



Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelma 2026

Käsitelty henkilöstöjaostossa 29.10.2025

Sisällysluettelo

1	Henkilöstösuunnitelma tukee hyvinvointialueen strategian toteutumista	3
2	Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiasta johdetut henkilöstötoimenpiteet	4
3	Henkilöstön riittävyys ja saatavuus.....	7
3.1	Henkilöstörakenteen ja määrän nykytila	7
3.2	Onnistuneilla rekrytoinneilla saadaan osaavaa henkilöstöä	8
3.3	Henkilöstön riittävyys varmistetaan onnistuneella resurssien suunnittelulla ...	10
4	Henkilöstön sitoutuminen	13
4.1	Perehdytystä ja opiskelijaohjausta kehitetään edelleen	13
4.2	Palkkauksen kehittämällä edistetään henkilöstön sitoutumista	14
4.3	Palvelussuhteiden käytön periaatteilla ohjataan toimintaa.....	15
4.4	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisella edistetään henkilöstön sitoutumista	16
4.5	Hyvä työntekijäkokemus toimii työpaikan vetovoimatekijänä	18
4.6	Osaamisen johtaminen vaatii ennakointia ja seurantaa	20
5	Valmentavaa johtamiskulttuuria ja johtamisosaamista kehitetään edelleen	22
5.1	Henkilöstöä kannustetaan osallisuuteen.....	23
6	Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen ja jatkovalmistelu.....	24
7	Liitteet ja linkit.....	25
7.1	Liitteet	25

1 Henkilöstösuunnitelma tukee hyvinvointialueen strategian toteutumista

Henkilöstösuunnitelma on aluehallituksen työnantajan edustajana hyväksymä henkilöstöä koskeva kokonaissuunnitelma. Suunnitelma sisältää jatkossa sekä strategisen tason kuvauksen että vuosittaiset lakisääteiset henkilöstösuunnitelman ja osaamisen kehittämisen suunnitelman (koulutussuunnitelma). Henkilöstösuunnitelma käsittää sekä laadullisen että määrällisen henkilöstösuunnittelun näkökulmat.

Henkilöstösuunnitelma on yhteydessä myös muihin sen rinnalle valmisteltaviin henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin ja ohjelmiin, kuten työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelmaan, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, päihde- ja riippuvuussuunnitelmaan sekä palkkaharmonisointisuunnitelmaan. Lisäksi, kun henkilöstöasioita suunnitellaan ja toteutetaan, huomioidaan yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä.

Henkilöstösuunnitelma tukee hyvinvointialueen strategian toteutumista ja toimii ohjaavana asiakirjana henkilöstöresurssien suunnittelussa. Suunnitelma päivitetään vuosittain talousarvion aikataulussa.

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia vuosille 2023–2025 on päättymässä, ja strategiaa kaudelle 2026–2029 valmistellaan parhaillaan, jotta se voidaan hyväksyä aluevaltuustossa tammikuussa 2026. Tämän jälkeen laaditaan hyvinvointialueen johtoryhmän toimeenpanon työkaluksi strategian toimeenpanosuunnitelma, joka konkretisoi toimenpiteitä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän asiakirjan laadinnassa on huomioitu päivittyvän strategialuonnoksen ja talousarvioluonnoksen sisällöt 25.9.2025 mennessä. Tiedot tullaan päivittämään ennen lopullista versiota.

Henkilöstösuunnitelman tueksi toteutettiin ensimmäistä kertaa laadullisen henkilöstösuunnittelun sisältöjä koskeva tiedonkeruu vastuualueille. Vastaukset taustoittavat työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tilanteita vastuualuejohdon näkökulmasta.

2 Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiasta johdetut henkilöstötoimenpiteet

Henkilöstösuunnitelma pohjautuu Pirkanmaan hyvinvointialueen strategiaan. Koska strategiakausi on juuri vaihtumassa, hyödynnetään vuosisuunnittelussa strategialuonnosta sekä nykyisen strategiakauden havaintoja jatkokehittämistarpeista. Varsinaiset strategiasta johdetut tavoitteet saadaan vasta strategian toimeenpano-ohjelmasta keväällä 2026 ja ne huomioidaan vuoden 2027 henkilöstösuunnitelmassa täysipainoisesti.

Henkilöstösuunnitelma linkittyy tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, osaamisen kehittämisen linjauksiin, palkkojen harmonisointisuunnitelmaan, työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaan, päihde- ja riippuvuussuunnitelmaan sekä rekrytointin periaatteisiin.

Strategialuonnos 2026–2029 sisältää aluehallituksen 22.9.2025 päivityksen pohjalta seuraavia henkilöstönäkökulmaan liittyviä tavoitteita:

Kärki 1: Tärkeintä on ihminen

- Aukkaat ja henkilöstö osallistuvat palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen
- Lisäämme turvallisuuden tunnetta ja ennakoimme ja varaudumme toimintaympäristön muutoksiin

Kärki 3: Hyvinvoivat työntekijät

- Luomme edellytykset ammattilaistemme asiantuntemuksen ja osaamisen edistämiseen
- Kehitämme yhdessä henkilöstömme työhyvinvointia, yhteishenkeä ja työyhteisötaitoja
- Ennakoimme henkilöstötarpeita ja varmistamme henkilöstön saatavuuden kansallisesti ja kansainvälisesti
- Johdamme selkeästi ja vuorovaikutteisesti
- Oikea-aikainen sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen tukevat positiivista ilmapiiriä

Kärki 4: Toimiva ja vaikuttava yhteistyö

- Yliopistollisena hyvinvointialueena tutkimme, koulutamme ja edistämme innovaatioita korkeakoulu yhteisön ja muiden oppilaitosten kanssa

Luonnoksessa esitetyt kärjet ovat hyvin samansuuntaisia kuin aiemman valtuustokauden tavoitteet. Henkilöstösuunnitelma päivitetään seuraavan kerran syksyllä 2026.

Henkilöstöasioita kehitetään ainakin seuraavista jo tällä kaudella esillä olleista näkökulmista:

- Henkilöstöpolitiikka on avointa ja yhdenvertaista. Tavoitteena on olla vahva, arvostettu ja vetovoimainen työnantaja henkilöstön keskuudessa.
- Henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan kehittymään osaajina sekä henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista pidetään huolta. Yhdessä rakennetaan tietoperusteista toimintakulttuuria ja henkilöstösuunnittelua sekä valmentavan johtamisen kulttuuria.
- Henkilöstöltä kerätyn tiedon (Fiilismittari ja henkilöstötutkimus) ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten pohjalta kehitetään henkilöstökokemusta, työkulttuuria ja työnantajabrändiä.
- Lisäksi huomiota kiinnitetään tavoiteluonnoksen pohjalta viestintään.

Henkilöstön saatavuustilanne on hyvinvointialueella kehittynyt aiempaa parempaan suuntaan, mutta rekrytointihaasteellisia tehtäviä on edelleen. Henkilöstön riittävyyden turvaaminen tarkoittaa myös resurssien kohdentamista siten, että henkilöstö voi onnistua työssään. Tavoitteena on, että henkilöstön on hyvä työskennellä hyvinvointialueen palveluksessa, he ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöönsä ja mahdollisuuksiinsa.

Hyvinvointialueella on sovittu strategiset kehittämisohjelmat, joiden toimeenpanoa seurataan ja arvioidaan. Strategian toimeenpanosuunnitelma määrittelee toimenpiteet, vastuut ja seurantamittarit, joiden avulla seurataan yhtenäistä etenemistä kohti yhdessä asetettuja tavoitteita.

HR-tiedolla johtamista kehitetään edelleen ja tavoitteena on toteuttaa tiedon hallinnan ja johtamisen mallia, joka kattaa koko prosessin tiedon tarpeen arvioinnista sen hyödyntämiseen ja tulosten arviointiin. Yhdenmukainen toimintamalli tukee päätöksentekoa, kohdentaa johtamista ja vahvistaa osaamista.

Osaamisen kehittäminen näkyy laadukkaina palveluina, kasvavana tuottavuutena, innovaatioina, mielekkäänä työnä ja työhyvinvointina. Osaamisen, kyvykkyyksien ja onnistumisten johtaminen, palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen ja tietoon perustuva henkilöstöresurssien kohdentaminen varmistetaan vahvistamalla esihenkilöiden johtamisosaamista kohti ammattimaisempaa ja strategisempaa johtajuutta.

Henkilöstön riittävyys, saatavuus ja sitoutuminen ovat kriittisiä tekijöitä, jotta hyvinvointialue voi menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstösuunnittelu perustuu strategiaan, strategian toimeenpano-ohjelmaan ja henkilöstösuunnitelmaan sekä vuosittaisiin tavoitteisiin. Resurssit suunnitellaan realistisesti huomioiden palvelutarpeen kasvu, henkilöstön saatavuus, rahoitus, lainsäädäntö ja kustannustehokkaimmat tavoitteet.

Talousarviossa vuodelle 2026 tavoitellaan järjestämisen tavoitteiden mukaan edelleen henkilöstön pito- ja vetovoiman paranemista, sairauspoissaolojen määrän vähentämistä sekä vuokratyövoiman vähentämistä. Nämä ovat keinoja varmistaa henkilöstöresurssia ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä käyttää hyvinvointialueen resursseja viisaasti. Käytössä olevat mittarit kertovat näiden seikkojen nykytilasta ja kehityksestä. Vuokratyövoiman määrä on alentunut merkittävästi, mutta vuoden 2025 kehityksen jäädessä tavoitetasosta siihen kiinnitetään edelleen huomiota.

Taulukko 1 Talousarvioluonnoksessa vuodelle 2026 esitettävät järjestämisen tavoitteet

Tavoite-esitys vuodelle 2026	Ehdotus: Tavoitetaso 2026
2.1 Henkilöstön pito- ja vetovoima paranee	- Vakinaisten työntekijöiden lähtövaihtuvuus pysyy 5–10 %:n välillä (seurataan vain vuoden päättyessä) - Koulutuspäivien määrät/ammattiryhmittäin/htv2 on kolme päivää tai enemmän - Hyvinvointialueen työntekijäkokemuskyselyn (Fiilismittari) eNPS-arvo on vähintään 10 vuoden 2026 loppuun mennessä
2.2 Sairauspoissaolojen määrä vähenee	- Sairauspoissaolopäivien määrä/työssä oleva henkilöstö vähenee 3 % verrattuna vuoteen 2025 - Yli 60 sairauspoissaolopäivällä olleiden henkilöiden määrä vähenee 5 % vakinaisesta henkilöstöstä vuoteen 2025
2.3 Vuokratyövoiman käyttö vähenee	Vuokratyövoiman käytön kustannukset laskevat 20 % vuoteen 2025 verrattuna

Hyvinvointialuetasojen järjestämisen tavoitteiden lisäksi henkilöstöä koskevia tavoitteita on kirjattu myös Strategisen ohjauksen tavoitteisiin. Päätösprosesseihin on tarkoitus lisätä henkilöstön osallisuutta aiempaa vahvemmin. Johtamisrooleja on tarkoitus selkiyttää erityisesti järjestämistoiminnan näkökulmasta. Lisäksi strategian toimeenpanoa tarkennetaan ja strategian sisältöjä viedään osaksi hyvinvointialueen henkilöstön arkea. Myös asukkaiden, asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuden edistäminen on keskeinen tavoite, jonka toteutumista seurataan henkilöstökyselyn (Fiilismittari) pohjalta.

3 Henkilöstön riittävyys ja saatavuus

3.1 Henkilöstörakenteen ja määrän nykytila

Hyvinvointialueella on noin 20 600 työntekijää vuoden 2025 alussa. Hyvinvointialueen työntekijöistä vakituisessa työsuhteessa on noin 16 900 työntekijää eli 82 % kaikista työntekijöistä. Määräaikaaisia työntekijöitä on hieman alle 3 700.

Hyvinvointialueen palveluksessa työskentelee sosiaali- ja terveydenhuoltoalan sekä palo- ja pelastustoimen ammattilaisia ja muiden, kuten ICT-, viestintä-, talous- sekä HR-alojen asiantuntijoita. Palkanmaksupalvelut hyvinvointialueelle tuottaa Monetra Pirkanmaa Oy ja työterveyshuollon palvelut Pirte/Tullinkulman Työterveys Oy.

Hyvinvointialueella on noin 540 erilaista nimikettä. Nimikkeiden yhtenäistämiseksi on nimetty työryhmä, jonka tavoitteena on määrittää hyvinvointialueella käytettävät nimikkeet ja yhtenäistää samankaltaisissa tehtävissä toimivien työntekijöiden nimikkeitä.

Yhtenäistämistä on tehty myös rekrytointien yhteydessä.

Tällä hetkellä yleisin hyvinvointialueella käytössä oleva nimike on sairaanhoitaja, joita on 4 640. Seuraavaksi yleisimmät nimikkeet ovat lähihoitaja, sairaalahuoltaja, erikoislääkäri, ohjaaja ja sosiaalityöntekijä.

Taulukko 2 Hyvinvointialueen henkilöstörakenne vuoden 2025 alussa

Tehtäväalue	Palvelulinja	Vakinaiset		Määräaikaiset		Vakinaiset ja määräaikaiset	
		2024	2025	2024	2025	2024	2025
SOTE-palvelut		14386	14790	3289	3220	17675	18010
	Avopalvelut	2177	2264	401	409	2578	2673
	Sairaalapalvelut	5997	6 249	1767	1563	7766	7812
	Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1659	1 711	294	276	1953	1987
	Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	4506	4543	805	955	5311	5498
	Sote palvelutuotannon johto	47	23	22	17	69	40
Pelastuspalvelut		813	871	79	80	892	951
Strateginen ohjaus ja järjestäminen		405	293	87	91	492	384
Tukipalvelut		841	989	308	305	1149	1294
Yhteensä koko hyvinvointialue		16445	16943	3763	3696	20208	20639

3.2 Onnistuneilla rekrytoinneilla saadaan osaavaa henkilöstöä

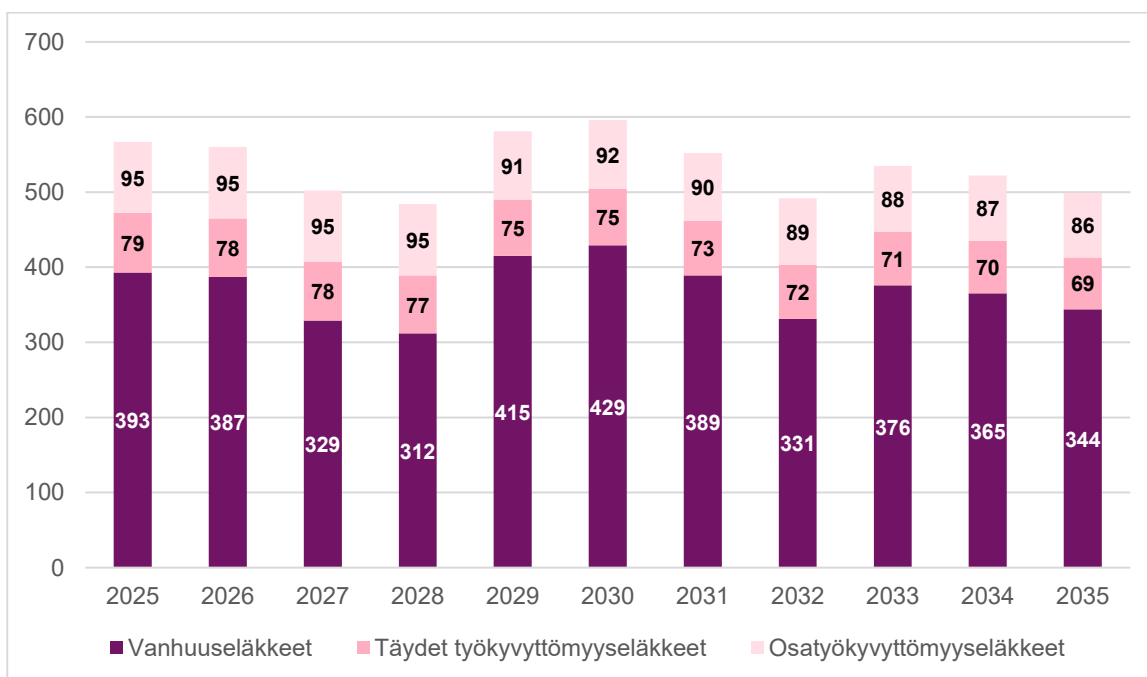
Rekrytoinnin avulla rakennetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen työnantajakuva ja tulevaisuutta sekä pyritään varmistamaan riittävä osaavan henkilöstön saatavuus. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää oikea tekijä jokaiseen rooliin niin, että hakijalle muodostuu rekrytointiprosessista positiivinen työnantajakuva ja hakijakokemus. Rekrytointi perustuu henkilöstösuunnitteluun ja käynnistyy aina tarvearviointilla. Rekrytoinnissa käytettävä pääasiallinen rekrytointijärjestelmä on Kuntarekry.

Rekrytointikanavien ja -prosessien kehittämisen osalta keskeisenä tavoitteena on näkyä työnhakijoille yhtenäisenä työnantajana. Erinomainen hakijakokemus, positiivinen työnantajakuva sekä riittävä osaavan henkilöstön saatavuuden varmistaminen ovat keskeisiä strategisia tavoitteita.

Rekrytoinnin kehittämistoimenpiteitä kohdennetaan erityisesti rekrytointihaasteellisiin tehtäviin. Rekrytointihaasteita tarkastellaan reaaliaikaisesti, mutta myös ennakoiden. Tämän hetken rekrytointihaasteelliset tehtävät kohdentuvat erityisesti tiettyihin lääkäritehtäviin (muun muassa psykiatrian erikoislääkärit, terveyskeskus- ja hammaslääkärit) sekä syrjäseutujen kolmivuorotyönä tehtäviin lähihoitaja- ja sairaanhoitajatehtäviin. Lisäksi rekrytointihaasteita on nähtävillä sosiaalityöntekijöiden ja psykologien tehtävissä.

Normaalin rekrytointiprosessin lisäksi rekrytointipalveluissa kehitetään ennakoivan rekrytoinnin kokonaisuutta. Ennakoivalla rekrytoinnilla pyritään vastaamaan tulevaisuudessa jo nyt nähtävillä oleviin työvoiman saatavuuden haasteisiin. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kehittämän hyvinvointialueen palvelutarpeen ennakointityökalun sekä Pirkanmaan hyvinvointialueen oman arvion pohjalta voidaan todeta, että tarve rekrytoinneille tulee tulevaisuudessa olemaan erityisen suuri ikäihmisten palveluissa sekä sairaalapalveluissa, painottuen lähihoitajien ja sairaanhoitajien tehtäviin.

Taulukko 3 Eläköityvien määrä hyvinvointialueella vuosina 2025–2035 (Keva)



Henkilöstösuunnitelman tueksi toteutetun tiedonkeruukyselyn vastaajista 77 % kertoi, että eläköitymisiin on varauduttu vastuualueilla.

Hyvinvointialueen ennakoivan rekrytoinnin keskeiset painopisteet ovat kansainvälinen rekrytointi, oppilaitosyhteistyö sekä rekrytointiprosessien ja -kanavien yhtenäistäminen.

1. Oppilaitosyhteistyöllä pyritään luomaan tiivis yhteistyö ja hakeutumisen kanavat erityisesti harjoittelujaksoille, jotta Pirkanmaan hyvinvointialue näyttäytyisi kiinnostavana työnantajana myös tulevaisuuden osaajille.
2. Rekrytointiprosessien ja -kanavien yhtenäistämisen toimenpiteillä pyritään pitämään huoli siitä, että Pirkanmaan hyvinvointialue näyttäytyy yhtenäisenä työnantajana työnhakijoille. Rekrytointiprosesseja kehitetään siten, että hakeutuminen on mahdollisimman helppoa ja yksikanavaista. Esimerkki rekrytoinnin kehittämistoimenpiteistä on lääkirikrytoinnin kehittämisen pilotti, jonka myötä rekrytointityötä on keskitetty ja hakeutumisen kanavia kehitetty palvelemaan koko hyvinvointialuetta.
3. Kansainväliseen rekrytointiin varaudutaan tulevaisuudessa laatimalla suunnitelma huomioiden eettiset periaatteet.

Pirkanmaan hyvinvointialue toimii merkittävänä eri ammattialojen harjoittelupaikkana. Hyvinvointialueuudistuksen myötä Pirha-akatemia yhteydessä toimivat harjoittelupalvelut ovat kiinnittäneet erityistä huomiota opiskelijaohjauksen kehittämiseen, harjoittelupaikkojen koordinointiin sekä harjoitteluvarausjärjestelmien kehittämiseen. Lisäksi on avattu opinnäytetyöaihepankki. Kuluvin vuoden aikana sekä toisen asteen että korkeakoulujen harjoittelupaikkojen osalta on saatu systematisoitua harjoittelupaikkoja koskevat tietojärjestelmät, joiden avulla voidaan sekä hakea, että opiskelijoiden näkökulmasta seurata Pirkanmaan hyvinvointialueella tarjolla olevia harjoittelupaikkoja.

Vuoden 2026 osalta tavoitteena on tukea erityisesti harjoitteluohjauksen laadun kehittymistä, harjoittelupaikkojen tasaista jakautumista, pari- ja moduuliharjoittelujen kehittymistä sekä harjoittelupaikkoja koskevien tietojärjestelmien käyttöä.

Hyvinvointialueen saama opiskelijapalaute on positiivista ja opiskelijapalautteen seurannan helpottamiseksi on suunnitteilla oma tietojohtamisen osio osana Pirkanmaan hyvinvointialueen tiedolla johtamisen kokonaisuutta.

3.3 Henkilöstön riittävyys varmistetaan onnistuneella resurssien suunnittelulla

Onnistunut resurssien suunnittelu ja johtaminen on strategisen henkilöstösuunnittelun sekä rekrytoinnin ohella edellytys palveluiden sujuvuuden ja henkilöstön riittävyyden varmistamiselle arjen toiminnassa. Resurssien suunnittelun tulee perustua

asiakaslähtöiseen palvelutarpeen ennakointiin sekä tukea yksiköiden toiminnallisia tavoitteita. Resurssien suunnittelun ja johtamisen tulee olla ympärivuotista, ennakoivaa ja jatkuvaa. Tavoitteena on, että riittävä määrä osaavaa henkilöstöä on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Onnistunut resurssien suunnittelu tukee myös henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutumista.

Operatiivinen resurssien suunnittelu kohdentaa budjetoidun henkilöstöresurssin vastaamaan asiakastarpeeseen ja palveluiden kysyntään.

Resurssien johtamisella tavoitellaan sitä, että asiakkaan hoito ja palvelu toteutuvat laadukkaasti ja turvallisesti kaikkina aikoina. Asiakastarpeiden ohella keskiössä ovat henkilöstön osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukevat toimet. Resurssien johtaminen tukee strategista henkilöstösuunnittelua operatiivisella tasolla. Lisäksi se on keino hallita henkilöstökuluja.

Henkilöstöbudjetti vuodelle 2026 on 1314,8 miljoonaa euroa, josta palkkojen ja palkkioiden osuus on 1060,8 miljoonaa euroa. Henkilöstökulujen osuus hyvinvointialueen toimintakuluista on 44,5 %. -> **tilanne 25.9.2025, luvut päivittyvät**

Taulukko 4 Henkilöstökulujen talousarvio 2026

Palkat ja palkkiot	Tilinpäätös 2024	Ennustettu toteutuma 2025	Talousarvio 2026	TA26 ero% vs. ennuste 2025
PL10 Avopalvelut	122 932 566	134 266 722	150 876 483	12,37 %
PL20 Sairaalapalvelut	387 546 171	418 436 616	431 760 403	3,18 %
PL30 Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	83 502 640	87 581 591	96 025 209	9,64 %
PL40 Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	208 843 029	227 565 886	244 259 551	7,34 %
PL50 Sote palvelutuotannon johto	7 439 675	4 880 099	2 764 897	-43,34 %
PL60 Pelastuspalvelut	44 144 715	48 348 088	50 572 365	4,60 %
PL80 Strateginen ohjaus ja järjestäminen	31 432 509	27 099 317	27 798 789	2,58 %
PL85 Tukipalvelut	44 459 768	53 388 674	56 695 978	6,19 %
Hyvinvointialue yhteensä	930 301 073	1 001 566 994	1 060 753 676	5,91 %

Taulukossa 5 on esitetty vuodelle 2026 budjetoidut henkilötyövuodet yhteensä sekä eriteltynä virka- ja työehtosopimusten mukaan.

Taulukko 5 Budjetoidut henkilötyövuodet sopimusryhmittäin 2026

	Yhteensä		HYVTES		SOTE		LS	
	Ennuste 2025	TA-2026	Ennuste 2025	TA-2026	Ennuste 2025	TA-2026	Ennuste 2025	TA-2026
PL10 Avopalvelut	2 452	3 132	116	139	1855	2470	480	523
PL20 Sairaalapalvelut	7 161	6 455	129	110	5940	5163	1091	1182
PL30 Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1 771	1 826	85	88	1652	1695	35	43
PL40 Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	5 115	5 351	97	86	5017	5259	0	6
PL50 Sote palvelutuotannon johto	68	36	57	26	7	7	5	3
PL60 Pelastuspalvelut	831	833	538	561	280	258	13	14
PL80 Strateginen ohjaus ja järjestäminen	407	317	343	223	57	72	7	22
PL85 Tukipalvelut	1 234	1 343	408	532	826	810	0	1
Hyvinvointialue yhteensä	19 038	19 292	1774	1764	15634	15734	1631	1794

Resurssien johtamista on kehitetty hyvinvointialueella osana strategiakauden 2023–2025 toimeenpano-ohjelmaa palvelutarvelähtöistä työvuorosuunnittelua uudistamalla sekä kehittämällä sijais- ja vuokratyökäytänteitä. Hyvinvointialueella on käynnissä työvoimanhallintajärjestelmän uudistuminen, joka tuo tulevana vuosina esihenkilöille uuden nykyaikaisen työkalun henkilöstöresurssien alueelliseen suunnitteluun ja johtamiseen. Uusi järjestelmä (Numeron) tuo resurssien suunnitteluun myös läpinäkyvyyttä, ennakoitavuutta sekä vaikuttavuutta. Samalla vahvistetaan henkilöstön osallistumista edistämällä samalla työhyvinvointia tukevaa työvuorosuunnittelua. Uuden järjestelmän myötä kehitetään myös tietoperusteista resurssien johtamista.

Onnistunut ja kustannustehokas resurssien suunnittelu edellyttää myös onnistunutta sijaissuunnittelua. Ennakoiva suunnittelu varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja osaamisen riittävyyden erilaisissa poissaolotilanteissa. Pirkanmaan hyvinvointialueella panostetaan vakituisten varahenkilöiden palkkaamiseen sekä heidän hyödyntämiseensä erityisesti äkillisten poissaolojen sijaisina. Toiminnallista tavoitetta tähän ei ole määritelty, mutta esimerkiksi 70 % tasoa voidaan tavoitella. Varahenkilöstön lisäksi äkillisten poissaolojen

sijaistamistarvetta täydentävät muun muassa henkilöstön liikkuvuus yli yksikkörajojen sekä lyhytaikaisten sijaisten ja vuokratyön harkittu käyttö.

Sijaisuuksien suunnittelussa tulee tarkastella henkilöstöresursseja kokonaisuutena.

Asiakkaiden palvelutarpeeseen vastaavat henkilötyövuodet muodostuvat paitsi vakituisen myös määräaikaisen henkilöstön määrästä yhdessä vuokratyön käytön kanssa.

Asiakastarpeen edellyttämää henkilöstöresurssia tarkastellaan vuonna 2026 muun muassa toteutuneiden henkilötyövuosien suhteena tuotettuihin palveluihin, kuten yksikön paikkamäärään. Vuokratyön käytön vähentämisen lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös lyhytaikaisten sijaisten (alle 13 päiväiset työ- ja virkasuhteet) määrään.

Henkilöstöresurssien läpinäkyvyyttä sekä kokonaiskuvan hahmottamista tukee uusi työvoimanhallintajärjestelmä Numeron, joka mahdollistaa resurssien johtamisen nykyisiä järjestelmiä laajempina kokonaisuuksina.

4 Henkilöstön sitoutuminen

Pirkanmaan hyvinvointialueella henkilöstön saatavuutta ja sitoutumista seurataan systemaattisesti tulo- ja lähtövaihtuvuuden avulla. Vuoden 2025 tavoitteeksi asetettiin, että lähtövaihtuvuusprosentti pysyy välillä 4–7 %. Tilanne 30.9.2025 oli 4,2 %, mikä osoittaa, että henkilöstön sitoutuminen on ollut tavoitteen mukaisella tasolla.

Vuoden 2026 tavoite lähtövaihtuvuusprosentille on pysyä välillä 5–10 %. Tulo- ja lähtövaihtuvuuden taustalla vaikuttavat monet tekijät, kuten työhyvinvointi, johtamiskäytännöt, urakehitysmahdollisuudet sekä työyhteisön ilmapiiri.

4.1 Perehdytystä ja opiskelijaohjausta kehitetään edelleen

Pirkanmaan hyvinvointialueella on tehty merkittävä panostus perehdytyksen kehittämiseksi kuluvan strategiakauden aikana. Osana strategian toimeenpano-ohjelman edistämistä on kuvattu hyvinvointialueen perehdytysprosessi sekä perehdytykseen liittyvät toimintamallit. Tämän lisäksi Intro-perehdytysjärjestelmän käyttöönotto on aloitettu palvelulinjakohtaisilla käyttöönottoprojekteilla niille asetetun aikataulusuunnitelman mukaisesti.

Intro-perehdytysjärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa sekä esihenkilöiden että henkilöstön systemaattisemman perehdytyksen ja sen seurannan. Kuluvan

strategiakauden loppuun mennessä jokaisen palvelulinjan osalta on mahdollistettu perehdytyksen systematisointi Intro-perehdytysjärjestelmän avulla.

Jo nyt on havaittu, että tehty kehittämistyö näkyy perehdytystä koskevan palautteen positiivisena kehityksenä. Vuoden 2026 aikana siirrytään perehdytysjärjestelmän käyttöönottovaiheesta perehdytystä koskevien toimintamallien systematisointiin ja perehdytystoiminnan kehittymisen seurantaan osana uuden henkilöstön osaamisen kehittämistä. Lisäksi kehittämistyötä jatketaan perehdyttäjaverkoston rakentamisen ja osaamisen kehittämisen sekä perehdytystä koskevien sisältöalueiden päivittämistarpeiden osalta.

4.2 Palkkauksen kehittämisellä edistetään henkilöstön sitoutumista

Yhdenvertainen ja kannustava palkkaus lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja sen myötä sitoutumista. Pirkanmaan hyvinvointialueelle on siirrytty 23 eri kunnasta ja sairaanhoitopiiristä omine palkkausjärjestelmineen. Pirkanmaan hyvinvointialueelle on tehty palkkaharmonisointisuunnitelma, jonka tavoitteena on saavuttaa hyvinvointialueelle jokaiselle sopimusosalalle oma palkkausjärjestelmänsä, jossa vaativuudeltaan samanlaisesta tehtävästä maksetaan samaa palkkaa. Palkkaharmonisointia on toteutettu vuodesta 2023 alkaen ja siihen käytetään pääosin paikallisia järjestelyeriä. Paikallisten erien lisäksi on vuosittain talousarvioon varattava harmonisointiohjelman vaatima lisärahoitus.

Vuonna 2026 tullaan neuvottelemaan kansallisella tasolla SOTE-sopimuksen ja HYVTESin palkkausjärjestelmät, joten vielä ei pystytä arvioimaan, miten harmonisointi on etenemässä käyttöönotettavassa palkkausjärjestelmässä vuonna 2026. Lääkäreiden uraporraspalkkausjärjestelmä on jo käytössä ja harmonisointia pystytään toteuttamaan arviolta 80–98 %:iin uraportaasta riippuen liitteillä 1 (perusterveydenhuollon lääkärit) ja 3 (sairaalalääkärit). Hammaslääkäreiden palkkausta koskevat liitteet 2 ja 4 on harmonisoitu jo vuonna 2025.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhtenä kehittämiskohteena on myös palkkatasa-arvon edistäminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Tämä toteutuu palkkausjärjestelmän rakentamisen ja harmonisoinnin myötä.

Pirkanmaan hyvinvointialueella kannustetaan käyttämään kertapalkitsemista palkitsemisen yhtenä elementtinä palkkamäärärahojen puitteissa. Hyvinvointialueella on käytössä kertapalkitsemisen malli, jossa voidaan palkita yksilöitä tai työyhteisöjä talousarvion

puitteissa. Palkitsemisen perusteina voidaan käyttää esimerkiksi tavoitteiden erinomaista saavuttamista, joustavuutta, loistavaa yhteistyötä tai aikaansaannoksia. Myös pikapalkitseminen on mahdollista onnistuneista työsuorituksista. Tehtäväkohtaisten palkkojen harmonisointi on saatettava valmiiksi ennen uusien esim. tulokseen tai laajempien suoriutumiseen perustuvien palkanosien käyttöönottoa.

Henkilöstöetuudet ovat hyvinvointialueella olleet monipuoliset ja laajat. Talousarviossa 2026 suunnitellaan merkittäviä tasapainotustoimia, jotta lakisääteinen alijäämien kattaminen olisi mahdollista. Talousarviovalmistelussa esille ovat nousseet myös mahdolliset henkilöstöetuuksiin liittyvät säästötoimet. Henkilöstöjaosto päättää vuoden 2026 henkilöstöetuudet talousarvion puitteissa. Vuonna 2025 käytössä ovat olleet ePassi Flex (muun muassa ateria- ja liikunta-/kulttuurietu), taukokahvit, yksiköiden tyhy-toiminnan tuki ja Virkisty vapaalla -yhdistyksen toiminnan tukeminen. Myös merkkipäiviä on muistettu.

4.3 Palvelussuhteiden käytön periaatteilla ohjataan toimintaa

Hyvinvointialueella virka- ja työsuhteet ovat lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassa olevia palvelussuhteita. Virka- tai työsuhde voidaan tehdä määräajaksi vain silloin, kun siihen on laissa tarkoitettu perusteltu syy tai henkilö sitä itse pyytää. Sijaisuus on tyypillisin määräaikaaisuuden peruste. Sijaisuus yksilöidään työstä poissaolevan viranhaltijan/työntekijän ja tämän työtehtävien mukaan. Tämän lisäksi määräaikaisia voivat olla esimerkiksi projektiluonteiset tehtävät, jossa henkilöstöä on palkattu määräajaksi suorittamaan ennalta määrätty, kestoltaan rajoitettu tehtäväkokonaisuus projektin päättymiseen asti. Määräaikainen palvelussuhde päättyy ilman irtisanomista ja irtisanomisaikaa sovitun määräajan päättyessä tai ennalta määrätyn tehtävän tultua suoritetuksi.

Hyvinvointialueella tavoitellaan määräaikaisen henkilöstön käytön vähentämistä varahenkilöstön lisäämisen myötä, jotta pystytään vastaamaan palvelu- ja hoitosuunnitelmiin sekä lain edellyttämiin henkilöstömitoituksiin eri palveluissa.

Työ on joko koko- tai osa-aikaista riippuen palvelutoiminnan tarpeista ja työnantajan mahdollisuuksista tarjota kokoaikaista työtä. Hyvinvointialue noudattaa myös työaikalain 15 §:ä, jonka mukaan työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi

tehdä osa-aikatyötä, mikäli hän sitä sosiaalisista tai terveydellisistä syistä pyytää. Jos työntekijä siirtyessään osa-aikaeläkkeelle haluaa tehdä säännöllistä työaika lyhyemmän ajan työtä, työajan lyhentäminen toteutetaan työnantajan ja työntekijän sopimalla tavalla ja siinä otetaan huomioon sekä työntekijän tarpeet että tuotanto- ja palvelutoiminnan järjestäminen.

Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ yleistyvät nopeasti työelämässä. Digitalisaation myötä työ on irtautunut paikasta ja ajasta erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä, mutta on tullut yhdeksi palvelutarjonnan muodoksi myös potilastyöhön (digivastaanotot).

Etätyö/hybridityö luovat parempia mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhdistämiseen eri elämäntilanteissa oleville.

Hyvinvointialueella on mahdollisuus tehdä etätyötä, jos tehtävien sisältö sen mahdollistaa. Etätyön määrää tai etätyöpistettä ei ole ylätasen ohjeistuksella rajoitettu, lähiesihenkilö käyttää tässä omaa harkintaansa huomioiden tehtävien sisällön ja muun muassa siihen liittyvät tietosuojatarpeen. Myös etätyöhön ulkomailla on valmistumassa tarkempi ohjeistus.

Liukuva työaika tarkoittaa työajan järjestelyä, jossa työntekijällä on sovittujen reunaehtojen puitteissa oikeus itse päättää työhön saapumisen ja töistä lähtemisen ajankohdista. Hyvinvointialueella on lisäksi tehty paikallinen sopimus liukuvan työajan periaatteista. Liukuva työaika on mahdollista ottaa käyttöön toimistotyöajassa, yleistyöajassa sekä SOTE-sopimuksen liitteessä 4 olevilla sekä tietyillä lääkiriryhmillä. Liukuvaa työaika voidaan noudattaa niissä työpisteissä ja tehtävissä, joissa se on toiminnan kannalta mahdollista. Liukuvassa työajassa noudatetaan HYVTESin työaikaluvun liukuvan työajan säännöksiä.

4.4 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisella edistetään henkilöstön sitoutumista

Pirkanmaan hyvinvointialueen työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma vuosille 2026–2029 on aiempaa konkreettisempi asiakirja, jossa viitataan hyvinvointialueen intran ohjeisiin sekä toimintamalleihin. Näillä ohjeilla ja malleilla varmistetaan turvallinen ja terveellinen työskentely työyhteisöissä.

Olemassa olevan tiedon mukaan työn tai työyhteisön voimavaratekijät tukevat työntekijöitä kuormittavassakin työssä. Hyvinvoivalla työntekijällä ovat kuormitus ja voimavaratekijät tasapainossa. Hyvin toimivan työyhteisön lisäksi työntekijöiden hyvinvointia tukevat

työelämäjoustot ja perheystävälliset käytännöt sekä riittävä kuormituksen hallinta ja voimavarojen tukeminen erilaisten psykososiaalisten tukimuotojen (esim. työnohjaus) keinoin.

Vuoden 2025 aikana työyhteisöissä tuli käydä keskusteluja siitä, mitä korvaava tai mukautettu työ voivat olla. Tulevana vuonna tavoitteena on toteuttaa näitä keinoja, mikäli tilanteet niin vaativat. Silloin, kun työntekijällä on työkykyä jäljellä, tavoitteena on löytää työntekijän työkyvylle soveltuva tehtävä. Henkilöstösuunnitelman tueksi toteutetussa tiedonkeruukyselyssä 72 % vastaajista kertoi, että korvaava työ on vastuualueilla käytössä. Lisäksi 81 % vastaajista kertoi, että vastuualueilla on käytössä mukautettu työ.

Strategian toimeenpanosuunnitelman tavoitteena on monimuotoisuuden arvostamisen lisääminen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa monimuotoisuudella tarkoitetaan myös osatyökykyisyyden arvostamista. Jokaisen Pirkanmaan hyvinvointialueen työntekijän tekemä työ on arvokasta ja sillä on merkitys kokonaisuudessa.

Työnantaja järjestää työterveyshuollon palvelut lakisääteisesti työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisemiseksi. Lisäksi työnantaja voi tarjota halutessaan sairaanhoitoa. Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössään laajat työterveyspalvelut, joilla halutaan tukea työntekijöiden työkykyä ja terveyttä.

Työkykyä ylläpitävät tehtävät korostuvat aiempaa enemmän työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa vuonna 2026. Konkreettisesti työterveyshuollon tarkoituksena on lisätä työntekijöiden työssäolopäiviä poissaolojen sijaan. Työterveyshuollossa myös muut ammattilaiset kuin lääkärit arvioivat vuoden 2026 alusta alkaen työntekijän soveltuvuutta korvaavaan työhön.

Pitkittyneissä poissaoloissa uutena toimintamallina tulee noin yhdeksänkymmenen päivän sairauspoissaolon kohdalla työterveyshuollon ammattilaisen tapaaminen työterveyshuollon vastaanottopisteellä. Aiemmin vastaanotot on voitu toteuttaa kokonaan etävastaanottoina. Tavoitteena vuodelle 2026 on vähentää yli kuusikymmentä vuorokautta kestäneitä sairauspoissaoloja 5 % edellisvuoteen nähden ja kaikkia sairauspoissaoloja 3 %. Sairauspoissaolot työssä olevaa henkilöstöä kohden on 15,8 ajalla 1.1-30.9.2025 (vuonna 2024 vastaavana ajankohtana 15,4). Vuonna 2025 syyskuuhun mennessä sairauspoissaolopäiviä oli noin 396 000 ja vuonna 2024 samalla ajanjaksolla noin 394 000.

Määräaikaisella kokoaikaisella kuntoutustuella on Pirkanmaan hyvinvointialueella yli kaksisataa työntekijää. Kaikille kuntoutustuella oleville työntekijöille tulee olla laadittuna

kuntoutussuunnitelma. Kuntoutussuunnitelma laaditaan yhdessä työntekijän kanssa, ja mukana on tarvittaessa työterveyshuollon ammattilaisia. Kuntoutussuunnitelman tulee olla realistinen ja sen tavoitteena on työhön palaaminen huomioiden työntekijän kuntoutumisennuste sekä mahdollinen alentunut työkyky tukiajan jälkeen. Tällainen toimintamalli toteutetaan osana hyvinvointialueen työkyvyn johtamisen mallia vuonna 2026.

Kuntien eläkevakuutukselta (Keva) saadun tiedon mukaan alkuvuonna 2025 on jäänyt enemmän työntekijöitä työkyvyttömyyseläkkeelle kuin kahtena aiempana vuonna vastaavana aikana. Eniten työkyvyttömyyseläkteitä oli myönnetty tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi.

Vuonna 2026 on suunniteltu järjestettävän ensimmäiset vain Pirkanmaan hyvinvointialueen työntekijöille suunnatut Kiila-kuntoutukset. Kuntoutus on varhaisen vaiheen toimi, jolla tuetaan työntekijän työkykyä vielä vuosiksi eteenpäin. Kiila-kuntoutuksia on tarkoitus järjestää kahdelle ryhmälle keväällä ja kahdelle syksyllä. Hyvinvointialue valitsee toteuttajatahot Kansaneläkelaitoksen (Kela) kumppaneista ja hakee kuntoutukselle Kelan tuet. Työterveyshuolto valitsee ryhmiin sopivat työntekijät. Toiminnan onnistuessa omia kuntoutusryhmiä on tarkoitus toteuttaa joka vuosi.

4.5 Hyvä työntekijäkokemus toimii työpaikan vetovoimatekijänä

Pirkanmaan hyvinvointialue mittaa työntekijäkokemusta ja henkilöstön suositteluhalukkuutta (eNPS) Fiilismittari-kyselyllä neljä kertaa vuodessa. Fiilismittari-kyselyssä henkilöstöltä kysytään, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi omaa yksikköään työpaikkana asteikolla 0–10. Lisäksi kyselyssä on kahdeksan työntekijäkokemukseen ja turvallisuuteen liittyvää kysymystä.

Suositteluarvo (Employee Net Promoter Score, eNPS) lasketaan vähentämällä kriittisten vastaajien prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Arvo vaihtelee lukujen -100 ja 100 välillä. Vuoden 2025 kolmannessa Fiilismittari-kyselyssä suositteluarvoksi muodostui 1. Vuoden 2024 kokonaistulos oli -8. Vastaajia vuoden 2025 kolmannessa kyselyssä oli yhteensä 6389, ja vastausprosentiksi muodostui noin 32 %. Vuoden 2024 vastausprosentti oli noin 31 %.

Fiilismittarin tuloksia seurataan yksiköissä esihenkilöiden johdolla ja vastuuyksiköissä, vastuualueilla, toimialueilla, palvelulinjoilla sekä tehtäväalueilla johtajien johdolla.

Henkilöstösuunnitelman tueksi toteutettuun tiedonkeruukyselyyn vastanneista 95 % kertoi, että työtekijäkokemuskyselyitä käsitellään säännöllisesti vastuualueilla. 87 % vastaajista kertoi, että kyselyiden perusteella on sovittu kehittämistoimia ja 42 % seuraa kehittämistoimenpiteiden toteutumista säännöllisesti. Koko Pirkanmaan hyvinvointialueen seuranta toteutetaan HR-toimijoiden toteuttamana. Vuoden 2025 keväänä esihenkilöille lähetettiin työyhteisössä käytäviin keskusteluihin tukimateriaalia. Tukimateriaalin avulla keskusteltiin tuloksista ja suunniteltiin toimenpiteitä.

Vuonna 2026 strategian toimintasuunnitelmassa tavoitteina on tukea henkilöstön hyvinvointia, työyhteisöjen yhteishenkeä ja monimuotoisuutta. Fiilismittarin kysymykset ”Työpaikan ilmapiiri on kannustava” sekä ”Koen oloni turvalliseksi työskennellessäni työyhteisössäni” kertovat mittaushetken tilanteen näiden tavoitteiden osalta.

Laajempi henkilöstötutkimus toteutetaan koko henkilöstölle joka toinen vuosi (syksyisin). Parittomina vuosina toteutettava Työterveyslaitoksen työhyvinvointitutkimus toteutetaan vuonna 2025 toisen kerran, joten nyt on ensimmäisen kerran mahdollisuus verrata kyselyn tuloksia aiempaan kyselyyn. Vertailtavuutta haastavat organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Vuonna 2025 tuloksista järjestetään ensin tilaisuus hyvinvointialueen johtoryhmälle ja HR:lle, minkä jälkeen laajennetuille palvelulinjojen ja tehtäväalueiden johtoryhmille järjestetään työterveyslaitoksen tulokset marras-joulukuussa. Tammikuussa työyhteisöissä tarkastellaan tuloksia, suunnitellaan toimenpiteet vahvistamaan voimavaratekijöitä sekä korjaamaan heikompia kohtia. Viimeistään maaliskuussa toimenpiteet tulee kirjata työhyvinvointitutkimuksen portaaliin. Tulosten käsittely ja toimenpiteiden suunnittelu työyhteisöissä vahvistavat työntekijöiden kokemusta vastaamisen merkityksestä sekä lisäävät vaikutusmahdollisuuksia.

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäisinä vuosina on luotu yhteistä pirhalaista työkuilttuuria erillisellä hankkeella. Henkilöstösuunnitelman tueksi toteutetun tiedonkeruukyselyn perusteella vastaajista 70 % kertoi, että työkuilttuurin kehittämisen tueksi vastuualueilla on käyty kuilttuurikarttakeskustelu. Marraskuussa 2025 toteutetaan Barrett-kysely pirhalaisen työkuilttuurin tilanteesta. Vuonna 2026 Ihan Pirhana! työkuilttuurin vahvistamisen työ jatkuu ja toimintaa tuodaan osaksi normaaleja työyhteisöjen kehittämisen ja tukitoimia. Yhteistyötä kuilttuurin edistämiseksi tehdään myös Pirha-akatemiaa kanssa, erityisesti esihenkilövalmennusten kautta. Vastuu työkuilttuurista kuuluu kuitenkin jokaiselle työntekijälle.

Yhteinen tahtotila on vahvistaa työntekijöiden luottamusta Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatioon. Työkuilttuurin kehittämiseen, työhyvinvoinnin, työsuojelun, tasa-arvon ja

yhdenvertaisuuden sekä johtamisen ja osaamisen kehittämisen osa-alueisiin liittyviä tavoitteita ja tehtäviä hyvinvointialueen eri tason toimijoille konkretisoidaan liitekuvassa (Kuva 1). Yhteistä työskulttuuria on tarkoitus tuoda esille myös aiempina vuosina toteutetulla työskulttuuripäivällä tai –tilaisuudella.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämiskohteet liittyvät työhyvinvointiin ja työskulttuuriin; hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö ja työympäristö jokaiselle sekä henkilöstön moninaisuuden huomioiminen, arvostaminen ja kunnioittaminen. Hyvinvoivan ja turvallisen työyhteisön ja työympäristön kehittämisen toimenpiteiksi on nostettu muun muassa työyhteisötaitojen edistäminen, joka pitää sisällään erilaisuuden kunnioittamisen ja vastuullisen työkäytännön. Moninaisuuden arvostamista ja kunnioittamista edistetään muun muassa koulutuksella.

4.6 Osaamisen johtaminen vaatii ennakointia ja seurantaa

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa laadullista henkilöstösuunnittelua ja se edellyttää systemaattista arviointia, toimenpiteitä ja resursointia sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tämän vuoksi Pirkanmaan hyvinvointialueella on laadittu osaamisen johtamisen viitekehys, jossa on määritelty osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät vastuut ja pääasialliset tehtävät. Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien vastuiden osalta on määritelty ylimmän johdon, Pirha-akatemia, toimi-/vastuualueiden johdon, lähiesihenkilöiden sekä työntekijöiden roolit ja tehtävät. Osaamisen johtamisen viitekehyksessä on huomioitu myös osaamisen ja oppimiskulttuurin johtamista vahvistavat elementit ja rakenteet sekä monipuolisten osaamisen kehittämisen menetelmien käytön merkitys oppimisen tukemisessa (Kuva 2).

Hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen suunnitelma laaditaan vuosittain ja se sisältää lakisääteisen koulutussuunnitelman. Osaamisen kehittämisen suunnitelma ja vuosittainen koulutustarjonta rakennetaan strategian toimeenpanon, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten, palveluiden kehittämistarpeiden sekä hyvinvointialueen vastuualueiden määrittelemien osaamisen kehittämisen tarpeiden mukaisesti. Osaamisen kehittämisen tarpeiden keräämisestä ja keskitetyistä osaamisen kehittämisen palveluista vastaa Pirha-akatemia.

Hyvinvointialueella on päädytty strategian ja yleisten yhteiskunnallisten osaamishaasteiden perusteella seuraaviin osaamisen kehittämisen painopisteisiin

meneillään olevalla strategiakaudella. Tulevan strategian mahdolliset painopisteiden muutostarpeet huomioidaan tulevassa suunnittelussa syksystä 2026 alkaen.

- Ammatillinen substanssiosaaminen
- Turvallisuusosaaminen (muun muassa asiakas- ja potilasturvallisuustaidot)
- Asiakaslähtöinen osaaminen
- Digiosaaminen
- Johtamisosaaminen
- Työyhteisötaidot
- Uudistumiskyvykyys ja kehittämisosaaminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan suunniteltuja, laaja-alaisia ja monipuolisia käytännön toimenpiteitä henkilöstön osaamisen varmistamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Yksiköiden henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet ohjaavat osaamisen kehittämisen toimia sekä täydennyskoulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Keskeisiä menetelmiä ovat muun muassa työssäoppiminen, perehtyminen, täydennyskoulutus, jatko-opinnot, työkierto, mentorointi, coaching, jatkuvan kehittämisen eri menetelmät sekä kouluttajana toimiminen.

Täydennyskoulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Täydennyskoulutus on suunnitelmallista ja sen tavoitteena on tukea perustehtävän toteuttamista ja yksiköiden toiminnan kehittämistä.

Täydennyskoulutuksen tavoite on ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koko työuran ajan. Täydennyskoulutuksen tavoitteena on vuosittain 3–10 päivää täydennyskoulutusta per työntekijä.

Osaamisen kehittämistä ja kehittymistä seurataan ja arvioidaan yksilötasolla esihenkilön ja työntekijän kesken vuosittain käytävissä kehitys- ja tavoitekeskustelussa sekä työssä suoriutumisen kautta. Esihenkilö voi hyödyntää osaamistarpeiden tunnistamisessa sekä arvioinnissa toiminta- ja henkilöstöraportteja, asiakaspalautteita ja muita toiminnan laatua kuvaavia tietoja sekä hyvinvointialueella strategiakauden aikana laadittuja urapolkumalleja. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa keskustellaan yksilön työhön liittyvistä tavoitteista sekä arvioidaan osaamista ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita suhteessa henkilön työuran vaiheeseen. Osana tavoite- ja kehityskeskustelua laaditaan työntekijäkohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena on, että kehityskeskustelut käydään 90 %:n kanssa.

5 Valmentavaa johtamiskulttuuria ja johtamisosaamista kehitetään edelleen

Pirkanmaan hyvinvointialueen johtamisfilosofiana toimii valmentava johtajuus, joka perustuu läsnäoloon, arjen tekoihin ja työyhteisön osallistamiseen. Valmentavan johtamisen periaatteet on määritelty sekä esihenkilön että työyhteisön näkökulmista, ja niitä on jalkautettu käytäntöön monipuolisten kehittämistoimien avulla.

Johtamisosaamista on vahvistettu Pirha-akatemian koulutuksilla, joiden kautta 892 esihenkilöä on saanut koulutusta valmentavasta johtamisesta. Lisäksi vuoden 2025 aikana noin 80 esihenkilöä osallistuu vielä valmennusprosessiin. Koulutusten tavoitteena on tukea esihenkilöitä arjen johtamistyössä, vahvistaa yhteisiä toimintatapoja ja edistää yhdenmukaista johtamiskulttuuria koko hyvinvointialueella.

Hyvinvointialueella on hieman alle 900 esihenkilöä, joille tarjotaan Pirha-akatemian kautta johtamisen perustaitoihin, kuten talouteen, viestintään ja työkykyjohtamiseen liittyviä koulutuksia. Lisäksi uusien esihenkilöiden valmennusta sekä valmentavan johtamisen koulutusta jatketaan.

Vuoden 2025 loppuun mennessä kuvataan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmä, jossa kerrotaan johtamisen rakenteet ja roolit sekä johtamisen kehittämistarpeita tuleville vuosille. Yhteistyötä ja tiedonkulkua pyritään parantamaan entisestään sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti yhteistyössä hyvinvointialueen johdon kanssa.

Kaksi kertaa kuussa järjestetyt esihenkilöinfot sekä keskijohdon kuukausittainen verkostofoorumi jakavat tärkeää ajankohtaista tietoa esihenkilö- ja johtamistyön tueksi. Tiedollisten sisältöjen lisäksi rinnalle nostetaan syksystä 2025 alkaen myös johtamistaitoihin liittyviä sisältöjä.

Työhyvinvointikyselyjen ja Fiilismittarin avulla tuotetaan tietoa työyhteisöjen tilasta sekä yhteenvetoja hyvinvointialuetasoisesti. Myös organisaatiokulttuurikyselyn tuloksia hyödynnetään työyhteisöjä tukevalla toiminnalla. Kehittyvä henkilöstöön liittyvä tietotuotanto auttaa esihenkilö- ja johtamistyössä seuraamaan oman työyhteisön tai vastuulla olevan kokonaisuuden tilaa ja sen kehitystä. Tämä auttaa kehittämään toimintaa.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämiskohteena on yhdenvertaisten johtamiskäytäntöjen vahvistaminen. Tämä pitää sisällään erilaisuuden johtamisen, epäkohtiin puuttumisen sekä johtamisjärjestelmän arvioinnin ja kehittämisen. Toukokuussa 2025 toteutettu yhdenvertaisuuskysely toi esille erityisesti esihenkilötyöhön ja työyhteisön jäsenten käyttöön kohdistuvat yhdenvertaisuusodotukset. Toimenpiteinä tähän

kokonaisuuteen ovat muun muassa valmentavan johtamisen koulutusten jatkaminen ja esihenkilöinfoissa yhteisten toimintatapojen ja ohjeiden läpikäynti. Myös palautekanavan perustaminen henkilöstön edustajille on esillä vuorovaikutuksen ja suoran osallisuuden lisäämiseksi.

Hyvinvointialueen toimintaa työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä ohjaa yhteistoimintalaki. Vuoden 2023 alussa työnantaja päätti lisäksi periaatepaperista, jolla tarkennettiin yhteistoiminnan käytäntöjä Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Yhteistoiminnassa tärkeintä on työpaikoilla toteutettava suora vuorovaikutus esihenkilön ja henkilöstön välillä. Virallisissa yhteistoiminnan rakenteissa käsitellään ennakoivasti hyvinvointialuetta koskevia muutoksia ja kehittämistoimia.

Yhteistoiminnassa havaittiin kehittämistarpeita ja selvitysryhmän kehittämis ehdotusten pohjalta jatketaan yhteistoiminnan toimintatapojen, kuten johtamisen, viestinnän ja koulutuksen kehittämistä. Vuonna 2026 toteutetaan kehittämistyötä sekä seurataan sen onnistumista.

Yhteistoimintaa toteutetaan lisäksi yhteistoimintaneuvotteluissa, joiden tarkoituksena on käsitellä yhdessä henkilöstön palvelussuhteisiin vaikuttavia muutoksia kuten palvelurakenne- tai palveluverkkomuutoksia. Osassa muutoksia voi tapahtua myös henkilöstövähennyksiä. Myös yhteistoimintaneuvotteluihin liittyviä toimintatapoja on kehitetty ja kehitetään yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken.

5.1 Henkilöstöä kannustetaan osallisuuteen

Henkilöstön edustamisen ja yhteistoiminnan lisäksi henkilöstöä kannustetaan suoraan osallisuuteen. Henkilöstön jäseniä osallistuu työryhmiin, raateihin, neuvottelu- ja toimikuntiin, tiimeihin ja verkostoihin, mukaan lukien työntekijät, jotka eivät ole luottamustehtävissä.

Osallisuuden kanavia ovat myös henkilöstöinfot, keskustelutilaisuudet, kyselyt ja palautekanavat. Kyselyt liittyvät ajankohtaisiin päätösvalmistelussa oleviin asioihin ja työhyvinvointiin (muun muassa Fiilismittari). Yhteisten henkilöstöinfojen ja keskustelutilaisuuksien tarkoitus on jakaa tietoa ja mahdollistaa yhteinen keskustelu. Sisäiset palautekanavat antavat myös mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa.

Tavoitteena on yhteistyöhön kannustava avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda esille ajatuksia ja ideoita sekä olla mukana kehittämässä omaa työtä ja työympäristöä.

6 Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen ja jatkovalmistelu

Henkilöstösuunnitelma on laadittu käytettävissä olevan tiedon perusteella. Osa suunnitelman sisällöstä tarkentuu tavoite- ja mittaritasolle vuoden 2026 alkupuolella. Näitä tarkentuvia osa-alueita ovat muun muassa strategia sekä siihen liittyvät tavoitteet ja mittarit, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mittarit sekä muut kehittämiskohteet, joiden valmistelu on vielä kesken.

7 Liitteet ja linkit

Tämän henkilöstösuunnitelman sisältö linkittyy seuraaviin suunnitelmiin ja asiakirjoihin, jotka on listattu alla.

Suunnitelmia päivitetään ja julkaistaan vuoden 2025 loppuun mennessä, jolloin ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden henkilöstöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen tueksi.

- Johtamisjärjestelmän nykytilan kuvaus
- Osaamisen kehittämisen suunnitelma
- Palkkaharmonisointisuunnitelma
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma vuodelle 2026
- Työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma

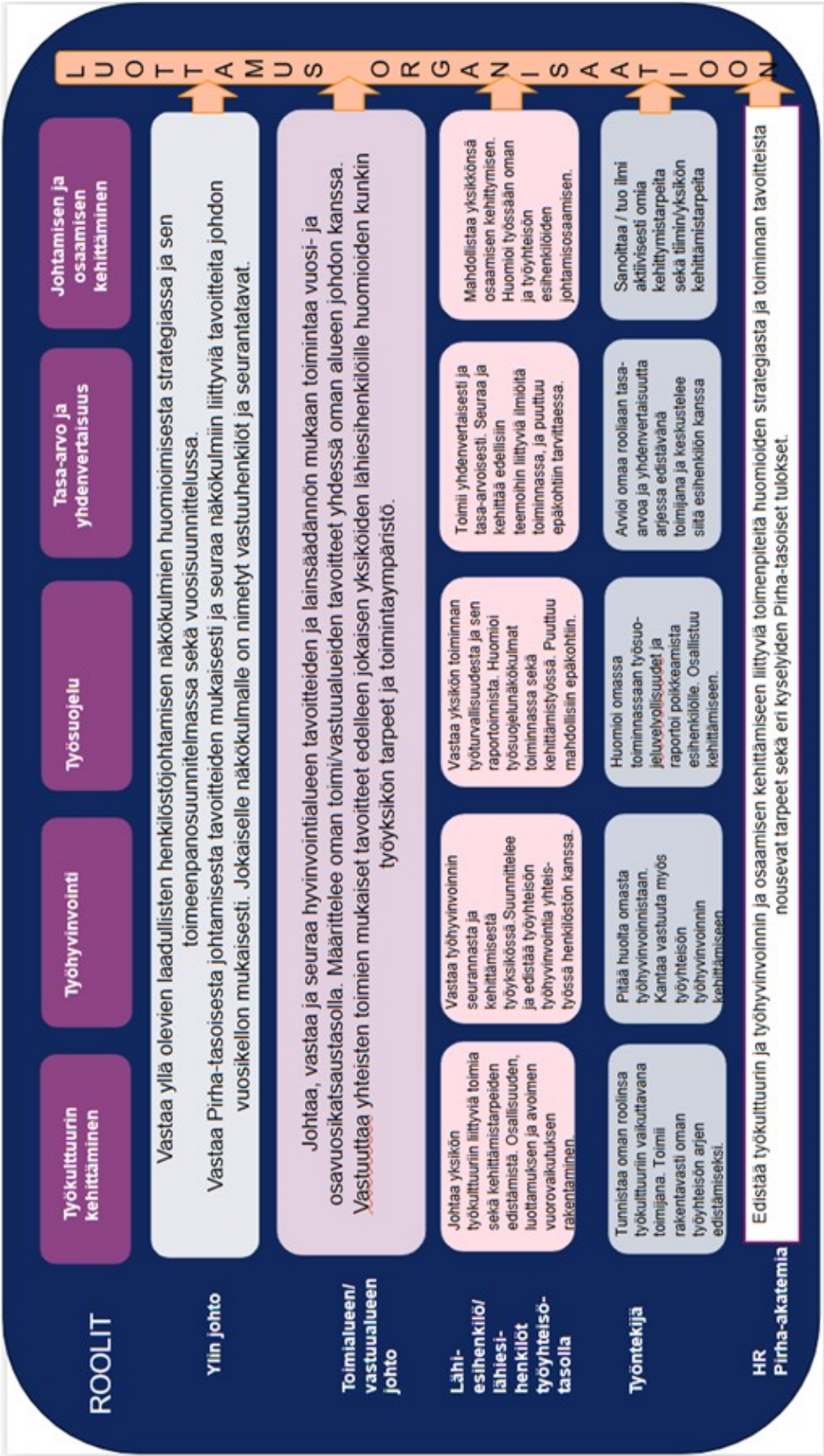
7.1 Liitteet

Henkilöstösuunnitelman liitteinä on kaksi kuvaa, jotka tukevat henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä.

Kuva 1 havainnollistaa hyvinvointialueen eri toimijoiden tavoitteita ja tehtäviä.

Kuva 2 esittelee osaamisen johtamisen viitekehyksen.

Kuva 1 Hyvinvointialueen eri toimijoiden tavoitteet ja tehtävät



Kuva 2 Osaamisen johtamisen viitekehys hyvinvointialueella

