



# Hyvää työpäivää!

HENKILÖSTÖKERTOMUS 2016



● **8 HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA REKRYTOINTI**

- 9 Henkilöstövoimavarat
- 9 Palkkakustannukset
- 10 Työn tuottavuuden parantaminen työvuorosunnittelua kehittämällä
- 11 Henkilöstön riittävyys ja rekrytointi
- 12 Henkilöstöressurssien joustava käyttö
- 13 Vuokratyövoiman käyttö
- 14 Yhteistyö oppilaitosten kanssa
- 14 Sivutoimet ja kilpaileva toiminta
- 15 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän uudistaminen
- 15 Sähköisen työajanseurannan kehittäminen

● **16 VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN**

- 17 Esimiestyön seuranta
- 17 Esimiestyön kehittäminen ja esimieskoulutukset
- 17 Koulutuksista ja mentoroinnista tukea ja intoa esimiesuralle
- 18 Mentorointi esimiestyön tukena
- 18 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä
- 19 Kehityskeskusteluihin halutaan panostaa

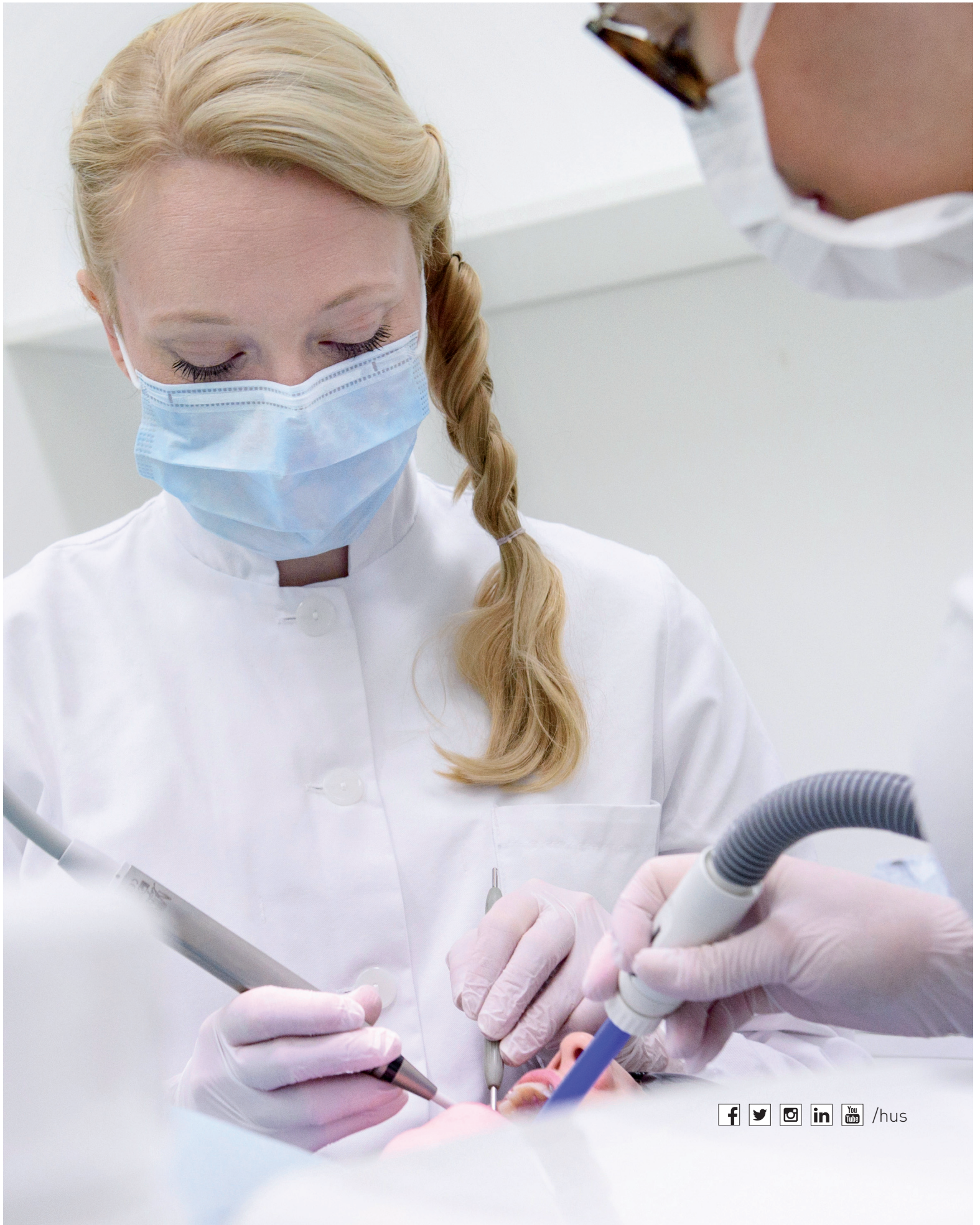
● **20 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN**

- 21 Henkilöstön perehdyttäminen
- 21 Osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus ja koulutukset
- 24 Lean kehittämisen viitekehyksenä
- 24 Magneettisairaalamalli hoitotyön kehittämisessä

● **26 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSUOJELU**

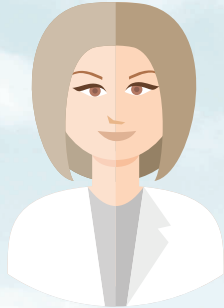
- 27 Tavoitteena turvallinen työympäristö ja työkykyinen työntekijä
- 27 Työkykyisyys, ylikuormitus ja sairauspoissaolot
- 29 Terveyttä edistävä hyvinvointitoiminta
- 29 Toimiva ja turvallinen työyhteisö
- 30 Työhyvinvointipalkitseminen
- 30 Työ- ja työmatkatapaturmat
- 31 Turvallinen työ

● **32 TUNNUSLUKUJA JA TAULUKOITA**



[f](#) [t](#) [i](#) [in](#) [You Tube](#) /hus

# 22 685 Edelläkävijää



## TUNNETKO HÄNET?

Tyypillinen huslainen on:

- iältään 43,7 vuotta
- ollut HUS:ssa 12,3 vuotta
- koulutukseltaan alemman korkeakoulututkinnon suorittanut
- osa moniammatillista tiimiä



Klo: 6.00 yövuoron viimeinen tunti käynnistyy.



Klo: 7.00 ensimmäiset aamu- vuorolaiset saapuvat töihin ja päiväpoliklinikoita avataan, lääkärit aloittavat aamumeetingit.



Klo:10.00 päivän työt ovat käynnissä ja noin 450 huslaista kehittää itseään erilaissa koulutuksissa.



Klo:11.00 HUS:n 13 lounasravintolassa ruokailee 6150 ruokailijaa.



Klo: 13.00 osa potilaista kotiutuu ja uusia vastaanotetaan.



Klo:16.00 päivävuorolaiset ja toimistotyöntekijät lähtevät kotiin. Päivystyspoliklinikat valmistautuvat vuorokauden kiireisimpään vaiheeseen.



Klo: 22.00 iltavuoro päättyy ja yövuorolaiset aloittavat työnsä.



Klo:24.00 HUS:n työsuhte-asunnoissa nukkuu yli 1 000 huslaista.



### VAKINAISET/ MÄÄRÄAIKAISET



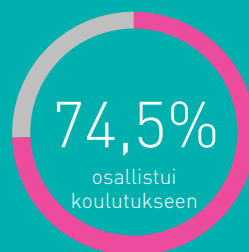
Hän on vakinainen kuten enemmistö huslaisista.

### KOKOAIKAISET/ OSA-AIKAISET PALVELUSSUHTEET



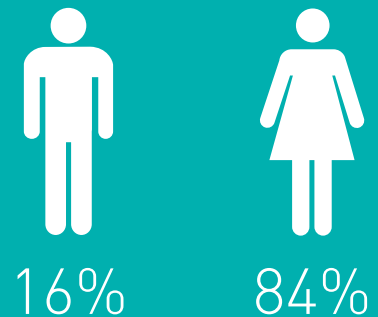
Hän työskentelee kokoaikaisessa työsuhteessa kuten moni työtoverinsakin.

### TÄYDENNYS- KOULUTUKSEEN OSALLISTUNEET



Hän oli koulutuksessa 3,7 päivää vuoden aikana.

### MIESTEN JA NAISTEN OSUUS



Hänen joka kuudes työtoverinsa on mies.

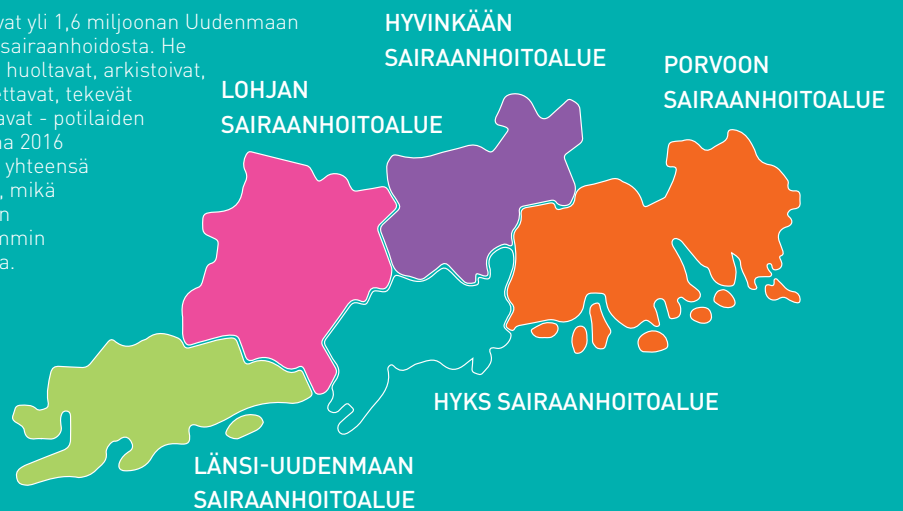
## TYÖNANTAJAN SUOSITTELEMINEN

82%

suosittelee HUS:ia työnantajana

Hän arvostaa monipuolisia työtehtäviä ja potilashoidon korkeaa laatua sekä hyviä ammatillisia kehittymismahdollisuuksia.

Huslaiset vastaavat yli 1,6 miljoonan Uudenmaan asukkaan erikoissairaanhoidosta. He hoitavat, tutkivat, huoltavat, arkistoivat, kouluttavat, kuljettavat, tekevät ruokaa ja rakentavat - potilaiden parhaaksi. Vuonna 2016 huslaiset hoitivat yhteensä 524 089 potilasta, mikä on enemmän kuin koskaan aikaisemmin HUS:n historiassa.





#### VUODEN 2016 STRATEGISTEN AVAINTAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

TAVOITE	MITTARI	TAVOITETASO 2016	TOTEUMA 2016
Maine	HUS:n suositteleminen työnantajana  TOB-kysymys: • Suositteletko ystäville tai tuttavillesi HUS:ia työnantajana?	85% kyllä	82%
Esimiestyö ja johtaminen	Esimiesindeksi  • TOB-kysymykset: Esimieheni on tavoitteellinen johtaja • Esimieheni on oikeudenmukainen • Esimieheni on kannustava ja tukee tarvittaessa • Esimieheni antaa palautetta • Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (esim. työntekijöiden terveys ja turvallisuus) • Olen tyytyväinen työyksikköni/osastoni johtamiseen	3,9	3,7
Urakehitys	Ammatillinen itsetunto  TOB-kysymykset: • Tietoni ja taitoni riittävät työtehtävieni hoitamiseen • Minulla on hyvät ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni • Olen ylpeä työstäni	4,0	4,0

# Pyrkimys jatkuvaan parantamiseen

Vuoden 2016 talousarviossa todetaan, että HUS:n tavoite on pysyä nykyisillä resursseilla tuottamaan aikaisempaa enemmän tai vastaavasti pienemmällä resursseilla toteuttamaan nykyinen sairaanhoidon palvelutuotanto. Tässä tavoitteessa on riittänyt haastetta kasvavan kysynnän vuoksi. Omat haasteensa toimintaan ja palveluiden tuottamiseen ovat lisäksi tuoneet lukuisat muutot, väistötilat ja erilaiset vuoden aikana tapahtuneet toiminnalliset muutokset henkilöstösiirtoineen.

Päivittäisessä työskentelyssä ja henkilöstöjohtamisessa toiminnan tehostaminen näkyi muun muassa erilaisina sopeuttamistoimenpiteinä ja hallinnollisina päätöksinä, joilla pyrittiin hillitsemään henkilöstökustannuksia. Edellisen vuoden tapaan painopisteenä oli henkilöstöresurssien joustava käyttö, johon haettiin keinoja muun muassa työvuorosuunnittelua kehittämällä sekä sähköiseen työajanseurantaan valmistautumalla.

Lukuisten kehittämishankkeiden avulla tavoiteltiin entistä laadukkaampaa ja tehokkaampaa toimintaa. Lean-toiminnalla pyrittiin jatkuvan kehittämisen mallin mukaiseen toimintojen parantamiseen kaikilla alueilla. Vuonna 2016 painopisteenä oli erityisesti päivittäisjohtaminen. Hoitotyön johdon toimesta jatkettiin Magneettisairaalamallin mukaista hoitotyön kehittämistä, jonka periaatteiden mukaisesti kehitettiin myös hoitotyön lähi- ja keskijohdon osaamista. Tulospalkkauksen piiriin kuuluvien toiminnan kehittämishank-



keiden kautta tuettiin HUS:n strategiasta valittujen avaintavoitteiden, kuten asiakaslähtöisyyden, kilpailukyyn ja kuntayhteistyön pitkäjänteistä kehittämistä.

Vuonna 2016 avaintavoitteena oli, että HUS:n palveluksessa on alan parhaat osaajat, jotka ovat tyytyväisiä työnantajansa ja työhönsä. Tavoitteet kohdistuivat työnantajamaineeseen, esimiestyöhön, johtamiseen ja urakehitykseen. Kaikissa näissä pysyttiin vähintäänkin edellisen vuoden tasolla. Oman työyksikön suosittelemisessä oli jopa kahden prosenttiyksikön nousu 81 prosenttiin.

Positiivista kehitystä tapahtui omaa sitoutumista ja motivaatiota mittaavan indeksin sekä ergonomiaindeksin osalta ja häiriötekijät vähenivät. Kustannustehokasta toimintaa toteutettiin

ammattitaitoisella esimiestyöllä ja osaavan henkilöstön tuella. Ennakoivan työkykyjohtamisen keinoin pyrittiin vaikuttamaan siihen, että työssä jaksettaisiin ja jatkettaisiin pidempään. Uusia työkykyä tukevia keinoja otettiin käyttöön, esimiehet toimivat aktiivisesti ja työkykyongelmia käsiteltiin yhdessä työntekijän kanssa jo varhaisessa vaiheessa.

Tehokas toiminta ja hyvä henkilöstöpolitiikka luovat pohjan tulevien haasteiden varalle. Tästä on hyvä ponnistaa sotea ja entistä parempaan erikoissairaanhoidon tuottamista kohden.

Outi Sonkeri  
henkilöstöjohtaja



UUSI-UIDEENMAANKO  
YHÄNÄPESULÄ  
XL 14



## Henkilöstön riittävyys ja rekrytointi

# HUS:n palveluksessa ovat alan parhaat osaajat

### HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

Ammattitaitoisella ja osaavalla henkilöstöllä on ratkaiseva vaikutus toiminnan kehittämiseen ja laadukkaan potilashoidon varmistamiseen. Vuoden lopussa henkilöstömäärä oli 22 685 henkilöä. Edelliseen vuoteen verrattuna henkilöstömäärä kasvoi 260 henkilöllä ja talousarvioon verrattuna 240 henkilöllä. Henkilöstömäärä kasvoi eniten Hyksissä, jossa vuoden lopussa oli töissä 206 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin. Kasvua selittävät muun muassa vuoden 2016 talousarviossa hyväksytyt toiminnalliset muutokset kuten Peijaksen yhteispäivystyksen toiminnan käynnistyminen sekä Helsingin lääkehuollon toimintojen siirto HUS-Apteekkiin. Tämän lisäksi kesken vuotta tehtiin toiminnallisista syistä henkilöstömäärää kasvattavia päätöksiä.

Vakinaisen henkilöstön prosentuaalinen osuus oli suhteellisen korkea (78,8 %). Henkilöstöstä valtaosa (86,8%) oli kokoaikaisessa palvelussuhteessa. Yleisimmät syyt osa-aikatyöhön olivat osittainen hoitovapaa ja osa-aikaeläke.

HUS:n henkilöstön keski-ikä oli 43,7 vuotta, mikä on noin kaksi vuotta alempi kuin kunta-alalla keskimäärin (45,8 vuotta). Henkilökunnan ikärakenne on tasapainoinen ja tämä näkyy muun muassa vanhuuseläke-ennusteissa, joissa eläkkeelle jäävien osuus henkilöstöstä on HUS:ssa pienempi kuin kunta-alalla keskimäärin.

Vuonna 2016 eläkkeelle jäi 558 henkilöä. Eläkkeelle jääneiden määrä nousi edellisvuodesta 40 henkilöllä. Eniten kasvua oli vanhuuseläkkeissä (33 henkilöä), mitä selittää vuoden 2017 alussa voimaan tullut eläkeuudistus, jolla on vaikutusta eläkekertymiin vuodesta 2017 lukien. Lisäksi eläkeikä nousee jatkossa portaittain vuonna 1955 syntyneistä alkaen. Eläkkeelle jäätiin keskimäärin 60,7 vuoden iässä, mikä oli 0,4 vuotta matalampi kuin valtakunnassa keskimäärin (61,1 vuotta).

Osa-aikaeläkkeelle jäi lisäksi 72 henkilöä ja heidän keski-ikänsä oli 61,9 vuotta.

Osa-aikaeläkkeellä jääneiden määrä kasvoi edellisvuodesta 39 henkilöllä. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen myötä osittainen varhennettu vanhuuseläke korvaa osa-aikaeläkkeen, mikä selittää osa-aikaeläkkeiden kasvua, kun osa henkilöstöstä halusi hyödyntää vuonna 2016 voimassa olleen eläkelainsäädännön suoma mahdollisuutta.

Henkilötyövuosia ja niiden määrän muutosta seurattiin kuukausittain osana kuntayhtymän toiminnan- ja taloudenraportointia. Henkilötyövuosia tehtiin yhteensä 18 411, mikä oli 2,2 prosenttiyksikköä eli 395 henkilötyövuotta enemmän kuin edellisenä vuonna. Talousarviossa asetettu henkilötyövuosi tavoite ylittyi 567 henkilötyövuodella (3,2 %). Henkilötyövuosien kasvuun vuodesta 2015 vuoteen 2016 vaikuttivat jäsenkunnilta HUS:iin tapahtuneet toimintojen siirrot (65 htv), Apotti-tietojärjestelmän käyttöönotto perustietotekniikkapalveluiden lisäksi (13 htv), ensihoitotoiminnan kehittäminen (5 htv), liikelaitosten palveluiden myynti HUS:n ulkopuolisille asiakkaille (16 htv) sekä karkauspäivä ja keskimääräisen henkilöstömäärän muu kasvu.

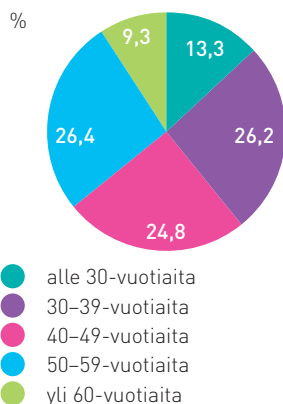
Erlaisia poissaoloja oli yhteensä 158 henkilötyövuotta enemmän kuin edellisvuonna. Vuoden 2016 yhtenä henkilöstökustannusten sopeuttamistoimenpiteenä oli lomapalkkavelan pienentäminen, mistä johtuen vuosilomia ja niiden pitämistä koskevaa ohjeistusta tarkennettiin. Tämä näkyi tavoitteen mukaisesti pidettyjen vuosilomapäivien määrän kasvuna 78 henkilötyövuodella sekä lomapalkkavelan pienenemisenä tilinpäätöksessä.

Keskimääräinen henkilötyövuoden hinta oli 60 965 euroa, mikä alitti talousarviossa asetetun keskimääräisen henkilötyövuoden hinnan -3,8 prosentilla. Henkilötyövuoden hinnan laskuun vaikuttivat muun muassa lomapalkkavelan sekä maksettujen työaika-korvausten ja kliinisen lisätyön korvausten pieneneminen.

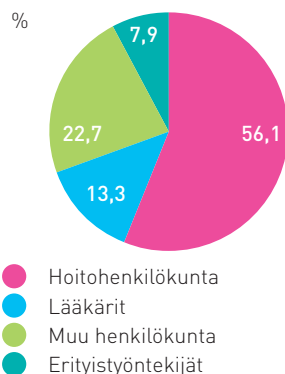
### PALKKAKUSTANNUKSET

HUS-kuntayhtymän vuoden 2016 maksetut palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat yhteensä 1 134 miljoonaa euroa. Tämä oli noin 3 miljoonaa euroa (-0,3%) vähemmän kuin mihin talousarviossa

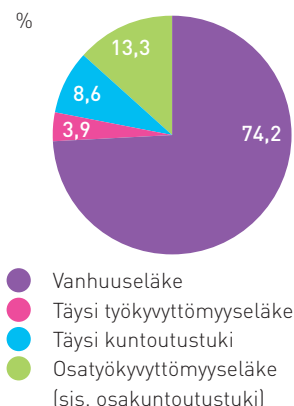
KAAVIO 1  
HENKILÖSTÖN  
IKÄJAKAUMA 2016



KAAVIO 2  
HENKILÖSTÖ  
HENKILÖSTÖRYHMITÄIN 2016



KAAVIO 3  
ELÄKKEELLE SIIRTYNEET 2016



oli varauduttu. Edellisvuoteen verrattuna kasvua oli 0,1 prosenttia. Talousarvion alittumiseen vaikutti suurelta osin lomapalkkavelan pieneneminen edellisvuodesta 14,7 miljoonalla eurolla, josta valtakunnallisen kilpailukykysojimuksen vaikutus oli 11 miljoonaa euroa ja muu vaikutus 3,7 miljoonaa euroa.

Vuodelta 2016 HUS:n henkilöstölle maksettiin tulospalkkioita ilman sivukulua yhteensä noin 4,1 miljoonaa euroa. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on edistää strategisten päämäärien toteutumista, kannustaa palvelutuotannon ja toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen sekä laadukkaaseen ja hyvään palveluun. Tulospalkkioita maksettiin kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantumisesta sekä palveluiden saatavuustavoitteiden täytymisestä että erillisistä vuoden 2016 tulospalkkiohankkeiksi valituista toiminnankehittämishankkeista. Kehittämishankkeiden pääpaino oli Lean-menetelmällä tapahtuvassa toiminnan parantamisessa.

Kertapalkkioita eli Nopsa-palkkioita maksettiin 767 000 euroa. Nopsa on nopean palkitsemisen keino, ja palkkio voidaan myöntää tunnustuksena erinomaisesta työtuloksesta henkilölle tai ryhmälle.

HUS maksoi varhaiseläkemenoperusteisia maksuja 4,8 miljoonaa euroa, mikä oli 130 000 euroa enemmän kuin vuoden 2016 ennakkomaksu. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi viime vuonna 22 henkilöä, joka on saman verran kuin vuotta aiemmin. Henkilökunnan työkykyisyys on HUS:ssa ollut hyvällä tasolla usean vuoden ajan. Tämä näkyy muun muassa valtakunnallisissa vertailuissa, joissa HUS:n työkyvyttömyyseläkemaksujen ja sairauspoissaolojen palkkakustannusten suhde henkilöstökustannuksiin on keskimääräistä pienempi.

Henkilöstökustannusten, henkilöstömäärän ja henkilötövuosien kehitykseen on kiinnitetty vuonna 2016 erityistä huomiota osana vuosien 2015 – 2016 sopeuttamisohjelmaa. Vuosien 2015–2016 talouden sopeuttamisohjelmaan sisältyviin henkilöstökuluihin

kohdistuvien säästö tavoitteiden toteuttamiseksi harkinnanvaraisen palkantarkistusten tekemistä rajoitettiin, paikallisia sopimuksia päivitettiin, vuosilomia koskevaa ohjeistusta tarkennettiin ja lääkäripäivystysten alkamis- ja loppumiskellonaikoja tarkistettiin. Edellä mainituilla toimenpiteillä onnistuttiin hillitsemään henkilöstökustannusten kasvua noin 4,5 miljoonalla eurolla, josta vuosilomien eli lomapalkkavelan osuus oli 3,7 miljoonaa euroa.

## TYÖN TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN TYÖVUOROSUUNNITELUA KEHITTÄMÄLLÄ

Koska erikoissairaanhoidon keskeinen resurssitekijä on henkilötöpanos, on henkilöstöresurssien hallinnalla ja työvuorosuunnittelun kehittämällä tärkeä rooli tuottavuuden parantamisessa ja kustannusten hallinnassa. Asia oli kuluneena vuonna esillä useissa eri yhteyksissä organisaation eri tasoilla ja sen eteen tehdään jatkuvasti töitä. Työvoimakustannusten osuus HUS:n kokonaiskustannuksista vuonna 2016 oli 59,3 prosenttia.

Lokakuussa HUS:n johtoryhmä teki päätökset toimenpiteistä, joilla työvuorosuunnittelua ja henkilöstöresurssointia työvuorosuunnittelun näkökulmasta lähdetään kehittämään. Kehittä-

KAAVIO 4  
ELÄKKEELLE SIIRTYNEET 2015–2016

ELÄKELAJI	HENKILÖÄ (LKM)		KESKI-ikä (V.)	
	2016	2015	2016	2015
Vanhuuseläkkeet (sis. varhennettu vanhuuseläke)	414	381	64,1	64,1
Täysi työkyvyttömyyseläke	22	22	56,4	58,4
Täysi kuntoutustuki	48	45	43,5	48,2
Osatyökyvyttömyyseläkkeet (sis. osakuntoutustuki)	74	70	54,2	53,1
<b>Yhteensä</b>	<b>558</b>	<b>518</b>	<b>60,7</b>	<b>61,0</b>

mistoimenpiteiden tavoitteena oli, että työvuorosuunnitelmien laatu ja kustannustehokkuus sekä henkilöstön joustava liikuteltavuus paranee ja, työvuorosuunnitteluun käytetty aika vähenee, jolloin resursseja vapautuu ydintoimintaan ja esimiesten aikaa esimiestyöhön.

Yhtenä onnistuneena esimerkkinä työvuorosuunnittelun kehittämistä oli HYKS Vatsakeskuksen hanke Jorvin sairaalan osastojen siirtymisestä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Hanke toteutettiin vuoden kestävässä pilottina, jonka aikana kolmen vuodeosaston ja yhden ajanvarauspoliklinikan hoitohenkilökunnan työvuorot suunniteltiin keskitetysti. Työvuorojen suunnittelua ja henkilöstön sijoittamista ohjasivat potilaiden hoidon tarpeet ja henkilöstön osaaminen. Muutos toteutettiin yhteistyössä henki-

lökunnan, työsuojelun ja henkilöstöjärjestöjen kanssa. Pilotista saadut tulokset olivat hyviä. Työvuorosuunnitteluun käytetty aika väheni 35 prosentilla, henkilökunnan liikkuvuus parani ja lyhytaikaisen sijaistyövoiman palkkakustannukset pienenevät. Pilotin kokemusten perusteella HYKS Vatsakeskuksessa päätettiin edelleen kehittää työajansuunnittelua ja laajentaa se koskemaan koko tulosyksikön hoitohenkilökuntaa.

## HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA SAATAVUUS

Työvoiman yleinen saatavuus oli koko vuoden hyvä. Vakituiseen lääkäriin virkaan oli hakijoita keskimäärin 2,6, hoitohenkilöstön tehtävään 23,2 ja muihin tehtäviin 29,0. Panostamalla rekrytointimarkkinointiin muun muassa sosiaalisessa mediassa, parannet-



KAAVIO 5

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS 2012-2016

henkilö

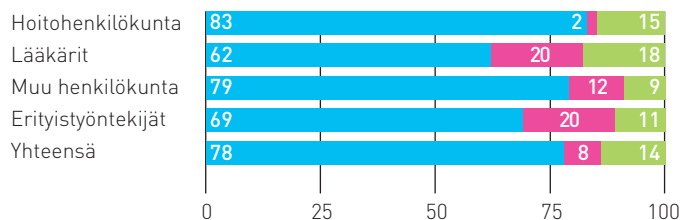


- Vakinaisia
- Määräaikaisia
- Yhteensä

KAAVIO 6

## HENKILÖSTÖRYHMÄT PALVELUSSUHTEEN TYYPIN MUKAAN

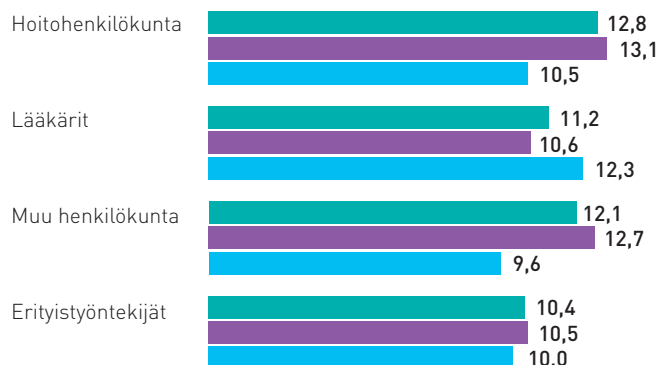
%



- Vakinaiset
- Avoimen viran/toimen hoitajat
- Sijaiset ja lyhytaikaiset

KAAVIO 7

## KESKIMÄÄRÄINEN PALVELUSAIKA VUOSISSA



- Keskimääräinen palvelusaika
- Keskimääräinen - nainen
- Keskimääräinen - mies

tiin HUS:n omien työpaikkasivujen näkyvyyttä ja työpaikkailmoitusten löydettävyyttä. Osaltaan henkilöstön hyvään saatavuuteen vaikutti huslaisten tyytyväisyys: henkilöstöstä 82 prosenttia suosittelisi HUS:a työnantajana.

Erikoislääkäreistä psykiatrien, radiologien ja patologiensaatavuudessa oli haasteita, mikä on ollut myös valtakunnallinen ongelma. HUS:ssa kehitettiin erikoistumiskoulutusohjelmissa olevien lääkärien ohjausta ja tukea. Patologi- ja radiologyövoimaa haettiin myös ulkomailta. Rekrytoinnit eivät toteutuneet, sillä haasteeksi osoittautuivat valtioiden ammattitaitovaatimusten erot sekä palkkaus- ja kielitaitokysymykset.

Suuret tietohallintohankkeet lisäsivät sisäisten ja ulkoisten rekrytointien tarvetta. Apotti-hankeeseen rekrytoitiin osaavaa henkilöstöä HUS:n sisältä, mikä tarjosi ammattilaisille mielekkäitä urakehitysmahdollisuuksia.

Syksyllä kaikkien tehtävien kelpoisuusehtoja päivitettiin ja tehtävänimikkeitä vähennettiin. Tavoitteena oli yhtenäistää ja selkeyttää tutkinto- ja osaamisvaatimuksia sekä varmistaa kelpoisuusehtojen ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys hakijoiden ja rekrytoivien esimiesten näkökulmasta.

Maakunta- ja sote- uudistukseen valmistauduttiin käynnistämällä yhteistyö HUS:n erityisvastuualueiden Carean ja Eksoten rekrytointiasiantuntijoiden kanssa.

HUS:n Henkilöstöasuntopoliittinen ohjelma päivitettiin keväällä 2016. Pääkaupunkiseudun asuntotilanteen vuoksi henkilöstöasunnot helpottavat erityisesti muualta Suomesta HUS:n palvelukseen tulevien asettautumista. Uusia asuntoja valmistuu lähivuosina lähes 200, ensimmäiset 98 Jätkänsaareen syksyllä 2017.

## HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOUSTAVA KÄYTTÖ

Henkilöstön joustavaa käyttöä tuettiin kehittämällä päivittäisen resursoinnin malleja sekä uudistamalla sisäisen sijaistarpeiden (SISSI) toimintamalleja. Oman henkilöstön käytön tehostaminen vähensi sijaisten käyttöä, ylityötä ja hälytystyötä sekä varmisti äkillisissä sijaistarpeissa ammattitaitoisen työntekijän saatavuuden.

Hyviä esimerkkejä uudistuksista olivat:

- Hyksin sijaispoolihanke, jossa tarkoituksena oli kehittää vuodeosastoille malli hoitajien kohdentamiseksi sinne, missä työvuorokohtainen tarve on suurin ja vähentää näin vuokratyövoiman käyttöä. Hankkeen taloudellisia vaikutuksia ei pystytty vielä arvioimaan, mutta väliraportin tulokset tukivat sitä, että työkuormitusta voidaan tasata ja sijaiskustannuksia vähentää henkilöstöresurssin tehokkaalla kohdentamisella yksiköiden työmäärän ja henkilöstötarpeen mukaan. Hanke jatkuu vuonna 2017.

- Hyvinkään sairaanhoitoalueen uusi käytäntö, jossa työntekijän osaamiskenttää laajennettiin yli oman osaston. Yksi työntekijä työskentelee useammalla osastolla ja pääsee näin tekemään monipuolisesti erilaisia tehtäviä.



- Porvoon uudistuksessa osastonsihteerit muodostettiin yhdeksi tiimiksi, jonka palveluita pystytään joustavasti kohdentamaan yksiköihin työtarpeiden mukaan.

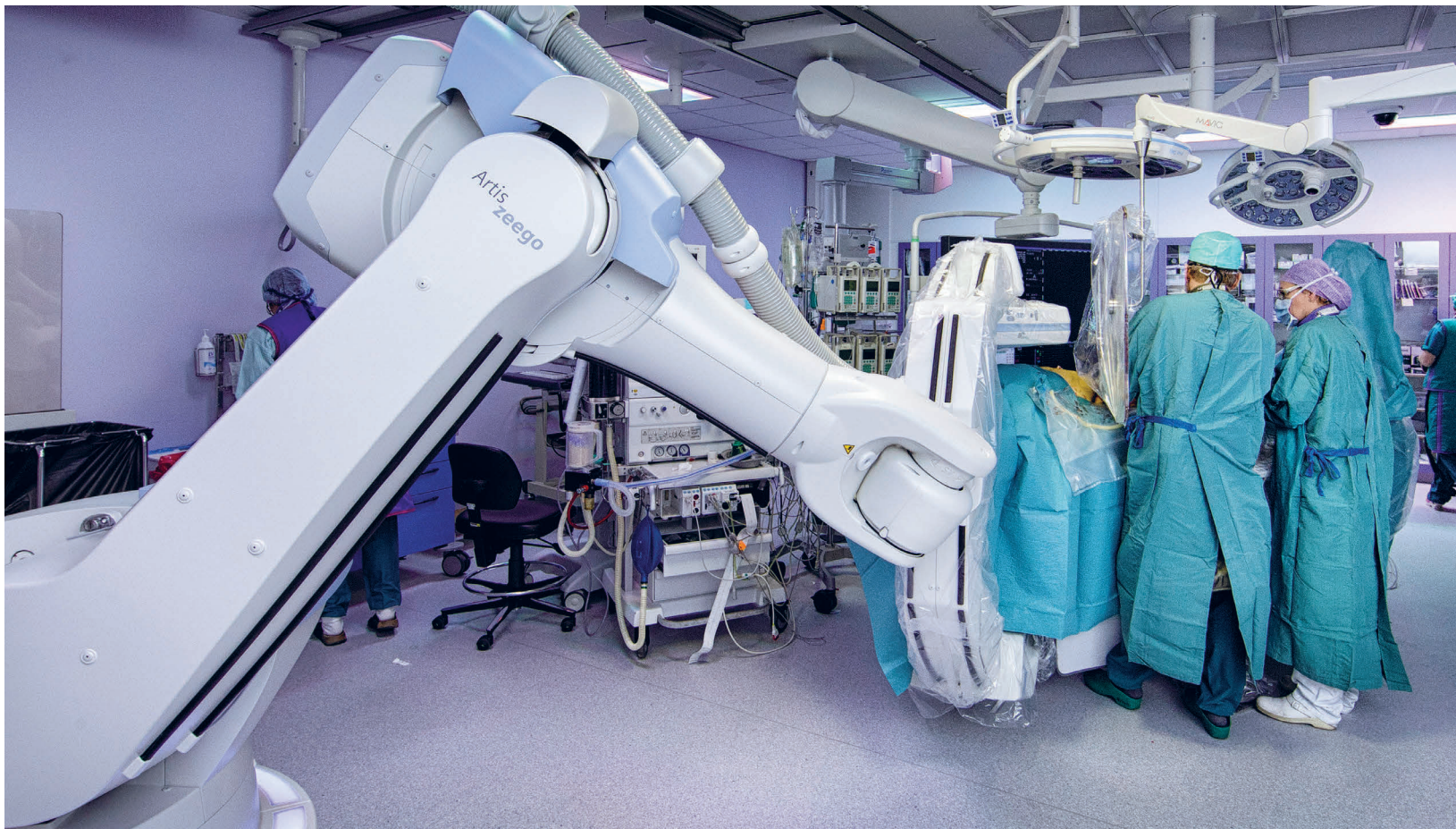
HUS:n henkilökunnalla oli mahdollisuus halutessaan tehdä ylimääräisiä työvuoroja eli keikkoilla HUS:n muissa yksiköissä. Tämä on yksi tapa varmistaa osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta esimerkiksi äkillisissä poissaolotilanteissa.

Suurena työnantajana HUS pystyi tarjoamaan työtä myös muutostilanteissa: HUS-Servis liikelaitoksen sekä Porvoon ja Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalueiden toiminnan kehittämisen ja uudelleenjärjestelyjen yhteydessä henkilöstölle pystyttiin tarjoamaan uusia uramahdollisuuksia HUS:n sisällä.

## VUOKRATYÖVOIMAN KÄYTTÖ

Vuokratyövoiman käytön kustannukset vuonna 2016 olivat 18,8 miljoonaa euroa, mikä vastaa noin 300 henkilötyövuotta. Kustannukset nousivat 5,9 miljoonaa euroa edellisvuoteen verrattuna. Kustannusten kasvusta noin 5 miljoonaa euroa selittyi sillä, että linjausten mukaisesti hoitohenkilökunnan lyhytaikaisen sijaistyövoiman hankintaa keskitettiin Seure Henkilöstöpalvelut Oy:hyn. Samaan aikaan HUS:n palveluksessa olevan lyhytaikaisen työvoiman (1-13 vrk) palkkakustannukset alenivat 4,4 miljoonaa euroa, josta Hyksin osuus oli 3,4 miljoonaa euroa.

Lääkäreiden vuokratyövoimaa hankittiin eniten yhteispäivystyksiin ja kuvantamispalveluihin. Lääkäripalvelujen ostoja lisäsi



edellisvuodesta Peijaksen yhteispäivystys, joka aloitti toimintansa Hyksissä vuoden 2016 alussa sekä kuvantamispalveluiden oston kasvu. Kustannusten kasvua kompensoi työterveyslääkäreiden ostopalvelujen väheneminen ja Hyksin nuorisopsykiatrian lääkäreiden vuokratyövoiman käytöstä luopuminen.

Vuokratyövoimaksi kirjautuivat myös HUS:n osakkuusyrityksensä Posiviren kautta työllistämät (n. 12 henkilötyövuotta vuonna 2016) henkilöt, jotka ovat pitkäaikaistyöttömiä tai muutoin vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevia.

Osaavien ja pysyvien työntekijöiden ja sijaisten saaminen hengityshalvauspotilaiden kotihoitoon osoittautui haasteelliseksi. Hoidon saatavuuden turvaamiseksi hengityshalvaushoitajien kotihoitotiimit kilpailutettiin ja puitesopimukset tehtiin valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa kahdeksi vuodeksi ja kahdeksi optiovuodeksi. Hengityshalvaushoitajien kotihoitotiimien lisäksi kilpailutettiin leikkaus- ja anestesiahoitajien vuokratyövoimapalvelu.

### YHTEISTYÖ OPPILAITOSTEN KANSSA

Opiskelijoiden ohjaukseen ja oppilaitosyhteistyöhön panostaminen on merkittävää ennakoivaa rekrytointia, joka parantaa HUS:n

työnantajamielikuvaa ja tunnettuutta eri alojen opiskelijoiden keskuudessa. Harjoittelujaksot ja käytännön opetus tuottavat

työelämän tarpeita vastaavaa osaamista. Moni harjoittelujakson HUS:ssa suorittanut opiskelija rekrytoituu kuntayhtymän palvelukseen valmistuttuaan.

HUS:ssa koulutetaan vuosittain merkittävä määrä lääketieteen opiskelijoita ja erikoistuvia lääkäreitä.

Vuonna 2016 lääketieteen lisensiaatin tutkinnon suoritti 142 opiskelijaa ja hammaslääketieteen lisensiaatin 32 opiskelijaa. Lisäksi HUS:n sairaaloissa käytännön opetusta sai yli 4500 terveydenhuollon opiskelijaa, yhteensä 21 000 opintoviikon ajan.

Terveysalan opiskelijoiden tyytyväisyyttä arvioidaan CLES (Clinical Learning Environment Scale) -mittarilla. Opiskelijoiden arvioinnin mukaan kliinisen ohjauksen ja oppimisympäristön laatu oli erinomainen (8,55 asteikolla 1-10).

### SIVUTOIMET JA KILPAILEVA TOIMINTA

Palvelujen järjestämistapojen monimuotoistuksessa ja erilaisten ostopalvelujen lisääntyessä, joudutaan aiempaa enemmän tarkastelemaan myös henkilöstön sivutoimia. HUS:ssa on

” Vuodelta 2016 tulos-  
palkkioita maksettiin  
henkilöstölle 4,1 miljoonaa  
euroa ilman sivukuluja.



ohjeistettu yhtenäiset toimintatavat sivutoimista ilmoittamiseen sekä kilpailevan toiminnan tunnistamiseen ja valvontaan. Sivutoimi-ilmoitukset tehdään sähköisesti ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena kerran vuodessa maaliskuussa.

## HENKILÖSTÖHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄN UUDISTAMINEN

Henkilöstö- ja taloushallinnon sekä logistiikan yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän, Harpin, käyttöönottoprojekti eteni ja ohjelmisto saatiin käyttöön huhtikuussa 2016. Uusi järjestelmä

toi mukanaan muutoksia jokaiselle huslaiselle. Uuden Harpin -työpöydän myötä talous-, henkilöstö- ja materiaalihallinnon sähköiset palvelut siirtyivät samaan paikkaan. Harpin käyttöönotto sujui teknisessä mielessä hyvin, mutta käytettävyyden ja toiminnallisuuden parantamisen sekä ohjelman kielisyyden kanssa riittää haasteita erityisesti HR-osion toiminnoissa.

Uusina toiminnallisuuksina vuoden 2016 aikana pilotoitiin muun muassa Harpin kehityskeskusteluosiota ja rakennettiin helmikuussa 2017 käyttöönotettava palvelussuhteen päättymisosoite, jonka tarkoituksena on kerätä yhteen paikkaan palvelussuhteen päättymiseen liittyvät käytännön asiat. Tavoitteena on helpottaa esimiehen ja työntekijän toimintaa lähtötilanteessa sekä varmistaa yhtenäiset menettelytavat.

Harpin jatkokehityksen suunnittelu ja toteutus käynnistettiin loppuvuonna. Käyttäjiltä suoraan ja käyttäjäpaneelin kautta saatua palautetta hyödynnetään kehittämistyössä ja sen suunnittelussa.

## SÄHKÖISEN TYÖAJANSEURANNAN KEHITTÄMINEN

Uuden, palveluna hankitun työajanseurantaratkaisun kilpailutus ja hankintapäätös tehtiin syksyllä 2016. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa koko henkilöstö leimaa sähköisesti työvuoronsa alkaessa ja päättyessä. Vuoden 2016 loppuun mennessä laadittiin suunnitelma, käyttöönottomalli ja aikataulu, jonka pohjalta koko HUS:ssa siirrytään vaiheittain sähköisen työajanseurannan piiriin.

Ensimmäiset käyttöönotot (Porvoon sairaala, Iho- ja allergiasairaalat ja HUSLAB-toimitalo) oli tarkoitus toteuttaa vuoden lopulla 2016. Palvelun toimitus kuitenkin viivästyi ja järjestelmän käyttöönotto siirtyi keväälle 2017. Viive johtui leimauspäätteiden saatavuusongelmista sekä HUS:n vaatimusten mukaisten toiminnallisuuden viivästymisestä toimittajalla.

KAAVIO 8

### AVOIMET TYÖPAIKAT JA TYÖPAIKKAHAKEMUKSET 2015-2016

VUOSI	AVOIMIA TYÖPAIKKOJA	HAKIJOITA
2016	1 637	36 577
2015	1 597	44 006
MUUTOS 2016 VS. 2015	40	-7 429





## Vuorovaikutteinen johtaminen

# Esimestyötä kehitetään monipuolisesti

### ESIMIESTYÖN SEURANTA

HUS:ssa työskentelee noin 950 esimiestä eri esimiestasoilla. Esimestyöhön ja sen kehittämiseen tuovat haastetta suuren organisaation erikokoiset yksiköt ja useat esimiestasot. Yhdellä esimiehellä on keskimäärin noin kaksikymmentä suoraa alaista ja enimmillään alaisia voi olla sata.

Esimestyötä arvioidaan vuosittain tehtävän työolobarometrin yhteydessä. Esimiesindeksi kuvaa työntekijöiden näkemystä esimiesten tavoitteellisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, kyvystä kannustaa työntekijöitä, tuesta ja palautteen annosta sekä työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden huolehtimisesta yksikössä.

HUS-tasolla esimiesindeksi oli 3,65 (asteikolla 1-5), mikä jää hieman alle tavoitellun tason (3,9). Parhaat arvosanat annettiin esimiehen tavoitteellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Selkeänä kehittämiskohteena oli palautteen antaminen. Kokonaisuudessaan esimestyöindeksi laski hieman edellisvuodesta.

### ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN JA ESIMIESKOULUTUKSET

Johtamista tuetaan koulutuksilla, joiden tavoitteena on varmistaa esimestyöhön liittyvän tiedon ja osaamisen jakaminen esimiehen perustehtävistä. HUS-tason johtamis- ja esimieskoulutuksiin osallistui vuoden aikana 951 henkilöä. Esimiesvalmennusten palaute oli pääsääntöisesti erittäin hyvää. Palautteen mukaan osallistujat suosittelisivat koulutuspäiviä myös kollegoilleen.

Vuoden aikana sairaanhoitoalueilla, liikelaitoksissa ja tulosalueilla toteutettujen esimieskoulutusten teemat keskittyivät erityisesti

Lean-päivittäisjohtamiseen, magneettisairaalamalliin, Titanian sähköiseen asiointiin ja työajanseurantaan, kehityskeskusteluihin ja Harppi-järjestelmään. Eri yksiköt järjestivät myös säännöllisesti omia esimestilaisuuksia ja -infoja.

### KOULUTUKSISTA JA MENTOROINNISTA TUKEA JA INTOA ESIMIESURALLE

Esimestyöstä kiinnostuneille huslaisille järjestettiin vuoden aikana Minustako esimies? -valmennusta. Marraskuussa käynnistyi myös ensimmäinen esimestyöhön valmentava koulutusohjelma oppisopimuskoulutuksena. Noin vuoden kestävä koulutuksen pohjalla on uusi lähiesimestyön tutkinto. Valtaosa koulutukseen osallistuvista on apulaisosastonhoitajia. Koulutuspalautteiden pohjalta päätetään, vakiinnutetaanko koulutus osaksi HUS:n johtamiskoulutuskokonaisuutta.

Esimiesuran alkuvaihetta tuetaan HUS:n omien lyhyiden esimiesvalmennusten avulla. Valmennuksissa uudet esimiehet saavat tietoa HUS:n ajankohtaisista asioista, ohjeista ja yhteisistä toimintatavoista. Vuoden aikana toteutettiin kolmipäiväisten esimiesvalmennusten (EVA I ja II) lisäksi työhyvinvoinnin johtamiskoulutuksia, Ota puheeksi -valmennuksia ja palvelussuhdeasioiden koulutuspäiviä. Esimiehiä tuettiin myös työolobarometrin tulosten käsittelyssä järjestämällä erillisiä purkutyöpajoja.

Johtamis- ja esimestehtävistä kiinnostuneille lääkäriesimiehille on tarjottu mahdollisuus vapaamuotoiseen vuoropuheluun HUS:n johdon kanssa niin sanotuissa Lindènin lukupiiritapauksissa. Toimitusjohtajan isännöimä lukupiiri tukee esimiesten verkostoitumista ja antaa mahdollisuuden laajentaa toimintaan liittyvää osaamista.

” On hyvä tunne, kun tietää, että on joku jonka kanssa voi keskustella – se motivoi arjessa omassa työssä.



Kokeneille esimiehille tarjottiin HUS:n omien koulutusten rinnalla valmennuksia, joissa osallistujien oli mahdollista kehittää omaa esimiestyötään ja johtamistaan. Kaikissa pidemmissä koulutuksissa osallistujat tekivät omaan esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin. Projekteissa hyödynnettiin usein Lean-menetelmiä, jolloin ne samalla tukivat päivittäisjohtamisen kehittämistä. Vuoden aika toteutettiin:

- Johtamisen erikoisammattitutkintoryhmät (JET) oppisopimus-koulutuksena Omnia -aikuisopiston kanssa
- Keskijohdon koulutusohjelma Erva, yhteistyössä Carean ja Eksoten kanssa
- Esimiesten ja keskijohdon valmennus KT:n, Kevan ja FCG:n toteuttamana.

MBA -koulutukseen oli ensimmäistä kertaa mahdollisuus hakea keskitettyä rahoitusta HUS tasolla. Rahoitusta oli varattu kolmelle henkilölle. Kotimaisten yliopistojen ja korkeakoulujen järjestämän MBA -koulutusta kohdennettiin ensisijaisesti johtotasolle, kuten tulosalueiden ja tulosyksiköiden johtajille, johtaville ylihoitajille ja linjajohtajille. Hakijat saivat itse valita kouluttajatahon.

## MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA

Koulutusten lisäksi HUS:ssa toimii esimiestyön mentorointiohjelma. Mentorointi antaa esimiehelle mahdollisuuden räätälöityyn tukeen eri esimiestyön osa-alueilla. Yleisimmät mentoroinnin teemat olivat henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat, muutosjohtaminen sekä oma esimiesrooli ja ajankäyttö. Mentorointitapa-

miset koettiin esimiestyön ja sen kehittämisen kannalta todella hyödyllisiksi. Samalla esimiehillä oli mahdollisuus verkostoitua ja jakaa kokemuksiaan yhdessä.

## KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN TYÖVÄLINEENÄ

Kehityskeskustelut ovat HUS:n keskeinen toiminnan ja osaamisen johtamisen työväline. Ne ovat osa normaalia esimiestyötä ja jokaisen työntekijän oikeus. Keskustelujen yhtenä tavoitteena on huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittymisestä sekä antaa ja saada palautetta.

Kehityskeskustelujen käymistä ja niiden hyödyllisyyttä seurataan vuosittain työolobarometrillä (kaavio 8). Kehityskeskustelujen käyntiaste oli 63 prosenttia (tavoite 80 %). Kun tuloksia tarkastellaan poistamalla alle vuoden työssä olleen henkilöstön vastaukset, nousee käyntiaste hieman (72%). Kehityskeskustelun käyneistä työntekijöistä enemmistö (69%) koki sen hyödylliseksi

KAAVIO 9

### KEHITYSKESKUSTELUJEN KÄYNTIASTE 2012–2016



oman työnsä kannalta ja oli myös valmistautunut keskusteluun täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen ennakkoon (78%).

Uusia esimiehiä perehdytetään kehityskeskustelujen käymiseen muun muassa esimiesvalmennuksissa. Tästä huolimatta kehityskeskusteluja ei käydä riittävän laajasti. Esimiesten kokemusten mukaan yksi syy käyntiasteen alhaisuuteen oli, että kaikki eivät kysyttäessä enää muista, että kehityskeskustelu oli käyty.

## KEHITYSKESKUSTELUIHIN HALUTAAN PANOSTAA

Kehityskeskustelut nähdään HUS:ssa keskeisenä johtamisen työkaluna; niiden käymiseen ja laatuun halutaan panostaa. Yhtenä vuoden 2016 kehitystoimenpiteenä otettiin käyttöön sähköinen

kehityskeskustelutoiminnallisuus. Tavoitteena uudella järjestelmällä on:

- tukea entistä paremmin kehityskeskusteluihin valmistautumista
- taata tietojen arkistoituminen tulevia keskusteluja ja tavoitteiden seuranta varten
- mahdollistaa kehityskeskustelujen toteutumisen seuranta

Järjestelmää pilotoitiin kevään aikana yhdeksässä yksikössä eri puolilla HUS:a ja sen käyttö aloitettiin halukkaiden kesken syyskuun 2016. Noin sata esimiestä osallistui vuoden aikana pilotteihin ja esimiehille suunnattuihin koulutuksiin ja infotilaisuuksiin. Kehitystyö järjestelmän ja muiden kehityskeskusteluja tukevien toimenpiteiden osalta jatkuu vuonna 2017.

## ESIMIESKOULUTUKSET JA -VALMENNUKSET ESIMIEHILLE 2016

ESIMIESTASO	KOULUTUS / VALMENNUS
Esimiestehtävistä kiinnostuneet	Minustako esimies? Esimiestyöhön valmentava koulutusohjelma
Esimiesuran alkuvaihe	<p>Esimiesvalmennus I (3 pv)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen ja esimiestyö</li> <li>• Esimiehen talousosaaminen</li> <li>• Osaamisen johtaminen ja viestintä esimiestyössä</li> </ul> <p>Esimiesvalmennus II (3 pv)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutuotannon ja prosessien johtaminen</li> <li>• Turvallisuusjohtaminen ja tietojärjestelmät johtamisen tukena</li> <li>• Henkilöstöjohtaminen</li> </ul> <p>Palvelussuhdeasioiden koulutuspäivät Työhyvinvoinnin johtamisen päivä Ota puheeksi -valmennukset Työolobarometritulosten purkutyöpajat Lääkäriesimiehille: Lindenin lukupiiri -tapaamiset</p>
Kokeneet esimiehet	<p>Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) Keskijohdon koulutusohjelma (Erva yhteistyö) Osastonhoitajille ja ylihoitajille: Esimies osaamisen johtajana ja tukijana Keskitetty MBA rahoitus</p>
Kaikille esimiehille suunnattu valmennus/toiminta	<p>Esimiestyön mentorointiohjelma Tulosyksikkökohtaiset esimieskoulutukset Esimiesinfot</p> <p>Harppi -järjestelmä</p>



## Henkilöstön osaaminen

# Suunnitelmallista osaamisen kehittämistä

### HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN

Huslaiset kokivat, että perehdytyksestä huolehditaan varsin hyvin. Keskeisimpänä haasteena koettiin ajanpuute. HUS:n sähköisen yleisperehdytyksen käyttäjät kokivat sähköisen perehdytyksen mielekkäänä, sitä tosin käytettiin rekrytointimääriin verrattuna suhteellisen vähän. Henkilöstön tyytyväisyyttä perehdytykseen seurataan vuosittain työolobarometrin yhteydessä.

Vuoden aikana perehdyttämistarvetta lisäsi uusien toimintojen ja prosessien kehittäminen sekä omistajakuntien toimintojen yhdistyminen HUS:n toimintaan.

Perehdytysmateriaaleja ja käytäntöjä pyritään jatkuvasti kehittämään. Vuoden aikana kokeiltiin muun muassa audiovisuaalisia materiaaleja perehdytyksessä, kun Ravioli ja Desiko -liikelaitokset ottivat käyttöön perehdytys- ja opastusvideot. Videot helpottavat opastusta ja perehdyttämistä monikulttuurisessa työyhteisössä. Esimiesten perehdytyksessä Desiko käytti substanssikouluttajaa, joka kiersi yksiköissä opastamassa esimiehiä ja ohjaajia. Laitoshoitajien perehdytyksessä otettiin käyttöön perehdytyspassi, jossa kuvituksen avulla havainnollistetaan tarvittava osaaminen. HUSLAB kehitti perehdytyskortteja ja tavoitteena oli perehdytyksen sähköinen dokumentointi.



### OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, OSAAMISKARTOITUS JA KOULUTUKSET

Vuoden 2016 HUS-tason osaamisen kehittämisen painopisteet olivat:

- Moniosaamisen kehittäminen
- Lean-osaaminen
- Kliinisen toiminnan dokumentoinnin kehittäminen
- Asiakaspalautteen hyödyntäminen
- Kustannustietoisuus
- Tiedolla johtaminen ja muutosjohtaminen
- Tietojärjestelmien hyödyntäminen kehittämisessä

Kehittämistavoitteisiin pyrittiin muun muassa Lean-hankkeilla, potilasryhmien keskittämisellä, seuraajasuunnittelulla ja oppilaitosyhteistyöllä. Kehittämistavoitteisiin tähdättiin myös

hyödyntämällä työkiertoa ja tehostamalla perehdytystä, sekä henkilöstö- ja esimieskoulutuksilla esimerkiksi asiakaspalveluun liittyen.

Lisäksi yksiköissä käytiin vuoden aikana läpi tehtäväkuvia ja työnjakoa sekä kehitettiin esimerkiksi tukipalveluiden kohdentamista ja koordinaatiota. Osaamisen kehittämiseen panostettiin yhdessä perusterveydenhuollon kanssa, yhteistyötä tehtiin esimerkiksi prosessien kehittämisessä. Vuoden aikana toteutettiin

” HUS-Desikolle myönnettiin oman toimialansa Puhtausalan yhteisö-palkinto (vuoden Puhtausalan yhteisön valitsijana Puhtaustieto Oy ja alan ammattilehti Siivoustaito), jossa perusteina oli henkilöstön tietotaidon lisääminen ja yhteisön esimerkillinen kehittäminen. Palkinnon myöntämisessä huomioitiin eritoten korkean laatutason sairaalahygienia, joka edellyttää osaavia tekijöitä ja hyvää esimiestyötä.



myös röntgenhoitajien osaamiskartoitukset. Harppi-järjestelmän käyttöönotto edellytti perehtymistä ja käytön opettelua koko henkilöstöltä.

Työolobarometrin tulosten perusteella henkilöstö koki, että heillä oli riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen (keskiarvo 4,3). Työnantajan järjestämiin sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin osallistui vuoden aikana 74,5 % henkilöstöstä, kun kuntien sosiaalija terveysalalla vastaava osuus on 69 % (v. 2015). Koulutuksiin käytettiin 64 393 työpäivää, joka on noin 4 435 päivää enemmän kuin edellisvuonna.

HUS-Servis Koulutuspalvelut järjestää noin kolmasosan HUS:n sisäisestä täydennyskoulutuksesta. Se tarjoaa koulutusta HUS:n ja perusterveydenhuollon henkilöstölle. Koulutustarjonnan perustana ovat isoille käyttäjämäärille suunnatut, erityisesti hoitohenkilöstön lääkehoitoon, hallinnollisiin ja henkilöstöjärjestelmiin liittyvät koulutukset sekä räätälöidyt koulutukset. Palvelutarjontaa täydentävät koulutusten hallinnointipalvelut.

Vuonna 2016 yksittäisiä kursseja järjestettiin reilut 200 ja niihin osallistui noin 10 500 työntekijää. Vuonna 2016 ruotsin kielen koulutuksiin osallistui 164 henkilöä.

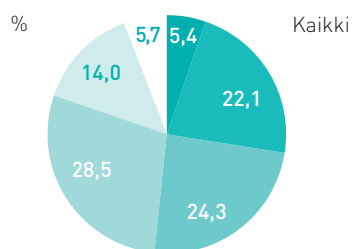
Koko HUS-tason koulutuksia järjestävät myös esim. Tietohallinto (tietojärjestelmäkoulutukset), HUS-Kiinteistöt (turvallisuuskoulutukset) ja Yhtymähallinnon eri yksiköt. Pääosa koulutuksista on kuitenkin yksiköiden itsensä järjestämiä, esimerkiksi erikoisala-kohtaisia koulutuksia.

Muun muassa Raviolin kliinisen ravitsemusterapian yksikkö on panostanut digitaalisten hoitomahdollisuuksien kehittämiseen sekä pitkäjänteiseen ruoka-allergioiden diagnostiikan ja hoidon tutkimus- ja kehittämistyöhön. Yksikkö järjesti valtakunnallisen ravitsemushoidon seminaarin, johon osallistui lähes 200 ravitsemushoidon moniammatillista toteuttajaa

Sekä sisäisen että ulkoisen työnohjauksen käyttö väheni edelliseen vuoteen verrattuna. Sisäiseen työnohjaukseen osallistui

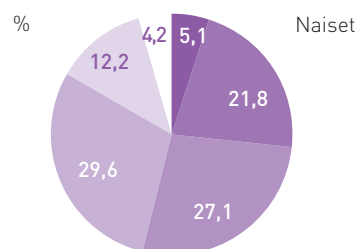


KAAVIO 10  
HENKILÖSTÖN  
KOULUTUSRAKENNE 2016



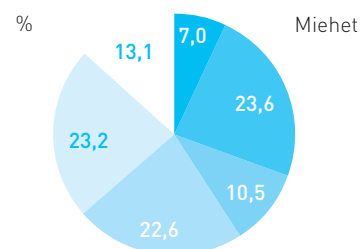
- Perusaste
- Keskiaste
- Alin korkea-aste
- Alemmpi korkea-koulututkinto
- Ylempi korkea-koulututkinto
- Tutkijakoulutus

KAAVIO 11 A  
HENKILÖSTÖN  
KOULUTUSRAKENNE 2016



- Perusaste
- Keskiaste
- Alin korkea-aste
- Alemmpi korkea-koulututkinto
- Ylempi korkea-koulututkinto
- Tutkijakoulutus

KAAVIO 11 B  
HENKILÖSTÖN  
KOULUTUSRAKENNE 2016



- Perusaste
- Keskiaste
- Alin korkea-aste
- Alemmpi korkea-koulututkinto
- Ylempi korkea-koulututkinto
- Tutkijakoulutus

Tilastokeskuksen luokituksen mukaisesti

KAAVIO 12

## PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUMINEN 2012–2016

Työolobarometri, asteikko 1-5, 5 = paras



vuoden aikana 351 työntekijää. Ulkoiseen työhajaukseen käytettiin 304 885 euroa. Erikoistuvien lääkäreiden ostopalvelutyön ohjaus kustannettiin EVO -rahoista (YO).

HUS:n kieliohjelma tukee strategiaan kirjattua tavoitetta tarjota laadullisesti hyvää erikoissairaanhoidoa molemmilla kotimaisilla kielillä. Kieliohjelman toteuttamista koordinoiva ohjausryhmä edisti kaksikielistä palvelua muun muassa järjestämällä Svenska veckan -teemaviikon, kehittämällä kielilähettilästoimintaa, järjestämällä koulutus- ja verkostoitumisiltapäivän, seuraamalla asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, kielikoulutuksen toteutusta ja kielilähettilästoimintaa HUS-alueella.

Kielenkäyttölisän avulla, esimiestyöllä sekä kielikoulutuksilla kannustetaan henkilöstöä käyttämään molempia kotimaisia kielitä. Kielenkäyttölisää maksettiin joulukuussa 2634 henkilölle.

KAAVIO 13

## TÄYDENNYSKOULUTUSTEN MÄÄRÄ 2012–2016

päivää / henkilö / vuosi



## LEAN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYKSENÄ

HUS kehittää toimintaansa ja asiakkaidensa palvelua tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Tähän pyritään jatkuvalla toimintojen parantamisella kaikilla alueilla. Keskeinen osa kehittämistä on lean-metodologia. Lean on organisaation toiminnan jatkuvan kehittämisen filosofia, ajattelutapa ja joukko menetelmiä, joiden avulla organisaatio voi parantaa toimintaansa siten, että koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämiseen.

Lean-menetelmä mahdollistaa henkilöstön ongelmaratkaisutaitojen järjestelmällisen parantamisen. Tavoitteena on työyhteisön toimintamallien perusteellinen, avoin ja jatkuva kehittäminen sekä työn vakiointi.

Vuoden 2016 painopisteenä Lean-toiminnassa oli päivittäisjohtamisen mallin jalkauttaminen HUS:n toimintayksiköihin. Malli piti







sisällään lyhyen päivittäisen kokouksen (5-10 minuuttia), jossa käytiin läpi edellisen päivän mittarit, tapahtumat ja tuleva päivä. Johtamisessa käytettiin hyväksi visuaalisen johtamisen tauluja, kuten esimerkiksi mittaritaulua, resurssitaulua ja jatkuvan parantamisen taulua. Päivittäisessä seurannassa oli muun muassa henkilökunnan turvallisuus, potilasturvallisuus, laatu, tehokkuus ja läpimenoaika.

Yhteistyössä Aalto University Executive Education Oy:n kanssa toteutettu Lean-valmentajakoulutus jatkui vuonna 2016. Uuteen valmentajakoulutukseen osallistui 29 henkilöä.

## MAGNEETTISAIRAALAMALLI HOITOTYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Hallintoylihoitajan johdolla jatkettiin hoitotyön kehittämistä magneettisairaalamallin mukaisesti. Magneettisairaalan statusta pidetään kansainvälisesti korkeimpana sairaalaorganisaatiolle myönnettävänä tunnustuksena hoitotyön erinomaisesta laadusta. Hyksin Lasten ja nuorten sairauksien tulosyksikkö ja Syöpäkeskus tulevat hakemaan magneettisairaalan statusta HUS:n yksiköistä ensimmäisinä.

Magneettisairaalamallissa toiminnan keskiössä ovat hoito-, henkilöstö- ja koko organisaation tulokset. HUS Hoitotyön johdon toimesta on kehitetty HUS-ToTal -raportointia potilaiden kaatumisiin ja painehaavoihin liittyen. Lisäksi hoitotyön johdon toimesta on hoitohenkilökunnan sitoutuneisuutta arvioitu Nurse Engagement Survey (NES) -kyselyillä. NES-kyselyjen tavoitteena oli kuvata lähtötilanne kehittämiskohteiden tunnistamiseksi ja siten magneettisairaalamallin mukaisen kehittämisen tueksi.

Vuonna 2015 ja 2016 kysely toteutettiin lähes kaikissa Hyksin tulosyksiköissä ja HUS:n sairaanhoitoalueilla, ja noin 30 prosenttia HUS:n koko hoitohenkilökunnasta vastasi siihen (n = 3013). Vastausten perusteella työhön sitoutuneisuus oli työelämän keskivaiheilla olevilla työntekijöillä heikointa, kun taas vastavalmistuneilla ja työelämän loppupuolella olevilla työntekijöillä se oli voimakkaampaa.

Magneettisairaalamallin periaatteiden mukaisesti hoitotyön lähi- ja keskijohdon osaamista kehitettiin hoitotyön johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. HUS Hoitotyön johdon toimesta toteutettiin toukokuussa Fulbright Specialist Programin tuella niin sanottu Leadership Laboratory -koulutus vajaalle 40 osastonhoitajalle ja 20 ylihoitajalle. Koulutuksessa käsiteltiin muun muassa muutosjohtamista, ryhädynamiikkaa sekä työntekijöiden motivointia ja innostamista. Koulutus sai runsaasti kiitosta vuorovaikutteisten menetelmien, uusien näkökulmien ja avoimen kommunikaation vuoksi. Koulutusta toivottiin osaksi kaikkien lähiesimiesten osaamisen vahvistamista.

Lisäksi HUS-tasoisissa hoitotyön asiantuntijaryhmissä kehitettiin erilaisia menetelmiä hoitohenkilökunnan osaamisen kehittämiseksi (HUS Taitava hoitaja -koulutus), päivitettiin HUS:n ammatitiamalleja, kartoitettiin yhtenäisten toimintatapojen toteuttamista ja työvuorosuunnittelun käytäntöjä, sekä laadittiin HUS:n terveystieteellinen tutkimusohjelma vuosille 2016-2018. Hoitajien oman työn vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi muodostettiin yksikkötason asiantuntijaryhmä ja koordinoivan hoitotyön asiantuntijaryhmä. Ryhmien toiminta käynnistyi vilkkaasti.

Hoitotyön omassa toimintakertomuksessa käsitellään magneettisairaalamallin vetovoimatekijöitä laajemmin. Edellä on kuvattu lähinnä henkilöstöön kohdistuvaa kehittämistyötä.



## Työhyvinvointi ja työsuojelu

# Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö turvallisessa työympäristössä

### TAVOITTEENA TURVALLINEN TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖKYKYINEN TYÖNTEKIJÄ

Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen perustuu HUS:n strategian pohjalta laadittuun työhyvinvointiohjelmaan. Vuonna 2016 työhyvinvointitoiminnan painopisteinä olivat turvallinen työympäristö, sairauspoissaolojen hallinta, työurien pidentäminen sekä ennenaikaisen eläköitymisen väheneminen.

Työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen tavoitteisiin kytkeytyy toiminnan tehostaminen ja kustannusten hallinta. Hyvään johtamiseen kuuluu

työhyvinvointia ja työkykyä heikentävien tekijöiden tunnistaminen riittävän ajoissa. Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuurin ylläpitäminen on olennainen osa varhaista ennakointia työkykyjohtamista. Työkyvyn tukeminen varhaisessa vaiheessa näkyy esimerkiksi HUS:n verrokkeja pienempinä työkyvyttömyyseläkekustannuksina.

### TYÖKYKYISYYS, YLIKUORMITUS JA SAIRAUSPOISSAOLOT

Henkilökunnan kokemus työkykyisyys on pysynyt HUS:ssa hyvällä tasolla usean vuoden ajan. Työolobarometrin tulosten perusteella työntekijät kokivat edelleen työkykynsä hyväksi, vaikka tuloksissa oli lievää laskua; työkykyisyysindeksi oli 4,08 (2015: 4,14). Tunne työn aiheuttamasta ylikuormittumisesta lisääntyi ja oli 3,39.

Enemmistö työntekijöistä otti ylikuormituksen puheeksi esimiehen kanssa. Hyvänä esimerkkinä oli Hyvinkään sairaanhoitoalue, jossa työkuormitusta alettiin aktiivisesti seurata yhteisissä

aamukokouksissa. Työkuormitusta pyritään vähentämään myös työaika-autonomialla.

HUS:ssa puututaan mahdollisiin työkykyongelmiin jo varhain ja ennakoivasti. Työkyvyn tukemisessa on keskeistä aktiivinen yhteistyö esimiesten ja työterveyshuollon kanssa. Vuoden 2016 aikana pidennettiin oman ilmoituksen perusteella myönnettävien

sairauspoissaolopäivien määrää kolmesta päivästä viiteen päivään. Tämän lisäksi pilotoitiin täyden palkan maksaminen osa-aikaisen sairauspoissaoloajan alkuvaiheessa 60 päivään saakka.

### Tehostetun työkyvyn keinot 2016

- osa-aikaisella sairauspoissaololla 204 työntekijää
- ammatillisessa kuntoutuksessa 73 työntekijää
- sovelletussa työssä 9 työntekijää

Keva myönsi HUS:lle yhtenä ensimmäisistä organisaatioista työelämän kehittämisrahaa. HUS:n kehittämishankkeen tavoitteena on vuonna 2017 rakentaa malli, jonka avulla voidaan vertailla eri työkyvyn tuen keinojen vaikuttavuutta. Mallin avulla voidaan jatkossa myös ennakoita työkyvyn tuen keinojen kustannusvaikutuksia.

Sairauspoissaolopäiviä oli vuonna 2016 keskimäärin 13,7 päivää/työntekijä (2015: 13,4), mikä on 0,3 päivää enemmän kuin vuotta aiemmin. Pienestä noususta huolimatta sairauspoissaolojen määrä on edelleen hyvällä tasolla. Henkilöstön työkyvyn parantamiseksi tehdyt toimenpiteet näkyvät vähäisinä sairauspoissaoloina.

Eniten pitkiä sairauspoissaolojaksoja aiheutui tuki- ja liikuntaelinsairauksista, psyykkisistä syistä ja tapaturmista. Esimiehet puuttuivat aktiivisesti pitkittyviin sairauspoissaoloihin ja käsitelivät työntekijän kanssa työkykyongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhtenä tiedottamisen keinona otettiin käyttöön työntekijöille lähetettävä sairauspoissaoloja koskeva hälytysheräteviesti.

Työkyvyn tukiohjelman mukaisilla toimilla etsitään keinoja, joilla henkilö pystyy jatkamaan työssään tai hänen työhönpaluutaan voidaan edistää. Osatyökykyisten työssä jatkamista tuettiin työjärjestelyiden, uudelleensijoitusten, ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen, osa-aikaratkaisujen ja sovelletun työn avulla. Sovelletussa työssä oli vuonna 2016 yhdeksän työntekijää.

Sairauspoissaoloa korvaavan työn toimintatavan valmistelut käynnistettiin keväällä 2016. Sairauspoissaoloja pyritään jatkossa vähentämään tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus tehdä sairauspoissaolon sijasta korvaavaa työtä. Työryhmä laati korvaavaan työhön liittyvän ohjeen ja muun tarvittavan aineiston. Koulutus korvaavan työn toimintatavasta aloitettiin loppuvuodesta 2016. Korvaava työ käynnistyy 1.1.2017

Työkykykoordinaattoritoiminta osoittautui erittäin kustannustehokkaaksi tavaksi vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja suunnitelmalliseen työkykyjohtamiseen. Työkykykoordinaattori toimii työnantajan asiantuntijana työkykyasioissa ja edistää yhdessä esimiesten ja työterveyshuollon kanssa työntekijöiden terveydellisistä syistä johtuvia uudelleensijoituksia. Toiminnan avulla voitiin entisestään tehostaa sairauden takia pitkään poissaolleiden työntekijöiden työhön paluuta. Yhteistyö Kevan ja tapaturmavakuutusyhtiön kanssa oli tärkeä osa työkykykoordinaattorin työtä.

HUS-Työterveys paransi tavoitettavuuttaan laajentamalla keskitettyä asiakaspalveluaan. Koko HUS-piirin työntekijöitä palveleva työterveyshuollon neuvontapuhelin ja keskitetty ajanvaraus toimivat nyt kokopäiväisesti. Lain mukaan työterveyshuollolle ilmoitettavia yli 30 päivän sairauspoissaoloja oli 2 400 työntekijällä. Työkykyarvioita tehtiin 725 työntekijälle.

” HUS:n työhyvinvointi ja turvallisuuspalkitsemismalli palkittiin kiinnostavana kehittämistekona valtakunnallisessa KunTeko 2020 kehittämissohjelmassa.



Työergonomiaan on työyksiköissä kiinnitetty huomiota ja työterveyshuollosta sai tarvittaessa apua. Työolobarometrin ergonomiaindeksi nousi edellisiin vuosiin verrattuna. HUS-tasoisella potilaansiirtokoulutuksella oli merkittävä osuus ergonomian paranemiseen. Koulutuksiin osallistuttiin eri yksiköistä aktiivisesti: vuonna 2016 osallistujia oli noin 500 työntekijää. Potilaansiirtokoulutuksista on muodostunut osa vakiintunutta toimintaa ja perehdytystä.

## TERVEYTTÄ EDISTÄVÄ HYVINVOINTITOIMINTA

Ennaltaehkäisevän toiminnan tavoitteena on tukea huslaisten valintoja terveellisiin elämäntapoihin ja terveyskäytännön muutoksiin. Elvyttävät taudit työpäivän aikana lisäävät työkykyä ja jaksamista. Työn tauottamisen tueksi tehtiin kaksi erilaista korttipeliä: Palautumisohjelma ja Kokousliikuntaohjelma.

HYKS Naistentaudit ja synnytykset sekä Lohjan ja Porvoon sairaanhoitoalueet hankkivat henkilöstölle elpymisliikuntavälineitä edistämään työn kuormituksesta palautumista. Työmatkaliikuntaan kannustettiin järjestämällä alueellisesti Kävelen töihin -tapahtumia.

Vuonna 2016 toteutettiin useita terveyttä edistäviä ja työhyvinvointia tukevia kampanjoita, ohjauksia ja kursseja.

### TERVEYTTÄ EDISTÄVÄ TYÖHYVINVOINTITOIMINTA 2016

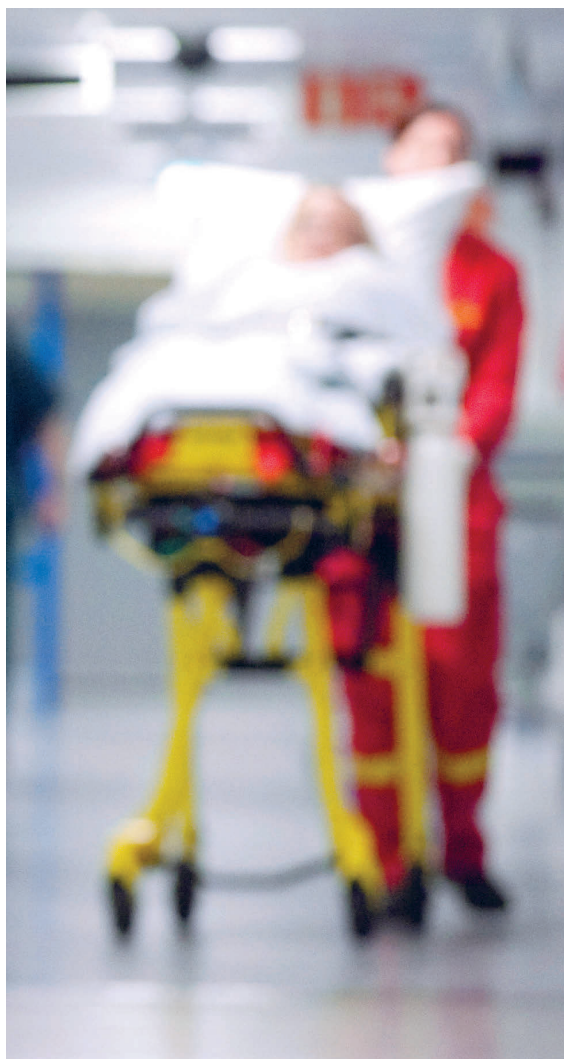
	OSALLISTUJAT
Matka hyvään kuntoon kampanja:	
• Tulosta kohti –tilaisuus esimiehille	89
• Matka hyvään kuntoon – kuntotestaus	162
Apuja kehon hoitoon –ohjaus	307
Liikkuvuustestaus	172
Aktiivisuusmittaus	136
HUS:n hyvinvointiverkkokurssit	552
Firstbeat –hyvinvointianalyysin pilotointi	100
<b>Yhteensä</b>	<b>1 518</b>

## TOIMIVA JA TURVALLINEN TYÖYHTEISÖ

Työyhteisöjen toimivuutta ja turvallisuutta tuettiin vuoden aikana lukuisin koulutuksin ja hankkein:

- Esimiesten tueksi järjestettiin Ota puheeksi -valmennuksia. Koulutuksesta esimiehet saivat tukea hankalien tilanteiden käsittelyyn omassa työssään.
- Työsuojelutoimijat pilotoivat Hyvä työyhteisö -peliä, jonka avulla mahdollistettiin keskustelu työyhteisössä esiin nousseista asioista, esimerkiksi työolobarometrin kautta nousseista kehittämiskohteista.
- Työsuojelun kampanjaryhmä teki Kohtaa kaveri -aineiston, jota voidaan hyödyntää osasto- ja tiimikokouksissa ja se sisältää vuorovaikutusharjoituksia. Tavoitteena on auttaa ymmärtämään kuinka oma asenne ja käytös vaikuttavat päivittäiseen toimintaan.

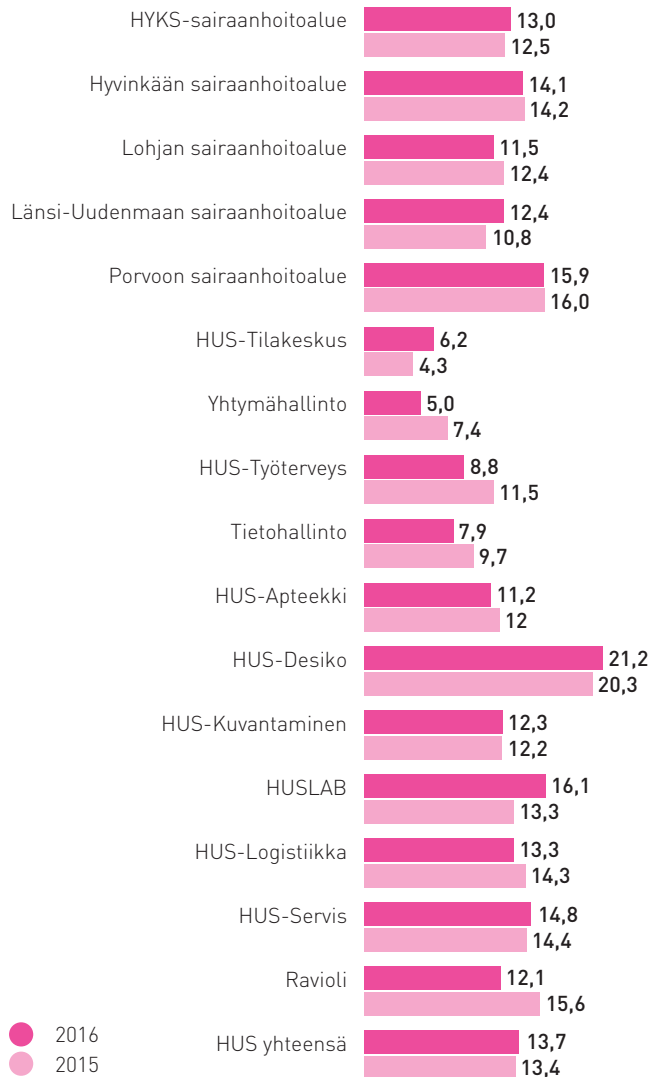
Koettu työpaikkahäirintä ja -kiusaaminen sekä väkivallan kokeminen vähenivät hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Häirintää kokeneista vastaajista 43 prosenttia ilmoitti toimineensa HUS:n häirintäohjeen mukaisesti.



KAAVIO 14

## SAIRAUSPOISSAOLOT 2015-2016

päivää / henkilö



● 2016  
● 2015

## TYÖHYVINVOINTIPALKITSEMINEN

Työhyvinvointipalkitsemisessa otettiin ensi kertaa käyttöön huippuesimiesten ja -yksiköiden palkitseminen sekä työturvallisuus-palkitseminen.

Seitsemän esimiestä ja kuusi yksikköä palkittiin huipputasoisesta toiminnasta Työhyvinvointipäivän yhteydessä. Henkilöstö teki ehdotukset palkittavista esimiehistä ja yksiköistä. Edellytyksenä palkinnolle oli:

- Huippuyksikön työhyvinvointitoiminta on esimerkillistä, työhyvinvointiohjelman mukaista ja hyviä käytäntöjä hyödyntävää.
- Huippuesimies toimii esimerkillisesti ja on uudistumiskykyinen. Hän johtaa työhyvinvointiohjelman ja -suunnitelman sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien linjauksien mukaisesti. Toiminnallaan esimies vaikuttaa siihen, että HUS:n strategiset avaintavoitteet toteutuvat.

Turvallisuuspalkitseminen tuki vuoden 2016-2017 työhyvinvointiohjelman pääpainoa eli tavoitetta turvallisesta työyhteisöstä. Yksiköt saivat hakea kahteentoista kriteeriin perustuvaa perus- ja huipputurvallisuustasoa. Tasoja arvioitaessa tarkasteltiin, mitkä turvallisia työtapoja ja menetelmiä on käytössä sekä pohditaan, millä ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä työympäristöä voidaan muuttaa turvalliseksi. Palkitsemisen tavoitteena on edistää turvallisuuskulttuuria ja hyödyntää kriteerejä oman yksikön turvallisuustason arvioinnissa.

## TYÖ- JA TYÖMATKATAPATURMAT

Työssä sattuneet työtaturmat olivat edellisen vuoden tasolla, mutta työmatkataturmat nousivat hieman edellisestä vuodesta. Korvattuja tapaturmia oli 1 053, joista 474 (45%) sattui työmatkalla. Tapaturmien kokonaismäärä nousi 10,1 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna, kuitenkin työtaturmista aiheutuneet poissaolot vähenivät 543 päivää eli 6,4 prosenttia.

Eniten tapaturmia sattui kaatumisen, liukastumisen ja terävään esineeseen satuttamisen seurauksena. HUS:n tapaturmataajuus\* on 5,0 joka on tämänsuuruudessa organisaatiossa hyvä luku.

Vuonna 2016 tehdyssä, Kevan valtakunnallisessa sairaanhoidopiirivertailussa HUS:n tapaturmaluvut ja -kustannukset ovat selkeästi korkeammat kuin verrokeilla (luvut vuodelta 2014). HUS-Desiko kartoitti yhteistyössä tapaturmavakuutusyhtiön kanssa johdon, esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä turvallisuudesta vakuutusyhtiön turvallisuusilmapiirikyselyllä. Tulosten avulla aktivoidaan turvallisuusjohtamista ja työntekijöiden sitoutumista turvallisuustoimintaan.

## TURVALLINEN TYÖ

Työturvallisuuden parantamisessa vakiintuneeksi toiminnaksi ovat muodostuneet riskien arvioinnit, työturvallisuuskierrokset, henkilö-, palo- ja hätäensiapukoulutukset sekä työsuojelukampanjat. Vuoden 2016 aikana työturvallisuutta parannettiin erilaisin toimenpitein. Turvallisuutta edistivät:

- yleisten tilojen turvallisuuskierrosten pilotointi ja tämän pohjalta toiminnan jatkaminen
- yksikkökohtaisten turvallisuusohjelmien laadinta ja päivittäminen, turvallisuustuokiot ja auditoinnit
- HUS-Riskit -ohjelma, jonka avulla kerättiin ja dokumentoitiin turvallisuushavaintoja. Vuoden aikana tehtiin 286 turvallisuushavaintoa.
- Työturvallisuuskampanjat: Työmatka turvalliseksi, Keho kondiksessa – haba hallussa, Hidasta hoppua

” Työsuojelu- ja työhyvinvointi- koulutuksiin osallistuttiin ahkerasti: osallistujia oli vuoden 2016 aikana n. 900.

Veritapaturmien vähentämiseksi pyrittiin siirtymään turvatuotteiden käyttöön niissä toimenpiteissä, jotka mahdollistivat turvatuotteiden käytön. Turvatuotteita kampanjoitiin näkyvästi muun muassa Tapaturmapäivän yhteydessä. Lisäksi aiheeseen järjestettiin alueellisesti työyksikkökohtaista koulutusta. Myös työntekijöitä perehdytettiin aktiivisesti turvatuotteiden käyttöön.

Sisäilmaongelmien yhteydessä käytettyä yhtenäistä ja moniam-

matillista toimintamallia päivitettiin vuoden aikana. HUS:n kiinteistökohtaiset sisäympäristöryhmät ja sisäympäristön ohjausryhmä kokoontuivat säännöllisesti vuoden aikana. Ajankohtaisista sisäilma-asioista pidettiin sisäympäristöseminaari maaliskuussa.

Läntisen silmäsairaalan ja Syöpätautiklinikan sisäilmaongelmia hoidettiin tiiviissä yhteistyössä sisäympäristöohjausryhmän, HUS-Tilakeskuksen, HUS-Kiinteistöjen sekä työterveyshuollon, työsuojelun ja HUS:n infektioasiantuntijoiden kanssa.

Savuton sairaala -hankkeen myötä HUS osallistui vuosittaiseen valtakunnalliseen Savuton sairaala -auditointikyselyyn, jossa saavutettiin hopeataso. Savuttomuutta edistettiin Porvoon sairaanhoitoalueen ”Tupakoimattomana leikkaukseen” -pilotin avulla. Kokemusten perusteella toiminta on tarkoitus laajentaa koko HUS:in kattavaksi. Työsuojeluhenkilöstö kampanjoi savuttomuuden edistämiseksi ja henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua ”Kohti savuttomuutta” -verkkokurssille.



# Kohti tulevaisuutta

Vuonna 2017 avaintavoitteena on, että HUS on ammattimaisesti johdettu parhaiden osaajien moniammatillinen työpaikka. Tavoitteena on, että HUS on toimialansa arvostetuin työnantaja, joka onnistuu osaavan henkilöstön rekrytoinnissa ja palveluksessa pitämisessä. Moniammatillisissa työyhteisöissä johtaminen on laadukasta, henkilöstö suosittelee HUS:a työnantajana ja henkilöstö on sitoutunutta.

Vuoden 2017 yhtenä läpimurtohankkeena on Johtaminen voimavarana, jonka tavoitteena on kattavan johtamis- ja esimieskoulutuksen tehostaminen sekä systemaattisen toimintamallin luominen johtamiskoulutuksiin eri tason esimiehille.





## STRATEGISET TAVOITTEET JA MITTARIT 2017–2018

TAVOITE	MITTARI(T)	TAVOITEARVO 2017 JA 2018	SEURANTATIHEYS
11. Johtaminen on laadukasta	11a. TOB esimiesindeksi	2017: 3,9 2018: 3,9	Vuosittain
12. Henkilöstö suosittelee HUS:ia työnantajana	12a. TOB työnantajan suosittelu	2017: > 85 % suosittelee 2018: > 85 % suosittelee	Vuosittain
13. Henkilöstö on sitoutunut	13a. Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus	2017: 5,5% - 6,5% 2018: 5,5% - 6,5%	Kolmannes- vuosittain

## TUNNUSLUKUJA JA TAULUKOITA

### KAAVIOT

Kaavio 1	Henkilöstön ikäjakauma 2016
Kaavio 2	Henkilöstö henkilöstöryhmittäin 2016
Kaavio 3	Eläkkeelle siirtyneet 2016
Kaavio 4	Eläkkeelle siirtyneet 2015–2016
Kaavio 5	Henkilöstömäärän kehitys
Kaavio 6	Henkilöstöryhmät palvelussuhteen tyyppi mukaan
Kaavio 7	Keskimääräinen palvelusaika vuosissa
Kaavio 8	Avoimet työpaikat ja työpaikkahakemukset 2015–2016
Kaavio 9	Kehityskeskustelujen käyntiaste 2012–2016
Kaavio 10	Henkilöstön koulutusrakenne 2016
Kaavio 11	Henkilöstön koulutusrakenne sukupuolen mukaan 2016
Kaavio 12	Perehdyttämisen toteutuminen 2012–2016
Kaavio 13	Täydennyskoulutusten määrä 2012–2016
Kaavio 14	Sairauspoissaolot päivää/hlö

### TAULUKOT

Taulukko 1	Henkilöstön lukumäärä 2016
Taulukko 2	Tyttyryhtiöiden henkilöstömäärät
Taulukko 3	Henkilötyövuodet vuonna 2016
Taulukko 4	Avainlukuja 2012–2016

Taulukko 5	Koko-/osa-aikaiset palvelussuhteet 1.12.2016 (sis. osa-aikaiset poissaolot)
Taulukko 6	Henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin ja palvelussuhteen luonteen mukaan 2012–2016
Taulukko 7	Henkilöstömäärän kehitys 2010–2016
Taulukko 8	Keskeisimmät henkilöstöinvestoinnit vuosina 2012–2016
Taulukko 9	Henkilöstötunnuslukuja tulosalueittain ja liikelaitoksittain 2016
Taulukko 10	Henkilötyövuosien kehitys 2010–2016
Taulukko 11	HUS:n henkilöstömäärä 31.12.2016 palvelussuhteen tyyppi mukaan
Taulukko 12	Henkilöstötunnuslukuja henkilöstöryhmittäin
Taulukko 13	Maksetut palkat henkilöstöryhmittäin vuonna 2016
Taulukko 14	Palvelusaika HUS:ssa
Taulukko 15	Sairauspoissaolot 2015–2016
Taulukko 16	Sairauspoissaolot
Taulukko 17	Varhaiseläkemenoperusteinen (Varhe) maksu
Taulukko 18	Ammattitaudit ja tapaturmat 2012–2016
Taulukko 19	Korvatut työ- ja työmatkatapaturmat ja sairauspäivät 2012–2016
Taulukko 20	yhteenvedo vahingoista 2016
Taulukko 21	HUS-tason esimieskoulutuksiin osallistuneet henkilöstöryhmittäin

### KÄSITTEET

\***Henkilöstötyövuodella** tarkoitetaan työpanosta, joka vastaa laskennallisesti yhden henkilön noin 10,5 kuukauden työskentelyä, ja johon ei sisälly lomaa tai muita poissaoloja. Henkilötyövuosia ja niiden määrän muutosta seurattiin osana kuntayhtymän kuukausi- ja osavuosisiklausuriraportointia.

\***Tapaturmataajuus** on poissaoloon johtaneiden työtaturmien määrä (vähintään 3 sairauspoissaolopäivää) / tehtyjen työtuntien määrä \* 1 000 000.

TAULUKKO 1

## HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ (31.12.2016)

	TP 2015	TA 2016	TP 2016	TP2016 VS TA2016 POIKKEAMA	TP2016 VS TA2016 POIKK.-%	TP2016 VS TP2015 MUUTOS	TP2016 VS TP2015 MUUTOS-%
<b>HUS yhteensä</b>	<b>22 425</b>	<b>22 445</b>	<b>22 685</b>	<b>240</b>	<b>1,1 %</b>	<b>260</b>	<b>1,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	12 568	12 508	12 685	177	1,4 %	117	0,9 %
Lääkärit	2 990	2 964	3 036	72	2,4 %	46	1,5 %
Muu henkilökunta	5 763	5 905	5 770	-135	-2,3 %	7	0,1 %
Erityistyöntekijät	1 104	1 068	1 194	126	11,8 %	90	8,2 %
<b>HUS ilman liikelaitoksia</b>	<b>16 528</b>	<b>16 537</b>	<b>16 777</b>	<b>240</b>	<b>1,5 %</b>	<b>249</b>	<b>1,5 %</b>
Hoitohenkilökunta	10 668	10 644	10 808	164	1,5 %	140	1,3 %
Lääkärit	2 596	2 568	2 637	69	2,7 %	41	1,6 %
Muu henkilökunta	2 453	2 568	2 464	-104	-4,0 %	11	0,4 %
Erityistyöntekijät	811	757	868	111	14,7 %	57	7,0 %
<b>Sairaanhoidon alueet yhteensä</b>	<b>16 051,0</b>	<b>15 956,0</b>	<b>16 270,0</b>	<b>314</b>	<b>2,0 %</b>	<b>219</b>	<b>1,4 %</b>
Hoitohenkilökunta	10 630	10 607	10 770	163	1,5 %	140	1,3 %
Lääkärit	2 562	2 534	2 601	67	2,6 %	39	1,5 %
Muu henkilökunta	2 059	2 070	2 048	-22	-1,1 %	-11	-0,5 %
Erityistyöntekijät	800	745	851	106	14,2 %	51	6,4 %
<b>HYKS-sha</b>	<b>13 039</b>	<b>12 939</b>	<b>13 245</b>	<b>306</b>	<b>2,4 %</b>	<b>206</b>	<b>1,6 %</b>
Hoitohenkilökunta	8 511	8 492	8 638	146	1,7 %	127	1,5 %
Lääkärit	2 135	2 105	2 170	65	3,1 %	35	1,6 %
Muu henkilökunta	1 721	1 731	1 715	-16	-0,9 %	-6	-0,3 %
Erityistyöntekijät	672	611	722	111	18,2 %	50	7,4 %
<b>Länsi-Uudenmaan sha</b>	<b>425</b>	<b>421</b>	<b>413</b>	<b>-8</b>	<b>-1,9 %</b>	<b>-12</b>	<b>-2,8 %</b>
Hoitohenkilökunta	296	290	284	-6	-2,1 %	-12	-4,1 %
Lääkärit	57	57	57	0	0,0 %	0	0,0 %
Muu henkilökunta	52	55	53	-2	-3,6 %	1	1,9 %
Erityistyöntekijät	20	19	19	0	0,0 %	-1	-5,0 %
<b>Lohjan sha</b>	<b>718</b>	<b>721</b>	<b>728</b>	<b>7</b>	<b>1,0 %</b>	<b>10</b>	<b>1,4 %</b>
Hoitohenkilökunta	512	518	517	-1	-0,2 %	5	1,0 %
Lääkärit	101	96	102	6	6,3 %	1	1,0 %
Muu henkilökunta	78	80	82	2	2,5 %	4	5,1 %
Erityistyöntekijät	27	27	27	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Hyvinkään sha</b>	<b>1 258</b>	<b>1 270</b>	<b>1 292</b>	<b>22</b>	<b>1,7 %</b>	<b>34</b>	<b>2,7 %</b>
Hoitohenkilökunta	887	895	922	27	3,0 %	35	3,9 %
Lääkärit	185	191	191	0	0,0 %	6	3,2 %
Muu henkilökunta	141	133	133	0	0,0 %	-8	-5,7 %
Erityistyöntekijät	45	51	46	-5	-9,8 %	1	2,2 %
<b>Porvoon sha</b>	<b>611</b>	<b>605</b>	<b>592</b>	<b>-13</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>-19</b>	<b>-3,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	424	412	409	-3	-0,7 %	-15	-3,5 %
Lääkärit	84	85	81	-4	-4,7 %	-3	-3,6 %
Muu henkilökunta	67	71	65	-6	-8,5 %	-2	-3,0 %
Erityistyöntekijät	36	37	37	0	0,0 %	1	2,8 %
<b>Liikelaitokset yhteensä</b>	<b>5 897,0</b>	<b>5 908,0</b>	<b>5 908,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>11</b>	<b>0,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	1 900,0	1 864,0	1 877,0	13	0,7 %	-23	-1,2 %
Lääkärit	394,0	396,0	399,0	3	0,8 %	5	1,3 %
Muu henkilökunta	3 310,0	3 337,0	3 306,0	-31	-0,9 %	-4	-0,1 %
Erityistyöntekijät	293,0	311,0	326,0	15	4,8 %	33	11,3 %
<b>HUS-Kuvantaminen liikelaitos</b>	<b>1 207</b>	<b>1 195</b>	<b>1 212</b>	<b>17</b>	<b>1,4 %</b>	<b>5</b>	<b>0,4 %</b>
Hoitohenkilökunta	665	663	677	14	2,1 %	12	1,8 %
Lääkärit	271	270	266	-4	-1,5 %	-5	-1,8 %
Muu henkilökunta	233	227	232	5	2,2 %	-1	-0,4 %
Erityistyöntekijät	38	35	37	2	5,7 %	-1	-2,6 %
<b>HUSLAB liikelaitos</b>	<b>1 611</b>	<b>1 550</b>	<b>1 570</b>	<b>20</b>	<b>1,3 %</b>	<b>-41</b>	<b>-2,5 %</b>
Hoitohenkilökunta	1 193	1 155	1 153	-2	-0,2 %	-40	-3,4 %
Lääkärit	123	126	133	7	5,6 %	10	8,1 %
Muu henkilökunta	197	179	188	9	5,0 %	-9	-4,6 %
Erityistyöntekijät	98	90	96	6	6,7 %	-2	-2,0 %

TAULUKKO 1

## HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ (31.12.2016)

	TP 2015	TA 2016	TP 2016	TP2016 VS TA2016 POIKKEAMA	TP2016 VS TA2016 POIKK.-%	TP2016 VS TP2015 MUUTOS	TP2016 VS TP2015 MUUTOS-%
<b>Ravioli liikelaitos</b>	<b>369</b>	<b>369</b>	<b>374</b>	<b>5</b>	<b>1,4 %</b>	<b>5</b>	<b>1,4 %</b>
Muu henkilökunta	348	345	348	3	0,9 %	0	0,0 %
Erityistyöntekijät	21	24	26	2	8,3 %	5	23,8 %
<b>HUS-Desiko liikelaitos</b>	<b>1 331</b>	<b>1 369</b>	<b>1 362</b>	<b>-7</b>	<b>-0,5 %</b>	<b>31</b>	<b>2,3 %</b>
Muu henkilökunta	1 331	1 369	1 362	-7	-0,5 %	31	2,3 %
<b>HUS-Apteekki liikelaitos</b>	<b>206</b>	<b>233</b>	<b>244</b>	<b>11</b>	<b>4,7 %</b>	<b>38</b>	<b>18,4 %</b>
Muu henkilökunta	70	71	77	6	8,5 %	7	10,0 %
Erityistyöntekijät	136	162	167	5	3,1 %	31	22,8 %
<b>HUS-Logistiikka liikelaitos</b>	<b>305</b>	<b>314</b>	<b>312</b>	<b>-2</b>	<b>-0,6 %</b>	<b>7</b>	<b>2,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	38	42	44	2	4,8 %	6	15,8 %
Muu henkilökunta	267	272	268	-4	-1,5 %	1	0,4 %
<b>HUS-Servis liikelaitos</b>	<b>868</b>	<b>878</b>	<b>834</b>	<b>-44</b>	<b>-5,0 %</b>	<b>-34</b>	<b>-3,9 %</b>
Hoitohenkilökunta	4	4	3	-1	-25,0 %	-1	-25,0 %
Muu henkilökunta	864	874	831	-43	-4,9 %	-33	-3,8 %
<b>Muut tulosalueet yhteensä</b>	<b>477,0</b>	<b>581,0</b>	<b>507,0</b>	<b>-74</b>	<b>-12,7 %</b>	<b>30</b>	<b>6,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	38,0	37,0	38,0	1	2,7 %	0	0,0 %
Lääkärit	34,0	34,0	36,0	2	5,9 %	2	5,9 %
Muu henkilökunta	394,0	498,0	416,0	-82	-16,5 %	22	5,6 %
Erityistyöntekijät	11,0	12,0	17,0	5	41,7 %	6	54,5 %
<b>Yhtymähallinto</b>	<b>119</b>	<b>129</b>	<b>136</b>	<b>7</b>	<b>5,4 %</b>	<b>17</b>	<b>14,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	1	2	2	0	0,0 %	1	100,0 %
Lääkärit	16	18	16	-2	-11,1 %	0	0,0 %
Muu henkilökunta	97	101	106	5	5,0 %	9	9,3 %
Erityistyöntekijät	5	8	12	4	50,0 %	7	140,0 %
<b>HUS-Työterveys</b>	<b>73</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>6</b>	<b>9,0 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	37	35	36	1	2,9 %	-1	-2,7 %
Lääkärit	18	16	20	4	25,0 %	2	11,1 %
Muu henkilökunta	12	12	12	0	0,0 %	0	0,0 %
Erityistyöntekijät	6	4	5	1	25,0 %	-1	-16,7 %
<b>Ulkoinen tarkastus</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>-25,0 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Muu henkilökunta	3	4	3	-1	-25,0 %	0	0,0 %
<b>HUS-Tilakeskus</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>3,8 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Muu henkilökunta	27	26	27	1	3,8 %	0	0,0 %
<b>Tietohallinto</b>	<b>255</b>	<b>355</b>	<b>268</b>	<b>-87</b>	<b>-24,5 %</b>	<b>13</b>	<b>5,1 %</b>
Muu henkilökunta	255	355	268	-87	-24,5 %	13	5,1 %

TP2015 tiedot on muutettu vastaamaan vuoden 2016 organisaatiota.

- HUS-Desikosta välinehuoltokeskuksen siirto HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito -tulosyksikköön 1.1.2016.
- Hyvinkään kaupungin psykoosipotilaiden avohoidon siirto osaksi Hyvinkään sairaanhoitoaluetta 1.6.2016 alkaen (3,7 henkilötyövuotta).

TAULUKKO 2

## TYTÄRYHTIÖIDEN HENKILÖSTÖMÄÄRÄT

TAVOITE	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
HUS-Kiinteistöt Oy	310	313	311
Uudenmaan Sairaalanpesula Oy	230	218	256
Kiinteistö Oy HUS-Asunnot	0	0	0
HYKSin Kliiniset Palvelut Oy	6,5	19	33
<b>Yhteensä</b>	<b>547</b>	<b>550</b>	<b>600</b>

TAULUKKO 3

## HENKILÖTYÖVUODET VUONNA 2016 (31.12.)

	TP 2015	TA 2016	TP 2016	TP2016 VS TA2016 POIKKEAMA	TP2016 VS TA2016 POIKK.-%	TP2016 VS TP2015 MUUTOS	TP2016 VS TP2015 MUUTOS-%
<b>HUS yhteensä</b>	<b>18 016,3</b>	<b>17 844,2</b>	<b>18 411,0</b>	<b>566,8</b>	<b>3,2 %</b>	<b>394,8</b>	<b>2,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	9 855,1	9 660,6	9 959,6	298,9	3,1 %	104,4	1,1 %
Lääkärit	2 475,5	2 384,0	2 632,2	248,2	10,4 %	156,7	6,3 %
Muu henkilökunta	5 027,9	5 112,9	5 107,3	-5,6	-0,1 %	79,4	1,6 %
Erityistyöntekijät	657,8	686,7	712,0	25,3	3,7 %	54,2	8,2 %
<b>HUS ilman liikelaitoksia</b>	<b>13 128,9</b>	<b>13 010,4</b>	<b>13 430,4</b>	<b>419,9</b>	<b>3,2 %</b>	<b>301,4</b>	<b>2,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	8 361,6	8 239,3	8 468,9	229,6	2,8 %	107,3	1,3 %
Lääkärit	2 184,5	2 089,5	2 323,6	234,1	11,2 %	139,1	6,4 %
Muu henkilökunta	2 120,0	2 208,6	2 156,4	-52,2	-2,4 %	36,4	1,7 %
Erityistyöntekijät	462,8	473,0	481,4	8,4	1,8 %	18,6	4,0 %
<b>Sairaanhoidoalueet yhteensä</b>	<b>12 764,9</b>	<b>12 557,9</b>	<b>13 027,2</b>	<b>469,4</b>	<b>3,7 %</b>	<b>262,3</b>	<b>2,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	8 334,2	8 210,4	8 439,1	228,7	2,8 %	104,8	1,3 %
Lääkärit	2 163,9	2 063,7	2 298,7	234,9	11,4 %	134,8	6,2 %
Muu henkilökunta	1 809,3	1 816,4	1 813,2	-3,1	-0,2 %	4,0	0,2 %
Erityistyöntekijät	457,6	467,4	476,2	8,8	1,9 %	18,7	4,1 %
<b>HYKS-sha*</b>	<b>10 311,4</b>	<b>10 126,6</b>	<b>10 526,8</b>	<b>400,2</b>	<b>4,0 %</b>	<b>215,4</b>	<b>2,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	6 656,9	6 536,8	6 750,7	213,9	3,3 %	93,8	1,4 %
Lääkärit	1 791,7	1 704,0	1 893,0	189,0	11,1 %	101,2	5,6 %
Muu henkilökunta	1 500,5	1 514,7	1 505,4	-9,4	-0,6 %	4,8	0,3 %
Erityistyöntekijät	362,2	371,1	377,8	6,7	1,8 %	15,6	4,3 %
<b>Länsi-Uudenmaan sha</b>	<b>350,5</b>	<b>342,5</b>	<b>349,6</b>	<b>7,1</b>	<b>2,1 %</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	238,5	232,1	235,1	3,0	1,3 %	-3,5	-1,4 %
Lääkärit	45,1	45,0	49,9	4,9	11,0 %	4,9	10,8 %
Muu henkilökunta	51,9	49,9	50,0	0,1	0,3 %	-1,9	-3,7 %
Erityistyöntekijät	15,0	15,5	14,6	-0,9	-6,0 %	-0,4	-2,8 %
<b>Lohjan sha</b>	<b>602,1</b>	<b>579,0</b>	<b>608,8</b>	<b>29,8</b>	<b>5,2 %</b>	<b>6,7</b>	<b>1,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	422,9	410,0	416,6	6,6	1,6 %	-6,3	-1,5 %
Lääkärit	92,1	83,0	97,5	14,5	17,5 %	5,4	5,9 %
Muu henkilökunta	68,6	68,0	75,0	7,0	10,3 %	6,4	9,3 %
Erityistyöntekijät	18,6	18,0	19,7	1,7	9,5 %	1,2	6,3 %
<b>Hyvinkään sha</b>	<b>1 002,5</b>	<b>1 012,4</b>	<b>1 049,8</b>	<b>37,5</b>	<b>3,7 %</b>	<b>47,3</b>	<b>4,7 %</b>
Hoitohenkilökunta	690,0	700,8	714,6	13,8	2,0 %	24,7	3,6 %
Lääkärit	156,2	154,9	177,3	22,3	14,4 %	21,1	13,5 %
Muu henkilökunta	122,7	121,7	122,5	0,8	0,7 %	-0,1	-0,1 %
Erityistyöntekijät	33,7	34,9	35,4	0,5	1,5 %	1,7	5,1 %
<b>Porvoon sha</b>	<b>498,4</b>	<b>497,4</b>	<b>492,1</b>	<b>-5,3</b>	<b>-1,1 %</b>	<b>-6,3</b>	<b>-1,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	326,0	330,6	322,1	-8,5	-2,6 %	-3,9	-1,2 %
Lääkärit	78,8	76,8	81,0	4,2	5,4 %	2,2	2,8 %
Muu henkilökunta	65,5	62,0	60,3	-1,8	-2,8 %	-5,3	-8,0 %
Erityistyöntekijät	28,2	28,0	28,8	0,8	3,0 %	0,6	2,3 %
<b>Liikelaitokset yhteensä</b>	<b>4 887,3</b>	<b>4 833,8</b>	<b>4 980,7</b>	<b>146,9</b>	<b>3,0 %</b>	<b>93,3</b>	<b>1,9 %</b>
Hoitohenkilökunta	1 493,5	1 421,4	1 490,7	69,3	4,9 %	-2,8	-0,2 %
Lääkärit	291,0	294,5	308,6	14,1	4,8 %	17,6	6,0 %
Muu henkilökunta	2 907,9	2 904,3	2 950,9	46,6	1,6 %	43,0	1,5 %
Erityistyöntekijät	195,0	213,7	230,5	16,9	7,9 %	35,6	18,2 %
<b>HUS-Kuvantaminen liikelaitos</b>	<b>964,1</b>	<b>941,1</b>	<b>991,4</b>	<b>50,3</b>	<b>5,3 %</b>	<b>27,4</b>	<b>2,8 %</b>
Hoitohenkilökunta	526,3	513,4	534,0	20,6	4,0 %	7,7	1,5 %
Lääkärit	206,0	211,4	217,0	5,5	2,6 %	11,0	5,3 %
Muu henkilökunta	211,9	196,6	218,0	21,4	10,9 %	6,1	2,9 %
Erityistyöntekijät	19,8	19,7	22,4	2,8	14,0 %	2,6	13,2 %
<b>HUSLAB liikelaitos</b>	<b>1 241,4</b>	<b>1 178,0</b>	<b>1 248,0</b>	<b>70,0</b>	<b>5,9 %</b>	<b>6,6</b>	<b>0,5 %</b>
Hoitohenkilökunta	929,2	867,0	921,7	54,7	6,3 %	-7,6	-0,8 %
Lääkärit	85,0	83,0	91,6	8,6	10,3 %	6,6	7,8 %
Muu henkilökunta	172,3	174,0	174,3	0,3	0,2 %	2,0	1,2 %
Erityistyöntekijät	54,9	54,0	60,4	6,4	11,9 %	5,6	10,1 %

TAULUKKO 3

## HENKILÖTYÖVUODET VUONNA 2016 (31.12.)

	TP 2015	TA 2016	TP 2016	TP2016 VS TA2016 POIKKEAMA	TP2016 VS TA2016 POIKK.-%	TP2016 VS TP2015 MUUTOS	TP2016 VS TP2015 MUUTOS-%
<b>Ravioli liikelaitos</b>	<b>321,4</b>	<b>321,4</b>	<b>320,9</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,2 %</b>
Muu henkilökunta	305,8	304,4	303,8	-0,6	-0,2 %	-2,0	-0,7 %
Erityistyöntekijät	15,6	17,0	17,1	0,1	0,6 %	1,5	9,9 %
<b>HUS-Desiko liikelaitos</b>	<b>1 190,1</b>	<b>1 204,4</b>	<b>1 225,3</b>	<b>20,9</b>	<b>1,7 %</b>	<b>35,2</b>	<b>3,0 %</b>
Muu henkilökunta	1 190,1	1 204,4	1 225,3	20,9	1,7 %	35,2	3,0 %
<b>HUS-Apteekki liikelaitos</b>	<b>158,6</b>	<b>183,0</b>	<b>194,6</b>	<b>11,6</b>	<b>6,4 %</b>	<b>36,0</b>	<b>22,7 %</b>
Muu henkilökunta	53,9	60,0	64,1	4,1	6,8 %	10,1	18,8 %
Erityistyöntekijät	104,7	123,0	130,6	7,6	6,2 %	25,9	24,7 %
<b>HUS-Logistiikka liikelaitos</b>	<b>271,7</b>	<b>276,0</b>	<b>279,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,2 %</b>	<b>7,6</b>	<b>2,8 %</b>
Hoitohenkilökunta	34,4	37,0	32,0	-5,0	-13,5 %	-2,3	-6,8 %
Muu henkilökunta	237,3	239,0	247,2	8,2	3,4 %	9,9	4,2 %
<b>HUS-Servis liikelaitos</b>	<b>740,2</b>	<b>730,0</b>	<b>721,3</b>	<b>-8,7</b>	<b>-1,2 %</b>	<b>-18,9</b>	<b>-2,6 %</b>
Hoitohenkilökunta	3,6	4,0	3,0	-1,0	-25,5 %	-0,6	-16,5 %
Muu henkilökunta	736,6	726,0	718,3	-7,7	-1,1 %	-18,3	-2,5 %
<b>Muut tulosalueet yhteensä</b>	<b>364,0</b>	<b>452,6</b>	<b>403,1</b>	<b>-49,4</b>	<b>-10,9 %</b>	<b>39,1</b>	<b>10,7 %</b>
Hoitohenkilökunta	27,4	28,9	29,8	0,9	3,1 %	2,4	8,8 %
Lääkärit	20,7	25,8	24,9	-0,9	-3,3 %	4,3	20,8 %
Muu henkilökunta	310,7	392,3	343,2	-49,1	-12,5 %	32,5	10,4 %
Erityistyöntekijät	5,2	5,6	5,2	-0,4	-7,5 %	-0,1	-1,0 %
<b>Yhtymähallinto</b>	<b>90,9</b>	<b>97,3</b>	<b>96,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>6,0</b>	<b>6,6 %</b>
Hoitohenkilökunta	0,9	1,8	1,0	-0,8	-45,0 %	0,1	5,3 %
Lääkärit	9,3	11,8	10,4	-1,4	-12,0 %	1,1	11,3 %
Muu henkilökunta	78,3	81,7	83,8	2,2	2,7 %	5,5	7,0 %
Erityistyöntekijät	2,3	2,0	1,6	-0,4	-18,5 %	-0,7	-28,5 %
<b>HUS-Työterveys</b>	<b>50,7</b>	<b>55,0</b>	<b>57,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,7 %</b>	<b>6,3</b>	<b>12,4 %</b>
Hoitohenkilökunta	26,5	27,1	28,8	1,7	6,3 %	2,4	9,0 %
Lääkärit	11,3	14,0	14,6	0,6	4,0 %	3,2	28,6 %
Muu henkilökunta	10,0	10,3	10,1	-0,2	-2,0 %	0,1	1,0 %
Erityistyöntekijät	3,0	3,6	3,6	-0,1	-1,4 %	0,6	20,3 %
<b>Ulkoinen tarkastus</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>-36,5 %</b>	<b>-0,7</b>	<b>-22,4 %</b>
Muu henkilökunta	3,0	3,7	2,4	-1,4	-36,5 %	-0,7	-22,4 %
<b>HUS-Tilakeskus</b>	<b>21,7</b>	<b>21,0</b>	<b>22,5</b>	<b>1,5</b>	<b>7,2 %</b>	<b>0,9</b>	<b>4,0 %</b>
Muu henkilökunta	21,7	21,0	22,5	1,5	7,2 %	0,9	4,0 %
<b>Tietohallinto**</b>	<b>197,8</b>	<b>275,6</b>	<b>224,4</b>	<b>-51,2</b>	<b>-18,6 %</b>	<b>26,7</b>	<b>13,5 %</b>
Muu henkilökunta	197,8	275,6	224,4	-51,2	-18,6 %	26,7	13,5 %

## TP2015 tiedot on muutettu vastaamaan vuoden 2016 organisaatiota.

- HUS-Desikosta välinehuoltokeskuksen siirto HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito -tulosyksikköön 1.1.2016.
- Hyvinkään kaupungin psykoosipotilaiden avohoidon siirto osaksi Hyvinkään sairaanhoitoaluetta 1.6.2016 alkaen (3,7 henkilötövuotta).





TAULUKKO 4  
AVAINLUKUJA 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Henkilöstön lukumäärä</b>	<b>21 738</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>
Vakinaiset	17062	17 195	17 454	17 742	17 817
Määräaikaiset, joista	4 676	4 556	4 910	4 683	4 868
Sijaisia	2 800	2 792	3 005	2 893	3 050
Avoimen hoitajia	1 688	1 672	1 709	1 660	1 780
Lyhytaikaisia (1-12 pvä)	188	92	196	130	38
<b>Henkilöstö henkilöstöryhmittäin</b>	<b>21 738</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>
Hoitohenkilökunta	12 160	12 189	12 519	12 568	12 685
Lääkärit	2 783	2 860	2 891	2 990	3 036
Muu henkilökunta	5 759	5 690	5 894	5 763	5 770
Erityistyöntekijät	1 036	1 012	1 060	1 104	1 194
<b>Keski-ikä</b>	<b>43,5</b>	<b>43,6</b>	<b>43,5</b>	<b>43,7</b>	<b>43,7</b>
Naiset	43,6	43,8	43,7	44	44
Miehet	42,5	42,6	42,2	42,1	42,2
Vakinaiset	45,7	45,9	45,9	45,9	46
Määräaikaiset	35,4	35,3	35,0	35,3	35,1
<b>Sukupuolijakauma naisia / miehiä (%)</b>	<b>85,6 / 14,4</b>	<b>85,3 / 14,7</b>	<b>85,0 / 15,0</b>	<b>84,3 / 15,7</b>	<b>84,0/16,0</b>
<b>Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>7,0 %</b>
<b>Koulutuspäiviä / henkilö</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>
<b>Sairauspoissaolo%</b>	<b>4,1 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,0 %</b>
<b>Palkat ja palkkiot toimintakuluista ilman sosiaalikuluja (%)</b>	<b>51,8</b>	<b>50,7</b>	<b>49,8</b>	<b>49,1</b>	<b>47,5</b>
<b>Vuokratyövoiman käyttö euroina (€)</b>	<b>14 409 000</b>	<b>12 542 000</b>	<b>11 646 000</b>	<b>12 920 000</b>	<b>18 834 300</b>
Henkilötyövuosina (htv)	234	205	194	206	300

TAULUKKO 5  
KOKO-/OSA-AIKAISET PALVELUSSUHTEET 1.12.2016 (SISÄLTÄÄ OSA-AIKAISET POISSAOLOT)

	HENKILÖÄ	OSA-AIKAISET	OSA-AIKAISET %	KOKO-AIKAISET	KOKO-AIKAISET %	TYÖSSÄ YHT. HENKILÖÄ	TYÖSSÄ %	POISSA YHTEENSÄ	POISSA %
Hoitohenkilökunta	12 679	1 727	13,6	10 952	86,4	9 805	77,3	2 874	22,7
Lääkärit	3 001	587	19,6	2 414	80,4	2 385	79,5	616	20,5
Muu henkilökunta	5 681	402	7,1	5 279	92,9	4 736	83,4	945	16,6
Erityistyöntekijät	1 221	268	22,0	953	78,1	987	80,8	234	19,2
<b>Yhteensä</b>	<b>22 582</b>	<b>2 984</b>	<b>13,2</b>	<b>19 598</b>	<b>86,8</b>	<b>17 913</b>	<b>79,3</b>	<b>4 669</b>	<b>20,7</b>

TAULUKKO 6

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄ HENKILÖSTÖRYHMITÄIN JA PALVELUSSUHTEN LUONTEEN MUKAAN 2012–2016

HUS	TP2012	TP2013	TP2014	TP2015	TP2016	TP2016 VS TP2015	
						MUUTOS %	EROTUS
<b>Hoitohenkilökunta yht.</b>	<b>12 160</b>	<b>12 189</b>	<b>12 519</b>	<b>12 568</b>	<b>12 685</b>	<b>1 %</b>	<b>117</b>
Lyhytaikainen <sup>1)</sup>	75	38	95	51	14	-39 %	-37
Sijainen	1 633	1 627	1 787	1 725	1 858	7 %	133
Avoimen vakanssin hoitaja	262	233	258	256	287	12 %	31
Vakinainen	10 190	10 291	10 379	10 536	10 526	-0 %	-10
<b>Lääkärit yht.</b>	<b>2 783</b>	<b>2 860</b>	<b>2 891</b>	<b>2 990</b>	<b>3 036</b>	<b>2 %</b>	<b>46</b>
Lyhytaikainen <sup>1)</sup>	14	6	12	7	15	67 %	8
Sijainen	496	524	515	551	545	-1 %	-6
Avoimen vakanssin hoitaja	589	590	563	537	593	10 %	56
Vakinainen	1 684	1 740	1 801	1 895	1 883	-1 %	-12
<b>Muu henkilökunta yht.</b>	<b>5 759</b>	<b>5 690</b>	<b>5 894</b>	<b>5 763</b>	<b>5 770</b>	<b>0 %</b>	<b>7</b>
Lyhytaikainen <sup>1)</sup>	96	48	87	71	9	-71 %	-62
Sijainen	543	519	576	502	513	2 %	11
Avoimen vakanssin hoitaja	650	676	690	642	665	3 %	23
Vakinainen	4 470	4 447	4 541	4 548	4 583	1 %	35
<b>Erityistyöntekijät</b>	<b>1 036</b>	<b>1 012</b>	<b>1 060</b>	<b>1 104</b>	<b>1 194</b>	<b>8 %</b>	<b>90</b>
Lyhytaikainen <sup>1)</sup>	3	0	2	1	0	0 %	-1
Sijainen	128	122	127	115	134	15 %	19
Avoimen vakanssin hoitaja	187	173	198	225	235	5 %	10
Vakinainen	718	717	733	763	825	8 %	62
<b>Yhteensä</b>	<b>21 738</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>	<b>1 %</b>	<b>260</b>
Lyhytaikainen <sup>1)</sup>	188	92	196	130	38	-47 %	-92
Sijainen	2 800	2 792	3 005	2 893	3 050	5 %	157
Avoimen vakanssin hoitaja	1 688	1 672	1 709	1 660	1 780	7 %	120
Vakinainen	17 062	17 195	17 454	17 742	17 817	0 %	75

<sup>1)</sup> Alle 13 päivän palvelussuhde

TAULUKKO 7

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS 2010–2016

	TP2010	TP2011	TP2012	TP2013	TP2014	TP2015	TP2016
<b>Yhteensä</b>	<b>21 171</b>	<b>21 322</b>	<b>21 738</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>
Hoitohenkilökunta	11 854	11 878	12 160	12 189	12 519	12 568	12 685
Lääkärit	2 649	2 683	2 783	2 860	2 891	2 990	3 036
Muu henkilökunta	5 678	5 737	5 759	5 690	5 894	5 763	5 770
Erityistyöntekijät	990	1 024	1 036	1 012	1 060	1 104	1 194

TAULUKKO 8

## KESKEISIMMÄT HENKILÖSTÖINVESTOINNIT 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016	2016 VS 2015 MUUTOS-%
Palkkakustannukset	863 963 000	871 824 000	887 993 000	914 900 190	907 428 264	-0,8 %
Sivukulut	204 988 000	202 224 000	213 704 000	217 321 825	226 140 970	4,1 %
Koulutus	7 803 000	7 861 000	8 005 000	8 446 251	7 232 853	-14,4 %
Työterveyshuolto	7 141 000	6 933 000	6 395 000	6 746 359	7 664 926	13,6 %
Muut (Lylyinen, virkistys, ruokailu, työmatkaliput)	5 861 000	6 379 000	6 629 000	5 820 112	5 656 347	-2,8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 089 756 000</b>	<b>1 095 221 000</b>	<b>1 122 726 000</b>	<b>1 153 234 737</b>	<b>1 154 123 360</b>	<b>0,1 %</b>

TAULUKKO 9

## HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA TULOSALUEITTAIN JA LIIKELAITOKSITTAIN 2016

	HLÖ LKM	HENKILÖ- TYÖ- VUODEN HINTA (HUS- TOTAL) TOT 1-12/2016	TYÖ- PANOS, HTV (HUS- TOTAL)	HENKILÖ- TYÖ- TUNNIN HINTA (€)	VAKI- NAISIA %	MÄÄRÄ- AIKAISIA %	VARHE- MAKSUT (€)	VUOKRA- TYÖ- VOIMAN KÄYTTÖ (€)	TYÖSSÄ- OLO %, KOKO- NAIS- TYÖAIKA (HUS- TOTAL)
● HYKS-SAIRAANHOITOALUE	13 245	63 838	10 527	28,6	76,4 %	23,6 %	2 063 306	7 354 529	75,6 %
● HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito	1 897	62 793	1 559	28,7	80,2 %	19,8 %	288 262	258 258	77,3 %
● HYKS Lasten ja nuortensairaudet	2 030	64 284	1 549	28,7	79,6 %	20,4 %	402 175	1 231 415	72,2 %
● HYKS Psykiatria	1 834	59 391	1 465	26,9	76,6 %	23,4 %	313 064	505 301	74,5 %
● HYKS Akuutti	651	75 257	534	29,2	78,3 %	21,7 %	69 376	2 784 383	77,8 %
● HYKS Pää- ja kaula- keskus	1 520	63 669	1 148	28,9	72,7 %	27,3 %	193 366	299 877	74,2 %
● HYKS Sisätaudit ja kuntoutus	684	52 711	558	25,4	72,8 %	27,2 %	74 378	302 787	76,8 %
● HYKS Sydän- ja keuhko- keskus	833	65 745	676	29,6	75,3 %	24,7 %	90 915	1 038 202	77,5 %
● HYKS Naistentaudit ja synnytykset	991	64 318	773	28,4	74,7 %	25,3 %	206 424	362 541	74,5 %
● HYKS Syöpäkeskus	551	62 883	422	28,2	73,1 %	26,9 %	125 863	83 846	74,3 %
● HYKS Tukielin- ja plastiikkakirurgia	703	70 418	585	31	74,9 %	25,1 %	47 898	328 733	78,6 %
● HYKS Tulehduskeskus	455	61 253	349	28	79,1 %	20,9 %	38 032	91 801	75,7 %
● HYKS Vatsakeskus	1 053	67 297	873	30,5	73,1 %	26,9 %	213 554	67 385	79,0 %
● Sairaanhoidoalueen johto, HYKS	43	77 465	37	36,6	97,7 %	2,3 %	0	0	78,4 %
● HYVINKÄÄN SAIRAANHOITOALUE	1 292	65 272	1 050	28,5	79,6 %	20,4 %	439 384	1 065 645	76,6 %
● LOHJAN SAIRAANHOITOALUE	728	66 698	609	29,3	81,8 %	18,2 %	401 571	3 390 846	78,2 %
● LÄNSI-UUDENMAAN SAIRAANHOITOALUE	413	65 412	350	29	81,7 %	18,3 %	146 096	422 493	78,0 %
● PORVOON SAIRAANHOITOALUE	592	67 046	492	29,7	78,7 %	21,3 %	109 289	2 219 136	76,3 %
● HUS-TILAKESKUS TULOSALUE	27	92 169	26	39,2	96,3 %	3,7 %	6 083	0	77,8 %
● YHTYMÄHALLINTO TULOSALUE	136	109 463	127	41,9	77,1 %	22,9 %	6 647	0	80,4 %
● HUS-TYÖTERVEYS TULOSALUE	73	78 986	57	31,9	97,2 %	2,8 %	36 264	466 884	76,8 %
● HUS-TIETOHALLINTO TULOSALUE	268	62 845	231	30,8	83,3 %	16,7 %	0	15 953	80,1 %
● HUS-APTEEKKI LIIKE LAITOS	244	49 688	181	22,4	83,8 %	16,2 %	28 499	0	72,3 %
● HUS-DESIKO LIIKELAITOS	1 362	37 558	1 117	17,5	73,4 %	26,6 %	384 858	254 091	79,5 %
● HUS-KUVANTAMINEN LIIKELAITOS	1 212	71 201	964	31,7	85,9 %	14,1 %	154 390	2 865 679	75,9 %
● HUSLAB LIIKELAITOS	1 570	56 467	1 236	25,4	86,8 %	13,2 %	439 954	452	75,8 %
● HUS-LOGISTIIKKA LIIKELAITOS	312	39 274	257	18,8	85,5 %	14,5 %	101 953	28 191	81,5 %
● HUS-SERVIS LIIKELAITOS	834	44 330	721	20,5	85,9 %	14,1 %	384 792	490 057	79,1 %
● RAVIOLI LIIKELAITOS	374	41 890	302	19,2	82,7 %	17,3 %	135 425	260 343	78,1 %
<b>Yhteensä</b>	<b>22 685</b>	<b>60 965</b>	<b>18 411</b>	<b>27,4</b>	<b>78,8 %</b>	<b>21,2 %</b>	<b>4 834 710</b>	<b>18 834 300</b>	<b>76,4 %</b>



ALLEVUODEN PALVELUK- SESSA OLLEEN HEN- KILÖSTÖN %-OSUUS HENKILÖS- TÖSTÄ	PEREH- DYTTÄ- MISEN TOTEU- TUMIN- EN	TYÖN- ANTAJAN SUOSIT- TELE- MINEN %	ESIMIES- INDEKSI	KEHITYS- KESKUS- TELU, KÄYNTI- ASTE	KEHITYS- KESKUS- TELUN HYÖDYL- LISYYS	KOULU- TUKSEEN OSALLIS- TUNEIDEN OSUUS HENKI- LÖSTÖSTÄ	TIETOJEN JA TAITOJEN RIITTÄ- VYYS TYÖTEH- TÄVISSÄ	ALLE 3 PVÄN SAIRAUS- POISSA- OLOI, PVÄ/ HLÖ (HUS PLUS)	SAIRAUS- POISSA- OLOI, PVÄ/HLÖ (HUS- TOTAL)	TYÖ- KYYKI- SYYS- INDEKSI	AMMA- TILLINEN ITSE- TUNTO
7,3 %	3,72	81 %	3,64	60 %	71 %	79,1 %	4,25	3,5	13,0	4,12	4,03
7,0 %	3,61	76 %	3,45	46 %	62 %	65,1 %	4,21	4,0	15,0	4,01	3,98
4,8 %	3,77	82 %	3,71	65 %	74 %	88,0 %	4,20	3,6	13,0	4,12	4,09
7,5 %	3,66	79 %	3,78	79 %	76 %	83,7 %	4,23	3,5	12,9	4,18	3,98
11,2 %	3,58	82 %	2,94	45 %	48 %	72,5 %	4,22	3,1	12,4	4,02	3,91
8,9 %	3,86	86 %	3,76	65 %	72 %	77,9 %	4,31	3,6	11,9	4,19	4,09
10,2 %	3,69	88 %	3,84	80 %	74 %	82,5 %	4,24	4,0	14,0	4,19	4,02
6,8 %	3,97	89 %	3,82	64 %	76 %	79,6 %	4,27	3,3	13,0	4,16	4,06
4,6 %	3,72	67 %	3,46	49 %	68 %	74,9 %	4,33	3,7	12,1	4,04	4,03
9,4 %	3,79	91 %	3,78	54 %	75 %	88,4 %	4,31	3,4	10,9	4,17	4,12
8,1 %	3,62	80 %	3,74	56 %	70 %	78,0 %	4,26	2,7	11,9	4,15	4,03
3,1 %	3,82	88 %	3,74	76 %	73 %	84,0 %	4,29	3,4	13,2	4,16	4,07
9,4 %	3,54	80 %	3,52	42 %	69 %	80,0 %	4,20	3,2	13,6	4,02	3,98
4,7 %	3,83	94 %	3,96	91 %	67 %	100,0 %	4,46	2,4	14,2	4,30	4,1
8,7 %	3,63	89 %	3,64	67 %	66 %	88,2 %	4,19	3,7	14,1	4,11	4,02
5,8 %	3,63	92 %	3,75	64 %	71 %	78,7 %	4,27	3,0	11,5	4,18	4,03
5,1 %	3,87	85 %	3,85	63 %	72 %	91,8 %	4,22	2,8	12,4	4,21	4,06
6,4 %	3,37	78 %	3,50	49 %	60 %	83,6 %	3,98	2,9	15,9	4,04	3,98
3,7 %	3,47	89 %	3,73	79 %	71 %	100,0 %	4,65	1,7	6,2	4,40	4,45
11,0 %	3,61	88 %	3,87	66 %	80 %	86,0 %	4,48	2,1	5,0	4,33	4,18
5,5 %	4,23	92 %	3,93	95 %	86 %	95,9 %	4,41	4,2	8,8	4,23	3,99
9,7 %	3,41	78 %	3,67	85 %	62 %	77,2 %	4,15	3,1	7,9	4,14	3,82
14,3 %	3,60	83 %	3,78	66 %	63 %	67,6 %	4,17	3,6	11,2	4,14	4,17
14,3 %	3,66	90 %	3,68	61 %	76 %	29,1 %	4,35	4,3	21,2	4,03	4,35
4,5 %	3,79	85 %	3,77	77 %	69 %	84,6 %	4,23	3,8	12,3	4,08	4,23
5,4 %	3,47	65 %	3,35	60 %	57 %	75,2 %	4,19	3,9	16,1	3,77	4,19
9,0 %	3,48	88 %	3,61	73 %	59 %	33,3 %	4,23	3,8	13,3	4,16	4,23
6,0 %	3,75	84 %	3,89	67 %	66 %	41,6 %	4,35	4,1	14,8	4,10	4,35
11,5 %	3,61	90 %	3,79	68 %	73 %	51,3 %	4,42	2,4	12,1	3,97	4,42
<b>7,6 %</b>	<b>3,68</b>	<b>82 %</b>	<b>3,65</b>	<b>63 %</b>	<b>69 %</b>	<b>74,5 %</b>	<b>4,25</b>	<b>3,6</b>	<b>13,7</b>	<b>4,08</b>	<b>3,99</b>

TAULUKKO 10

HENKILÖTYÖVUOSIEN KEHITYS 2010-2016

HENKILÖ- TYÖVUODET	TP 2010	TP 2011	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015	TP 2016
<b>HUS yhteensä</b>	<b>16 695</b>	<b>16 909</b>	<b>17 340</b>	<b>17 468</b>	<b>17 611</b>	<b>18 016</b>	<b>18 411</b>
Hoitohenkilökunta	9 067	9 114	9 446	9 517	9 593	9 855	9 960
Lääkärit	2 171	2 226	2 264	2 342	2 371	2 476	2 632
Muu henkilökunta	4 859	4 954	5 002	4 973	5 006	5 028	5 107
Erityistyöntekijät	597	615	628	636	640	658	712

TAULUKKO 11

HUS:N HENKILÖSTMÄÄRÄ 31.12.2016 PALVELUSSUHTEEN TYPIN MUKAAN

	VAKINAISET		AVOIMEN VIRAN/ TOIMEN HOITAJAT		SIJAISET JA LYHYTAIKAISET		HENKI- LÖSTÖ YHTEENSÄ	OSUUS KOKO HENKI- LÖSTÖSTÄ
	HLÖÄ	%-OSUUS	HLÖÄ	%-OSUUS	HLÖÄ	%-OSUUS		
Hoitohenkilökunta	10 526	83,0 %	287	2,3 %	1858	14,6 %	12 685	55,9 %
Lääkärit	1 883	62,0 %	593	19,5 %	545	18,0 %	3 036	13,4 %
Muu henkilökunta	4 583	79,4 %	665	11,5 %	513	8,9 %	5 770	25,4 %
Erityistyöntekijät	825	69,1 %	235	19,7 %	134	11,2 %	1 194	5,3 %
<b>Yhteensä</b>	<b>17 817</b>	<b>78,5 %</b>	<b>1 780</b>	<b>7,8 %</b>	<b>3 050</b>	<b>13,4 %</b>	<b>22 685</b>	<b>100 %</b>

TAULUKKO 12

HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN 2016

	HENKILÖSTÖ				TYÖSUHTEEN LAATU			ALLE KESKUSTELU			KEHITYS- KESKUSTELU		TYÖ- KYYKI- SYYS- INDEKSI	ESI- MIES- INDEKSI
	HTV	HLÖ LKM	OSUUS HENKI- LÖS- TÖSTÄ	TYÖSSÄ- OLEVAT	VAKI- NAISET	MÄÄRÄ- AIKAI- SET	HENKI- LÖTYÖ- TUNNIN HINTA (€)	ALLE VUODEN PAL- VELUK- SESSA OLLEITA	SAI- RAUS- POISSA- OLOT PÄIVÄÄ/ HLÖ	KÄYNTI- ASTE	TYTY- VÄISYYS			
Hoitohenkilökunta	9 960	12 685	55,9 %	9 285	10 526	2 159	24,7	4,7 %	15,2	62 %	68 %	4,05	3,58	
Lääkärit	2 632	3 036	13,4 %	2 575	1 883	1 153	49,6	6,4 %	5,2	60 %	73 %	4,20	3,79	
Muu henkilökunta	5 107	5 770	25,4 %	4 587	4 583	1 187	20,6	11,2 %	16,3	65 %	68 %	4,13	3,75	
Erityistyöntekijät	712	1 194	5,3 %	886	825	369	28,1	14,1 %	6,5	67 %	69 %	4,09	3,67	
<b>Yhteensä</b>	<b>18 411</b>	<b>22 685</b>	<b>100 %</b>	<b>17 333</b>	<b>17 817</b>	<b>4 868</b>	<b>27,4</b>	<b>36,3 %</b>	<b>13,7</b>	<b>62 %</b>	<b>69 %</b>	<b>4,08</b>	<b>3,65</b>	

TAULUKKO 13

MAKSETUT PALKAT HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN VUONNA 2016

	HENKILÖMÄÄRÄ 31.12.2016	PALKAT	TYÖAIKA- KORVAUKSET	TYÖAIKA KORVAUSTEN %-OSUUS PALKOISTA
Hoitohenkilökunta	12 685	455 982 940	65 495 456	14,4 %
Lääkärit	3 036	245 150 918	60 860 387	24,8 %
Muu henkilökunta	5 770	184 097 225	11 756 925	6,4 %
Erityistyöntekijät	1 194	44 865 059	383 529	0,9 %
Palkkiot		5 892 703		0,0 %
Jaksotetut palkat		-14 347 350	332 609	-2,3 %
Luottamushenkilöiden palkat		511 011		0,0 %
<b>Yhteensä*</b>	<b>22 685</b>	<b>922 152 506</b>	<b>138 828 905</b>	<b>15,1 %</b>

\*ei sisällä henkilöstökorvauksia

TAULUKKO 14  
PALVELUSAIKA HUS:SSA

	HENKILÖMÄÄRÄ	PROSENTTIOSUUS
Alle vuoden	1 725	8 %
1-2 vuotta	2 697	12 %
3-4 vuotta	2 240	10 %
5-9 vuotta	4 688	21 %
10-19 vuotta	6 685	29 %
20 vuotta tai yli	4 650	20 %
<b>Yhteensä</b>	<b>22 685</b>	<b>100 %</b>

TAULUKKO 15  
SAIRAUSSPOISSAOLOT 2015-2016

VUOSI	PÄIVIÄ YHTEENSÄ	PÄIVIÄ / HLÖ	SAIRAUSSPOISSAOLO-%
2015	298 539	13,4	3,9
2016	308 702	13,7	4,0
Muutos	10 163	0,3	0,1

Muutos -3,3%  
Muutos -2,2%

TAULUKKO 16  
SAIRAUSSPOISSAOLOT

	HUS	VERROKIT (2014)
Sairauspoissaolo-kustannukset palkkasummasta	2,86 %	3,00 %
Vähemmän kustannuksia suhteessa verrokkeihin.	1 315 759 €	

TAULUKKO 17  
VARHAISELÄKEMENOPERUSTEINEN (VARHE) MAKSU

	HUS	VERROKIT (2014)
Varhe-maksut palkkasummasta	0,53 %	0,80 %
Vähemmän kustannuksia suhteessa verrokkeihin.	2 424 716 €	

TAULUKKO 21  
HUS-TASON ESIMIESKOULUTUKSIIN OSALLISTUNEET HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN

HENKILÖSTÖRYHMÄ	MINUS-TAKO ESI-MIES?	HUS ESI-VALMENNUS I	HUS ESI-VALMENNUS II	PALVELUS-SUHDE-ASIOIDEN KOULU-TUSPÄIVÄ	TYÖHYVIN-VOINNIN KOULUTUS-PÄIVÄ	OTA PUHEEKSI-VALMEN-NUKSET	TYÖ-OLO-BARO-METRI -TYÖPAJAT	AJAN-KOHTAIS-ILTAPÄIVÄT	HARPPI-KOULU-TUKSET	PITKÄT ESIMIES-KOULU-TUKSET	YH-TEEN-SÄ
Hoitohenkilökunta	16	81	35	62	102	47	53	25	152	33	606
Lääkärit	2	11	12	2	12	5	1	2	37	27	111
Muu henkilökunta	1	32	4	27	4	9	7	26	18	16	176
Eriytyöntekijät	1	1	1	0	36	4	4	1	42	0	58
<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>125</b>	<b>52</b>	<b>91</b>	<b>154</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>249</b>	<b>76</b>	<b>951</b>

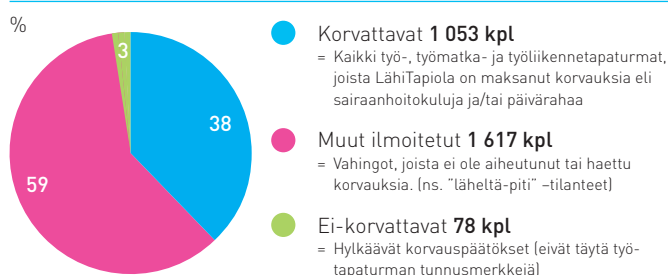
TAULUKKO 18  
AMMATTITAUDIT JA TAPATURMAT 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Työtapaturma	452	510	518	567	570
Työmatkatapaturma	382	430	321	373	474
Työliikennetapaturma	0	1	1	0	-
Ammattitauti	1	1	1	0	2
Ammattitautiepäily	10	10	2	6	7
<b>Yhteensä</b>	<b>845</b>	<b>952</b>	<b>843</b>	<b>946</b>	<b>1 053</b>

TAULUKKO 19  
KORVATUT TYÖ- JA TYÖMATKATAPATURMAT JA SAIRAUSSPÄIVÄT 2012-2016



TAULUKKO 20  
YHTEENVETO VAHINGOISTA 2016





HUS on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja koko maan toiseksi suurin työnantaja. Osaamisemme on kansainvälisesti korkeatasoista. Tuotamme palveluja 24 jäsenkunnan yli 1,6 miljoonalle asukkaalle ja vastaamme monien erikoisalojen sairaanhoidosta valtakunnallisesti. Vuosittain yli puoli miljoonaa erikoissairaanhoidon potilasta saa hoitoa 22 sairaalassamme. HUS:n liikevaihto on noin kaksi miljardia euroa ja palveluksessamme on 22 700 ammattilaista.

Stenbäckinkatu 9, PL 100, 00029 HUS, puh. 09 4711

**WWW.HUS.FI**

[www.facebook.com/HUS.fi](http://www.facebook.com/HUS.fi)

[twitter.com/HUS\\_uutiso](https://twitter.com/HUS_uutiso)

[www.linkedin.com/company/hospital-district-of-helsinki-and-uusimaa-hus-](https://www.linkedin.com/company/hospital-district-of-helsinki-and-uusimaa-hus-)

[www.youtube.com/HUSvideot](https://www.youtube.com/HUSvideot)

[www.issuu.com/husjulkaisut](http://www.issuu.com/husjulkaisut)

HUS on savuton.

