on tarvetta, esimerkiksi äkillisissä poissaoloissa ja vuosilomissa (HUS 2021).

Varahenkilöstö kiertää eri yksiköissä sovittujen pelisääntöjen mukaan (Piirainen ym. 2023, 367). Varahenkilölle voidaan nimetä oma kotiyksikkö. Varahenkilö voi olla varaamattomassa työvuorossa ja hän sijoittuu silloin omaan kotiyksikköön. (Kilpeläinen ym. 2020, 8.) Varahenkilöstö voi katsoa myös sijoituksensa potilastietojärjestelmästä osastojen potilaspaikkatilanteen perusteella tai yksiköiden osastonhoitajat suunnittelevat varahenkilöstön varaamattomien vuorojen sijoitukset edeltävästi (Sairaanhoidolliset tukipalvelut 2023).

4.2 Varahenkilöstön osaaminen ja kelpoisuus

Terveydenhuollon ammattihenkilö on laillistettu, luvan saanut tai nimikesuojattu ammattihenkilö, jolla on oikeus toimia kyseisessä ammatissa ja käyttää siihen liittyvää ammattinimikettä (Terveydenhuollon laki ammattihenkilöistä 559/1994, 2 §). Oikeuden terveydenhuollon ammattilaisen harjoittamiseen myöntää Valvira (Valvira). Varahenkilöstössä työskentelee terveydenhuollon ammattilaisista pääsääntöisesti sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Molempien ammattiryhmien osaamisaloihin voivat kuulua esimerkiksi lasten- ja nuorten hoitotyö, vammaistyö ja mielenterveys- ja päihdetyö. (Matilainen 2020, 29.) Varahenkilöstössä työskentelee myös kättilöitä, jotka työskentelevät muun muassa äitiys- ja naistentautien poliklinikoilla ja synnytysvuodeosastoilla (Satasairaala 2019) sekä mielenterveyshoitajia, jotka työskentelevät laajasti terveydenhuollossa, esimerkiksi sairaalan psykiatrisilla osastoilla ja päiväosastoilla (Mieli ry 2024). Sata-alueella ikääntyneiden toimialueen varahenkilöstössä palveluohjaajien nimikkeellä työskentelee sosionomeja ja geronomeja, jotka työskentelevät asiakas- ja palveluohjauksessa Satakunnassa. Sosionomit ja geronomit ovat suorittaneet soveltuvan ammattikorkeakoulututkinnon Suomessa. Valvira on myöntänyt oikeuden harjoittaa ammattia laillistettuna ammattihenkilönä. Tämä perustuu lakiin sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015, 8 §.)

5 Varahenkilöstön henkilöstöressurssien johtaminen

5.1 Henkilöstövoimavarojen tarkoitus ja tavoite

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista, mutta niistä kuulee puhuttavan myös pelkästään henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöressurssien johtamisen käsitteillä. Terveystieteissä henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimpänä tehtävänä on hankkia organisaatioon osaavaa henkilöstöä. (Jokela 2023, 9, 34.) Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja saavuttaa kilpailuetua. Perinteisellä henkilöstöressurssien johtamisella tarkoitetaan muun muassa työntekijöiden rekrytointia, pitovoimaa ja organisaation kehittämistä. (Leino 2023, 17.) Henkilöstövoimavarat ovat hyvin oleellinen osa henkilöstöjohtamista, joka kattaa monia keskeisiä toimintoja, jotka tähtäävät organisaation työntekijöiden määrän, osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Käytännön esihenkilötyössä nämä osa-alueet kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. (Kujanpää 2017, 32.)

Henkilöstöressurssien johtamisen tavoitteena on parantaa työelämän laatua ja tehostaa organisaation toimintaa. Henkilöstöjohtaminen tulee liittää osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Sitä pidetään nykyään entistä tärkeämpänä, sillä organisaation tehokkuus riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin inhimillisiä resursseja johdetaan. (Markkula 2011, 14.) Rautionaho (2024) tutkimuksessa selvitettiin, miten uudet hyvinvointialueet ovat ottaneet huomioon hyvinvointialueiden edellyttämän henkilöstöpolitiikan strategiadokumenteissaan henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Seitsemäntoista hyvinvointialueella tunnistettiin henkilöstöressurssien hallinnan käytäntöjä, jotka vaikuttavat henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Eniten viitattiin rekrytointiprosesseihin, mutta myös osallistamiskäytännöt, palkitseminen, perehdyttäminen, työvoimatarpeen ennakointi, osaamisen kehittäminen ja osallistaminen mainittiin henkilöstöressurssien turvaamiseksi. (Rautionaho 2024, 61.) Näiden avulla henkilöstövoimavarojen johtamisella varmistetaan, että oikeaa osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Henkilöstöjohtaminen korostuu muuttuvissa taloustilanteissa, joissa organisaatiot joutuvat tarkastelemaan henkilöstön määrää, rakenteita, työnjakoa sekä tehtäviä ja vastuualueita sopeutuakseen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Työn uudelleenorganisointi voi tapahtua myös ennaltaehkäisevästi osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on esimerkiksi parantaa toimivuutta, joustavuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2012, 47.)

Oulun yliopistollisessa sairaalassa kehitettiin sijaisten käyttöön uudistettu toimintamalli, jonka tavoitteena oli parantaa hoitotyön yksiköiden potilasturvallisuutta ja hoidon laatua osaavalla varahenkilöstöllä. Mallin mukaan äkillisiin poissaoloihin pyrittiin saamaan

oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tavoitteena oli hallita ja tehostaa hoitohenkilöstön lyhytaikaisten sijaisuuksien (alle 13 vuorokautta) resursointia siten, että se olisi taloudellista, joustavaa ja oikeudenmukaista hoidon tarpeen mukaan. Tavoitteena oli korvata 70 % lyhytaikaisista poissaoloista varahenkilöstöllä sekä vähentää sisäistä keikkailua ja hälytysrahalla tehtävää työtä. Hankkeella pyrittiin saavuttamaan paras mahdollinen henkilöstöresursointi ja kustannustehokkuus. (Kilpeläinen ym. 2020, 7.)

5.2 Varahenkilöstön henkilöstöressurssien hallinta

Hyvinvointialueella tulee olla riittävästi työntekijöitä tekemässä oikeita asioita (Kuntatyönantajat 2024a) ja työvoimaa kohdennetaan sinne, missä on tarvetta. Kohdentamisessa pitää huomioida sekä osaaminen että työaika. Työvoiman hankinta ja resurssien hallinta ovat henkilöstöjohtamisen jatkuvia ja konkreettisia haasteita. Jos henkilöstöresursseja minimoidaan liikaa, johtaa se suuriin ylityökustannuksiin ja henkilöstön liialliseen kuormittumiseen. (Viitala 2021.)

Hoitotyön varahenkilöstö toimii yhtenä esimerkkinä joustavasta henkilöstöressurssien hallinnasta. Hoitotyön varahenkilöstön lisääminen vapauttaa samaan aikaan lähiesihenkilöiden työaika, koska sijaisten rekrytointi ja riittävästä henkilöstömäärästä huolehtiminen vie paljon esihenkilöiden työaika sosiaali- ja terveysalalla. (Piirainen ym. 2023, 377, STM 2024e, 19) Organisointi kattaa myös työn järjestämiseen liittyvät tehtävät, kuten työvuorosuunnittelun ja muut käytännön organisaatiotoiminnot (Kilpeläinen ym. 2020,10).

Esimerkiksi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on käytössä sähköisen työvuorojen varausjärjestelmän henkilöstöressurssien päivittäisen hallinnan tehostamiseksi. Kilpeläinen ym. (2020) viittaakin, että aiempaan tutkimukseen, jossa siirtyminen sähköiseen järjestelmään vähensi esihenkilöiden puheluiden ja sähköpostien määrää sekä helpotti sijaisten saatavuutta (Tuominen 2014; Kilpeläinen ym. 2020, 9–10 mukaan). Varahenkilöstön koordinointi sähköisten työvuorojenvarausjärjestelmän avulla tuottaa organisaatiolle säästöjä palkkakuluissa, koska ulkopuolisten sijaisten palkkaustarve vähenee. Sähköinen työvuorojenvarausjärjestelmä tuottaa organisaatiolle tärkeää tietoa myös varahenkilöstön varauksenyistä. (Tuominen 2013; Peltomaa & Hakanen 2016 mukaan.) Oulun yliopistollisen sairaalassa toteutetussa sijaisten uudelleenorganisoinnin hankkeessa varahenkilöstön voimavarojen hallinnassa keskeisempiä käytettäviä keinoja olivat varahenkilöstötoiminnan suunnittelu, organisointi sekä hallinnassa käytettävät järjestelmät. (Kilpeläinen ym. 2020, 9–10.)

5.3 Huddlaus käytäntö

Huddlaus on lyhyt kokousmuoto, joka mahdollistaa päivittäisen resurssien arvioinnin ja tiedonvaihdon (Torppa 2024). Huddlauksen tarkoituksena on, että jokainen yksikkönsä osastonhoitaja tai vastaava antaa lyhyen raportin yksikkönsä potilastilanteesta; määrästä ja kuormittavuudesta, sen hetkisestä henkilöstöresurssitilanteesta, avuntarpeesta ja sen mahdollisesta antamisesta muille sekä tulevan vuorokauden mahdollisista haasteista (Peltonen 2024).

Lapin sairaanhoitopiirissä todettiin jo vuonna 2019, että Lean-ajattelu ja huddlaus tuo merkittäviä etuja myös sairaalatyöhön. Sairaalassa huddlausta tehdään kolmella tasolla: yksiköissä, osastojen välillä ja tulosalueilla ylimmän johdon kanssa. Tämä varmistaa, että jokaisella tasolla on selkeä kuva päivän tarpeista ja resursseista. Ne auttavat jakamaan henkilö- ja taloudelliset resurssit tehokkaasti ja lisäävät siten potilasturvallisuutta. (Torppa 2024.) Työn tasaamisella nähdään olevan myönteinen vaikutus potilasturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Huddlaus-palaverissa käsitellään myös muita haasteita, jotka viedään tarvittaessa ylemmän esimiestason ratkaistavaksi. (Hoitotyön tutkimussäätiö, Hotus 2019.)

Satakunnan hyvinvointialueen erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueella on käytössä aamuinen ”äkkilähtijöiden huddlaus” ja lainahoitajamalli. Lainahoitajamallissa hoitajat voivat mennä muutamaksi tunniksi toiseen yksikköön apuun. (Peltonen 2024.) Huddlauksella turvataan hoitohenkilökunnan osaamista ja riittävyttä työkierron ja päivittäisen tilannearvion avulla (Satakunnan sairaanhoitopiiri 2022, 51).

5.4 Varahenkilöstön hallinnolliset mallit

Sairaaloissa varahenkilöstö voidaan järjestää keskitetysti, hajautetusti tai näiden yhdistelminä (Stenske ym. 1998, Kutash & Nelson 1993; Strzalka & Havens 1996, Pakolan 2008, 6 mukaan). Selkeää ratkaisua ei ole siihen, miten varahenkilöstö tulisi parhaiten organisoida, koska sairaaloiden tarpeet vaihtelevat. Asiantuntijat kuitenkin korostavat, että organisoinnissa tulisi ottaa huomioon henkilöstön kliininen erityisosaaminen ja pätevyys. (Pronger 1995; Lloyd 1996; Dziuba-Ellis 2006, Pakolan 2008, 6 mukaan.) Monissa sairaaloissa varahenkilöstö on ryhmitelty esimerkiksi kolmeen erikoisalueeseen; päivystykseen ja tehohoitoon, sisätauteihin ja kirurgiaan sekä äitiyshuoltoon ja lastentauteihin (Kutash & Nelson 1993; Kirkby ym. 1998, Pakola 2008, 6 mukaan). Hoitotyön varahenkilöstön toimintatavat voivat poiketa toisistaan (Piirainen ym. 2023, 367).

Eri hyvinvointialueiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa korostetaan varahenkilöstön ja sijaisuuksien hoidon keskittämistä. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen toiminta- ja

taloussuunnitelmassa 2023–2025 todetaan, että toiminnan painopisteenä on rekrytoinnin parantaminen ja varahenkilöstön prosessien keskittäminen. Keski-Suomen hyvinvointialueella resurssikeskus tukee esihenkilöitä sijaisten hankinnassa ja järjestää näitä myös varahenkilöstön avulla (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023, 34, 13). Kymenlaakson hyvinvointialueella terveydenhuollon varahenkilöstö on jaettu neljään kustannuspaikkaan alueellisuu- den ja osaamisen perusteella (Kymenlaakson hyvinvointialue 2023, 19).

5.5 Varahenkilöstön työsuhdemuodot ja poissaolot

Henkilöstösuunnitelulla pyritään tekemään organisaatioissa henkilöstön määrällistä ja laadullista ennakointia (Viitala 2021). Sote-alan ammattilaisista tarvitaan tietoa strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon organisaation eri tasoilla. Tietoa tarvitaan niin henkilöstömäärästä ja henkilötyövuosista ja niiden kohdentumisesta eri toimialueille, esimerkiksi siitä, kuinka moni organisaation työntekijöistä on vakituisia, määräaikaista, osa-aikaisia tai kuinka paljon työvoimasta on omaa tai vuokratyövoimaa. Tietoa tarvitaan niin menneestä, nykyhetkestä kuin tulevasta, jotta pystytään ymmärtämään mennyttä ja vertailemaan tietoja aikaisemmilta kuukausilta tai vuosilta. (STM 2023g,10.)

Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että henkilöstöön liittyvissä asioissa noudatetaan lakia ja sopimuksia ja toimitaan vastuullisesti (Kuntatyönantajat 2024b). Se käsittää muun muassa työehtosopimusasiat (Kujanpää 2017, 32). Sote-alalla työsopimus voi olla joko toistaiseksi voimassa oleva eli vakinainen tai määräaikainen. Pääsääntöisesti työsopimus on voimassa toistaiseksi. Määräaikainen työsopimus päättyy automaattisesti sovitun määräajan kuluttua ilman irtisanomista tai irtisanomisaikaa. Määräaikaisuus on sallittua vain, jos siihen on laissa säädetty perusteltu syy, kuten sijaisuus, tilapäinen työ tai kausiluonteinen tarve. (Kuntatyönantajat 2021, 12.)

5.5.1 Lakisääteiset poissaolot

Naisvaltainen ala aiheuttaa pitkiä poissaoloja vanhempainlomien ja hoitovapaiden vuoksi. Samoin sairauspoissaolot ja vuosilomat lisäävät sijaisten tarvetta. Yksiköihin tarvitaan osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä, jotta potilaiden hoito voidaan turvata. Henkilöstöä voidaan palkata joko määräaikaisiin tai vakinaiisiin työsuhteisiin. (Pakola 2008, 2.) Virka- ja työvapaista sekä perhevapaista ja sairauspoissaoloista ovat ohjeet HYVTES:n luvussa V, joista 5–9 § käsittelevät perhevapaita (Kuntatyönantajat). Työnantajan on osa palkattomista lakisääteisistä vapaista pakko myöntää, kuten hoitovapaa ja opintovapaa (Tehy). Työntekijän oikeudesta perhevapaisiin on säädetty työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 55/2001, 4 §). Uusi perhevapaata koskeva lainsäädäntö tuli voimaan 1.8.2022 ja myös terminologia muuttui. Äitiys- ja isyysvapaita ei jatkossa enää ole, vaan näiden tilalle tulevat raskausvapaa

ja vanhempainvapaa. Lisäksi erityisäitiysvapaa muuttui erityisraskausvapaaksi. (Henkilöstöpalvelut 2024, 2.)

Oikeus opintovapaaseen perustuu opintovapaalakiin ja opintovapaa-asetukseen (opintovapaalaki 237/1979, 1–2 §; opintovapaa-asetus 864/1979 1§). Lakia sovelletaan työ- ja virkasuhteessa sekä niihin rinnastettavassa palvelusuhteessa olevaan henkilöön. Työntekijä voi pitää enintään kaksi vuotta opintovapaata viiden vuoden aikana, kun päätoiminen palvelusuhte on kestänyt yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään vuoden. Jos palvelusuhte on kestänyt vähintään kolme kuukautta, työntekijällä on oikeus enintään viiden päivän opintovapaaseen. Opintovapaan voi käyttää yhdessä tai useammassa jaksossa. Vapaan voi jaksottaa myös niin, että työntekijä on osan työpäivästä työssä ja osan opintovapaalla. Opintovapaa myönnetään antamalla työntekijälle etukäteen määrättyä aikana yksi tai yhdenjaksoisesti useampia kokonaisia vapaapäiviä. Opintovapaa voidaan myöntää myös antamalla osia työpäivästä vapaaksi tai muodostamalla se useasta vapaajaksosta, joiden välillä työntekijä on työssä. (Kuntatyönantajat.)

Vuorotteluvapaa on taas työntekijän ja työnantajan sopima palkaton vapaa jakso työstä (Viitala 2021). 1.8.2024 voimaan tulleen vuorotteluvapaalain kumoamisen myötä vuorottelukorvausta ei enää makseta uusille hakijoille (Kuntatyönantajat 2024b).

5.5.2 Harkinnanvaraiset työvapaat

Harkinnanvaraisella työvapaalla tarkoitetaan sellaisia työvapaita, joita työnantaja ei ole lain mukaan tai sopimusmääräyksen perusteella velvollinen myöntämään. Koulutusta varten myönnettävästä työvapaasta on kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Harkinnanvaraisten työvapaiden kohdalla lyhytkestoisia yksittäisiä palkattomia vapaita voidaan myöntää esimerkiksi ennalta arvaamattomien yksityisasioiden tai omaehtoisuuden koulutuksen vuoksi. Jos työntekijä siirtyy toisen työnantajan palvelukseen ja työntekijä on valittu määräaikaiseen työsuhteen toisen työnantajan palvelukseen, voidaan palkatonta harkinnanvaraista vapaata myöntää enintään vuosi ja perustellusta syystä voidaan jatkaa enintään vuodella. Vapaa on aina palkatonta. Organisaatio voi myös järjestää työkiertoa omassa organisaatiossa, silloin työntekijä tekee ns. toisen tehtävän vakanssia ja poissaolon syy omalta tehtävältä on myös palkaton. Työnantaja voi myöntää palkallisia opiskelupäiviä ja/tai myös harkinnanvaraista virka- ja työvapaata lakisääteisen opintovapaan lisäksi, palkattomana, palkallisena tai osaksi palkallisena. (Henkilöstöpalvelut 2023, 2–5.) Erilaiset työaikajoustot ovat keinoja parantaa henkilöstön veto- ja pitovoimaa ja työhyvinvointia (STM 2024b, 29). Varahenkilön näkökulmasta katsottuna työskentelyn etuna on turvattu työsuhte, parempi palkka ja joustavat työajat (Pakola 2008, 16).

6 Menetelmälliset lähtökohdat

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisella kehittämisellä pyritään löytämään käytännön ongelmiin parannuksia tai uusia ratkaisuja ja luomaan uutta tietoa käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytännön tavoitteet ohjaavat toimintaa ja niiden tueksi haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys linkittyy käytäntöön ja uudet toimintamallit jalkautetaan käytäntöön eli implementoidaan. (Ojasalo ym. 2014, 19–20; Vilka 2021) Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteeseen saadaan virallinen leima, kun se saa esimerkiksi organisaation johdon hyväksynnän (Toikko & Rantanen 2009, 58).

Tutkimuksellinen kehittämistyö aloitetaan ideoinnista, joka päättyy eri vaiheiden jälkeen ratkaisun kehittämiseen, sen toteuttamiseen ja arviointiin (Ojasalo ym. 2014, 19–20; Vilka 2021). Tavoitteet perustellaan mahdollisimman konkreettisesti, joka auttaa toteutuksen onnistumisessa. Toteutus pyritään siis rajaamaan mahdollisimman tarkasti. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin ajan kaikki tärkeät asiat kirjoitetaan heti ylös, koska yksityiskohtia on vaikea muistaa jälkikäteen (Ojasalo ym. 2014, 28–29).

Kehittämiselle on hyvä määritellä mittarit, jotta tuloksia voidaan myöhemmin arvioida (Ojasalo ym. 2014, 32–33). Arvioinnin yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia, jossa pohditaan kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta. Samalla se toimii palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Arvioinnin tehtävä on myös tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta ja onnistumisesta. (Ojasalo ym. 2014, 47; Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli varahenkilöstön kehittäminen, joka on osa Satakunnan hyvinvointialueen muutosohjelman kehittämistyötä. Kyseessä on työelämälähtöinen tarve, jolla pyrittiin varautumaan henkilöstöpulaan sekä vähentämään määräaikaisten sijaisuuksien ketjuttamista sekä vähentämään vuokratyövoiman käyttöä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin nykyistä varahenkilöstön henkilöstöressurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta omassa organisaatiossa ja mallinnettiin vertaisarvioinnin kautta paras mahdollinen toimintamalli Sata-alueelle.

6.2 Palvelumuotoilu lähestymistapana

Opinnäytetyön lähestymistapana sovellettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on Sote-alalla vielä melko käyttämätön menetelmä, koska käytännön materiaalia on vaikea löytää

ja termit voivat tuntua vaikealta (Ahonen 2017, 108). Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda organisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia palvelumalleja (Ojasalo ym. 2014, 71–72). Palvelumuotoilun kehittämisoitteet erityispiirteet voidaan tiivistää ymmärtämiseen, osallistamiseen ja yhteensovittamiseen. Kehittäminen perustuu käyttäjien tarpeiden ymmärtämiseen. Ymmärtäminen perustuu laadullisten menetelmien monipuoliseen hyödyntämiseen, joita ovat esimerkiksi haastattelu ja havainnointi. Käyttäjää ja muita sidosryhmiä osallistetaan kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 50–51.) Palvelumuotoilussa korostuu siis hyvin laaja tiedonkeruu, joka on oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Palvelun käyttäjät ovat kehittämistyön ytimessä, ja keskeisenä tavoitteena kannustaa heitä ja muita osapuolia osallistumaan aktiivisesti kehittämisprosessin eri vaiheisiin. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.) Kehittämistä seurataan työryhmissä, joissa käydään keskustelua kehitettävästä toiminnasta (Toikko & Rantanen 2009, 58). Vanni & Ahola (2022) toteavatkin, että palvelumuotoilussa ei ole yhtä oikeaa etenemisen mallia.

Palvelumuotoilulla voidaan parantaa organisaation sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja (Ojasalo ym. 2014, 36–38), kun sitä sovelletaan esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluihin organisaatioiden kehittämisessä (Häyhtiö 2017, 3). Kehittäminen saattaa suuntautua esimerkiksi työn organisointiin ja johtamiseen (Ojasalo ym. 2014, 36–38), hallinnointikustannusten vähentämiseen tai ylipäättänsä parannetaan työn sujuvaa hoitamista (Koivisto ym. 2019, 60). Ahonen (2017) määrittelee palvelumuotoilun menetelmäksi, jonka tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa palveluja yhteiskehittämisen keinoin (Ahonen 2017, 6).

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilua sovelletaan niin yksityisellä kuin julkisella puolella. Tiedonkeruulla, uusilla palvelumalleilla sekä prosessien arvioinnilla pystytään analysoimaan sekä kustannustehokkuutta että palvelukokemusta sosiaali- ja terveysalalla. (Tuulaniemi 2011.) Häyhtiö (2017) viittaa, että uusi kehitetty toimintamalli edellyttää organisaatiolta prosessien tuntemusta, koulutusta ja usein myös tietohallintoon liittyviä ratkaisuja (Miettinen 2011; Häyhtiö 2017, 34 mukaan). Aikataulusyistä opinnäytetyössä oli mahdollista toteuttaa benchmarking eri hyvinvointialueisiin ja pitää työryhmän ensimmäinen kokous. Varahenkilöstö työn suunnittelu ja kehittäminen jatkuu Sata-alueella.

6.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmien valinta on keskeinen vaihe, joka vaikuttaa kehittämistyön toteutukseen ja tuloksiin. Samoin osallistujien tiimityö on keskeisessä asemassa. (Ojasalo ym. 2014, 40–44.) Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia keinoja ratkaisujen löytämiseksi, joista benchmarking on yksi (Ahonen 2017, 40). Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä (Tuomi & Sarajärvi

2018). Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä puhelin-, teams- ja työryhmäkeskusteluja sekä benchmarkingia.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin varahenkilöstön nykytila eri toimialueilta Sata-alueella. Laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisiin organisaatio- ja johtamistutkimuksiin sopivat erilaiset haastattelutyypit. Haastattelu on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista keskustelua ja se tapahtuu aina tutkijan aloitteesta. Sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä päätelmiä. (Puusa & Juuti 2020.)

Toisessa vaiheessa kerättiin tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking- arvioinnin avulla muilta hyvinvointialueilta. Benchmarking menetelmän avulla pyritään oppimaan muilta ja kehittämään omaa toimintaa (Vuorinen & Huikkola 2023, 187–188). Keskusteluissa jaetaan organisaatioiden positiiviset ja kantapään kautta opitut asiat. Benchmarking on monipuolinen oppisen ja kehittämisen menetelmä. (Seppänen-Järvelä 2005, 61.) Menetelmän avulla tuodaan parannus- ja kehitysideat käytännön tasolle. Näin saadaan aikaan konkreettisia muutoksia, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita. (Hotanen ym. 2001, 10.) Benchmarking menetelmä säästää myös kehittämis- ja tutkimustyön kustannuksista (Pasanen 2024, Bruder & Gray 1994; Pasanen 2024 mukaan).

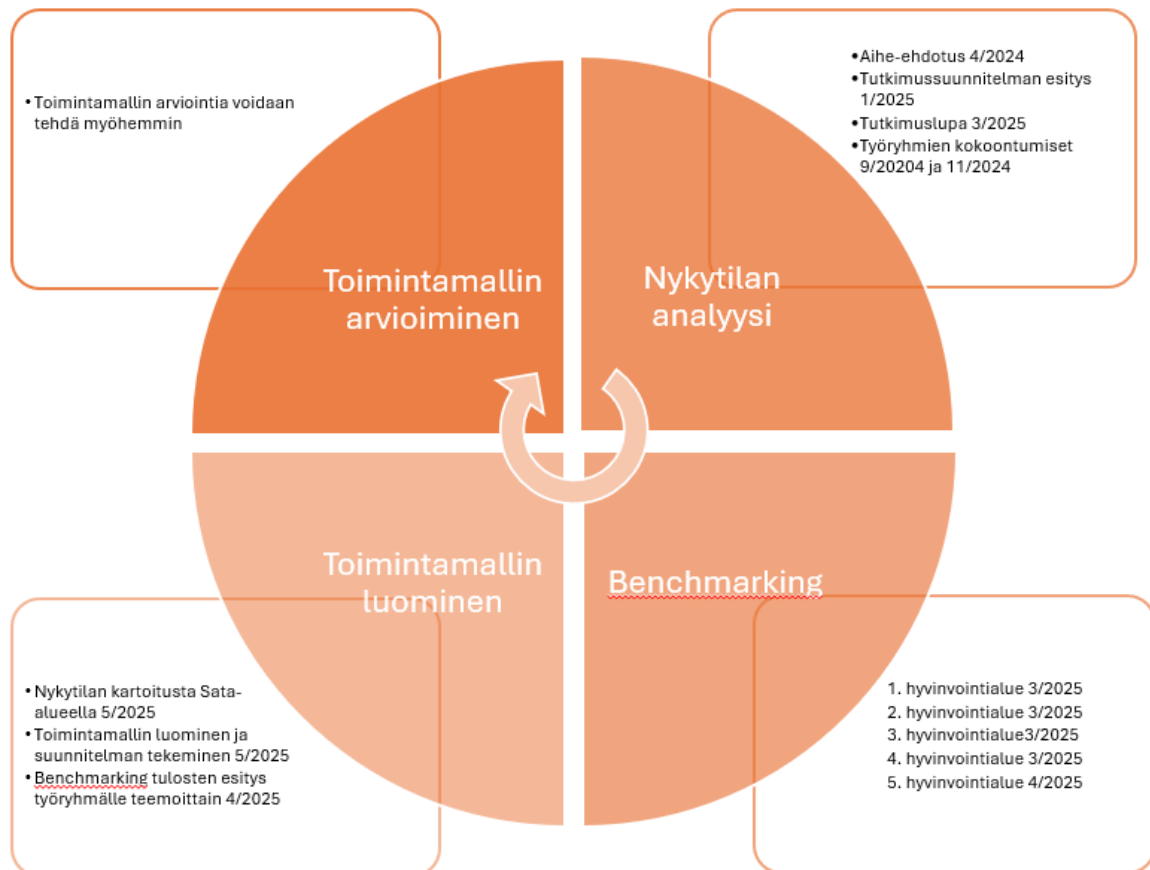
Ennen vierailua on tärkeää laatia kysymys- tai muistilista, joka auttaa keskittymään vierailun aikana käsiteltäviin aiheisiin. Lista lähetetään etukäteen vierailupaikkaan, jotta vierailu voidaan suorittaa tehokkaasti ja aiheessa pysyen. Vierailun aikana keskitytään niihin alueisiin, joilla halutaan kehittää omaa toimintaa. (Seppänen-Järvelä 2005, 39.)

Vierailun jälkeen laaditaan yhteenveto havainnoista ja keskusteluista. Yhteenveto auttaa kokoamaan vierailulta saadut tiedot ja varmistamaan, että tärkeimmät asiat on kirjattu ylös. Seuraavaksi voidaan pohtia, miten vierailulta saatua tietoa käytetään oman organisaation kehittämisessä. Tietoa voidaan soveltaa, jos se liittyy organisaation kehittämistavoitteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Opinnäytetyön aikataulu ja kulku

Tämän opinnäytetyön palvelumuotoilun aikataulu eteni alla olevan kuvion 1 mukaisesti. Opinnäytetyössä sovellettiin palvelumuotoilua.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Virallisesti opinnäytetyö alkoi huhtikuussa 2024 aihe-ehdotuksen palautuksella. HR-johtaja nimesi syyskuussa 2024 työryhmän, johon kuuluivat HR-edustajista rekrytointipäällikkö, varahenkilöstön osastonhoitaja ja vastuuyksikön päällikkö erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueelta, vastuuyksikön päällikkö aikuisten palveluista (vammaispalveluiden sosiaalityö ja vaativa tuen palvelut), vastuuyksikön päällikkö ikääntyneiden palveluista (kotona asu-mista tukevissa palveluissa) sekä vastuuyksikön päällikkö mielenterveys- ja päihdepalve-luista. Tutkimussuunnitelman esitys oli tammikuussa 2025, jonka jälkeen Sata-alue myönsi tutkimusluvan maaliskuussa (Liite 3).

Työryhmä kokoontui ensimmäisen kerran lokakuussa 2024. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin benchmarkkauksen kautta maaliskuussa 2025. Aineiston teemoittelun pohjalta

pidettiin työryhmän kokous huhtikuussa. Sata-alueen esihenkilöhaastattelujen ja työryhmän kokoontumisten sekä benchmarkkausten tulosten jälkeen pidettiin työryhmän kokous, jossa käytiin lyhyesti keskustelua siitä, miten varahenkilöstön hallinta ja toiminta on järjestetty muilla hyvinvointialueilla. Toukokuussa opinnäytetyöntekijä otti vielä Sata-alueen eri toimialueiden esihenkilöiden yhteyttä puhelimitse ja tarkensi varahenkilöstön nykytilaa. Huhti-toukokuun opinnäytetyöntekijä teki raporttia ja kesäkuun alussa 2025 oli ehdotetun toimintamallin ja opinnäyteraportin viimeistely.

7.2 Opinnäytetyön aineiston keruu

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin varahenkilöstön käytön nykytila Sata-alueella. Tähän kuului sekä työryhmätyöskentelyä että erilliset selvitykset eri toimialueiden esihenkilöiden avustuksella. Tätä varten varattiin joko erillinen Teams-aika tai opinnäytetyöntekijä otti suoraan yhteyttä vastuualuejohtajiin, päälliköihin tai lähiesihenkilöihin eli niihin henkilöihin, jotka parhaiten pystyivät vastaamaan varahenkilöstön ja/tai henkilöstöresursseihin liittyviin kysymyksiin. Tavoitteena oli saada mahdollisimman realistinen kuva siitä, miten ja millä tavoin varahenkilöstö toimii toimialue-, vastuualue- ja yksikötasolla Sata-alueella.

Työryhmässä itsessään oli jo mukana varahenkilöstössä toimivia esihenkilöitä eri toimialueilta, kuten erityis- ja sairaalapalveluista, ikääntyneiden ja aikuisten palveluista. He osasivat kuvata oman toimialueensa tai vastuualueensa henkilöstötilannetta ja käytössä olevia toimintamalleja varahenkilöstön suhteen. Kentältä saatiin suoraan myös asiantuntija- ja esihenkilönäkökulmaa kehittämistyön tueksi. Koska toimialueilta saatiin jo työryhmänkin kautta ajankohtaista ja kattavaa tietoa henkilöstötarpeista, ei tässä kohtaa lähdetty tekemään erillistä kyselyä Webropol-järjestelmän kautta.

Työryhmän kahdessa ensimmäisessä istunnossa käytiin yleistä keskustelua sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön veto- ja pitovoimasta Sata-alueella. Tavoitteena olisi palvella esihenkilöiden ja yksiköiden toiminnan tarpeita entistä paremmin. Keskustelujen pohjalta nousi esiin tarve selkeille ja yhteneväisille pelisäännöille, jotka koskivat varahenkilöstön varaamisen periaatteita. Varahenkilöstön ja pitkäaikaisten sijaisten määritelmät tulisi selkeyttää ja linjata, mihin tarkoitukseen varahenkilöstöä käytetään. Tärkeänä pidettiin myös varahenkilöstön työn näkyväksi tekemistä, jotta heidän merkityksensä organisaation toimivuudelle tulisi paremmin esille. Tavoitteena oli rakentaa toimivat käytännöt tulevaisuuden tarpeita ajatellen.

Työryhmän tapaamisissa laadittiin alustavat kysymykset benchmarking-käyntejä varten, ja lopullisiin kysymyksiin tehtiin vielä muutama lisäys HR-johtajan kanssa. Lisäksi

opinnäytetyöntekijä teki itsenäisesti muun muassa talouteen liittyviä kysymyksiä, jotta eri näkökulmat tulisivat mahdollisimman hyvin huomioiduksi.

Keskusteluissa tuotiin myös esiin, että oli tärkeää pohtia, mitä toimenpiteitä tarvittiin nyt, jotta henkilöstön osaaminen säilyisi myös viiden vuoden kuluttua. Suunnitteluun oli myöhemmässä vaiheessa tarkoitus myös osallistaa varahenkilöstön henkilöstöä, jotta varahenkilöstöä koskevat ratkaisut palvelisivat aidosti kentän tarpeita. Samalla käytiin keskustelua myös valituista hyvinvointialueista. Tarkoituksena oli esittää tarkasti kohdennettuja kysymyksiä, joiden avulla saadaan esiin toimivia ratkaisuja ja hyödynnettäviä olevia malleja Sata-alueen kehittämistyössä.

Yhtenä konkreettisena kehityskohteena nostettiin nolla-tuntisopimuksen malli. Tavoitteena olisi luoda yksi yhtenäinen työsopimusmalli, koska työntekijöiden työsopimusten laatiminen ja palkanmaksun käynnistyminen kestivät pitkään.

Lisäksi työryhmän jäseniltä pyydettiin sähköpostitse kirjaamaan varahenkilöstön nykytilaa omilla toimialueillaan. Näitä tietoja kehoitettiin kirjaamaan myös "Varahenkilöstön mallinnus"-nimiseen Teams-ryhmään. Tarkoituksena oli hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja aiemmin laadittuja selvityksiä, mikäli sellaisia oli tehty. Kaikki kansiot ja tiedostot ilmoitettiin olevan vapaasti kaikkien työryhmän jäsenten käytettävissä, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman avointa.

Toisessa vaiheessa kerättiin tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking- menetelmän avulla viideltä eri hyvinvointialueelta. Valitut hyvinvointialueet valittiin sen perusteella, että niissä oli käytössä yksi yhteinen varahenkilöstö ja ne olivat väestörakenteeltaan samankoisia kuin Sata-alue. Hyvinvointialueita oli yhteensä viisi. Benchmarking-vierailun haastattelut toteutettiin etäpalaverin kautta. Opinnäytetyöntekijä otti yhteyttä varahenkilöstön eri johtotasoilla toimiviin esihenkilöihin ensin puhelimitse ja kertoi mistä tutkimuksessa on kyse. Tämän jälkeen sovittiin Teams- etäpalaveri sopivaan ajankohtaan ja opinnäytetyöntekijä lähetti sähköpostitse saatekirjeen ja kysymyslistauksen (Liite 4 ja 5).

Etävierailun oli tarkoitus olla mahdollisimman keskusteleva, jotta täydentäville ja täsmentäville kysymyksille jäi myös tilaa. Haastatteluille varattiin aikaa reilun tunnin verran. Opinnäytetyöntekijä teki benchmarking-etävierailut yksin, jotta tuloksista tulisi luotettavat ja vastaajat ymmärsivät kysymykset yhdellä tavalla. Haastattelut nauhoitettiin Teams-tallenteen avulla. Tällä tavalla saatiin haastatteluiden tiedot hyvin talteen ja opinnäytetyöntekijä pystyi itse osallistumaan aktiivisesti keskusteluun.

Kolmannessa vaiheessa käytiin hyvinvointialueiden benchmarking vierailun tulokset Sata-alueen työryhmässä läpi teemoittain. Parhaita käytäntöjä haettiin keskittymällä

johtamiseen, toimintatapoihin, mittareihin ja osaamiseen, jotka ovat oleellisia uudelle toimintamallille ja sen tavoitteille.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei päästy esittelemään varahenkilöstön uutta toimintamallia tai arvioimaan sen vaikuttavuutta varahenkilöstön ja yksiköiden toimintaan, joten neljäs vaihe jäi aikataulujen vuoksi toteuttamatta. Tarkoituksena oli, että eri tahojen kanssa arvioidaan varahenkilöstön hallinnollista ja toimintaa vahvistavaa uutta toimintamallia, joka esitellään eri toimialueiden johtoryhmien kokouksissa työryhmien jäsenten toimesta joko paikan päällä tai etäpalaverien välityksellä. Joka tapauksessa varahenkilöstön kehittäminen jatkuu Sata-alueella.

7.3 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä syntynyt benchmarking aineisto oli laadullinen ja se analysoitiin teemoittamalla. Aineiston puhtaaksikirjoitus eli litterointi tehdään suoraan tallennetusta ääninauhasta (Hirsijärvi & Hurme 2022). Haastatteluaineiston muuttaminen litteroinniksi eli tekstimuotoon helpottaa analysointia ja sen läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua (Vilkkä 2021). Teemoittelussa tutkimusaineistosta hahmotellaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä, josta edetään yksityiskohtaisempaan tyypittelyyn. Tämä vaatii aineiston lukemista useaan kertaan läpi. Varsinkin vapaammassa haastattelutilanteissa puhe sattaa rönsyillä ja tällöin aineistosta voi löytyä kiinnostavia teemoja, jotka voivat lopulta paljastua hyvinkin arvokkaiksi. (Hakala, 2024.)

Miles ja Hubermann (1994) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysia karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi; aineiston pelkistämiseksi, aineiston ryhmittelyksi ja teoreettisen käsitteiden luomiseksi. Aineiston pelkistämisessä karsitaan tutkimukselle epäolennainen asia pois ja dataa voidaan tiivistää. Toisessa vaiheessa etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat ilmiöt käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostavat alaluokat. (Miles & Hubermann 1994; Tuomi & Sarajärvi 2018 mukaan.)

Benchmarking-etävierailuihin osallistui viisi eri hyvinvointialuetta, ja mukana oli varahenkilöstön hallinnasta ja toiminnasta vastaavia esihenkilöitä eri tasoilta. Keskustelut kestivät vajaasta tunnista puoleen toista tuntiin. Jokainen etävierailu saatiin toteutettua suunnitellusti ja nämä tallennettiin etäpalaverin kautta. Tekstitallenne oli tekoälyn luomaa tekstiä, joka sisälsi virheitä. Tämän vuoksi opinnäytetyöntekijä kuunteli kaikki keskustelut uudelleen ja korjasi epäselviksi jääneet kohdat tallenteiden perusteella ja tallensi ne omaan Word-tiedostoon. Alkuperäisten Word-tallenteiden laajuus oli yhteensä 250–300 sivua. Haastattelut purettiin heti käyntien jälkeisenä päivänä, joista opinnäytetyöntekijä laati yhteenvedon.

Tekstistä poistettiin epäoleelliset aineistot pois ja niistä laadittiin uusi yhteenveto. Tämän jälkeen aineistosta syntyi yhteensä 60–75 sivun mittaiset yhteenvedot. Lopuksi viiden eri hyvinvointialueen vastaukset ryhmiteltiin niin että vastaukset löytyivät samojen kysymysten alta, jotta aineistoa oli helpompi käsitellä ja jäsentää.

Benchmarking kysymykset ryhmiteltiin pääteemoihin niitä laadittaessa; esihenkilörakenne ja johtaminen, toimintatavat, osaaminen ja palkkaus sekä muita haasteita ja/tai toimivia käytänteitä. Tekstistä alleviivattiin aineistoon oleellisesti liittyvät asiat ja nämä vietiin Excell- taulukkoon. Alkuperäiset tekstit pelkistettiin ja ryhmiteltiin alateemoihin. Taulukossa 1 on esimerkki siitä, miten esihenkilörakennetta ja johtamista koskeva aineisto on pelkistetty ja ryhmitelty alateemoiksi.

Aineiston pelkistäminen	Alateemat
Varahenkilöstön hallinnollinen sijoittuminen ja esihenkilörakenne	Resurssipalvelut, resurssihallintapalvelut, varahenkilöstöyksikkö. Resurssihallintapäällikkö, rekrytointi- ja resurssipäällikkö, palvelupäällikkö ja HR-päällikkö. Osastonhoitajat, palveluvastaavat, lähijohtajat ja tiimivastaavat
Sijaisuudet ja esihenkilöiden vastuudet ja valtuudet	Lähijohtajien ja tiimivastaavien vastuut, tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö, ennakkoiva suunnittelu (esim. lomakaudet)
Lähiesihenkilöiden päätehtävät eri hyvinvointialueilla	Henkilöstöjohtaminen, organisointi, tehtävien alueellinen koordinointi, keikkatyön hallinta ja sijaistarpeiden koordinointi, käytäntöjen ja prosessien kehittäminen, joustavat toimintamallit, raportointi ja resurssien optimointi.
Varahenkilöstön kustannuspaikat ja sijaismäärärahojen hallinta	Kustannusrakenne: oma kustannuspaikka, sijaismäärärahat yksiköissä, keskittämissuunnitelmat jatkossa
Lähiesihenkilöiden alaisten määrä	Lähijohtajilla 30–50 alaista.
Varahenkilöstön määrä hyvinvointialueittain	Varahenkilöstön koko: 100 / 300 / 600 hlöä
Varahenkilöstön eri sote-työntekijät	Sairaanhoidajat, lähihoitajat, kättilöt, ensihoitajat, fysioterapeutit, röntgenhoitajat, hoiva-avustajat
Järjestelmät varahenkilöstön hallinnassa	Sotender, Respa, Tempore, Kuntarekry, sähköposti, vanhat järjestelmät
Nollatuntisopimus	Nollatuntisopimuksia ei käytössä

Taulukko 1. Aineiston pelkistäminen ja alateemat

8 Tulokset

8.1 Hyvinvointialueiden benchmarking tulokset

Benchmarking-menetelmän tavoitteena oli kerätä tietoa varahenkilöstömalleista viideltä hyvinvointialueelta. Tulokset on jäsennelty esihenkilörakenteen ja johtamisen, toimintatapojen, osaamisen, palkkauksen sekä muiden haasteiden ja toimivien käytäntöjen näkökulmiin.

Varahenkilöstön hallinnollinen sijoittuminen ja esihenkilörakenne

Varahenkilöstön organisoituminen vaihteli hyvinvointialueittain, mutta yleisesti ottaen varahenkilöstön toiminta keskittyi konsernipalveluiden tai henkilöstöpalveluiden alaisuuteen. Hyvinvointialueilla oli joko erillinen resurssi- ja/tai varahenkilöstöyksikkö, joka vastasi henkilöstön koordinoinnista eri sosiaali- ja terveydenhuollon palveluyksikköihin. Varahenkilöstön organisoituminen oli siis pääsääntöisesti keskitettyä. Joillain hyvinvointialueilla siirtyminen keskitettyyn malliin oli tapahtunut vaiheittain. Varahenkilöstön hallintaan oli liitetty myös keikkatyön ja vuokratyön hallinta.

Johtamisrakenteessa varahenkilöstön esihenkilöt sijoittuivat hallinnollisesti HR:n tai konsernipalveluiden alle. Esihenkilörakenne rakentui yhden päällikön ja useamman lähiesihenkilön varaan. Toimintaa johtivat usein resurssienhallinnasta tai henkilöstöhallinnasta vastaavat päälliköt, jotka huolehtivat kokonaisuuden koordinoinnista ja ohjauksesta. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi resurssihallintapalveluiden päällikköä tai rekrytointi- ja resurssipäällikköä.

Esimerkiksi koordinoiva palveluesihenkilö saattoi vastata koko varahenkilöstön koordinoinnista, ja hänen tukenaan toimi muita lähiesihenkilöitä, jotka vastasivat maantieteellisesti ja palvelualueittain jaetuista yksiköistä. Pääasiassa lähiesihenkilöiden vastuulla oli varahenkilöstön päivittäinen henkilöstöjohtaminen, äkillisten poissolojen järjestäminen ja ylipäätänsä toiminnan tukeminen yhteistyössä yksiköiden esihenkilöiden kanssa. Lähiesihenkilöt vastasivat operatiivisesta arjesta ja saivat tukea esimerkiksi tiimivastaavilta. Lisäksi mukana saattoi olla erikseen asiantuntijoita, joka tukivat lähijohtajia muun muassa prosessien kehittämisessä, jotta tekniset kokonaisuudet olivat sujuvia.

Varahenkilöstön jako perustui esimerkiksi maantieteellisiin alueisiin. Tämä tarkoitti, että alue jakaantui esimerkiksi useisiin yksiköihin, joissa varahenkilöstöä toimi paikallisesti, mutta palvelualueet oli määritelty tarpeen mukaan. Varahenkilöstöä saatettiin jakaa myös kahteen eri päätiimiin. Tällä jaolla tuettiin selkeää työnjakoa ja vastuunjakoa esimerkiksi akuuttihoidon ja hoivan tiimin välillä. Varahenkilöstöä käytettiin myös erikoistuneiden yksiköiden tarpeisiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että varahenkilöstön hallinnolliset rakenteet perustuivat keskitettyyn johtamiseen, alueelliseen ja toiminnalliseen organisointiin sekä selkeään esihenkilörakenteeseen. Rakenteet vaihtelivat jonkin verran eri organisaatioissa, mutta kaikille yhteistä oli, että varahenkilöstön resurssit vastasivat henkilöstötarpeita mahdollisimman joustavasti. Varahenkilöstön organisoinnin tavoitteena oli varmistaa, että varahenkilöstö on oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Sijaisuudet ja esihenkilöiden vastuudet ja valtuudet

Kaikilla hyvinvointialueilla pyrittiin varmistamaan esihenkilöiden vastuu- ja valtuusrakenne niin, että toiminta sujui myös esihenkilöiden lomien ja poissaolojen aikana. Sijaisuusjärjestelyt olivat useilla hyvinvointialueilla keskittyneet hyvään yhteistyöhön esihenkilöiden kesken ja niitä suunniteltiin hyvissä ajoin etukäteen. Alueen erityispiirteet, kuten palvelualueiden laajuus tai esihenkilöiden välinen yhteistyö, vaikuttivat siihen, miten sijaisuusjärjestelyt käytännössä toteutettiin ja millaisia haasteita niiden hallintaan liittyi.

Lähiesihenkilöiden päätehtävät eri hyvinvointialueilla

Lähiesihenkilöiden työtehtävät painottuivat laajasti henkilöstöhallintaan ja toiminnan sujuvuuteen. Lähiesihenkilöt osallistuivat myös toimintamallien kehittämiseen, joilla pyrittiin vähentämään lisä- ja vuokratyövoiman käyttöä sekä tehostamaan varahenkilö- ja keikkatöiden hyödyntämistä. Tavoitteena oli parantaa taloudellisuutta ja varmistaa henkilöstön riittävyys erityisesti kiireisinä aikoina.

Sijaisrekrytointityöhön kuului muun muassa rekrytointiin liittyvät asiat, kuten haastattelujen tekeminen, työsopimusten laatiminen sekä yhteydenpito yksiköihin henkilöstötarpeiden selvittämiseksi. Sijaisrekrytointiin liittyi usein haasteita, erityisesti tilanteissa, joissa ajantasainen tieto henkilöstötarpeista ei kulkenut sujuvasti. Näissä tapauksissa tukea haettiin ylempältä johdolta ja tehtäviä siirrettiin joissain tilanteissa osaksi keskitettyä rekrytointia.

Lähiesihenkilöiden alaisten määrä

Tyypillisesti esihenkilö vastasi noin 30–50 alaisesta, mutta määrät saattoivat poiketa merkittävästi riippuen yksikön henkilöstörakenteesta. Joissakin tapauksissa esihenkilöllä oli 21–35 alaista, mutta yleisemmin vastuualueilla esiintyi 35–50 henkilön ryhmiä. Suurimmillaan yhdellä esihenkilöllä oli yli 75 vakituista alaista, ja kesäaikaan alaisten määrä saattoi nousta jopa 150 henkilöön. Alueelliset erot vaikuttivat tilanteeseen, joissain yksiköissä muutokset henkilöstörakenteessa nostivat esihenkilön vastuulla olevien alaisten määrän jopa yli 50:en.

Varahenkilöstön määrä hyvinvointialueittain

Varahenkilöstön määrä vaihteli hyvinvointialueittain, mikä johtui rekrytoinneista, yt-neuvotteluista, organisaatiomuutoksista sekä toiminnan kehittämisestä. Osassa hyvinvointialueita työskenteli lähes 300 vakituista varahenkilöä ja toisaalla varahenkilöstön kokonaismäärä jäi alle sadan. Keskimäärin varahenkilöstön määrä liikkui 170–250 henkilön välillä, ja joillain hyvinvointialueilla tavoiteltiin yli 350 varahenkilön siirtymistä keskitettyyn järjestelmään.

Varahenkilöstön eri sote-työntekijät

Selvästi suurimmat ammattiryhmät muodostuivat sairaanhoitajista ja lähihoitajista. Nämä kaksi ammattiryhmää kattoivat valtaosan varahenkilöresursseista, ja erityisesti lähihoitajien tarve oli jatkuvasti kasvava. Esimerkiksi arviolta noin kolme neljäsosaa kaikista sijaistaroista kohdistui lähihoitajiin, mikä johti siihen, että sairaanhoitajamäärää oli vähennetty.

Kätilöitä kuului varahenkilöstöön jonkin verran, samoin ensihoitajia, joiden käyttöä pilotoitiin tietyillä alueilla. Ensihoidon varahenkilöstöön kuuluivat sekä perus- että hoitotason ensihoitajia. Sosiaalipalveluiden puolella työskenteli varahenkilöinä hoitajia, ohjaajia ja osittain sosionomitaustaisia työntekijöitä. Heidän määränsä oli vielä rajallinen.

Röntgenhoitajia ja fysioterapeutteja kuului varahenkilöstöön vain joillakin hyvinvointialueilla, ja heidän määränsä oli huomattavasti pienempi verrattuna muuhun hoitohenkilökuntaan. Hoiva-avustajia käytettiin pienemmissä yksiköissä, ja joissakin yksiköissä heitä oli vain yksittäisiä henkilöitä. Suuhygienistejä ja hammashoitajia ei juuri ollut hyvinvointialueilla. Näiden ammattiryhmien osalta käytiin keskusteluja tarpeesta ja mahdollisesta laajentamisesta, mutta haasteita muodostui erityisesti toimipisteiden hajanaisesta sijainnista ja resurssien jakamisesta. Hammashoidon varahenkilöstötoiminnan kehittäminen oli kuitenkin tunnistettu tarpeelliseksi.

Järjestelmät varahenkilöstön hallinnassa

Varahenkilöstön hallintaan käytettiin useita sähköisiä järjestelmiä. Yhtenä merkittävimmistä järjestelmistä toimi Sotender, jota käytettiin erityisesti raportoinnin tukena. Järjestelmä koettiin hyödylliseksi, ja sitä kehitettiin edelleen käyttäjien tarpeita vastaavaksi. Lisäksi käytettiin muun muassa CGI:n sähköistä asiointialustaa.

Respa-järjestelmää hyödynnettiin erityisesti varahenkilöstön varausten hallinnassa. Respan ohella käytettiin myös vanhoja järjestelmiä, joiden raportointiominaisuudet koettiin yhä toimiviksi, eikä niistä haluttu kokonaan luopua. Tempore, oma koordinoinnin avulla hoidettiin myös varahenkilöstön koordinointia.

Kuntarekry-järjestelmä toimi sijaistarpeiden ilmoittamisessa, mutta sitä pidettiin joissakin yhteyksissä vanhentuneena, eikä se vastannut enää täysin nykypäivän varahenkilöstön

tarpeita. Joissain jouduttiin turvautumaan edelleen sähköpostiin keikkalaisten ja vuokratyövoiman koordinoinnissa, mikä nähtiin työläänä ratkaisuna.

Kaikissa järjestelmissä havaittiin sekä hyötyjä että kehityskohteita. Yleisesti ottaen järjestelmiä kehitettiin jatkuvasti ja niillä pyrittiin kohti keskitetympää ja yhtenäisempää käytäntöä. Vaikka osa järjestelmistä tuki hyvin raportointia ja varaustoimintaa, monissa tapauksissa ne koettiin kankeiksi tai puutteellisiksi, etenkin silloin, kun kyse oli nopeista muutoksista tai ajantasaisen tiedon välittämisestä.

Varahenkilöstön kustannuspaikat ja sijaismäärärahojen hallinta

Yleinen käytäntö oli, että varahenkilöstöllä oli oma kustannuspaikka, johon kulut kohdennettiin. Usein varahenkilöstön kustannukset myös vyörytettiin yksiköille sisäisen laskutuksen kautta esimerkiksi neljä kertaa vuodessa toteutuneen käytön perusteella.

Sijaismäärärahat olivat monilla hyvinvointialueilla vielä yksiköiden omassa hallinnassa, mutta suunnitelmat tähtäsivät kohti keskittämistä. Tavoitteena oli siirtää kaikki sijaismäärärahat yhteen yksikköön, mikä mahdollistaisi paremman taloudellisen kontrollin. Kaiken kaikkiaan keskitetty hallinta ja sisäinen laskutus nähtiin toimivina käytäntöinä, jotka tukivat varahenkilöstön tehokasta ja taloudellista käyttöä.

Nollatuntisopimus

Nollatuntisopimuksia ei ollut käytössä missään hyvinvointialueista, eikä niitä ollut suunniteltu otettavaksi käyttöön.

Varahenkilöstön nimi

Varahenkilö oli virallinen nimike, joka oli vakiintunut hyvinvointialueille. Alkujaan oli käytetty myös nimityksiä "äkkilähtijä" tai "sisäiset sijaiset", mutta ne olivat saaneet tilalle virallisemmän varahenkilö-nimen.

Varahenkilöiden ryhmitely alueittain

Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä erottuivat varahenkilöiden tarpeet. Erikoissairaanhoidossa, erityisesti sairaaloissa, päivystyksessä ja poliklinikoilla korostuivat varahenkilöiden tarve. Tällöin varahenkilöiden liikkuvuus oli tärkeää. Joillakin alueilla oli ollut tarpeen siirtää lähihoitajia erikoissairaanhoidon, jos koulutettuja sairaanhoitajia ei ollut saatavilla. Maantieteelliset olosuhteet ja terveydenhuollon rakenne vaikuttivat siihen, kuinka joustavasti ja tehokkaasti varahenkilöitä voitiin käyttää ja liikutella eri yksiköiden välillä. Varahenkilöiden saatavuus ja liikkuminen olivat yleensä olleet sujuvampia alueilla, joissa oli enemmän varahenkilöstöresurssia, mutta pienemmillä alueilla nämä tekijät muodostivat haasteita.

Tasapuolisuus yksiköiden kesken

Varahenkilöiden tasapuolisen jakautumisen ja resurssien hallinnan käytännöt vaihtelivat hyvinvointialueittain, mutta kaikkialla pyrittiin siihen, että varahenkilöt ohjautuivat sinne, missä heitä eniten tarvittiin.

Jossain hyvinvointialueilla varahenkilöiden liikkuminen yksiköiden välillä oli joustavaa. Tämä mahdollisti sen, että varahenkilö saatiin nopeasti niille osastoille, joilla kuormitus oli suurinta. Tällöin esihenkilöt tai koordinoivat sairaanhoitajat tarkistivat yksiköiden tilanteet ja arvioivat, mihin apua eniten tarvittiin. Jos varahenkilöitä ei ollut tarpeeksi keskusteltiin vakituisten henkilöstön liikuttamisesta, ja päätökset perustuivat yksiköiden kuormituksen tarkasteluun. Jotkin hyvinvointialueet käyttivät erityisiä työkaluja, kuten Excel-taulukkoja yksiköiden kuormituksen seuraamiseen, joiden avulla varahenkilöiden tarpeet arvioitiin. Hyvinvointialueilla oli myös käytössä päivittäisiä tilannekatsauksia eli ns. huddlauseja, joissa esihenkilöt keskustelivat yksiköiden kuormituksesta ja varahenkilöiden tarpeesta. Tarvittaessa tehtiin iltapäivällä uudelleen tarkistuksia erityisesti päivystyksen ruuhkautuessa.

Varahenkilöiden kotiyksiköt ja itseohjautuva liikkuminen

Varahenkilöillä oli nimettyjä kotiyksiköitä, mutta tämä malli ei aina toiminut tehokkaasti. Eri-tyisesti hyvinvointialueilla, joissa resurssit olivat rajalliset, varahenkilö ei juurikaan ollut omassa yksikössä, koska tarve oli koko ajan muualla. Jos varahenkilöillä ei ollut varausta kotiyksikkönsä, he tarkistivat tarpeen mukaan, mihin yksikköön he siirtyivät. Kotiyksikön merkitys oli kuitenkin säilynyt tietyillä alueilla matkakorvausten hallinnan ja seurannan vuoksi.

Rajatut kiertoalueet vai laaja-alainen liikkuminen

Erikoissairaanhoidossa varahenkilöiden kierto oli usein suppeampaa ja keskittyi tiettyihin osastoihin, jotka vaativat erikoisosaamista. Näillä alueilla varahenkilöt siirtyivät yleensä vain muutamalle osastolle, ja esimerkiksi akuuttihoidossa kierto oli rajatumpaa, koska yksiköt olivat suurempia ja vaativat erikoisosaamista. Erikoissairaanhoidossa sairaanhoitajilla oli yleensä suppeampi kiertoalue, koska heidän tehtävänsä vaativat syvempää osaamista, mutta hekin saattoivat liikkua myös muille alueille, jos omalla alueella ei ollut tarvetta. Lähihoitajilla taas oli laajemmat kiertoalueet ja he työskentelivät useissa eri yksiköissä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että varahenkilöiden kiertoalueet olivat laajempia perusterveydenhuollossa, mutta erikoissairaanhoidossa kierto oli usein rajatumpaa ja keskittyi erikoisosaamista vaativiin osastoihin. Käytännöissä oli myös joustavuutta, ja varahenkilöitä siirrettiin tarpeen mukaan yksiköiden välillä, erityisesti silloin, kun kuormitus oli suurta

jollakin alueella. Tavoitteena oli aina varmistaa, että varahenkilöitä käytettiin tehokkaasti ja joustavasti siellä, missä heitä tarvittiin eniten.

Varahenkilöstö ”sisäänheittoyksikkönä”

Mikäli työntekijä koki, että yksikkö oli itselle sopiva, siirtyminen tapahtui yleensä luontevasti yksiköstä toiseen. Joissakin tilanteissa työntekijät saattoivat käyttää varahenkilöstöä keino-
nona saada laaja-alainen kokemus eri terveydenhuollon yksiköistä ennen vakituisempaa sijoittumista. Varahenkilöstö ei ole kuitenkaan suunniteltu toimimaan ns. sisäänheittoyksikkönä.

Henkilöstömittareiden seuranta

Hyvinvointialueilla keskityttiin keskeisiin mittareihin: poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, varamattomat vuorot, ylityö- ja lisätyöt sekä hälytyskorvaukset. Mittareita seurattiin sekä yksikkötasolla että organisaatioiden ylemmässä johdossa.

Kokonaisvaltainen seuranta kuului johdolle ja resurssienhallinnan vastuuhenkilöille. Näissä tehtävissä tarkasteltiin suurempia kokonaisuuksia, kuten keikkalaisten käyttöä, henkilöstön kokonaisuutta ja talouspaineita aiheuttavia tekijöitä, kuten tuplavuoroja ja ylityö- ja lisätyöjärjestelmän ja Excel-taulukoiden avulla laadittiin raportteja, jotka tarjosivat visuaalista ja numeerista tietoa päätöksenteon tueksi. Koulutusten hallinnassa käytettiin erillisiä järjestelmiä, joihin kirjattiin osallistumisia ja seurattiin koulutusmäärärahojen käyttöä. Henkilöstön kokemuksia ja työtyytyväisyyttä kartoitettiin säännöllisin kyselyin. Lähiesihenkilöt tarkkailivat yksikkökohtaisia mittareita, kun taas johto keskittyi strategisempiin kokonaisuuksiin.

Varausjärjestelmien käyttö varahenkilöstön hallinnassa

Yleisimmin käytössä olevat järjestelmät olivat Respa, Kuntarekry ja Sotenter. Kuntarekry toimi erityisesti rekrytoinnissa ja keikkalaisten tavoittamisessa. Joissakin tapauksissa käytettiin edelleen myös omia järjestelmiä. Myös oma koordinaatio Tempore tai sähköpostiohjelmaa oli käytössä. Yhteenvetona voidaan todeta, että varahenkilöstön varausjärjestelmät olivat monipuolisia.

Varahenkilöstötyön sisäinen laskutus ja vyörytys käytännössä

Yleinen käytäntö oli vyöryttää kustannukset sisäisesti perustuen keskimääräiseen työvuorohintaan. Hinta määriteltiin esimerkiksi aiemman vuoden toteutuneiden kustannusten pohjalta. Joissakin tapauksissa käytettiin kiinteää summaa per vuoro, joka perustui arvioon vakituisen työntekijän keskimääräisestä kustannuksesta. Sisäisen laskutuksen toteutus vaihteli. Joissakin paikoissa se hoidettiin kuukausittain, toisissa neljästi vuodessa tai

vuositasolla. Käytännön seurannasta vastasivat yksiköiden esihenkilöt, jotka kirjasivat varahenkilöiden sijoittumiset ja raportoivat niistä edelleen laskutusta varten.

Varahenkilöstön uudelleenorganisoinnin taloudelliset vaikutukset

Varahenkilöstön uudelleenorganisointia toteutettiin henkilöstöhallinnan tehostamiseksi ja kustannusten hallinnan vuoksi. Taloudelliset hyödyt saattoivat näkyä myös niin, kun keskitetty sijaisrekrytointi otettiin käyttöön, vuokratyövoiman käyttö väheni lähes kokonaan. Kustannustehokkuutta paransi myös digitaalisten työkalujen, kuten varaushallintajärjestelmien käyttöönotto. Tämä vähensi muun muassa esihenkilöiden työmäärää ja viestintään liittyviä kuluja.

Osassa hyvinvointialueita varahenkilöstön keskittäminen tai uudelleenorganisointi oli vielä kesken, eikä merkittäviä tai selkeitä taloudellisia vaikutuksia ollut vielä saatavissa. Tarkempia tuloksia odotettiin tulevien vuosien aikana, joiden perusteella voitiin arvioida säästöjen toteutumista ja uudistusten vaikutuksia. Taloudellisen hyödyn ajateltiin kuitenkin syntyvän pitkällä aikavälillä. Joissain tapauksissa taloudelliset vaikutukset näkyivät vähentyneinä tupla- ja hälytysvuoroina. Näihin vuoroihin oli aiemmin käytetty merkittäviä summia, ja uudistusten avulla kustannuksia onnistuttiin pienentämään, vaikka vaikutukset olivatkin vielä osin välillisiä.

Varahenkilöstön työhön perehdyttäminen

Yleisesti ottaen perehdytyksessä pyrittiin huomioimaan työntekijöiden taustakokemus. Kokenemattomille työntekijöille perehdytys kesti yleensä useamman viikon, kun taas kokeneet työntekijät siirtyivät töihin muutaman päivän perehdytyksen jälkeen. Monilla hyvinvointialueilla varahenkilöt perehdyttivät toinen toisiaan tai joillakin alueilla varahenkilöt saivat perehdytyksensä yksiköiden omilta työntekijöiltä. Kokonaisuudessaan perehdytyksellä pyrittiin varmistamaan, että työntekijät saivat riittävät tiedot ja taidot työskentelyyn, mutta käytännön resurssit ja yksiköiden haasteet vaikuttivat usein siihen, kuinka laadukkaasti perehdytys voitiin toteuttaa.

Osaamisen seuranta ja varmistaminen

Osaamisen seuranta ja varmistaminen oli organisoitu pääasiassa keskusteluiden ja arviointien avulla, ja käytetyt menetelmät vaihtelivat hyvinvointialueittain. Yleisesti ottaen osaamisen seuranta perustui pääasiassa kehitys- ja/tai onnistumiskeskusteluihin. Erityisesti uusien työntekijöiden osalta osaamisen seuranta täydennettiin tiiviillä yhteydenpidolla ja lisäpäivillä, mikäli osaamisessa havaittiin puutteita. Tavoitteena oli varmistaa, että työntekijät saivat tarvittavat tiedot ja taidot, ja että mahdolliset osaamisvajeet tunnistettiin ajoissa.

Työkierron mahdollisuudet varahenkilöstön sisällä

Työkierto oli mahdollista esimerkiksi silloin, kun työntekijöillä oli halukkuutta kokeilla erilaisia tehtäviä tai laajentaa omaa osaamistaan. Toisaalta myös silloin, kun työntekijän työkuormaa haluttiin keventää väliaikaisesti tai joustettiin pitkien työmatkojen vuoksi. Työkierto oli yleisesti mahdollistettu, mutta se oli enemmänkin yksittäisten tarpeiden ja tilanteiden mukaisesti järjestetty, ei systemaattisesti.

Varahenkilöiden jakaminen osaamisen mukaan

Varahenkilöiden jakaminen osaamisen mukaan oli yleinen käytäntö, mutta sen toteutustapa vaihteli hyvinvointialueittain. Varahenkilöt voitiin jakaa tarkasti osaamisensa mukaan. Toisaalta varahenkilöt kiersivät myös laajemmin eri yksiköissä, mikä mahdollisti monipuolisempia tehtäviä. Näillä alueilla varahenkilöiden osaaminen oli laajempi, ja he pystyivät siirtymään tarpeen mukaan eri yksiköihin. Osaamisen tavoitteena oli, että varahenkilöt saivat tehtäviä, jotka vastasivat heidän osaamistaan ja että heitä voitiin tarvittaessa siirtää joustavasti eri yksiköihin.

Tulevaisuuden osaamistarpeet varahenkilöstössä

Osaamisperusteinen varahenkilö nousi mahdolliseksi ratkaisuksi, jossa varahenkilöiden osaaminen kohdennetaan tarkemmin yksiköiden tarpeisiin. Esimerkiksi dialyysihoidon, akuuttihoitoon ja muiden erikoisosaamisalueiden puutteet sekä epidemiatilanteet tunnustettiin tärkeiksi haasteiksi. Tulevaisuudessa varahenkilöstön osaaminen tulee tarvitsemaan entistä enemmän erikoistumista ja joustavuutta. Myös digi-osaaminen sekä valmius työskennellä monikulttuurisissa ympäristöissä. Eläkkeelle siirtymisen ja rajalliset resurssit vaativat myös ennakkointia ja strategista suunnittelua, joka on olennainen osa varahenkilöstön osaamisen kehittämistä.

Palkitsemis- ja palkkausmenetelmät

Hyvinvointialueittain noudatettiin periaatetta, jonka mukaan varahenkilöiden palkka oli korkeampi kiertämisen tai vaativampien tehtävien vuoksi. Hyvinvointialueilla oli aiemmin maksettu äkkilähtijä- tai kiertolisiä, mutta nämä oli sulautettu osaksi tehtäväkohtaista palkkaa tai poistettu kokonaan. Palkkaus perustui tehtävän vaativuuden arviointiin. Palkkausjärjestelmä oli vielä kehitteillä, eikä lisien kohdentaminen suhteessa työtehtävien laajuuteen ja erityisosaamiseen ollut vielä tarkentunut.

Matkakorvaukset ja työmatkojen korvauskäytännöt

Matkakorvauksia maksettiin yleisesti silloin, kun työntekijä joutui liikkumaan työpäivän aikana kotiyksikkönsä ulkopuolelle. Korvaukset koskivat usein tilanteita, joissa siirryttiin

yksiköstä toiseen kesken työvuoron tai matkustettiin pidemmälle työtehtävien vuoksi. Osassa organisaatioita matkustuskäytäntöjä oltiin parhaillaan tarkentamassa ja ohjeistuksia päivittämässä.

Henkilöstön osallistaminen ja muutoksen hallinnan haasteet

Varahenkilöstön uudelleenorganisointia oli toteutettu vaihtelevin tavoin. Toisaalla hyvinvointialueita oli pyritty osallistamaan esihenkilöitä erilaisten osallistavien menetelmien ja joissakin tapauksissa henkilöstö oli otettu aktiivisesti mukaan uudelleenorganisointiin. Henkilöstön kanssa käytiin keskusteluja huolista ja näkemyksistä epävirallisissa ja virallisissa kokouksissa. Erityisesti palautteen kerääminen koettiin tärkeäksi keinoksi ymmärtääöntekijöiden näkökulmia ja tunnistaa kehityskohteita. Hyvinvointialueilla, joissa henkilöstöä oli kuultu aktiivisesti ja aidosti, muutosprosessit olivat edenneet rakentavammin. Niillä hyvinvointialueilla, joissa osallistaminen oli jäänyt vähäiseksi tai oli puuttunut kokonaan, kohdatiin enemmän vastarintaa ja ongelmia muutoksen käytännön toteutuksessa.

Siirtymävaiheen haasteet ja oppimiskokemukset muutoksesta

Siirtymävaiheen aikana varahenkilöstön uudelleenorganisointi aiheutti muutosvastarintaa ja käytännön haasteita. Muutosvastarintaa ilmeni, kun vakiintuneista toimintatavoista jouduttiin luopumaan. Viestinnän puutteet sekä epäselvät vastuut ja roolit aiheuttivat lisähaasteita erityisesti esihenkilö- ja johtotasolla. Vaikka muutosprosesseihin liittyi haasteita, keskitetyn mallin koettiin ajan myötä tuoneen selkeyttä varahenkilöstön hallintaan.

Muutoksen siirtymävaiheen haasteet ja kehitysehdotukset

Useita asioita olisi voitu tehdä toisin. Henkilöstöä olisi voitu osallistuttaa aikaisemmassa vaiheessa ja syvemmin. Selkeämmät viestintäkanavat ja avoin vuoropuhelu olisi helpottanut siirtymävaihetta ja auttanut ennakoimaan mahdollisia haasteita. Myös esihenkilöiden rooli nähtiin keskeisenä. Esihenkilöiden olisi pitänyt saada enemmän tukea ja olla mukana suunnittelussa jo varhaisessa vaiheessa. Muutoksen tueksi olisi tarvittu selkeät ja kirjalliset toimintaohjeet. Toimintamalleja olisi voitu myös kokeilla pienimuotoisesti ennen laajempaa käyttöönottoa, jotta havaittuja ongelmia olisi voitu korjata ajoissa. Avoimuutta pidettiin tärkeänä arvona, mutta sen rinnalle olisi tarvittu konkreettisia ratkaisuja ja perusteluja, jotka olisivat tukeneet muutoksen hyväksymistä.

Työkyvyn huolehtiminen ja osa-aikatyöpyynnöt

Työkyvyn huolehtiminen ja osa-aikatyön myöntäminen olivat keskeisiä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa. Organisaatioissa työkykyä seurattiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, ja poissaoloseurantaa käytettiin varhaisen tuen tarjoamiseksi. Jos poissaolot

lisääntyivät, esihenkilöt keskustelivat työntekijöiden kanssa ja ohjasivat heidät tarvittaessa työterveyteen tai muille tukitoimille.

Osa-aikatyön myöntämisessä pyrittiin tasapainottamaan työntekijöiden jaksamista. Osa-aikatyön myöntämisessä oli myös haasteita, kuten tasapaino työntekijöiden työaikatoiveiden ja organisaation tarpeiden kanssa. Työvuorojen suunnittelu koettiin tärkeäksi, jotta työntekijöiden jaksaminen ei olisi liian kuormittavaa.

Varahenkilöiden sitoutuminen ja motivaatio: Nuorten ja perheellisten valinta varahenkilöstötyöhön

Nuoret ja perheelliset olivat valinneet varahenkilöstötyön sen tarjoaman työn vaihtelun vuoksi. Varahenkilöstötyö tarjosi mahdollisuuden oppia uusia taitoja eri yksiköissä. Tämä oli erityisesti tärkeää niille, jotka eivät halunneet jäädä paikoilleen yhteen yksikköön. Joustavuutta haluttiin myös työn ja perheen yhteensovittamisessa. Varahenkilöstötyön etuna oli myös etäisyys yksikön sisäisistä konflikteista ja dynamiikoista, mikä vähensi työstressiä ja kuormitusta. Osaamisen laajentaminen oli myös merkittävä syy varahenkilöstötyön suosi-oon.

Muuta huomioitavaa varahenkilöstötoiminnasta

Varahenkilöstö oli keskeinen osa organisaation henkilöstörakennetta sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta. Toiminnan kehittämisen edellytyksinä pidettiin selkeitä hallinnollisia linjauksia, yhtenäisiä käytäntöjä ja johdon näkyvää sitoutumista. Nämä tekijät tukivat varahenkilöstön arvostusta ja toiminnan tehokkuutta koko organisaatiossa.

8.2 Työryhmän tulokset

Benchmarking tuloksia pohdittiin työryhmätyöskentelyssä. Työryhmän keskusteluissa nousi esiin, että varahenkilöstön keskitetyn toimintamallin kehittäminen edellyttää selkeää linjausta koko organisaatio tasolla. Eteneminen edellyttää, että asia viedään Sote-johtoryhmään. Sitä ennen on kuitenkin tärkeää arvioida, millä toimialueella on valmius toteuttamaan uutta toimintamallia. Keskusteluissa todettiin myös, että kyse on pitkälti taloudellisesta kysymyksestä. Jatkossa tulee mietittäväksi, että miten organisaatorakenteet, talous ja kustannuspaikkarakenteet saadaan tukemaan keskitettyä toimintamallia.

Keskitetyn varahenkilöstön toimintamallin käyttöönotto edellyttää myös toimialueiden ja yksiköiden esihenkilöiden sitoutumista ja osallistumista uuden toimintamallin suunnitteluun ja käyttöönottoon, koska erillistä budjettia toimintamallin valmistelulle ei ole olemassa.

Ikääntyneiden palvelualue voisi toimia pilottina mahdolliselle keskitetylle toimintamallille, koska siellä on jo tehty rakenteellisia ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää laajemmin. Ikääntyneiden palveluissa on merkittävä määrä keikkatyösopimuksia, joiden keskittämisen ja uudelleenorganisoinnin kautta on nyt jo saavutettu huomattavia säästöjä esimerkiksi hälytysrahoissa. Myös sijaismäärärahojen keskittämisestä yhteen yksikköön on käyty keskustelua.

Työryhmän kokoontuminen suuntautui esityksen teemoihin ja esityksen jälkeen käytyyn keskusteluun. Tilaisuuteen varattu tunnin aika kului kokonaisuudessaan esityksen sisällön läpikäyntiin ja osallistujien kommentteihin esityksen jälkeen. Aiheet herättivät kiinnostusta työryhmän jäsenissä. Aiheiden tarkempi käsittely jäi toteuttamatta yhteisesti tilaisuudessa.

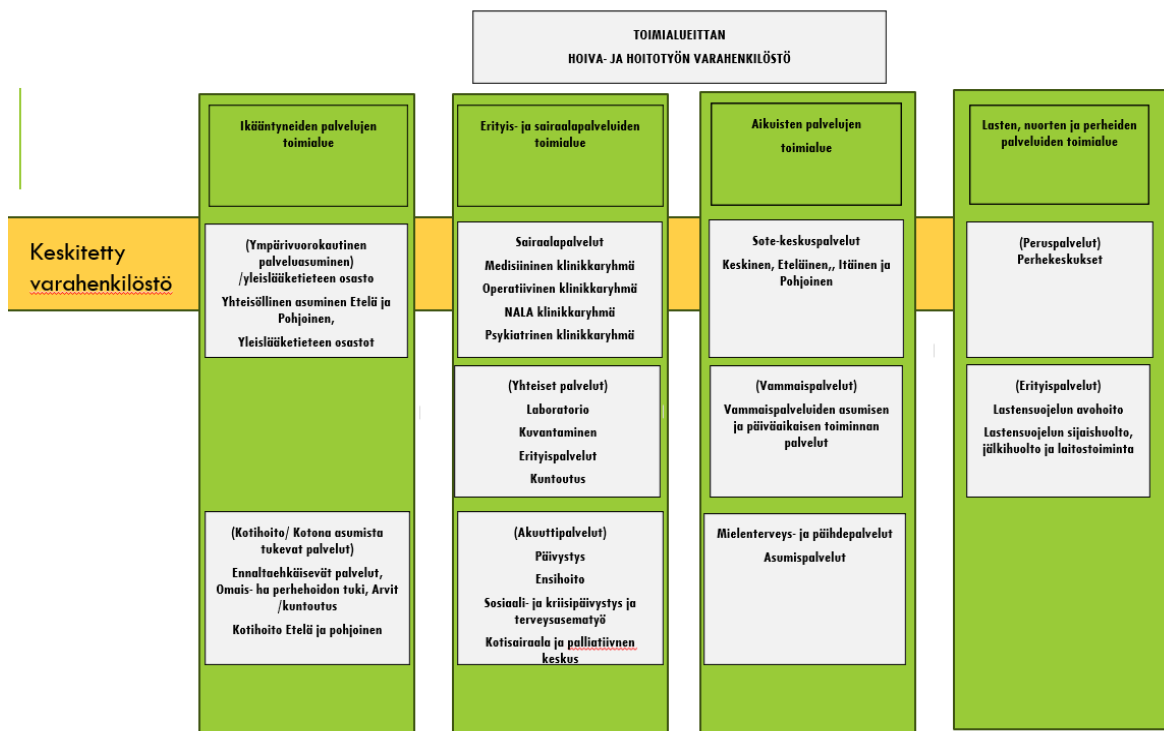
Keskustelusta esiin nousseet näkökulmat sekä HR- ja rekrytoinnin tuki antoivat opinnäytetyöntekijälle kuitenkin valtuudet jatkaa kehittämistyötä ja laatia konkreettinen toimintamalliehdotus osana opinnäytetyötä. HR-johtajan näkemyksen mukaan opinnäytetyön tekijä voi koostaa ehdotuksen keskitetystä varahenkilömallista, joka toimisi kaikkia toimialueita läpileikkaavana ratkaisuna. Merkittävin osuus on ollut muiden hyvinvointialueiden toimintamallien kartoitus benchmarkkauksen avulla, joita voidaan hyödyntää Sata-alueen mallin suunnittelussa. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa toimintamallia, joka olisi tutkimuksellisen kehittämistyön ja kartoitusten perusteella toimivin Sata-alueella.

9 Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella

Opinnäytetyö koskee hoivan ja hoitotyön varahenkilöstöä. Ehdotuksena on, että ”keskitetty varahenkilöstöyksikkö” ja ”keskitetty resurssiyksikkö” toimivat erillisinä yksikköinä, mutta tekevät tiivistä yhteistyötä. Tämä mahdollistaa molempien yksiköiden erikoistumisen omiin vastuualueisiinsa, joka tukee tehokasta toimintaa, henkilöstöressurssien hallintaa ja tiedonkulkua.

Nykytilanteessa Sata-alueella varahenkilöstön hallinta ei ole keskitettyä, vaan se tapahtuu hajautetusti eri toimialueiden ja vastuualueiden sisällä. Toimialueilla ja vastuualueilla on omat varahenkilöstöstä vastaavat lähiesihenkilöt, jotka huolehtivat varahenkilöiden sijoittelusta ja hallinnoinnista oman vastuualueensa tai vastuuyksikkönsä puitteissa. Nykyisessä mallissa, jos varahenkilö ei liiku toimialueiden välillä, voi syntyä tilanteita, joissa toisella alueella on henkilöstövajausta ja toisessa ylitarjontaa. Tämän vuoksi on perusteltua sijoittaa ”keskitetty varahenkilöstöyksikkö” rakenteeseen, joka mahdollistaa tasapuolisen palvelun eri toimialueille ja tukee linjaorganisaatiota. Näin varmistetaan, että toimialueet ovat yhdenvertaisessa asemassa varahenkilöstön käytön suhteen.

Opinnäytetyössä laadittiin toimintamalli Sata-alueen varahenkilöstön vahvistamiseksi. Ehdotettu organisaatiokaavio on esitetty visuaalisesti alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Ehdotettu organisaatiokaavio keskitetystä varahenkilöstöstä

Tässä konkreettisessa ehdotuksessa esitetään, millainen hallinnollinen rakenne, vastuut ja toimintatavat tarvitaan, jotta keskitetty varahenkilöstömalli voidaan ottaa käyttöön vaiheittain aluksi alueellisena pilottina ja myöhemmin laajentaa myös muille Sata-alueen toimialueille. Ehdotettuna tavoitetilana on, että vuoteen 2026 mennessä Sata-alueella toimii keskitetty varahenkilöstöyksikkö, joka koordinoi kaikkien toimialueiden lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia varahenkilöstötarpeita.

Alapuolelle on koottu konkreettiset ehdotukset sekä yhteenveto ehdotetusta suunnitelmasta.

Keskitetyn varahenkilöstöyksikön toiminnan tavoitteena on mahdollistaa, että

- henkilöstöä voidaan ohjata joustavasti sinne, missä tarve on suurin, esimerkiksi äkillisissä poissaoloissa
- Yksiköiden tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja palvelu on tasapuolista kaikille toimialueille

Yhteenveto linjauksista

- Omat organisaatio- ja esihenkilörakenteet. Kaksi erillistä yksikköä ”keskitetty varahenkilöstöyksikkö” ja ”keskitetty resurssiyksikkö”
- Varahenkilöstöyksikkö hallinnoi vakituisen henkilöstön sijoittamista eri yksiköihin lyhyt- ja pitkäaikaisissa tarpeissa.
- Keskitetyssä varahenkilöstöyksikössä varahenkilöstöä jaetaan maantieteellisen sijainnin tai sen perusteella, missä varahenkilöiden osaaminen vastaa parhaiten eri alueita ja yksiköiden tarpeita
- Tarkennetaan sisäistä laskutusta ja otetaan käyttöön tarkempia hinnoitteluperusteita varahenkilöstön käytön suhteen
- Hyödynnetään resurssinhallintajärjestelmiä varahenkilöstön hallinnassa, jotka palvelevat parhaiten tulevaisuuden tarpeita
- Seurataan ja arvioidaan varahenkilöstön tarvetta, määrää ja resursseja jatkuvasti
- Arvioidaan taloudellisia vaikutuksia ja seurataan säästöjä raporttien ja mittareiden avulla

Johtamisrakenne ehdotetussa tavoitetilassa

- Varahenkilöstöyksikköön perustetaan päällikötasoinen johto, joka vastaa strategiasta ja rakenteellisesta ohjauksesta
- Lähiesihenkilöt vastaavat henkilöstöjohtamisesta, operatiivisesta johtamisesta sekä päivittäisestä toiminnasta omilla vastuualueillaan
- Tiimivastaavat sijaistavat lähiesihenkilöitä esimerkiksi lomakausien aikana, mutta heillä ei ole pysyvää esihenkilövastuuta
- Esihenkilöt ovat hallinnollisesti keskitetyssä varahenkilöstöyksikössä, mutta toimivat tiiviissä yhteistyössä osastojen/yksiköiden kanssa
- Varahenkilöiden päivittäinen sijoittuminen perustuu huddlaus/tilannearviopalaveriin, joissa arvioidaan yksiköiden senhetkistä henkilöstötarvetta

Resurssien hallinta ja sijoittelu

- Varaukset ja sijoittelut hoidetaan keskitetysti resurssihallintajärjestelmän avulla
- Varahenkilölle tehdään henkilökohtainen osaamiskuvaus, johon merkitään, missä yksiköissä ja millaisissa työtehtävissä hän voi työskennellä
- Varahenkilöt sijoittuvat ensisijaisesti omalle alueelle, erikoissairaanhoidon- tai perustason alueelle

Varahenkilöstön tyypit

- Varahenkilöt äkillisiin poissaoloihin, jotka kattavat alle 3 päivän poissaolot
- Varahenkilöt pitkäaikaisiin poissaoloihin, jotka kattavat suunnitellut, esim. palkattomat poissaolot

Hyödyt ja vaikutukset

- Resurssien oikeudenmukainen jakautuminen
- Potilas- ja asiakasturvallisuus paranee, kun henkilöstöpuutokset katetaan organisaation omalla, perehdytetyllä ja osaavalla varahenkilöstöllä
- Tukee esihenkilöiden ja henkilöstön työssäjaksamista ja työhyvinvointia
- Organisaation kyky reagoida poikkeustilanteisiin, esimerkiksi epidemiatilanteissa
- Hallinnollinen selkeys helpottaa johtamista ja raportointia

- Yksi vastuuyksikkö kokoaa, seuraa ja raportoi, mikä helpottaa esihenkilöiden työtä, mahdollistaa yhdenmukaiset toimintakäytännöt ja vähentää päällekkäistä hallinnointia
- Säästöt pitkällä aikavälillä
 - Hälytysrahatarpeen väheneminen
 - Varahenkilöiden parempi kohdentaminen, ei ylimitoitettuja "varmuuden vuoksi" henkilöitä yksiköissä
 - Varahenkilöstön joustavuus (työntekijät siirtyvät sinne, missä on todellinen tarve)
 - Vähemmän ulkopuolista työvoimaa

Ehdotettu toimintamalli on kuvattu visuaalisesti yhdelle näkymälle alla olevassa kuvassa 3. Toimintamallia on mahdollista hyödyntää jatkossa Sata-alueen varahenkilöstön kehittämissä työssä.



Kuva 3. Keskitetyn varahenkilöstömallin tavoitemalli Sata-alueella 2026

Ehdotus Rauman alue pilottialueeksi

Rauman alueella toimii varahenkilöitä kaikilla toimialueilla. Rauma soveltuu hyvin pilottialueeksi, koska siellä on kokemusta varahenkilötoiminnasta alueellisena kokonaisuutena ennen hyvinvointialueiden uudistusta. Pilotin tarkoituksena on testata keskitetyn mallin

prosessit ja resurssinhallintajärjestelmä. Pilottiin nimetään varahenkilöstön esihenkilöt, jotka työskentelevät tiiviissä yhteistyössä Rauman alueen yksiköiden esihenkilöiden kanssa.

Jos pilotointi käynnistetään kuluvaan vuoteen aikana, toimintaa voidaan laajentaa muille toimialueille vuoden 2026 alusta. Pilotin avulla voidaan testata keskitetyn toimintamallin toimivuutta käytännössä. Tavoitteena on, että ehdotettu varahenkilöstön toimintamalli mahdollistaisi kustannussäästöjä jo kuluvaan vuoteen aikana ja lisäisi joustavuutta varahenkilöstön käytössä yli yksikkö- ja toimialuerajojen. Pilotin eteneminen on esitetty taulukossa 2.

Vaihe	Vastuutaho	Keskeiset toimenpiteet
Suunnittelu	Varahenkilöstön työryhmä	Projektiryhmän nimeäminen, prosessikuvaus, järjestelmäkoulutus
Pilotointi Raumalla	Rauman yksiköiden esihenkilöt	Resurssinhallintajärjestelmän käyttöönotto, tiedonkulku, seuranta ja palaute
Arviointi	Varahenkilöstön työryhmä ja varahenkilöstön esihenkilöt	Pilotin arviointi, raportointi ja esitykset muutoksista
Laajennus vaiheittain	Varahenkilöstön esihenkilöt, toimialueiden johto	Mallin jalkauttaminen muille alueille resurssien ja palautteen pohjalta

Taulukko 2. Pilotin eteneminen

Toimintamallin jalkauttamisesta käytäntöön vastaa varahenkilöstön työryhmä. Ryhmä huolehtii myös siitä, että viestintä on yhdenmukaista. Toteutumista arvioidaan palautteen perusteella, jotta tarvittavia muutoksia voidaan tehdä heti. Toimintamalli tallennetaan Sata-alueen yhteiseen IMS- dokumenttijärjestelmään. Hallinnan ja toiminnan seurannan avuksi otetaan käyttöön kustannusten seurannan työkalut (Taulukko 3).

Kustannuserät	Selitys kustannuserälle
Yli- ja lisätyöt	Ylitöiden ja lisätöiden määrä ja niistä aiheutuvat kulut
Matkakustannukset	Varahenkilöiden liikkumiseen liittyvät kulut, kilometrikorvaukset
Varatut ja varaamattomat työvuorot	Toteutuneet ja täyttämättä jääneet työvuorot
Sairauspoissaolot	Poissaolojen määrä ja niistä aiheutuvat kustannukset
Hälytyskorvaukset	Äkillisistä työvuoromuutoksista ja hälytystöistä maksettavat korvaukset
Sijaiskustannukset	Poissaolojen vuoksi palkattujen sijaisten kokonaiskustannukset

Taulukko 3. Kustannusten seuranta

Tiedottaminen

- Tiedottamisesta vastaa varahenkilöstön työryhmä yhdessä Rauman yksiköiden esihenkilöiden ja varahenkilöstön esihenkilöiden kanssa.
- Työryhmä vastaa viestintäsuunnitelmasta, joka sisältää toimintamallin sisällön, tavoitteet ja aikataulun. Esihenkilöt viestivät yksikkökohtaisesti muutoksista, esimerkiksi varahenkilöstön työntekijöille tiedotetaan suoraan heidän omien esihenkilöidensä toimesta
- Käytettävät tiedotuskanavat: Satanen, sähköpostitiedotteet, henkilöstöinfot ja huddlaus/tilannepalaverit

10 Pohdinta

10.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Sata-alueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöressurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Nykyisessä järjestelmässä varahenkilöstön organisointi vaihtelee eri toimialueilla, mikä haastaa resurssien hallintaa, seurantaa ja johtamista. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda yhtenäinen varahenkilöstöjärjestelmän toimintamalli Sata-alueelle vuodelle 2026. Ehdotettua toimintamallia on mahdollista käyttää Sata-alueen suunnittelutyössä. Laadittu toimintamalli on myös kehittämistyön tulos.

Sote-alalla työvoimapula koskee koko Suomea ja tarve uusille työntekijöille kasvaa tulevaisuudessa, johon vaikuttavat myös alan eläköityminen. Tilanne on huolestuttava, koska samaan aikaan työvoimapula pahenee, kun työvoiman kysyntä kasvaa. (Tevameri 2021, 102.) Tämä selittää myös vuokratyövoiman lisääntymisen. Tämä epätasapaino antaa alan ammattilaisille mahdollisuuden siirtyä julkiselta sektorilta yksityiselle, jossa palkkataso on korkeampi. (Kirkonpelto & Matinheikki 2024, 36–37.)

Varahenkilöstön käytöllä nähdään useita hyötyjä. Keskitetyn varahenkilöstön avulla turvataan riittävä henkilöstö esimerkiksi äkillisissä poissaoloissa, lomien aikana tai vaikeasti täytettävissä tehtävissä. Samalla voidaan parantaa potilasturvallisuutta, vähentää esihenkilöiden ja henkilöstön kuormitusta ja hallita kustannuksia. Esimerkiksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa toteutetussa pilottihankkeessa havaittiin, että keskitetty varahenkilöstön toimintamalli laski ulkopuolisen keikkatyön ja hälytysrahalla tehdyn työn kustannuksia mediiniinisen ja operatiivisen tulosalueilla. (Kilpeläinen ym. 2020, s. 4, 35.) Myös Härkänen (2023) viittasi aiempaan tutkimukseen ja totesi omassa tutkimuksessaan, että oman varahenkilöstön käyttö on taloudellisesti kannattavampaa kuin vuokratyövoiman ja ulkopuolisten sijaisten käyttö (May ym. 2006, 317; Härkänen 2023 74, 21 mukaan).

Yleinen syy **varahenkilöstöjärjestelmien perustamiseen** on henkilöstön mahdollisimman tehokas hyödyntäminen samalla kun pyritään tarjoamaan laadukasta potilashoitoa. Sairaaloiden kamppaillessa jatkuvien henkilöstöpuutosten kanssa varahenkilöstöjärjestelmä voi olla osa ratkaisua. Hyötyihin kuuluvat muun muassa ylitöiden väheneminen ja hoitohenkilökunnan pysyvyyden parantuminen. (Linzer & Williamson 2011, 1.) Esimerkiksi eräässä kansainvälisessä organisaatiossa keskitetyn varahenkilöstömallin strateginen kehittäminen paransi merkittävästi henkilöstön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä organisaatiossa. Kun varahenkilöstöön panostettiin systemaattisesti johtamisella, työntekijöiden osallistamisella, näkyvyyden lisäämisellä, henkilöstö alkoi kokea itsensä arvostetuksi ja

tuetuksi. Tämä mahdollisti tehokkaan resurssien käytön ja potilasturvallisuuden. Samalla organisaatio säästi merkittävästi kustannuksissa, kuten ulkopuolisten sijaisten rekrytoinnissa. (Straw 2018, 36.)

Varahenkilöstön nimeämismallit ja organisoinnin mallit ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa. Varahenkilöstöä on käytetty aiemmin organisaatioissa kaikenlaisiin sijaistarpeisiin, mutta eniten heitä käytetään kuitenkin lyhyisiin 1-3 vuorokauden sijaisuuksiin (Sipilä 2006, 22), esimerkiksi sairauslomien, koulutusten ja vanhempainvapaiden aikana (Kröger & Hjelt 2007; Rautio 2008, 20 mukaan). Suomessa varahenkilöstöjärjestelmä on laajentunut eri hyvinvointialueisiin ja varahenkilöitä voi toimia sekä kiertävinä hoitajina tai sisäisinä sijaisina.

Kaikki varahenkilöstön työntekijät ovat **sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia**. He ovat Valviran laillistamia, nimikesuojattuja tai luvan saaneita ja heillä on oikeus toimia koulutustaan vastaavissa tehtävissä. Kaikilla on taustalla tutkinto tai soveltuva sellainen ja ammatinharjoittamisoikeus.

Hallinnollisesti varahenkilöstö voidaan organisoida joko keskitetysti tai hajautetusti. Keskitetty malli tarkoittaa, että yksi vastuuyksikkö koordinoi varahenkilöstön käyttöä koko organisaation alueella. Tällöin työntekijöiden sijoittuminen eri yksiköihin perustuu esimerkiksi varahenkilön osaamiseen tai maantieteelliseen alueeseen. Organisointiin vaikuttavat esimerkiksi sairaalan erityistarpeet, mutta keskeistä on huomioida henkilöstön osaaminen ja pätevyys. Esimerkiksi erikoissairaanhoidossa päivystys, teho ja sydänyksikkö muodostavat yhdessä yhden varahenkilön kiertoalueen.

Keskitetyn mallin tukena voidaan hyödyntää myös erilaisia toiminnallisia ratkaisuja, jotka on koettu hyviksi. Esimerkiksi Sata-alueella ”äkkilähtijöiden **huddlauksessa**” arvioidaan nopeasti, mihin yksikköön varahenkilöä tarvitaan. Kun yhdellä osastolla on poissaoloja, varahenkilö voidaan ohjata toiselta saman alueen osastolta paikkaamaan poissaoloa, jos siellä on vähemmän kiirettä. Varahenkilöillä voi olla myös kotiyksikkö, jonne he sijoittuvat varaatomissa vuoroissa, tai heidät voidaan ohjata töihin esimerkiksi esihenkilön tai **eri järjestelmien** kautta. Toiminta perustuu aina varahenkilöstössä sovittuihin käytäntöihin.

Useilla hyvinvointialueilla on rakennettu keskitettyjä **resurssienhallintamalleja**, jotka jaottelevat varahenkilöt eri ryhmiin, esimerkiksi vuosiloma- tai äkkilähtijöihin. Keskittäminen on kirjattu strategiseksi painopisteeksi useiden alueiden toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Henkilöstön organisoinnin ja resursoinnin tavoitteena on, että organisaation tehtävät toteutuvat tehokkaasti, kohdentamalla oikea määrä työntekijöitä oikeisiin tehtäviin (Viitala, 2021).

Keskitetyllä varahenkilöstömallilla voidaan tehostaa henkilöstöressurssien käyttöä ja parantaa yksiköiden välistä tasa-arvoa ja lisätä läpinäkyvyyttä resurssien kohdentamisessa. Yhtenäinen toimintamalli selkeyttää käytäntöjä ja edistää henkilöstön sitoutumista, kun työn organisointi koetaan oikeudenmukaiseksi. Käytännön esimerkkinä on Sata-alueen Sotender-pilotti 11 kuukauden ajalta. Sotender pilotti toi tärkeää tietoa **resurssienhallinnan** kehittämisestä. Pilotissa oli mukana ikääntyneiden palvelualue ja erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueelta perustason yksiköitä. Pilotin aikana arvioitiin vertaamalla vuoden 2024 ja vuoden 2023 vastaavien ajanjaksojen hälytysrahojen ja vuoronvaihtokorvausten määriä. Ikääntyneiden alueella säästöä kertyi noin 350 000 euroa pilotin aikana. Sovelluksen käyttö vähensi myös ylityökorvausten tarvetta ja paransi työvuorojen suunnittelun ennakoitavuutta. Pilotin perusteella sähköiset ratkaisut tukivat keskitetyn varahenkilöstömallin toteuttamista ja edistivät resurssien oikeudenmukaista jakautumista Sata-alueella. (Ylikoski & Tuoriniemi 2025, 2,19.)

Varahenkilöstön käytön suunnittelussa on huomioitava myös **palvelussuhteisiin liittyvä lainsäädäntö**. Työnantajan tulee tietää ja hallita erilaiset palvelussuhteet, kuten vakinaiset, määräaikaiset työsuhteet sekä lakisääteiset että harkinnanvaraiset vapaat, joita varahenkilöstö voi myös paikata. Esimerkiksi Sipilän (2006,22) mukaan varahenkilöstöä käytettiin aiemmin kesälomien, vanhempainvapaiden ja muiden poissaolojen sijaistamiseen, ja tämä tapa on edelleen ajankohtainen.

Hoitotyön varahenkilöstö koetaan merkittäväksi osaksi **henkilöstövoimavarojen johtamista** sosiaali- ja terveysalalla (Piirainen ym. 2023, 366). Varahenkilöstön käyttö koetaan sekä työntekijä että esihenkilötasolla positiivisena varsinkin silloin, kun työyhteisöt ovat tuttuja ja kiertämiselle on selkeät pelisäännöt. Tämä lisää työn sujuvuutta, asiakas- ja potilasturvallisuutta ja työn miellekkyyttä, kuten myös (Dziuba-Ellisin 2006, 353 ja Lebanikin & Brittin 2015, 50) tutkimuksissa todettiin. Esimerkiksi Rauman alueelta saadut kokemukset kiertävien hoitajien hyödyistä tukevat tätä näkemystä.

Nykytilan kartoitus toi esiin myös eroja muun muassa varahenkilöstöjen määrässä, käytännöissä ja esihenkilörakenteessa. Joillakin alueilla varahenkilöstö on yksiköiden sisäisesti järjestämää henkilöstötyötä, mutta samaan aikaan esihenkilöiltä kuluu runsaasti aikaa sijaisten hankintaan.

Benchmarking tulokset osoittivat myös, että keskitetty varahenkilöstömalli on otettu hyvinvointialueella käyttöön yhtenä ratkaisuna henkilöstöpulaan ja kustannusten hallintaan. Esimerkiksi Kymenlaakson ja Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueet ovat mallintaneet varahenkilöstön käyttöä alueellisina kustannuspaikkoina tai resurssikeskuksina, mikä tukee keskitettyä kustannusseurantaa (Kymenlaakson hyvinvointialue 2023, 19, Keski-Pohjanmaan

hyvinvointialue 2023, 34,13). Myös Sata-alueella on jo olemassa toimivia käytäntöjä toimialueiden sisällä. Tämä antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa ja hyödyntämään jo olemassa olevia toimintamalleja yli toimialuerajojen. Benchmarking tulokset vahvistivat myös sen, että hyvinvointialueiden keskittämällä tavoiteltiin parempaa kokonaiskuvaa esimerkiksi päivittäisestä ja strategista johtamisesta. Näiden perusteella kehittämistyössä ehdotettu toimintamalli keskitetystä varahenkilöstöyksiköstä tukee päivittäistä työtä ja varahenkilöstön hallintaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että varahenkilöstöjärjestelmien tavoitteellinen kehittäminen vastaa sotealan työvoimapulaan, parantaa yksiköiden toimintaa ja tukee koko organisaation strategisia tavoitteita. Toimintamallien käytännön toteutus vaatii kuitenkin selkeitä rakenteita, toimivaa tiedonkulkua ja henkilöstön sitouttamista, jotta varahenkilöjärjestelmä olisi yksi tärkeä osa hyvinvointialueiden palvelua. Ehdotettu keskitetty toimintamalli tuo rakenteellisen ratkaisun nykyisiin eroavaisuuksiin ja tarjoaa perustan koko hyvinvointialueen yhteiselle varahenkilöstön hallinnalle.

10.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö pyritään toteuttamaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden mukaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023,11) rehellisesti ja huolellisesti ja tulosten tulee olla käytäntöä hyödyntävää (Ojasalo ym. 2014, 48; Vilkkä 2021). Hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä noudattamaan tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä samalla tavalla (Vilkkä 2021).

Ennen aineiston käyttöä tulee sopia myös tiedon käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkijan tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoa, sekä vaitiolovelvollisuuteen liittyviä velvoitteita. Myös anonyymin tiedon kerääminen ja tutkittavien informointi on suunniteltava tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13; Von Bondsdorff ym. 2018, 2.)

Luottamuksellisuus on keskeinen periaate. Benchmarking-prosessin aikana saatuja tietoja ei saa luovuttaa kolmansille osapuolille ilman lupaa. Yhteydenpidossa suositellaan toimimaan yhteyshenkilön kautta, mikä helpottaa viestintää ja ylläpitää yhteistyötä. Lisäksi, jos yhteystietoja on tarpeen luovuttaa kolmansille osapuolille, tähänkin tulee hankkia lupa. On tärkeää valmistautua hyvin ensimmäiseen benchmarking-kontaktiin, jotta tietojen vaihto on mahdollisimman tehokasta. Lisäksi yhteistyön aikana esikuvaorganisaatiota ja sen yhteyshenkilöitä tulee kohdella kunnioittavasti, kuten toivoisi itseään kohdeltavan. Saadut tiedot on myös käsiteltävä ja käytettävä organisaation asettamien toiveiden ja rajoitusten

mukaisesti. Nämä eettiset periaatteet luovat pohjan onnistuneelle ja hyödylliselle benchmarking-yhteistyölle. (Hotanen ym. 2001, 12–13.)

Tutkittaville on annettava tietoa tutkimuksesta joko suullisesti, kirjallisesti tai molemmilla tavoilla. Tutkijalla on velvollisuus dokumentoida tämä tiedonanto. Tutkittavien tulee saada selkeä käsitys tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, miten heidän tietojansa käsitellään. On tärkeää kertoa, ketkä käsittelevät kerättyä tietoa ja ilmoittaa henkilön yhteystiedot, joka vastaa tietojen säilytyksestä. Lisäksi tutkijan on varmistettava, että haastattelut ja muu tutkittavilta kerätty materiaali käsitellään ja hävitetään tietoturvasääntöjen mukaisesti. Näistä on kerrottava osallistujille avoimesti. (Von Bondsdorff ym. 2018, 2.) Huolellisessa suunnittelussa arvioidaan, mitä taustatietoja henkilöstä tarvitaan tutkimukseen ja millä tarkkuudella. Lisäksi kysymysten muotoilulla vaikutetaan vastausten yksityiskohtaisuuteen. (Tietoarkisto 2024a)

Tietosuojaperiaatteita sovelletaan kaikkiin tietoihin, jotka koskevat tunnistettua tai tunnistettavissa olevaa henkilöä (EU 2016/679). Tietosuoja-asetuksen mukaan tutkimukseen osallistujille on annettavat selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä tiedot henkilötietojen käsittelystä, ja nämä tiedot on esitettävä helposti saatavilla olevassa muodossa (Von Bondsdorff ym. 2018, 2).

Usein tutkijan tulee pyytää tutkimuslupa tutkimuksen tekemiseen esimerkiksi organisaatiolta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13; Von Bondsdorff ym. 2018, 2). Opinnäytetyöhön haettiin tutkimuslupa tutkimusaineiston keräämistä varten Satakunnan hyvinvointialueelta. Tämä noudatti organisaation tutkimuslupaprosessia (Satakunnan hyvinvointialueen vastuualuejohtajat 2023).

Opinnäytetyön aihevalinta *Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella* nousi opinnäytetyöntekijän omasta ammatillisesta työtehtävästä ja kiinnostuksesta sekä varahenkilöstön kehittäminen oli osa Sata-alueen muutosohjelman kehittämistyötä. Kehittämistehtävien lopputuloksena syntyi toimintamalli, joka havainnollistaa varahenkilöstön kehittämistä Sata-alueella. Tutkittuun tietoon tutustuessa ja aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin opinnäytetyöntekijä huomasi, että aiheesta ei ole paljon tutkimustietoa. Opinnäytetyön teoriaperusta tukee silti hyvin kehittämistyön raportin tuloksia ja luotettavuutta.

Opinnäytetyöhön osallistuvat esihenkilöt informoitiin siitä, mitä ollaan tekemässä ja kehittämässä, (Liitteet 3 ja 4). Oman organisaation esihenkilöhaastattelut toteutettiin opinnäytetyön tekijän toimesta vapaamuotoisesti, ja niissä kartoitettiin varahenkilöstön tarvetta, sen olemassaoloa, osaamista, ammattinimikkeitä sekä nykyisiä toimintatapoja. Haastattelujen jälkeen opinnäytetyöntekijä lähetti kullekin esihenkilölle koosteet sähköpostitse käydyistä keskusteluista ja pyysi heiltä vielä palautteen koosteiden paikkansapitävyydestä ja luotettavuudesta, varmistaen, että esitetty sähköpostitieto oli luotettava. Raportointi pyrittiin tekemään

mahdollisimman läpinäkyvästi eettisiä periaatteita noudattaen. Kokonaisuudessaan opin- näytetyöhön kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonymisoitiin siten, että yksit- täisiä henkilöitä tai benchmarking organisaatioita ei voida tunnistaa. Opinnäytetyöhön osal- listuminen oli kaikille vapaaehtoista. Kaikki benchmarking keskustelut olivat antoisia ja luo- tettavuuden kannalta onnistuivat hyvin.

Tietoja säilytetään opinnäytetyön tekijän työkäyttöön tarkoitetulla tietokoneella, joihin vain hänellä on pääsy. Sähköinen aineisto tallennettiin opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiseen tiedostoon muistitikulle. Mahdolliset tulostetut paperitiedot säilytetään opinnäytetyön tekijän työhuoneen lukitussa kaapissa. Sähköiset tallenteet säilytetään henkilökohtaisella tietoko- neella vuoden ajan, ja niistä tehdään varmuuskopio muistitikulle. Vuoden kuluttua kaikki tallenteet poistetaan pysyvästi.

Kolmannessa vaiheessa käytiin benchmarkingtulokset läpi opinnäytetyöntekijän johdolla työryhmässä Teams-alustalla power point-muodossa. Keskustelulle ja rakenteellisten linjo- jen luomiselle ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Opinnäytetyön tekijä oli pelkistänyt benchmarking- tulokset teemoittain ja esiteli ne siten, että kunkin kysymyksen pohjalta nousi selkeät tee- mat.

Palvelumuotoiluprosessi ei edennyt täysin alkuperäisen aikataulun mukaisesti, mutta sen eri vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi. Ensimmäisessä vaiheessa ai- neistonkeruu tapahtui pääosin puhelinhaastattelujen muodossa eri toimialueilta. Tähän vai- heeseen liittyviä tietoja tarkennettiin vielä myöhemmin opinnäytetyön edetessä.

Nykytilan kartoituksen ja benchmarking tulosten pohjalta luotiin varahenkilöstön vahvistava toimintamalli konkreettisina ehdotuksina. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset on pyritty dokumentoimaan huolellisesti. Ensimmäinen on kuvattu visuaalisesti organisaation nykytila vara- henkilöstön osalta ja sen jälkeen esitetty visuaalinen toimintamalli ehdotelma, joka kokoaa kehittämistyön tuloksen.

Haasteellista koko opinnäytetyön prosessin ajan ollut se, että organisaatiossa on tapahtu- nut yt-neuvottelujen seurauksena muutoksia, joiden myötä vastuualueita on sulautettu ja yhdistetty. Vastuualueiden ja vastuuyksiköiden nimet samoin kuin esihenkilöt tai nimikkeet ovat saattaneet muuttua matkan varrella, joka on vaikuttanut myös organisaatiokaavioihin, nimikkeisiin ja aikataulutukseen. Opinnäytetyön toimintamallin kehittäminen ja sen viemi- nen käytäntöön jatkuu kuitenkin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja arvioiminen tulee mahdolliseksi myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyön aikana opinnäytetyöntekijä on arvioinut omaa työtään ja työtehtäviään orga- nisaatiomuutosten myötä. Varahenkilöstön kehittämistyö on auttanut hahmottamaan

kokonaisuutta omassa organisaatiossa sekä vertailemaan sitä muiden organisaatioiden käytäntöihin. Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan laaja, sillä se kattaa nykytilan kartoituksen aina varahenkilöstön mallinnukseen saakka Sata-alueella, koskien terveydenhuollon varahenkilöstöä, pois lukien pelastustoimen. Opinnäytetyöhön on osallistunut useita esihenkilöasemassa toimivia henkilöitä, ja erityinen kiitos kuuluu heille. He ovat jakaneet näkemyksiään ja kokemuksiaan rakentavien keskustelujen kautta. Olen kiitollinen heidän panoksestaan.

10.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla hyvinvointialueilla Suomessa, joissa varahenkilöstön hallintaa ja henkilöstön resursointia halutaan kehittää. Varahenkilöstön toimintamalli toimii työvälineenä käytännön toiminnan suunnittelussa.

Esimerkiksi sijaismäärärahojen keskittäminen yhteen yksikköön voi tuoda taloudellista hyötyä, jos henkilöstöressurssien hallinta on aiemmin ollut tehotonta ja raportoinnissa ei ole näyttöä läpinäkyvyydestä. Varahenkilöstön toimintamalli pyrkii parantamaan kustannustehokkuutta. Taloudelliset hyödyt toteutuvat vasta sitten, kun keskitetty malli on juurtunut ja vaikutuksia on seurattu raporttien ja mittareiden avulla riittävän kauan.

Opinnäytetyön jatkokehittämisideat voisivat keskittyä siihen, miten keskitetty varahenkilöjärjestelmä vaikuttaa varahenkilöstön työtyytyväisyyteen tai osaamiseen. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella myös, miten nykyiset järjestelmät tukevat sekä varahenkilöstön että yksiköiden esihenkilöiden työtä. Kiinnostavaa olisi selvittää, parantavatko järjestelmät varahenkilöstön hallintaa ja resurssien kohdentamista käytännön tasolla. Toimintamallin käyttöönoton jälkeen voidaan taas tarkastella talousnäkökulmasta, onko keskitetyn varahenkilöstömallin tuomat hyödyt suuremmat kuin kustannukset.

Jatkokehittämistyölle on monia mahdollisuuksia. Laajentamalla tai jatkamalla kehittämistyötä väestöpohjaltaan suurempiin hyvinvointialueisiin saadaan ehkä lisää tietoa varahenkilöstömallien parhaista käytännöistä ja niiden vaikutuksista organisaatioiden toimintaan.

Tämän kehittämistyön myötä opinnäytetyöntekijä on saanut syventyä varahenkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen niin strategisiin linjoihin kuin käytännöllisiin asioihin. Opinnäytetyö on vahvistunut käsitystä siitä, että onnistunut varahenkilöstömalli syntyy kokonaisvaltaisesta ja yhteistyöhön perustuvasta ajattelusta. Tulevaisuudessa eri hyvinvointialueiden välinen keskustelu kokemuksista ja onnistumisista rakentaa vahvempaa, joustavampaa ja inhimillisempää varahenkilöstön johtamista, ei vain Sata-alueella, vaan koko Suomessa. Opinnäytetyöntekijä toivoo kehittämistyön toimivan pienenä mutta merkityksellisenä askeleena kohti toimivampaa arkea esihenkilöille kuin itse varahenkilöstölle.

Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.

Arvela, O. 2019. Akuuttivarahenkilöstön käytön toimintaperiaatteet. Toimintaohje 15.1.2019. Rauma. Viitattu 5.11.2024. Saatavissa rajoitetusti.

Dziuba-Ellis, J. 2006. Float pools and resource teams. A review of the literature. Journal of Nursing Care Quality. Vol. 21 (4). Viitattu 5.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [Float pools and resource teams: a review of the literature.: EBSCOhost \(saimia.fi\)](#)

EU 2016/679. Viitattu 27.9.2024. Saatavissa [Perus 26 EU yleinen tietosuoja-asetus. Privacy/Privazy according to plan. \(privacy-regulation.eu\)](#)

Fagefors, C., Lantz, B. & Rosen, P. 2020. Creating Short-Term Volume Flexibility in Healthcare Capacity Management. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 17 (22). Viitattu 5.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [ijerph-17-08514.pdf](#)

Hakala, T.J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Viitattu 4.11.25. LABPrimo.

Heinonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.11.2025. LABPrimo

Henkilöstöpalvelut. 2024. Perhevapaat. Satakunnan hyvinvointialue. Ohje. Viitattu 17.1.2025. Saatavissa rajoitetusti [ARTER® IMS | Satakunta](#)

Henkilöstöpalvelut. 2023. Harkinnanvaraiset virka- ja työvapaat. Satakunnan hyvinvointialue. Ohje. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa rajoitetusti [ARTER® IMS | Satakunta](#)

Henkilöstöala. HELA. 2024. Hyvinvointialueiden työvoimapulaan on haettava ratkaisuja yhdessä – Vuokratyövoiman rajoittaminen vain pahentaa työvoimapulaa. Uutiset 5.3.2024. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa [Hyvinvointialueiden työvoimapulaan on haettava ratkaisuja yhdessä - Vuokratyövoiman rajoittaminen vain pahentaa työvoimapulaa - Henkilöstöala HELA \(henkilostoala.fi\)](#)

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. LABPrimo.

Hoitotyön tutkimussäätiö. Hotus. 2019. Näyttöön perustuva hoitotyön henkilöresurssin uudelleenallokointi huddle-toimintamallia hyödyntäen. Hyvät käytännöt 2019. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa [Hoitotyön tutkimussäätiö huddletoiminta](#)

Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Otamedia.

HUS. 2021. Sisäiset sijaiset paikkaavat äkillisiä poissaoloja. Artikkelit 2.2.2021. Viitattu 6.11.2024. Saatavissa [Sisäiset sijaiset paikkaavat äkillisiä poissaoloja | HUS](#)

Härkänen, N. 2023. Vanhuspalvelulain henkilöstömitoitusta koskevan muutoksen vaikutukset hoidon laatuun, kustannuksiin ja palveluntarjoajan toimintaan. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Kauppatieteiden pro-gradu tutkielma. Viitattu 4.5.2025. Saatavissa [Pro Gradu Härkänen Niina.pdf](#)

Häyhtiö, T. 2017. Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilulla? Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 4. Viitattu 30.9.2024. Saatavissa [osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla_toinenversio.pdf \(kaks.fi\)](#)

Jewel, A., Kaplow, R., Dominaty, J. & Stroud, B. 2015. Beyond a Band-Aid Approach: An Internal Agency Solution to Nurse Staffing. Nursing Economics. January-February. Vol. 33 (1). Viitattu 19.10.2024. Saatavissa rajoitetusti [Beyond a Band-Aid® Approach: An Internal Agency Solution to Nurse Staffing. - EBSCO](#)

Jokela, H. 2023. Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa. Kartoittava kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.12.2024. Saatavissa [Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa](#)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum. LABPrimo.

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. 2022. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2025. sivut 1–52. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa [Microsoft Word - Toiminta ja taloussuunnitelma 2023-2025 141120221](#)

Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Henkilöstöohjelma 2023–2025. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa [Henkilöstöohjelma 2023–2025](#)

Kilpeläinen, M., Fordell, M., Hirsikangas, S., Hulkko, T., Paakki-Tiainen, K., Rauhala, T., Repo, P. & Simula, M. 2020. Sijaisten käytön uudelleenorganisointi Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Pilottihankkeen loppuraportti. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa [Sijaisten käytön uudelleenorganisointi 1 2020.pdf \(ppshp.fi\)](#)

Kirkonpelto, T-M. & Matinheikki, J. 2024. Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:8. Viitattu 4.5.2025. Saatavissa [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti](#)

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja.

Kujanpää K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa [Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi \(helsinki.fi\)](#)

Kuntatyönantajat. HYVTES. Viitattu 17.1.2025. Saatavissa [Sairauspoissaolo | Kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajat KT](#)

Kuntatyönantajat. 2021. Kunnallisen esimiehen työsuhdeopas. Helsinki. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa [978-952-293-792-6-kunnallisen-esimiehen-tyosuhdeopas-2021.pdf](#)

Kuntatyönantajat 2024a. Kuntien ja hyvinvointialueiden johtaminen edellyttää kokonaisuuksien johtamista. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa [Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaation menestystä | Kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajat KT](#)

Kuntatyönantajat 2024b. Virka- työvapaat. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa [Virka- ja työvapaat | Kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajat KT](#)

Kymenlaakson hyvinvointialue. 2023. Kymenlaakson hyvinvointialueen talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2025–2026. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa [Talousarvio-2024-ja-taloussuunnitelma-2025-2026-.pdf](#)

Lebanik, L. & Britt, S. 2015. Float pool nurses come to the rescue. Nursing. Vol. 45 (3). Viitattu 20.10.2024. Saatavissa [float pool nurses come to the rescue.16.pdf](#)

Lehtonen K. 2024. Varahenkilöstön sekä hälytyskorvausten kohdentuminen ikääntyneiden toimialueella. pp-esitys. Esihenkilöiden ja johdon yhteinen palaveri 5.6.2024. Viitattu 12.11.2024. Saatavissa rajoitetusti.

Leino, T. 2023. Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla – Sähköisten dokumenttien luoma mielikuva kestävästä henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Turun yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 6.12.2024. Saatavissa [Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla](#)

Linzer, P., Tilley, A.M. & Williamson, M.V. 2011. What Floats a Float Nurses Boat? Creative Nursing. Vol. 17 (3), 3. Viitattu 18.5.2025. Saatavissa [What Floats a Float Nurse's Boat?](#)

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.12.2024. Saatavissa [Microsoft Word - Acta 243, lopull 9.6.2011](#)

Matilainen, A. 2020. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteys varahenkilöstön työhyvinvointiin. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 8.11.2024. Saatavissa [urn_nbn_fi_uef-20201048.pdf](#)

Mieli ry. 2024. Ketkä tekevät mielenterveystyötä. Viitattu 8.11.2024. Saatavissa [Ketkä tekevät mielenterveystyötä? - MIELI ry](#)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opintovapaa-asetus 864/1979

Opintovapaalaki 237/1979

Pakola, I. 2008. Sijaistehtäviin vakinaistettujen sairaanhoitajien kokemuksia työstään. Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 6.11.2024. Saatavissa [gradu02867.pdf;jsessionid=805DB9CDFB33DDBBD7CA4E4D5B617E92 \(tuni.fi\)](#)

Pasanen, O. 2024. Benchmarking hyvinvointialueiden tiedolla johtamisen tukena. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittäminen vertailutiedon avulla. Tampereen yliopisto. Kandidaatintutkielma. Viitattu 27.4.2025. Saatavissa [Benchmarking hyvinvointialueiden tiedolla johtamisen tukena : Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittäminen vertailutiedon avulla - Trepo](#)

Peltonen, R. 2024. Osastonhoitaja. Satakunnan hyvinvointialue. Haastattelu 9.12.2024

Peltomaa, K. & Hakanen, K. 2016. Keskitetty varahenkilöstö/sijaisyksikkö – hoitohenkilöstön liikkuvuus organisaatiossa. Näyttöön perustuva hoitotyö 2. Loppuseminaari.

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2023. Hyvinvointialueen henkilöstö 2023. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa [Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstökertomus.pdf](#)

Piirainen, K., Piirainen, S., Kuha, S., Ylisirniö, M. & Kanste, O. 2023. Sosiaali- ja terveysalan lähiesihenkilöiden kokemuksia hoitotyön varahenkilöstöstä henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Hoitotiede. Vol. 35 (4). Viitattu 5.11.2024. Saatavissa [Sosiaali- ja terveysalan lähiesihenkilöiden kokemuksia hoitotyön varahenkilöstöstä henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. - EBSCO](#)

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Viitattu 1.11.2024. LABPrimo.

Rautio, K. 2015. Varahenkilötyötä tekevien hoitajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan erikoissairaanhoidossa. Oulun yliopisto. Pro gradututkielma. Viitattu 1.6.2015. Saatavissa <http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201504281425.pdf>

Rautionaho, R. 2024. Henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitykset hyvinvointialueilla. Itä-Suomen yliopisto. Dokumenttianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa <urn:nbn:fi:uef-20240862.pdf>

Räisänen, H. & Ylikännö, M. 2021. Minne uudet työpaikat syntyvät vuonna 2020? Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa [Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2020.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Sairaanhoidolliset tukipalvelut. 2023. Varahenkilöstön varausperusteet. 25.8.2023. Varahenkilöstö. Toimintaohje. Saatavissa rajoitetusti.

Satakunnan hyvinvointialueen vastuualuejohtajat. 2023. Satakunnan hyvinvointialueen tutkimuslupaprosessi. 31.12.2023. Power point-ohje. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa rajoitetusti.

Satakunnan hyvinvointialue. 2024. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2025–2027 sekä talousarvio 2025. Laadintaohje. Saatavissa rajoitetusti.

Satakunnan muutosohjelma 2023–2025. 2023. Saavutettu versio 31.10.2023. Power point 1–44. Viitattu 1.10.2024. Saatavissa [31-10-2023-Satakunta-Muutosohjelma-aluehallitus_saavutettava.pdf](#)

Satakunnan sairaanhoitopiiri. 2022. Tilinpäätös 2022. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa [Sairaanhoitopiirin-tilinpaatos-2022.pdf \(satakunnanhyvinvointialue.fi\)](#)

Satasairaala. 2019. Viitattu 8.11.2024. Saatavissa [Satasairaala | Esittelyssä varahenkilöstön kättilöiden työpisteitä, joita on esimerkiksi vastaanotto äitiys- ja naistentautien poliklinikalla \(kuva 1\) ja... | Instagram](#)

Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt käsikirja. Stakes. Viitattu 27.4.2025. Saatavissa [Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä](#)

Sipilä, T. 2006. Terveys- ja sosiaalihuollon toiminta ja henkilöstöjärjestelyt vuonna 2006. Tehyn julkaisusarja B: Selvityksiä 4/2006. Viitattu 18.5.2006. Saatavissa [terveydenhuollon toiminta06.indd](#)

Sosiaalihuollon laki ammattihenkilöistä 817/2015

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Viitattu 2.11.2024. Saatavissa [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023b. Iäkkäiden ympärivuorokautisen hoidon henkilöstömitoitus pysyy nykyisellään 1.1.2028 asti. 23.11.2023. Tiedote. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Iäkkäiden ympärivuorokautisen hoidon henkilöstömitoitus pysyy nykyisellään 1.1.2028 asti - Sosiaali- ja terveysministeriö](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023c. Keski-Suomen hyvinvointialueneuvottelu. 10.11.2023. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Keski-Suomi+valmis+liitteineen.pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023d. Etelä-Karjalan hyvinvointialueneuvottelu. 1.12.2023. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Etelä-Karjala+liitteineen.pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023e. Kymenlaakson hyvinvointialueneuvottelu 24.3.2023. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Kymenlaakson-hyvinvointialueneuvottelukunnan-pöytäkirja+liitteet.pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023f. Satakunnan hyvinvointialueneuvottelu 28.11.2023. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Satakunta+valmis+liitteineen.pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023g. Esiselvitys. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden tietopohja. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:18. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa [Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden tietopohja : Esiselvitys \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024a. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta. HE 127/2024 vp. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Henkilöstömitoitus fi 1992024 \(1\).pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024b. Selvitys: Vuokratyön käyttöä on hillittävä hyvinvointialueiden toiminnan ja talouden turvaamiseksi. Tiedote. 15.2.2024. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa [Selvitys: Vuokratyön käyttöä on hillittävä hyvinvointialueiden toiminnan ja talouden turvaamiseksi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024c. Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaaminen. Hyvän työn ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:11. Viitattu 5.11.2024.

Saatavissa [Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027 : Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024d. Hyvinvointialueet ovat saaneet vuokratyön käytön hallintaan – uusia toimia harkitaan Ruotsin mallin mukaisesti. Tiedote. 4.10.2024. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa [Hyvinvointialueet ovat saaneet vuokratyön käytön hallintaan – uusia toimia harkitaan Ruotsin mallin mukaisesti - Valtioneuvosto](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024e. Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024-2027. Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy Suomen Kuntaliitto. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:4. Viitattu 27.5.2025. Saatavissa [Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027](#)

Straw, C. 2018. Engagement and retention in float pools. Keeping the team above water. Nursing Management. Vol. 49 (10). Viitattu 18.5.2025. Saatavissa [engagement and retention in float pools keeping.7 \(1\).pdf](#)

Tehy. Työ- tai virkavapaa. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa [Työ- tai virkavapaa \(palkaton vapaa\) | Tehy](#)

Tekes. 2014. Kotihoito 2020: 10 askeleen ohjelma kotihoitoon. Tekes:in kehityshanke. Kalajoki. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa [2014_03_25_Kotihoito_2020_-_10_askeleen_ohjelma_kotihoitoon.pdf \(nhg.fi\)](#)

Terveydenhuollon asetus ammattihenkilöistä 564/1994

Terveydenhuollon laki ammattihenkilöstöstä 559/1994

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa [Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Tevameri, T. 2023. Sote-palveluala. Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa [Sote-palveluala : Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Tietoarkisto 2024a. Aineistohallinnan käsikirja. Viitattu 27.9.2024. Saatavissa [Tunnisteellisuus ja anonymisointi - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Tietoarkisto 2024b. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 3.11.2024. Saatavissa [Tilastot tutkimuksessa - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa [Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.indd \(tuni.fi\)](#)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Luettu 26.9.2024. Saatavissa [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 2.11.2024. Saatavissa rajoitetusti [Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. LAB-intra. Viitattu 7.11.2024. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa rajoitetusti [Palvelumuotoilu | Ellibs Lukuohjelma](#)
- Työsopimuslaki 55/2001
- Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa [Etu-sivu | Valvira](#)
- Vanni, L. & Ahola, M. 2022. Onnistunut palvelumuotoilu lähtee hyvästä toimeksiannosta. Blogi. 6.9.2022. Viitattu 28.9.2024. Saatavissa [Onnistunut palvelumuotoilu lähtee hyvästä toimeksiannosta - LAB Focus](#)
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. LABPrimo.
- Vilka H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS kustannus. LABPrimo.
- Von Bonsdorff, M., Järvensivu, A. & Von Bonsdorff, M. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Työelämän tutkimus. Vol. 16 (1). Viitattu 29.10.2024. Saatavissa [Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa - pdf \(journal.fi\)](#)
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.
- Ylikoski, J. & Tuoriniemi, S. 2025. Varahenkilöstön vahvistaminen ja Sotender-keikkatyösovelluksen pilotti. Raportti 1/2025. Konsernipalvelut/Henkilöstöpalvelut 28.2.2025. Viitattu 22.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.



Satakunnan hyvinvointialue täyttää:

SATAHADno-2025-1641

Lupapäätösnumero 23/2025	Lupa myönnetty ajalle 1.1. - 31.12.2025
-----------------------------	--

1.

- Uusi hakemus
- Jatkoaika aiemmalle tutkimukselle (liitteeksi päivitetty tutkimussuunnitelma ja tarvittaessa tieteellisen tutkimuksen vaikutustenarviointi -lomake)
- Muutos vanhaan tutkimuslupaan. Mitä muutos koskee?

2. Tutkimusala

- lääketieteellinen
- hoitotyö
- sosiaalityö
- muu tutkimus, mille alueelle kuuluu?
Hallinto, johtaminen

Tyyppi

- AMK opinnäytetyö
- YAMK opinnäytetyö
- Syventävät opinnot
- Pro gradu
- Väitöskirja
- Tutkijalähtöinen tutkimus
- Toimeksiantajalähtöinen tutkimus, toimeksiantaja:
- Kehittämistehtävä

- Tietolupa

- Ihminen tutkimuksen kohteena
- lääketutkimus
 - laitetutkimus
 - muu lääketieteellinen tutkimus (kajoava)
 - kysely- tai haastattelututkimus
 - muu tutkimus, jossa ihminen tutkimuksen kohteena



Kudos tai ihmisperäinen näyte tutkimuksen kohteena

a. näytetutkimus

jossa rekisteröidyiltä pyydetään suostumukset.

Kuvaile suostumuksenpyyntöprosessi:

jolle haetaan Fimean lupa ja eettisen toimikunnan puoltava lausunto

jossa näytteenantajat ovat kuolleet; ja tutkimukselle haetaan eettisen toimikunnan puoltava lausunto

jossa ei missään vaiheessa käsitellä henkilötietoja

b. biopankkitutkimus

jossa tietoja tarvitaan biopankin näyte- ja tietorekisterin lisäksi Satakunnan hyvinvointialueen potilasrekisteristä

jossa kaikki tutkimusmateriaali saadaan biopankin näyte- ja tietorekisteristä (mutta tutkimuksen toteutukseen tarvitaan Satakunnan hyvinvointialueen tiloja/laitteita)

Laatuhanke tai muu kehittämishanke / muu selvitys

Muu tieteellinen tutkimus, mikä?

3. Tutkimuksen nimi, mahdollinen lyhenne ja lyhyt kuvaus tutkimuksesta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Satakunnan hyvinvointialueen varahenkilöjärjestelmä siten, että henkilöstöresurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön oikeanlainen osaaminen on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja palvelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Satakunnan hyvinvointialueella. Konkreettisesti työssä kehitetään henkilöstöresurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta sekä mallinetaan vertaisarvioinnin avulla organisaatiolle sopivin toimintamalli.

Kehittämistehtävän vaiheet suunnitelmassa ovat:

1. Kartoittaa nykytila varahenkilöstön käytöstä Satakunnan hyvinvointialueella
2. Kerätä tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking- arvioinnin avulla muilta hyvinvointialueilta
3. Luoda palvelumuotoilu prosessin avulla yhtenäinen varahenkilöstöjärjestelmän toimintamalli vuodelle 2026 Satakunnan hyvinvointialueelle
4. Arvioida eri tahojen kanssa yhdessä varahenkilöstön hallinnollista ja toimintaa vahvistavaa uutta toimintamallia

Tämä tutkimuslupahakemus kohdentuu vaiheisiin 1-4.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapana on palvelumuotoilu.

Opinnäytetyössä tarkastellaan nykyistä varahenkilöstön henkilöstöresurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta ja mallinetaan vertaisarvioinnin kautta paras mahdollinen käytäntö omaan organisaatioon. Varahenkilöstön joustava käyttö auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muuttuviin henkilöstötarpeisiin. Näillä toimilla haetaan samalla myös henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Varahenkilöstön joustava käyttö auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muuttuviin henkilöstötarpeisiin.

Satakunnan hyvinvointialueen nykytilan kartoitus tehdään pääosin opinnäytetyön tekijän toimesta yhteistyössä työryhmän jäsenten kanssa. Kartoituksessa selvitetään varahenkilöstön nykyiset toimintatavat, toimivuus ja tarpeet niillä toimialueilla, joissa varahenkilöstöä on käytössä. Tätä varten esihenkilöitä haastatellaan puhelimitse.

Toimialueilla ja vastuualueilla, joilla varahenkilöstöä ei ole käytössä, opinnäytetyön tekijä haastattelee esihenkilöitä (kuten vastuualuejohtajat, vastuuyksiköiden päälliköt, ylläpitäjät ja osastonhoitajat) puhelimitse tai teaksin välityksellä.

Näissä haastatteluissa keskitytään yleisellä tasolla kartoittamaan:

- Miten äkilliset poissaolot hoidetaan tällä hetkellä, jos varahenkilöstöä ei ole käytössä?
- Mitä erilaisia järjestelmiä esihenkilöt käyttävät sijaisten hankinnan tukena?
- Mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeiden näkymät liittyen toimintatapoihin, toimivuuteen, toimintaympäristöön ja resursseihin nähden?



4. Tutkimus toteutetaan

- yhdellä vastuualueella. Kirjoita tähän,
millä vastuualueella:

Tutkimus toteutetaan monella vastuualueella. Rastita vastuualue, jota tutkimus koskee

Lasten ja nuorten perheiden palvelujen toimialue

- Peruspalvelujen vastuualue
 Erityispalvelujen vastuualue

Aikuisten palvelujen toimialue

- Sote-keskuspalvelut
 Vammaispalvelut
 Mielenterveys- ja päihdepalvelut

Ikäntyneiden palvelujen toimialue

- Ympärivuorokautinen palveluasuminen / yleislääketieteen osasto
 Kotihoito / Kotona asumista tukevat palvelut

Erityis- ja sairaalapalvelujen toimialue

- Sairaalapalvelut
 Yhteiset palvelut
 Akuuttipalvelut

Konsernipalvelut toimialue

- Hallintopalvelut
 Talouspalvelut
 ICT-palvelut
 Henkilöstöpalvelut
 Tekniset palvelut
 Hankinta ja logistiikkapalvelut

Pelastuslaitos toimialue

- Onnettomuuksien ehkäisy –palvelut
 Hälytys- ja avunantopalvelut
 Suunnittelu, raportointi ja pelastustoimen varautuminen
 Strategia- ja järjestäminen vastuualue



5. Vastuullinen tutkija (Opinnäytetyön vastuullinen tutkija on opinnäytetyön ohjaaja)
(Nimi, toimipaikka, tehtävä, sähköposti, puhelinnumero)

Oppilaitoksen ohjaaja on hyväksynyt tutkimussuunnitelman. Päivämäärä: 7.1.2025
Satakunnan hyvinvointialueen yhteyshenkilö (Nimi, tehtävä, sähköposti, puhelinnumero)

6. Opinnäytetyön tekijän nimi, oppiarvo/virka, toimipaikka, sähköpostiosoite (täytetään vain opinnäytetöistä)

Opiskelija: Marika Meronen, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla-YAMK-tutkinto
LAB ammattikorkeakoulu, sähköpostiosoite: Marika.Meronen@student.lab.fi

Olen ollut yhteydessä yksikköön, jossa aion opinnäytetyön suorittaa. Yksikkö, virka ja henkilöt, yhteydenoton lopputulema:

7. Rekisterinpitäjä (Huom. Satakunnan hyvinvointialue ei pääsääntöisesti ole opinnäytetöiden rekisterinpitäjä)

- Satakunnan hyvinvointialue (liitteeksi Tieteellisen tutkimuksen tietosuojaja vaikutustenarviointi)
- Muu (liitteeksi Tieteellisen tutkimuksen tietosuojaja vaikutustenarviointi tai muu vastaava seloste)

8. Muut tutkimuksen / työn tekemiseen Satakunnan hyvinvointialueella osallistuvat henkilöt, joilla on pääsy käytettävään rekisteritietoon (kohtien 5-6 henkilöiden lisäksi) Nimi, oppiarvo/virka, toimipaikka, sähköpostiosoite

9. Kustannukset

- Tutkimukselle perustetaan uusi kustannuspaikka
- Kustannukset katetaan jo olemassa olevalta kustannuspaikalta, mikä?
- Ei tutkimuksesta hyvinvointialueelle aiheutuvia kustannuksia. Ei laskutusta Satakunnan hyvinvointialueen kustannuspaikan kautta

10. Lyhyt selvitys toimialueen / vastuualueen resurssien käytöstä (tarvittaessa liitteenä)

- Käytetään Satakunnan hyvinvointialueen tiloja tai laitteita. Mitä ja kenen kanssa asiasta on sovittu (huomioiden mm. vastuukysymykset)?
- Tarvitaan Satakunnan hyvinvointialueen henkilökunnan työpanosta, mitä?
- Käytetään Satakunnan hyvinvointialueen muita resursseja.

Lisää selvitys kaikista valituista kohdista.

HR-johtaja on nimennyt työryhmän, jonka jäsenet on lueteltu kohdassa 6. Työryhmä kokoontuu Teamsin välityksellä noin kerran kuukaudessa, ja kokoukset kestävät yleensä noin tunnin. Opinnäytetyön tekijä toimii työryhmän koolle kutsujana. Hän toteuttaa yksin benchmarking-etävierailut hyvinvointialueelle. Etävierailujen tuloksista laaditaan kooste, joka käsitellään työryhmän kokouksessa teemakohtaisesti. Parhaiden käytäntöjen tunnistamisessa keskitytään johtamiseen, toimintatapoihin, mittareihin ja osaamiseen, jotka ovat tärkeitä uuden toimintamallin ja sen laitteiden kannalta. Työryhmän tehtävänä on analysoida, soveltaa, arvioida ja kehittää näitä teemoja. Tavoitteena on pohtia, miten benchmarking-vierailulla saatu tieto voidaan hyödyntää oman toimintamallin suunnittelussa ja toteutuksessa. Neljännessä vaiheessa arvioidaan yhteistyössä eri tahojen kanssa uuden toimintamallin hallinnollisia ja operatiivisia vaikutuksia varahenkilöstön toimintaan. Kehitetty toimintamalli esitellään toimialueiden johtoryhmien kokouksissa työryhmän jäsenen toimesta. Kokouksissa arvioidaan myös mallinnuksen vaikuttavuutta varahenkilöstöpalveluun ja yksiköiden toimintaan.



11. Tutkimuksen/työn kesto. Mille ajalle tutkimuslupaa haetaan? (lupa myönnetään pääsääntöisesti enintään viideksi vuodeksi kerrallaan, paitsi rekisteritutkimuksissa enintään kymmeneksi vuodeksi)

1.1.2025-31.12.2025.

12. Tarvittavien tietojen yksilöinti rekisteritutkimuksessa

- a. Poimitko tiedot itse potilas- tai asiakasrekisteristä vai tarvitsetko poimintapalvelua (ks. ohje)
- poimin itse
 - tarvitsen poimintapalvelua
- b. Millä kriteereillä potilaat valitaan kohorttiin?
Toimenpiteiden ja diagnoosien numerot. Uusi toimenpideluokitus 1997 alkaen, diagnoosit:
ICD-8: 1977-1986, ICD-9: 1987-1995, ICD-10: 1996 alkaen

- c. Potilas- ja asiakasrekisteristä poimittavat tiedot sekä vuodet tai ajanjakso

13. Onko tutkimus rekisteröity julkiseen tutkimusrekisteriin (ClinicalTrials.gov)?

- Kyllä, NCT-numero _____
- Ei, miksi? kyseessä ei ole interventiotutkimus
- muu syy, mikä

14. Lisätietoja

Tutkimuksellista kehittämistyö koskee Satakunnan hyvinvointialueelta eri toimialueita (rastitettu kohdassa 4). Tässä työryhmään nimetyt jäsenet ovat mukana.

Esimerkkinä henkilöstöpalveluilta pyydetään euromääräiset luvut eli mitkä on ikääntyneiden toimialueen ympärivuorokautisten yksiköiden, kotihoiton ja arviointiyksiköiden sekä erityis- ja sairaalapalveluiden perustason hoito-osastojen hälytys- ja vuoronvaihtokorvausten maksettu euromäärä.



Liitteet

Hakemuksen liitteet:

- Kustannuserittely (valmis excel-pohja tai vapaamuotoinen)
- Tutkimussuunnitelma tai opinnäytetyön suunnitelma, **pakollinen liite**
- Sisäiset ostopalvelusopimukset
- Tutkimus- ja/tai yhteistyösopimukset ja/tai muu rahoituspäätös
- Eettisen toimikunnan lausunto/lausunnot
- Fimean käsittelyilmoitus Findatan lupa
- Muu viranomainen, mikä:
- Tieteellisen tutkimuksen tietosuoja ja vaikutustenarviointi tai muu vastaava seloste, **pakollinen liite tutkimus- ja testbed -hankkeissa**
- Malli tutkittavan informoimiseksi laadittavasta tiedotteesta ja suostumuksesta
- Ulkopuolinen hakija, CV

Laatuhankkeen, kehittämishankkeen tai muun selvityksen liite:

- Suunnitelma, **pakollinen liite**

Luvan hakijan allekirjoitus

Allekirjoituksellani sitoudun omasta ja tietoja käsittelevän ryhmän puolesta tietojen salassapitoon ja niiden käyttöön vain lupapäätöksen ehtojen mukaisesti. Mikäli teemme tutkimusta, sitoudumme myös siihen, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tutkimustapaa ja tieteellistä käytäntöä ja että tutkimuksen tulokset julkaistaan viivyttämättä riippumatta siitä, ovatko ne hakijalle tai tutkimuksen rahoittajalle toivottuja tai ei. Mahdolliset epäilyt hyvän tieteellisen käytännön loukkaamisesta käsitellään noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta "Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa" (www.tenk.fi).

Lomake liitteineen toimitetaan sähköpostitse osoitteeseen tutkimuslupa@sata.fi

Nimi Marika Meronen

Asema/ virka Palveluesihenkilö

Toimipaikka Yhteiset palvelut, Erytispalvelut

Osoite

Puh

Päiväys 28.1.2025

Allekirjoitus

Puolto

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Hyväksyn osaltani

En hyväksy

Perustelu:

_____ / _____ /20__



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle: 1.1. - 31.12.2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasyistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttävätkö muutokset uutta lupaa.



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle: 1.1. - 31.12. 2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

Alekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määriteltyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoina ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omissa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös
LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle:

haettu aikaa

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

13.2.2025

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsyytä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvalla saajan on toimitettava tutkimusluvalla myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätöille ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omissa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttävätkö muutokset uutta lupaa.



**Päätös
LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA**

Lupa

myönnetään ajalle: ^{ad.} 31.12.2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys 18.2.2025

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsyyllä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös
LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle:

1.1. - 31.12.25

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

18.9.25

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määriteltyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojen noudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttävätkö muutokset uutta lupaa.



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA 1.1.2025 - 31.12.2025

Lupa

myönnetään ajalle:

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys 7.2.2025

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päättyttyä yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle: *anotun mukaan*

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

24.2.25

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määriteltyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojajysistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.
- Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvun saajan on toimitettava tutkimusluvun myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päättyttyä yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omissa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttävätkö muutokset uutta lupaa.



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle: 1.7. - 31.12. 2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys Poks 13.7. 2025

Allekirjoit

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määriteltyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös
LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle:

1.1. – 31.12.2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

13.2.2025

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsystä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omissa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös
LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

- myönnetään ajalle:
 ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys

14.2.25

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määriteltyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsystä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasystistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päättyttyä yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.



Päätös

LUPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Lupa

myönnetään ajalle: 1.1.2025 - 31.12.2025

ei myönnetä

Perustelu, miksi ei:

Päiväys 13.1.2025

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Luvan edellytykset

Lupa tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjasta voidaan myöntää hakijalle tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten. Lupa voidaan myöntää, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Luvan ehdot

- Luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa määritellyyn tutkimukseen.
- Tutkimuksen muut tiedot tulee saada laillisesti joko viranomaisluvalla tai tutkittavan suostumuksella.
- Saatuja tietoja ei saa luovuttaa, siirtää taikka myydä kolmannelle osapuolelle, eikä niitä voida liittää muihin kuin tätä tutkimusta varten suostumuksella tai viranomaisluvalla saatuihin tietoihin tai rekistereihin.
- Tutkimuksen aikana tutkimusrekisterin pitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään tutkimuksen aikana omina, potilasasiakirjoista / sosiaalihuollon asiakirjoista / muun asiakas-, palvelu- tai hallintotoiminnan asiakirjoista erillisinä aineistoinaan ja suojattuina asiattomalta pääsylvä tietoihin kaikissa käsittelyn vaiheissa sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta siten, että vain luvassa mainituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja.
- Luvan nojalla saatuja salassa pidettäviä tietoja ei käytetä yksittäisiä tutkimushenkilöitä koskevassa päätöksenteossa.
- Tutkimuksen tulokset tulee julkistaa.
- Tietosuojasyistä tutkimuksen tulokset tulee julkaista siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tulostenraportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen yleisiä eettisiä ohjeita.
- Tutkimusluvan saajan on toimitettava tutkimusluvan myöntäneelle viranomaiselle julkaisujen kopiot tai muu vastaava selvitys tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen päättyessä.
- Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifiointin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.
- Yksityisen tutkimusrekisterin osalta henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto voidaan arkistoida vain, jos se on tieteellisen tutkimuksen kannalta tai muusta syystä merkityksellinen ja kansallisarkisto on antanut siihen luvan. Aineisto tulee arkistoida korkeakoulun tai tutkimustyötä lakisääteisenä tehtävänä suorittavan laitoksen tai viranomaisen arkistoon kansallisarkiston määräysten mukaisesti. Kansallisarkisto voi antaa yhteisölle, säätiölle ja laitokselle luvan siirtää arkistoonsa omassa toiminnassaan syntyneitä henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistoja, jotka ovat tieteellisesti tai muusta syystä merkittäviä.
- Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätökseen sisältyviä ehtoja rikotaan, jolloin luvan saajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
- Tutkimuksen vastuullisen johtajan tulee antaa lupapäätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa lupaehtojennoudattamista.
- Jos tutkimusta suorittavassa organisaatiossa tai rekisterinpitäjän osalta tapahtuu olennaisia muutoksia, niistä tulee ilmoittaa luvan myöntäjälle, joka harkitsee edellyttääkö muutos uutta lupaa.

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 9.2.2025

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tietoja kerätään ”Varahenkilöstön vahvistaminen Satakunnan hyvinvointialueella” opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Satakunnan hyvinvointialueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöressurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön oikeanlainen osaaminen on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja palvelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Satakunnan hyvinvointialueella. Konkreettisesti työssä kehitetään henkilöstöressurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta sekä mallinnetaan vertaisarvioinnin avulla organisaatiolle sopivin toimintamalli.

Opinnäytetyössä ei kerätä tai käsitellä henkilötietoja. Tiedot kerätään ja käsitellään anonyymisesti.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Henkilötietoja (kuten nimiä, henkilötunnuksia tai osoitteita) ei kerätä missään vaiheessa.

Ensimmäiseksi kerätään tietoa varahenkilöstön nykytilasta eri toimialueilta Satakunnan hyvinvointialueella. Satakunnan hyvinvointialueen nykytilan kartoitus toteutetaan osin työryhmätyöskentelynä. Nimetyn työryhmän tapaamisissa mietitään myös alustavat kysymykset valmiiksi benchmarking teams-käyntejä varten eri hyvinvointialueille.

Nykytilan kartoituksessa käytetään apuna myös Sata-alueen muiden toimialueiden esihenkilöitä. Puhelinhaastattelut tai teamsin välityksellä, jotka toteuttaa opinnäytetyön tekijä

- Miten äkilliset poissaolot hoidetaan tällä hetkellä, jos varahenkilöstöä ei ole käytössä?
- Mitä erilaisia järjestelmiä esihenkilöt käyttävät sijaisten hankinnan tukena?
- Mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeiden näkymät liittyen toimintatapoihin, toimivuuteen, toimintaympäristöön ja resursseihin nähden?

Valittuihin hyvinvointialueisiin opinnäytetyön tekijä ottaa yhteyttä puhelimitse sopiakseen etävierailuista. Aineiston puhtaaksikirjoitus eli litterointi tehdään suoraan tallennetusta äänitteestä. Benchmarkkauksen yhteydessä haastattelut nauhoitetaan, jolloin niistä syntyy äänitallenteita. Opinnäytetyön tekijä teemoittaa aineiston benchmarkkauksen jälkeen. Valittujen hyvinvointialueiden nimiä ei mainita lopullisessa raportissa ja mallinnuksessa.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Rekisteröidyn suostumus, joka kysytään kirjallisella suostumuksella eli saatekirjeellä. Erillisellä kirjauksella eli lomakkeella.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

HR- johtaja on nimennyt työryhmän: erityis- ja sairaalapalveluiden toimialue, yhteiset palvelut varahenkilöstön osastonhoitaja, somatiikka, ikääntyneiden palvelujen vastuuyksikön päällikkö, kotona asumista tukevat palvelut, aikuisten palvelujen toimialue, vastuuyksikön päällikkö mielenterveys- ja päihdepalvelut ja aikuisten palvelujen toimialue, johtava ohjaaja vammaispalveluiden sosiaalityön ja vaativan tuen palvelut sekä konsernipalvelujen toimialue rekrytointipäällikkö, henkilöstöpalvelut.

Nykytilan kartoituksessa käytetään apuna Sata-alueen muiden toimialueiden esihenkilöitä. Kartoitusta käydään puhelinkeskusteluina, joita ei nauhoiteta. Mukana ovat erityis- ja sairaalapalveluiden toimialueen toimialueylihoitaja, lasten ja nuorten perheiden palvelujen toimialueen vastuualuejohtajat, vammaispalveluiden sosiaalityön ja vaativan tuen palvelujen vastuualuejohtaja, aikuisten palvelujen toimialueen vastuuyksikön päällikkö terveystieteiden osastot.

Esimerkkinä henkilöstöpalveluilta pyydetään euromääräiset luvut eli mitkä ovat ikääntyneiden toimialueen ympärivuorokautisten yksiköiden, kotihoidon ja arviointiyksiköiden sekä erityis- ja sairaalapalveluiden perustason hoito-osastojen hälytys- ja vuoronvaihkorvausten maksettu euromäärä.

Toisessa vaiheessa opinnäytetyön tekijä soittaa puhelimitse viiden eri hyvinvointialueen varahenkilöstön esihenkilöille. Haastattelupyynnöt saatekirjeineen lähetetään valituille hyvinvointialueiden varahenkilöstön esihenkilöille kaksi viikkoa ennen haastattelua sähköpostitse. Benchmarking-vierailun haastattelut toteutetaan tässä opinnäytetyössä etäpalaverin kautta. Tulokset käydään nimetyssä työryhmässä läpi teemoittain. Parhaita käytäntöjä haetaan keskittymällä johtamiseen, toimintatapoihin, mittareihin ja osaamiseen, jotka ovat oleellisia uudelle toimintamallille ja sen tavoitteille. Työryhmässä teemoja analysoidaan, sovelletaan, arvioidaan ja kehitetään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei luovuteta muille osapuolille.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle. Tietoja säilytetään organisaation tarjoamilla palvelimilla, jotka sijaitsevat EU:n sisällä.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Tietoja säilytetään opinnäytetyön tekijän työkäyttöön tarkoitetulla tietokoneella, joihin vain hänellä on pääsy. Benchmarking-käytien jälkeen aineisto anonymisoidaan välittömästi. Paperilomakkeet tiedot säilytetään opinnäytetyön tekijän työhuoneen lukitussa kaapissa, ja digitaalinen aineisto tallennetaan henkilökohtaiseen tiedostoon muistitikulle.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Allekirjoitetuista suostumuslomakkeista syntyvä tieto ja haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua. Litteroidut tallenteet säilytetään henkilökohtaisella tietokoneella vuoden ajan, ja niistä tehdään varmuuskopio muistitikulle. Vuoden kuluttua kaikki tallenteet poistetaan pysyvästi.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Ei automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi = Varahenkilöstön vahvistaminen Satakunnan hyvinvointialueella Kertatutkimus. Tutkimuksen kesto aika = 9.4.2024-31.5.2025 Henkilötietojen säilyttämisen kesto aika = 9.4.2024-31.5.2025
--

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Opiskelija Marika Meronen

Tutkimuksen suorittajat

Marika Meronen

9.2.2025

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden koulutusta (ylempi AMK), tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveystieteillä. Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö.

Kehittämistyön nimi on ”*Varahenkilöstön vahvistaminen Satakunnan hyvinvointialueella*”. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Satakunnan hyvinvointialueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöresurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön oikeanlainen osaaminen on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja palvelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Satakunnan hyvinvointialueella. Konkreettisesti työssä kehitetään henkilöstöresurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta sekä mallinnetaan vertaisarvioinnin avulla organisaatiolle sopivin toimintamalli.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan varahenkilöstön käytön nykytila Satakunnan hyvinvointialueella. Tutkimusaineisto kerätään työryhmätyöskentelynä, jossa osallistujat ovat nimettyinä. Nykytilan kartoituksessa hyödynnän myös puhelin- tai Teams-yhteyttä Sata-alueen muiden johto- ja esihenkilötehtävissä toimivien kanssa. Puhelin- tai teamskeskusteluja ei nauhoiteta, ja kaikki keskusteluissa annetut vastaukset anonymisoidaan, eli niistä poistetaan kaikki henkilöllisyyden tai tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Toimialueilla ja vastuualueilla, joilla varahenkilöstöä ei ole käytössä, opinnäytetyön tekijä haastattelee esihenkilöä (kuten vastuualuejohtajat, vastuuyksiköiden päälliköt, ylihoitajat ja osastonhoitajat) puhelimitse tai teamsin välityksellä.

Näissä haastatteluissa keskitytään yleisellä tasolla kartoittamaan; miten äkilliset poissaolot hoidetaan tällä hetkellä, jos varahenkilöstöä ei ole käytössä. Mitä erilaisia järjestelmiä esihenkilöt käyttävät sijaisten hankinnan tukena ja mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeiden näkymät liittyen toimintatapoihin, toimivuuteen, toimintaympäristöön ja resursseihin nähden.

Toisessa vaiheessa kerätään tietoa varahenkilöstömalleista benchmarking- arvioinnin avulla muilta hyvinvointialueilta. Kolmannessa vaiheessa luodaan palvelumuotoiluprosessin avulla yhtenäinen varahenkilöstöjärjestelmän toimintamalli vuodelle 2026 Satakunnan hyvinvointialueelle. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan eri tahojen kanssa yhdessä varahenkilöstön hallinnollista ja toimintaa vahvistavaa uutta toimintamallia.

Satakunnan hyvinvointialueen nykytilan kartoitusta varten pyydän sinua täyttämään liitteenä olevan suostumuslomakkeen ja lähettämään sen minulle sähköpostitse marika.meronen@sata.fi. Halutessasi voit lähettää tulostetun lomakkeen myös sisäisellä postilla Marika Meronen / Satasairaala, keskuustoimisto D rak, 2 krs.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Liitteenä opinnäytetyön tietosuojailmoitus ja opinnäytetyön suostumuslomake.

palvelusesihenkilö Marika Meronen

Satakunnan hyvinvointialue

Hyvä varahenkilöstön esihenkilö

Opiskelen tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisena lähestymistapana on palvelumuotoilu. Tutkimuslupani on myönnetty Satakunnan hyvinvointialueella ajalle 1.1.25-31.12.25.

Kehittämistyön nimi on: ”*Varahenkilöstön vahvistaminen Satakunnan hyvinvointialueella*”. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Satakunnan hyvinvointialueen varahenkilöjärjestelmää siten, että henkilöstöresurssien sijoittelu ja esihenkilörakenne tukevat tehokasta ja joustavaa työvoiman käyttöä. Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön oikeanlainen osaaminen on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä edistää resurssien tehokasta käyttöä ja palvelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudelleen mallintaa varahenkilöjärjestelmä vuoteen 2026 mennessä ja mahdollistaa varahenkilöiden laajempi käyttö Satakunnan hyvinvointialueella. Konkreettisesti työssä kehitetään henkilöstöresurssien sijoittelua ja esihenkilörakennetta sekä mallinnetaan vertaisarvioinnin avulla organisaatiolle sopivin toimintamalli.

Toivon, että voisimme keskustella siitä, miten olette kehittäneet keskitettyä varahenkilöstötoimintaa omalla hyvinvointialueellanne. Nauhoitan keskustelumme, jotta voin keskittyä paremmin keskusteluun. Nauhoituksen puran mahdollisimman pian etäpalaverin jälkeen. Keskustelemme kehitystarpeista omassa työryhmässämme ja pohdimme, voisimmeko soveltaa joitakin teidän käyttämiänne parhaita malleja omassa toiminnassamme. Kirjoitan opinnäytetyöstä raporttia, jossa noudatan benchmarking-prosessin eettisiä ohjeita.

Keskustelun teemat käsittelevät varahenkilöstön esihenkilörakennetta, johtamista, toimintatapoja, osaamista, palkkausta sekä haasteita ja toimivia käytäntöjä.

Mikä ajankohta sopisi Teille parhaiten etäpalaverin järjestämiseen?

Ystävällisin terveisin Marika Meronen

sairaanhoidtaja (AMK), JET, palvelusesihenkilö

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla, ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija

Benchmarking kysymykset

Seuraavat kysymykset ovat osa benchmarking tutkimuksessa tehtävää tiedonkeruu prosessia, jonka tavoitteena on oppia parhaita käytäntöjä varahenkilöstön organisoinnista.

Esihenkilörakenne ja johtaminen	
Missä varahenkilöstö organisaatorakenteellisesti sijaitsee?	
Miten varahenkilöstöä hallinnollisesti johdetaan? (esihenkilörakenne)	
Miten sijaisuudet on hoidettu esihenkilöiden kesken? Vastuu ja valtuudet?	
Mitkä ovat lähiesihenkilön päätehtävät?	
Kuinka paljon alaisia per lähiesihenkilö? (1–3, 4–10, 11–20, 21–35, 35–50)	
Kuinka paljon varahenkilöstöä hyvinvointialueellanne työskentelee?	
Mitä eri sote-työntekijöitä varahenkilöstössä työskentelee? (sh, lh, mth, kättilö ym.)	
Mitkä järjestelmät ovat varahenkilöstön esihenkilön apuna? (Respa, Sotender)	
Onko varahenkilöstöllä oma kustannuspaikka, joihin kustannukset kirjataan? (entä yksiköiden sijaismäärärahat)	
Onko nollatunti sopimus käytössä?	
Toimintatavat	
Varahenkilöstö, varahenkilöt (nimi tai jotain muuta)	
Onko varahenkilöt ryhmitelty alueittain? (lähihoitaja-sairaanhoitaja suhdeluku)	
Onko alueita, joissa ei ole varahenkilöstöä, palvellaanko koko hyvinvointialuetta?	
Onko varahenkilöitä sijoitettu pidempiaikaisiin poistumiin? (vuosiloman tekijät, työlomat, b-sopimuksella yhdessä yksikössä)	
Onko huddlauskäytäntöä, miten tasapuolisuus huomioidaan yksiköiden kesken?	
Onko varahenkilöillä nimetyt kotiyksiköt vai katsovatko varahenkilöt itse potilastilanteen mukaan?	

Kuinka monta yksikköä varahenkilöllä on kierrettävänä? Onko esimerkiksi rajatut kiertoalueet erikoissairaanhoidossa vai kierretäänkö sekä perustasoa että erikoissairaanhoidoa?	
Onko varahenkilöstö ns. "sisäänheittoyksikkö" (ensin tt tulee varahenkilöstöön ja myöhemmin tt menee yksikköön)	
Mitä henkilöstömittareita seurataan ja kuka seuraa (koulutusmäärärahat, poissaolot, vaihtuvuus)?	
Mitkä varausjärjestelmät ovat käytössä varahenkilöstön varauksissa?	
Laskutetaanko varahenkilöstötyöstä sisäisesti? esim. sisäisellä vyörytyksellä?	
Onko varahenkilöstön uudelleen organisoinnilla havaittu laajempia taloudellisia vaikutuksia (kustannukset vähentyneet, lisääntyneet vai tai ei havaittu taloudellisia vaikutuksia)	
Osaaminen	
Kuinka henkilöstön työhön perehdyttäminen on hoidettu?	
Miten osaamista seurataan ja varmistetaan? (kehityskeskustelut, OSS tai jokin muu?)	
Onko työkierto mahdollistettu varahenkilöstön sisällä?	
Onko varahenkilöt jaettu osaamisen mukaan eri alueille vai miten?	
Mitä osaamista tulevaisuudessa?	
Palkkaus	
Minkälaiset palkitsemis- ja palkkausmenetelmät ovat käytössä?	
Onko palkassa ns. kannustelisa, (palkkaus suhteessa yksiköiden työntekijöihin)	
Onko matkakorvaukset käytössä?	
Työmatkat, ovatko työaika vai ei?	
Mitä muita haasteita ja/tai toimivia käytänteitä	
Osallistettiinko henkilöstöä varahenkilöstön uudelleen organisoinnissa?	

Mitkä olivat siirtymävaiheen kipukohdat muutosvaiheessa? Mitä tehtäisiin toisin nyt, jos olisi lähtötilanne ja muutosvaihe?	
Kuinka varmistetaan, että henkilöstö huolehtii työkyvystään?	
Miten suhtaudutaan osa-aikaisiin työaikapyyntöihin?	
Mikä sitouttaa varahenkilöitä ja motivoit tai minkä takia nuoret/perheelliset ovat valinneet varahenkilöstötyön?	