

Tarkastuslautakunnan arviointi

# HENKILÖSTÖVOIMAVARAT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Tarkastuslautakunta 26.10.2023

# MITÄ ARVIOITIIN?

Onko HUS parantanut henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista sekä veto- ja pitovoimaansa työnantajana?

1. Henkilöstön saatavuus → selvitetty henkilöstön saatavuutta ja rekrytointia ml. kv-rekrytointi, HUSin veto- ja pitovoimatekijät, viestintä uramahdollisuuksista.
2. Osaamisen kehittäminen → selvitetty koulutusinvestointeja, henkilöstön kokemusta omasta osaamisesta ja urapolkuja.
3. Työhyvinvointi ja työterveyshuolto → selvitetty henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja kehitystä sekä työterveyshuollon toimivuutta.
4. Palkkausjärjestelmä → selvitetty palkkauksen rakennetta ja palkkauksen tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä kannustavuutta.

# MITEN ARVIOITIIN?

- Tarkastuslautakunnan kuulemiset: henkilöstöjohtaja, hallintopäällikkö (HUS Työterveys), pääluottamusmiehet.
- Haastattelut: palvelussuhdejohtaja, henkilöstöressurssipäällikkö, ylihoitaja ja henkilöstöpäällikkö (DG-keskus), projektipäällikkö (konsernipalvelut), osastonhoitaja (neurologinen kuntoutus), henkilöstön kehittämispäällikkö.
- Kirjallinen tietopyyntö henkilöstöjohdolle
- Kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon veto- ja pitovoimatekijöistä
- Kysely lähiesihenkilöille 12.9.-29.9.2023 (n=120, vastausprosentti 62,5)
- Asiakirja-aineistot, mm. henkilöstökyselyjen tulokset, ohjeet ja päätökset, talousarvio- ja tilinpäätösasiakirjat, toimintaa ja taloutta koskevat tiedot tammi-elokuu 2023.
- Arviointimuistio sivulla [www.arviointikertomushus.fi](http://www.arviointikertomushus.fi).

# LAUTAKUNTA ANTAA 16 SUOSITUSTA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI

- Vaikuttaa siltä, että HUSin henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtaminen eivät kaikilta osin ole pystyneet ennakoimaan ja sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja nykyaikaisiin henkilöstöhallinnon vaatimuksiin. Arvioinnin tulosten perusteella HR-toimintoja ei kaikilta osin johdeta, kehitetä ja seurata tietoon perustuen. Strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi tarvitaan nykyistä laajempaa tietopohjaa.
- Lautakunta kiinnittää huomiota erityisesti alle 35-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.
- Seuraavilla dioilla kuvataan keskeiset havainnot sekä tarkastuslautakunnan antamat suositukset.

## Keskeiset havainnot

- Hakijamäärät laskeneet v. 2018 verrattuna kaikissa henkilöstöryhmissä. Tammi-elokuussa 2023 tilanne jonkin verran parantunut.
- Vakansseista 88 % täytetty. Hoitohenkilökunnan täyttämättömiä vakansseja oli eniten Lähisairaaloiden medisiiniset palvelut -tulosyksikössä (22 %) ja lääkärien Psykiatrian tulosyksikössä (20 %).
- Vuokratyövoiman käyttö kasvanut 72 % vuosina 2018-2022.
- Esimiehet kaipaavat käytännön tukea rekrytointiin – alueellisista rekrytoijista hyviä kokemuksia.
- Anonyymi rekrytointi ei mahdollista.
- Rekrytointi ulkomailta vielä pienimuotoista.
- Sisäisiä sijaisia (sissi) ei käytetä kaikilla tulosalueilla
- Pysäköintitilanne Meilahdessa ollut pitkään vaikea.

## Suosituksukset

- HUSin on laadittava toimenpideohjelma henkilöstöpulan ratkaisemisen tueksi.
- Vuokratyövoiman kustannustehokkuutta on selvitettävä ja verrattava kustannuksia omiin henkilöstökustannuksiin. On etsittävä keinoja vuokratyövoiman käytön vähentämiseksi ja vuokratyön kustannusten kasvun hillitsemiseksi yhdessä muiden Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin kanssa.
- Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kielikoulutuksessa on hyödynnettävä tulosyksiköiden kehittämiä hyviä käytäntöjä laajemmin organisaatiossa. Lisäksi on varmistettava, että kielikoulutus vastaa eri ammattiryhmien tarpeeseen.

## Keskeiset havainnot

- Henkilöstö kokee osaamisensa hyväksi. Alhainen kehityskeskustelujen käyntiaste heikentää henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien tunnistamista. Osaamisen kehittämissuunnitelmia ei ole tehty kaikissa yksiköissä. Opetushoitajista, Meeting-ohjelmista ja lähihoitajien työnkuvien kehittämistä on saatu hyviä kokemuksia.
- Ammatilliseen täydennyskoulutukseen investoidaan vähän ja koulutukseen on vaikea päästä. Tarkastuslautakunta esittää huolensa siitä, että koulutusinvestointeja ollaan karsimassa vuonna 2024.
- Uramahdollisuuksia ei ole kuvattu riittävän tarkasti.
- Osaamisen kehittämisen tietopohjassa on puutteita. Mm. koulutukseen osallistuneiden osuus, työkiertoon osallistuneet, osaamisen kehittämissuunnitelmien kattavuus.

## Suosituksukset

- Kehityskeskustelujen käyntiastetta tulee nostaa, jotta osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan kattavasti. Kehityskeskustelujen käyntiasteista tulee tuottaa luotettavat tiedot.
- Työn vaativuuden arvioinnin soveltaminen yhdenmukaisesti läpi organisaation on varmistettava. Urapolut on kuvattava selkeästi ja ymmärrettävästi henkilöstölle ja työnhakijoille.
- Henkilöstön täydennyskoulutukseen tulee turvata riittävät resurssit ja seurata niiden toteutumista organisaation tasolla.

## Keskeiset havainnot

- Työntekijät kokevat työkykynsä hyväksi. Sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkemaksujen osuus palkkasummasta on keskimäärin pienempi kuin muilla vastaavilla organisaatioilla. Työtapaturmia esiintyy vähän.
- Uhka- ja väkivaltatilanteiden määrä on noussut.
- Käytössä on työkyvyn tukimuotoja, joiden kustannuksia ja vaikuttavuutta ei ole arvioitu.
- Lääkäripula vaikeuttaa työterveyshuollon palvelujen kehittämistä. Työterveyshuollon vuokralääkärikustannukset ovat kasvaneet.
- Työterveyshuollossa kehittämistarpeita on muun muassa palvelujen saatavuudessa ja siinä, miten työterveyshuolto tukee yksiköitä, kun työntekijän työkyky on alentunut.
- Työterveyshuollon kustannukset työntekijää kohti ovat pienemmät kuin maassa keskimäärin.

## Suosituksukset

- Henkilöstöön kohdistuvien lisääntyvien uhkatilanteiden vähentämiseksi on etsittävä tehokkaita keinoja.
- Työterveys -tulosalueen ja HUSin välisenä sopimuksena toimiva toimintaohje tulee päivittää.
- Työterveyden henkilöstötilanteeseen tulee löytää ratkaisut palvelujen oikea-aikaiseksi järjestämiseksi ja laajentamiseksi. Myös muita työterveyshuollon järjestämism vaihtoehtoja tulee selvittää.

## Keskeiset havainnot

- Palkkausjärjestelmä on monimutkainen kokonaisuus.
- Elokuussa 2023 henkilöstökulut ylittivät talousarvion 2,4 prosentilla, ja olivat noin 7 prosenttia korkeammat kuin vuoden 2022 vastaavana ajankohtana. Syynä olivat ennakoitua suuremmat palkankorotukset.
- Kannustavia palkkauselementtejä käytetään tulosalueilla eri tavoin, mikä voi lisätä kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta henkilöstön keskuudessa.
- Päätöksiä palkanlisistä tehdään organisaation eri tasoilla eikä niitä hallinnoida HUS-tasolla keskitetysti.
- Tehtävän vaativuuden arviointia ei ole tehty hinnoittelemattomien ryhmään kuuluville tehtäville.
- Sukupuolten väliset erot palkkauksessa ovat pienentyneet.
- Palkkataso on samansuuntainen kuin muilla julkisen sektorin työnantajilla Uudellamaalla eivätkä henkilöstöedut merkittävästi poikkea muista yliopistosairaaloista.

## Suosituks

- Palkkausjärjestelmää, työn vaativuuden arviointia ja henkilöstöetuuksia tulee kehittää siten, että ne muodostavat selkeän kokonaisuuden ja parantavat mahdollisuuksia kilpailla osaavasta henkilökunnasta.
- Henkilöstölle tulee tarjota enemmän tietoa palkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta.
- Kannustavien palkanosien käytöstä tulee antaa tarkempia ohjeita ja neuvoja yksiköille ja seurata niiden käyttöä organisaation tasolla.



## Keskeiset havainnot

- Käytössä on useita kyselyitä, joilla selvitetään henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Kyselyissä selvitetään osin samoja asioita ja vastausprosentit ovat alhaisia.
- Henkilöstö on ylpeä työstään ja omaan työhön ja esihenkilöön ollaan tyytyväisiä. Erityisesti hoitohenkilökunta ja lääkärit suhtautuvat johtamiseen ja toimintakulttuuriin kuitenkin kriittisesti. Myös nuoret (20–34-vuotiaat) ovat muita kriittisempiä.
- Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskuksen henkilöstön työhyvinvoinnissa on muita tulosalueita enemmän haasteita.
- Hoitohenkilöstöstä noin 40 prosenttia on sitoutumattomia ja 8 prosenttia sitoutuneita HUSiin.
- Lähiesihenkilöt kaipaavat konkreettista HR-tukea, esimerkiksi täsmällisempiä ohjeita palvelussuhteeseen liittyvistä asioista. Henkilöstöpäälliköitä on vähän organisaation koko huomioiden.

## Suosituksukset

- Henkilöstökyselyn vastaajamäärien laskun syitä ja eroja tulosalueiden ja ammattiryhmien välillä tulisi analysoida ja toteuttaa kyselyt siten, että varmistetaan henkilöstön vastausmotivaation säilyminen ja tulosten luotettavuus.
- Erityisesti hoitohenkilöstö, lääkärit ja nuoret työntekijät on huomioitava, kun henkilöstön työtyytyväisyyttä pyritään parantamaan. Hoitohenkilökunnan sitoutumisen lisäämiseksi on etsittävä keinoja.
- Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskuksen henkilöstön työhyvinvoinnin haasteisiin tulee etsiä ratkaisuja.
- Esihenkilöille suunnattujen HR-palvelujen laatu ja saatavuus tulee varmistaa. Henkilöstöjohtamisen tietopohjaa tulee parantaa.

## Ulkoisen tarkastuksen yksikkö

[tarla@hus.fi](mailto:tarla@hus.fi)

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

### Lisätietoja

Arviointijohtaja Pirjo Räsänen, [pirjo.rasanen@hus.fi](mailto:pirjo.rasanen@hus.fi)

Arviointipäällikkö Jenni Hämäläinen,  
[jenni.e.hamalainen@hus.fi](mailto:jenni.e.hamalainen@hus.fi)



**Kohtaaminen  
Edelläkävijyys  
Yhdenvertaisuus**