

Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja

Tukea henkilöstöresurssien optimointiin

Hyvinvointia
yhdessä.

Sisällysluettelo

Johdanto	4
TEHTÄVÄ: Työn sisältöjen määrittely ammattiryhmäkohtaisesti	5
ESIMERKKI: Kotihoidon ja ikääntyneiden asumispalveluiden henkilöstörakenne ja työnjako	5
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	7
TEHTÄVÄ: Henkilöstörakenteen optimointi	8
ESIMERKKI: Kotihoidon ja ikääntyneiden asumispalveluiden rakenteen optimoinnin kokeilut ja tulokset	8
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	10
TEHTÄVÄ: Eri ammattiryhmiltä vaadittava koulutus, osaaminen ja pätevyydet	11
ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden rekrytointiprosessi	11
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	13
TEHTÄVÄ: Muut kuin ammattiryhmäkohtaiset työtehtävät	14
ESIMERKKI: Ikääntyneiden asumispalveluiden ja kotona asumista tukevien palveluiden välilliset työtehtävät	14
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	15
TEHTÄVÄ: Automaatioiden hyödyntäminen	16
ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden ja ikääntyneiden asumispalveluiden automaatioiden hyödyntäminen	16
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	18
TEHTÄVÄ: Vaihtoehtoratkaisu henkilöstövajeeseen	19
ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden ohjeet henkilöstövajetilanteessa	19
TEHTÄVÄ: Henkilöstökulujen säästäminen ja vuokratyövoiman käytön välttäminen	20
ESIMERKKI: Varahenkilöstöjärjestelmät	20
Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi	22
Loppuarviointi	23
Arviointikysymykset	23
Mittarit	23

Johdanto

Tämän työkirjan tarkoituksena on tukea työnjaon selkeyttämistä ja henkilöstörakenteen optimointia. Työkirja tarjoaa käytännön malleja ja esimerkkejä, joiden avulla yksiköt voivat tarkastella eri ammattiryhmien tehtäviä, vastuita ja yhteistyön rajapintoja sekä kehittää toimintaansa suunnitelmallisesti ja yhdenmukaisesti.

Työkirja ohjaa lisäämään välittömän hoitotyön osuutta, monipuolistamaan ammattirakennetta ja toteuttamaan tarkoituksenmukaisesti mitoitettut henkilöstöresurssit.

Työkirjan avulla voidaan:

- selkeyttää eri ammattiryhmien roolit ja vastuut,
- tunnistaa kehittämiskohteita työn sujuvuuden ja asiakastyön laadun parantamiseksi,
- arvioida automaation ja vaihtoehtoisten ratkaisujen mahdollisuuksia, sekä
- luoda pysyviä malleja henkilöstörakenteen ja työnjaon kehittämiseen.

Työkirjan rakenne muodostuu ensin aiheeseen liittyvästä tehtävästä ja sen jälkeen esimerkiksi, jonka avulla voit lähteä soveltamaan näitä omaan yksikköösi.

Työkirja toimii sekä käytännön työkaluna esihenkilöille ja tiimeille että pohjana laajemmalle kehittämis- ja muutosprosessille, jonka tavoitteena on varmistaa laadukas, vaikuttava ja kestävällä tavalla toteutettu palvelu.

TEHTÄVÄ: Työn sisältöjen määrittely ammattiryhmäkohtaisesti

Ammattiryhmät ja tehtävät: Käy läpi yksikössä työskentelevät ammattiryhmät ja tarkastele heidän vastuullaan olevat työtehtävät. Tämä vaihe auttaa selventämään, mikä osa työstä kuuluu eri ammattilaisille ja kuinka se tukee perustehtävän toteutumista.

Tarkoitus: Kohdenna työtehtävät koulutusta vastaavalla tavalla. Mahdollista työtehtävien optimoinnilla sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneiden työpanoksen kohdentuminen asiakastyöhön.

Kuvaamisessa auttavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat kunkin ammattiryhmän keskeiset työtehtävät?
- Miten työtehtävät jakautuvat eri ammattiryhmien välillä, onko päällekkäisyyksiä?
- Miten välilliset (muut kuin asiakas- ja potilastyön) työtehtävät jakautuvat yksikössä?
- Miten työnjaossa huomioidaan eri työtehtävien vaatima osaaminen/koulutus?

ESIMERKKI: Kotihoidon ja ikääntyneiden asumispalveluiden henkilöstörakenne ja työnjako

Seuraava taulukko kuvaa kotihoidon ja ikääntyneiden asumispalveluiden keskeiset ammattiryhmät, heidän ydintehtävänsä ja vastuualueensa.

Taulukon tarkoituksena on selkeyttää eri ammattiryhmien rooleja ja ehkäistä työn päällekkäisyyttä. Siinä keskitytään pääasiallisiin tehtäviin, eikä se kata kaikkia yksiköiden sisäisiä erillistehtäviä, kuten tiimivastaavien, opiskelijaohjaajien tai muiden yksittäisten vastuiden tarkkoja määrittelyjä. Lisäksi taulukossa ei eritellä kaikkia hallinnollisia tai välillisiä työtehtäviä kuten esimerkiksi tilaukset, raportointi, jotka määrittyvät yksiköiden käytäntöjen ja resurssien mukaan.

Henkilöstörakenne ja tehtäväkuvaukset

Rooli	Kotona asumista tukevat palvelut – keskeiset tehtävät ja vastuualueet	Ikäntyneiden asumispalvelut – keskeiset tehtävät ja vastuualueet
<i>Esihenkilö</i>	Toiminnan johtaminen ja kehittäminen Henkilöstöhallinto, työvuorosuunnittelu ja resurssien seuranta Viranhaltijapäätösten valmistelu ja toimeenpano	Vastaa henkilöstön-, toiminnan- ja asiakkuuksien johtamisesta Vastaa yksikön laadusta, turvallisuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista
<i>Vastaava sairaanhoitaja</i>	Hoitotyön laadun asiantuntijuus ja seuranta Asiakkaiden kotihoidon palvelujen koordinointi ja seuranta Hoitotyön toimintamallien jalkauttaminen Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytys	Rooli ei aina erillisenä – vastuu voi sisältyä sairaanhoitajan tai esihenkilön tehtäviin yksiköstä riippuen
<i>Sairaanhoitaja</i>	Hoidon ja terveydentilan arviointi Lääkehoidon suunnittelu ja toteutus Vaativat sairaanhoidolliset toimenpiteet (esimerkiksi haavanhoito, katetrointi- ja muut toimenpiteet) Hoitotyön asiantuntijuus	Lääkehoidon suunnittelu ja toteutus moniammatillisesti Hoitosuunnitelmien ja RAI-arviointien päivitys Sairanhoidolliset toimenpiteet Vastaa yksikön hoitotyön laadusta ja lääkehoidon turvallisuudesta
<i>Lähihoitaja</i>	Päivittäinen hoito- ja hoivatyö asiakkaan kotona Lääkehoidon toteutus luvan mukaisesti Vastuuhoitajatehtävät kuten RAI-arvioinnit, hoito- ja palvelusuunnitelmat ja omaisyhteistyö Asiakkaan toimintakyvyn ja hyvinvoinnin seuranta sekä kirjaaminen	Päivittäinen perushoito ja asukkaiden avustaminen arjen toiminnoissa Lääkehoidon toteutus osaamisen ja lääkeluvan mukaisesti Asukkaan toimintakyvyn ja hyvinvoinnin seuranta sekä kirjaaminen Vastuuhoitajatehtävät, jotka erikseen kuvattu ja omaisyhteistyö
<i>Hoivatyöntekijä / Hoivaavustaja</i>	Asiakkaan arjen toimintojen tukeminen kuten ruokailusta ja hygieniasta huolehtiminen Ei vastaa lääkehoidosta	Hygienian hoidon ja ruokailun tukeminen Ulkoilu- ja asiointiavustaminen Kodinomaisen ympäristön ylläpito Ei vastaa lääkehoidosta
<i>Fysioterapeutti</i>	Konsultoiva rooli asiakkaiden toimintakyvyn tukemisessa ja apuvälineasioissa tarpeen mukaan	Yksilöllinen kuntoutus ja toimintakyvyn tukeminen Apuvälineohjaus ja ergonominen neuvonta Konsultointi tilattavissa yksikköön
<i>Opiskelijat</i>	Osallistuvat ohjatusti perus- ja hoivatyöhön harjoittelun aikana Jokaisella opiskelijalla nimetty ohjaaja Vieraskielisten opiskelijoiden kielitaito keskeinen osaamisen arvioinnissa	Osallistuvat ohjatusti hoito- ja hoivatyöhön harjoittelun aikana Oppimisen tukeminen arjessa Jokaisella opiskelijalla nimetty ohjaaja Ei lasketa henkilöstömitoitukseen.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi*Henkilöstörakenne ja tehtäväkuvaukset*

Rooli	Palvelu	Palvelu (tarvittaessa vertailuun)
<i>Esihenkilö</i>		
<i>Vastaava sairaanhoitaja</i>		
<i>Sairaanhoitaja</i>		
<i>Lähihoitaja</i>		
<i>Hoivatyöntekijä / Hoiva-avustaja</i>		
<i>Fysioterapeutti</i>		
<i>Opiskelijat</i>		

TEHTÄVÄ: Henkilöstörakenteen optimointi

Ammattiryhmien tarkastelu: Tarkastele, kuinka monipuolisesti yksikössä hyödynnetään muita ammattilaisia, kuten fysioterapeutteja, hoiva-avustajia tai sosiokulttuurisia ohjaajia.

Tarkoitus: Kohdenna oikea osaaminen oikeaan tehtävään, monipuolista ammattirakennetta ja vähennä henkilöstökuluja optimoimalla eri ammattilaisten työtehtävät.

Kuvaamisessa auttavia kysymyksiä:

- Hyödynnetäänkö yksikössä muiden ammattilaisten työpanosta? Missä työtehtävissä ja minkä verran?
- Onko eri ammattilaisten hyödyntämisen prosessi selkeä? Toimitaanko kaikissa yksiköissä samalla tapaa?

ESIMERKKI: Kotihoidon ja ikääntyneiden asumispalveluiden rakenteen optimoinnin kokeilut ja tulokset

Tämä taulukko kokoaa yhteen kotihoidossa ja ikääntyneiden asumispalveluissa tehdyt tai suunnitellut rakenteen optimointikokeilut, niiden tulokset sekä kehittämisen haasteet.

Tavoitteena on kuvata, miten henkilöstörakennetta, työnjakoa ja uusia rooleja kehitetään palvelujen laadun ja työn sujuvuuden vahvistamiseksi.

Taulukko ei kata kaikkia yksikkökohtaisia kokeiluja tai prosessimuutoksia, vaan nostaa esiin keskeisimmät käytännöt ja havainnot.

Rakenteen optimoinnin kokeilut ja tulokset

Teema / osa-alue	Kotona asumista tukevat palvelut	Ikääntyneiden asumispalvelut
Henkilöstörakenne ja työnjako	Keskeiset ammattiryhmät: sairaanhoitajat, lähihoitajat ja hoivatyöntekijät. Työtehtävien päällekkäisyyksiä on selkeytetty vastuujakojen ja lupaprosessien avulla. Työpanos pyritään kohdentamaan asiakastyöhön ja vähentämään toimistolla tehtäviä välillisiä työtehtäviä	Keskeiset ammattiryhmät: lähihoitajat, sairaanhoitajat ja hoiva-avustajat. Työ tapahtuu kodinomaisessa ympäristössä, jossa yhdistyvät hoito, hoiva ja arjen tukeminen. Työnjaon mallintaminen hoiva-avustajien, lähihoitajien ja sairaanhoitajien välillä on kesken. Suositellaan toteutettavaksi.
Fysioterapeuttien hyödyntäminen	Kotikuntoutusta toteutetaan yhteistyössä kuntoutuspalvelujen kanssa. Fysioterapeutin konsultoiva rooli tukee asiakkaiden toimintakykyä.	Konsultointi on tilattavissa yksiköihin. Kotikuntoutuksen palvelut tukevat asukkaiden toimintakyvyn ylläpitoa.
Hoiva-avustajien käyttö ja työnjako	Hoivatyöntekijöiden määrän kasvattamista on kokeiltu. Haasteina välimatkat, asiakkaiden vaihtuvuus, työn itsenäisyys ja lääkälupien sekä ajokorttien puute. Työtehtäviä voidaan rajatusti rätätöidä yksittäisille lääkeluvattomille ja ajokortittomille työntekijöille.	Hoiva-avustajien roolin vahvistaminen keskeinen kehittämiskohde. Uuden mallin omaksuminen vaatii tukea ja roolin kirkastamista. Pohdittava, miten hoiva-avustajia vahvistetaan työroolissa ja sen merkityksessä.
Sosiokulttuurien ohjaus ja yhteisöllisyys	Yhteistyötä tehdään paikallisten toimijoiden kuten vapaaehtoisjärjestöjen kanssa asiakkaiden arjen tukemiseksi.	Vuonna 2026 aloittavat kaksi sosio-kulttuurista ohjaajaa toimivat yli kuntarajojen. Tehtävänä yhteisöllisen kulttuurin vahvistaminen ja asukkaiden omatoimisuuden tukeminen. Ohjaavat ja osallistavat mielekkäseen toimintaan yhdessä asiakkaiden, henkilöstön ja vapaaehtoisten kanssa.
Toimistotyön keskittäminen ja hallinnolliset tehtävät	Välillisten työtehtävien keskittämistä toimistotyöntekijälle kokeiltu, mutta tehtävien epätasainen ajallinen jakautuminen ja työn laajuus merkittävänä haasteina. Osa hallinnollisista tehtävistä vaatii hoitotyön osaamista ja asiakkaiden tuntemista.	Hallinnolliset tehtävät jakautuvat esihenkilölle ja sairaanhoitajalle. Välillisten tehtävien osuus pyritään minimoimaan asukastyön hyväksi.
Yhteistyö ja prosessit	Kotihoito tekee tiivistä yhteistyötä muiden palvelualueiden kanssa kuten sairaalapalvelut, kuntoutus ja asiakasohjaus. Prosessikuvauksia ja rajapintoja kehitetään jatkuvasti yhdessä muiden toimijoiden kanssa.	Asumispalvelut tekevät yhteistyötä kuntoutus- ja kulttuuripalvelujen kanssa yhteisöllisyyden ja toimintakyvyn vahvistamiseksi. Prosessien yhtenäistäminen tukee palvelujen laatua ja henkilöstön työhyvinvointia.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi

Rakenteen optimoinnin kokeilut ja tulokset

Teema / osa-alue	Palvelu	Palvelu (tarvittaessa vertailuun)
Henkilöstörakenne ja työnjako		
Fysioterapeuttien hyödyntäminen		
Hoiva-avustajien käyttö ja työnjako		
Sosiokulttuurinen ohjaus ja yhteisöllisyys		
Toimistotyön keskittäminen ja hallinnolliset tehtävät		
Yhteistyö ja prosessit		

TEHTÄVÄ: Eri ammattiryhmiltä vaadittava koulutus, osaaminen ja pätevyyydet

Koulutusvaatimukset: Listaa eri ammattiryhmiltä vaadittava koulutus, osaaminen ja pätevyyydet yksikössä, ottaen huomioon lain ja säädösten vaatimukset.

Tarkoitus: Varmista, että yksikössä työskentelevällä henkilöstöllä on riittävä ja ajantasainen osaaminen.

Kuvaamiseen auttavia kysymyksiä:

- Miten varmistat, että henkilöstö täyttää tehtävässä vaadittavat koulutus- ja osaamisvaatimukset?
- Miten varmistat henkilöstön jatkokoulutus ja osaamisen päivittäminen?
- Miten varmistat, että työtehtävien sisältö vastaa koulutusta ja osaamista?
- Miten tuet opiskelijaa työssäoppimisessa?

ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden rekrytointiprosessi

Esihenkilö varmistaa työntekijän koulutustaustan

- tarkistetaan tutkintotodistukset
- varmistetaan henkilön tiedot Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilörekisteristä

Kirjatut tehtäväkuvat ohjaavat rekrytointia

- jokaisella tehtävällä on määritelty sisältö ja vaatimukset
- varmistetaan, että tehtävä vastaa työntekijän koulutusta ja osaamista

Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen

Vuosittain arvioidaan

- työntekijöiden osaamisen ajantasaisuus
- mahdolliset täydennyskoulutuksen ja osaamisen päivittämisen tarpeet

Työn seuranta ja kehittäminen arjessa

Organisaatiossa käydään aiheesta jatkuvaa keskustelua ja kehittämistä.

Esihenkilöt ja vastaavat sairaanhoitajat tekevät säännöllisesti Gemba-kierroksia (Lean-mallin mukaisesti)

- seurataan työskentelyä paikan päällä
- tunnistetaan mahdollisia kehittämistarpeita
- havainnot viedään tarvittaessa johdon käsittelyyn

Opiskelijoiden ohjaus ja arviointi ikääntyneiden asumispalveluissa

Osa-alue	Käytännöt ja toimintamallit	Vastuut / Huomioitavaa
Opiskelijoiden vastaanotto	Yksiköt ottavat suunnitelmallisesti työsäoppimis- ja oppisopimusopiskelijoita yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Vastaavat sairaanhoitajat toimivat yksiköiden opiskelijavastaavina.	Esihenkilö vastaa opiskelijoiden määrän ja ajankohdan koordinoinnista.
Ohjaajan nimeäminen	Jokaiselle opiskelijalle nimetään yksilöllinen ohjaaja. Ohjaus toteutetaan työvuorojen puitteissa ja yhteisesti sovituin tavoittein.	Ohjaaja vastaa perehdytyksestä, oppimistavoitteiden seurannasta ja palautteesta.
Henkilöstömitoitus	Työssäoppimisjaksoilla opiskelijat eivät toimi hoitotyöntekijöinä itsenäisesti, vaan ohjaajan kanssa. Heitä ei lasketa mukaan vuoromiehitykseen. Oppisopimusopiskelijoiden osalta arvio tehdään erikseen opintojen etenemisen sekä osaamisen ja kielitaidon perusteella esihenkilön ja ohjaajan toimesta.	Arvio tehdään esihenkilön ja ohjaajan yhteistyönä.
Vieraskieliset opiskelijat	Suomen kielen hallinta (suullinen ja kirjallinen) on keskeinen arviointikriteeri osaamisen ja hoitotyöhön osallistumisen määrittelyssä.	Vieraskielisten opiskelijoiden määrän kasvu huomioidaan henkilöstörakenteen ja ohjauksen suunnittelussa.
Aiemmat oppisopimus-kokeilut	Pilotoitu kansainvälistä ryhmärekrytointia kahden eri palveltuottajan ja yhden oppilaitoskumppanin kanssa. Koulutuspolut on suunniteltu rekrytoidun henkilön taustakoulutuksen ja osaamisen mukaan joko hoiva-apulaisesta hoiva-avustajaksi ja tästä jatko-opiskeluna lähihoitajan tutkinto oppisopimuskoulutuksena, hoiva-avustajasta suoraan lähihoitajan tutkintoon (opso) tai hoiva-avustajasta suoraan sairaanhoitajan tutkinnon laillistamiseen.	Kotimaassa suoritettu tutkinto ja työkokemus edesauttaa henkilön opintoja ja työssä suoriutumista huomattavasti. Ennen sairaanhoitajan laillistamisen väljän aloittamista olisi hyvä varmistaa suomen kielen taitotaso ja opiskelijan oppimisvalmiudet ja kerryttää työkokemusta suomessa.
Osaamisen ja kielitaidon arviointi	Arviointi pohjautuu opiskelijan työssä suoriutumiseen ja työyhteisön havaintoihin.	Arviointikriteerit: • potilasturvallisuus • itsenäisen työskentelyn taso • viestintä- ja dokumentointivalmiudet
Arviointityökalut	Yhtenäinen arviointilomake, jolla seurataan opiskelijan osaamisen ja kielitaidon etenemistä.	Mahdollistaa läpinäkyvän ja vertailtavan arviointikäytännön yksiköiden välillä.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi

Opiskelijoiden ohjaus ja arviointi

Osa-alue	Käytännöt ja toimintamallit	Vastuut / Huomioitavaa
Opiskelijoiden vastaanotto		
Ohjaajan nimeäminen		
Henkilöstömitoitus		
Vieraskieliset opiskelijat		
Aiemmat oppisopimuskokeilut		
Osaamisen ja kielitaidon arviointi		
Arviointityökalut		

TEHTÄVÄ: Muut kuin ammattiryhmäkohtaiset työtehtävät

Välillisten (asiakastyön ulkopuolisten) työtehtävien tarkastelu: Arvioi, ovatko kaikki välilliset työtehtävät välttämättömiä perustehtävän toteuttamiseksi.

Tarkoitus: Vähennä hukkatyötä ja vapauta henkilöstöresurssia asiakastyön kannalta välttämättömiin työtehtäviin.

Kuvaamiseen auttavia kysymyksiä:

- Mitkä työtehtävät eivät liity suoraan asiakastyöhön, mutta ovat silti tarpeellisia yksikön toiminnan kannalta?
- Voidaanko nämä tehtävät siirtää jollekin muulle kuin hoitohenkilöstölle tai automatisoida?
- Miten arvioit, mitkä tehtävät ovat välttämättömiä päätehtävän toteuttamiseksi?
- Mistä työtehtävistä voidaan luopua?
- Miten varmistat resurssien optimaalisen käytön ja vältät hukkatyön syntymistä?

ESIMERKKI: Ikääntyneiden asumispalveluiden ja kotona asumista tukevien palveluiden välilliset työtehtävät

Välilliset työtehtävät ja vastuut

Tehtäväalue	Kotona asumista tukevat palvelut	Ikääntyneiden asumispalvelut
Kirjaaminen ja raportointi	Asiakaskäyntien ulkopuolella tehtävä kirjaaminen ja raportointi	Päivittäinen hoito- ja hyvinvointikirjaaminen järjestelmään.
Asiakastietojen ylläpito	Asiakaskäynnin ulkopuolella tapahtuva RAI-tietojen päivitys, hoito- ja palvelusuunnitelmien päivitys, tiedonvaihto omaisten ja ammattilaisten kanssa	Hoitosuunnitelmien ja arviointien päivitys, tiedonvaihto tiimin ja omaisten kanssa.
Tilausten hallinta	Lääke- ja hoitotarviketilaukset, tilausten purku ja varaston ylläpito	Keittiö- ja hoitotarviketilaukset, pyykki- ja siivouspalveluiden koordinointi.
Työvuoro- ja käyntisuunnittelu	Päivittäisten asiakaskäyntien, vastuuhoitajatehtävien ja työvuorojen suunnittelu	Henkilöstön työvuorojen ja tehtäväjakojen suunnittelu yksikön sisällä.
Kokoukset ja yhteistyö	Työyhteisö- ja palvelualuekokoukset, koulutukset, moniammatillinen yhteistyö ja kokoukset	Tiimipalaverit, koulutukset, moniammatillinen yhteistyö yksikössä ja alueellisesti.

Ajoneuvoihin liittyvät tehtävät	Auton huoltoon ja ylläpitoon liittyvät työtehtävät, kuten siisteyden ylläpito ja tankkaus	Ei pääasiallisesti sisälly tehtäviin – mahdollinen yksikön yhteiskäyttöauton huolto.
Huoltotehtävät (kodin ylläpito)	Asiakkaan arjen tukemiseen voi tarvittaessa sisältyä <i>pieniä</i> kodin päivittäiseen siisteyteen liittyviä <i>välttämättömiä</i> tehtäviä, kuten roskien vientiä tai tiskaamista	Pyykkihuolto, yleissiisteydestä huolehtiminen: roskat, ruokailu-, WC- ja hygieniatarpeista aiheutuneen likaantuneen tilan siivous ja tiskit.
Ravitsemuksen tukitehtävät Vastuut ja tekijät	Asiakkaan ruokailun tukeminen kotona (esim. lämmitys, juomien ja välipalojen esille laitto). Välilliset tehtävät jakautuvat kaikille ammattiryhmille sovitus mukaisesti. Esihenkilö ja vastaava sairaanhoitaja vastaavat hallinnollisista ja koordinoivista tehtävistä.	Ruoanhaku ja -jako, lämmitys ja kattaminen, välipalojen valmistelu. Päävastuu laitoshuoltajilla ja hoiva-avustajilla. Hoitajat osallistuvat tarpeen mukaan (esim. ruokailutilanteissa tai pyykkihuollossa).
Tarkoitus ja merkitys	Välilliset työtehtävät ovat välttämättömiä asiakastyön sujuvuuden ja toteuttamisen näkökulmasta.	Välilliset tehtävät varmistavat arjen sujuvuuden ja kodinomaisuuden asukkaille. Ne ovat olennainen osa palvelun kokonaisuutta.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi

Tehtäväalue	Palvelu	Palvelu (tarvittaessa vertailuun)
Kirjaaminen ja raportointi		
Asiakastietojen ylläpito		
Tilausten hallinta		
Työvuoro- ja käyntisuunnittelu		
Kokoukset ja yhteistyö		
Ajoneuvoihin liittyvät tehtävät		
Huoltotehtävät (kodin ylläpito)		
Ravitsemuksen tukitehtävät		
Vastuut ja tekijät		
Tarkoitus ja merkitys		

TEHTÄVÄ: Automaatioiden hyödyntäminen

Automaatioiden käytön arviointi: Tarkastele, voiko joihinkin työtehtäviin hyödyntää automaatiota kuten esimerkiksi tietojen kerääminen, rutiinitehtävät ja dokumentointi. Arvioi kuinka paljon se vapauttaisi aikaa perustehtävän toteuttamiseen.

Tavoite: Vähennä manuaalista työtä ja paranna työn sujuvuutta ja tehokkuutta.

Kuvaamiseen auttavia kysymyksiä:

- Mitä työtehtäviä tai prosessin vaiheita tehdään tällä hetkellä manuaalisesti, ja kuinka usein ne toistuvat?
- Mitä järjestelmiä tai työkaluja tehtävien toteuttamiseen käytetään, ja onko niissä automaatiomahdollisuuksia?
- Mitkä tehtävät tai vaiheet voisi osittain tai kokonaan automatisoida ilman, että asiakas- tai potilasturvallisuus vaarantuu?
- Kuinka paljon automaatio voisi vapauttaa työaikaa tai vähentää virheitä ja manuaalista kirjaamista tai erillisten listojen käyttöä?
- Mitä resursseja, osaamista ja tukea automaation käyttöönotto edellyttäisi yksikössä?

ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden ja ikääntyneiden asumispalveluiden automaatioiden hyödyntäminen

Tarkastelun tavoitteena on tunnistaa työvaiheita, joita voidaan joko automaation avulla sujuvoittaa tai siirtää tukitehtäviksi muun henkilöstön toteutettaviksi ilman, että asiakas- tai potilasturvallisuus heikkenee.

Arvioinnissa painotetaan kirjaamisen ja hallinnollisten tehtävien keventämistä, työajan vapauttamista asiakastyöhön sekä prosessien yhdenmukaistamista.

Kehittämisen painopisteitä ovat kirjaamisen käytännöt, tilausten hallinta, työvuorosuunnittelu, ajoneuvojen ylläpito sekä kotihoidon digitaalisten työkalujen hyödyntäminen esimerkiksi tekoälyratkaisut ja toiminnanohjausjärjestelmät.

- Automaation suurin potentiaali on kotihoidossa, erityisesti kirjaamisen, resurssisuunnittelun ja tiedon hyödyntämisen osalta.
- Asumispalveluissa painopiste on tehtävien työnjaossa ja selkeyttämisessä ja osittaisessa siirrossa ammattiryhmältä toiselle.

Työtehtävien siirrettävyys ja automaatiomahdollisuudet

Tehtäväalue	Kotona asumista tukevat palvelut	Ikääntyneiden asumispalvelut
<i>Kirjaaminen ja tiedonhallinta</i>	Kirjaaminen mukaan lukien RAI ja hoitosuunnitelmat pyritään tekemään asiakkaan luona/kanssa, asiakasta osallistaen.	Käytössä palvelut läpileikkaavan kirjaamisen käsikirja ja ohjeet. Välineistön riittävyyttä, toimivuutta ja käytön sujuvuutta arvioidaan.
<i>Tilausten hallinta</i>	Tilausten koordinointi hajautettu eri ammattiryhmille tarkoituksen mukaisesti; automatisoinnin ja keskittämisen mahdollisuudet rajalliset. Toiminnanohjausjärjestelmä auttaa tehtävien organisoinnissa.	Säännölliset tilaukset kuten ruoka, tarvikkeet ja pyykki. on vastuutettu työntekijöille lupien ja tarpeiden mukaan. Osa tehtävistä voitaisiin keskittää, mutta aikahyöty on rajallinen.
<i>Työvuoro-suunnittelu ja toiminnanohjaus</i>	Asiakastyön suunnittelu tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmässä, jonka kehittäminen tehostaa työnjakoa. Toiminnanohjausjärjestelmän vaatimukset karotettu uudelleen optimaalisen työnjaon ja toimintavarmuuden parantamiseksi. Uusi resurssityökalu ja optimointi tulossa käyttöön esihenkilöille riittävän henkilöstöresursoinnin tueksi.	Työvuorosuunnittelun optimointi otetaan käyttöön 2026
<i>Ajoneuvoihin liittyvät tehtävät</i>	Selvitetään ajokortillisten kouluttamattomien työntekijöiden hyödyntämistä keikkaluonteisesti esim. huoltotehtäviin. Merkittävä ajankäytön kohde, jota voidaan osin ulkoistaa esimerkiksi renkaiden vaihto, huoltoon vienti ja autopesut. Tankkaus ja muu päivittäinen auton hallintaan liittyvä työ jää väistämättä hoitajille. Kausiluonteisuus ja ennakoi-mattomuus haastavat tehtävien ulkoistamista.	Ajoneuvoja ei tarvita työn toteuttamisessa.
<i>Automaatio ja digitaaliset ratkaisut</i>	Uudet digiratkaisut tukevat työnjaon ja päätöksenteon automatisointia sekä resurssien tehokkaampaa kohdentamista.	Automatisointitarpeet vähäisiä; painopiste arjen sujuvoittamisessa ja työnjaon selkeyttämisessä sekä kirjaamisen kehittämisessä.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi

Tehtäväalue	Palvelu	Palvelu (tarvittaessa vertailuun)
Kirjaaminen ja tiedonhallinta		
Tilausten hallinta		
Työvuorosuunnittelu ja toiminnanohjaus		
Ajoneuvoihin liittyvät tehtävät		
Automaatio ja digitaaliset ratkaisut		

TEHTÄVÄ: Vaihtoehtoratkaisu henkilöstövajeseen

Esimerkki: Jos osaamisen tai työvoiman täydennys ei ole riittävä, ehdota vaihtoehtoratkaisua, kuten esihenkilön tai muun henkilöstön jaksotettuja lisätehtäviä. Esimerkiksi jos hoitohenkilökuntaa ei saada riittävästi, miten tehtävät jaetaan ja siirretään henkilöstövajetilanteessa?

Auttavia kysymyksiä kuvaamiseen:

- Mitkä tehtävät tai vastuualueet ovat kriittisimpiä palvelun ja asiakasturvallisuuden kannalta – mitkä voidaan hetkellisesti siirtää tai keventää?
- Voidaanko osa tehtävistä jakaa tai jaksottaa eri ammattiryhmien kesken ilman, että työn laatu kärsii?
- Onko yksikössäsi osaamista tai henkilöstöä, joka voisi tilapäisesti ottaa lisävastuuta tai tehdä laajennettuja tehtäviä?
- Miten varmistan, että etenen henkilöstösuunnitelman mukaisessa järjestyksessä – hyödyntäen ensin omaa varahenkilöstöä, sitten sijaisvälitystä, osa-aikatyötä tekevien lisätyötä, kutsurahaohjeistusta sekä tarvittaessa yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa
- Miten varmistan, että väliaikaiset ratkaisut eivät kuormita liikaa henkilöstöä ja että niistä on selkeät kirjalliset ohjeet ja aikarajat?

ESIMERKKI: Kotona asumista tukevien palveluiden ohjeet henkilöstövajetilanteessa

Kotihoidossa on laadittu sisäiseen käyttöön ohjeistus "Toiminta henkilöstövajetilanteessa", jossa kuvataan työtehtävien priorisointijärjestys ja työnjaon periaatteet eri ammattiryhmille. Toimintaperiaatteet henkilöstövajetilanteessa:

- **Välillisten työtehtävien karsinta:**
Ensisijaisesti perutaan välilliset tehtävät, kuten palaverit ja koulutukset.
- **Työntekijän asiakaskäyntien lisääminen:**
Työpanosta suunnataan suoraan asiakastyöhön ja asiakaskäyntien määrää lisätään.
- **Asiakaskäyntien mukauttaminen:**
Viime kädessä asiakaskäyntien toteutusta voidaan muuttaa, esimerkiksi siirtämällä suihkukäynti toiseen päivään asiakkaan tai omaisen kanssa sovitusti.

Lisäksi kotihoidon ja kotiutumisen tuen henkilöstö voi tarvittaessa liikkua yli yksikkö- ja kuntarajojen tukemaan toisiaan akuutissa henkilöstövajetilanteessa.

TEHTÄVÄ: Henkilöstökulujen säästäminen ja vuokratyövoiman käytön välttäminen

Kustannustarkastelu: Etsi keinoja henkilöstökulujen hallintaan muun muassa riittäväällä oman henkilöstön rekrytoinnilla, välttäen vuokratyövoiman käyttöä. Suunnittele toimenpiteet, joilla vältetään vuokratyövoiman tarve.

Tavoite: Varmistaa kustannustehokkuus ja pitkäaikaisen henkilöstöresurssin vakautus.

Kuvaamisessa auttavia kysymyksiä:

- Hyödynnänkö yksikössä vuokratyövoimaa? Miksi, missä tilanteissa?
- Onko vakituisen henkilöstön määrä riittävä suhteessa asiakastyötarpeeseen?
- Miten olen varautunut poissaoloihin?
- Miten usein arvioin henkilöstötarvetta suhteessa asiakastyön määrään?
- Vaihteleeko henkilöstötarve eri työvuoroissa?
- Liikkuuko henkilöstö tai osa henkilöstöstä varahenkilöstö tarvittaessa yksiköiden välillä?

ESIMERKKI: Varahenkilöstöjärjestelmät

Taulukossa kuvattu kotona asumista tukevien palveluiden ja ikääntyneiden asumispalveluiden varahenkilöjärjestelmien toimintaa.

Osa-alue	Kotona asumista tukevat palvelut	Ikääntyneiden asumispalvelut
Varahenkilöstö	Alueellinen liikkuvuus, työskentely viikon jokaisena päivänä kahdessa vuorossa. Työntekijöiden määrä perustuu keskimääräisten poissaolojen muodostamaan tarpeeseen.	Hyödynnetään erityisesti äkillisissä poissaoloissa ja ruuhkatileissa kaksivuorotyössä.
Palvelussa tehtävät sijaisjärjestelyt	Ensisijaisesti hyödynnetään resurssipoolia, tarvittaessa sijaisvälitystä ja viime kädessä oman henkilöstön lisävuoroja. Tarvittaessa henkilöstö siirtyy yksiköiden välillä.	Jos omat varahenkilöt eivät ole käytettävissä, sijaisia hankitaan pääasiassa sijaisvälityksen kautta. Tarvittaessa henkilöstöä siirretään yksiköiden välillä.
Palvelun yhteistyö yli palvelurajojen	Henkilöstö liikkuu kotihoitossa sekä kotiutumisen ja arvioinnin tuessa tarvittaessa yli yksikkö- ja kuntarajojen.	Tehdään yhteistyötä alueen yksiköiden kesken. Henkilöstöä voidaan siirtää tilapäisesti yksiköstä toiseen tarpeen mukaan.

Toiminnan ohjeistus	Resurssienhallinnan käsikirja sisältää ohjeet henkilöstövajetilanteiden työnjakoon ja tehtävien priorisointiin.	Asumispalveluissa on käytössä ohjeistus, joka tukee työn sujuvuutta henkilöstövajetilanteissa.
Palvelussa tehtävä henkilöstötarpeen arviointi	Henkilöstötarvetta arvioidaan työvuorosuunnittelussa sekä päivittäin reaaliaikaisesti. Tarve perustuu asiakkaille myönnettyihin palvelutunteihin sekä palvelun keskeytyksiin.	Henkilöstötarve arvioidaan säännöllisesti asukasmäärän ja henkilöstömitoituksen perusteella sekä työvuorosuunnittelun yhteydessä.
Varahenkilöstön resurssienhallinta	Resurssipooli sijoittuu keskitettyyn resurssienhallintayksikköön. Resurssienhallintayksikön toiminnanohjaajat jakavat asiakaskäynnit työvuorossa oleville hoitajille ja seuraavat yksiköiden henkilöstötarvetta. Resurssivastaavat sijoittavat resurssipoolin henkilöstötarpeen perusteella ja vastaavat sijaisvälityksen kautta hankittavista keikkavuoroista.	Varahenkilöitä voi varata Exceltaulukkoa hyödyntäen tarpeeseen akuuteissa tilanteissa. Esihenkilö ja työntekijät voivat tehdä varauksia riippuen ajankohdasta (arkipäivät ja viikonloput). Tarvetta seurataan päivittäisellä tasolla.
Palvelun reaaliaikainen seuranta	Esihenkilöt seuraavat oman yksikönsä resurssitilannetta. Resurssivastaavat seuraavat henkilöstötilannetta koko alueella ja tarvittaessa neuvottelevat esihenkilöiden kanssa tarvittavista muutoksista, esimerkiksi henkilöstösiirroista.	Esihenkilöt seuraavat henkilöstötilannetta päivittäin ja tekevät tarvittaessa nopeita muutoksia työvuoroihin ja tehtäväjakoon.

Tyhjä taulukko tehtävien suorittamiseksi

Osa-alue	Palvelu	Palvelu (tarvittaessa vertailuun)
Varahenkilöstö		
Palvelussa tehtävät sijaisjärjestelyt		
Palvelun yhteistyö yli palvelurajojen		
Toiminnan ohjeistus		
Palvelussa tehtävä henkilöstötarpeen arviointi		
Varahenkilöstön resursienhallinta		
Palvelun reaaliaikainen seuranta		

Loppuarviointi

Arvioinnista voi helposti tulla raskas ja aikaa vievä, jos yritetään mitata kaikkea mahdollista. Siksi tärkeintä on palata siihen, mitä optimoinnilla alun perin tavoiteltiin: selkeämpi työnjako, sujuvampi arki, parempi asiakaskokemus ja osaamisen kohdentuminen oikeisiin tehtäviin oikea-aikaisesti.

Kun ydintavoitteet ovat selvät, riittää, että seuranta kohdistuu vain muutamaan keskeiseen mittariin, jotka kertovat aidosti, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Näin arviointi pysyy kevyenä, tarkoituksenmukaisena ja tukee arjen työtä sen sijaan, että kuormittaisi sitä.

Hyvä ja selkeä dokumentaatio on tärkeä osa arviointia ja tuloksen havainnointia!

Arviointikysymykset

1. Selkeytykö työnjako ja kohdentuvatko tehtävät oikeille ammattiryhmille?
2. Paraniko palvelujen sujuvuus ja oikea-aikaisuus asiakkaan näkökulmasta?
3. Onko työkuorma tasoittunut ja työhyvinvointi parantunut?
4. Tukeeko uusi työnjako arjen työtä niin, että aikaa ja osaamista riittää sinne, missä niitä eniten tarvitaan?
5. Paraniko palvelun laatu ja asiakaskokemus?

Mittarit

Indikaattorit, joita voidaan hyödyntää arvioinnissa

Työnjako: Tehtäväsiirtojen määrä palvelujen sisällä tai välillä, roolien selkeytyminen.

Ammattiryhmäkohtaiset työntekijämäärät

Sujuvuus: Odotus- ja vasteajat, palvelupolun läpimeno.

Työhyvinvointi: Kuormittuneisuuden kokemus, sairauspoissaolot.

Resurssien käyttö: Ajankäytön kohdentuminen oikeille tehtäville.

Laatu ja asiakaskokemus: Asiakaspalaute, poikkeamien väheneminen.

Menetelmät, joita voidaan hyödyntää arvioinnissa

Olemassa olevat henkilöstö- ja asiakaskyselyt, sekä omat lyhyet kyselyt.

Kevyt työaikaseuranta sekä työnkulun havainnointi.

Asiakas- ja HR-järjestelmien peruslukujen muutokset

Työpajat ja yhteiset keskustelut kehittämisen aikana.