

Hanne Heikura

**VAKANSSILUETTELOON PÄIVITYS HENKILÖSTÖSUUNNITELMAAN KAI-  
NUUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kaupan ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syyskuu 2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Hanne Heikura	
Työn nimi Vakanssiluettelon päivitys henkilöstösuunnitelmaan Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Kainuun sote
Aika Syksy 2013	Sivumäärä ja liitteet 39+37
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä vakanssiluettelon päivitys henkilöstösuunnitelmaan Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle. Vakanssiluettelon päivitys oli tärkeä osa keväällä 2013 tehtyä henkilöstösuunnitelmaa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnalliseen osioon kuului vakanssiluetteloiden päivitysten lisäksi koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen, vakanssitietojen vienti tietojärjestelmään, henkilöstösuunnitelman kokoaminen. Suunnitelmaan kerättiin tämänhetkinen tieto henkilöstöstä ja suunniteltiin poistumat ja tarpeet seuraavalle kolmelle vuodelle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään organisaation henkilöstöstrategiaa, osaamisen kehittämistä, henkilöstösuunnittelua ja henkilöstösuunnitelmaa. Teoreettinen viitekehys auttoi ymmärtämään henkilöstösuunnitelman laatimisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksia olivat vakanssirekisterin päivittäminen, koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen, vakanssitietojen vieminen henkilöstösuunnitelmaan. Työn tuotokset luovutettiin käytettäväksi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstöpalveluille.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	Vakanssi, Kainuun sote, henkilöstösuunnittelu, henkilöstösuunnitelma
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Hanne Heikura	
Title Vacancy Update in the Human Resource Plan for the Kainuu Social and Health Joint Authority	
Optional Professional Studies	Commissioned by Kainuu Social and Health Joint Authority
Date Autumn 2013	Total Number of Pages and Appendices 39+37
<p>The purpose of this study was to update the vacancy list in the human resource plan of Kainuu Social and Health Joint Authority. The vacancy list update was an important part of the human resource plan made in spring 2013.</p> <p>The study was a functional thesis. The operational section consisted of vacancy list updates, training plan and implementation, uploading vacancy data into the information system, gathering information for the human resource plan. The plan includes current information on personnel and planned removals and the needs of the next three years.</p> <p>The theoretical part included with the organization's human resource strategy, skills development, human resource planning and staffing plan. The theoretical framework helped to understand the needs when drafting the plan.</p> <p>The thesis outcome consists of the vacancy data updates, training planning and implementation, exporting personnel vacancy information into the human resource plan. The outputs of the work were handed for use in the personnel service of the Kainuu Social and Health Joint Authority.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Vacancy, Kainuu social and health authority
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

JOHDANTO	2
1 KAINUUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHYMÄ	1
2 HENKILÖSUUNNITELMA OSANA ORGANISAATION KOKONAISUUNNITTELUA	3
2.1 Henkilöstöstrategia	4
2.2 Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen	9
2.3 Henkilöstösuunnittelu organisaatiossa	14
2.4 Henkilöstösuunnittelu julkisella sektorilla	18
2.5 Henkilöstösuunnitelma organisaatiossa	19
3 VAKANSSILUETTELON PÄIVITYS HENKILÖSTÖSUUNNITELMAAN	23
3.1 Työn lähtökohdat	23
3.2 Työn toteutus	25
4 POHDINTA	33
LÄHTEET	36
LIITTEET	

## JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle (myöhemmin Kainuun sote) henkilöstömäärän eli vakanssien päivitys ajantasalle henkilöstösuunnitelmaan. Vakanssiluettelon päivitys oli tärkeää kuntayhtymälle, jotta saatiin kokonaiskuva tämän hetkisistä vakansseista, ja mitä muutoksia vakansseihin tarvittiin seuraavan kolmen vuoden aikana. Työn toimeksiantaja oli Kainuun soten henkilöstöpalvelut ja henkilöstöjohtaja. Työ toteutettiin keväällä 2013.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli suunnitella vakanssiluettelot Kainuun soten tulosyksiköille, kouluttaa tulosyksiköiden esimiehet täyttämään luettelot oikein ja koota kaikki vakanssit olemassa olevaan vakanssirekisteriin. Vakanssiluettelon päivityksessä tehtiin henkilöstösuunnitelma seuraavalle kolmelle vuodelle ja luettelot päivitettiin vuosittain.

Projektin aikana Kainuun soten tulosyksiköiden esimiehet tarkastivat ja korjasivat vakanssiluettelot sekä suunnittelivat poistumat ja tarpeet vuosille 2013 - 2016. Näillä tiedoilla pystyttiin päivittämään henkilöstöpalveluiden hallinnoima vakanssirekisteri ja tekemään koko kuntayhtymää koskeva määrällinen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013 - 2016.

Opinnäytetyönä toteutettiin koko kehittämisprojektista vakanssilomakkeiden suunnittelu, koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen, vakanssitietojen koonti uuden organisaation mukaiseksi vakanssirekisteriin ja henkilöstösuunnitelmaan. Työ ei liittynyt aiempiin projekteihin tai tutkimuksiin.

Vakanssit ovat julkishallinnon virkoja tai toimia ja ne perustetaan jokaista tarvetta kohti erikseen. Jokaisella työntekijällä on siis oma vakanssi. Kainuun soten henkilöstöpalvelut pitää henkilöstöstään vakanssirekisteriä, jonka perusteella voidaan sanoa, kuka työskentelee missäkin yksikössä ja millä vakanssinumerolla. Vakanssiluettelo pidetään ajan tasalla vakanssiluettelon päivityksillä, mitkä tekevät lähiesimiehet omista yksiköistään.

Kainuun soten aloittaessa toimintansa 1.1.2013 oli tarpeen tehdä vakanssiluettelon päivitys, koska tulosyksiköt muuttuivat ja vakansseja lakkautettiin organisaatiomuutoksen myötä. Sa-

malla päätettiin tehdä laajempi suunnitelma olemassa olevista ja tarvittavista vakansseista seuraavana kolmena vuotena. Esimiesten tehtävä oli tarkistaa luettelot, merkitä eläköitymiset ja muut poistumat sekä tehdä esityksiä uuden henkilöstön tarpeesta. Nämä tiedot kerättiin kuntayhtymän tietojärjestelmään ja näiden tietojen pohjalta pystyttiin myös laatimaan henkilöstösuunnitelma.

Henkilöstösuunnitelma on yleensä määrällinen ja laadullinen. Tämä suunnitelma oli enemmän määrällinen, koska siinä otettiin huomioon vain henkilöstömäärät ja niiden kehittyminen. Laadullista suunnitelmaa laativat henkilöstöpalveluiden yksiköt omalla toimialallaan.

Työn teoreettisena taustana oli kolme eri henkilöstösuunnitteluun liittyvää aihealuetta. Siihen sisältyi henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnitelma. Kaikki nämä osa-alueet liittyivät vakanssirekisterin päivitykseen, koska ilman näitä näkökulmia ei suunnitelmallista vakanssirekisterin voi tehdä. Työn lopussa on esitetty vakanssirekisterin päivityksen vaiheet.

## 1 KAINUUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHYMÄ

Kuntayhtymä on kunnallisen uudistuksen yhteydessä 1993 käyttöön otettu kuntien yhteistointamuoto. Kuntayhtymässä on kyse useamman kunnan pysyvästä yhteistyöstä jollakin tehtäväalueella. Kuntayhtymä perustetaan kuntien välisellä valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella. Kuntayhtymä ovat itsenäinen oikeushenkilö, johon sovelletaan kuntia koskevaa lainsäädäntöä. Kuntayhtymä voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia ja käyttää puhevaltaa viranomaisessa. Yhtymän jäsenkunnat vastaavat viime kädessä sen taloudesta. (Tilastokeskus 2006.)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä tuottaa Kainuun kuntien, Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Paltamon, Ristijärven, Sotkamon ja Suomussalmen kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut, joihin kuuluvat terveyspalvelut, perhepalvelut ja vanhuspalvelut. Lasten päivähoitopalvelut kuuluvat kunnille. Kainuun sote vastaa Puolangalla erikoissairaanhoidon ja ympäristöterveyden huollosta. Kuntayhtymän toimintaan kuuluu myös henkilöstö-, talous- ja tietohallinnon palveluiden tuottaminen alueellaan. (Kainuun sote 2013.)

Organisaatioon kuuluu seitsemän tulosaluetta, joissa on yhteensä 28 vastuualuetta, ja näissä n. 220 tulosyksikköä. Tulosalueita ovat Hallinto, Keskitetyt yhteiset tukipalvelut, Perhepalvelut, Sairaanhoidonpalvelut, Terveysten- ja sairaudenhoitopalvelut, Vanhuspalvelut ja Ympäristöterveydenhuollon palvelut, lisäksi Kainuun soteen kuuluu myös Kainuun Työterveys -liikelaitos. Kainuun soten palveluksessa työskentelee n. 3200 henkilöä.

Henkilöstösuunnitelman tekeminen ja vakanssiluettelon ajan tasalla pitäminen kuuluu henkilöstöpalveluille, joka kuuluu Keskitettyihin yhteisiin tukipalveluihin. Henkilöstöpalveluihin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, rekrytointi- ja tukipalvelut sekä palkanlaskentapalvelut.

Henkilöstöpalveluille kuuluu erilaisten henkilöstöraporttien ja suunnitelmien tekeminen ja ylläpito. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on myös pitää ajan tasalla vakanssiedot, kulunvalvonta ja tiedottaminen henkilöstöön liittyvistä asioista sekä palkkajärjestelmien ylläpito. Henkilöstöpalveluissa henkilöstösuunnittelun tehtäviä hoitaa henkilöstösuunnittelija ja henkilöstösihteeri.

Osaamisen kehittämisen osa-alueella suunnitellaan henkilöstö- ja täydennyskoulutukset ja suunnitellaan työkaluja, miten organisaatio ja jokainen yksikkö pystyy kehittämään ja ylläpitämään ammattitaitoa ja millaista kehittämistä on tarve saada. Osaamisen kehittämisestä vastaa koulutuspäällikkö.

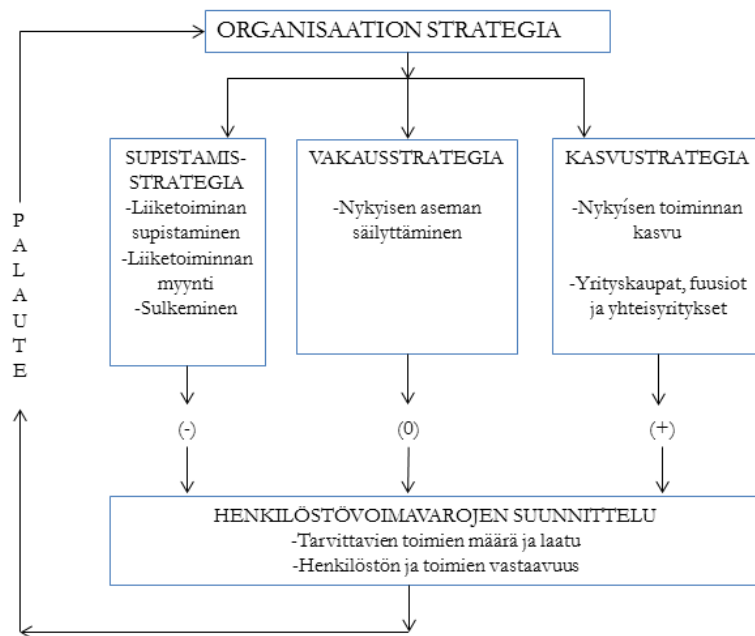
Työhyvinvoinnin tehtävänä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työsuojelusta sekä henkilöstöetuuksista että työterveyshuollon palveluista. Työhyvinvoinnin yksikköön kuuluvat työhyvinvointipäällikkö, työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet.

Rekrytointi- ja tukipalvelut Yksikkö huolehtii rekrytoinnista, yksiköiden sijaispalveluista ja tekstinkäsittely- ja sihteeripalveluista. Rekrytointi- ja tukipalvelut Yksikköön kuuluu tulosityksikköpäällikkö, henkilöstövastaava, henkilöstökoordinaattori, rekrytoijat ja henkilöstösihteerit sekä osastonsihteerit.



## 2 HENKILÖSUUNNITELMA OSANA ORGANISAATION KOKONAISUUNNITTELUA

Työelämän muuttuminen edellyttää henkilöstöltä entistä enemmän. Osaava henkilöstö on organisaation keskeinen tekijä, riippumatta siitä mitä tuotteita tai palveluita se tuottaa. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtamisen ajatuksena on, että organisaatiossa työskentelee määrältään riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka toteuttaa organisaation strategiaa. (Honkaniemi ym. 2007, 16). Kuvio 1. kuvaa organisaation strategian ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä.



Kuvio 1. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2009, 63.)

Henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla on tärkeää aloittaa suunnittelu strategiasta. Erityisesti tämä koskee henkilöstösuunnittelua. Tässä luvussa käsitellään organisaation henkilöstöstrategiaa, jonka pohjalta organisaatio tekee henkilöstösuunnitteluaan ja laatii henkilöstösuunnitelman.

## 2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia luo suuntaviivat, joiden avulla se omalta osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistumista. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä, miten ne aiotaan varmistaa. Sen osa-alueisiin kuuluvat osaamisen sitoutumisesta ja motivaatiosta huolehtiminen, johtamisen kehittäminen ja hyvinvointiasiat. (Viitala 2009, 61.) Henkilöstöstrategiassa määritellään myös sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. (Sydänmaalakka 2002, 129.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun tarkoituksena on tuottaa tietoa tulevan henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta. Ulkoisella ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat ympäristöön ja sisäisellä ympäristön kartoituksella selvitetään henkilöstön ominaisuuksia ja organisatorisia tekijöitä. (Kauhanen 2009, 23, 25.)

Strategisen suunnittelun avulla saadaan organisaatio vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia. Strategisessa suunnitteluprosessissa määritellään yleensä organisaation liikeideat, asetetaan tavoitteet ja allokoidaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laukkanen ym. 2002, 251.)

Henkilöstöstrategiaan tarvitaan organisaation yhteinen näkemys nykytilanteesta, tulevaisuuden tavoitteista ja parhaista keinoista. Henkilöstöstrategia on organisaation tavoitevalintoja, joiden tukena ovat henkilöstövoimavaroja koskevat tunnusluvut ja henkilöstöpolitiikka. (Ranki, 1999, 44.)

Strateginen suunnittelu on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä strateginen suunnittelu ohjaa onnistuneeseen tehtävien täyttöön ja myös pienissä organisaatioissa suunnittelu ohjaa tulevaisuuden päätöksiä. Strateginen suunnittelu on myös tärkeää talousarvion kannalta, koska sillä arvioidaan esimerkiksi rekrytoinnin ja koulutuksen kustannuksia. Strateginen suunnittelu ennustaa organisaation nykyiset henkilöstöresurssit ja tulevaisuuden toimet. (HR Council.)

Henkilöstöstrategian kiintopisteeksi kannattaa laatia myös henkilöstövisio, jossa otetaan kantaa, minkälaisen henkilövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. (Viitala 2009, 62.)

Henkilöstöstrategia on organisaation tavoitteellinen tila, johon kuuluu kehittämissuunnitelma, sekä näihin liittyvät hankintasuunnitelmat, kuten rekrytointistrategia. Sen tavoitteena on hoitaa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti. Toimivana henkilöstöstrategian välineenä pidetään seuraavaa ketjua:

- 1 henkilöstösuunnittelu
- 2 henkilöstöhankinnan suunnittelu yrityksen strategiaan peilaten
- 3 työhönoton suunnittelu
- 4 työntekijän perehdyttäminen
- 5 työnopastus
- 6 henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Kookas 2012.)

Henkilöstösuunnittelun ja muiden henkilövoimavarojen eri osa-alueilla on tärkeitä aloittaa suunnittelu organisaation strategiasta. Suunnittelussa otetaan myös huomioon nykyinen henkilöstökapasiteetti, henkilöstön vaatimukset tulevaisuudessa ja henkilöstöstrategian kehitys liittyen muihin organisaation strategioihin. (Kauhanen 2009, 63., HR Council.) Jokainen organisaatioon valittu työntekijä täytyy perehdyttää työhönsä ja työtehtäviinsä yksilöllisesti. Uuden henkilön perehdyttämisen täytyy sisältää myös tutustuttaminen yrityksen strategioihin ja käytäntöihin. Koko henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen kasvattamisesta on huolehdittava suunnitelmallisesti myös jatkossa. (Kookas 2012.)

Kainuun soten perustehtävään kuuluu asiakkaan ja potilaan palveleminen. Tätä perustehtävää toteutetaan henkilöstöstrategiaa noudattaen. Kainuun soten uusi henkilöstöstrategia ei ole vielä valmis, mutta tavoitteena voidaan pitää laadukkaita palveluita, osaavaa ja työkykyistä henkilöstöä ja erinomaista työpaikkaa, joka tuottaa laadukkaita palveluita asiakkailleen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan painopisteitä, joita ovat henkilövoimavarojen hallinta, osaamisen kehittäminen ja työkykyisyyden turvaaminen. (Kainuun sote 2012.)

Henkilöstöstrategia määrittelee millaisilla henkilöstöresursseilla yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet, mutta sen tulisi myös vaikuttaa ennakoivasti yrityksen yleiseen strategiaan. Henkilöstö on yrityksen tärkein sidosryhmä, joten henkilöstöstrategian osaelementteinä tulisi olla myös jonkinlaiset visiot työyhteisön kehityksestä. (Sydänmaanlakka 2002, 128.). Tavoitteissa on myös huomioitava ulkoisen ympäristön haasteet, kuten miten houkutellessa uusia työntekijöitä, miten nykyinen taloustilanne vaikuttaa tulevaisuudessa ja miten organisaation odotetaan muuttuvan tulevaisuudessa. (HR Council.)

### Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategian laatiminen on mahdollista, kun yrityksen liiketoimintastrategiasta on syntynyt näkemys. Ongelmia tuottavat monesti epämääräinen tai puuttuva strategia-asetanta, strategian huono kommunikointi, konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen tai strategiaksi esitettyjen periaatteiden keskinäinen ristiriitaisuus. Vaikka liiketoimintastrategia olisi selkeä, niin henkilöstövoimavarojen näkeminen aidosti strategisessa valossa on suuri haaste. (Viitala 2009, 67.)

Haasteellinen paikka on myös sellaisessa yrityksessä, jossa pitkän historian aikana henkilöstön toimintaa ohjaavat järjestelmät, organisaatorakenteet ja johtamistapa ovat vähitellen kehittyneet sivuroolissa ja omalla painollaan. Muutos edellyttää yrityksen johtoryhmän aitoa kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan tasavertaisesti muiden johtamisen alueiden kanssa. (Viitala 2009, 67.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu myös henkilöstön tukeminen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Kunnallisella puolella erikoistumisten sijaan painotetaan laajaa ammatillista osaamista ja suositaan ryhmätyöskentelyä. Johdon tehtävänä on kantaa vastuuta henkilöstön osaamisen kehittamisestä. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa apuvälineinä käytetään kunnan sisäisiä henkilöstöraportteja ja erityisesti henkilöstötilinpäätöstä. (Oulasvirta ym. 2001, 102.)

Tämän päivän henkilöstöjohtamisen keskeinen haaste on organisaation toiminnan joustavuuden vaatimus, mikä on seurausta muutosten nopeudesta, epävakaudesta ja vaikeasta ennustettavuudesta. Jotta sopeutuminen nopeisiin muutoksiin olisi mahdollista, yritykset pyrkivät maksimoimaan kaikinpuolista joustavuutta. Henkilöstömääriin liittyvien joustojen avulla yrityksen

pitäisi pystyä sopeuttamaan henkilöstömäärät siten, että yllättäviin kuten myös toistuviin vaihteluihin pystytään reagoimaan nopeasti. Henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden pitäisi olla niin monipuolista ja laaja-alaista, että työntekijöitä voitaisiin tarpeen mukaan sijoittaa muuttuviin ja erilaisiin tehtäviin. Työpanosta pitäisi pystyä keskittämään joustavasti ajankohtiin, jolloin sille on tarvetta ja vähentää, kun tarve on vähäisempää. Tätä voidaan toteuttaa työajan liukumilla, työaikapankeilla, osa-aikatyöllä tai työhön tarvittaessa kutsuttavalla henkilöstöllä. (Viitala 2009, 68.)

Henkilöstökustannuksissa pitäisi joustaa molempiin suuntiin osaamisen, tuotannon volyymin ja tuottavuuden vaihdella. Työnteon maantieteellisessä joustavuudessa pystytään paikasta riippumatta tekemään esimerkiksi etätyötä. Tällaisia mahdollisuuksia luovat erilaiset palvelukeskukset ja monet suuret palvelukeskukset on sijoitettukin Pohjois-Suomeen, koska siellä on työvoiman saanti ja pysyvyys helpompaa. (Viitala 2009, 68.)

Viitalan näkemykset henkilöstöjohtamisen joustavuuksista ovat nykypäivinä järkeviä. Sesonkivaihtelut on hyvä ottaa huomioon henkilöstömäärissä, koska työnantajilla ei välttämättä kannata taloudellisesti pitää turhaan kokoaikaisia työntekijöitä. Toisaalta kuitenkin kokoaikaiset ja pitkäaikaiset työntekijät ovat sitoutuneet hyvin työhönsä, joka lisää myös tuottavuutta.

### Henkilöstövoimavarojen johtaminen Kainuun sotessa

Kainuun sote työnantajana haluaa pitää huolta henkilöstöstä joustavalla ja oikeudenmukaisella henkilöstöpolitiikalla, kannustavalla palkkauksella ja työkykyisyydestä huolehtimalla. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää, mikä hänen työnsä merkitys on kuntayhtymälle. (Kainuun sote 2012.)

Laaja-alainen henkilöstön osaaminen tuo yritykselle lisäarvoa. Työntekijöiden osatessa useampia osa-alueita työssään työnteko ei pysähdy, jos joku sairastuu tai esimerkiksi avainhenkilö lähtee pois työpaikasta. Työaikajoustot tuovat yritykselle lisäarvoa, koska liukuvissa työajoissa jokainen voi oman elämänsä mukaan suunnitella työaikansa, mikä lisää mielekkyyttä ja tehokkuutta työssä. Työhön kutsutut työntekijät säästävät henkilöstöresursseja yritykseltä, mutta tällaiseen työhön voi olla vaikea saada koulutettua ja päteviä työntekijöitä.

Kainuun sotessa on käytössä liukuva työaika sellaisissa toimissa missä sen on mahdollista, kuten monissa toimistotehtävissä. Työaika on klo 7.00–19.00 välillä. Töihin pitää tulla viimeistään klo 9 ja töistä voi lähteä aikaisintaan klo 15. Ruokatunti kestää vähintään puolituntia, ja se vähennetään automaattisesti työajasta. Ylimenevä aika vähennetään työajasta sen perusteella, mitä aika ylittyy. Ruokatunti on pidettävä klo 10.00–13.00 välisenä aikana. Nämä joustot tuovat työhön mielekkyyttä, kun voi työskennellä oman aikataulunsa mukaisesti.

Monissa yrityksissä voisi olla mahdollista käyttää etättyötä, koska työt tehdään monissa paikoissa tietokoneen avulla ja nykypäivänä tietoliikenneyhteydet ovat hyvät. Tämän ansiosta työntekijä voi tehdä työnsä fyysisesti muualla kuin tietyssä paikassa. Maantieteellinen joustavuus on helppoa palvelukeskuksissa, joissa työskennellään asiakkaiden kanssa puhelimen tai tietokoneen välityksellä, jolloin ei ole väliä, missä asiakaspalvelija fyysisesti on. Myös monet virastot ja pankit käyttävät tätä menetelmää keskittämällä palvelut palvelupuhelimiin ja vähentämällä konttorien aukioloaikoja.

Kainuun soten työntekijöillä on myös mahdollista työskennellä etänä. Tämä mahdollisuus on ammateissa, joissa ei tarvitse olla jatkuvasti asiakkaiden kanssa tekemisissä, kuten esimerkiksi toimihenkilöt, jotka tekevät toimistotyötä. Etättyötä voi yleensä tehdä yhden päivän kuukaudessa.

Nykypäivänä uusien taitojen ja toimintatapojen opettelu on arkipäivää ja työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät henkilöstöltä entistä enemmän. Tämä luo haasteita ja taitovaatimuksia henkilöstöammattilaisille ja organisaation johdolle sekä esimiehille. Organisaation keskeinen menestyksen tekijä on osaava henkilöstö riippumatta siitä, mitä se tekee tai tuottaa. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ajatuksena on, että organisaatioissa on oltava riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka voi toteuttaa organisaation strategiaa. (Honkaniemi ym. 2007, 16.)

Suurimmassa osassa organisaatioissa on toimivat käytännöt henkilöstövoimavarojen osalta. Tällaisissa organisaatioissa myös johdon ja esimiesten osaaminen on keskeisellä sijalla, jolloin henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin liittyvät asiat ovat hallinnassa. Toisaalta on myös organisaatioita, joissa henkilöstöjohtamiseen ja -suunnitteluun ei panosteta erityisen paljon. Yleensä tämä johtuu organisaation pienuudesta tai siitä, että organisaatioissa ei ole vielä havahduttu asian tärkeyteen. (Honkaniemi ym. 2007, 16.)

Kuntien on vision perusteella hahmoteltava, mikä on tavoitteellinen ydinosaaminen, ja mitä osaamista hankitaan muilta. Keskeisiä toimintoja henkilöstöjohtamisessa ovat rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu ja työsuorituksen arviointi. (Kaartinen 2011, 6.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osaamisen ennakointi sisältää henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin kehittämis- ja palvelustrategioiden pohjalta. Kunta-alalla henkilöstövoimavarojen ennakointia analysoidaan eläkkeelle siirtymisestä ja muusta liikkuvuudesta. Analysointia tehdään työmarkkinoiden muutoksesta ja rekrytointimahdollisuuksista sekä yksilöllisistä kehittämissuunnitelmista ja urakehityksistä organisaation sisällä. (Kaartinen 2011, 7.)

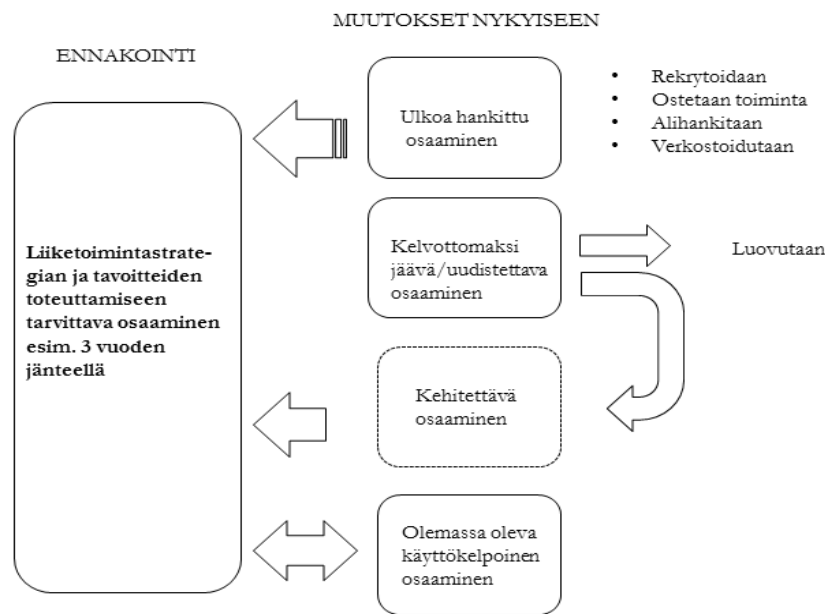
Kainuun soten esimiestyössä ja johtamisessa korostuvat tulevaisuudessa entistä enemmän suunnitelmallisuus, kustannustehokkuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on huomioitava, että kuntayhtymän vakansseihin tehdään muutoksia hallitusti. Vakanssien poistot, lisäykset ja niissä tapahtuvat muutokset on oltava suunnitelmallisia ja toteutettava ohjeiden mukaisesti. (Kainuun sote\_2. 2013.)

Henkilöpoistuman on oltava mahdollisimman hallittua. Henkilöstörakenteessa ja tehtävien uudelleenjärjestelyssä on huomioitava ennakoivasti henkilöstön siirtyminen eläkkeelle tai toisen työnantajan palvelukseen. Vapautuvien vakanssien osalta tehdään tarveharkinta uudelleentäyttämisen osalta. (Kainuun sote\_2. 2013.)

Kuntayhtymän rekrytoinnin on oltava oikea-aikaista ja tarpeellista. Tehtävästä poistuvan ja uuden aloittavan osalta pitää välttää päällekkäisyyksiä. Palveluksen aloittaminen pitää ajoittaa mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen aikaan. Kainuun soten henkilöstön palvelussuhteissa tapahtuvat muutokset huomioidaan ja tehdään järkevästi. Palvelussuhteen luonteen muutos ennakoidaan ja muutokset toteutetaan hallitusti. (Kainuun sote\_2. 2013.)

## 2.2 Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen

Osaamisen ennakointi menee käsi kädessä hankinta- ja kehittämissuunnitelman kanssa, mikä on edellytys liiketoiminnalle. Sen perusteella voidaan ennakoida, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa. Kuviossa 2. Viitala on kuvannut osaamisen ennakointia seuraavasti.



Kuvio 2. Osaamisen ennakointi (Viitala 2009, 77.)

Osaamisen ennakoinnissa otetaan kantaa, millaista osaamista liiketoimintasuunnitelmat edellyttävät tulevaisuudessa. Siinä otetaan myös kantaa siihen mitä osaamista joudutaan poistamaan, hankkimaan lisää, kehittämään tai uudistamaan. (Viitala 2009, 77.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jolla turvataan yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämää osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Johtamisen suunnittelussa osaaminen ja sen kehittäminen ovat keskeisiä asioita, mutta myös yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen ovat tärkeitä asioita. (Viitala 2009, 68.) Osaamisen johtamisessa määritellään myös ydinosaamiset, jotka luovat lisäarvoa asiakkaalle ja luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle. Näiden ydinosaamisalueiden määrittely on haastavaa, kun sitä tehdään ensimmäisen kerran. Prosessissa joudutaan pohtimaan syvällisesti organisaation osaamista ja sen merkitystä kilpailutekijänä. Osaamisen johtaminen tarkoittaa työskentelyä monella tasolla samanaikaisesti. (Sydänmaalakka 2002, 145.)



Osaamisen kehittämisessä täytyy asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, on tehtävä valintoja ja varattava kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Karkeasti luokitellen yritys voi lisätä ja varmistaa osaamista siten, että olemassa olevaa arvokasta osaamista sitoutetaan ja osaamista kehitetään. Osaamista voidaan kehittää myös ostamalla yritys tai sen osa, jossa on tarvittavaa osaamista. Rekrytoidaan uusia osaajia yrityksen palvelukseen tai lainataan osaamista eli ostetaan palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista, sekä siirretään tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista pois yrityksestä. (Viitala 2009, 184.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kokonaisuutena on tärkeä, mutta erityinen osa on ylimmän johdon kehittäminen. Se poikkeaa muun henkilöstön kehittämisestä siten, että johto on keskeinen osa organisaation johtamisprosessin kehittämistä. Kun yritys panostaa ylimmän johdon kehittämiseen, se panostaa oman johtamisjärjestelmän kehittämiseen. (Kauhanen 2009, 157.)

Yhtenä toimintaperiaatteena yritysten osaamisen johtamisen strategioissa on yleensä osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Osaamisen kehittäminen on tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa pyritään haluun kehittyä. Pyrkimyksiä voivat olla esimerkiksi tavoiteltava osaamistaso, jolloin tehdään suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi ja määritellään kehittämistoimintaan osallistujat. Suunnittelussa otetaan huomioon kehittämisen aikataulu, tuloksien seuranta ja tarvittavat resurssit. (Viitala 2009, 185.)

### Osaamisen kehittäminen kunta-alalla

Kunnallisen osaamisen kehittämisen tavoitteena on työelämän laadun parantaminen yhtä aikaa palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamisen kanssa. Henkilöstö kehittämisen tavoitteena on parantaa sitä osaamista, jota tarvitaan kunnan palvelutuotannossa. Osaamisen kehittämiseen kuuluu henkilökohtainen ja tiimin koulutus ja kehitystyö. Henkilöstön urakehitykset kuuluvat myös kehittämiseen. Sillä tarkoitetaan sekä etenemistä uralla että tehtävien laajentumista ja asiantuntijuuden kehittämistä nykyisessä työssä. (Kuntatyönantajat 2008.)

Yleensä suunnitelmat laaditaan yrityksen eri yksiköissä osana normaalia vuosisuunnittelua. Esi- miehet keskustelevat henkilöstönsä kanssa seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen painopistealueista ja sen jälkeen jokaisen kanssa henkilökohtaisesti. Suurissa yrityksissä nämä tiedot

kootaan henkilöstöammattilaisille, jotka koordinoivat tarpeen mukaan useampia henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä koskevia kehittämisohjelmia ja muita mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2009, 186.)

Osaamisen kehittämisen yksilöllisiä muotoja ovat esimerkiksi

- perehdyttäminen, jonka tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon
- sijaisuuksien hoito, joka turvaa toiminnan sujuvuuden ja kehittää, levittää ja uudistaa osaamista
- ristiinkoulutus, joka lisää organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta
- mentorointi, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta
- työnohjaus, jonka tavoitteena on kehittää työtapoja ja vahvistaa ammattitaitoa. (Viitala 2009, 192 - 193.)

Työn ulkopuolista osaamisen kehittämismuotoja ovat esimerkiksi koulutus ja omaehtoinen oppiminen. Ryhmätason osaamisen kehittämistä ovat kehittämisprojektit, tiimityöskentely ja palaverit. (Viitala 2009, 194 - 198.) Muita kehittämismuotoja ovat perehdyttäminen, mentorointi ja tutorointi, työ -ja henkilökierto. Osaamisen kehittämisellä tulee olla selvänä tavoitteena saada aikaan sellaista osaamisen kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2009, 201., Kuntayönantajat 2008.)

Osaamisen kartoittaminen ja mittaaminen ovat tärkeitä tietopääoman kehittämisessä. Jokaisella eri toimijalla on tehtävänsä asiassa. Toimijat voidaan ryhmitellä organisaation koon ja liiketoiminnan mukaan eri tavoin. Kauhanen on käsitellyt näiden eri toimijoiden rooleja osaamisen kehittämisestä kuviossa 3.

Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostaminen</li> <li>• Visio</li> <li>• Näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• Kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisilta oppiminen</li> <li>• Tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• Yhdessä tekeminen</li> <li>• Erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppiminen</li> <li>• Itseohjautuvuus</li> <li>• Pitkäjänteisyys</li> <li>• Rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
HR(D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoitus</li> <li>• Kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 3. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2009, 157.)

Kunnan palvelutuotannossa henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata osaaminen, jota tarvitaan kunnan palvelutuotannossa. Henkilöstökoulutus on osa strategista henkilöstöjohtamista. (Kuntatyönantajat). Palvelutuotannon muutokset, asiakaslähtöisyys, prosessien johtaminen ja hallinnan vaatimus, ohjausjärjestelmän muutos ja verkosto- ja tietoyhteiskunnan kehitys vaikuttavat kuntien henkilöstön osaamisvaatimuksiin. (Kaartinen 2011, 6.)

Kuntayhtymien ja kuntien henkilöstötyön tehtävänä on koko henkilöstöä ja johtoa koskevien kehittämissuunnitelmien laatiminen. Tavoitteena on turvata osaaminen, jota tarvitaan kuntien järjestämissä palveluissa. Henkilökohtaiset tavoitteet sovitaan yleensä koko henkilöstöä koskevien suunnitelmien lisäksi. (Kaartinen 2011, 8.)

Kainuun sotessa osaamisen kehittäminen on osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön hyvällä osaamisella pystytään turvaamaan toiminnan sujuvuus, laatu ja tavoitteiden saavuttaminen. Organisaation perusta on osaava henkilöstö. Kainuun sotessa osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään vuosittain. Kehittämissuunnitelman avulla pystytään varmistamaan, että työyk-

sikkö kykenee toteuttamaan tehtävänsä hyvin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Suunnitelmat ovat myös esimiehien osaamisen johtamisen työkalu. Näiden suunnitelmien pohjalta rakennetaan täydennyskoulutusohjelma. (Kaima 2013.)

Osaamisen kehittämisen keskeinen työkalu Kainuun sotessa ovat myös täydennyskoulutukset. Täydennyskoulutukset liittyvät aina kiinteästi virka- tai työtehtäviin ja niiden kehittämiseen. Täydennyskoulutukset jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin. Sisäiset koulutukset ovat keskitetysti suunnitellut koulutukset ja yksiköiden koulutukset. Ulkoisia koulutuksia ovat muun organisaation tarjoamia koulutuksia. Kainuun sote järjestää erilaisia koulutuksia luku-kaudessa n. 50 kpl. Koulutukset ovat useimmiten lyhytkoulutuksia, mutta joukossa on myös pidempikestoisia koulutuksia. (Kaima 2013.)

Kainuun soten osaamisen johtamiseen kuuluvat myös kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluilla varmistetaan ja ennakoidaan työyhteisön ja työntekijän oikeanlainen osaaminen. Kehityskeskustelut käydään työntekijän ja lähiesimiehen kesken vuosittain. (Kaima 2013.)

### 2.3 Henkilöstösuunnittelu organisaatiossa

Henkilöstösuunnittelulla tarkastellaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta. Sen tarkoitus on, että organisaatiolla olisi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa ja tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstön määrän rakenteen ja laadun muutosten ennakointia, sekä näihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä rekrytoinnista ja kehittämisestä siitä vastaaville henkilöille. Henkilöstösuunnittelun lähtökohta on liiketoiminnan strateginen suunnittelu ja siihen liittyvät tavoitteet ja tarpeet. (Viitala 2005, 233., Kauhanen 2009, 62.)

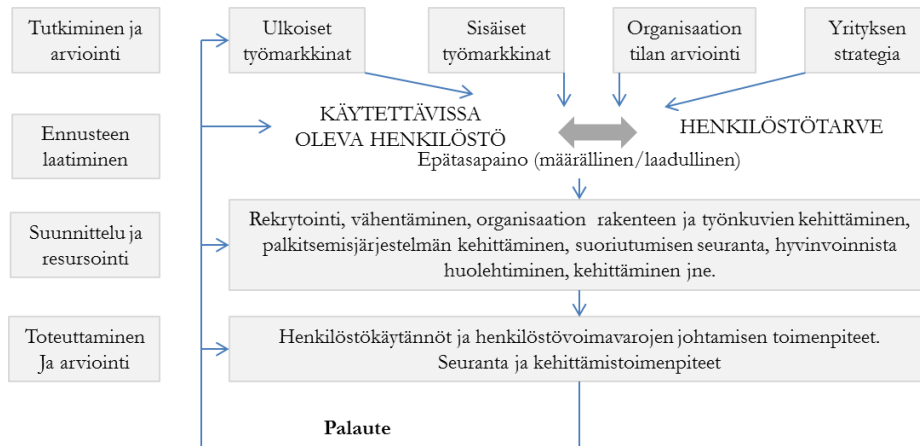
Henkilöstösuunnitteluun kuuluu organisaatiossa kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla saadaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelussa tavoitteena on tarkastella organisaation näkökulmasta oikeanlaisen osaamisen olemista oikeaan aikaan. (Österberg 2005, 21.)

Henkilöstösuunnittelulla siis ennakoidaan tulevaisuutta ja varaudutaan siihen. Sillä varmistetaan myös, että yrityksen liiketoiminnalla on myös tulevaisuudessa tarpeeksi tekijöitä, jotka osaavat työnsä ja ovat motivoituneita sekä voivat hyvin. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan myös yrityksen jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Henkilöstösuunnittelulla huolehditaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2009, 50.). Henkilöstösuunnitteluun liittyy siis henkilöstön vähentäminen, lisääminen ja liikuttaminen yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Siinä pohditaan tarvitaanko irtisanomisia tai tarvitaanko lisää vakituista työvoimaa. Pohdintaan kuuluu myös määräaikaisten, osa-aikaisten tai vuokratyövoiman käyttäminen. (Österberg 2005, 22.)

Henkilöstösuunnittelu kuuluu henkilöstöhallinnon toimintoihin. Kun henkilöstöasiat otetaan mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluun, niin pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelusta tulee strategista henkilöstösuunnittelua. Sillä pyritään varmistamaan, että yrityksellä on tulevan toiminnan edellyttämä henkilöstö sekä määrän että laadun osalta. (Laukkanen, Vanhala 2002, 325.)

Rationalistisessa henkilöstösuunnittelussa lähtökohtina ovat yrityksen strategia ja päämäärät, joista riippuvat yrityksen tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Ensin täytyy arvioida nykyiset henkilöstövoimavarat, kuten määrä, osaaminen, rakenne ja ennakoitu poistuma. Sen jälkeen määritellään, mikä osa nykyisestä henkilöstöstä ja osaamisesta on käytettävissä strategian toteuttamisen aikajaksolla. (Viitala 2009, 52.)

Kolmanneksi pitää arvioida tarvitaanko uutta osaamista ja paljonko uutta työvoimaa tarvitaan. Viimeiseksi määritellään miten nämä osaamisen ja henkilöstön lisäystarpeet hoidetaan. Kuviossa 3. on esitetty rationaalisen henkilöstösuunnittelun kulku. (Viitala 2009, 53.)



Kuvio 3. Henkilöstösuunnittelun kulku. (Viitala 2009, 54.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan siis jakaa karkeisiin suunnitelmiin, jolloin päävaihtoehtoina ovat rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisessä muodossa tai henkilöstön vähentäminen. Hienojakoiset suunnitelmat ovat rekrytointiin, ura- ja seuraajasuunnitteluun, kehittämiseen, palkitsemiseen, vaihtuvuuteen ja eläköitymiseen liittyviä asioita. (Viitala 2009, 52.)

Henkilöstösuunnittelu on usein yksi laiminlyödyimpiä alueita henkilöstöjohtamisen alueella. Suunnittelun kohteena ovat yleensä tulevaisuuden aikomukset markkinoilla, kuten uudet palvelut tai tuotteet sekä kohderyhmät, investoinnit koneisiin ja laitteisiin ja muut tuotannolliset järjestelyt, mutta usein henkilöstö, joka näiden toimintojen toteuttamiseen tarvitaan, jää usein suunnittelun ulkopuolelle. Yleensä pidetään itsestään selvyytenä, että löydetään osaava ja motivoitunut henkilöstö tekemään nämä muutokset. Monella alalla on alkamassa eläköitymisaalto ja alalle tulevien uusien ammattilaisten väheneminen muuttaa tilannetta olennaisesti aikaisemmasta. (Viitala 2005, 233.)

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan jokaisessa yrityksessä riippumatta sen koosta. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnittelua voidaan hoitaa toimitusjohtajan toimesta, mutta keskisuurissa ja suurissa yrityksissä tarvitaan tietojärjestelmiä henkilöstösuunnittelun tueksi. Henkilöstöasiantuntijan tehtävä on huolehtia henkilöstösuunnitteluun liittyvästä tiedon keräämisestä ja tarvittavan tiedon raportoinnista. (Österberg 2005, 22.)

Henkilöstösuunnittelun pitäisi siis liittyä kiinteästi yrityksen toiminnan suunnitteluun. Siinä pitäisi ennakoida kolme pääasiaa: henkilöstön osaaminen, henkilöstön määrä, henkilöstön sijoittuminen ja kohdentuminen prosesseihin, yksiköihin jne. Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoa rekryointitarpeesta, sisäisistä siirroista, ulkopuolelta hankkimisista, tehtävien uudelleen järjestämisestä, tehtävien osittamisesta tai yhdistämisestä, sijais- ja varamiessuunnitelmasta, seuraajasuunnitelmasta sekä kehittämis- ja urasuunnitelmista. (Viitala 2005, 234.)

Henkilöstösuunnittelun päävastuu on jokaisella esimiehellä oman vastualueensa osalta. He tietävät parhaiten toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja ryhmänsä henkilöiden osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista. Esimiehillä on myös näkemys vastualueensa tuotannollisen toiminnan kehityksestä. Esimiehen tehtävä on välittää tietoja henkilöstösuunnittelua koordinoivalle henkilölle. Johdon tehtävä on välittää esimiehille ja operatiivisesta toiminnasta vastaaville tieto yrityksen strategisen suunnitelman linjasta ja kehyksistä. (Viitala 2005, 235.)

Yritykset ovat hyvin varovaisia arvioidessaan henkilöstötarvettaan. Tämä johtuu esimerkiksi työlainsäädännön jäykkyydestä, mikä markkinoiden äkillisesti muuttuessa voi hidastaa henkilöstön vähentämistä. Myös epäonnistuneiden henkilövalintojen seuraukset ovat hankalia, jos selkeitä perusteluja ei irtisanomiselle ole. Yrityksillä ei ole tarpeeksi hyviä keinoja varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja määrä joka hetki parhaalla mahdollisella tavalla vastaa toimintastetta. (Viitala 2005, 235.)

Yrityksen on pystyttävä siis tuottamaan ennusteita tulevan työvoiman tarpeesta. Tämän lisäksi yrityksellä on oltava käsitys ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Jos alalla on pulaa osaavasta työvoimasta, niin henkilöstösuunnittelun täytyy olla ennakoivampaa huomattavasti enemmän kuin alalla, jossa tarjontaa on paljon. (Österberg 2005, 22.)

Henkilöstösuunnittelulle ovat tuoneet uusia haasteita myös ikärakenteen nopeat muutokset. Joissakin yrityksissä, joissa työsuhteet ovat pitkiä, työvoima on saatettu palkata pääsääntöisesti 1970-luvulla. Vaihtuvuuden ollessa pieni ja teknologian kehityksen myötä tai muista syistä uuden työvoiman tarve on ollut vähäistä, jolloin ikärakenne on vinoutunut ja painopiste on ikähaitarin yläpäässä. Tällöin eläkkeelle lähtijöiden aalto saattaa viedä suuren osan työvoimasta ja osaamisesta. (Viitala 2005, 237.)

Yritysten henkilöstösuunnittelussa käytetään apuna henkilöstötietojärjestelmiä. Osaamisen johtamisen tarpeet korostavat sellaisten henkilöstörekistereiden merkitystä, joiden varassa voidaan selvittää poistuvan osaamisen ja uuden tarvittavan osaamisen määrää, sijoittaa osaajia tehokkaasti sinne missä on tarvetta ja löytää tarvittavaa osaamista ja kehittää osaamista. (Viitala 2005, 238.)

#### 2.4 Henkilöstösuunnittelu julkisella sektorilla

Julkisella sektorilla suunnitellaan tulevaa annetuilla taloudellisilla ja henkisillä voimavaroilla. Kysyntä ei määrittele palvelun tarjontaa eikä annettuja voimavaroja, kuten yksityisellä sektorilla. Tehtyjen suunnitelmien pohjalta määritellään henkilöstötarve, mitä milloinkin tarvitaan. Henkilöstön vaihtuvuuden arviointi on vaikeampaa eläkkeellesiirtymisissä ja sairauspoissaoloissa. Nämä tekijät voivat hyvinkin nopeasti muuttua suuntaan tai toiseen organisaatiosta riippuvista tai riippumattomista syistä. (Kauhanen 2009, 62.)

Kunnan henkilöstösuunnittelun ja hankinnan pitäisi liittyä henkilöstöstrategiaan. Henkilöstösuunnitelman tulisi mitoitaa henkilöstön määrä, rakenne ja laatu siten, että se vastaa organisaation tarpeita. Siihen kuuluu olennaisesti myös henkilöstöressurssien käytön suunnittelu. Kuntasektorin kilpailukyky työmarkkinoilla vaikuttaa osaavan henkilöstön hankintaan ja pitämiseen. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa. Työvoimasta kilpaillaan myös ulkomaiden kanssa, joten jatkossa työvoiman hankintastrategiat täytyy nähdä yhä useammin valtioiden rajat ylittävänä asiana. (Oulasvirta, Brännkärr, 2001, 96.)

Julkissektorin ja muiden suurten ja keskisuurten yritysten tiedon pitää olla tavalla tai toisella useamman henkilön käytettävissä. Toisinaan siihen riittävät palkkahallinnon tiedostojen tarjoamat tiedot, mutta suurissa organisaatioissa tiedon hallinnan edellytys on keskitetty tietokanta, josta voidaan tarpeen mukaan hankkia johdon ja esimiesten tarvitsemat raportit (Kauhanen 2009, 62.). Kainuun sotessa on olemassa tietojärjestelmiä, joista löytyy henkilöstön perustiedot, koulutustiedot, palkanlaskentatiedot ja vakanssitiedot, näistä tietojärjestelmistä on mahdollista esimiehillä hakea tietoja, joita he tarvitsevat.



Organisaation strategiaan ja toimintaan nyt ja tulevaisuudessa perustuva henkilöstösuunnittelu voi käsittää laajimmillaan mm. tulevan henkilöstötarpeen määrittelyn, henkilöstön poistumaennusteet, työpaikan alueellisen sijainnin, henkilöiden sijoittamisen organisaation tehtäviin sekä henkilöstön osaamisen siirron ja kehittämisen. Suunnittelu voi käsittää myös urasuunnittelun, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, palkitsemisen ja kannustamismenettelyt sekä henkilöstön että toiminnan arvioinnin. (Lehtonen ym. 2005, 34.)

Jokainen organisaatio ja sen johtamiskäytännöt ratkaisevat itse, millaisia asioita he henkilöstösuunnittelussa painottavat. Painotukseen vaikuttavat organisaation erilaiset tehtävät sekä tulevaisuuden toimintojen ja tehtävien muutospaineeet. Siihen vaikuttavat myös nykyiset osaamis- ja henkilöstörakenteet. Organisaation on tiedettävä, mikä sen perustehtävä on nyt ja lähitulevaisuudessa, jotta henkilöstösuunnitelma voidaan toteuttaa. (Lehtonen ym. 2005, 34.)

## 2.5 Henkilöstösuunnitelma organisaatiossa

Henkilöstösuunnitelmaa tehtäessä on otettava huomioon ennakoitavat, organisaation toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Siinä tulee tulla esille ainakin yrityksen henkilöstörakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä, periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä, arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Henkilöstösuunnitelma on työkalu, jolla henkilöstöjohtamisen kentällä suunnistetaan lyhyellä aikavälillä henkilöstöstrategian periaatteiden ja linjausten mukaisesti. Henkilöstösuunnitelman tehtävä on varmistaa, että yrityksen toimintaan on käytettävissä tarpeeksi työvoimaa ja osaamista. Suunnitelmaan laitetaan osaamisen- ja kehittämisen tarpeet, mahdolliset lisäykset ja keinot, joilla asiat hoidetaan. Siinä määritellään myös hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä tukevat toimenpiteet. Yleensä henkilöstösuunnitelmassa eritellään myös kustannukset, kuten hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut kustannukset. Suunnitelmia voidaan tehdä myös työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. (Viitala 2009, 70.)

Henkilöstösuunnitelman lähtökohtina tarpeen määrittelyssä on henkilöstö, nykytilaa kuvaavat tiedot, kuten yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot ja tuleva kehitys. Nykyistä tietoa ovat myös esimerkiksi henkilöstömäärää yksiköittäin ja tehtävittäin koskevat tiedot, osaaminen ja aiempi osaamisen kehittäminen, työkokemus, urahistoria, urasuunnitelmat, työsuhteiden kesto, eläkkeelle siirtymiset, muu vaihtuvuus, poissaolot jne. Huomiota täytyy kiinnittää erityisesti ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin ja keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. (Viitala 2009, 71. Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot voivat olla työtehtävien sijoittuminen organisaation sisällä, tehtäväkuvaukset, tehtävien vastuualue ja sisältö, työaika, taidot ja ominaisuudet jne. (Viitala 2009, 71). Tulevaa kehitystä ovat yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuutta koskevat tiedot, yrityksen strategia ja tavoitteet sekä niiden vaikutukset henkilöstövoimavaroihin. Tulevaa kehitystä ovat myös teknologiset, lainsäädännölliset muutokset ja niiden vaikutus työvoimatarpeeseen ja työvoimamarkkinoiden tilanne ja työvoiman tarjonta. (Viitala 2009, 71.)

#### Henkilöstösuunnitelman laatiminen Kainuun sotessa

Kainuun sotien henkilöstösuunnitelma on enemmän määrällinen kuin laadullinen. Siinä otetaan huomioon henkilöstömuutokset vuosille 2013 - 2016. Suunnitelmassa arvioidaan eläkkeelle jäävien määrä ja henkilöstötarve poistumien tilalle. Siinä arvioidaan myös palvelutarpeen muutos seuraaville vuosille.

Henkilöstösuunnitelmasta jätettiin tarkoituksella pois laadullinen osuus, koska henkilöstöpalveluiden eri yksiköt tekevät laadulliset suunnitelmat eri toimialoista. Työhyvinvointi-yksikkö laatii henkilöstön hyvinvointisuunnitelmat ja Osaamisen kehittämisen -yksikkö suunnittelee osaamisen kehittämisen tarpeen kuntayhtymässä ja suunnittelee näiden tarpeiden pohjalta koulutussuunnitelmat.

Henkilöstötiedot ovat yleensä yrityksen tietorekistereissä, kuten henkilörekisterissä, palkkahallinnon järjestelmissä ja koulutusrekisterissä. Eri järjestelmien tietoja joudutaan yleensä yhdistelemään ja keräämään myös uutta tietoa, jotta henkilöstösuunnitelma pystytään toteuttamaan. (Viitala 2009, 72.)

Yrityksen henkilöstösuunnitelma tehdään vuosittain tilipäätökseen, joka on ns. vuosisuunnitelma. Silloin yksilöidään, millaisia henkilöstövoimavaroja organisaatiolla on seuraavan vuoden aikana tavoitteiden toteuttamiseksi ja resurssien ylläpitämiseksi. Siinä yksilöidään myös millä toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säädellään, kuinka henkilöstöä kehitetään ja mitä muita henkilöstöä koskevia asioita suunnitellaan. Vuosittain tehtävä henkilöstösuunnitelma toimii henkilöstöammattilaisten ja esimiesten kompassina päivittäisessä työssä. (Viitala 2009, 72.). Kainuun sote -kuntayhtymässä nyt tehtyä henkilöstösuunnitelmaa tullaan päivittämään ja tarkistamaan vuosittain. Vuosittaiset henkilöstösuunnitelmat tehdään tuloksikkokohtaisesti, ja ne laaditaan talousarviosuunnitteluun sitoen henkilöstöpalveluiden johtamana.

Henkilöstösuunnitelma voi olla myös projektikohtainen henkilöstösuunnitelma, jolloin suunnittelu kohdistuu tiettyyn projektiin. Tällaista suunnitelmaa käytetään yrityksissä, joissa toiminta on projektimaista eli siinä on selvä alku ja loppu. (Viitala 2009, 72.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa yritysten laatimaan henkilöstösuunnitelman. Lakisääteinen henkilöstösuunnitelma on henkilöstösuunnittelun vähimmäisvelvoite. Sen mukaan yrityksen täytyy esittää henkilöstölle yrityksen tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva, vähintään seuraava vuotta koskeva henkilöstösuunnitelma, sekä on myös esiteltävä koulutussuunnitelma, jossa on esitelty kehittämistoimenpiteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Henkilöstösuunnitelmassa pitää ottaa huomioon sellaiset yritystoiminnan muutokset, jotka ovat ennakoitavissa ja joilla on merkitystä henkilöstön rakenteeseen, määrään ja ammatilliseen osaamiseen. Henkilöstösuunnitelman on ainakin sisällettävä henkilöstön rakenne ja määrä, sekä näiden kehittyminen, työsuhdemuodot, joita ovat osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet, etätyö ja työntekijän mahdollisuus lyhentää työaikaansa tai siirtyä osa-aikaeläkkeelle. Suunnitelmassa arvioidaan henkilöstön osaaminen ja siinä tapahtuvat muutokset sekä vuosittaiset kehittämistavoitteet. Henkilöstösuunnitelmassa pitää olla myös edellä mainittujen asioiden seuraamis- ja arviointikäytännöt. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, Viitala 2009, 74.)

Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnitelma muodostuvat osasuunnitelmista, joita ovat mm. henkilöstöbudjetti, toimenkuvat, urasuunnitelmat, henkilöstörakenteeseen liittyvät ikä-, koulutus-, ym. suunnitelmat, sijais- ja seuraajasuunnitelmat, henkilöstön määrän muutokset ja varahenkilöstön tarve. (Laukkanen, Vanhala 2002, 325.)

Henkilöstösuunnitelman osa-alueet voivat olla asiakohdaisia suunnitelmia osastoittain, toiminoittain tai yksiköittäin. Osasuunnitelmia voivat olla

- ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma, missä määritellään, minkälaista henkilöstöä yritykseen tulisi hankkia suunnittelujaksolla
- sitouttamissuunnitelma, missä määritellään keinot, joilla hyvät osaajat pidetään
- palkitsemissuunnitelma, missä päätetään palkkauksen periaatteet ja toimenpiteet
- henkilöstön vuokraussuunnitelma, joka on joustavan työvoiman suunnittelu
- vähentämissuunnitelma, missä ennakoidaan työvoiman tarpeen vähenemistä eri yksiköissä ja tehtävissä
- hyvinvointisuunnitelma, mikä keskittyy henkilöstön psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. (Viitala 2009, 75.)

Lisäksi osasuunnitelmia voivat olla: osaamisen kehittämissuunnitelma, joustavan työvoiman toimenpidesuunnitelma, eläkkeellesiirtymisten aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma. (Viitala 2009, 76.)

### 3 VAKANSSILUETTELOON PÄIVITYS HENKILÖSTÖSUUNNITELMAAN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän vakanssiluettelon päivitys henkilöstösuunnitelmaan vuosille 2013 - 2016. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kainuun soten henkilöstöpalvelut ja henkilöstöjohtaja. Opinnäytetyössä päivitettiin Kainuun soten vakanssiluettelo henkilöstösuunnitelmaan. Vakanssiluettelon teon muihin osa-alueisiin kuuluivat koulutusten suunnittelu ja toteutus, vakanssitietojen vieminen tietojärjestelmään, henkilöstösuunnitelman taulukoiden laatiminen ja yhteenvedon tekeminen vakanssiluetteloista.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö on yleensä työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä toiminnan ohjeistamista, kehittämistä, järjestämistä tai järjeistämistä. (Airaksinen, T. 2010.)

Toteutustapana voi olla mm. kehittämissuunnitelma, opas, kirja tai muu konkreettinen tuote tai tuotos. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi olla esim. jonkin tilaisuuden tai tapahtuman suunnittelu ja järjestäminen. Sen tavoitteena voi olla myös ainoastaan suunnitelman laatiminen jonkin asian osalta, vaikka sitä pantaisi täytäntöön, kunhan suunnittelu ja suunnitelma laaditaan tarpeeksi laajasti. (Airaksinen, T. 2010.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen ja se sisältää toiminnallisen osuuden ja opinnäytetiedon. Sen tulisi aina pohjata ammattiteorialle ja sen tuntemukselle, joten toiminnallisen opinnäytetyön pitäisi aina sisältää myös teoreettinen viitekehys. (Airaksinen, T. 2010.)

#### 3.1 Työn lähtökohdat

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän uusi organisaatio aloitti toimintansa 1.1.2013. Tämän takia henkilöstösuunnitelman laatiminen ja vakanssiluettelon päivittäminen olivat ajankohtaisia keväällä 2013. Henkilöstösuunnitelmaan sisällytettiin Kainuun soten henkilöstötilanne 1.1.2013 ammattinimikkeittäin, palvelussuhdelajeittain ja -luonteittain. Nämä tiedot kerättiin organisaation yksiköiltä vakanssiluettelon päivityksellä.

Henkilöstösuunnitelma ja vakanssiluettelon päivitys tuovat lisätietoa ja lisäarvoa kuntayhtymälle, koska aiemmin ei ole tehty näin pitkälle ajanjaksolle henkilöstösuunnitelmaa. Kainuun sotien henkilöstöpalvelut saivat tulosityksiköiltä tietoa henkilöstön poistumasta, tarpeesta poistuman tilalle ja palvelutarpeen kasvusta. Henkilöstösuunnitelma auttaa myös esimiehiä näkemään ja suunnittelemaan paremmin tulevaisuutta pidemmälle.

Kainuun sotien vakanssiluettelon päivitys on tärkein henkilöstösuunnitelman osa. Vakanssiluettelon päivityksessä otettiin huomioon henkilöstön rakenne, palvelussuhteen luonne ja kokaikaisuus. Vakanssiluettelon päivityksessä otettiin huomioon myös muutokset vuosille 2013 - 2016. Muutoksia voivat olla:

- Vakanssin täyttö, esimerkiksi eläkepoistuman vaikutus
- Vakanssin lakkautus
- Vakanssin siirto, esimerkiksi toiseen tulosityksikköön
- Vakanssin muutos, esimerkiksi palvelutarpeen muutosvaikutus
- Vakanssin nimikemuutos.

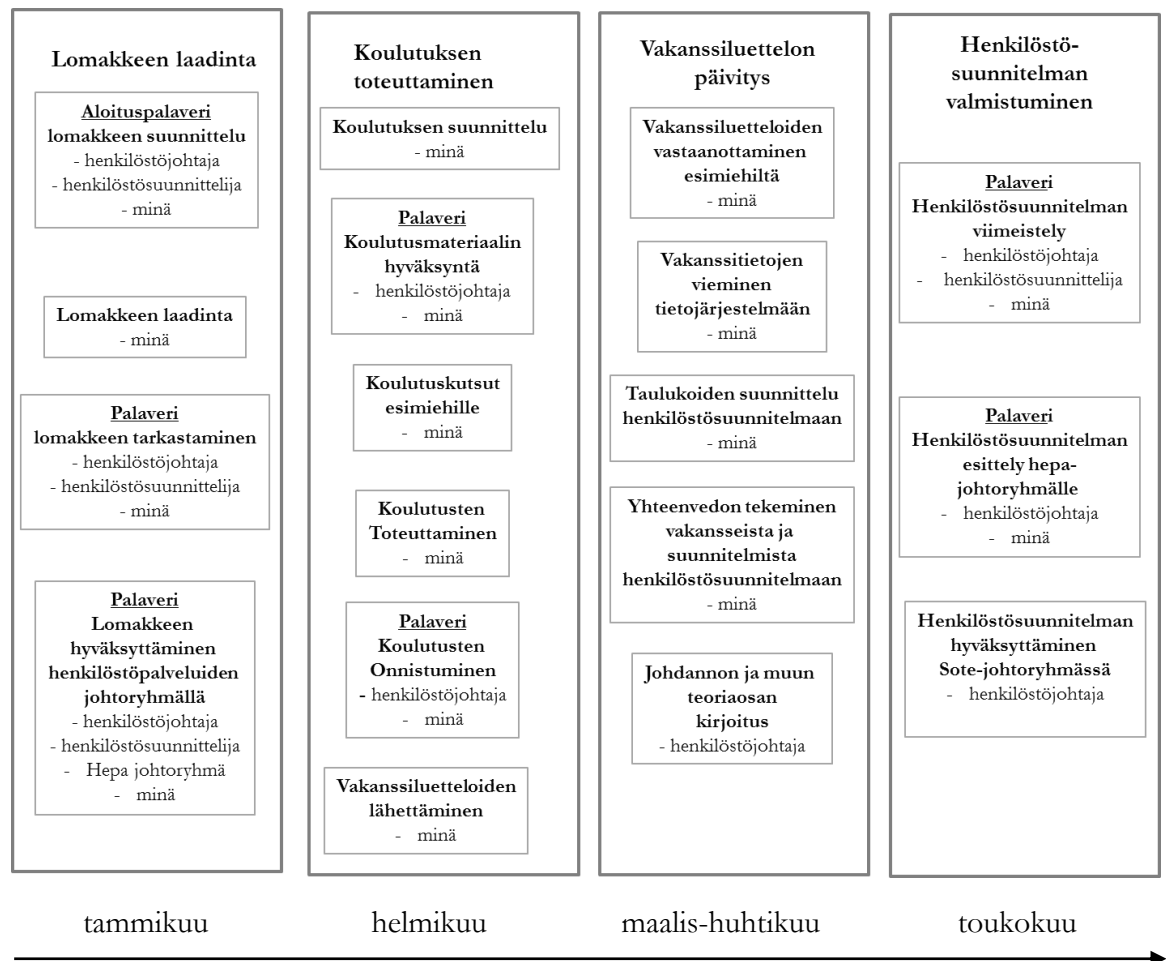
Vakanssiluettelon päivitys kuuluu jokaisen tulosityksikön esimiehelle. Esimiehillä on paras tieto omien yksiköiden työntekijöistä. He tietävät, jos joku on jäämässä esimerkiksi perhevapaalle, osa-aikatyöhön tai eläköitymisajankohdan. Esimiehet tietävät myös, jos on tarvetta uusille työntekijöille. Tarve voi olla tulosityksikön palvelutarpeen muutos ja henkilöstöresursseja näin ollen tarvitaan lisää.

Vakanssiluettelon päivitys pidemmälle aikajaksolle auttaa esimiehiä paremmin ennakoimaan tulevaisuutta ja he joutuvat miettimään pidemmälle oman yksikkönsä toimintaa. Ennakointi auttaa esimiehiä omassa työssään ja muutoksia on tällöin helpompi hallita.

Vakanssiluettelon päivityksen tai tarkistuksen kuntayhtymässä tekee vuosittain henkilöstöpalvelut. Organisaatiomuutoksen takia oli sellaisia vakansseja lakkautettu, joissa ei ollut tekijää 1.1.2013. Tämänkin takia oli tärkeää saada tulosityksiköiden vakanssiluettelot ajantasalle. Tulosityksiköiden tarvitessa näitä vakansseja he joutuvat hakemaan ne uudelleen sote-hallitukselta. Aikaisemmin vakanssiluetteloita ei ole suunniteltu näin pitkäksi aikaa eteenpäin.

### 3.2 Työn toteutus

Projektin toteuttamiseen osallistuin tradenomien tutkintoon kuuluvaan harjoittelua suoritettaessa. Projektin osallistui lisäksi Kainuun sotien henkilöstöjohtaja ja henkilöstösuunnittelija. Henkilöstöjohtaja johti prosessia ja henkilöstösuunnittelija toimi lähiohjaajanani prosessin aikana. Vastuullani oli tehdä käytännön työ, että vakanssiluettelon päivitys toteutuisi. Alla olevasta kuvista käy selvillä projektin kulku alusta loppuun.



Kuvio 4. Projektin vaiheet ja vaiheisiin osallistuneet





Kainuun sotien organisaatiokaavio toimi ohjenuorana vakanssiluettelon teossa, koska siitä löytyy kaikki kuntayhtymän tulosalueet, vastualueet ja tulosityksiköt. Kainuun sotien organisaatiota rakennetta en tuntenut ennestään, joten pystyin organisaatiokaaviosta yksilöimään kaikki yksiköt, ja siitä oli helppo tarkistaa, oliko kaikille yksiköille lomakkeet tehty ja kuka oli yksikön esimies. (LIITE 3)

### Perehdytyskoulutuksen suunnittelu ja toteutus

Lomakkeiden teon jälkeen, aloitettiin helmikuussa 2013 koulutuksen suunnittelu. Koulutus- ja infotilaisuuden tarkoitus oli kertoa kuntayhtymän esimiehille henkilöstösuunnitelman laatimisesta ja ohjeistaa heitä lomakkeiden täytössä, jotta lomakkeet olisivat yhdenmukaisia. Tällöin tiedoista olisi helpompi ja nopeampi koota yhteenveto. Koulutuksen suunnittelusta pidettiin palaveri, jossa paikalla oli lisäksi henkilöstöjohtaja. Hän antoi minulle vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa koulutus. Koulutuksesta laadittiin PowerPoint-esitys, jolla pyrittiin selkeään esitykseen. (LIITE 1).

Esimiehille lähetettiin myös kutsu koulutukseen n. kaksi viikkoa ennen koulutusta, jotta mahdollisimman moni pystyisi siihen osallistumaan. Koulutuskutsu lähetettiin sähköpostilla kaikille tulosalueiden, vastualueiden ja tulosityksiköiden esimiehille. Lomakkeita lähetettiin yhteensä 222 kappaletta.

Kutsu esimiehille oli seuraavanlainen:

*Arvoisa esimies,*

*kuntayhtymässä laaditaan kevään 2013 aikana henkilöstösuunnitelma vuosille 2013–2016. Siihen liittyen kuntayhtymän vakanssiluettelot päivitetään tulosityksiköittäin. Tärkeää on, että saamme ajantasaiset henkilöstötiedot kaikilta tulosityksiköiltä henkilöstösuunnitelmaa varten.*

*Kutsumme teidät info- / koulutustilaisuuteen koskien tulosityksikösi vakanssiluettelon päivitystä. Koulutuksessa kerrotaan henkilöstösuunnitelman tekemisestä ja ohjeistetaan luettelon täyttämiseen.*

Koulutuksen avulla esimiesten oli myös helpompi ymmärtää miksi vakanssiluettelo tehdään ja miten se auttaa myös heitä suunnittelemaan paremmin omien yksiköidensä tulevaisuutta.

Koulutukset pidettiin 25.2. - 26.2.2013. Koulutuksia pidettiin viisi kertaa näiden kahden päivän aikana, jotka oli kohdistettu eri yksiköiden esimiehille. Kuntien esimiehillä oli mahdollisuus osallistua koulutukseen videoneuvottelun kautta. Yhden koulutuksen kesto oli n. puolituntia.

Koulutuksen runko on esitetty kuviossa 5. Kuvioista voi päätellä kuinka paljon mihinkin osa-alueeseen oli varattu aikaa.

<b>Vakanssiluettelo koulutus 30 min.</b>	
DIA 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esittely</li> <li>• Henkilöstösuunnitelman laatiminen kevään 2013 aikana</li> <li>• Vakanssiluetteloiden päivitys tulosityksiköittäin</li> <li>• Koulutuksen tarkoitus</li> </ul>
5 min	
DIA 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä henkilöstösuunnittelu on?</li> </ul>
5 min	
DIA 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakanssiluetteloiden päivitys henkilöstösuunnitelmaa varten</li> <li>• Aikataulu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Päivitettävät vakanssiluettelot esimiehille vko 9</li> <li>○ Vakanssiluettelot palautettava vko 11 viim. 31.3</li> <li>○ Henkilöstösuunnitelma valmis 30.4</li> </ul> </li> </ul>
5 min	
DIA 4, 5, 6, 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakanssiluettelo – lomake</li> <li>• Ohjeistus vakanssiluettelon täyttämiseen.</li> </ul>
15 min	
DIA 8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitos osallistuneille</li> </ul>

Kuvio 5. Koulutuksen runko

Koulutukseen osallistui 56 esimiestä, mitä voidaan pitää kiitettävänä, koska sama esimies voi olla useamman yksikön päällikkö. Koulutukseen osallistujista kerättiin osallistujaluettelo (LIITE 2). Vakanssiluettelot lähetettiin esimiehille sähköisesti sähköpostin välityksellä. Heillä oli aikaa täyttää ja korjata taulukot. Koulutusta voi pitää tärkeänä osana vakanssipäivityksen teossa. Esimiehille kerrottiin henkilöstösuunnitelman teosta, neuvottiin vakanssiluetteloiden täyttämiseen ja ohjeistettiin palauttamaan luettelot aikataulussa, jotta henkilöstösuunnitelma pystyttiin toteuttamaan.

#### Vakanssiluettelon päivitystietojen täyttäminen

Esimiesten tehtävänä oli tarkistaa vakanssiluettelon tiedot, korjata virheelliset tiedot ja merkitä vuosille 2013 - 2016 muutokset vakansseissa. Lomakkeilla tehtiin myös esityksiä uusista perustettavista vakansseista. Lomakkeiden piti olla palautettu 31.3.2013. Aikaa tietojen täyttämiseen oli 31 päivää.

Viikkoa ennen määräaikaa laitettiin muistutussähköposti niille, jotka eivät olleet vielä palauttaneet suunnitelmaa. Melkein kaikkien tulosityksiköiden esimiehet palauttivat vakanssiluettelot aikataulussa ja koulutuksen ansiosta lomakkeet oli täytetty oikein. Näin ollen koulutusta voitiin pitää onnistuneena.

#### Tietojen tallennus, taulukoiden teko ja yhteenvedon tekeminen henkilöstösuunnitelmaan

Vakanssiluetteloiden palautuksen jälkeen alkoi tietojen vieminen Kainuun soten Pegasos -tietojärjestelmään. Tietojen kirjaaminen aloitettiin heti, kun ensimmäiset luettelot oli palautettu eli maaliskuussa ja tätä jatkettiin huhtikuun lopulle asti. Kirjaamisen tein itsenäisesti ja se oli työlästä ja hidasta, koska jokainen vakanssi syötettiin järjestelmään käsin. Tässä vaiheessa myös tulosityksiköt muutettiin uuden organisaation mukaisiksi. Muutoksia tuli myös työ- ja virkasuhteisiin sekä ammattinimikkeisiin. Kun tiedot oli syötetty tietojärjestelmään, voitiin vakanssit ja palvelussuhteessa olevat henkilöiden tiedot alettiin koota taulukoiksi henkilöstösuunnitelmaan.

Taulukoihin kerättiin tieto jokaisen tulosalueen henkilöstöstä. Taulukoissa näkyvät vastuualueiden täytetyt ja avoimet vakanssit ja vakansseilla olevat palvelussuhteet. Palvelussuhteiden

määrä voi olla korkeampi kuin vakanssien määrä, koska yhtä vakanssia voi olla hoitamassa useampi henkilö samaan aikaan eli vakanssilla voi olla sijaisia, jos vakituinen vakanssinhoitaja on poissa, kuten sairauslomalla, perhevapaalla tai virka- tai työvapaalla. Taulukossa 2. kuvataan, kuinka täytetyt ja avoimet vakanssit sekä palvelussuhteessa olevien määrä on esitetty henkilöstösuunnitelmassa.

Taulukko 2. Vakanssit ja palvelussuhteet tulosalueittain.

Hallinto	Vakanssit		yht.	Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet		Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Kuntayhtymän hallinto						
Yhteensä						

Taulukoissa kuvataan myös vakanssien koko- tai osa-aikaisuus. Osa-aikaisuuden perusteena voi olla osittainen hoitovapaa, osa-aikatyö, osatyökyvyttömyyseläke tai osa-aikaeläke. Taulukossa 3. on kuvattuna kuinka henkilöstösuunnitelmassa esitetään kuntayhtymän kokoaikaiset ja osa-aikaiset vakanssit tulosalueittain.

Taulukko 3. Vakanssien koko- ja osa-aikaisuus.

Hallinto	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Kuntayhtymän hallinto			
Yhteensä			

Henkilöstötilanne koottiin henkilöstösuunnitelmaan myös ammattinimikkeittäin. Näin pystyttiin toteamaan kuntayhtymän suurimmat ammattiryhmät, joita olivat sairaanhoitaja ja lähi- ja perushoitaja. Ammattinimikkeet jaettiin ryhmiin: lääkärit, hoitohenkilöstö, erityistyöntekijät sekä muu henkilöstö.

Taulukossa 4. on kuvattu, kuinka suunnitelmassa esitetään henkilöstömäärä ammattinimikkeittäin.

Taulukko 4. Vakanssit ja palvelussuhteet ammattinimikkeittäin.

HOITOHENKILÖSTÖ	Vakanssit	Palvelussuhteet		
		Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
ammattinimike				
ammattinimike				
ammattinimike				
ammattinimike				
Yhteensä				

Vakanssiluettelonpäivityksessä esimiehet tekivät suunnitelman omiin yksiköihin vuosille 2013 - 2016. Tällä perusteella voitiin arvioida henkilöstön muutokset seuraaville vuosille ja voitiin todeta, että henkilöstön tarve tulee kuntayhtymässä kasvamaan. Vakanssimuutoksia seurataan ja päivitetään vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä. Taulukossa viisi on kuvattu kuinka suunnitelmassa esitetään henkilöstömuutokset vuosille 2013 - 2016 tulosalueittain ja ammattiryhmittäin.

Taulukko 5. Vakanssien muutokset 2013 - 2016.

Tulosalue	2013	2014	Muut os (+/-)	2015	Muut os (+/-)	2016	Muut os (+/-)	Muutos yhteensä 2013-2016
Hallinto								
Lääkärit								
Hoitohenkilöstö								
Erityistyöntekijät								
Muut								
Yhteensä								

Vakanssiluettelon suunnittelussa otettiin huomioon eläkepoistumat yleisesti sekä ammattiryhmittäin. Huomioon otettiin myös muu poistuma, mikä voi olla esimerkiksi lähtövaihtuvuus tai muu syy.

Palvelutarpeen muutos voi lisätä henkilöstön tarvetta nykytasoon verrattuna, mutta toisaalta toisissa ammattiryhmissä se voi myös vähentyä. Vakanssiluettelon päivityksen lisäksi nämä muutokset pyritään ennakoimaan vuosittain tapahtuvan henkilöstösuunnittelun yhteydessä.

Organisaatiossa voi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat myös henkilöstömäärään. Palveluita voidaan ulkoistaa tai siirtää toisen kuntatyönantajan toteuttamaksi tai ottaa toimintoja omiksi palveluiksi. Muita palvelutarpeen muutoksia voivat olla toimintatapojen muutokset. Vakanssi-luettelon muutoksista tehtiin myös taulukot vuosiksi 2014 - 2016 tulosalueittain.

Vuosittain tehtävillä henkilöstösuunnitelmilla tarkennetaan vuosille 2013 - 2016 tehtyä henkilösuunnitelmaa. Yksikkökohtainen suunnitelma laaditaan talousarviosuunnitteluun sitoen henkilöstöpalveluiden johtamana. Vakanssimuutosesitykset viedään sote-hallitukseen ja muutokset tehdään sen päätösten mukaisesti.

#### Työn viimeistely ja onnistumisen arviointi

Työ viimeisteltiin toukokuussa yhdessä henkilöstöjohtajan ja henkilöstösuunnittelijan kanssa, jolloin pohdittiin työn onnistumista ja sen arvoa kuntayhtymälle. Työllä oli saatu tulosityksikötasoista tärkeää tietoa henkilöstöpalveluille. Työ loi rungon henkilöstösuunnitelman laatimiseen. Henkilöstöpalvelut sai valmiit taulukot, joiden pohjalle tulevaisuudessa voidaan lähteä toteuttamaan henkilöstösuunnitelmaa ja suunnitelma konkretisoi myös heille henkilöstösuunnitelman laatimisen periaatteet.

Valmis henkilöstösuunnitelma (LIITE 4) esiteltiin henkilöstöpalveluiden 26.5.2013 johtoryhmässä. Johtoryhmän edustajat olivat tyytyväisiä, kun oli tehty perusteellinen selvitys henkilöstötilanteesta ja miten se tulee muuttumaan seuraavien vuosien aikana. Tärkeää oli myös, että tällainen tieto oli nyt kirjoitettu yhteen raporttiin, jolloin tieto on helposti löydettävissä ja sitä ei tarvitse lähteä etsimään vaikeiden vaiheiden kautta.

#### 4 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää uuden Kainuun sote -kuntayhtymän vakanssiluettelo ajantasalle. Työ oli haastava, sillä organisaatiomuutoksen takia tuloyksiköt täytyi muuttaa uuden organisaation mukaiseksi. Muutoksia oli tullut myös ammattinimikkeisiin ja virkasuhteita muutettu työsuhteiksi.

Projektin alkaessa tammikuussa 2013 oli uusi kuntayhtymä aloittanut juuri toimintansa. Henkilöstötietojärjestelmät eivät olleet vielä ajan tasalla ja työn aloittamista jouduttiin hieman viivastamaan sen takia. Vakanssiluettelot saatiin tehtyä kuitenkin onnistuneesti tuloyksiköittäin. Koulutuksia jouduttiin hieman siirtämään alkuperäisestä suunnitelmasta, jonka seurauksena myös vakanssiluetteloiden palautuksia jouduttiin siirtämään kaksi viikkoa eteenpäin.

Aikataulun viivästyminen toi siinä mielessä haasteita, että vakanssiluetteloiden koontiin jäi vähemmän aikaa. Vakanssipäivitys saatiin kuitenkin suoritettua aikataulussa, mutta henkilöstösuunnitelman viimeistely jäi toukokuulle, vaikka työn piti olla valmis huhtikuun lopussa.

Teoriaosuudessa on tutkittu henkilöstöstrategiaa, henkilöstöjohtamista, osaamisen kehittämistä ja henkilöstösuunnittelua sekä henkilöstösuunnitelmaa. Kaikki nämä osa-alueet liittyivät vakanssiluettelon päivittämiseen henkilöstösuunnitelmaan. Ilman näiden asioiden tuntemista henkilöstösuunnitelman laatiminen olisi ollut vaikeaa, koska suunnitelmaa laatiessa täytyy ymmärtää, mitä henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan.

Teoriaosuudessa on käyty ne asiat läpi, jotka koin projektin aikana tärkeäksi osata. Vakanssiluettelon päivityksessä oli henkilöstöjohtaminen tärkeässä roolissa, koska päivitykset tekivät tuloyksiköiden esimiehet. Heille pidetyt koulutustilaisuudet vahvistivat myös heidän osaamistaan oman yksikkönsä henkilöstöjohtamista ja suunnittelua. Ilman tätä teoreettista kehystä vakanssiluettelon päivitys ei olisi onnistunut.

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Kainuun sote sai käyttöön uuden organisaation mukaisen vakanssiluettelon, joka on henkilöstöpalveluiden tärkein työkalu. Henkilöstösuunnitelman laatiminen vuosille 2013 - 2016 toi lisäarvoa kuntayhtymän esimiehille sekä henkilöstöpalveluilla, koska nyt pystytään paremmin ennakoimaan tulevaisuutta. Suunnitelmassa on konkreettisesti näkyvillä, millaista työvoimaa tarvitaan seuraavan kolmen vuoden aikana ja

kuinka paljon tarvitaan uutta työvoimaa poistuvien tilalla. Myös teoriaosuus tuo esiin tärkeimpiä asioita henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa.

Kuntayhtymässä ei ole aikaisemmin tehty näin laajaa henkilöstösuunnitelmaa. Työ loi pohjan uudelle käytännölle ja onnistuneen rungon, miten vakanssiluetteloiden päivitys ja henkilöstösuunnitelman laadinta kannattaa tehdä.

Suurin osa esimiehistä suhtautui vakanssiluettelon päivitykseen hyvin, mutta oli toki niitäkin, jotka kokivat sen työlääksi ja turhaksi. Koulutus oli siinä mielessä onnistunut, koska esimiehille tuli konkreettisesti esille henkilöstösuunnitelman tarkoitus ja tähän liittyvä vakanssiluetteloiden tärkeys. Koulutus motivoi esimiehiä täyttämään vakanssiluettelot ajallaan, koska heidät huomioitiin hyvin ja asiallisesti, eikä vain lähetetty luetteloita täytettäväksi. Esimiehet pystyivät myös ottamaan yhteyttä henkilökohtaisesti, jos heillä oli epäselvyyksiä jonkin asian kanssa.

Henkilöstösuunnitelma konkretisoi esimiehille vakanssiluettelopäivityksen tärkeyden. Valmis henkilöstösuunnitelma taulukoineen auttaa esimiehiä ymmärtämään, miksi päivityksiä tehdään ja miksi esimiehen kannattaa suunnitella työyksikkönsä työtä entistä suunnitelmallisemmin ja ennakoivasti pidemmälle ajalle.

Opinnäytetyön toiminnallinen osio onnistui hyvin. Vakanssietojärjestelmä saatiin ajantasaiseksi uuden organisaation mukaiseksi ja henkilöstösuunnitelma saatiin laadittua. Täytettyjä vakanssiluetteloita voidaan pitää aika luotettavina, koska esimiehet tietävät oman yksikkönsä muutokset lähivuosille. Puutteita voi olla jonkin verran suunnitelmissa, mutta esimiesten saadessa henkilöstösuunnitelma itselleen heille konkretisoituu miksi vakanssiluettelot täytyi päivittää kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Uskon, että tämä ohjaa myös esimiehiä suunnittelemaan entistä paremmin henkilöstötarvetta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen onnistui myös, koska vakanssiluettelon päivitys ja suunnitelmat liittyvät keskeisesti organisaation strategiaan ja henkilöstösuunnitteluun. Raportista saa näkemyksen, millaista yritysten henkilöstösuunnittelu on ja mitä osa-alueita siihen kuuluu. Raportista voi saada myös moni henkilöstöhallinnon ammattilainen uusia näkökulmia työhönsä.

Oman oppimisen tärkein asia oli päästä syvälle Kainuun sotien henkilöstösuunnitteluun ja organisaatorakenteeseen. Tämän prosessin aikana sain hyödyntää opiskeluissani saatua osaamista ja myös sain paljon osaamista henkilöstöhallinnosta. Tämän kokoiselle organisaatiolle



vakanssiluettelon päivitys kaikkine osa-alueineen on vaativa työ ja olen kiitollinen, että olen saanut olla siinä mukana.

Opinnäytetyötä tehdessä pääsin perehtymään syvällisesti henkilöstösuunnitteluun todellisessa ympäristössä. Työn aikana sain sellaisia tietoja ja taitoja, joista uskon olevan hyötyä myös tulevaisuuden urasuunnittelussa. Opinnäytetyöprojekti toi konkreettisesti esille sen, mitä ammatinopintoissa on suoritettu.

Puolen vuoden aikana pääsin hyvin sisään Kainuun sotien henkilöstösuunnitteluun, organisatiorakenteeseen ja toimintatapoihin, joita heillä on. Aloittaessani työn en tiennyt henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstösuunnitelman laatimisesta kuin teorian, mitä oli koulussa opiskeltu. Oli hienoa päästä hyödyntämään opittuja asioita käytännössä näin suureen organisaatioon.

Jos lähtisin uudelleen tekemään tätä työtä, niin osaisin aikatauluttaa työtehtävät paremmin ja varmaan myös muuttaisin joidenkin osa-alueiden järjestystä. Eniten yllätti vakanssietojen hidas vieminen tietojärjestelmään, jonka takia tein myös pitkiä päiviä, että pysyin aikataulussa. Kainuun sotelle toivon, että heille olisi hyötyä tästä työstä, jonka heille tein. Ja he pystyvät myös tulevaisuudessa hyödyntämään tuottamaani materiaalia.

Tulevaisuudessa Kainuun sotien -henkilöstöpalveluiden kannattaa tehdä tällainen isompi henkilöstösuunnitelma kolmen vuoden välein. Se auttaa henkilöstöpalveluita ja tulosityksiköiden esimiehiä suunnittelemaan paremmin ja hallitummin tulevaisuutta. Suunnitelman tekeminen vaatii henkilöstöpalveluilta paljon henkilöresursseja, mutta pidemmän päälle se kannattaa. Silloin tiedetään hyvissä ajoin suunnitella muutoksia, jolloin myös henkilöstön hankkimiseen voi käyttää enemmän aikaa, jolloin pystytään saamaan organisaatioon juuri sellaista osaamista, mitä tarvitaan.

Henkilöstösuunnitelmaan voi lisätä laadullisen osion määrällisen lisäksi. Liittämällä laadullinen henkilöstösuunnitelma vakanssiluettelon mukaan saadaan kerralla kokonaiskuva henkilöstöstä ja osaamisesta. Tällöin henkilöstöpalvelut ja esimiehet saavat yhdestä raportista kokonaiskuvan henkilöstön määrästä ja tarpeesta, mutta näkevät myös, millaista osaamista on olemassa ja mitä osaamista pitäisi kehittää.

## LÄHTEET

Kirjallisuus

Honkaniemi, L ym. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kaartinen L. 2011. Osaamista kehittämään. Mainostoimisto Soihtu Oy.

Kainuun sote 2012. Henkilöstöstrategialuonnos 2012.

Kainuun sote\_2 2013. Henkilöstösuunnitelma 2013.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laukkanen, M - Vanhala, S - Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lehtonen V-M - Aalto R-L, Lantto P - Mäkinen K - Happonen M - Mäkelä K - Suominen R.. 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oulasvirta, L - Brännkärr C. 2001. Toimiva kunta. Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka P. 2002. Älykäs organisaatio. 5. painos. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen –Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

#### Internetlähteet

Airaksinen, T. 2010. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen <http://www.sli-deshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-ont-tekstina-2010>

HR Council. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-strategic.cfm> Luettu 24.11.2013

Kaima 2013. <http://kaima.kainuu.fi/sote/sivut/default.aspx> (Luettu 30.5.2013)

Kainuun sote 2013. <http://maakunta.kainuu.fi/index.asp> (Luettu 16.10.2013)

Kookas 2012. <http://www.kookas.fi/articles/read/7471> (Luettu 16.10.2013)

Kuntatyönantajat 2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-kehittäminen/Sivut/default.aspx> (Luettu 26.10.2013)

Kuntatyönantajat 2008. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämän-kehittäminen/henkilöstöjohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/osaamisen-kehittamista-kokeva-suositus.aspx> (Luettu 24.11.2013)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/4-luku-yrityksen-yleiset-suunnitelmat-periaatteet-ja-kaytannot-15-26-c2-a7/16-c2-a7-henkilostosuunnitelma-ja-koulutustavoitteet.html> (Luettu 16.10.2013)

Tilastokeskus 2006. <http://www.stat.fi/meta/kas/kuntayhtyma.html> (Luettu 16.10.2013)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. [http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain\\_ydinkohdat/henkilostosuunnitelma\\_ ja\\_koulutustavoitteet](http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat/henkilostosuunnitelma_ ja_koulutustavoitteet) (Luettu 1.12.2013)

## LIITTEET

Liite 1: Vakanssiluettelon koulutusmateriaali

Liite 2: Koulutuksen osallistujalista

Liite 3. Kainuun soten organisaatiokaavio


Liite 4. Kainuun soten henkilöstösuunnitelma




# HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Henkilöstöpalvelut  
Hanne Heikura  
Tradenomi-harjoittelija

27.10.2013 Kainuun sosiaali- ja terveysalueen kurssiyhtymä




# HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

- Henkilöstösuunnittelulla
  - Huolehditaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta
  - Turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi
  - Ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia
  - Määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan

(Viitala, R. 2009 Henkilöstöjohtaminen)

27.10.2013 Kainuun sosiaali- ja terveysalueen kurssiyhtymä / Hanne Heikura




## HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

- Toteutetaan keväällä 2013
- Tehdään aikavälille 2013 – 2016
  - Eläkepoistuma
  - Tarve poistuman tilalle
  - Palvelutarpeen vaatimukset henkilöstörakenteeseen
- Vakanssiluettelo päivitetään tulosyksiköittäin
- Vakanssiluetteloiden palautus 31.3.2013 mennessä
- Henkilöstösuunnitelma valmis 30.4.2013

---

27.10.2013 Kainuun sosiaali- ja terveysalueiden kuntayhtymä / Hanne Heikura



## Esimerkki

Yhteensä yhteensä		Kainuun sote		Kainuun sote		Kainuun sote		Kainuun sote		Kainuun sote	
Yhteensä	Kainuun sote	Yhteensä	Kainuun sote	Yhteensä	Kainuun sote	Yhteensä	Kainuun sote	Yhteensä	Kainuun sote	Yhteensä	Kainuun sote
1	2013-2014	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä
2	2013-2014	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä
3	2013-2014	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä
4	2013-2014	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä
5	2013-2014	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä	Yhteensä yhteensä

Huomioitavaa:
 

- 1) Yhteensä yhteensä
- 2) Yhteensä yhteensä
- 3) Yhteensä yhteensä
- 4) Yhteensä yhteensä
- 5) Yhteensä yhteensä

---

27.10.2013 Kainuun sosiaali- ja terveysalueiden kuntayhtymä / Hanne Heikura

## Esimerkki



1

Tulosyksikko	Tulosyksikön nimi	Ammattinimike	Lkpnimi
22930000	2013 Ympäristöterveyden huo	toimistos sihteeri	
22930000	2013 Ympäristöterveyden huo	laborantti	
22930000	2013 Ympäristöterveyden huo	laborantti	

virka1

Palsu alkupvm	Palsu paat pvm	Palv.luonn	Palv.kok.aik.	tss 2	Vakanssi
1.1.2013	00.00.0000	toistaisek	kokoaikainen		2XXXXX
1.1.2013	00.00.0000	toistaisek	kokoaikainen		2XXXXX
1.1.2013	00.00.0000	toistaisek	kokoaikainen		2XXXXX

## Esimerkki



2

Vakanssi	MUUTOS E SITY S			HUOM! muuta
	v. 2014	v. 2015	v. 2016	
200675			2) 31.3	
200677		1) 1.6.		
200678				
200679				
200680				


SELITYS: 1) eläköityy 31.3.2015, siirtyminen 1.6.2015  
2) eläköityy 31.3.2016, toimien lakkautus

Selitykset kohtaan muutosesitys			
Sarakeet: v. 2014, v. 2015, v. 2016			
1) täyttö	esim. eläköitymispoistuman vaikutus, onko tarvetta täytölle? Täyttö alkaen		
2) lakkautus	vakanssin lakkautus		
3) siirto	esim. vakanssin siirto toiseen tulosyksikköön/vastuualueelle/tulosalueelle, minne?		
4) muutos	esim. palvelutarpeen muutosvaikutus, hinnoittelutunnus-, tva tasomuutos		
5) nimike	esim. nimikemuutos, merkitse uusi nimike sarakkeeseen		



## HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

- Esimiehille lähetetään yksikkökohtainen vakanssiluettelo 25.2. - 1.3.2013 välisenä aikana
- Palauta tarkistettu ja/tai täydennetty lomake sähköisenä 31.3.2013 mennessä:  
[hanne.heikura@kainuu.fi](mailto:hanne.heikura@kainuu.fi)
- Henkilöstösuunnitelman jatkotyöstö:
  - Kokoaminen
  - Valmis 30.4.2013
  - Jory -käsittely
  - Tulosityksiköihin jako

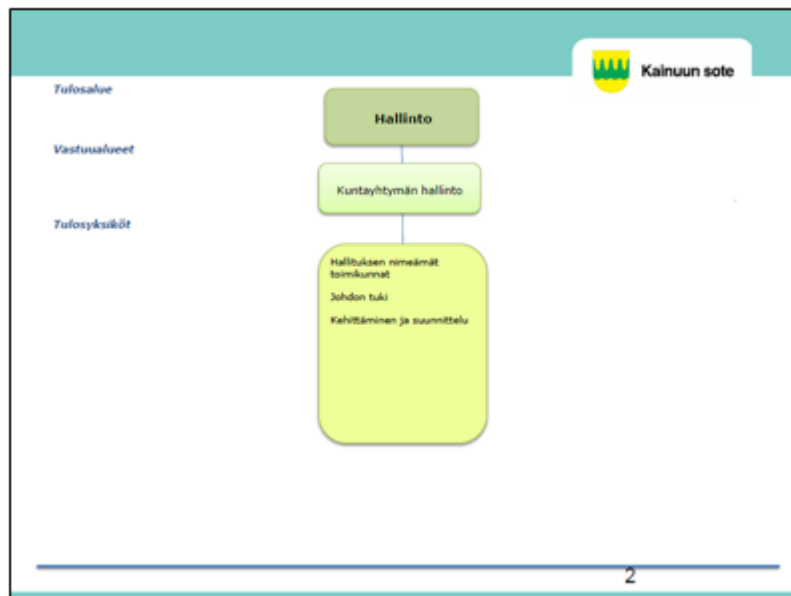
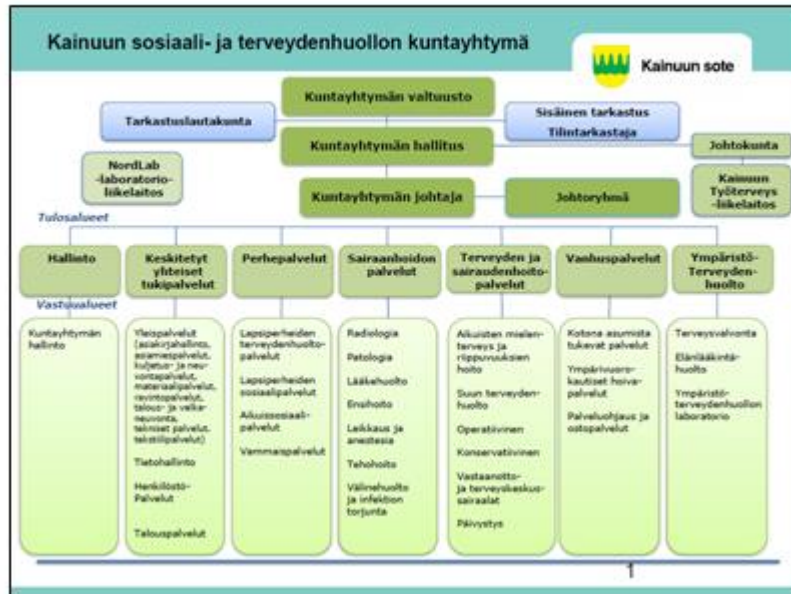


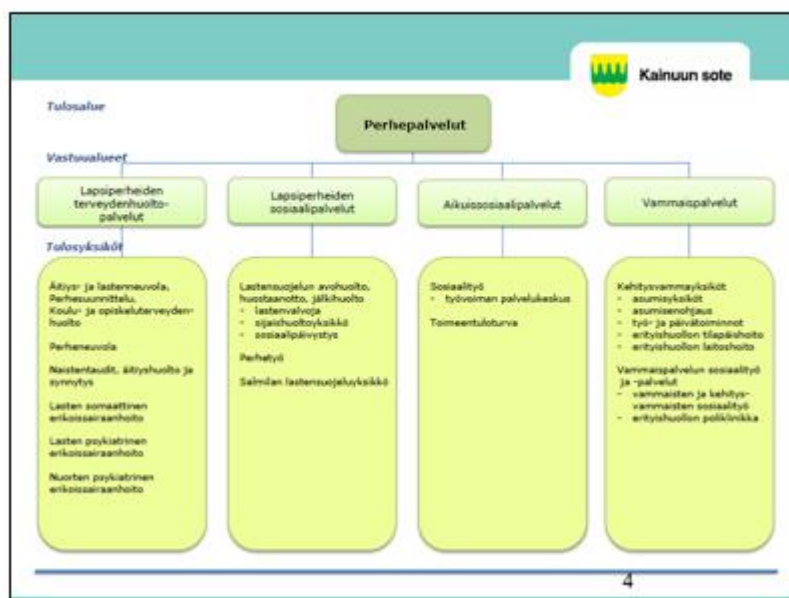
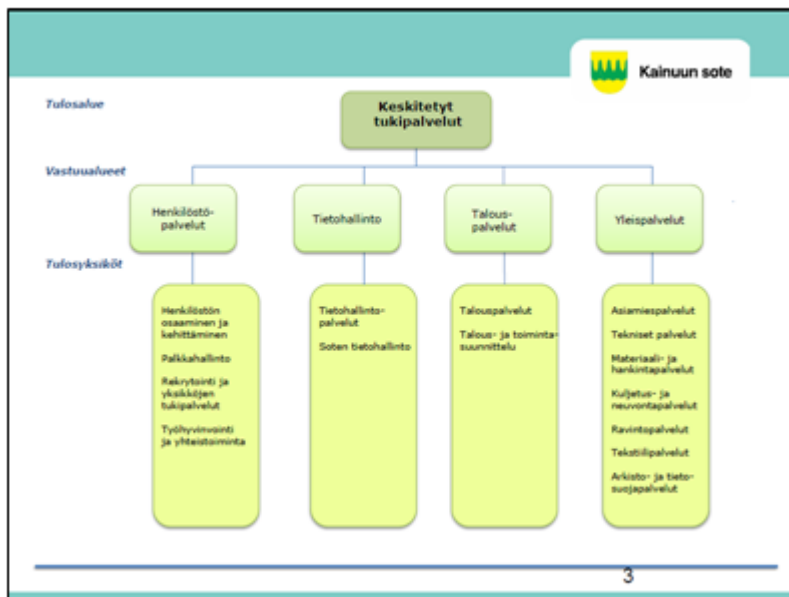
Kiitos kaikille osallistuneille  
ja hyvää kevään jatkoa!

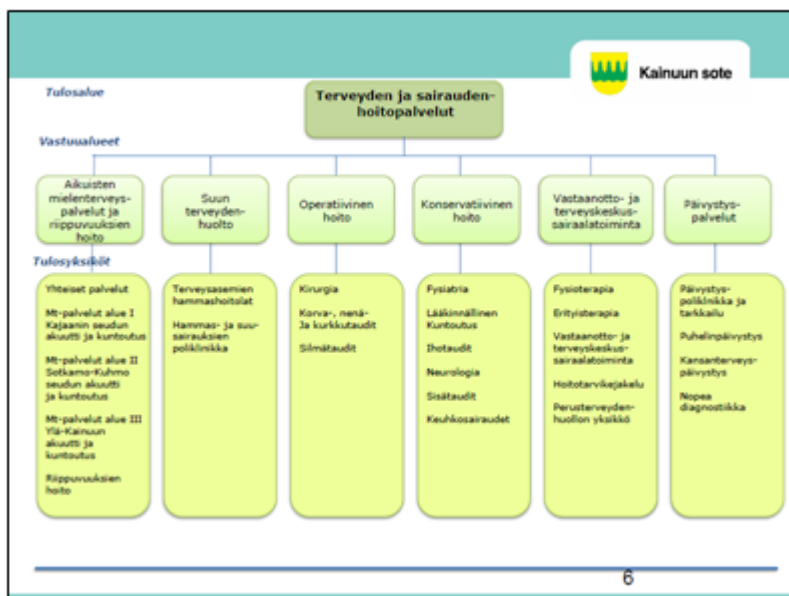
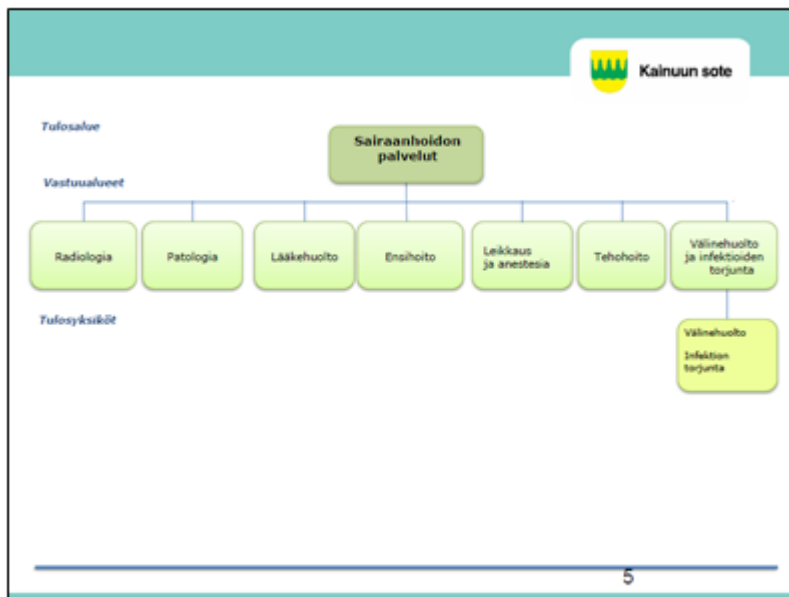
27.10.2013 Kainuun sosiaali- ja terveysalueiden kurssi/ryhmä / Hanne Heikura

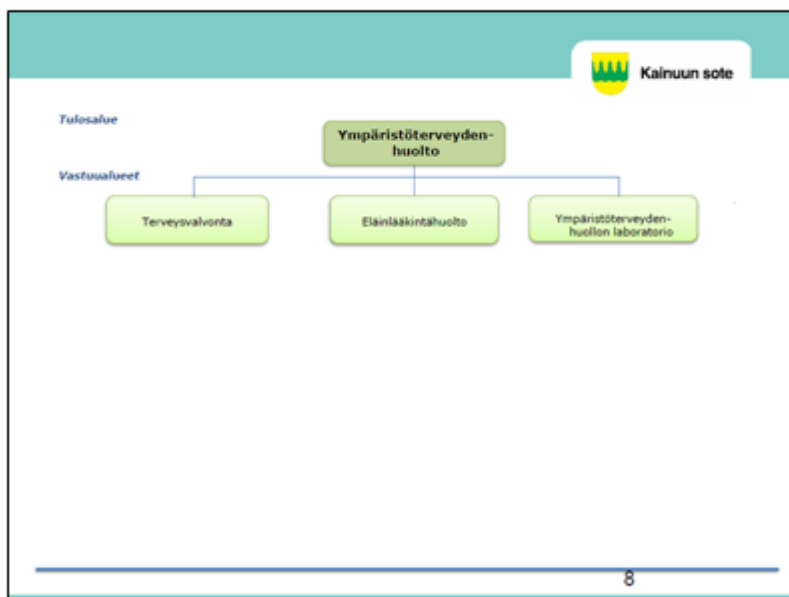
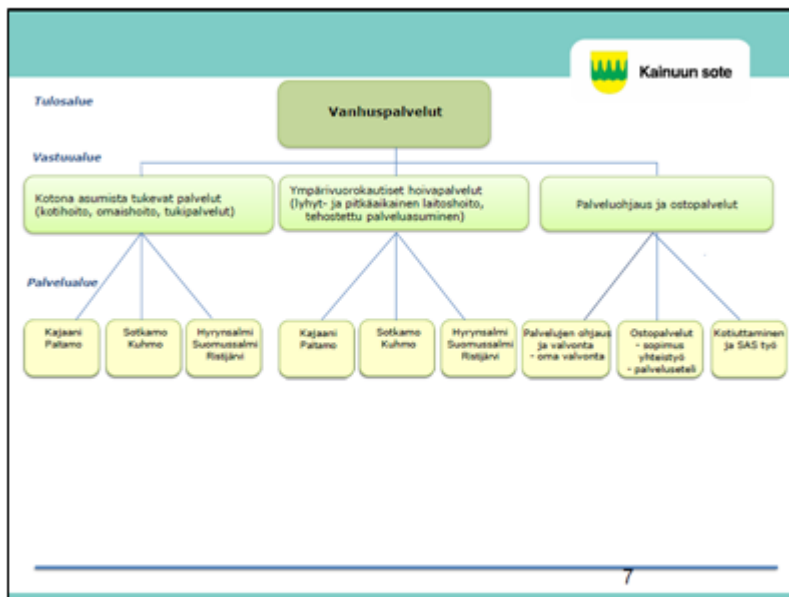














**Kainuun sote**

**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA**

**2013–2016**

JOHDANTO

Riittävät henkilöstöresurssit ja niiden oikea sekä tarkoituksenmukainen kohdentaminen ovat tu-  
loksellisen toiminnan kannalta välttämättömiä. Henkilöstöresurssit eivät tulevaisuudessa välttä-  
mättä lisäännä ja kuntayhtymän tulee toteuttaa tuottavuuden parantamiselle asetetut vaatimuk-  
set, jotka edellyttävät henkilöstöresurssien hallinnan suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Henkilös-  
töresurssien määrän ja laadun lisäksi tulee kiinnittää huomiota resurssien oikeaan kohdentami-  
seen toiminnan ja tehtävien painopistealueille. Henkilöstövoimavarojen onnistunut suunnittelu  
sekä kohdentaminen ydintehtävien hoitamiseen ja keskittymiseen varmistavat sen, että henki-  
löstön määrä on oikeassa suhteessa työn määrään ja osaaminen oikeassa suhteessa työn  
vaativuuteen.

Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on antaa perusteet henkilöstövoimavarojen suunnitte-  
lulle, päätöksenteolle, toteutukselle ja seurannalle siten, että henkilöstövoimavaroja johdetaan  
hallitusti palvelutoiminnan tarpeista lähtien.

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on huomioitava ainakin seuraavat keskeiset asiat:

- 1) kuntayhtymän vakansseihin (tehtävärakenteisiin) tehdään muutoksia hallitusti. Va-  
kanssien poistaminen, lisääminen tai niissä tapahtuvat muutokset oltava suunnitelmal-  
lisia ja toteutettava ohjeiden mukaisesti.

- 2) henkilöstöpoistuma oltava mahdollisimman hallittua. Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle tai pois kuntayhtymästä toisen työnantajan palvelukseen otettava huomioon mahdollisimman ennakoivasti henkilöstörakenteessa ja tehtävien uudelleenjärjestelyissä. Jokaisen vapautuvan vakanssin osalta tehdään tarveharkintaa uudelleentäyttämisen osalta.
- 3) rekrytointi on tarpeellista ja oikea-aikaista. Tehtävästä poistuvan ja mahdollisesti uuden aloittavan osalta vältetään päällekkäisiä palkallisia palveluksessaolopäiviä. Rekrytointi oltava oikea-aikaista ja palveluksen aloittaminen ajoitettava mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen aikaan.
- 4) henkilöstön palvelussuhteissa tapahtuvat muutokset tehdään järkevästi ja huomioidaan palvelutuotannossa. Henkilön siirtyminen osa-aikatyöhön, perhevapaalle, virka- tai työvapaalle tai siirtyminen kuntayhtymän sisällä määräaikaaisesti toisiin tehtäviin on pyrittävä ennakoimaan ja muutokset toteutettava hallitusti resurssit huomioiden.

Markku Hämäläinen

henkilöstöjohtaja



## 1 HENKILÖSTÖTILANNE 1.1.2013

Kainuun Sosiaali- ja terveystuollon kuntayhtymän aloittaessa toiminnan 1.1.2013 kuntayhtymässä vakansseja on 3038, joista täytettyjä 2933 ja avoimia 99. Virkasuhteita näistä on 392 ja työsuhteita 2646.

Palvelussuhteessa on 3215 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia 2819 ja määräaikaista 393. Palvelussuhteessa olevista kokoaikaisia on 2846 ja osa-aikaisia 366.

Henkilöstötilanne tulosalueittain on esitetty alaluvuissa 1.1 - 1.8. Taulukoissa on esitetty tulosalueella voimassa olevat vakanssit sekä vakansseilla olevat palvelussuhteet. Palvelussuhteiden määrässä on huomioitava se, että samaa vakanssia voi olla hoitamassa useampi henkilö poisolojen takia (pitkä sairausloma, perhevapaa, virka- tai työvapaa). Taulukoissa on esitetty myös palvelussuhteissa olevien koko- tai osa-aikaisuus. Osa-aikaisuuden perusteena voi olla osa-aikaeläke, osatyökyvyttömyyseläke, osa-aikatyö tai osittainen hoitovapaa.

### 1.1 Hallinto

Kuntayhtymän hallinnossa on yhteensä 39 viranhaltijaa/työntekijää, joista 21 vakinaista ja 18 määräaikaista. Kokoaikaisia on 38 ja osa-aikaisia 1. Palvelussuhteiden suuri määrä verrattuna

vakanssien määrään selittyy pääosin sillä, että määräaikainen hanke- ja projektihenkilöstö on vakanssittomalla palvelussuhteella kuntayhtymään.

Hallinto	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Kuntayhtymän hallinto	17	1	18	21	18	39
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>39</b>

Hallinto	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Kuntayhtymän hallinto	38	1	39
<b>Yhteensä</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>39</b>

## 1.2 Keskitetyt yhteiset tukipalvelut

Keskitetyissä tukipalveluissa on yhteensä 355 henkilöä, joista vakinaisia on 325 ja määräaikaisia 30. Kokoaikaisena työskentelee 333 henkilöä ja osa-aikaisena 22 henkilöä.

Keskitetyt yhteiset tukipalvelut	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Yhteiset hallintopalvelut	3	0	3	3	0	3
Yleispalvelut	106	1	107	104	2	106
Tietohallinto	31	0	31	32	5	37

Henkilöstöpalvelut	148	22	170	136	22	158
Talouspalvelut	52	0	52	50	1	51
<b>Yhteensä</b>	<b>340</b>	<b>23</b>	<b>363</b>	<b>325</b>	<b>30</b>	<b>355</b>

Keskittetyt yhteiset tukipalvelut	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Yhteiset hallintopalvelut	3	0	3
Henkilöstöpalvelut	143	15	158
Tietohallinto	35	2	37
Talouspalvelut	49	2	51
Yleispalvelut	103	3	106
<b>Yhteensä</b>	<b>333</b>	<b>22</b>	<b>355</b>

### 1.3 Perhepalvelut

Perhepalveluissa työskentelee 637 henkilöä, joista vakinaisia on 558 ja määräaikaisia 79 henkilöä. Kokoaikaisena työskentelee 566 ja osa-aikaisena 71 henkilöä.

Perhepalvelut	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Perhepalvelujen hallinto	2	0	2	3	0	3
Lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut	232	14	246	210	40	250

Lapsiperheiden sosiaalipalvelut	66	1	67	61	7	68
Aikuissosiaalipalvelut	54	0	54	50	9	59
Vammaispalvelut	234	11	245	234	23	257
<b>Yhteensä</b>	<b>588</b>	<b>26</b>	<b>614</b>	<b>558</b>	<b>79</b>	<b>637</b>

Perhepalvelut	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Perhepalvelujen hallinto	3	0	3
Lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut	217	33	250
Lapsiperheiden sosiaalipalvelut	62	6	68
Aikuissosiaalipalvelut	50	9	59
Vammaispalvelut	234	23	257
<b>Yhteensä</b>	<b>566</b>	<b>71</b>	<b>637</b>

#### 1.4 Sairaanhoidon palvelut

Sairaanhoidonpalveluissa työskentelee 264 henkilöä. Heistä vakinaisia on 232 ja määräaikaisia 32. Työntekijöistä kokoaikaisia on 239 ja osa-aikaisia 25.

Sairaanhoidonpalvelut	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Sairaanhoidonpalvelujen hallinto	2	0	2	2	0	2
Radiologia	34	4	38	34	1	35

Patologia	10	0	10	10	0	10
Lääkehuolto	11	0	11	11	3	14
Ensihoito	91	11	102	80	7	87
Leikkaus ja anestesia	49	0	49	48	10	58
Tehohoito	30	0	30	29	9	38
Välinehuolto ja infektion torjunta	18	0	18	18	2	20
<b>Yhteensä</b>	<b>245</b>	<b>15</b>	<b>260</b>	<b>232</b>	<b>32</b>	<b>264</b>

Sairaanhoidonpalvelut	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Sairaanhoidonpalvelujen hallinto	2	0	2
Radiologia	33	2	35
Patologia	9	1	10
Lääkehuolto	13	1	14
Ensihoito	87	0	87
Leikkaus ja anestesia	49	9	58
Tehohoito	32	6	38
Välinehuolto ja infektion torjunta	14	6	20
<b>Yhteensä</b>	<b>239</b>	<b>25</b>	<b>264</b>

## 1.5 Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut

Terveyden ja sairaudenhoitopalveluissa työskentelee 976 henkilöä, joista 848 on vakinaisia ja 128 määräaikaista työntekijöitä. Työntekijöistä 837 työskentelee kokoaikaisena ja 139 osa-aikaisena.

Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Terveyden ja sairaudenhoitop.hallinto	2	0	2	2	1	3
Aikuisten mielenterveyspalvelut ja riippuvuksien hoito	155	16	171	156	19	175
Suun terveydenhuolto	102	1	103	96	5	101
Operatiivinen hoito	100	1	101	93	19	112
Konservatiivinen hoito	159	5	164	143	33	176
Vastaanotto- ja terveyskeskus-sairaaloiminta	312	1	313	298	41	339
Päivystyspalvelut	64	1	65	60	10	70
<b>Yhteensä</b>	<b>894</b>	<b>25</b>	<b>919</b>	<b>848</b>	<b>128</b>	<b>976</b>

<b>Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut</b>	<b>Kokoaikaiset</b>	<b>Osa-aikaiset</b>	<b>Yhteensä</b>
Terveyden ja sairaudenhoitop.hallinto	3	0	3
Aikuisten mielenterveyspalvelut ja riippuvuuksien hoito	157	18	175
Suun terveydenhuolto	86	15	101
Operatiivinen hoito	97	15	112
Konservatiivinen hoito	150	26	176
Vastaanotto- ja terveyskeskus-sairaaloiminta	286	53	339
Päivystyspalvelut	58	12	70
<b>Yhteensä</b>	<b>837</b>	<b>139</b>	<b>976</b>

## 1.6 Vanhuspalvelut

Vanhuspalveluissa työskentelee 842 henkilöä. Vakinaisia henkilöitä on 747 ja määräaikaisia

95. Kokoaikaisena työskentelee 747 henkilöä ja osa-aikaisena 95 henkilöä.

<b>Vanhuspalvelut</b>	<b>Vakanssit</b>			<b>Palvelussuhteet</b>		
	<b>Täytetyt</b>	<b>Avoimet</b>	<b>yht.</b>	<b>Vakinaiset</b>	<b>Määräaik.</b>	<b>yht.</b>
Vanhuspalveluiden hallinto	6	0	6	6	0	6
Kotona asumista tukevat palvelut (kotihoito, omaishoito, tukipalvelut)	361	3	364	349	35	384

Ympäri vuorokautiset hoivapalvelut	395	3	398	392	60	452
Palvelun ohjaus ja ostopalvelut	0	0	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>762</b>	<b>6</b>	<b>768</b>	<b>747</b>	<b>95</b>	<b>842</b>
<b>Vanhuspalvelut</b>	<b>Kokoaikaiset</b>		<b>Osa-aikaiset</b>		<b>Yhteensä</b>	
Vanhuspalveluiden hallinto	6		0		6	
Kotona asumista tukevat palvelut (kotihoito, omaishoito, tukipalvelut)	349		35		384	
Ympäri vuorokautiset hoivapalvelut	392		60		452	
Palvelun ohjaus ja ostopalvelut	0		0		0	
<b>Yhteensä</b>	<b>747</b>		<b>95</b>		<b>842</b>	

## 1.7 Ympäristöterveydenhuolto

Ympäristöterveydenhuollossa työskentelee 45 henkilöä, joista vakinaisia on 40 ja määräaika-  
sia 2. Kokoaikaisena työskentelee 41 ja osa-aikaisena 4 henkilöä.

Ympäristöterveydenhuolto	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Terveysvalvonta	12	0	12	12	1	13
Eläinlääkintähuolto	16	1	17	16	4	20
Ympäristöterveydenhuollon laboratorio	12	0	12	12	0	12
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>45</b>



Ympäristöterveydenhuolto	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Terveysvalvonta	12	1	13
Eläinlääkintähuolto	18	2	20
Ympäristöterveydenhuollon laboratorio	11	1	12
<b>Yhteensä</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>45</b>

### 1.8 Kainuun työterveys -liikelaitos

Kainuun Työterveys -liikelaitoksessa työskentelee 57 henkilöä, joista vakinaisia on 51 ja määräaikaisia 6. Kokoaikaisia on 48 ja osa-aikaisia 9. Liikelaitoksessa työskentelee 11 lääkäriä.

Kainuun Työterveys -liikelaitos	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Kainuun Työterveys -liikelaitos	53	2	55	51	6	57
<b>Yhteensä</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>57</b>

Kainuun Työterveys -liikelaitos	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Kainuun Työterveys -liikelaitos	48	9	57
<b>Yhteensä</b>	<b>48</b>	<b>9</b>	<b>57</b>

### 1.9 Yhteenveto

## Täytetyt/avoimet vakanssit ja vakinaiset ja määräaikaiset

Tulosalue	Vakanssit			Palvelussuhteet		
	Täytetyt	Avoimet	yht.	Vakinaiset	Määräaik.	yht.
Hallinto	17	1	18	16	18	34
Keskityt yhteiset tukipalvelut	340	23	363	322	30	355
Perhepalvelut	588	26	614	558	79	637
Sairaanhoidonpalvelut	245	15	260	237	32	269
Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut	894	25	919	848	128	976
Vanhuspalvelut	756	6	768	747	95	842
Ympäristöterveydenhuolto	40	1	41	40	5	45
Kainuun Työterveys -liikelaitos	53	2	55	51	6	57
<b>Yhteensä</b>	<b>2933</b>	<b>99</b>	<b>3038</b>	<b>2819</b>	<b>393</b>	<b>3215</b>

## Kokoaikaiset ja osa-aikaiset

Tulosalue	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	Yhteensä
Hallinto	38	1	39
Keskityt yhteiset tukipalvelut	333	22	355
Perhepalvelut	566	71	637
Sairaanhoidonpalvelut	239	25	264

Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut	837	139	976
Vanhuspalvelut	747	95	842
Ympäristöterveydenhuolto	41	4	45
Kainuun Työterveys -liikelaitos	48	9	57
<b>Yhteensä</b>	<b>2846</b>	<b>366</b>	<b>3215</b>

### 1.10 Henkilöstötilanne ammattinimikkeittäin

Kuntayhtymän suurin ammattiryhmä on sairaanhoitajat, joita on 724 henkilöä. Lähi- ja perushoitajia yhteensä 671 henkilöä. Lääkäreitä kuntayhtymässä on yhteensä 197, joista hammaslääkäreitä 35 ja eläinlääkäreitä 15. Lääkäreistä vakinaisia on 152 ja määräaikaisia 46.

LÄÄKÄRIT	Vakanssit	Palvelussuhteet		
		Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
<b>Erikoissairaanhoito</b>				
ylilääkärit	28	25	2	27
osastonylilääkärit	13	10	2	12
apulaisyylilääkärit	22	13	1	14
erikoislääkärit	24	11	8	19
erikoistuvat lääkärit	13	0	20	20
erikoishammaslääkärit	1	1	0	1
<b>Perusterveydenhuolto</b>				
apulaisyylilääkärit	3	3	0	3
terveyskeskuslääkärit	42	36	8	44
työterveyslääkärit	11	11	0	11

vastuuhammaslääkärit	10	9	0	9
terveyskeskushammaslääkärit	26	22	1	23
praktikkoeläinlääkärit	12	11	4	15
<b>Yhteensä</b>	<b>205</b>	<b>152</b>	<b>46</b>	<b>198</b>

HOITOHENKILÖSTÖ	Vakanssit	Palvelussuhteet		
		Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
sairaanhoitajat	684	627	97	724
lähihoitajat, perushoitajat	622	580	93	673
kodinhoitajat	89	92	4	96
osastonsihteerit	77	74	10	84
terveydenhoitajat	101	91	11	102
hoitajat	65	61	7	68
hammashoitajat	45	44	2	46
mielenterveyshoitajat	41	39	4	43
hoitoapulaiset	30	29	8	37
osastonhoitajat	35	33	4	37
apulaisosastonhoitajat	34	33	1	34
röntgenhoitaja	29	28	0	28
kättilö	29	26	1	27
terveyskeskusavustaja	23	28	5	33
muu hoitohenkilöstö	118	118	8	126
<b>Yhteensä</b>	<b>2022</b>	<b>1903</b>	<b>255</b>	<b>2158</b>

ERITYISTYÖNTEKIJÄT	Vakanssit	Palvelussuhteet		
		Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
ohjaajat	159	148	8	156
sosiaalityöntekijät	46	43	6	49
fysioterapeutit	39	37	7	44
sosiaaliohjaajat	31	30	4	34
psykologit	33	21	4	25
muut erityistyöntekijät	93	96	25	121
<b>Yhteensä</b>	<b>401</b>	<b>375</b>	<b>54</b>	<b>429</b>

MUU HENKILÖSTÖ	Vakanssit	Palvelussuhteet		
		Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
toimistosihteerit	37	36	1	37
laskentasihteerit	35	34	1	35
palkkasihteerit	32	32	0	32
palvelusihteerit	20	21	1	22
palveluesmiehet	28	17	0	17
toimeentulotukisihteerit	13	13	2	15
ict-suunnittelijat/tukihenkilöt	24	23	2	25
ravitsemistryöntekijät	15	13	0	13
tekstinkäsittelijät	11	9	4	13
pääkirjanpitäjät	9	9	0	9
muu henkilöstö	185	182	30	212

Yhteensä	410	389	41	430
----------	-----	-----	----	-----

<b>KAIKKI YHTEENSÄ</b>	<b>3038</b>	<b>2819</b>	<b>396</b>	<b>3215</b>
------------------------	-------------	-------------	------------	-------------

Tässä luvussa on esitetty koonnos tulosalueella olevista vakansseista ja palvelussuhteista. Yksityiskohtainen vakanssiluettelo on henkilöstöpalveluissa, jossa sitä ylläpidetään. Henkilöstöpalveluissa on myös tulosityksikkökohtaiset vakanssiluettelot, jotka tarkastetaan vuosittain yksiköiden kanssa.

## 2 Henkilöstön muutokset 2013 – 2016

Kainuun sotien henkilöstömäärän on arvioitu kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana. Alla olevassa taulukossa on esitetty arvio vakanssien muutoksista vuosille 2013-2016. Taulukon mukaiset henkilöstömäärämuutokset on esitetty tarkemmin tulosalueittain tämän luvun seuraavissa kappaleissa. Vakanssimuutokset vuosille 2013-2016 on arvio, jota tarkastellaan ja päivitetään vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä. Arvioidut vakanssimuutokset toteutuvat vain, mikäli ne hyväksytään kuntayhtymässä voimassa olevan prosessin mukaisesti (hallituksen hyväksyntä – palkkamäärärahat varattu talousarvioon – täyttölupa myönnetty).

Tulosalue	2013	2014	Muutos	2015	Muutos	2016	Muutos	Muutos teensä	yh-
-----------	------	------	--------	------	--------	------	--------	------------------	-----

			(+/-)		(+/-)		(+/-)	2013-2016
<b>Hallinto</b>	18	18	0	18	0	18	0	0
Lääkärit	0	0	0	0	0	0	0	0
Hoitohenkilöstö	0	0	0	0	0	0	0	0
Erytistyöntekijät	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut	18	18	0	18	0	18	0	0
<b>Keskitetty yhteiset tukipalvelut</b>	363	367	+4	369	+2	369	0	+6
Lääkärit	0	0	0	0	0	0	0	0
Hoitohenkilöstö	111	111	0	111	0	111	0	0
Erytistyöntekijät	2	2	0	2	0	2	0	0
Muut	250	254	+4	256	+2	256	0	+6
<b>Perhepalvelut</b>	614	629	+15	629	0	629	0	+15
Lääkärit	31	33	+2	33	0	33	0	+2
Hoitohenkilöstö	239	241	+2	241	0	241	0	+2
Erytistyöntekijät	271	282	+11	282	0	282	0	+11
Muut	73	73	0	73	0	73	0	0
<b>Sairaanhoidonpalvelut</b>	260	270	+10	271	+1	271	0	+11
Lääkärit	13	13	0	13	0	13	0	0
Hoitohenkilöstö	233	240	+7	241	+1	241	0	+8
Erytistyöntekijät	11	13	+2	13	0	13	0	+2
Muut	3	4	+1	4	0	4	0	+1
<b>Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut</b>	919	944	+25	946	+2	954	+8	+35
Lääkärit	137	139	+2	140	+1	140	0	+3
Hoitohenkilöstö	682	700	+18	700	0	706	+6	+24
Erytistyöntekijät	84	88	+4	89	+1	91	+2	+7
Muut	16	17	+1	17	0	17	0	+1
<b>Vanhuspalvelut</b>	768	789	+21	791	+2	791	0	+23
Lääkärit	0	0	0	0	0	0	0	0
Hoitohenkilöstö	716	731	+15	733	+2	733	0	+17
Erytistyöntekijät	10	16	+6	16	0	16	0	+6
Muut	42	42	0	42	0	42	0	0
<b>Ympäristöterveydenhuolto</b>	41	41	0	41	0	41	0	0
Lääkärit	12	12	0	12	0	12	0	0
Hoitohenkilöstö	13	13	0	13	0	13	0	0
Erytistyöntekijät	12	12	0	12	0	12	0	0
Muut	4	4	0	4	0	4	0	0
<b>Työterveys -liikelaitos</b>	55	55	0	55	0	55	0	0
Lääkärit	11	11	0	11	0	11	0	0
Hoitohenkilöstö	37	37	0	37	0	37	0	0
Erytistyöntekijät	7	7	0	7	0	7	0	0
Muut	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	3038	3113	+75	3120	+7	3128	+8	+90

Kevan vuoden 2011 arvion mukaan vuosina 2014–2016 Kainuun maakunta –kuntayhtymän eläkepoistuma olisi ollut 566 henkeä, joista vanhuuseläkkeelle jäisi 374 henkeä ja työkyvyttömyys eläkkeelle 193 henkeä.

	Vanhuuseläke	Työkyvyttömyysel.	Eläkepoistuma yht	Eläkepoistuma %
2013	85	50	135	3,3 %
2014	85	49	134	3,2 %
2015	99	48	147	3,6 %
2016	105	46	151	3,7 %
Yht.	374	193	567	13,8 %

### 2.1.1. Eläkepoistuma ammattiryhmittäin

Kevan arvion mukaan kunta-alan eläkepoistuma Kainuun maakunta – kuntayhtymässä vuosina 2012 – 2015 on määrällisesti suurinta perushoitajien ja lähihoitajien ammattiryhmässä. Prosentuaalisesti suurin poistuma on kodinhoitajien ja kotiavustajien ammattiryhmissä.

Yleisimmät ammattinimikkeet	Vakituinen henkilöä	2012-2015 henkilöä	2012-2015 %
perushoitajat ja lähihoitajat	844	96	11,4
sairaanhoitajat	746	69	9,2
sosiaalialan ohjaajat kasvattajat	229	32	13,8
kodinhoitajat ja kotiavustajat	145	41	28,4
terveydenhoitajat	123	14	11,7
sihteerit	108	22	19,9
johdon sihteerit, osastosihteerit ym	106	16	15,2
sairaala- ja hoitoapulaiset	101	27	27,2



muut lääkärit	84	5	5,6
osastonhoitajat	69	10	14,1
palkanlaskijat, kassahoitajat ym.	68	11	16,6
sosiaalityöntekijät	67	8	11,7
mielenterveyshoitajat	49	7	14,7
hammashoitajat	49	7	14,3
ylilääkärit	48	7	15
fysioterapeutit	43	4	9,1
hammaslääkärit	39	3	6,7
vastaanoton ja neuvonnan hoitajat	37	6	16,3
kätilöt	30	4	13,3
röntgenhoitajat	28	2	8,5
psykologit	26	5	20,5
sosiaalialan hoitajat	25	4	14,3
muut toimistohenkilöt	21	4	20,6
tietotekniikan tukihenkilöt, operaattorit ym	20	2	7,5
muut	497	80	16,1

## 2.2 Muu poistuma

Henkilöstömäärään vaikuttaa myöskin henkilöstön lähtövaihtuvuus. Kuntayhtymän palveluksesta muun syyn kuin eläköitymisen takia lähteneiden määrä on ollut vuosittain 2,3 – 3,1 prosentin suuruista. Henkilömääränä tämä on tarkoittanut 75 -107 työntekijän määrää. Lisäksi vuosittain kuolee muutama palveluksessa oleva henkilö.

### 2.3 Palvelutarpeen vaikutus

Väestöllisen huoltosuhteen heikentyminen Kainuussa tarkoittaa sote-toimialalla sitä, että ennusteiden mukaan toimialan palvelutarpeen kasvu edellyttää henkilöstön kokonaismäärän lisäämistä nykytasoon verrattuna. Ammattiryhmittäin ja tulosalueittain tarkasteltuna se voi tarkoittaa myös sitä, että henkilömäärä voi vähentyä. Nämä muutokset on pyrittävä ennakoimaan vuosittain tapahtuvan henkilöstösuunnittelun yhteydessä.

### 2.4 Organisaatiomuutoksen vaikutus

Organisaatorakenteessa tapahtuvat mahdolliset muutokset, mahdolliset toimintojen ulkoistamiset tai siirtämiset toisen kuntatyönantajan toteuttamaksi tai toimintojen ottaminen omaksi toiminnaksi voivat vaikuttaa henkilöstömäärään. Nämä muutokset on pyrittävä ennakoimaan vuosittain tapahtuvan henkilöstösuunnittelun yhteydessä.

### 2.5 Muu vaikutus

Kuntayhtymän palvelutuotannossa mahdollisesti tapahtuvat toimintatapojen muutokset (esimerkiksi Uusi sairaala) voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstömäärässä. Lisäksi lainsäädännössä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstömäärässä. Nämä muutokset on pyrittävä ennakoimaan vuosittain tapahtuvan henkilöstösuunnittelun yhteydessä.

## 2.6 Vakanssimuutokset tulosalueittain

### Hallinto

Kuntayhtymän hallinnon henkilöstömäärä pysyy ennallaan.

Hallinto	2013	2014	2015	2016
Kuntayhtymän hallinto	18	18	18	18
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

### Keskitetty yhteiset tukipalvelut

Keskitettyissä yhteisissä tukipalveluissa eläköityvien tilalle samoin kuin palvelutarpeen kasvun takia tarvitaan uusia työntekijöitä yleispalveluihin ja tietohallintoon.

Keskitetty yhteiset tukipalvelut	2013	2014	2015	2016
Yhteiset hallintopalvelut	3	3	3	3
Yleispalvelut	107	107	109	109
Tietohallinto	31	35	35	35
Henkilöstöpalvelut	170	170	170	170
Talouspalvelut	52	52	52	52
<b>Yhteensä</b>	<b>363</b>	<b>367</b>	<b>369</b>	<b>369</b>

**Perhepalvelut**

Perhepalveluissa eläköityvien tilalle samoin kuin palvelutarpeen kasvun takia tarvitaan uusia työntekijöitä lapsiperheiden terveydenhuoltopalveluihin ja aikuissosiaalipalveluihin.

Perhepalvelut	2013	2014	2015	2016
Perhepalvelujen hallinto	2	2	2	2
Lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut	246	253	253	253
Lapsiperheiden sosiaalipalvelut	67	67	67	67
Aikuissosiaalipalvelut	54	59	59	59
Vammaispalvelut	245	248	248	248
<b>Yhteensä</b>	<b>614</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>629</b>

**Sairaanhoidonpalvelut**

Sairaanhoidonpalveluissa eläköityvien tilalle samoin kuin palvelutarpeen kasvun takia tarvitaan uusia työntekijöitä ensihoitoon.

sairaanhoidonpalvelut	2013	2014	2015	2016
Sairaanhoidonpalvelujen hallinto	2	2	2	2
Radiologia	38	38	38	38
Patologia	10	10	10	10
Lääkehuolto	11	11	11	11

Ensihoito	102	108	108	108
Leikkaus ja anestesia	49	49	49	49
Tehohoito	30	30	30	30
Välinehuolto ja infektion torjunta	18	18	18	18
<b>Yhteensä</b>	<b>260</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>

### Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut

Terveyden ja sairaudenhoitopalveluissa eläköityvien tilalle samoin kuin palvelutarpeen kasvun takia tarvitaan uusia työntekijöitä riippuvuuksien hoitoon, suun terveydenhoitoon, operatiiviseen hoitoon konservatiiviseen hoitoon ja vastaanotto- ja terveystieteiden sairaaloihin.

Terveyden ja sairaudenhoitopalvelut	2013	2014	2015	2016
Terveyden ja sairaudenhoitop. hallinto	2	2	2	2
Aikuisten mielenterveyspalvelut ja riippuvuuksien hoito	171	175	175	183
Suun terveydenhuolto	103	105	105	105
Operatiivinen hoito	101	102	102	102
Konservatiivinen hoito	164	177	179	179
Vastaanotto- ja terveystieteiden sairaalatoiminta	313	318	318	318

Päivystyspalvelut	65	65	65	65
<b>Yhteensä</b>	<b>919</b>	<b>944</b>	<b>946</b>	<b>954</b>

### Vanhuspalvelut

Vanhuspalveluissa eläköityvien tilalle samoin kuin palvelutarpeen kasvun takia tarvitaan uusia työntekijöitä kotona asumista tukeviin palveluihin.

Vanhuspalvelut	2013	2014	2015	2016
Vanhuspalvelujen hallinto	6	6	6	6
Kotona asumista tukevat palvelut	364	376	378	378
Ympäri vuorokautiset hoivapalvelut	398	398	398	398
Palvelun ohjaus ja ostopalvelut	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>768</b>	<b>780</b>	<b>782</b>	<b>782</b>

### Ympäristöterveydenhuolto

Työterveyshuollon henkilöstötilanne pysyy ennallaan.

Ympäristöterveydenhuolto	2013	2014	2015	2016
Terveysvalvonta	12	12	12	12
Eläinlääkintähuolto	17	17	17	17
Ympäristöterveydenhuollon laboratorio	12	12	12	12
<b>Yhteensä</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

**Työterveysliikelaitos**

Työterveyshuollon henkilöstötilanne pysyy ennallaan.

<b>Työterveysliikelaitos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Työterveysliikelaitos	55	55	55	55
<b>Yhteensä</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

### 3 REKRYTOINTI

Kuntayhtymän palvelukseen tulevien rekrytointi on hoidettava voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti, uusien työntekijöiden rekrytointi on oltava tarpeellista ja oikea-aikaista. Tehtävästä poistuvan ja mahdollisesti uuden aloittavan osalta vältetään päällekkäisiä palkallisia palvelussaolopäiviä. Uusien työntekijöiden palveluksen aloittaminen on ajoitettava mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen aikaan.

### 4 Henkilöstötilanteen seuranta

Kuntayhtymässä tehdään vuosittain henkilöstösuunnitelma, jolla tarkennetaan tämän toimintavuosille 2013 – 2016 olevan henkilöstösuunnitelman tietoja. Yksikkökohtainen henkilöstösuunnitelma laaditaan talousarviosuunnitteluun sitoen henkilöstöpalveluiden johtamana. Vakanssiluettelon tehtävät muutosesitykset (vakanssien poistaminen, muuttaminen tai lisääminen) vietään kootusti sote-hallituksen käsiteltäväksi vuosittaisen henkilöstösuunnittelun yhteydessä tai tarvittaessa erikseen. Vakanssiluettelon tehdään muutokset sote-hallituksen tekemien päätösten mukaisesti.

Olemassa oleviin vakansseihin henkilöstön palkkaaminen toteutetaan kulloinkin voimassa olevan talousarvion täytäntöönpano-ohjeiden ja täyttölupamenettely-ohjeiden mukaisesti.



HTV- ja henkilöstömenoseuranta toteutetaan kuukausittain ja neljännesvuosittain voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti. Seuranta on toteutettava tulosityksikkötasolta alkaen. Henkilöstömäärässä tapahtuvista muutoksista raportoidaan sote-johtoryhmälle ja sote-hallitukselle erikseen annettujen ohjeiden mukaisesti.

Kuntayhtymän henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista laaditaan vuosittain henkilöstötilinpäätös.