Pirkanmaan
hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelma 2027

Käsittelyt:
Yhteistoimintaelin 10.11.2026
Henkilöstöjaosto 18.11.2026
Aluehallitus 23.11.2026

Sisällysluettelo

1 Henkilöstösuunnitelma linjaa henkilöstövoimavarojen kokonaissuunnittelua 3
2 Henkilöstösuunnitelmalla tuetaan strategian toteutumista 4
3 Henkilöstötarpeita ennakoidaan 6
3.1 Henkilöstön saatavuus on vuonna 2026 hyvällä tasolla 6
3.2 Hyvinvointialueella on pääsääntöisesti vakituisia palvelussuhteita 8
3.3 Määrällisellä henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan vuotta 2027 9
4 Selkeää ja vuorovaikutteista johtamista vahvistetaan 12
4.1 Ajantasainen ja luotettava henkilöstötieto tukee johtamista 12
4.2 Valmentavaa johtamista tuetaan koulutuksella ja seurannalla 13
4.3 Johtamisen periaatteita yhtenäistetään koko hyvinvointialueella 13
4.4 Yhteistoiminnan käytäntöjä yhtenäistetään 14
4.5 Tasa-arvoista ja yhdenvertaista työyhteisöä kehitetään 15
4.6 HR-järjestelmien hankintaprosessit etenevät 17
4.7 Hyvinvointialueen uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottoa jatketaan 17
4.8 Avoin ja oikea-aikainen viestintä tukee hyvää työkulttuuria 18
5 Henkilöstöresursseja kohdennetaan palvelutarpeen mukaisesti 19
5.1 Sijaistamisessa korostuu oman varahenkilöstön rooli 19
5.2 Onnistuneilla rekrytointitoimilla vahvistetaan vetovoimaista työnantajakuvaa 20
5.3 Ennakoivalla rekrytoinnilla houkutellaan tulevaisuuden osaajia 21
6 Työhyvinvointia edistetään suunnitelmallisilla toimenpiteillä 22
6.1 Työntekijäkokemuksen mittaaminen ohjaa kehittämistoimia 23
6.2 Monipuolisilla henkilöstöetuuksilla tuetaan hyvinvointia 24
6.3 Työkulttuuria kehitetään työhyvinvoinnin tueksi 24
6.4 Työkykyä ylläpidetään vaikuttavilla tukikeinoilla 25
6.5 Keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi käytetään oikea-aikaisesti 26
6.6 Poikkeamailmoitukset ja riskiarvioinnit yhdistetään samaan järjestämään 27
7 Osaamisen kehittämisellä tuetaan palveluiden laatua 28
7.1 Osaamisen johtamisesta halutaan entistä systemaattisempaa 29
7.2 Osaamisen kehittäminen perustuu tunnistettuihin tarpeisiin 29
7.3 Työssä oppiminen on osaamisen kehittämisen perusta 30
7.4 Perehdytysjärjestelmän käyttöä vakiinnutetaan 32
7.5 Osaamisen kehittämisen painopisteet vastaavat toiminnan muutoksiin 32
7.6 Osaamisen kehittymistä seurataan yksilö- ja organisaatiotasolla 32
8 LIITTEET 34

1 Henkilöstösuunnitelma linjaa henkilöstövoimavarojen kokonaissuunnittelua

Henkilöstösuunnitelma on aluehallituksen hyväksymä, henkilöstöä koskeva kokonaissuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmalla toteutetaan voimassa olevaa strategiaa. Suunnitelma sisältää henkilöstöä koskevat toiminnan ja talouden tavoitteet ja muutokset sekä henkilöstön tilannekuvan toimintavuoden alkaessa. Lisäksi suunnitelma kokoaa yhteen keskeiset henkilöstöä koskevat linjaukset ja toimii henkilöstöresurssien kokonaissuunnittelua ohjaavana asiakirjana. Henkilöstösuunnitelma päivitetään vuosittain talousarvion aikataulussa.

Hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelma käsittää sekä laadullisen että määrällisen henkilöstösuunnittelun näkökulmat. Määrällinen henkilöstösuunnittelu sisältää arviot henkilöstövoimavaroista suhteessa palvelutarpeeseen, eläköitymiset ja rekrytoinnit. Laadullinen henkilöstösuunnittelu puolestaan kohdistuu esimerkiksi työhyvinvoinnin vahvistamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Henkilöstöresurssien kokonaisvaltainen suunnittelu sisältää määräaikaisen ja vakituisen henkilöstön suunnittelun lisäksi myös vuokratyön hyödyntämisen tarkastelun.

Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutettiin huhtikuussa 2026 tiedonkeruukysely, jossa kartoitettiin vastuualuetasoisesti näkemyksiä osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin, työkykyjohtamisen, sairauspoissaolojen, työturvallisuuden ja työsuojelun sekä työkulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Kyselyyn saadut vastaukset kattavat 75 prosenttia vastuualueista, mikä kattaa noin 92 prosenttia hyvinvointialueen henkilöstöstä.

Vuoden 2027 henkilöstösuunnitelma sisältää myös henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman (koulutussuunnitelma), joka on aiempina vuosina laadittu omana asiakirjanaan. Suunnitelma perustuu lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella, jonka mukaan työnantajan on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Suunnitelma tarkastelee osaamisen nykytilannetta ja kehittämistarpeita, osaamisen kehittämisen menetelmiä ja

painopisteitä sekä osaamisen kehittymisen seurantaa toimintaympäristön muutokset huomioiden.

Hyvinvointialueella on valmisteilla myös kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma. Ensimmäinen ohjelmaluonnos valmistuu alkuvuodesta 2027, ja ohjelma on tarkoitus ottaa virallisesti käyttöön loppuvuonna 2027. Ohjelman tavoitteena on luoda yhteinen suunta vastuullisuustyölle sekä vahvistaa vastuullisuuden johtamista, tavoitteiden seurantaa ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä koko organisaatiossa. Henkilöstönäkökulma on osa vastuullisuussuunnitelmaa.

Henkilöstösuunnitelmassa käytetyn datan poimintapäivä 15.10.2026.

2 Henkilöstösuunnitelmalla tuetaan strategian toteutumista

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelma perustuu strategiaan ja strategian toimeenpanosuunnitelmaan sekä tukee niiden toteutumista. Suunnitelma kokoaa yhteen myös muiden henkilöstöä koskevien suunnitelmien olennaisia sisältöjä. Näitä suunnitelmia ovat esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, palkkojen harmonisointia koskeva suunnitelma, työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma, päihde- ja riippuvuussuunnitelma sekä rekrytoinnin periaatteet.

Vuosille 2026–2029 laaditun strategian mukaan hyvinvointialueen arvoja ovat ihmisläheisyys, luottamus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Strategian kolmas kärki ”Hyvinvoivat työntekijät” keskittyy henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamiseen, osaamisen ja asiantuntemuksen ylläpitämiseen, yhteishengen, työyhteisötaitojen ja avoimen ilmapiirin vahvistamiseen, selkeään ja vuorovaikutteiseen johtamiseen sekä henkilöstötarpeiden ennakointiin toimintaympäristön muutokset huomioiden. Myös ensimmäinen, toinen ja neljäs strategiakärki sisältävät henkilöstöön kytkeytyviä tavoitteita.

”Hyvinvoivat työntekijät” -kärjen tavoitteet ja kehittämistoimet ovat esiteltyinä taulukossa 1.

Taulukko 1. Kärjen 3 tavoitteet ja kehittämistoimet.

Tavoite	Kehittämistoimet
1. Ylläpidämme asiantuntemustamme ja osaamistamme.	a. Tuemme henkilöstön osaamisen kehittymistä eri ammattiryhmät huomioiden. b. Osaamisen johtamiselle luodaan ja vakiinnutetaan yhteiset mallit.
2. Työhyvinvointimme, työyhteisötaitomme ja yhteishenkemme vahvistuvat.	a. Käytämme vaikuttavia keinoja työkyvyn vahvistamiseksi. b. Työkulttuurimme edistää työyhteisöjen toimivuutta ja työhyvinvointia.
3. Ennakoimme henkilöstötarpeet ja otamme huomioon toimintaympäristön muutokset.	a. Kohdennamme henkilöstöresurssit ja suunnittelemme rekrytoinnit yhteisellä toimintamallilla. b. Olemme nykyistä houkuttelevampi työpaikka tuleville osaajille.
4. Johdamme selkeästi ja vuorovaikutteisesti.	a. Johdamme yhdenvertaisesti ja arvioimme säännöllisesti sen onnistumista. b. Edistämme valmentavaa ja vuorovaikutteista johtamistamme. c. Vahvistamme monialaista johtamista
5. Tuemme avointa ilmapiiriä oikea-aikaisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä.	a. Tuemme viestinnällä hyvää työilmapiiriä ja kulttuuria.

Vuosikohtaiset talousarvion tavoitteet perustuvat edellä esiteltyihin tavoitteisiin ja kehittämistoimiin. Talousarvion vuositavoitteet ovat esiteltyinä alla.

Kärki 3: talousarvion tavoitteet vuodelle 2027

- Pirhalaisista 75%:lla on oppimissuunnitelma, joka sisältää työssä oppimisen suunnitelman sekä osaamisen kehittymistä tukevat 3 koulutuspäivää vuodelle 2027.
- Vuonna 2027 yli 60 päivän yhtäjaksoiset sairauspoissaolot vähenevät 3% edellisestä vuodesta ja kaikkien sairauspoissaolopäivien määrä vähenee 2% vuoteen 2026 verrattuna.
- Terveysprosentti on koko hyvinvointialueella 30 % vuoden lopussa.
- Pirhan työntekijäkokemuskyselyn (Fiilismittari) eNPS-arvo on koko vuoden 2027 keskiarvona vähintään 10.
- Uudistettu työvoimanhallintajärjestelmä tukee resurssien johtamista.
- Kokemus valmentavasta ja vuorovaikutteisesta johtamisesta vahvistuu. TTL:n hyvinvointitutkimuksessa vähintään 40 % vastaajista kokee valmentavan johtamisen toteutuvan.

Kaikkien edellä esiteltyjen henkilöstötavoitteiden ja kehittämistoimien toteutumista seurataan ja arvioidaan osana strategian toimeenpanosuunnitelman seurantaa, osavuosikatsausraportointia sekä tilinpäätösraportointia. Tilinpäätöksen yhteydessä laaditaan lisäksi henkilöstökertomus, jossa arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä henkilöstön tilannekuvaa toimintavuoden päättyessä.

3 Henkilöstötarpeita ennakoidaan

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on ennakoida henkilöstötarpeet toimintaympäristön muutokset huomioiden. Tavoitteena on hyödyntää yhteistä toimintamallia henkilöstöresurssien kohdentamisessa sekä rekrytointien suunnittelussa. Lisäksi työnantajakuvaa on tarkoitus kehittää siten, että hyvinvointialue näyttäytyisi nykyistä houkuttelevampana työpaikkana tulevaisuuden osaajille.

Henkilöstön rakenteen ja määrän kannalta keskeisiä huomioitavia asioita ovat muun muassa ikärakenne sekä erilaiset palvelussuhteet.

3.1 Henkilöstön saatavuus on vuonna 2026 hyvällä tasolla

Hyvinvointialueella työskentelee 16.10.2026 kaikkiaan 20 820 työntekijää. Hyvinvointialueen palveluksessa työskentelee sosiaali- ja terveydenhuoltoalan sekä

pelastustoimen ammattilaisia ja muiden, kuten ICT-, viestintä-, talous- ja HR-alojen asiantuntijoita sekä sairaala- ja kiinteistöhuollon ammattilaisia. Suurin ammattiryhmä on sairaanhoitajat, joita työskentelee hyvinvointialueella 4 690.

Taulukko 2. Hyvinvointialueen henkilöstörakenne vuoden 2026 alussa.

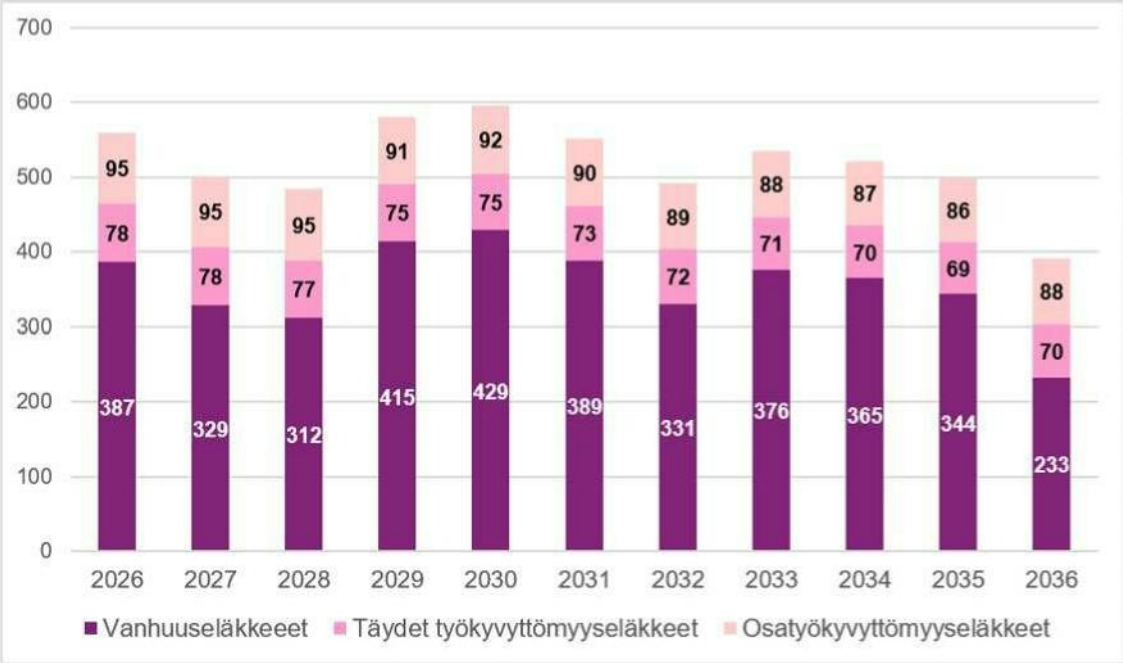
Palvelulinja	Vakinaiset 1.1.2025	Vakinaiset 1.1.2026	Määräaikaiset 1.1.2025	Määräaikaiset 1.1.2026	Yhteensä 1.1.2025	Yhteensä 1.1.2026
PL10 Avopalvelut	2 230	2 840	380	490	2 610	3 330
PL20 Sairaalapalvelut	6 220	5 860	1 630	1 490	7 850	7 350
PL30 Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1 710	1 690	260	250	1 970	1 940
PL40 Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	4 460	4 580	1 110	1 090	5 570	5 670
PL50 Sote palvelutuotannon johto	60	30	20	0	80	30
PL60 Pelastus- ja ensihoitopalvelut	760	760	80	90	840	850
PL80 Strateginen ohjaus ja järjestäminen	340	240	90	70	430	310
PL85 Tukipalvelut	990	1 120	290	270	1 280	1 390
Yhteensä	**16 770**	**17 120**	**3 860**	**3 750**	**20 630**	**20 870**

Hyvinvointialueella on käytössä noin 500 erilaista nimikettä. Tavoitteena on yhtenäistää nimikkeet siten, että samankaltaisissa tehtävissä olisi käytössä samanlaiset nimikkeet. Mies-päätteisiä nimikkeitä on hyvinvointialueella käytössä 6 erilaista. Nämä on tarkoitus korvata vaiheittain sukupuolineutraaleilla nimikkeillä.

Henkilöstön pito- ja vetovoimaa arvioidaan ja seurataan hyvinvointialueella systemaattisesti lähtö- ja tulovaihtuvuuden avulla. Vuonna 2026 lähtövaihtuvuus oli 2,5 prosenttia (tarkasteluajankohta 10/2025–9/2026). Hyvinvointialuetasoisena tavoitteena on, että lähtövaihtuvuus pysyy viiden ja kymmenen prosentin välillä, joten vaihtuvuus on jopa alle tavoitetason.

Henkilöstön saatavuustilanteeseen vaikuttaa yleinen työmarkkinoiden tilanne. Saatavuus onkin kehittynyt hyvinvointialueen näkökulmasta myönteiseen suuntaan, mutta rekrytointihaasteita ilmenee edelleen joissakin tehtävissä.

Kevan tilastopalvelun eläköitymisennusteen mukaan hyvinvointialueelta eläköityy tulevien vuosien aikana merkittävä määrä henkilöstöä, joten henkilöstön saatavuutta tulee varmistaa myös tulevaisuudessa (kuva 1).



Kuva 1. Eläköityvien määrä hyvinvointialueella vuosina 2026–2036 (Keva).

3.2 Hyvinvointialueella on pääsääntöisesti vakituisia palvelussuhteita

Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteli 16.10.2026 17 530 työntekijää toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa ja 3 290 työntekijää määräaikaisessa palvelussuhteessa.

Hyvinvointialueella työ- ja virkasuhteet ovat lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassa olevia palvelussuhteita. Määräaikaisen palvelussuhteen solmimiseksi tulee olla lakisääteinen peruste, joka on yleisimmin sijaisuus. 1.6.2026 voimaan tulleen työsopimuslain muutoksen myötä voidaan määräaikainen työsopimus tehdä myös ilman lakisääteistä perustetta. Pirkanmaan hyvinvointialue ei tätä mahdollisuutta ole ottamassa käyttöön kuin perustelluissa poikkeustapauksissa. Palvelussuhde voi olla määräaikainen myös työntekijän tai viranhaltijan omasta pyynnöstä.

Palvelussuhde voidaan sopia osa- tai kokoaikaiseksi riippuen palvelutoiminnan tarpeista sekä työnantajan mahdollisuuksista tarjota kokoaikaista työtä. Jos palvelussuhde on työnantajalähtöisesti osa-aikainen, on työnantajan tarjottava työtä osa-aikaisille työntekijöille, jos työnantaja tarvitsee lisää työvoimaa tehtäviin, joita osa-aikaiset työntekijät kykenevät tekemään.

Palvelussuhde voi olla osa-aikainen myös työntekijän omasta pyynnöstä sosiaalisista tai terveydellisistä syistä. Työantajan on tällöin pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Työkyvyn tukeminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin, joten terveydelliseen syyhyn liittyvissä tilanteissa työnantajalla on yleensä vahvempi velvollisuus selvittää ja tukea osa-aikatyön mahdollisuuksia. Lisäksi työntekijä voi lyhentää säännöllistä työaikaansa siirtyäkseen osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle tai tehdäkseen osittaisen sairauspoissaolon aikana osa-aikatyötä.

Alle 13 päivää kestäviä määräaikaisia palvelussuhteita voidaan hyödyntää äkillisissä sijaistustarpeissa. Hyvinvointialueella tavoitellaan kuitenkin lyhyiden määräaikaisten palvelussuhteiden käytön vähentämistä esimerkiksi hyödyntämällä vakituista varahenkilöstöä, mitä varten vahvistetaan omia sisäisiä sijaisresursseja.

Hyvinvointialueella on käytössä erilaisia palvelussuhteiden periaatteisiin liittyviä työn joustoja, kuten mahdollisuus etätyöhön sekä liukuvaan työaikaan. Etätyötä voidaan hyvinvointialueilla tehdä sellaisissa tehtävissä, joissa työn sisältö sen mahdollistaa. Etätyötä on mahdollista tehdä rajoitetusti määräaikaisesti myös ulkomailla. Asiantuntijatyön lisäksi etätyö yleistyy myös asiakas- ja potilastyössä, jossa palveluita tarjotaan yhä enemmän digitaalisesti. Esimerkiksi digiklinikka oli käytössä syyskuussa 2026 jo lähes 185 000 alueen asukkaalla.

Liukuva työaika voidaan hyvinvointialueella puolestaan ottaa käyttöön sellaisissa tehtävissä, joissa se on toiminnan kannalta mahdollista. Sitä voidaan hyödyntää toimistotyöajassa, yleistyöajassa sekä SOTE-sopimuksen liitteessä 4 olevilla sekä tietyillä lääkäriryhmillä. Liukuvassa työajassa noudatetaan HYVTESin työaikaluvun liukuvan työajan säännöksiä.

3.3 Määrällisellä henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan vuotta 2027

Henkilöstöresurssien suunnittelu ja rekrytointien toteuttaminen perustuvat hyvinvointialueella määrälliseen henkilöstösuunnitelmaan, joka laaditaan asiakkaiden palvelutarpeet sekä yksiköiden toiminnalliset tavoitteet yhteensovittaen. Henkilöstöresurssit suunnitellaan realistisesti huomioiden palvelutarpeen kasvu, henkilöstön saatavuus ja tarvittava osaaminen, rahoitus sekä lainsäädäntö.

Henkilöstöresurssien suunnittelua toteutetaan hyvinvointialueella ennakoivasti ja jatkuvasti.

Määrällinen henkilöstösuunnitelma laaditaan paitsi hyvinvointialuetasoisesti myös yksikkötasoisesti. Yksikkötasoiseen henkilöstösuunnitelmaan määritellään henkilötyövuosien määrä nimikkeittäin erikseen vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osalta. Henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan nykyisten henkilöstöresurssien lisäksi uudet suunnitellut tehtävät, organisaatiomuutoksista ja toiminnan muutoksista johtuvat henkilöstön siirrot sekä hyvinvointialueen rahoituksen mahdolliset rajoitteet sekä muu kansallinen sääntely.

Määrällisen henkilöstösuunnitelman laadintaa ohjaavat tehtäväalueille ja palvelulinjoille osoitettu rahoitus sekä sen pohjalta laadittu ja hyväksytty käyttösuunnitelma. Käyttösuunnitelman yhteydessä hyväksytty henkilöstösuunnitelma toimii tehtäväalueiden ja palvelulinjojen rekrytointisuunnitelmana. Määrällisessä henkilöstösuunnitelmassa hyväksyttyjen henkilöstöresurssien sekä niihin kohdistuvien muutosten toteutumista seuraavat henkilöstöpäälliköt, jotka rekrytointivaltuutuksen käsittelyn yhteydessä varmistavat, että resurssi ja sille varattu rahoitus sisältyvät henkilöstösuunnitelmaan.

Taulukossa 3 esitetään vuoden 2027 henkilöstösuunnitelman henkilötyövuodet verrattuna vuoden 2025 toteumaan. Vuodelle 2027 on suunniteltu 980 HTV enemmän kuin vuoden 2025 toteuma. Vuodelle 2027 on suunniteltu yhteensä 19 714 HTV:tä, mikä on 5,2 % enemmän kuin vuonna 2025. Suurin prosentuaalinen kasvu kohdistuu lääkärisopimuksen (LS) henkilötyövuosiin (11,2 %), kun taas SOTE-sopimuksen HTV-määrä kasvaa 4,9 % ja HYVTES-sopimukseen kuuluvien 2,5 %. Palvelulinjatasolla näkyviin muutoksiin vaikuttavat osaltaan hyvinvointialueella toteutetut organisaatiomuutokset ja henkilöstön siirtymiset palvelulinjojen välillä, minkä vuoksi HTV-määrissä näkyy sekä kasvua että vähennystä eri palvelulinjoilla.

Taulukko 3. Suunnitelma henkilötyövuosista (HTV) vuodelle 2027.

Organisaatiotaso	Toteutunut HTV 2025	Henkilöstö-suunni-telma 2027	Henkilöstö-suunni-telma 2027 - Toteutunut HTV 2025 HTV-muutos	Henkilöstö-suunni-telma 2027 - Toteutunut HTV 2025 Muutos-%
Pirkanmaan hyvinvointialue	18 734	19 714	980	5,2 %
Sote-palvelut	16 270	17 201	931	5,7 %
PL 10 Avopalvelut	2 433	3 247	813	33,4 %
PL 20 Sairaalapalvelut	7 034	6 627	-407	-5,8 %
PL 30 Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1 741	1 862	121	7,0 %
PL 40 Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	4 999	5 433	434	8,7 %
PL 50 Sote palvelutuotannon johto	63	33	-30	-47,9 %
PL 60 Pelastus- ja ensihoitopalvelut	828	819	-8	-1,0 %
PL 80 Strateginen ohjaus	426	323	-103	-24,2 %
PL 85 Tukipalvelut	1 210	1 370	160	13,2 %

Lisäksi HTV-kasvua selittävät mm. seuraavat asiat:

- Nykytoiminnan volyymin kasvu, 138 HTV:n lisäys (7,8 miljoonaa euroa)
  - josta lisäys nykyiseen talousarvioon 85 HTV:tä (4,5 miljoonaa euroa)
- Uuden toiminnan käynnistäminen, 57 HTV:n lisäys (3,3 miljoonaa euroa)
  - josta lisäys nykyiseen talousarvioon 42 HTV:tä (2,4 miljoonaa euroa)
- Vuokratyövoiman korvaaminen omalla henkilöstöllä, 29 HTV:n lisäys (2,9 miljoonaa euroa)
  - ei lisäystä nykyiseen talousarvioon
- Ostopalveluiden korvaaminen, 21 HTV:n lisäys (1,4 miljoonaa euroa)
  - ei lisäystä nykyiseen talousarvioon
- Lainsäädäntömuutosten toimeenpano, 5 HTV:n lisäys (360 000 euroa)
  - josta lisäys nykyiseen talousarvioon 2 HTV:tä (180 000 euroa)

Lisäksi määrälliseen henkilöstösuunnitelmaan on tehty HTV-vaikutusta sisältäviä vähennyksiä. Vähennykset liittyvät sopeuttamistarpeisiin, arvioihin rekrytointivaikeuksista ja palkattomista poissaoloista ilman sijaista sekä strategisiin tavoitteisiin (esim. tavoiteltu sairauspoissaolojen väheneminen ja siitä johtuva

sijaistarpeen vähentyminen). Näiden muutosten kustannusvaikutus on yhteensä -9 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa 142 HTV:n vähennystä.

4 Selkeää ja vuorovaikutteista johtamista vahvistetaan

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on selkeä ja vuorovaikutteinen johtaminen, joka toteutuu edistämällä valmentavaa ja vuorovaikutteista sekä monialaista johtamista.

Hyvinvointialue tarjoaa esihenkilöille ja johdolle monipuolisesti erilaista tukea esimerkiksi kuukausi-infojen, valmennusten ja koulutusten sekä perehdytyksen, mentoroinnin ja coachingin muodossa.

Hyvinvointialueen laajennetun johtoryhmän johdolla päätettiin vahvistaa keskijohdolle ja esihenkilöille suunnattua valmennusta vuonna 2027. Lisäksi johtamisen periaatteet sekä johtamisen käsikirja laaditaan vuoden 2027 loppuun mennessä. Tärkeintä on lisätä yksilön ja työyhteisön johtamista koskevaa osaamista, jotta hyvinvointialue onnistuu tavoitteissaan ja henkilöstö voi entistä paremmin. Haasteena on johtaa strategisia tavoitteita siten, että ne ovat läsnä jokaisen työntekijän arjessa ja olemme yhdessä tietoisia niistä. Johtamisroolit ja odotukset eri tehtävissä toimimiselle kuvataan, jotta myös johtamisosaamisia voidaan vahvistaa ja seurata.

4.1 Ajantasainen ja luotettava henkilöstötieto tukee johtamista

Henkilöstöjohtaminen perustuu Pirkanmaan hyvinvointialueella ajantasaiseen ja luotettavaan henkilöstötietoon, jota saadaan hyvinvointialueen käytössä olevista tietojärjestelmistä. Tiedon siirto tietoaltaaseen on mahdollistanut raporttien laatimisen entistä monipuolisemmin hyvinvointialueen johdon ja esihenkilöiden tarpeiden mukaisesti.

Hyvinvointialueella otettiin vuoden 2026 aikana käyttöön henkilöstötiedon kuukausi- ja kvartaaliraportoinnin malli. Vuoden 2027 tavoitteena on seurata käytössä olevien mittareiden käyttöä ja mahdollista tarvetta muutoksille. Vuoden 2026 aikana seuratut mittarit ja niiden raportointi on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

4.2 Valmentavaa johtamista tuetaan koulutuksella ja seurannalla

Hyvinvointialueen johtamisfilosofiana toimii valmentava johtaminen, joka perustuu läsnäoloon, arjen tekoihin ja työyhteisön osallistamiseen. Valmentava johtaminen on tavoitteellista, yhdessä ohjautuvuutta rakentavaa ja arvostavaa. Sen avulla varmistetaan yhteinen ymmärrys toiminnan tavoitteista, tuetaan jatkuvaa kehittymistä, luodaan rakentavaa palautekulttuuria sekä vahvistetaan työyhteisön asiantuntijuutta.

Johdon ja esihenkilöiden tietoisuutta ja taitoja valmentavan johtajuuden edistämiseksi on tuettu usein eri toimenpitein. Valmentavan johtamisen perusvalmennus on pakollinen kaikille esihenkilöille, ja sen on suorittanut yli 1000 esihenkilöä. Lisäksi tarjotaan syventävää valmennusta mm. palautteen antoon. Esihenkilöiden työn tueksi on laadittu myös valmentavan johtamisen työkirja ja tukimateriaaleja.

Henkilöstön kokemusta valmentavasta johtamisesta mitataan hyvinvointialueella sekä osana Työterveyslaitoksen hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimusta että kertaluontoisesti Fiilismittarin lisäkysymyksellä. Vuonna 2025 vajaat 30 prosenttia vastaajista koki valmentavan johtamisen toteutuvan työyhteisössään erittäin tai melko hyvin. Valmentavan johtamisen kokemuksessa on tapahtunut positiivista kasvua ja vuoden 2026 vastaajista 42 prosenttia koki valmentavan johtamisen toteutuvan työyhteisössään (strategian toimeenpanon tavoite oli asetettu lukemaan 35 %). Vuoden 2027 tavoitteena on, että vähintään 40 prosenttia vastaajista kokee valmentavan johtamisen toteutuvan. Valmentavan työotteen koulutuksissa edistetään työyhteisöjen tavoitteellista toimintaa, vuorovaikutusta sekä moninaisuuden kunnioittamista ja arvostamista.

4.3 Johtamisen periaatteita yhtenäistetään koko hyvinvointialueella

Johtamisen periaatteet esihenkilötyössä olivat johtamisjärjestelmän rakentamishetkellä marraskuussa 2025 erimitallisia ja vain osittain määriteltyjä. Ylin johto ja keskijohto ovat asiaa käsitelleet vuoden 2026 lopulla ja johtamisen periaatteiden laadintaa jatketaan vuoden 2027 aikana esihenkilöitä osallistaen ja valmentaen. Johtamisen periaatteita voidaan tarkentaa eri johtamistehtävät huomioiden.

1.1.2027 mennessä otetaan käyttöön HYVTES-palkkausjärjestelmä, jossa määritellään monia johtotehtäviä. Myös 1.10.2026 käyttöön otetussa SOTE-palkkausjärjestelmässä sekä Lääkärisopimuksessa on johtajia ja esihenkilöitä. Yhtenäisten kuvausten avulla hahmotamme entistä paremmin, mitä eri organisaation tehtävissä toimivien johtajien tai esihenkilöiden rooliin kuuluu.

4.4 Yhteistoiminnan käytäntöjä yhtenäistetään

Hyvinvointialueella noudatetaan yhteistoimintaa ja työsuojelua ohjaavaa lainsäädäntöä ja lisäksi työnantajan ja pääsopijajärjestöjen välillä on löytynyt yhteinen näkemys 1.9.2026 alkaen noudatettavasta yhteistoimintalakia täydentävästä ohjeesta.

Ohjeessa kuvataan Pirkanmaan hyvinvointialueen yhteistoiminnan rakenteet ja toimintatavat. Yhteistoiminnan muotoja ovat välitön toiminta työpaikoilla ja edustuksellinen yhteistoiminta sekä yhteistoimintalain että työsuojelun lainsäädännön mukaan. Lisäksi erikseen toteutettavissa yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään palvelussuhteiden ehtoihin vaikuttavat merkittävät muutokset.

Hyvä yhteistoiminta tarvitsee keskustelua ja hyvää vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla sekä henkilöstön osallistamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa erilaisiin muutos- ja kehittämisasioihin. Välitön yhteistoiminta tapahtuu työpaikoilla työnantajan edustajan ja henkilöstön kesken.

Hyvinvointialuetasolla toimivat sekä yt-elin että työsuojelutoimikunta. Tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla toimivat yhteistyöryhmät, joissa käsitellään yhteistoiminnassa myös työsuojeluasioita. Lisäksi sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelulinjoilla kokoontuu yt-foorumeita vastuualueittain tai erikseen nimettyinä palvelukokonaisuuksina. Edellä kuvatun lisäksi henkilöstöedustajia osallistuu johtoryhmiin sekä erilaisiin valmisteleviin työryhmiin.

Ohjepaperin pohjalta jatketaan yhteistoimintakäytäntöjen kehittämistä mm. ennakoivaan vuorovaikutukseen, henkilöstöviestintään, osaamisen kehittämiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä yhteistoiminnan eri rooleihin liittyvissä teemoissa.

4.5 Tasa-arvoista ja yhdenvertaista työyhteisöä kehitetään

Hyvinvointialueen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa määritellään kehittämiskohteet ja toimenpiteet, joilla edistetään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vuonna 2027 yhtenä keskeisenä painopisteenä on yhdenvertaisten johtamiskäytäntöjen vahvistaminen. Tavoitteena on kehittää erilaisuuden johtamista, parantaa epäkohtiin puuttumisen toimintatapoja ja edistää strategian mukaista johtamista.

Esihenkilöille järjestetään koulutusta tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Johtamisen yhtenäisiä käytäntöjä edistetään myös kaksi kertaa kuukaudessa järjestettävissä esihenkilöinfoissa. Lisäksi esihenkilöt saavat ajantasaista ja yhdenmukaista tietoa esihenkilökirjeistä ja eri aiheita käsittelevistä infotilaisuuksista.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaan hyvinvointialueen kehittämiskohteita ovat lisäksi hyvinvoivan ja turvallisen työyhteisön ja työympäristön luominen jokaiselle, henkilöstön moninaisuuden huomioiminen, arvostaminen ja kunnioittaminen sekä palkkatasa-arvon edistäminen yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta. Tavoitteena on lisäksi hyödyntää vuonna 2026 kehitettyä matalan kynnyksen palautekanavan käyttöä.

Kaikki tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämiskohteet sekä niihin liittyvät toimenpiteet vuosille 2026–2027 on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämiskohteet ja toimenpiteet vuosille 2026–2027.

Kehittämiskohde	Toimenpiteet
Yhdenvertaisten johtamiskäytäntöjen vahvistaminen	• Esihenkilöiden koulutus tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöteemoihin jatkuu ylläpitävänä ja syventävänä koulutuksena • Esihenkilöiden koulutus valmentavaan johtamiseen jatkuu ylläpitävänä koulutuksena (yksilöä tukeva, arvostava ote) • Esihenkilöinfot (johtamisen yhteiset toimintatavat ja ohjeet) • Sisäisen henkilöstön palautekanavan käyttöönoton selvittäminen
Hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö ja työympäristö jokaiselle	• Työyhteisötaitojen edistäminen (erilaisuuden kunnioittaminen, vastuullinen työkäyttäytyminen) • Riskiarvioinnin ja työsuojelun tuen hyödyntäminen • Riskiarviointi on vakiintunut johtamisen ja kehittämisen välineeksi
Henkilöstön moninaisuuden huomioiminen, arvostaminen ja kunnioittaminen	• Yhdenvertaisuutta koskevat koulutusmahdollisuudet työyhteisöille ja henkilöstölle jatkuvat • Moninaisuutta edistetään valmentavan työotteen koulutuksissa • Osatyökykyisyyden arvostaminen • Sukupuolineutraalien nimikkeiden käyttöönotto
Palkkatasa-arvon edistäminen yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta	• Tasa-arvolain edellyttämä palkkakartoitus (miehet/naiset)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden seurannassa hyödynnetään hyvinvointialueella monipuolisesti eri lähteitä, kuten työhyvinvointikyselyitä, koulutusten toteutumia, turvallisuusindeksiä, poikkeamailmoituksia, riskiarviointeja, koulutusten jakautumista ammattiryhmittäin, perehdytysten toteumaa sekä tasa-arvolain edellyttämää palkkakartoitusta. Kehittämiskohteiden toteutumisen arviointia tehdään lisäksi

jatkuvana osana hyvinvointialueen arjen toimintaa, esimerkiksi työpaikkakokouksissa ja kehityskeskusteluissa. Kehittämiskohteet sisältyvät osittain hyvinvointialueen strategian toimeenpanosuunnitelmaan, jonka avulla niiden toteutumista myös seurataan ja edistetään.

Tasa-arvolakiin tuli muutos 1.10.2026. Muutoksen tavoitteena on vähentää raskauteen ja perhevapaisiin liittyvää syrjintää. Se velvoittaa työnantajaa antamaan määräaikaisessa palvelussuhteessa olevalle kirjallisen selvityksen määräaikaisuuden päättymisen syistä tai palvelussuhteen jatkamatta jättämisestä, jos työntekijä on työsuhteensa aikana ilmoittanut raskaudesta, synnytyksestä tai perhevapaista tai on ollut perhevapailla määräaikaisuutensa aikana. Työnantajan tulee antaa selvitys ilman erillistä pyyntöä viivytyksettä, kuitenkin viimeistään määräaikaisuuden päättyessä.

4.6 HR-järjestelmien hankintaprosessit etenevät

Hyvinvointialueen nykyiset HR-järjestelmät eivät enää vastaa toiminnan tarpeita. Hyvinvointialueen tavoitteena on hankkia moderni, helppokäyttöinen ja mobiilikäyttöä tukeva kokonaisuus, joka skaalautuu käyttäjämäärien kasvuun, tehostaa prosesseja, integroituu muihin järjestelmiin sekä tukee HRD-toimintoja ja tekoälyn hyödyntämistä.

Uudistus etenee vaiheittain. Monetra kilpailuttaa palkkajärjestelmän, joka korvaa Priman. Hyvinvointialue kilpailuttaa Istekin tukemana nykyistä henkilöstöhallinnon HRM-järjestelmää korvaavan HRIS-järjestelmän. Tavoitteena on saada kilpailutukset päätökseen kesään 2027 mennessä. Järjestelmien käyttöönoton on tarkoitus alkaa syksyllä 2027, ja tuotantokäyttö on suunniteltu vuodelle 2029.

Samanaikaisesti Numeron työvoimanhallintajärjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain korvaamaan Titania- ja Nepton- työajanseurantajärjestelmät. Lisäksi Istekki kilpailuttaa pätevyyksienhallintajärjestelmän, jonka käyttöönotto voi alkaa keväällä 2027. Järjestelmä on tarpeen ottaa käyttöön ainakin pelastuspalveluissa.

4.7 Hyvinvointialueen uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottoa jatketaan

Hyvinvointialueen palkkausta kehitetään edelleen vuonna 2027. Pirkanmaan hyvinvointialueella on otettu käyttöön lääkäreiden uraporraspalkkajärjestelmä vuonna

2024 ja sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimuksen eli SOTE-sopimuksen tasopalkkajärjestelmä lokakuun 2026 alusta alkaen.

Hyvinvointialan yleisen virka- ja työehtosopimuksen eli HYVTESin tasopalkkajärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2027 alusta lukuun ottamatta teknisten alojen liitettä 7, jonka osalta palkkausjärjestelmä on määrä ottaa käyttöön viimeistään 1.7.2027. Näin ollen hyvinvointialueen palkkausjärjestelmät ovat ensimmäistä kertaa käytössä koko hyvinvointialueella kesällä 2027.

SOTE-sopimuksen ja HYVTESin uudet palkkausjärjestelmät perustuvat tehtävässä edellytettävän osaamisen ja vastuun tasoon, jossa samantasoisesta tehtävästä tulee maksaa samaa palkkaa. Tasoille on määritelty vähimmäispalkat, mutta palkoissa on edelleen harmonisointitarvetta. Tämän hetken arvion mukaan lääkäreiden osalta harmonisoinnissa edetään vuonna 2027 arviolta 90 prosenttiin ja SOTE-sopimuksen osalta arviolta 55 prosenttiin.

Hyvinvointialueen yhteneväisten palkkausjärjestelmien käyttöönotto sekä palkkojen harmonisoinnin eteneminen edistävät yhdenvertaisuutta palkkatasa-arvon näkökulmasta.

4.8 Avoin ja oikea-aikainen viestintä tukee hyvää työkulttuuria

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on tukea avointa ilmapiiriä ja hyvää työkulttuuria oikea-aikaisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä.

Esihenkilöitä autetaan selkeässä, vuorovaikutteisessa ja oikea-aikaisessa viestinnässä. Esihenkilöviestinnän Moodle-kurssi on tarkoitus uudistaa, ja lisäksi esihenkilöille järjestetään viestinnän sparrausklinikkatoimintaa.

Oikea-aikaisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä varmistetaan, että henkilöstölle viestitään ja heidän kanssaan keskustellaan vuorovaikutuksellisesti keskeisistä valmisteltavista muutoksista ennen muita sidosryhmiä. Tässä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia, kuten tiedotteita, uutiskirjeitä sekä henkilöstöinfoja. Työpaikkakohtaista tietoa on tärkeää jakaa ja käsitellä henkilöstön kanssa työyhteisön omissa viikkokokouksissa tai työpaikkakokouksissa. Viestinnän oikea-aikaisuutta arvioidaan seuraamalla henkilöstön kokemuksia saadun tiedon oikea-aikaisuudesta.

Hyvää työkulttuuria ja työhyvinvointia tuetaan viestinnän keinoin esimerkiksi tuomalla esille työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan tai hyvin toimivia työyhteisöjä ja heidän onnistumisiaan kehittämistyössä. Lisäksi strategian mukaisesti lisätään keinoja osallistaa henkilöstöä ja kuulla heidän näkemyksiään.

5 Henkilöstöresursseja kohdennetaan palvelutarpeen mukaisesti

Henkilöstöresurssien johtamisella voidaan varmistaa, että hyvinvointialueen henkilöstövoimavarat kohdentuvat oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti palvelutarpeeseen nähden. Resurssien johtamisen kannalta keskeisiä kokonaisuuksia ovat paitsi määrällisen henkilöstösuunnitelman laatiminen, myös työvuoro- ja vuosilomasuunnittelu, poissaolojen sijaistuskäytänteet sekä rekrytointi.

Vuoden 2027 tavoitteena on, että uusi työvoimanhallintajärjestelmä tukee resurssien johtamista. Työvoimanhallintajärjestelmän käyttöönotossa varmistetaan yhtenäiset toimintatavat, riittävä käyttäjäosaaminen sekä järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen henkilöstöresurssien suunnittelussa, kohdentamisessa ja seurannassa.

5.1 Sijaistamisessa korostuu oman varahenkilöstön rooli

Huolellisella ja oikea-aikaisella työvuoro- ja vuosilomasuunnittelulla voidaan varmistaa, että osaavaa henkilöstöä on aina toiminnan tarpeisiin nähden riittävästi paikalla. Näin ollen työvuoro- ja vuosilomasuunnittelulla on vaikutusta myös palveluiden laatuun sekä asiakas- ja potilasturvallisuuteen. Resurssit kohdennetaan palvelutarpeen mukaisesti ja rekrytoinnit suunnitellaan ennakoivasti yhteisellä toimintamallilla.

Poissaolojen sijaistuksissa hyödynnetään kiertäviä varahenkilöitä, yksiköiden välisiä työvuorojärjestelyjä, lyhytaikaisia sijaisia sekä vuokratyötä. Tavoitteena on hyödyntää ensisijaisesti hyvinvointialueen omaa henkilöstöä, kuten varahenkilöstöä. Tavoitteen toteutumiseksi kiertävien varahenkilöiden määrää pyritään lisäämään ja varahenkilöstöjen toimintaa kehittämään. Varahenkilöstöön perustuva sijaistaminen

vähentää työn kuormittavuutta yksiköissä sekä mahdollistaa yhtenäisen toimintakulttuurin ja siten laadukkaat palvelut. Varahenkilötyö tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden laajentaa omaa ammatillista osaamistaan sekä kehittää yksiköiden välistä yhteistyötä. Varahenkilöstö on tärkeä resursoinnin keino myös häiriötilanteisiin varautumisen näkökulmasta.

Vuokratyövoimaa ja lyhytaikaisia sijaisia voidaan käyttää tilanteissa, joissa henkilöstöresurssia ei saada paikattua omalla henkilöstöllä. Hyvinvointialueen tavoitteena on vuonna 2027 edelleen vähentää vuokratyövoiman käyttöä ja huomioida eri sijaistamisen toimintamallien kustannukset osana sijaistamisen suunnittelua.

Pirkanmaan hyvinvointialueella on käynnissä uuden työvoimanhallintajärjestelmä Numeronin käyttöönotto. Järjestelmä otetaan käyttöön koko hyvinvointialueella vuoden 2027 loppuun mennessä. Numeronin avulla on tarkoitus kehittää työvoimahallinnan prosesseja sekä vähentää manuaalista ja päällekkäistä työtä. Numeronissa ylläpidettävien osaamistietojen avulla varmistetaan, että tehtäviin kiinnitettävillä henkilöillä on tehtävän edellyttämä osaaminen ja tuetaan siten resurssien palvelutarvelähtöistä suunnittelua. Osaamistiedot tuovat näkyvyyttä myös kriittiseen osaamiseen vahvistaen siten varautumista häiriötilanteissa. Uusi järjestelmä tuo työntekijälle myös nykyaikaisen tavan osallistua omien työvuorojensa suunnitteluun ja toteumaan ajasta ja paikasta riippumatta.

5.2 Onnistuneilla rekrytointitoimilla vahvistetaan vetovoimaista työnantajakuvaa

Rekrytoinnin tavoitteena Pirkanmaan hyvinvointialueella on varmistaa henkilöstön saatavuus sekä tuottaa hakijoille myönteinen hakijakokemus rekrytointiprosessista. Mikäli henkilö ei työllisty meneillään olevassa hakuprosessissa, on hän kuitenkin potentiaalinen hakija myös tulevaisuudessa. Rekrytoinnin avulla rakennetaan hyvinvointialueen tulevaisuutta ja työnantajakuvaa. Tavoitteena on, että hyvinvointialue on nykyistä houkuttelevampi työpaikka tulevaisuuden osaajille.

Rekrytoinnit perustuvat hyvinvointialueella hyväksyttyyn henkilöstösuunnitelmaan, ja käynnistyvät aina tarvearvioinnilla. Resurssit ohjataan palvelutarpeen mukaisesti, ja

rekrytoinnit toteutetaan yhteisellä toimintamallilla. Rekrytointeja ohjataan hyvinvointialuetasoisilla rekrytoinnin periaatteilla, jotka päivitetään keväällä 2027.

Rekrytointia ohjaavat lainsäädäntö, Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö ja toimivaltaohjeet sekä henkilöstöpoliittisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman keskeiset periaatteet ja laaditut henkilöstöohjeet.

Hyvinvointialueen tehtävään voidaan rekrytoida hyödyntämällä ulkoista tai sisäistä hakua tai joissakin tapauksissa myös ilman julkista hakumenettelyä eli suoratäyttöinä. Suoratäyttöä voidaan käyttää työsuhteisen henkilöstön osalta esimerkiksi tilanteissa, joissa tuttu sijainen halutaan kiinnittää jatkamaan määräaikaisuutta. Virkojen täyttämisessä suoratäyttöä ei pääsääntöisesti voida käyttää. Sisäistä rekrytointia voidaan puolestaan käyttää silloin, kun avoinna olevaan tehtävään tarvittavaa osaamista arvioidaan löytyvän hyvinvointialueen henkilöstöstä. Sisäisen rekrytoinnin kautta voidaan tarjota urakehitysmahdollisuuksia hyvinvointialueen henkilöstölle.

Rekrytointeihin käytettävä pääasiallinen rekrytointikanava on Kuntarekry. Rekrytointien toteutumista seurataan säännöllisesti. Seurattavia mittareita rekrytoinnin osalta ovat avointen tehtävien määrä, täytettyjen tehtävien määrä ja tehtävien täyttöprosentti, kelpoisten hakijoiden määrä hakijoista sekä hakijoiden määrä keskiarvoisesti ammattiryhmittäin. Lisäksi kerätään ja seurataan rekrytointiprosessista saatua hakijapalautetta.

5.3 Ennakoivalla rekrytoinnilla houkutellaan tulevaisuuden osaajia

Tavanomaisen rekrytoinnin lisäksi rekrytointipalveluissa kehitetään jatkuvasti ennakoivan rekrytoinnin kokonaisuutta. Sillä tarkoitetaan rekrytoinnin kehittämistoimenpiteitä, joiden tavoitteena on vastata tunnistettuihin tulevaisuuden osaajatarpeisiin. Ennakoivan rekrytoinnin avulla voidaan varmistaa laadukkaiden palveluiden ja toiminnan tarpeiden kannalta riittävän henkilöstön saatavuus, ja siinä huomioidaan muun muassa lähivuosina tapahtuvat muutokset palvelutarpeessa, eläköitymiset sekä niiden myötä poistuva osaaminen. Ennakoivan rekrytoinnin suunnitelman rakentaminen on osa strategian toimeenpanosuunnitelman tavoitteita. Työtä tehdään yhteistyössä Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden

kanssa, ja sen tavoitteena on tunnistaa Pirhan osaamistarpeet tulevaisuuteen. Hyvinvointialueen ennakoivan rekrytoinnin keskeiset painopisteet ovat kansainvälinen rekrytointi, oppilaitosyhteistyö, näkyvyydestä huolehtiminen sekä rekrytointitapahtumat ja rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteet. Lisäksi vuosittain toteutettava kesätyörekrytointikokonaisuus sekä nuorten kesäharjoittelijoiden rekrytointi ovat ennakoivan rekrytoinnin kokonaisuuksia, kun hyvinvointialueelle haetaan yhtenäisillä kattokampanjoilla nuoria urapolkunsa ensiaskeleille.

Kansainvälinen rekrytointi voi käytännössä toteutua palveluntuottajan hankinnan kautta tai tavanomaisessa rekrytointitilanteessa, kun palvelussuhteeseen valitaan maahanmuuttajataustainen henkilö. Kansainvälisen rekrytoinnin hankinnat toteutuvat Pirkanmaan hyvinvointialueella kilpailutetun palveluntuottajan kautta, jolloin Suomen ulkopuolelta tulevat sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kouluttautuvat oppisopimuksella hoiva-avustajiksi tai lähihoitajiksi.

Hyvinvointialueella pyritään lisäämään hyvinvointialueen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta työnantajana tulevaisuuden osaajien keskuudessa erityisesti oppilaitosyhteistyön sekä rekrytointitapahtuma- ja rekrytointimarkkinointinäkyvyyden avulla. Hyvinvointialueen yksiköissä harjoittelee tuhansia eri tutkintoasteilla opiskelevia, eri oppilaitosten opiskelijoita ympäri vuoden. Korkeakouluharjoittelut pyritään avaamaan keskitetysti hakuun rekrytointeina niin, että haut toteutetaan toistuvasti samoihin aikoihin vuoden aikana - näin opiskelijoille rakentuu selkeä väylä harjoitteluihin hakeutumiseen.

Hyvinvointialue tekee tiivistä yhteistyötä eri oppilaitosten kuten Tampereen korkeakouluyhteisön tai alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa. Hyvinvointialue osallistuu vuosittain useisiin rekrytointitapahtumiin, joissa esitellään monipuolisesti eri ammattialojen työmahdollisuuksia. Rekrytointitapahtumissa ja rekrytointimarkkinoinnilla vahvistetaan hyvinvointialueen eri ammattialojen näkyvyyttä ja rakennetaan myönteistä työnantajakuvaa.

6 Työhyvinvointia edistetään suunnitelmallisilla toimenpiteillä

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin, työyhteisötaitojen ja yhteishengen vahvistuminen. Kehittämistoimina tavoitteen saavuttamiseksi käytetään vaikuttavia keinoja työkyvyn vahvistamiseksi sekä vahvistetaan työyhteisöjen toimivuutta ja työhyvinvointia edistävää työkulttuuria.

Työhyvinvointia ja -suojelua koskevia tavoitteita on strategian ja strategian toimeenpanosuunnitelman lisäksi esitelty työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa vuosille 2026–2029. Suunnitelman mukaisesti hyvinvointialueella on tavoitteena tukea työntekijöiden hyvinvointia seuraavin keinoin:

1. Työsuojelu- ja työhyvinvointitoimet osana arkea
2. Työn kuormituksen hallinta ja työntekijöiden voimavarojen vahvistaminen
3. Työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen

Työhyvinvoinnin ja -suojelun keinoihin sisältyvät muun muassa työhyvinvoinnin varmistaminen päivittäisjohtamisessa, työturvallisuusriskien arviointi sekä tapahtuneista työtapaturmista ja läheltä piti -tilanteista ilmoittaminen sekä oppiminen. Työn kuormituksen hallinnassa keskeisiä tekijöitä ovat vaatimusten kohtuullistaminen sekä työhön liittyvien voimavaratekijöiden, kuten työn merkityksellisyyden ja monipuolisuuden, selkeiden tavoitteiden sekä työn joustojen, vahvistaminen. Työkyvyn edistämisessä korostuvat puolestaan esimerkiksi aktiivinen tuki, työn mieliystävällisyys ja työterveysyhteistyö.

6.1 Työntekijäkokemuksen mittaaminen ohjaa kehittämistoimia

Työntekijäkokemusta mitataan hyvinvointialueella neljästi vuodessa toteutettavalla Fiilismittari-kyselyllä, johon sisältyy vastaajan suositteluhalukkuutta mittaava eNPS-indeksi, turvallisuusindeksi sekä kuusi tarkentavaa kysymystä. Suositteluhalukkuutta arvioidaan kyselyssä asteikolla 0–10, ja suositteluindeksin arvo sijoittuu lukujen -100 ja +100 välille. Vuoden 2027 tavoitteena on, että suositteluhalukkuudesta kertova eNPS-arvo on HVA-tasolla koko vuoden keskiarvona vähintään 10.

Hyvinvointialueella mitataan laajemmin työntekijäkokemusta parittomina vuosina Työterveyslaitoksen työhyvinvointitutkimuksella. Kyselyssä on useita väittämiä aihekokonaisuuksista työ, työyhteisö, johtaminen, työssä jatkaminen ja

työturvallisuus. Vuonna 2027 työyksiköissä toteutetaan vuoden 2025 kyselyn tuloksiin perustuvia kehittämistoimia. Kehittämistoimia on tullut suunnitella sekä yksikön vahvuuksien eli voimavarojen ylläpitämiseen tai vahvistamiseen, että kehitettäviin asioihin. Keväällä 2027 on kolmas ja viimeinen kohta missä kehittämiskohteiden etenemistä seurataan hyvinvointialueella kokonaisuutena sekä tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla. Syksyllä toteutetaan Pirhan kolmas Työterveyslaitoksen toteuttama työhyvinvointitutkimus. Kyselyn tulokset saadaan joulukuussa 2027.

6.2 Monipuolisilla henkilöstöetuuksilla tuetaan hyvinvointia

Pirkanmaan hyvinvointialueella varataan vuosittain talousarvioon määrärahat henkilöstöetuuksille. Henkilöstöetuuksilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvointialueella on vuonna 2026 käytössä monipuoliset henkilöstöedut, joihin lukeutuu muun muassa liikunta-, kulttuuri-, työmatka- ja hyvinvointietu, lounasetu, merkkipäivien huomioiminen sekä eläkelahja. Henkilöstöltä kysyttiin näkemyksiä henkilöstöetuuksista keväällä 2026, jonka pohjalta arvioidaan henkilöstöetuuksien kohdentamista uudelleen vuonna 2027.

Vuoden 2027 henkilöstöetuuksista päätetään henkilöstöjaoston kokouksessa loppuvuodesta 2026.

6.3 Työkulttuuria kehitetään työhyvinvoinnin tueksi

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on tasapaino työntekijän kokeman työn kuormituksen ja vaatimusten sekä voimavaratekijöiden välillä. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutetussa tiedonkeruukyselyssä keskeisiksi työhyvinvointia vahvistaviksi voimavaratekijöiksi nimettiin muun muassa hyvä työyhteisö ja yhteishenki, työn merkityksellisyys ja motivaatio sekä toimivat käytännöt ja epäkohtiin puuttuminen. Nämä tekijät suojaavat tutkimustenkin mukaan työntekijöitä kuormittumiselta. Työhyvinvoinnin keskeisiksi kehittämistarpeiksi mainittiin vastaavasti eettisen kuormituksen tuki, esihenkilötyön tuki, johtamisen ja esihenkilötyön vastuiden selkiyttäminen, moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sekä positiivisuuden ja innovatiivisuuden lisääminen.

Pirkanmaan hyvinvointialueella henkilöstön työhyvinvointia pyritään vahvistamaan työkulttuuria ja työyhteisöjen toimivuutta kehittämällä. Työkulttuuriviikolla toukokuussa 2026 työntekijät nostivat esille Orchidea-palautekyselyssä tärkeimpinä työyhteisötaitoina palautteen antamisen, työkavereiden vahvuuksien tuntemisen sekä yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. Näitä työntekijöiden esille nostamia asioita hyödynnetään työkulttuurin kehitystyössä.

Esihenkilöitä tuetaan työhyvinvointia rakentavan työkulttuurin rakentamisessa muun muassa valmentavan johtamisen koulutuksissa. Vastuualuejohtajien kyselyssä osaamisen kehittämistarpeista vuodelle 2027 korostui työyhteisötaitojen vahvistaminen. Vuonna 2026 aloitettuja koulutuksia jatketaan vuonna 2027.

6.4 Työkykyä ylläpidetään vaikuttavilla tukikeinoilla

Työkykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö on hyvinvointialueen toiminnan ja laadukkaiden palveluiden perusta. Esihenkilöiden ja johtajien on mahdollista seurata henkilöstön työkykyä raportoinnin sekä työntekijöiden kanssa keskustellen. Hyvinvointialueella on käytössä erilaisia tukikeinoja, joiden tavoitteena on ylläpitää ja edistää henkilöstön työkykyä, puuttua työkyvyn haasteisiin varhaisessa vaiheessa vähentäen sairauspoissaoloja sekä mahdollistaa työurien jatkaminen.

Hyvinvointialueen strategian mukaan tavoitteena on hyödyntää vaikuttavia keinoja työkyvyn tukemiseksi. Tällainen keino on muun muassa aktiivisen tuen keskustelu, joka on laajasti käytössä laadullisen henkilöstösuunnittelun kyselyn mukaan. Tavoitteena on lisätä korvaavan työn käyttöä sekä laajentaa mukautetun työn huomioimista jo varhaisessa vaiheessa. Vuonna 2027 otetaan käyttöön uudistettu työkykyjohtamisen koulutus, jossa hyödynnetään aiempaa enemmän Kevan koulutuksia. Koulutuksilla tuetaan myös erityisesti mielenterveyshaasteisiin liittyvää työkykyjohtamista.

Hyvinvointialueen työterveyshuollon painopisteenä on ennaltaehkäisevät sekä työkykyä tukevat palvelut. Henkilöstön käytettävissä on lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi myös muita työterveyshuollon palveluita. Vuoden 2027 työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa on aiempaa paremmin hyödynnetty Kevasta ja työterveyshuolto Pirteltä saatavaa tietoa hyvinvointialueen henkilöstön

tuen tarpeista. Uusina palveluina työkyvyttömyysriskejä ehkäisemään on muun muassa lisätty työfysioterapeutin palveluita, kuten ryhmäohjausta näyttöpäätetyöhön ja yksilöllistä ohjausta työergonomiaan. Lisäksi työterveyspsykologien palveluissa on käytössä useampi esihenkilöille ja työntekijöille kohdennettu ryhmä, joissa vahvistetaan työntekijän voimavaroja olla työssä mielenterveyden haasteista huolimatta sekä vahvistetaan esihenkilöiden johtamista, jos työyksikössä on paljon mielenterveyssyistä johtuvia poissaoloja.

Lyhyissä sairauspoissaoloissa työterveyshuollon palvelut ovat henkilöstön käytettävissä ohjauksen ja neuvonnan sekä mahdollisen lääkityksen osalta. Pääasiallisesti sairauspoissaolon myöntää esihenkilö työntekijän kertoessa olevansa työkyvytön jostain syystä.

6.5 Keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi käytetään oikea-aikaisesti

Hyvinvointialueen työntekijöiden työtehtävät ja työolosuhteet vaihtelevat, joten työkyvyn tukemiseksi tarvitaan hyvin erilaisia keinoja. Työkyvyn tukemisen muotoja voivat olla apuvälineet työhön esimerkiksi erikoishiiri, terveydellisten syiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa, työtehtävän muokkaaminen määräaikaisesti tai pysyvästi sekä harkinnanvarainen osa-aikaisuus. Työkulttuuria on kehitetty aiempina vuosina siihen suuntaan, että osatyökykyisten työpanoksen arvostusta saadaan nostettua ja sen käyttöönotto olisi perustellusta syystä helpompaa.

Esihenkilöiden ja johtajien osaamista on tuettu erilaisilla koulutuksilla, työhyvinvointikahveilla ja infotilaisuuksilla. Pirkanmaan hyvinvointialue on tiivistänyt ja selkeyttänyt yhteistyötä Kevan, työterveyshuollon ja vakuuttajankin kanssa. Seurantaa ja selvitystyötä on lisätty niin terveysperusteisissa kuin tapaturmaperusteisissa pitkittyvissä poissaoloissa. Raportointia kehitetään edelleen johdon ja keskijohdon tiedolla johtamisen tueksi.

Vuonna 2026 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 20,7 päivää HTV2:ta kohden ajalla 1–9/2026. Terveysprosentti oli puolestaan 32 eli tällä osuudella henkilöstöstä ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja vuoden aikana syyskuun loppuun mennessä. Vuonna 2027 tavoitteena on, että yhtäjaksoisesti yli kuusikymmentä päivää kestävät sairauspoissaolot vähenevät kolme prosenttia verrattuna vuoteen 2026. Kaikkien

sairauspoissaolojen osalta tavoitteena on kahden prosentin vähennys verrattuna vuodentakaiseen. Lisäksi tavoitteena on nostaa terveysprosentti koko hyvinvointialueella kolmeenkymmeneen prosenttiin vuoden lopussa.

Pirkanmaan hyvinvointialueella on ollut useana vuotena strategisena tavoitteena sairauspoissaolojen vähentäminen. Tehdyistä toimista huolimatta tavoitteeseen ei ole päästy.

Sairauspoissaolojen vähentämiseksi lisätään korvaavan työn käyttöä, tuetaan osa-aikaratkaisuja aiempaa enemmän ja mahdollistetaan kaikilla tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla mukautettu työ sekä ohjataan työyhteisöjä löytämään yhdessä keinoja työssäolopäivien lisäämiseen. Nämä toimet edellyttävät ymmärrystä siitä, että työkykyjohtaminen on osa työn johtamista. Henkilöstön tulee olla poissa työstä silloin kun sairaus sitä vaatii, mutta muissa tilanteissa etsitään keinoja työssäoloon yhdessä esihenkilön tai työyhteisön kanssa.

Lokakuussa 2026 hyvinvointialuejohtaja nimeää työryhmän, jonka tehtävä on vauhdittaa tässäkin suunnitelmassa kuvattujen keinojen (sairauspoissaolokäytännöt ja esihenkilöiden työkykyjohtaminen, työterveyshuollon tuki, koulutukset ja valmennukset, johtamisen käytännöt jne.) käyttöönottoa laajasti koko hyvinvointialueella. Tavoitteena on lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja työssäolopäiviä vähentäen sairauspoissaoloja.

6.6 Poikkeamailmoitukset ja riskiarvioinnit yhdistetään samaan järjestämään

Työsuojelu on toimintaa, jolla ehkäistään, poistetaan tai vähennetään työstä ja työoloista aiheutuvia vaaroja ja riskejä. Työturvallisuuden vastuut eri rooleihin tulevat työturvallisuuslaista. Työsuojelua toteutetaan hyvinvointialueella kaikkien työntekijöiden toimesta jokapäiväisessä työssä sekä työpaikkakokouksissa. Sen lisäksi toimintamalleja kehitetään ja uusia ohjeistuksia laaditaan työturvallisuuden lisäämiseksi. Edustuksellisella yhteistoiminnalla, työsuojelutoimikunnalla ja yhteistyöryhmillä on työsuojelussa omat roolinsa. Työsuojelutoimikunta käsittelee koko hyvinvointialuetta koskevia työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavia asioita.

Hyvinvointialueen työturvallisuuden tilan arvioidaan olevan kohtalaisen korkealla tasolla. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutetussa tiedonkeruukyselyssä työturvallisuuden nykytilan keskiarvoksi muodostui 3,33, kun sitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–4. Työturvallisuutta parantaviksi tekijöiksi nimettiin tiedonkeruukyselyn avoimissa vastauksissa muun muassa jatkuva kehittäminen ja koulutus, työturvallisuuden keskustelu, yhteistyö eri toimijoiden kanssa sekä poikkeamailmoitukset, riskiarviot ja epäkohtiin puuttuminen. Työturvallisuuden tilaa heikentäviksi tekijöiksi mainittiin puolestaan muun muassa uhka- ja väkivaltatilanteet asiakastyössä, työkuorma sekä psykososiaaliset riskit.

Vuonna 2027 Pirkanmaan hyvinvointialueella otetaan käyttöön Laatuportti-järjestelmä niin työ-, asiakas-, tieto- ja toimintaympäristöturvallisuuden poikkeamailmoittamisessa kuin työturvallisuusriskiarvioinnissa. Uuden järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa jokaiselle työntekijälle uuden oppimista, mutta se antaa myös aiempaa paremmat mahdollisuudet hyödyntää läheltä piti tilanteita ja tapahtuneita tapaturmia toiminnan kehittämisessä. Samalla on mahdollisuus päivittää kaksi kertaa vuodessa tehtävä työturvallisuusriskiarviointi entistä tarkemmin.

Työturvallisuuden johtamisen osaamiseen on käytössä Moodle-kurssi sekä useita teemoittaisia koulutuksia. Kouluttautuminen ei ole ainoa osaamisen vahvistamisen keino, vaan esimerkiksi myös turvakävelyt ja työsuojelun asiantuntijoiden antama sparraus vahvistavat osaamista.

7 Osaamisen kehittämisellä tuetaan palveluiden laatua

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen ylläpitäminen sekä osaamisen hyödyntäminen toiminnan uudistamisessa. Tavoite tukee henkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä heidän urapoluillaan.

Tämä henkilöstösuunnitelman osa vastaa lakisääteiseen velvoitteeseen henkilöstön koulutussuunnitelman laatimiseen. Hyvinvointialueiden tulee lain mukaan seurata henkilöstönsä ammatillista kehittymistä ja huolehtia riittävästä täydennyskoulutuksesta palvelutarpeisiin vastaamiseksi sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi.

7.1 Osaamisen johtamisesta halutaan entistä systemaattisempaa

Osaamisen johtaminen sisältää osaamisen strategisen johtamisen, osaamistarpeiden määrittelyn, osaamisen kehittämisen keinojen suunnittelun ja valinnan sekä osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin. Pirkanmaan hyvinvointialueella on laadittu osaamisen johtamisen viitekehys (liite 2), joka määrittelee työntekijän, lähiesihenkilön, toimi- ja vastuualueen johdon, Pirha-akatemian sekä ylimmän johdon roolit ja vastuut osaamisen kehittämisessä.

Laadullisen henkilöstösuunnitelman tueksi toteutetussa tiedonkeruukyselyssä osaamisen johtamisen roolien arvioitiin toteutuvan toimi- ja vastuualuejohdon osalta pääsääntöisesti systemaattisesti ja työntekijöiden osalta vähintäänkin satunnaisesti. Vastaajat kuvasivat kuitenkin tarvitsevansa tukea ja resursseja systemaattisempaan osaamisen johtamiseen ja toivoivat esimerkiksi selkeämpiä ohjeistuksia ja tiedottamista, laajempaa koulutustarjontaa, esihenkilötyön ja johtamisen tukea sekä määrällistä tietoa johtamisen tueksi.

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian toimeenpanosuunnitelmassa osaamisen johtamiseen liittyvänä kehittämistoimena tullaan luomaan osaamisen johtamisen toimintamalli ja osaamisen kehittämiseen liittyvä mittaristo.

7.2 Osaamisen kehittäminen perustuu tunnistettuihin tarpeisiin

Pirkanmaan hyvinvointialueella osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittymisen arviointi on osa strategista ja laadullista henkilöstösuunnitteluprosessia. Henkilöstön osaaminen näkyy organisaation ja yhteisöjen laadukkaina palveluina, asiakkaiden tyytyväisyytenä ja tuottavuuden kasvuna.

Osaamisen tilannekuvaa arvioidaan osana laadullista henkilöstösuunnitteluprosessia keväisin. Osaamistarpeiden arvioinnissa huomioidaan toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset, strategian ja sen toimeenpanosuunnitelman tavoitteet, henkilöstösuunnitelman tavoitteet, yksiköiden toiminnan kehittämistarpeet sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet.

Henkilöstön kokemus riittävästä osaamisesta työssään on yhteydessä mielekkään työn kokemukseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstön osaamisesta ja kehittymistarpeista keskustellaan mm. vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Työssä vaadittavaa

osaamista arvioidaan myös päivittäisessä työssä yhdessä esihenkilön ja työyhteisön kanssa.

Vastuualuekohtaiset osaamisen kehittämistarpeet kerätään vuosittain elokuussa. Vuotta 2027 koskien vastuualueet esittivät yhteensä 2212 osaamisen kehittämisen tarvetta. Niiden pohjalta Pirha-akatemia suunnittelee seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Tämän lisäksi vastuualueet ja niiden alaiset yksiköt suunnittelevat ja toteuttavat yksikkökohtaisia osaamisen kehittämisen toimia. Lisäksi vuoden 2027 tavoitteena on, että kolmella neljästä hyvinvointialueen työntekijästä on oppimissuunnitelma, joka sisältää työssä oppimisen suunnitelman sekä osaamisen kehittymistä tukevat vähintään kolme koulutuspäivää vuodelle 2027.

7.3 Työssä oppiminen on osaamisen kehittämisen perusta

Pirkanmaan hyvinvointialueella hyödynnetään monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen on vaikuttavaa, kun se kytkeytyy omaan työhön, jolloin erilaiset työssä oppimisen keinot ovat tärkeitä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on lueteltu tarkemmin alla.

Osaamisen kehittämisen menetelmät Pirkanmaan hyvinvointialueella

Työssä oppimisen menetelmät

- Vertaisoppiminen (pari-, tiimi- tai työryhmätyöskentely)
- Yhteiskehittäminen ja hanke-/projektityö
- Osaamisen jakaminen
- Perehdyttäjänä toimiminen
- Kouluttajana toimiminen
- Fasilitoijana toimiminen
- Osaamisen laajentaminen (työtehtävien rikastaminen, vastuutehtävät, suunnitelmallinen sijaistaminen)

Uuden tiedon kerryttämisen menetelmät

- Tutkimustyöhön osallistuminen/tutkijana toimiminen
- Uusimman tutkimustiedon ja kirjallisuuden hyödyntäminen työssä
- Omaan työhön liittyvien julkaisujen tekeminen (artikkelit, blogit, podcastit)
- Ammatillisten verkostojen hyödyntäminen

Henkilöstön sisäiseen liikkuvuuteen liittyvät menetelmät

- Tavoitteellinen työkierto
- Ketjulähettitoiminta
- Toisessa työtehtävässä toimiminen määräaikaisesti
- Vakituisena varahenkilönä toimiminen

Täydennyskoulutuksen menetelmät

- Oman yksikön /vastuualueen /tehtäväalueen sisäinen koulutus
- Pirha-akatemian tarjoama koulutus
- Pirhan ulkopuolinen koulutus

Jatko-opintoihin liittyvät menetelmät

- Tutkintoon johtava koulutus
- Erikoistumiskoulutus
- Oppisopimuskoulutus

Ohjaukselliset menetelmät

- Mentorointi
- Coaching
- Työnohjaus
- Defusing
- Jälkipuinti
- Työyhteisösovittelu

Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutetun tiedonkeruukyselyn perusteella käytetyimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä hyvinvointialueella ovat oman

yksikön, vastuualueen tai toimialueen sisäinen koulutus, perehdyttäjänä toimiminen, Pirha-akatemian tarjoama koulutus, ammatillisten verkostojen hyödyntäminen sekä vertaisoppiminen, joista jokaista arvioitiin käytettävän varsin systemaattisesti.

7.4 Perehdytysjärjestelmän käyttöä vakiinnutetaan

Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä yhtenäinen perehdytysprosessi, joka tukee suunnitelmallista ja tasavertaista perehdytystä kaikille henkilöstöryhmille työsuhteen muodosta tai kestosta riippumatta.

Kesäkuuhun 2026 mennessä käyttöön otettu sähköinen perehdytysjärjestelmä ja yhteiset toimintamallit ovat parantaneet perehdytyskokemusta merkittävästi perehdytyskokemuksen laatua mittaavan palautekyselyn mukaan. Vuoden 2027 tavoitteena on järjestelmän käytön vakiinnuttaminen ja toimintamallien yhdenmukainen toteutuminen koko hyvinvointialueella.

7.5 Osaamisen kehittämisen painopisteet vastaavat toiminnan muutoksiin

Pirkanmaan hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen painopistealueiksi on määritelty ammatillinen substanssiosaaminen, turvallisuusosaaminen, asiakaslähtöinen osaaminen, digiosaaminen, johtamisosaaminen, työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, uudistumiskyvykkyys ja kehittämisosaaminen.

Arvioitaessa organisaation osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, pyritään huomioimaan yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotason tarpeet sekä vastaamaan niihin erilaisin osaamisen kehittämisen toimin. Pirkanmaan hyvinvointialueen vastuualueet arvioivat vastuuyksiköiden kanssa vuosittain sekä osaamista että muita laadulliseen henkilöstösuunnitelmaan liittyviä teemoja. Mahdollisiin palvelutuotannon tai toimintaympäristön muutoksiin liittyvät osaamisen kehittämisen toimenpiteet tehdään tarvearvioihin perustuen.

7.6 Osaamisen kehittymistä seurataan yksilö- ja organisaatiotasolla

Osaamisen kehittämistä ja kehittymistä seurataan Pirkanmaan hyvinvointialueella sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Koulutuspäivien osalta minimivuositavoitteeksi

on asetettu kolmeen koulutuspäivään osallistuminen koko henkilöstön osalta. Tavoitteen edistymistä seurataan kvartaaleittain samoin kuin kehityskeskusteluiden käymistä. Esihenkilö seuraa yksikkönsä henkilöstön osaamisen kehittymistä ja keskustelee heidän kanssaan osaamisesta. Lisäksi vuodelle 2027 on asetettu tavoite, että vähintään 75 % henkilöstöstä on osaamisen kehittymistä tukeva oppimissuunnitelma.

Taulukossa 5 on kuvattuna täydennyskoulutuspäivät HTV2 kohden ammattiryhmittäin ajalta tammi-syyskuu 2026. Ammattiryhmäluokittelupäivityksen takia ei ole mahdollista esittää vertailutietoja vuodelta 2025. Koko hyvinvointialueella täydennyskoulutuspäiviä HTV2 kohden on ollut tänä ajankohtana 3,2 päivää, kun samana ajankohtana vuonna 2025 niitä on ollut 3,4 päivää.

Taulukko 5. Täydennyskoulutuspäivät ammattiryhmittäin ajalla 1–9/2026.

Ammattiryhmä	Täydennyskoulutuspäivät/HTV2 1-9/2026
Erityishenkilöstö ja opiskeluhuolto	4,7
Esihenkilöt ja johto	5,5
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	2,3
Hoito- ja hoivahenkilöstö	2,3
Huolto- ja tukipalveluhenkilöstö	0,6
Lääkärihenkilöstö	7,3
Pelastushenkilöstö	14,1
Sosiaalihuollon henkilöstö	2,5
Tutkimushenkilöstö	5,8
Yhteensä koko hyvinvointialueella	**3,2**

8 LIITTEET

Liite 1. Henkilöstötiedon mittarit ja raportointi

Seurattava asia	Mittari	Raportointi
Henkilöstö-rakenne	HTV2:n kehitys, budjetoidut ja toteutuneet Määräaikaisten (sis. sijaiset) palkat Lyhytaikaisten (alle 13 pv) palvelussuhteiden määrä ja osuus määräaikaisesta henkilöstöstä (%)	Kuukausittain
Strateginen mittari	Sairauspoissaolopäivien määrä / HTV2	Kuukausittain
Henkilöstö-kustannukset	Palkat ja palkkiot, budjetoitu ja toteuma Maksetut lisä- ja ylityökorvaukset Paikallisiin sopimuksiin perustuvat korvaukset, hälytysrahojen ja vuoronvaihtokorvausten kehitys Lyhytaikaisten (alle 13 pv) sijaisten käytön kustannukset	Kuukausittain
Vuokratyö	Vuokratyön käytön kustannukset, budjetoitu ja toteuma	Kuukausittain
Strateginen mittari	Suositteluindeksi eNPS (asteikko -100 ja +100 välillä) Vakinaisen henkilöstön yli 60 sairauspoissaolopäivällä olleiden henkilöiden määrä Terveysprosentti (= 0 pv sairastaneiden osuus henkilöstöstä) Sairauspoissaoloprosentti Ulkoisessa haussa olleiden avointen tehtävien täyttöaste (%) Täydennyskoulutuspäivien määrä / työntekijä (htv2), mahdollisuus ammattiryhmäkohtaiseen tarkasteluun Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus (%)	Kvartaaleittain
Henkilöstö-kustannukset	Työterveyshuollon kustannukset (€/htv2) Ulkoisten koulutusten kustannukset (€/htv2) Henkilöstökulut (€/htv2), mahdollisuus ammattiryhmäkohtaiseen tarkasteluun Pitämättömät lomat ja säästövapaat päivinä (lomapalkkavelka)	Kvartaaleittain
Osaaminen	Kehityskeskustelujen toteumaprosentti Perehdytyksen NPS	Kvartaaleittain
Strateginen mittari	Valmentavan johtamisen toteutuminen (%)	Vuosittain

Liite 2. Osaamisen johtamisen viitekehys

