

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**



**Pirkanmaan hyvinvointialueen
henkilöstökertomus 2025**

Sisällysluettelo

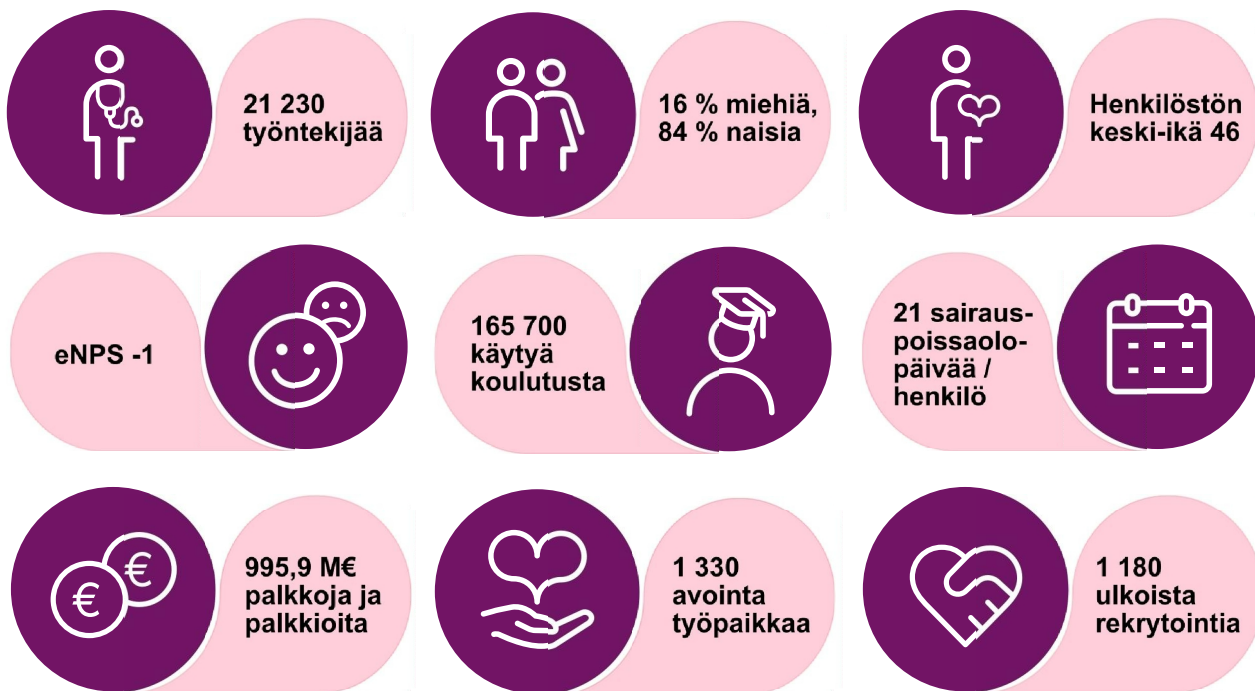
1	Johdanto	2
2	Henkilöstöjohtajan terveiset	3
3	Toimintaympäristön muutokset vauhdittivat uudistumista	4
4	Strategisena tavoitteena hyvinvoiva henkilöstö	7
5	Henkilöstörakenteessa ei suuria muutoksia	8
6	Henkilöstön saatavuus hyvällä tasolla	11
6.1	Rekrytointien täyttöaste korkea	13
6.2	Uuden työvoimahallintajärjestelmän käyttöönotto eteni	15
7	Henkilöstön osaaminen hyvällä tasolla	16
7.1	Opiskelijapalaute positiivista	17
7.2	Intro-perehdytysjärjestelmä otettiin käyttöön	17
7.3	Kehityskeskusteluiden määrässä kasvua	18
7.4	Koulutuksiin osallistuttiin aiempaa enemmän	18
7.5	Esihenkilökoulutuksissa painottui valmentava johtaminen	20
8	Työhyvinvointia tuettiin monin keinoin	21
8.1	Sairauspoissaoloissa vähäinen lasku	22
8.2	Vaaratapahtumien ilmoittamiseen kannustettiin	25
8.3	Työterveyshuollon painopisteenä ennaltaehkäisevät palvelut	28
8.4	Työntekijäkokemus kehittyi myönteiseen suuntaan	28
8.5	Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia korostettiin	32
8.6	Henkilöstöviestinnässä työntekijät esillä	33
9	Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistettiin suunnitelmallisesti	33
9.1	Lähiesihenkilötyö koettiin oikeudenmukaiseksi	34
9.2	Kokemukset yhdenvertaisuudesta jakautuivat	34
10	Sopimuskorotuksilla harmonisoitiin palkkoja	35
10.1	Palkkausjärjestelmien rakentaminen ja harmonisointi etenivät	37
10.2	Vuokratyötä korvattiin omalla työllä	38
10.3	Henkilöstölle tarjottiin monipuoliset henkilöstöetuudet	39
	Liitteet	41

1 Johdanto

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstökertomus on toimintakertomusta ja tilinpäätöstä täydentävä asiakirja, joka tarkastelee hyvinvointialueen henkilöstön tilannetta vuoden 2025 osalta. Kertomuksessa esitellään henkilöstövoimavarojen kannalta keskeisimpiä tunnuslukuja sekä toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta hyvinvointialueen toimintaan ja henkilöstöön. Lisäksi siinä arvioidaan asetettujen strategisten henkilöstötavoitteiden toteutumista.

Henkilöstökertomuksen määrälliset tiedot on koottu hyvinvointialueen käytössä olevista HR-raportointijärjestelmistä sekä hyvinvointialueella toteutettujen henkilöstökyselyiden tuloksista. Toimintavuoden aikana toteutettiin muun muassa ensimmäistä kertaa vastuualuetasoinen tiedonkeruu laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi. Raportointijärjestelmistä kerättyjen tietojen poikkileikkauspäivänä on käytetty pääsääntöisesti vuoden viimeistä päivää (31.12.2025).

Kertomuksessa esitetään määrälliset tiedot pääsääntöisesti vuosien 2024 ja 2025 osalta. Vuoden 2023 tiedot eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia, sillä raportointi ei ole ollut tällöin vielä täysimittaista. Henkilöstökertomuksen määrällisten tietojen laskentatapaa sekä käytettyjä lyhenteitä ja käsitteitä on esitelty tarkemmin liitteessä 1.



Kuva 1 Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstötunnuslukuja 2025

2 Henkilöstöjohtajan terveiset

Vuosi 2025 oli henkilöstön kannalta hieman rauhallisempi kuin ensimmäiset kaksi vuotta. Suurimmat myllerrykset palveluverkossa olivat ohi. Toiminta alkoi asettua, mikä näkyi henkilöstöä koskevissa tuloksissa myönteisesti. Henkilöstön antamat näkemykset niin Fiilismittariin, työkuultuurikyselyyn kuin yhdenvertaisuuskyselyynkin muodostivat hyvän tilannekuvan sekä toivat esille kehittämistarpeita. Erityisen iloista oli huomata, kuinka paljon Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyn tulokset olivat parantuneet syksyyn 2023 verrattuna.

Talouden tasapainottaminen väritti vuotta, sillä Pirkanmaan hyvinvointialueella tavoiteltiin alijäämän kattamista lainsäädännön mukaisesti. Alkuvuosi toimeenpantiin vielä vuoden 2024 yhteistoimintaneuvottelujen tuloksia. Keväällä toteutui vain yksittäisiä kohdennettuja yhteistoimintamenettelyjä sekä toiminnan uudelleen organisoiteja, mutta syksyllä jouduttiin vielä käymään talousarvioon liittyvät sairaalapalveluiden yt-neuvottelut. Neuvottelutulos saatiin joulukuun alussa.

Vuoden aikana kiinnitettiin huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn, sillä jatkuvat suuret muutokset ja kireä talous vaikuttivat henkilöstöön. Myös esihenkilöille tarjottiin tukea omaan työhönsä. Pirha-akatemian toiminta vakiintui, ja sen avulla tuettiin koko henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä muun muassa uusien tietojärjestelmien haltuunottoa. Palkkojen harmonisointia toteutettiin kaikkien hyvinvointialueella käytössä olevien työ- ja virkaehtosopimusten mukaisilla korotuksilla. Alkuvuonna maksettiin takautuvasti useita palkankorotuksia paikallisten neuvottelujen ratkaisujen pohjalta.

Vuosi 2025 oli merkittävä HR-tiedon ja -tiedolla johtamisen kehittämisen vuosi. HR-raportoinnin palvelumuotoilulla pyrittiin vastaamaan paremmin johtamisen tueksi tarvittaviin raportointitarpeisiin. Palvelumuotoiluissa huomioitiin eri johtamisen tasot. Vuoden aikana päivitettiin myös keskeiset henkilöstöä ja johtamista koskevat asiakirjat. Jatkossa henkilöstösuunnitelma yhdistyy entistä tiiviimmin niin strategian tavoitteisiin kuin muiden suunnitelmienkin sisältöihin. Syksyn aikana aloitettiin uuden, vuosien 2026–2029 strategian toimeenpanosuunnitelman valmistelu.

Pirkanmaan hyvinvointialue

Syksyllä valmistui myös johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus. Samalla koottiin johtamisjärjestelmään liittyviä kehittämisideoita. Lisäksi vuoden aikana selvitettiin yhteistoimintaa sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. HR-palveluidenkin rakenne uudistui vuoden 2025 alussa. Muutoksen tarkoituksena oli vahvistaa strategista johtamista sekä tukea palvelutuotantoa aiempaa paremmin. Alla olevassa kuvassa on kuvaus hyvinvointialueen organisaatorakenteesta vuoden aikana tapahtuneet muutokset huomioiden.



Kuva 2 Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatorakenne 1.1.2026

3 Toimintaympäristön muutokset vauhdittivat uudistumista

Pirkanmaan hyvinvointialue on toiminut alkaen vuodesta 2023 vastaten sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluista 23 kunnan alueella Pirkanmaalla. Hyvinvointialue työllis-

Pirkanmaan hyvinvointialue

tää kaikkiaan yli 21 000 työntekijää, ja sen alueella asuu yli 540 000 ihmistä. Pirkanmaan hyvinvointialueen alueella sijaitsee Tampereen yliopistollinen sairaala (Tays), joka on yksi Suomen viidestä yliopistollisesta sairaalasta. Tays tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita Pirkanmaan hyvinvointialuetta laajemman alueen väestölle.

Pirkanmaan hyvinvointialue muodostaa Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan kanssa Sisä-Suomen yhteistyöalueen, joka edistää sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista ja kehittämistä sekä hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttivat vuonna 2025 ennen kaikkea henkilöstön saatavuuteen. Heikentynyt yleinen työmarkkinatilanne lisäsi hakijoiden määrää, ja kelpoisia hakijoita oli hyvin saatavilla. Samaan aikaan hyvinvointialueen yhteistoimintamenettelyt rajoittivat kuitenkin mahdollisuuksia palkata uutta henkilöstöä.

Hyvinvointialueista annetun lain 115 § mukaan hyvinvointialueiden tulee kattaa alijäämänsä vuoden 2026 loppuun mennessä. Vaikka Pirkanmaalla talouden tasapainottamista on tehty aktiivisesti ja tilanteen edetessä lainsäädännön mukaisesti, ei valtakunnalliseen valmisteluun edennyttä siirtymäaikaa alijäämän kattamiseen oleteta tulevan mahdolliseksi.

Taloutta on tasapainotettu muun muassa tiloihin, vuokratyöhön, ostopalveluihin sekä henkilöstöön liittyvillä keinoilla. Hyvinvointialueella käytiin vuoden 2025 aikana seitsemän yhteistoimintaneuvottelua, joiden tuloksena arvioitiin vähennettävän enintään 196 henkilöä.

Osa yhteistoimintaneuvotteluista oli niin kutsuttuja toiminnallisia muutosneuvotteluita, joilla ei tavoiteltu henkilöstövähennyksiä. Niiden seurauksena muun muassa uudistettiin palvelurakenteita tai siirrettiin resursseja asiakastarpeen mukaisesti organisa-



Kuva 3 Pirkanmaan hyvinvointialueella sijaitsevat kunnat

tiossa. Toiminnalliset yhteistoimintaneuvottelut koskivat strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueen TKIO-toimialuetta sekä lasten, nuorten ja perheiden, ikäihmisten ja vammaisten, avopalveluiden sekä sairaalapalveluiden palvelulinjoja. Kaikki yhteistoimintaneuvottelut päättyivät erimielisinä.

Kokonaisuudessaan vuosien 2023–2025 aikana tuotannollistaloudellisten yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena palvelussuhde päättyi Pirkanmaan hyvinvointialueella yhteensä 47 henkilöllä. Vuonna 2025 palvelussuhde päättyi 13:lla. Näistä osa oli vuoden 2024 neuvotteluiden toimeenpanoa. Hyvinvointialueen sisällä on näin ollen hyvin pystytty tarjoamaan irtisanomisuhan alla tai takaisinottovelvollisuuden piirissä oleville työntekijöille ja viranhaltijoille uusia tehtäviä.

Hyvinvointialue vähensi vuoden aikana vuokratyötä sekä ostopalveluja, joita korvattiin omilla työntekijöillä. Tarvittaviin tehtäviin palkattiin henkilöstöä ensisijaisesti takaisinottovelvoitteen piirissä olevien työntekijöiden joukosta. Tehtävät, joihin ei löytynyt työntekijää tällä menettelytavalla, avattiin julkiseen hakuun.

Myös lainsäädännön muutokset vaikuttivat henkilöstöresursseihin. Muun muassa vammaispalvelulain muutokset tuli huomioida resurssien määrässä sekä palvelujen organisoinnissa. Lisäksi vuoden aikana seurattiin tarkasti inhouse-lainsäädännön valmistelua ja sen vaikutusta sekä hyvinvointialueen konserniin että sen inhouse-yhtiöiden palvelujen käyttöön. Lainsäädännön odotetaan valmistuvan vuoden 2026 aikana.

Hyvinvointialueiden kansalliset tavoitteet vahvistettiin valtioneuvostossa vuosille 2025–2029. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa valmisteltiin järjestämislakiin HR-tiedon raportointiin liittyvää päivitystä, joka tulee toteuttaa yhdenmukaisin perustein kansallisesti vuoden 2026 lopussa.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT sekä pääsopijajärjestöt neuvottelivat valtakunnallisesti sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimuksen eli SOTE-sopimuksen sekä hyvinvointialan yleisen virka- ja työehtosopimuksen eli HYVTESin uusista palkkausjärjestelmistä. Neuvottelujen tulos valmistui aivan vuoden lopussa, joten työnantajakohtaisten paikallisten neuvottelujen ohjeistus sekä toimeenpano siirtyivät vuodelle 2026.

Työelämä kehittyi edelleen digitalisaation ja tekoälyn näkökulmasta, mikä edellytti hyvinvointialueen henkilöstöltä ennakointia ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Erityisesti digiosaamisen ja -tuen merkitys työssä kasvoi. Teknologian nopea muutos näkyi myös Pirkanmaan hyvinvointialueen palveluiden kehittämisessä.

4 Strategisena tavoitteena hyvinvoiva henkilöstö

Vuonna 2025 toteutetut henkilöstöpolitiikka ja -toimenpiteet perustuivat hyvinvointialueen strategiaan, henkilöstöohjelmaan, strategian toimeenpano-ohjelmaan sekä muihin strategiaan keskeisesti liittyviin suunnitelmiin. Henkilöstöä koskevia tavoitteita vuodelle 2025 esiteltiin lisäksi henkilöstösuunnitelmassa, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa, osaamisen kehittämissuunnitelmassa, palkkojen harmonisointisuunnitelmassa, työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa, päihde- ja riippuvuussuunnitelmassa sekä rekrytointin periaatteissa.

Hyvinvointialueen vuosille 2023–2025 laaditun strategian toteuttamisen tueksi laadittiin toimeenpano-ohjelma, jonka kolmas kärki keskittyi Hyvinvoivat työntekijät -tavoitteen toteuttamiseen. Henkilöstöä koskevia tavoitteita löytyi myös toimeenpano-ohjelman ensimmäisestä ja neljännestä kärjestä, joiden keskeisinä teemoina olivat henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen ja turvallisuus sekä taloudellinen kestävyys, kehittäminen, toimintakulttuuri ja aktiivinen yhteistyö hyvinvointialueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Strategia 2023–2025: Kärki 3. Hyvinvoivat työntekijät

- Olemme vahva ja vetovoimainen työyhteisö ja arvostettu hyvinvointialue työntekijöidemme keskuudessa
- Luomme luottamuksen ilmapiirin ja valmentavan johtamisen kulttuurin
- Tuemme ja kannustamme henkilöstöämme kehittymään osaajina
- Pidämme huolta henkilökunnan työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista

Vuodelle 2025 erikseen määritellyt tavoitteet ovat listattuna hyvinvointialueen toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2025–2027, jossa järjestämisen tavoitteiksi on kirjattu alla olevat neljä tavoitekokonaisuutta. Näistä tavoitekokonaisuus numero kaksi pitää sisällään henkilöstöä koskevia tavoitteita.

Sekä toimeenpano-ohjelman kaikkien strategiakärkien tavoitteiden että vuoden 2025 tavoitteiden toteutuminen on raportoitu osana tilinpäätöstä.

Järjestämisen tavoitteet 2025

1. Parannamme saatavuutta ja yhdenvertaisuutta palveluissa
2. Edistämme henkilöstön työhyvinvointia
3. Toimintamme on laadukasta ja vaikuttavaa
4. Kehitämme yhteistyössä hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta ja luottamusta

Järjestämisen tavoitteiden tavoitekokonaisuuden kaksi alatavoitteet vuodelle 2025, niiden mittarit ja toteutuminen ovat listattuna alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Tavoite	Mittarit	Toteutuminen
2.1 Työhyvinvointi kehittyy myönteisesti	Työntekijäkokemuskyselyn (Fiilismittari) eNPS (netto suositteluindeksi) arvo pysyy positiivisena vuoden 2025 aikana	Ei toteutunut
2.2 Sairauspoissaolojen määrä vähenee	Sairauspoissaolopäivien / htv / vuosi määrä vähenee 3 % verrattuna vuoteen 2024 (tarkastelu tehtäväalueet ja palvelulinjat)	Ei toteutunut
2.3 Vakinaisen henkilöstön pito- ja vetovoima paranee	Vakinaisten työntekijöiden lähtövaihtuvuus pysyy 5–10 %:n välillä/vuosi kaikilla tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla	Toteutui
2.4 Vuokratyövoiman käyttö vähenee	Vuokratyövoiman käytön kustannukset laskevat 20 % vuoteen 2024 verrattuna	Toteutui
2.5. Henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään	Koulutuspäivien määrät / ammattiryhmittäin / htv kasvaa vuoteen 2024 verrattuna	Koulutuspäiviä ei pystytty raportoimaan

Taulukko 1 Järjestämisen tavoitteet ja niiden toteutuminen vuonna 2025

5 Henkilöstörakenteessa ei suuria muutoksia

Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteli 31.12.2025 kaikkiaan noin 21 230 työntekijää. Vakinaisessa palvelussuhteessa työskenteli noin 17 150 henkilöä eli 81 prosenttia työntekijöistä. Määräaikaisessa palvelussuhteessa oli puolestaan noin 4 080 henkilöä eli 19 prosenttia työntekijöistä.

Pirkanmaan hyvinvointialue

Henkilöstön kokonaismäärä pysyi vuonna 2025 likimain samana verrattuna vuoteen 2024. Määräaikaisen henkilöstön osuus väheni noin 5 prosenttia, kun taas vakituisen henkilöstön osuus kasvoi 2 prosenttia. Vuoden 2024 tavoin henkilöstöstä 84 prosenttia oli naisia ja 16 prosenttia miehiä.

Lyhytaikaisten sijaisten, eli alle 13 päivää kestävässä palvelussuhteessa työskentelevien, palvelussuhdepäivien määrä lisääntyi vuonna 2025 hyvinvointialueitasoisesti 18 prosenttia vuoteen 2024 nähden. Eniten alle 13 päivää kestäneitä palvelussuhteita oli ikäihmisten ja vammaisten palveluissa.

Suurimmat muutokset henkilötyövuosien määrässä vuoden 2025 aikana tapahtuivat sote palvelutuotannon johdon palvelulinjalla sekä strategisen ohjauksen ja järjestämisen ja tukipalveluiden tehtäväalueilla. Muutoksia selittävät organisaatiomuutokset. Sote palvelutuotannon johdon palvelulinjalle kuulunut integraatiotoiminta organisoitiin uudelleen, ja henkilöstöä siirtyi muille palvelulinjoille ja tehtäväalueille. Strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueelta puolestaan siirtyi henkilöstöpalveluiden henkilöstö tukipalveluihin.

Organisaatio	Vakinaiset 2024	Vakinaiset 2025	Määräaikaiset 2024	Määräaikaiset 2025	Yhteensä 2024	Yhteensä 2025
SOTE-palvelut	12 735	13 130	3 231	3 139	15 966	16 271
Avopalvelut	1 914	2 024	403	409	2 317	2 433
Sairaalapalvelut	5 340	5 568	1 548	1 465	6 888	7 034
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1 470	1 502	282	239	1 752	1 741
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	3 917	3 987	970	1 012	4 888	4 999
Sote palvelutuotannon johto	94	49	28	14	121	64
Pelastuspalvelut	702	716	96	112	798	828
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	459	357	74	69	533	426
Tukipalvelut	793	929	301	281	1 094	1 210
Koko hyvinvointialue	14 689	15 132	3 702	3 601	18 391	18 735

Taulukko 2 Hyvinvointialueella työskennellyt henkilöstö täysinä henkilötyövuosina laskettuna (HTV2) 31.12.2025

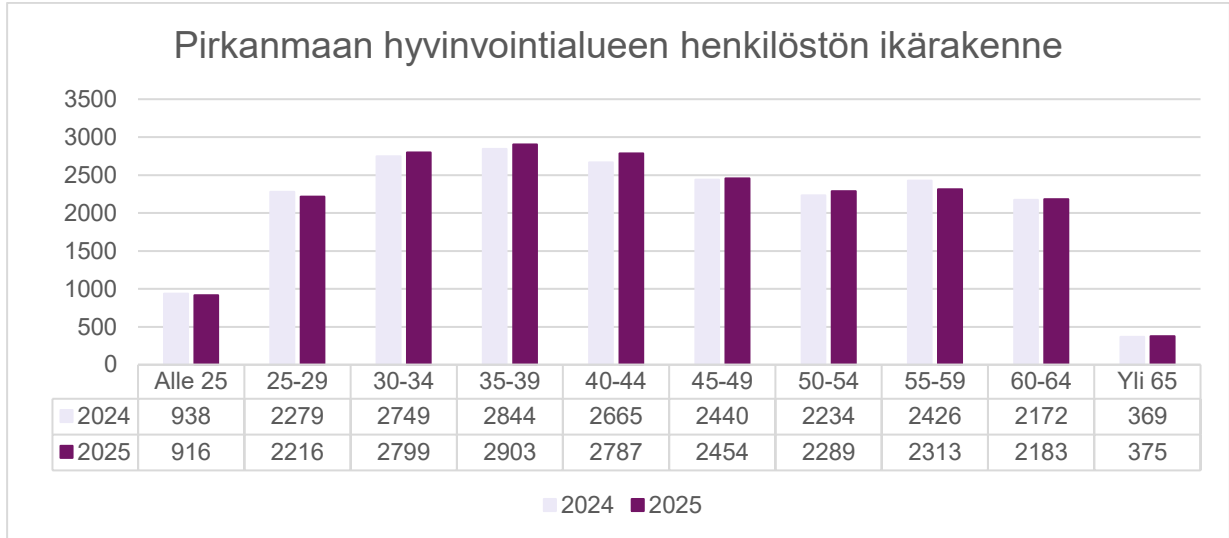
Pirkanmaan hyvinvointialue

Pirkanmaan hyvinvointialueella oli vuonna 2025 käytössä kaikkiaan 520 erilaista, henkilöstön tehtävää kuvaavaa nimikettä. Yleisin niistä oli sairaanhoitaja, joita työskenteli hyvinvointialueella hieman alle 4 700. Seuraavaksi yleisimmät nimikkeet olivat lähihoitaja, sairaalahuoltaja, erikoislääkäri ja ohjaaja. Hyvinvointialueella käytettävät nimikkeet muutetaan sukupuolineutraaleiksi vaiheittain. Vuonna 2024 miespäätteisiä nimikkeitä oli käytössä 24 kappaletta, ja vuonna 2025 tällaisia nimikkeitä oli enää 15.

Nimike	2024	2025
Sairanhoitaja	4 544	4 680
Lähihoitaja	3 947	4 018
Sairalahuoltaja	688	654
Erikoislääkäri	578	607
Ohjaaja	556	600
Sosiaalityöntekijä	536	573
Terveystenhoitaja	511	508
Terveyskeskuslääkäri	379	418
Palomies	393	402
Osastonsihtööri	405	372

Taulukko 3 Hyvinvointialueella työskentelevien yleisimmät nimikkeet vuosina 2024 ja 2025

Hyvinvointialueen vakinaisen henkilöstön keski-ikä pysyi vuonna 2025 samana verrattuna vuodentakaiseen ollen 46 vuotta. Määräaikaisen henkilöstön keski-ikä väheni vuodella ollen 36 vuotta. Henkilöstö jakautui melko tasaisesti eri ikäluokkiin. Selvästi pienimpiä ikäluokkia olivat alle 25-vuotiaat sekä yli 65-vuotiaat. Suurin ikäluokka oli vuoden 2024 tapaan 35–39-vuotiaat, mutta 30–34-vuotiaita sekä 40–44-vuotiaita oli miltei yhtä paljon. Henkilöstön ikärakenteessa tapahtui vain kohtalaisen pieniä muutoksia vuosien 2024 ja 2025 välillä.



Kaavio 1 Henkilöstön ikäjakauma vuosina 2024 ja 2025

6 Henkilöstön saatavuus hyvällä tasolla

Henkilöstön saatavuutta mitataan hyvinvointialueella tulo- ja lähtövaihtuvuuden avulla. Vuonna 2025 tulovaihtuvuusprosentti oli 2,6 eli hieman pienempi kuin vuonna 2024, jolloin tulovaihtuvuus oli tasan kolme prosenttia. Lähtövaihtuvuus väheni vuodesta 2024 vuoteen 2025 vajaalla prosenttiyksiköllä ollen 5,3 prosenttia.

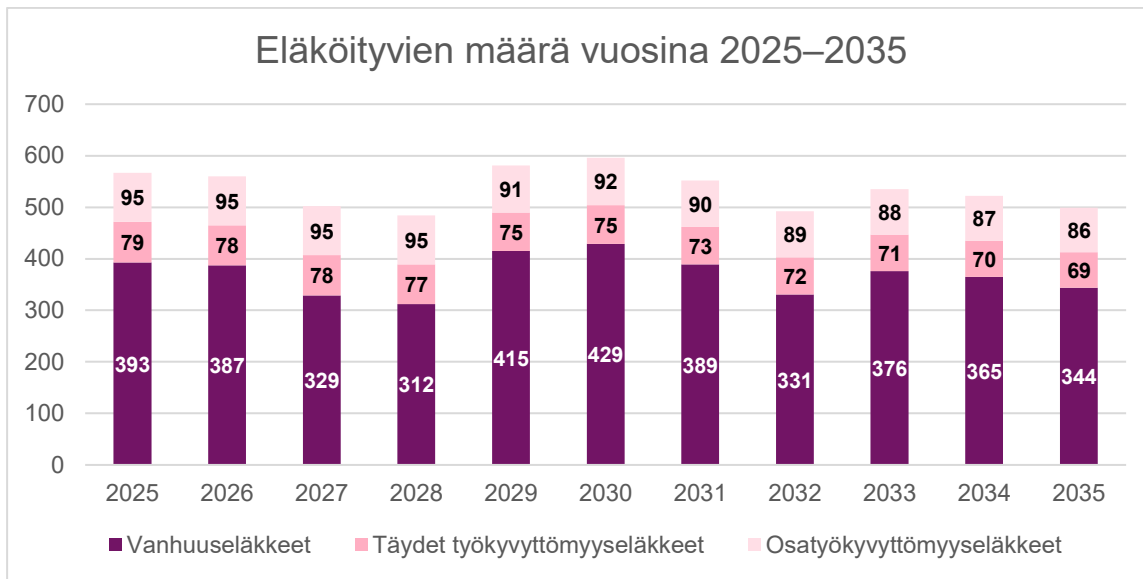
Hyvinvointialuetasoisena järjestämisen tavoitteena vuodelle 2025 oli vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuuden pysyminen viiden ja kymmenen prosentin välillä kaikilla tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla. Tavoite toteutui hyvinvointialuetasoisesti sekä kaikilla tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla pois lukien sote palvelutuotannon johto, jonka tulosta vääristää tapahtunut organisaatiomuutos. Tehtäväalue- ja palvelulinjakohtaiset lähtövaihtuvuusprosentit on esitetty alla.

Organisaatio	Lähtövaihtuvuusprosentti 2024	Lähtövaihtuvuusprosentti 2025
SOTE-palvelut	6,2 %	5,2 %
Avopalvelut	6,7 %	5,0 %
Sairaalapalvelut	4,9 %	4,0 %
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	6,0 %	6,8 %
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	7,6 %	6,1 %
Sote palvelutuotannon johto	3,7 %	13,8 %
Pelastus- ja ensihoitopalvelut	4,5 %	5,6 %
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	5,9 %	6,7 %
Tukipalvelut	6,7 %	5,4 %
Koko hyvinvointialue	6,2 %	5,3 %

Taulukko 4 Lähtövaihtuvuusprosentti palvelulinjoittain vuosina 2024 ja 2025

Lähtövaihtuvuuteen vaikutetaan hyvinvointialueella pitovoimatekijöillä, joita ovat muun muassa työhyvinvointiin liittyvät asiat, kuten työilmapiiri, sujuva arki, riittävät resurssit, yhteistyö ja työnjako eri ammattiryhmien välillä sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Näiden lisäksi pitovoimaa lisäävät osaamisen kehittämisen ja urapolkujen mahdollisuudet sekä kannustava palkkaus ja palkitseminen.

Lähtövaihtuvuuden tarkastelussa on huomioitava eläköitymisen vuoksi päättyneiden palvelussuhteiden määrä. Vuoden 2025 aikana palvelussuhteita päättyi yhteensä 953, joista 386 oli eläköitymisiä. Näin ollen lähtövaihtuvuus ilman eläkkeelle jääneitä oli vuonna 2025 3,1 prosenttia. Kuten alla olevasta kaaviosta nähdään, Kevan tilastopalvelun ennusteeseen perustuen eläköityminen jatkuu kohtalaisen voimakkaana vielä vuosia.



Kaavio 2 Eläköityvien määrä hyvinvointialueella vuosina 2025–2035 (Keva)

Henkilöstön eläköitymisen myötä hyvinvointialueella tapahtuu osaamisen poistumaa, mikä edellyttää palvelutuotannolta erityistä varautumista riittävän osaamisen tason ylläpitämiseksi. Vuonna 2025 laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutetussa tiedonkeruussa noin 80 prosenttia vastuu- ja toimialueista kertoi valmistautuneensa eläköitymisiin tai suunnittelevansa sitä. Eläköitymisiin varautumisen keinoiksi mainittiin muun muassa työkierrot, aktiivinen kouluttautuminen, osaamisen siirto ja perehdytys.

6.1 Rekrytointien täyttöaste korkea

Pirkanmaan hyvinvointialueella rekrytointi perustuu henkilöstösuunnitteluun, ja se käynnistyy aina tarvearvioinnilla. Keskitetty rekrytointi toteuttaa rekrytoinnit palvelutuotantoa tukien.

Hyvinvointialueella käytössä olevia työnhakukanavia kehitettiin ja yhdenmukaistettiin vuoden 2025 aikana. Lääkäretytointia kehitettiin pilotoinnilla, jossa rekrytointi keskitettiin erillisille lääkärirekrytoijille lähisairaaloiden toimialueella ja avopalveluiden palvelulinjalla. Myös lääkäreiden kesäkandirekrytoinnit sekä amanuenssihaut keskitettiin yhdenmukaisen mallin kautta toteutettaviksi.

Ennakoivan rekrytoinnin kehittämistoimilla pyrittiin vastaamaan tuleviin osaajatarpeisiin. Vuoden 2025 aikana kehittämisen kohteena oli etenkin korkeakouluharjoitteluiden ennakoivan rekrytoinnin malli, jota jalkautettiin vuoden aikana muun muassa sosiaalityöntekijäharjoitteluiden pariin.

Kansainvälisen rekrytoinnin ensimmäinen rekrytointitoimeksianto tuli vuoden 2025 aikana valmiiksi. Kansainvälisen rekrytoinnin kautta vuosina 2023–2024 hyvinvointialueen palvelukseen tulleet hoitajat jatkoivat pääsääntöisesti edelleen hyvinvointialueen työntekijöinä. Oppilaitosyhteistyössä valmisteltiin Kotoutumisen polku -materiaali hyödynnettäväksi tulevissa rekrytoinneissa.

Hyvinvointialueen pääasiallinen rekrytointijärjestelmä oli Kuntarekry, jonka kautta rekrytoitiin yhteensä yli 1 180 henkilöä työ- tai virkasuhteeseen. Vuoden aikana haussa oli yli 1 330 avointa tehtävää, mikä on miltei 45 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2024. Tällöin haussa oli vuoden aikana kaikkiaan yli 2 400 avointa tehtävää. Rekrytointien vähäisempää määrää selittivät erityisesti yhteistoimintaneuvottelut, joilla oli merkittävä kokonaisvaikutus ulkoiseen hakuun avattavien tehtävien määrään.

Määrällisesti eniten rekrytointitarvetta oli hoitohenkilöstössä, jossa avoimia tehtäviä oli 650 eli miltei puolet koko hyvinvointialueella vuoden 2025 aikana avoinna olleista tehtävistä. Seuraavaksi suurin rekrytointitarve oli sosiaalityössä, jonka osuus kaikista avoimista tehtävistä oli noin 20 prosenttia, sekä lääkärihenkilöstössä, jonka osuus oli noin 15 prosenttia. Palvelulinjoittain tarkasteltuna eniten avoimia työpaikkoja oli ikäihmisten ja vammaisten palvelulinjalla sekä avopalveluissa.

Avoimiin tehtäviin saatiin yhteensä yli 31 500 hakemusta, mikä on noin viidenneksen enemmän verrattuna vuoden 2024 hakijamääriin. Myös kelpoisten hakijoiden määrä kasvoi merkittävästi. Vuonna 2024 kaikkiin hyvinvointialueen tehtäviin oli keskiarvoisesti 8 kelpoista hakijaa avointa tehtävää kohden, kun taas vuoden 2025 aikana heitä oli 16.

Vuonna 2025 rekrytointien täyttöaste koko hyvinvointialueella oli 89 prosenttia, mikä on kuusi prosenttiyksikköä vuodentakaista enemmän. Korkeimmat täyttöasteet olivat erityishenkilöstössä, pelastuslaitoksen erityishenkilöstössä sekä toimistohenkilöstössä, joissa yllettiin yli 95 prosenttiin. Rekrytointihaasteellisin henkilöstöryhmä oli edeltävän vuoden tapaan lääkärihenkilöstö, jossa kuitenkin saatiin täytettyä yli 70

prosenttia avoinna olleista tehtävistä. Avointen tehtävien määrä ja täyttöasteet ammattiryhmittäin on esitetty tarkemmin alla.

Ammattiryhmä	Avointen tehtävien määrä	Rekrytointien täyttöaste
Erityishenkilöstö	47	98 %
Hallintohenkilöstö	42	93 %
Hoitohenkilöstö	650	94 %
Huolto- ja tukipalveluhenkilöstö	15	93 %
Lääkärihenkilöstö	197	71 %
Oppilashuollon henkilöstö	58	86 %
Pelastuslaitoksen erityishenkilöstö	20	95 %
Sosiaalityö	269	82 %
Toimistohenkilöstö	29	97 %

Taulukko 5 Kuntarekryssä avoinna olleet tehtävät ammattiryhmittäin vuonna 2025

Avoimessa haussa olleiden tehtävien ohella vuonna 2025 tehtiin merkittävä määrä suoratäyttöjä. Hyvinvointialuetasoisesti 82 prosenttia kaikista rekrytoinneista toteutui ilman julkista hakumenettelyä. Varsinkin sijaisrekrytoinneissa suoratäyttöä käytettiin paljon ja sen lisäksi pitkäaikaisten sijaisten vakinaistaminen nosti suoratäyttöjen osuutta.

6.2 Uuden työvoimanhallintajärjestelmän käyttöönotto eteni

Palvelutarvelähtöisen työvuorosuunnittelun uudistaminen jatkui vuonna 2025, kun käyttöön otettiin uusi työvoimanhallintajärjestelmä Numeron. Järjestelmän tuotanto-käyttö alkoi tukipalveluiden tehtäväalueella, jossa ensimmäisessä käyttöönottolinjassa Numeronin käyttäjiksi siirtyi marraskuussa 929 työntekijää. Syyskuussa käynnistyi seuraava käyttöönottolinja, jossa oli mukana yhteensä 2400 työntekijää sairaalapalveluista sekä ikäihmisten ja vammaisten palvelulinjalta. Numeronin käyttöönotto-projektin on määrä jatkua vuoden 2027 puoliväliin, ja järjestelmämuutoksen lisäksi sen myötä tapahtuu toimintatapojen uudistamista.

Vuonna 2025 jatkettiin strategian toimeenpano-ohjelman mukaisesti myös sijais- ja vuokratyökäytänteiden kehittämistä sekä varahenkilöstöressurssin varausten toteutusta Numeronissa.

7 Henkilöstön osaaminen hyvällä tasolla

Pirkanmaan hyvinvointialueen keskitetyistä osaamisen kehittämisen palveluista on vastannut vuoden 2025 alusta alkaen Pirha-akatemia. Sen palvelut kattavat harjoittelu- ja opiskelupalvelut, osaamisen, johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen, Pirha-tasoiset osaamisen johtamisen prosessit, henkilöstön täydennyskoulutuspalvelut, oppimisympäristöt ja verkkokoulutuspalvelut sekä taito- ja simulaatiokoulutukset.

Hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen tavoitteet määritellään strategiassa, strategian toimeenpano-ohjelmassa sekä vuosittain laadittavassa osaamisen kehittämisen suunnitelmassa. Vuonna 2025 noudatettiin strategiakaudelle 2023–2025 määritellyjä painopisteitä, joita olivat ammatillinen substanssiosaaminen, asiakaslähtöinen osaaminen, digiosaaminen, johtamisa osaaminen, työyhteisötaidot, turvallisuusosaaminen ja uudistumiskyvykyys sekä kehittämisosaaminen.

Hyvinvointialueella määriteltiin vuoden 2025 aikana osaamisen johtamisen viitekehys, joka määrittelee hyvinvointialueetasolle, ylimmälle johdolle, Pirha-akatemialle, toimialue- ja vastuualuejohdolle, lähiesihenkilöille sekä työntekijöille kuuluvat vastuut (liite 3). Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät vuositason prosessit huomioitiin myös esihenkilöiden vuosikellossa.

Syksyllä 2025 toteutettu, laadulliseen henkilöstösuunnitteluun liittyvä tiedonkeruukysely vastuualueille sisälsi myös osaamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kyselyn perusteella hyvinvointialueen henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla. Liki 95 prosenttia vastuu- tai toimialuejohtajista arvioi henkilöstön osaamisen olevan tasolla 3–4 asteikolla 1–4, jossa 1 on puutteellinen ja 4 riittävä. Vastausten perusteella noin 80 prosenttia vastuualueesta hyödynsi vuonna 2025 sekä täydennyskoulutusta että työssä oppimista tukevia menetelmiä.

Vuoden 2025 aikana julkaistiin Pirkanmaan hyvinvointialueen yleiset sekä ammattiryhmäkohtaiset urapolkumallit vuosien 2023–2025 strategian tavoitteen mukaisesti. Urapolkumallien tarkoituksena on tehdä näkyväksi uramahdollisuuksia ja -kehitystä hyvinvointialueella. Malleja työstettiin vuoden aikana Pirha-akatemiassa tiiviissä yhteistyössä muun muassa ammattiryhmäkohtaisten asiantuntijoiden ja muiden hyvinvointialueiden kanssa. Pirhan urapolkutyö herätti laajaa kansallista kiinnostusta.

7.1 Opiskelijapalaute positiivista

Pirkanmaan hyvinvointialue tarjoaa harjoittelumahdollisuuksia useiden eri alojen ja koulutusasteiden opiskelijoille. Pirha-akatemia harjoittelu- ja opiskelupalvelut koordinoivat ja kehittävät harjoitteluja hyvinvointialuetasoisesti sekä tarjoavat tukea ja koulutusta hyvinvointialueen opiskelijaohjaajille. Harjoittelu- ja opiskelupalveluiden asiantuntijat ovat mukana oppimisympäristöjen kehittämisessä ja hallinnoivat vuonna 2025 julkaistua Pirhan opinnäytetyöaihepankkia. OPPA-opinnäytetyöaihepankki kokoaa yhteen yksiköiden ilmoittamat ammattikorkeakoulu- ja yliopistotasoiset opinnäytetyöaiheet.

Pirkanmaan hyvinvointialueella harjoittelussa olevilta opiskelijoilta kerätään systemaattisesti palautetta opiskelijapalautekyselyllä. Vuonna 2025 opiskelijat antoivat pääosin positiivista palautetta harjoitteluistaan, ja suosittelemaindeksin arvo oli 74. Kyselyyn vastasi reilut 1 350 opiskelijaa, joista suurin osa opiskeli ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalalla.

Ammatillisessa jatkokoulutuksessa olleet erikoistujat ja yleislääketieteen erityiskoulutuksessa olleet lääkärit antoivat vuonna 2025 sote-keskuksien koulutusjaksoilla vajaat 230 palautetta, joiden keskiarvo kouluarvosanoina oli 8,7.

Vaikka opiskelijoiden palaute harjoitteluista onkin oikein hyvällä tasolla, on vuoden loppupuolella yhä useammin noussut esille keskustelu harjoittelupaikkojen saatavuudesta ja riittävydestä. Taloustilanteen vuoksi palkallisia harjoitteluja on hieman vähemmän tarjolla. Koulutuspaikkojen lisäämisen vuoksi harjoittelutarpeet ovat kasvaneet. Samaan aikaan hyvinvointialueen maantieteellisillä reuna-alueilla jää harjoittelupaikkoja kuitenkin täyttämättä.

7.2 Intro-perehdytysjärjestelmä otettiin käyttöön

Perehdytyksen kehittäminen oli yksi vuosien 2023–2025 strategian henkilöstötavoitteista. Tavoitteen keskeisenä toimepiteenä oli Intro-perehdytysjärjestelmän käyttöönotto, joka saatiin päätökseen vuoden 2025 lopulla. Järjestelmässä tehtyjen perehdytysten määrä yli kaksinkertaistui vuonna 2025 verrattuna vuoteen 2024 ollen 1 610. Perehdytettävien määrä puolestaan yli nelinkertaistui ollen vajaat 2 360. Perehdytyksen palautekyselyn perusteella Intron

käyttö vaikutti merkittävästi perehdytyksen laatuun. Perehdytyksen sisältöjen kehittämistyö jatkuu edelleen.

Intron käyttöönottokoulutukset järjestettiin palvelulinjoittain vuosina 2024–2025. Koulutuksia pidettiin 135, ja niihin osallistui yhteensä yli kaksi tuhatta esihenkilöä ja perehdytysvastaavaa. Introsta saadaan perehdytysraportit, joita voidaan hyödyntää valvontaviranomaisten tarkastuksissa, omavalvonnassa ja auditoinneissa.

7.3 Kehityskeskusteluiden määrässä kasvua

Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä sähköinen kehityskeskustelulomake, joka ohjaa esihenkilön ja työntekijän keskustelemaan vuosittain työntekijän tehtävästä, työn tavoitteista, työhyvinvoinnista ja osaamisesta sekä osaamisen kehittämistarpeista.

Vuonna 2025 66 prosenttia henkilöstöstä kävi esihenkilönsä kanssa kehityskeskustelun. Vuonna 2024 kehityskeskusteluiden toteuma oli 50 prosenttia, joten tilanne parani merkittävästi. Tavoite 90 prosentin toteumasta ei kuitenkaan toteutunut. Järjestelmätekniset haasteet vaikuttivat laskevasti toteumaprosenttiin. Toteumaprosentti lasketaan vakituisesta henkilöstöstä seurannan selkeyttämiseksi.

7.4 Koulutuksiin osallistuttiin aiempaa enemmän

Pirkanmaan hyvinvointialueella tarkasteltiin vuonna 2025 käytössä olevia, erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka on kuvattu liitteessä 2. Pääosa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työyhteisöissä. Siinä keskeisiä menetelmiä ovat muun muassa keskinäinen vertaisoppiminen, osaamisen jakaminen ja laajentaminen, ohjauksellisten keinojen ja uuden tiedon hyödyntäminen sekä liikkuvuuden mahdollistaminen.

Työyhteisössä tapahtuvaa oppimista tukee täydennyskoulutus, joka jakautuu hyvinvointialueen omaan, Pirha-akatemian ja tehtäväalueiden tai yksiköiden sisäiseen koulutustarjontaan sekä ulkoiseen koulutustarjontaan.

Hyvinvointialuetasoisena tavoitteena on 3–10 koulutuspäivää vuodessa henkilöä kohden. Koulutuspäivien määrää henkilöä kohden ei pystytä raportoimaan nykyjärjestelmästä, ja koulutustietoja on seurattu osallistumiskertojen kautta.

Koulutuskertojen määrä kehittyi myönteisesti vuoden 2025 aikana. Hyvinvointialueen henkilöstö osallistui yhteensä 165 700 kertaa johonkin täydennyskoulutukseen, mikä on yli 30 000 kertaa enemmän kuin vuonna 2024. Tietojärjestelmäkoulutusten määrä kasvoi vuonna 2025 järjestelmävaihdoksista johtuen. Järjestelmäteknisistä syistä kaikkia käytyjä koulutuksia ei pystytty kirjaamaan. Osallistumiskerroissa ovat mukana myös esihenkilöiden käymät koulutukset.

Täydennyskoulutuksista noin 55 000 suoritusta tehtiin Pirhan Moodlessa verkkokoulutuksina. Myös muilla verkkoalustoilla opiskeltiin laajasti. Muun muassa Eduhousen oppimisympäristössä suoritettiin yli 6302 koulutusta ja Oppiportissa vajaat 20 190 verkkokoulutusta. Pharmaca Academyn lääketutkimukseen liittyviä koulutuksia suoritettiin yhteensä 200 kertaa ja Potilasturvaportin asiakas- ja potilasturvallisuuteen liittyviä koulutuksia vajaat 250 kertaa. Hyvinvointialueen lääkehoidon osaamisen liittyviä LOVE-tenttejä suoritettiin yhteensä yli 40 880 kertaa.

Täydennyskoulutukset jakoutuivat vuonna 2025 vuodentakaista tasaisemmin koko hyvinvointialueen henkilöstölle, ja koulutuksiin osallistumisen aste oli kaikissa ammattiryhmissä korkea. Eniten koulutuksiin osallistuttiin hoitotyön erityisasiantuntijoiden sekä terveydenhuollon teknisten asiantuntijoiden ammattiryhmissä. Koulutusaktiivisuuden ja koulutusten tasaisen jakautumisen kannalta on keskeistä, että työnantaja mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen ja järjestää tähän aikaa.

Henkilöstöryhmä	Henkilöstö- määrä 2024	Koulutuksiin osallistuneiden määrä 2024	Henkilöstö- määrä 2025	Koulutuksiin osallistuneiden määrä 2025
Lääkärit	1 674	1 521	1 779	1 634
Hammaslääkärit	225	212	225	210
Hoitotyön erityisasian- tuntijat	461	450	463	450
Muut th. erityisasian- tuntijat	435	399	435	401
Sosiaalialan erityisasi- antuntijat	740	671	753	710
Sairaanhoidajat, tervey- denhoitajat...	5 787	5 186	5 914	5 517
Terveydenhuollon tek- niset asiantuntijat	382	365	374	363
Terveydenhuollon muut asiantuntijat	592	540	593	561
Sosiaalialan asiantunti- jat	1048	895	1135	984
Hoivapalvelun ja ter- veydenhuollon työnte- kijät	4 526	3 789	4 524	3 989
Muut	5 250	4 113	5 043	4 336
Yhteensä	21 120	18 141	21 238	19 155

Taulukko 6 Koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä vuosina 2024 ja 2025

7.5 Esihenkilökoulutuksissa painottui valmentava johtaminen

Hyvinvointialueella panostetaan johdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tueksi on laadittu konsepti, jonka tavoitteena on tukea johtamisurallaan eri vaiheissa olevia henkilöitä. Konsepti rakentuu viidestä eri kokonaisuudesta, jotka ovat

- uusien esihenkilöiden perehdytyspolku, valmennus sekä mentorointi
- coaching,
- esihenkilötyötä tukeva verkkokoulutustarjonta,
- valmennus- ja koulutustarjonta sekä
- aineistot, joita esihenkilöt voivat hyödyntää työssään.

Konseptin eri osa-alueisiin liittyvien osallistumiskertojen määrä oli vuonna 2025 noin 4 350. Osallistumiskerrat jakaantuivat yli 1 300 esihenkilön kesken. Kaikkiaan esihenkilöitä oli hyvinvointialueella sijaiset mukaan lukien noin 1 750, joista ensisijaisia esihenkilöitä oli noin 890 henkilöä. Strategisena painopisteenä olleen valmentavan johtamisen valmennuksen suoritti noin 900 esihenkilöä. Lisäksi merkittävä määrä esihenkilöistä suoritti omavalvontaan liittyvän välttämättömän koulutuksen.

8 Työhyvinvointia tuettiin monin keinoin

Työhyvinvointiin ja -kykyyn vaikuttavat monet tekijät kuten työyhteisö, työ ja työolot, johtaminen sekä yksilö itse. Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvointia tuettiin vuonna 2025 monin eri keinoin, esimerkiksi järjestämällä koulutuksia, kyselyitä ja teemaviikkoja, mutta myös esihenkilöiden ja johtamisen tuella. Työkyvyn tukemiseksi käytössä olivat muun muassa aktiivisen tuen keskustelut sekä erilaiset ohjaukselliset menetelmät, joilla voidaan välttää ja ennakoida työkykyä heikentäviä tekijöitä. Työntekijän työkykyä on tarpeen tukea varhain, sillä eläkevakuumattaja Kevan mukaan jo viidentoista sairauspoissaolopäivän jälkeen työntekijän työkyvyttömyysriski kasvaa.

Aktiivisen tuen keskusteluissa siirryttiin syyskuussa 2025 käyttämään sähköisiä lomakkeita, jotka ovat työntekijän itsensä sekä hänen esihenkilönsä nähtävillä. Keskustelut olivat laadulliseen henkilöstösuunnitteluun liittyvän vastuualuekyselyn mukaan hyvinvointialueella käytössä 97 prosentilla vastuu- ja toimialueista.

Ohjaukselliset menetelmät, kuten jälkipuinti, työyhteisösovittelu ja työnohjaus olivat laadulliseen henkilöstösuunnitteluun liittyvään kyselyn mukaan vuonna 2025 käytössä 90 prosentilla vastuu- ja toimialueista. Työnohjauksia oli vuoden aikana yhteensä noin 4 280, mikä oli lähes yhtä paljon kuin vuotta aiemmin. Ohjauskerroista valtaosa, yli 3 030 kertaa, oli ryhmätyönohjauksia. Työnohjauksia toteuttivat sekä hyvinvointialueen sisäiset työnohjaajat että ulkopuoliset työnohjaajat.

Hyvinvointialueella toteutettiin vuoden 2025 aikana henkilöstön terveyttä ja työkykyä edistäviä hankkeita. Vuonna 2024 käynnistynyt Työterveyslaitoksen Jacardi-hanke tutkii ja kehittää keinoja, jotka vaikuttavat sosiaali- ja terveysalan työpaikkojen työstä

palautumiseen ja työkykyyn pidemmällä aikavälillä. Hankkeen ensimmäiseen, vuonna 2025 päättyneeseen aaltoon osallistui noin 20 yksikköä Pirkanmaalta, minkä jälkeen toiminta alkoi vielä noin 50 työyksikössä.

Henkilöstön mielenterveyttä tuettiin vuoden 2025 aikana muun muassa hyvinvointialueen Intraan perustetulla Mieli ja työ -sivustolla, etätöön pelisääntöjä laatimalla, osallistumalla mielenterveysviikkoon sekä tukemalla osatyökykyisyyttä arvostavaa asennetta. Myös Ajankohtaista Pirhasta -lähetyksissä käsiteltiin mielenterveysteemoja.

Pirkanmaan hyvinvointialueelle myönnettiin toisena hyvinvointialueena helmikuussa 2025 Hyvän mielen työpaikka -merkki tunnustuksena sitoutumisesta edistää työntekijöiden mielenterveyttä tukevia käytäntöjä. Merkin myöntää Suomen Mielenterveys ry vuodeksi kerrallaan.

Myös työkuultuurilla on suuri merkitys työyhteisöjen hyvinvointiin ja turvallisuuteen sekä kokemuksiin tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Työkuultuurikysely toteutettiin loppuvuodesta 2025. Kyselyn tuloksia päästään hyödyntämään vuonna 2026. Työkuultuuria on tuettu myös esihenkilöiden vetämien karttakeskustelujen avulla.

8.1 Sairauspoissaoloissa vähäinen lasku

Sairauspoissaolopäivien määrä työssä olevaa henkilöstöä kohden väheni hyvinvointialueetasolla vuonna 2025 hieman verrattuna vuoteen 2024. Vuonna 2025 työntekijä oli sairauslomalla keskimäärin 21 päivää. Kuten alla olevasta taulukosta (Taulukko 7) nähdään, sairauslomien keskimääräisissä kestoajoissa oli tehtäväalue- ja palvelulinjakohtaista vaihtelua. Noin puolella tehtäväalueista tai palvelulinjoista sairauspoissaolot lisääntyivät, ja noin puolella ne vähenivät.

Muutokset sairauspoissaolopäivien määrässä työssä olevaa henkilöstöä kohden olivat verrattain pieniä vuosien 2024 ja 2025 välillä. Sairauspoissaolojen pituuden keskiarvo laski 5,9 vuorokaudesta 5,8 vuorokauteen. Terveysprosentti oli 27,3 vuonna 2025, ja vuonna 2024 vastaava luku oli 27,4.

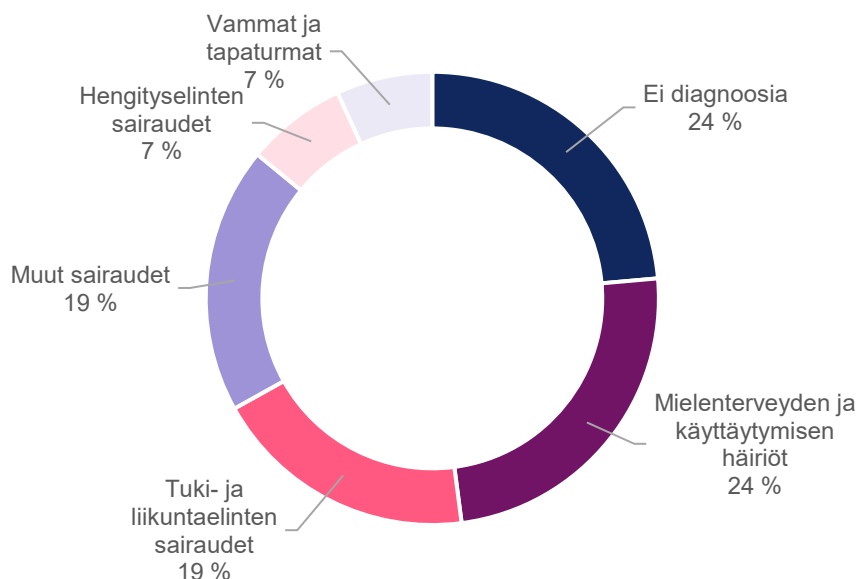
Pirkanmaan hyvinvointialue

Organisaatio	Sairauspoissaolopäivät työssä olevaa henkilöstöä kohden 2024	Sairauspoissaolopäivät työssä olevaa henkilöstöä kohden 2025	Muutosprosentti
SOTE-palvelut	22,00	21,39	-3 %
Avopalvelut	20,30	19,76	-3 %
Sairaalapalvelut	19,33	18,10	-6 %
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	18,05	16,92	-6 %
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	27,06	28,50	5 %
Sote palvelutuotannon johto	12,41	11,10	-11 %
Pelastus- ja ensihoitopalvelut	12,75	13,07	3 %
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	10,79	12,12	12 %
Tukipalvelut	23,36	23,97	3 %
Hyvinvointialue yhteensä	21,09	20,95	-1 %

Taulukko 7 Sairauspoissaolopäivät työssä olevaa henkilöstöä kohden vuosina 2024 ja 2025

Yli 60 päivää kestäneellä sairauspoissaololla olleiden määrä vakinaisesta henkilöstöstä nousi hyvinvointialuetasoisesti neljä prosenttia ollen noin 1 350 henkilöä. Lyhyiden, yhdestä seitsemään päivää kestäneiden sairauspoissaolojen määrässä ei tapahtunut muutosta vuoteen 2024 nähden.

Pirkanmaan hyvinvointialue



Kaavio 3 Sairauspoissaolot diagnoosiryhmittäin vuonna 2025

Sairauspoissaolojen diagnoosiryhmien osuudet pysyivät vuonna 2025 pitkälti samalaisina verrattuna vuoteen 2024 sekä hyvinvointialuetasolla että palvelulinja- ja tehtävälaitetasolla. Muutosta tapahtui yksittäisessä diagnoosiryhmässä korkeintaan kahden prosenttiyksikön verran. Vuonna 2025 suurimmat diagnoosiryhmät olivat vuoden 2024 tavoin mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt sekä ei diagnoosia -ryhmä.

Äkillisesti sairastuneella työntekijällä on mahdollisuus olla pois työstä esihenkilön luvalla enintään seitsemän peräkkäistä kalenteripäivää saman sairauden takia. Esihenkilön luvalla myönnetty poissaolot raportoidaan ei diagnoosia -ryhmässä. Poissaolojen syytä ei voida lainsäädännöllisistä syistä kirjata HR-järjestelmään, minkä vuoksi esihenkilön luvalla myönnettyjen poissaolojen syistä ei saada raportoitavaa tietoa.

Sairauspoissaolojen syissä oli jonkin verran palvelulinjakohtaista vaihtelua. Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöihin liittyvien sairauspoissaolojen osuus oli suurin strategisen ohjauksen ja järjestämisen palvelulinjalla, jossa kaksi viidestä sairauspoissaolosta lukeutui tähän diagnoosiryhmään. Tuki- ja liikuntaelinten sairauksien osuus oli puolestaan korkein tukipalveluissa ollen vajaat 30 prosenttia. Vammojen ja tapaturmien osuus oli korkea pelastuspalveluissa, jossa noin viidennes sairauspoissaoloista lukeutui tähän diagnoosiryhmään.

Sairauspoissaolojen osuus henkilöstön kaikista poissaoloista oli vuoden 2025 aikana noin 30 prosenttia. Miltei puolet kaikista poissaoloista oli vuosilomia ja muita lomiamia.

Perhevapaita poissaoloista oli 15 prosenttia. Muiden palkattomien poissaolojen määrä laski vajaalla kolmanneksella ja työtapaturmien osuus reilulla viidenneksellä vuodesta 2024. Muiden poissaoloryhmien osalta muutokset vuoteen 2024 nähden olivat vähäisiä.

Laadulliseen henkilöstösuunnitteluun liittyvän, vastuualueille suunnatun tiedonkeruukyselyn vastausten mukaan sairauspoissaolojen määrään vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus, työn rajaamiseen liittyvät haasteet sekä henkilöstön saatavuuden haasteet. Myös henkilöstön henkilökohtaisella elämäntilanteella ja terveydentilalla voi olla merkitystä sairauspoissaolojen määrän kehitykselle.

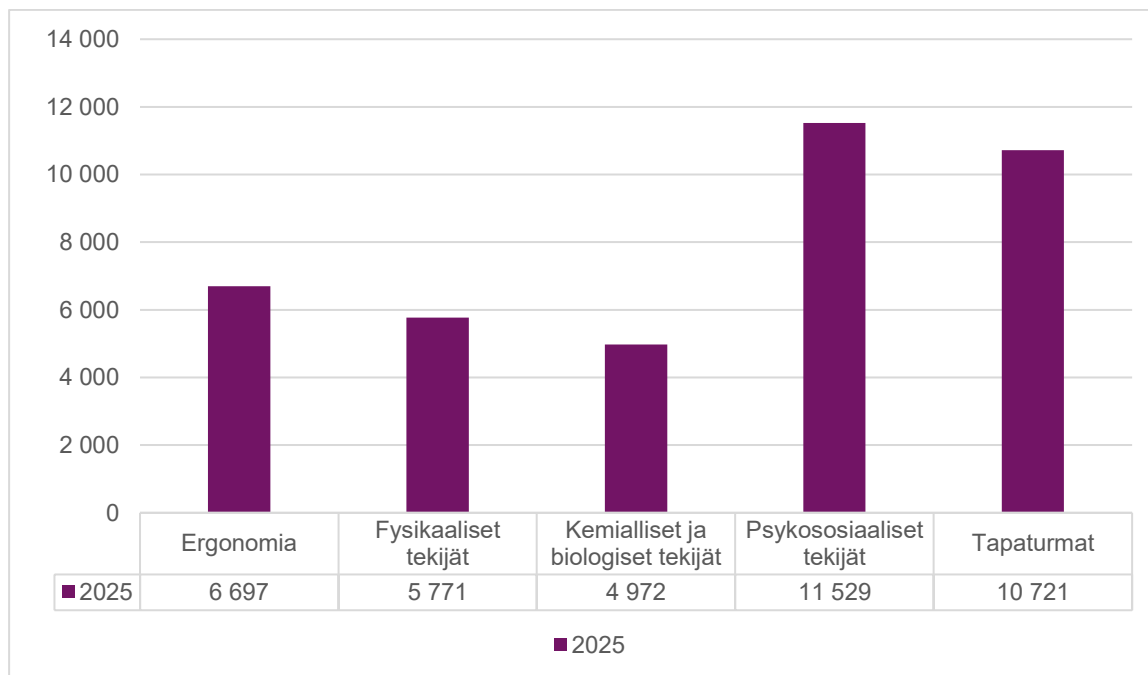
Kyselyn perusteella työkyvyn ylläpitämiseksi ja sairauspoissaolojen määrän vähentämiseksi oli käytössä lukuisia erilaisia keinoja. Niitä olivat muun muassa aktiivisen tuen keskustelut, erilaiset työjärjestelyt, kuten korvaavan ja mukautetun työn keinojen toteuttaminen sekä työterveysyhteistyö. Mukautetun työn keinoja hyödynsi noin 80 prosenttia vastuu- ja toimialueista, korvaavaa työtä vastaavasti 70 prosenttia. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tiedonkeruun mukaan sairauspoissaolojen vähentämiseksi käytävät keskustelut olivat käytössä 80 prosentilla vastuu- ja toimialueista.

8.2 Vaaratapahtumien ilmoittamiseen kannustettiin

Pirkanmaan hyvinvointialueella työyksiköiden työturvallisuusriskien arviointi tehdään Granite-järjestelmään esihenkilön johdolla. Riskit arvioidaan todennäköisyyden ja vakavuuden perusteella vähintään kaksi kertaa vuodessa, toukokuussa ja joulukuussa.

Vuonna 2025 eniten työturvallisuusriskejä kirjattiin vakavuudeltaan sekä todennäköisyydeltään harvoin ja epätodennäköisesti toteutuviin. Näitä oli kaikkiaan 5 013. Vähiten riskejä kirjattiin todennäköisimpien ja vakavimpien toteutuvien luokkaan, jossa niitä oli 12. Vaarojen kartoituksessa eniten riskejä määrällisesti on kirjattu olevan psykososiaalisissa tekijöissä sekä tapaturmissa. Väkivallan uhka nousi esille suurimpana yksittäisenä teemana riskiarvioinneissa.

Pirkanmaan hyvinvointialue



Kaavio 4 Työturvallisuusarviointien määrät riskiluokittain vuonna 2025 (Granite)

Psykososiaalinen kuormitus on työturvallisuusriskinä erityisen haastava, sillä sen syntymistä ja sen alentamiseksi tarvittavia toimenpiteitä on usein vaikea tunnistaa. Työsuojelu toteutti vuoden 2025 aikana 13 yksikköön esihenkilön pyynnöstä psykososiaalisen kuormituksen kyselyn, jonka tuloksien avulla on mahdollista suunnitella ja toteuttaa hallintatoimenpiteitä kuormituksen alentamiseksi.

Työturvallisuuden riskiarviointijärjestelmän käyttöä on vielä tarpeen painottaa arjen johtamisessa. Työturvallisuuden eri osa-alueista pidettiin vuoden 2025 aikana useita koulutuksia. Koulutuksien aiheita olivat muun muassa Granite-työturvallisuusriskien arviointi, työturvallisuuspoikkeamien ilmoittaminen, kemikaalirekisteri ja -riskiarviointi, epäasiallisen kohtelun selvittely sekä työsuojeluseminaari. Työsuojeluseminaarin aiheet keskittyivät väkivallan uhkaan.

Työssä sattuneet vaaratapahtumat sekä epäkohdat ilmoitetaan hyvinvointialueella Haipro-järjestelmässä. Vuonna 2025 järjestelmään tehtiin kaikkiaan noin 11 300 ilmoitusta, joista alle puolet oli läheltä piti -tilanteita ja reilu puolet työtapaturmia.

Alla olevassa taulukossa on kuvattuna ilmoitettujen läheltä piti -tilanteiden ja työtapaturmien määrät vuosina 2023–2025. Läheltä piti -tilanteiden ilmoittaminen kasvoi

vuonna 2025 merkittävästi verrattuna kahteen edeltävään vuoteen, mutta työtapaturmien määrä ei lisääntynyt samassa suhteessa. Läheltä piti -tilanteiden ilmoittamiseen kannustetaan, sillä se mahdollistaa ennakoivan työsuojelun. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tiedonkeruukyselyssä yli 90 prosenttia vastuu- ja toimialueista kertoi käsittelevänsä ja analysoivansa tehtyjä Hai-pro-ilmoituksia säännöllisesti.

Vuosi	2023	2024	2025
Läheltä piti	2 620	3 902	5 478
Työtapaturmat	3 934	5 055	5 843
Yhteensä	6 554	8 957	11 321

Taulukko 8 Hyvinvointialueella ilmoitettujen läheltä piti -tilanteiden ja työtapaturmien määrät vuosina 2023–2025

Vakuutuskorvauksia aiheutui vuonna 2025 vajaasta 1 100 työpaikka- ja työmatkatapaturmasta sekä ammattitaudista. Korvattujen tapaturmien ja ammattitautien määrä väheni verrattuna vuodentakaiseen. Vuonna 2025 lähes kaikki korvatut ammattitaudit olivat käsi-ihottumia, joista osan taustalla oli yhden valmistajan käsidesissä käyttämä ainesosa.

	2023	2024	2025
Korvattujen työpaikkatapaturmien lukumäärä	724	781	812
Korvattujen työmatkatapaturmien lukumäärä	343	397	265
Korvattujen ammattitautien lukumäärä	42	28	18
Korvattujen vahinkojen kokonaismäärä	1 109	1 206	1 095

Taulukko 9 Korvattujen vahinkojen määrät vuosina 2023–2025

Aluehallintovirasto teki vuonna 2025 Pirkanmaan hyvinvointialueelle 63 työsuojelutar-kastusta. Lähes kaikki niistä olivat STM:n hallitusohjelman runkosuunnitelman mukai-sia. Tarkastuksia kohdennettiin väkivallan uhkaan, psykososiaalisiin tekijöihin, biolo-gisiin tekijöihin sekä esihenkilöiden psykososiaaliseen kuormitukseen, ja yksi tarkas-tus kohdistui teräviin instrumentteihin. Tarkastuksien lisäksi tehtiin muutama vakavan työtapaturman tutkinta.

Tarkastuksissa työntajalle annettiin velvoitteina toimintaohjeita sekä 16 kehotusta. Velvoitteiden perusteella työnantaja on todennut tarpeen kehittää esihenkilöiden osaamista tietyissä työsuojeluun liittyvissä asioissa.

8.3 Työterveyshuollon painopisteenä ennaltaehkäisevät palvelut

Pirkanmaan hyvinvointialueen työntekijöiden työterveyshuollosta vastaa Pirte työterveys- ja lääkärikeskus. Työterveyshuolto painottuu lakisääteiseen, ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, jonka lisäksi siihen sisältyy työterveyshuoltopainotteisia sairaanhoidon palveluita sekä muita palveluita. Henkilöstön käytössä olevien työterveyspalveluiden sisältö sekä työterveyshuollon tavoitteet kuvataan tarkemmin vuosittain päivitettävässä työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa, jonka hyväksyy henkilöstöjaosto.

Vuonna 2025 käytössä oli kaksi toimintasuunnitelmaa, sillä toukokuussa 2025 henkilöstöjaosto päätti toimintasuunnitelman muutoksista työterveyshuollon kokonaiskustannusten hillitsemiseksi. Toimintasuunnitelman muutoksilla työterveyshuoltokustannukset pysyivät talousarviossa, ja alittivat budjetoidut kustannukset noin 150 000 eurolla. Tulos kertoo syksyllä 2025 tapahtuneiden muutosten vaikutuksista sekä siitä, että noin 50 työpaikkaselvitystä siirtyi vuoden 2026 puolelle.

Kustannusten hallinnan yhteydessä tiivistettiin myös hyvinvointialueen ja Pirten yhteistyötä, jolla edistetään entistä paremmin suunnitelman tavoitteiden toteutumista sekä työssäolopäivien määrien kasvua. Vuoden aikana laadittiin aiempaa selkeämmät toimintamallit tukemaan sairauspoissaolojen vähentämistä sekä terveystarkastusten, määräaikaistarkastusten ja työpaikkaselvitysten toteutumista. Keskeisenä keinona sairauspoissaolojen vähentämiseksi työterveyshuolto arvioi työntekijän mahdollisuutta työskennellä korvaavassa tehtävässä poissaolon sijaan.

8.4 Työntekijäkokemus kehittyi myönteiseen suuntaan

Työntekijäkokemusta mitattiin vuonna 2025 neljä kertaa Fiilismittari-kyselyllä, johon sisältyy työntekijän suositteluhaluutta mittaava suositteluindeksi, seitsemän tarkentavaa kysymystä sekä turvallisuusindeksi. Kyselyn keskimääräinen vastausprosentti oli 29. Tavoite 60 prosentin toteumasta ei siis toteutunut. Matalimmat vastausprosentit toteutuivat kesäkuussa ja joulukuussa lomakausien kynnyksellä.

Pirkanmaan hyvinvointialue

Suositteluindeksissä vastaajaa pyydetään arvioimaan asteikolla 0–10, miten todennäköisesti tämä suosittelisi omaa työyksikköään työpaikkana ystävälle tai työtoverille. Suositteluindeksi asettuu vastausten perusteella välille -100–100. Tarkempi suositteluindeksin määrittely ja laskentaperiaatteet on esitetty liitteessä 1.

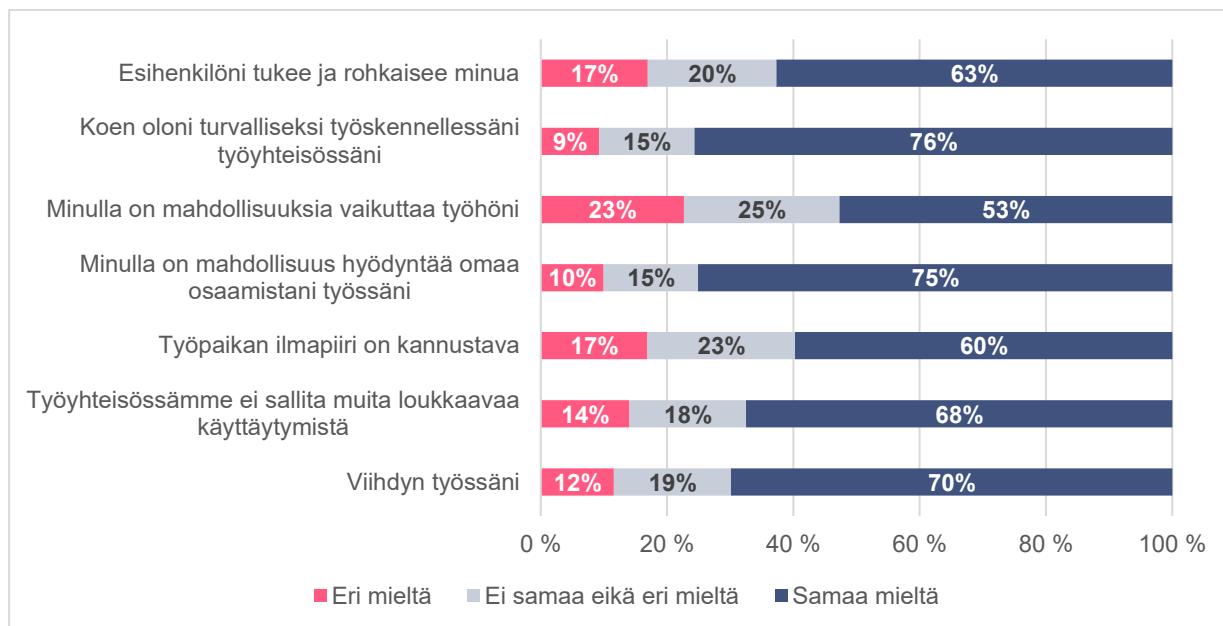
Suositteluindeksi oli positiivinen kesäkuun ja syyskuun mittauksessa, mutta koko vuoden keskiarvo jäi suositteluindeksin osalta negatiiviseksi ollen -1. Vuoden 2025 järjestämisen tavoitteeksi asetettu suositteluindeksin positiivinen tulos ei siis toteutunut. Suositteluindeksi kuitenkin kehittyi myönteiseen suuntaan verrattuna vuoteen 2024, jolloin koko vuoden keskiarvo oli -8. Suositteluindeksin tuloksissa oli merkittävää vaihtelua tehtävälaitteittain ja palvelulinjoittain.

Organisaatio	2024	2025
SOTE-palvelut	-9	-3
Avopalvelut	-16	-7
Sairaalapalvelut	-5	4
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	-19	-19
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	-4	-3
Sote palvelutuotannon johto	22	40
Pelastus- ja ensihoitopalvelut	-25	-21
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	18	25
Tukipalvelut	0	9
Koko hyvinvointialue	-8	-1

Taulukko 10 Suositteluindeksin tulokset palvelulinjoittain vuosina 2024 ja 2025

Suositteluindeksin lisäksi Fiilismittarissa kysytään seitsemän tarkentavaa työntekijäkokemukseen ja turvallisuuteen liittyvää kysymystä. Vastaajaa pyydetään arvioimaan väittämien paikkansa pitävyyttä asteikolla 1–5. Vastaukset jaetaan raportointia varten kolmeen luokkaan. Tulokset raportoidaan laskemalla kunkin luokan prosenttiosuus kaikista tarkasteltavan kysymyksen vastauksista. Keskimääräiset eri vastaajaryhmien prosenttiosuudet on esitetty alla.

Pirkanmaan hyvinvointialue



Kaavio 5 Fiilismittarin tarkentavien kysymysten tulokset vuonna 2025

Samaa mieltä olevien osuus oli suurinta turvallisuudentunnetta mittaavassa väittämässä. Miltei samalle tasolle ylsi oman osaamisensa hyödyntämistä koskeva väittämä. Vähiten samaa mieltä oltiin väittämän ”Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni” kanssa. Kaiken kaikkiaan Fiilismittarin tarkentavien kysymysten vastauksissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia vuosien 2024 ja 2025 välillä.

Turvallisuusindeksin koko vuoden keskiarvo pysyi samana vuoteen 2024 nähden olleen 62. Turvallisuusindeksissä vastaajaa pyydetään arvioimaan asteikolla 1–5 väittämä ”Minulla olisi turvallinen olo, jos olisin yksikössäni asiakkaana tai potilaana.” Arvo muodostuu samalla tavalla kuin suositteluindeksissä.

Työntekijäkokemuksen parantamiseksi vuonna 2025 kehitettiin muun muassa johtamista, viestintää, osaamista ja työyhteisöjen toimintaa ja työtä jatketaan tulevinakin vuosina. Myös perehdytykseen, turvallisuuteen ja myönteisen työnantajakuvaan rakentamiseen panostettiin. Toisaalta toteutuneet organisatoriset muutokset ja taloudellinen tilanne heijastuivat työntekijäkokemukseen kielteisesti.

Pirkanmaan hyvinvointialue osallistui syksyllä 2025 Työterveyslaitoksen Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimukseen. Syys-lokakuussa toteutetussa kyselyssä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia työhön, työyhteisöön, johtamiseen, työssä jatkamiseen ja työturvallisuuteen liittyvistä teemoista.

Kysely toteutettiin toista kertaa Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan aikana. Edellisen kerran kysely toteutettiin syksyllä 2023. Vuonna 2023 kyselyyn vastasi 48 prosenttia henkilöstöstä, ja vuonna 2025 vastausprosentti oli 46. Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia.

Vastauksissa voidaan havaita joitakin muutoksia vuosien 2023 ja 2025 välillä. Valtaosa muutoksista on pieniä, alle 5 prosenttiyksikköä, mutta muutamien vastausten osalta tapahtui kohtalaisen merkittävää muutosta. Suurimmat muutokset kyselyn vastauksissa liittyvät työn palkitsevuuteen, suositteluhalukkuuteen, työnantajan vaihtoaikaisiin sekä yksilö- ja ryhmäkeskusteluihin.

Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimus 2025: Pirkanmaan hyvinvointialue

- **Työn palkitsevuus parani:** Vuonna 2023 vajaat 26 prosenttia vastaajista koki työnsä palkitsevana tai hyvin palkitsevana. Vuonna 2025 vastaava luku oli 35 prosenttia.
- **Suositteluhalukkuus parani:** Vuonna 2023 alle 48 prosenttia vastaajista kertoi voivansa suositella työnantajaa ystävälleen. Vuonna 2025 suositteluhalukkaita oli yli 63 prosenttia vastaajista.
- **Työnantajan vaihtoaikaiset vähenivät:** Vuonna 2023 57 prosenttia kertoi harkinneensa työnantajan vaihtamista tai olevansa hakeutumassa toisen työnantajan palvelukseen. Vuonna 2025 vastaava osuus oli 47 prosenttia.
- **Yksilö- ja ryhmäkeskustelujen määrät nousivat:** Yksilökeskusteluja koskevan kysymyksen osalta kyllä-vastausten osuus nousi 50 prosentista vajaaseen 68 prosenttiin ja yksilö- ja/tai ryhmäkeskusteluja koskevan vajaasta 55 prosentista reiluun 73 prosenttiin.

Vuonna 2025 laadittiin yhtäläinen toimintamalli, miten ja millä aikataululla työhyvinvointikyselyn tulokset käsitellään yksiköissä sekä ohjeistettiin kirjaamaan toimenpiteet työterveyslaitoksen portaaliin maaliskuun 2026 loppuun mennessä. Johtajille kerrottiin tuloksista ja toimintamallista johtoryhmissä, minkä lisäksi esihenkilöt saivat ohjeistuksen esihenkilöinfossa. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi vuonna 2025 toteutetun vastuualueille suunnatun tiedonkeruun perusteella työhyvinvointiky-

selyt käsiteltiin yksiköissä 96 prosenttisesti. Käytyjen keskusteluiden perusteella sovitettiin kehittämiskohteista 86 prosentissa yksiköitä, ja kehittämiskohteiden toteuttamista seurattiin vajaassa 60 prosentissa yksiköitä.

8.5 Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia korostettiin

Pirhan työntekijöiden suoraa osallistamista ja vaikuttamista lisättiin vuoden 2025 aikana. Suoraan osallisuuteen kannustettiin muun muassa Pirha-tasoisilla infotilaisuuksilla sekä intrassa julkaistujen materiaalien avulla. Johdolle toteutettiin myös intrassa avoin kyselytunti. Henkilöstöedustajia oli edustuksellisen ja välittömän yhteistoiminnan lisäksi mukana erilaisissa työryhmissä sekä hankkeissa.

Edustuksellinen yhteistoiminta toteutuu Pirkanmaan hyvinvointialueella kaksiportaisesti, jotta sitä voidaan toteuttaa lähempänä varsinaista toimintaa. Koko organisaatiota koskevia asioita käsitellään yhteistoimintaelimessä sekä työsuojelutoimikunnassa. Näiden lisäksi hyvinvointialueella toimii SOTE-tehtäväalueen palvelulinjojen yhteistoimintaryhmät sekä maantieteellisen jaon mukaiset työsuojelutoimikunnat. Kolmella muulla tehtäväalueella yhteistoiminta ja työsuojelu on yhdistetty samoihin toimielimiin.

Hyvinvointialuetasoinen työsuojelutoimikunta kokoontui vuonna 2025 10 kertaa ja yhteistoimintaelin 12 kertaa. Toimielimet kokoustivat syyskaudella yhdessä ensimmäistä kertaa hyvinvointialueen aikana. Yhteiskokouksessa käsiteltiin muun muassa vuoden 2026 henkilöstösuunnitelmaa, johtamisjärjestelmäkuvausta ja muita henkilöstöjohtamisen keskeisiä dokumentteja. Toimielinten omissa kokouksissa käsiteltiin esimerkiksi henkilöstökyselyiden tuloksia, työkyky- ja työturvallisuusasioita sekä ohjeistuksia ja selvityksiä.

Vuonna 2025 yhteistoimintaa selvittävä työryhmä teki kyselyn eri ryhmille sekä johtoryhmille edustuksellisen yhteistoiminnan toteutumisesta. Kyselyn havaintoja ja työryhmän ja yhteistoimintaseminaarin työstämiä kehittämissuhteita hyödynnetään muun muassa strategiatyössä, toimintatapojen kehittämisessä sekä koulutuksissa.

8.6 Henkilöstöviestinnässä työntekijät esillä

Henkilöstöviestinnän keskeisimpiä aiheita olivat vuonna 2025 muun muassa uuden strategian valmistelu, yhteistoimintaneuvottelut, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmähankkeet. Hyvinvointialueen sisäisen tietoverkon eli intran pääuutisissa julkaistiin noin 960 uutista. Luetuimpia ja kommentoituimpia olivat muun muassa henkilöstöetuihin, yhteistoimintaneuvotteluihin ja influenssarokotuksiin liittyvät uutiset. Uutisten lisäksi intrassa julkaistiin lukuisia artikkeleita sekä yksittäin että osana juttusarjoja. Niistä luetuimpia ja kommentoituimpia olivat työntekijäjutut sekä johtajista tehdyt jutut.

Koko henkilöstölle järjestettiin seitsemän Ajankohtaista Pirhasta -teemalähetystä, joissa käsiteltiin muun muassa palkkojen harmonisointia, turvallisuutta, strategiaa, mainetta sekä työhyvinvointia ja työkykyä. Lähetysten katsojamäärät vaihtelivat 800 katsojasta reiluun kahteen tuhanteen katsojaan. Näiden lisäksi koko henkilöstölle järjestettiin säännöllisesti johdon infotilaisuuksia esimerkiksi osavuosikatsauksista.

Esihenkilöille lähetettiin kuukausittain sähköpostitse esihenkilökirje ajankohtaisista, yhteisistä asioista, erityisesti HR:n ja tietohallinnon ohjeistuksista. Esihenkilöinfoja puolestaan järjestettiin kahdesti kuussa.

Loppuvuodesta 2025 henkilöstölle järjestettiin Pirhan parhaat työkaverit -kampanja, johon koko henkilöstö sai ehdottaa työkavereita palkittaviksi. Intrassa ja ulkoisissa kanavissa toteutettiin Hyvin hoidettu -kampanja, jossa asiakkaat ja potilaat saivat esittää kiitoksiaan hyvistä kokemuksista.

9 Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistettiin suunnitelmallisesti

Pirkanmaan hyvinvointialueella laaditaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kahden vuoden välein. Suunnitelman tarkoituksena on edistää henkilöstön tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä estää syrjintää. Suunnitelman avulla edistetään myös henkilöstön työhyvinvointia, sitoutumista ja motivaatiota sekä oikeudenmukaista johtamista.

Toimintavuonna toteutettiin vuosille 2024–2025 laadittua tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Myös strategian kärki 3 huomioi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman 2024–2025 tavoitteet

1. Johtamiskäytäntöjen toteuttaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmasta
2. Hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö ja työympäristö jokaiselle
3. Henkilöstön moninaisuuden huomioiminen, arvostaminen ja kunnioittaminen
4. Palkka-tasa-arvon edistäminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta

Toimintavuonna panostettiin tasa-arvon, moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen muun muassa laajan johtamiskäytäntöjen kehittämisen, esihenkilöiden tiedottamisen ja kouluttamisen, työkultuurin kehittämisen sekä teemoihin liittyvän koulutustarjonnan avulla. Nämä teemat ohjasivat myös palkkojen harmonisointia sekä perehdytyksen kehittämistä. Tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta tai moninaisuutta loukkaavaan käytökseen taikka muuhun epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseksi on hyvinvointialueella käytössä epäasiallisen kohtelun selvittelyn toimintamalli.

9.1 Lähiesihenkilötyö koettiin oikeudenmukaiseksi

Hyvinvointialueen henkilöstöohjeistuksia laadittiin tukemaan lähiesihenkilöiden yhdenvertaisia toimintatapoja. Hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on edistää valmentavaa johtamista, jonka avulla vahvistetaan tiimien sitoutumista, parannetaan vuorovaikutusta ja tuetaan työntekijöiden kehittymistä.

Hyvinvointialueen työntekijät kokivat lähiesihenkilötyön pääsääntöisesti oikeudenmukaiseksi. Työterveyslaitoksen työhyvinvointitutkimuksen vastaajista 75 prosenttia koki näin. Valmentavan johtamisen ei puolestaan arvioitu toteutuvan aivan yhtä hyvin. Vain vajaa kolmannes työntekijöistä koki, että valmentava johtaminen toteutuu hyvin työyhteisössä.

9.2 Kokemukset yhdenvertaisuudesta jakoutuivat

Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstölle toteutettiin yhdenvertaisuuskysely keväällä 2025. Kyselyn tulokset jakoutuivat kahteen ryhmään, kriittiseen ja eriarvoisuutta kokevaan vähemmistöön sekä myönteisesti kokevaan enemmistöön. Kyselyyn

vastasi noin 3 600 henkilöä, ja vastausprosentti oli 17. Vastaajia ei ryhmitelty iän, sukupuolen tai työsuhteen laadun perusteella.

Noin kolmannes vastaajista kertoi kokevansa selvästi enemmän syrjintää ja vähemmän yhdenvertaisuutta ja turvallisuutta työyhteisössä. Kaksi kolmesta vastaajasta kertoi, ettei koe syrjintää ja eriarvoisuutta. Enemmistön luottamus työnantajan toimiin oli kyselyn perusteella sitä kautta vahvaa.

Myös kyselyn avointen kysymysten vastaukset jakoutuivat kahteen ryhmään. Osa vastaajista toivoi avointa keskustelua ja tukea moninaisuudelle sekä kanavaa, jossa voi turvallisesti ilmoittaa havaituista epäkohdista. Sama toive nousi esiin myös Fiilismittarin, työhyvinvointitutkimuksen ja Barret-työkulttuurikyselyn tuloksissa. Osa puolestaan koki yhdenvertaisuuden vaatimuksen korostuvan liikaa. Henkilön ominaisuuksiin tai arvoihin liittyvien havaintojen lisäksi esille nostettiin esihenkilöiden ja johtamisen yhdenvertaiset toimintatavat sekä palkkaharmonisoinnin keskeneräisyys.

Vuoden 2025 Työterveyslaitoksen työhyvinvointitutkimuksen mukaan koko Pirkanmaalla syrjinnän sekä työpaikkakiusaamisen kokemukset vähentyivät hieman vuodesta 2023.

10 Sopimuskorotuksilla harmonisoitiin palkkoja

Hyvinvointialueen henkilöstön palkkojen ja palkkioiden summa kasvoi vuonna 2025 seitsemän prosenttia vuodentakaisesta. Henkilöstökustannukset olivat reilut 1 228 miljoonaa euroa. Yleinen palkankorotustaso vuonna 2025 oli 5,1 prosenttia. Osa palkka- ja palkkiokustannusten noususta selittyy palkallisen henkilöstön määrän kasvulla, sillä henkilötyövuosien määrä kasvoi vuonna 2025 vajaalla kahdella prosentilla eli 344 henkilöllä.

Palkka- ja palkkiokustannusten kehityksessä oli palvelulinjakohtaista vaihtelua, jota osaltaan selittävät toimintavuoden aikana tehdyt organisaatiomuutokset sekä valtakunnallinen SOTE-palkkausjärjestelmän hinnoitteluliitemuutos. Palvelulinjakohtaiset kustannukset ovat kuvattuna alla.

Pirkanmaan hyvinvointialue

Organisaatio	Palkat ja palkkiot (t€) 2024	Palkat ja palkkiot (t€) 2025	Muutosprosentti
Avopalvelut	122 933	135 457	10 %
Sairaalapalvelut	387 546	415 948	7 %
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	83 503	86 512	4 %
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	208 843	226 576	8 %
Sote palvelutuotannon johto	7 440	4 200	-44 %
Pelastus- ja ensihoitopalvelut	44 145	47 635	8 %
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	31 433	26 602	-15 %
Tukipalvelut	44 460	52 992	19 %
Hyvinvointialue yhteensä	930 303	995 922	7 %

Taulukko 11 Palkat ja palkkiot vuosina 2024 ja 2025

Palkka- ja palkkiokustannusten nousuun vaikuttivat vuonna 2025 etenkin sopimuskorotukset ja palkkojen harmonisointi. Myös henkilöstövuokrauksen ja ostopalveluiden vähentäminen sekä liikkeenluovutukset lisäsivät palkka- ja palkkiokustannuksia, sillä sijaistustarpeissa hyödynnettiin enemmän omaa henkilöstöä ja lyhytaikaisia sijaisia.

Ajankohta	Toteutunut erä	SOTE-sopimus	LS	HYVTES
1.2.2025	Yhteensovittamiserä (paikallinen erä)	2,50 %		2,00 %
1.6.2025	Kehittämishjelmaerä (paikallinen erä)	0,80 %	0,80 %	0,40 %
Elokuu 2025	Kertaerä	140 €	371 €	76 €
1.10.2025	Yleiskorotus	2,50 % / 53 €	2,50 %	2,50 % / 53 €
1.11.2025	Yhteensovittamiserä (paikallinen erä)		2,10 %	
1.11.2025	Kehittämishjelmaerä (paikallinen erä)			0,40 %

Taulukko 12 Vuoden 2025 sopimuskorotukset

Vuoden 2025 alussa saatiin myös neuvottelutulos kesäkuussa 2024 toteutuneesta SOTE-sopimuksen paikallisesta erästä, joka tuli maksuun takautuvasti 1.6.2024 lukien alkuvuonna 2025.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen palkkakartoitus toteutettiin palkkatasa-arvovertailuna. Yhtenäisen palkkausjärjestelmän puuttuessa ja harmonisoinnin ollessa kesken oli kuitenkin vaikeaa arvioida palkkatasa-arvoa ja palkkojen yhdenvertaisuutta tarkemmin.

10.1 Palkkausjärjestelmien rakentaminen ja harmonisointi etenevät

Lääkäreiden uraporraspalkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2024 vuoden 2023 kesäkuusta lukien. Palkkausjärjestelmän mukaisesti vuonna 2025 saatiin valmiiksi palkkojen harmonisointi hammaslääkäreiden eli lääkärisopimuksen liitteiden 2 ja 4 osalta. Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon lääkäreiden eli lääkärisopimuksen liitteiden 1 ja 3 osalta harmonisointi ei tullut vielä valmiiksi.

Vuoden 2025 arvion mukaan harmonisointia ei saada valmiiksi vuoden 2028 loppuun mennessä sopimuskorotuksilla. Alustavan arvion mukaan siinä edetään järjestelyerin 86–95 prosenttiin uraportaasta riippuen, minkä jälkeen harmonisoitavaa jää vielä noin 15 miljoonaa euroa vuodessa.

SOTE- ja HYVTES-palkkausjärjestelmiä ei ollut vielä vuonna 2025 käytössä, mutta käyttöönotosta saavutettiin valtakunnallinen neuvottelutulos joulukuussa 2025. Neuvottelutulos velvoittaa ottamaan SOTE-sopimuksen palkkausjärjestelmän käyttöön lokakuun 2026 alkuun mennessä. HYVTESin uusi palkkausjärjestelmä on oltava käytössä vuoden 2027 alkuun mennessä. SOTE-sopimuksen mukaisen palkkausjärjestelmän muodostamista edistettiin osallistumalla Kuntatyöntantajien järjestämään tasopalkkojen simulointiin syksyllä 2025.

HYVTES- ja SOTE-sopimuksen alaisen henkilöstön harmonisoinnin kustannusarviota ei pystytty vuonna 2025 vielä tekemään, koska palkkausjärjestelmiä ei ollut saatu käyttöön. Erittäin todennäköistä on, että sopimuskauden järjestelyerät eivät riitä palkkojen harmonisointiin myöskään SOTE-sopimuksen ja HYVTESin osalta.

Harmonisointisuunnitelman mukaisesti harmonisointia edistetään kuitenkin jatkuvasti taloudellisten reunaehtojen puitteissa, ja siihen voidaan kohdentaa lisärahoitusta, mikäli hyvinvointialueen taloustilanne sen mahdollistaa. Lähtökohtana on, että palkka-harmonisoinnin vuoksi ei erikseen sopeuteta toimintaa henkilöstömenoja vähentäen tai asukkaiden palveluja leikaten.

10.2 Vuokratyötä korvattiin omalla työllä

Henkilöstövuokraukseen budjetoitiin vuodelle 2025 yhteensä 9,8 miljoonaa euroa, ja toteutuneet kustannukset olivat 16,3 miljoonaa euroa. Strategisena tavoitteena ollut henkilöstövuokrauksen kustannusten väheneminen talousarvion mukaisesti ei siis toteutunut. Vuodentakaiseen verrattuna vuokratyön kustannukset vähenivät kuitenkin merkittävästi, yli 11 miljoonaa euroa eli 41 prosenttia. Kustannukset laskivat jokaisella palvelulinjalla ja tehtäväalueella, jolla henkilöstövuokrausta käytettiin.

Henkilöstövuokrauksen kustannuksissa oli palvelulinja- ja tehtäväaluekohtaista vaihtelua. Suurimpia kustannukset olivat sairaalapalveluissa sekä ikäihmisten ja vammaisten palveluissa, joissa kummassakin henkilöstövuokrauksen kustannukset laskivat merkittävästi vuodentakaisesta. Alla olevassa taulukossa on eritelty vuokratyövoiman käytön kustannuksia sekä niissä tapahtuneita muutoksia tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla.

Organisaatio	Työvoiman vuokraus t€ 2024	Työvoiman vuokraus t€ 2025	Muutosprosentti
Avopalvelut	3 950	3 041	-23 %
Sairaalapalvelut	9 449	6 901	-27 %
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	1 248	862	-31 %
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	12 359	5 196	-58 %
Sote palvelutuotannon johto	120	40	-67 %
Pelastus- ja ensihoitopalvelut	0	0	0 %
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	0	0	0 %
Tukipalvelut	554	232	-58 %
Koko hyvinvointialue	27 680	16 273	-41 %

Taulukko 13 Vuokratyön käytön kustannukset palvelulinjoittain vuosina 2024 ja 2025

Ammattiryhmittäisessä tarkastelussa suurimmat kustannukset muodostuivat lääkärihenkilöstöstä, jossa vuokratyön kustannukset olivat 6,5 miljoonaa euroa, sekä hoito- ja hoivahenkilöstöstä, jossa henkilöstövuokraukseen käytettiin 6,4 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi henkilötyöpanoksen ostoja on kirjattu noin 950 000 euron edestä lääkäripalveluiden ostoihin. Kyseisten ostojen tulisi sisältyä vuokratyövoiman käyttöä kuvaavaan kokonaisuuteen.

Vuokratyön kustannukset vähenivät kaikissa ammattiryhmissä verrattuna vuoteen 2024, lääkärihenkilöstössä 42 prosenttia, hoito- ja hoivahenkilöstössä 57 prosenttia, erityishenkilöstössä ja opiskeluhuollossa 86 prosenttia ja huolto- ja tukipalveluhenkilöstössä 76 prosenttia. Henkilöstövuokrauksen kustannusten vähentämisessä keskeistä oli henkilöstön saatavuustilanteen paraneminen. Aiemmin vuokratyönä hankittu työpanos pystyttiin vuonna 2025 toteuttamaan yhä useammin hyvinvointialueen oman henkilöstön turvin. Myös esimerkiksi työvuoro- ja sijaiskäytänteiden kehittäminen, lyhytaikaisten sijaisten hyödyntäminen sekä rekrytointien kohdistaminen pysyviin tarpeisiin vähensivät henkilöstövuokrauksen tarvetta.

10.3 Henkilöstölle tarjottiin monipuoliset henkilöstöetuudet

Pirkanmaan hyvinvointialue varaa vuosittain talousarvioon määrärahat henkilöstöetuuksille. Henkilöstöetuuksien tarkoituksena on tukea henkilöstön viihtyvyyttä ja hyvinvointia sekä lisätä hyvinvointialueen houkuttelevuutta työnantajana.

Henkilöstöetuudet Pirkanmaan hyvinvointialueella vuonna 2025

- liikunta-, kulttuuri-, työmatka- ja hyvinvointietu ePassilla 200 euroa / henkilö / vuosi
- työnantajan osuus lounasedusta 25 prosenttia ePassilla (omavastuuosuus 75 prosenttia, mutta vähintään 8 euroa aterian hinnasta)
- kahvit, teet, maidot / kauramaidot
- merkkipäivien huomioiminen 50 vuotta ja 60 vuotta 150 euroa, eläkelahja 300 euroa (kertapalkkio)
- yhteisöllinen toiminta eli tyhy-toiminta 50 euroa / henkilö / vuosi
- Virkisty Vapaalla ry:n toimintaan 20 euroa / henkilö / vuosi

ePassi-etujen kokonaiskustannukset olivat vuonna 2025 yhteensä noin 5,2 miljoonaa euroa, josta lounasedun osuus oli noin 1,4 miljoonaa euroa. Vuonna 2024 ePassin kokonaiskustannukset olivat 4,9 miljoonaa euroa ja lounasedun osuus tästä noin 1,2 miljoonaa euroa.

Hyvinvointialueen oli tarkoitus ottaa työsuhdepolkupyörä käyttöön uutena työsuhde-etuutena syksyllä 2025. Edun käyttöönoton valmistelu päätettiin kuitenkin keskeyttää toukokuussa, kun maan hallitus ilmoitti suunnitelmistaan poistaa työsuhdepolkupyörää koskevan veroetuuden. Verovapaaetuuden poistuessa työsuhdepolkupyörä ei olisi ollut työntekijälle taloudellisesti kannattava henkilöstöetuus.

Vuoden 2026 talousarvion laatiminen alijäämän kattamiseksi oli erittäin vaikeaa, joten aluehallitus päätti vuoden 2026 henkilöstöetuuksiin kohdistuvista sopeutustoimista loppuvuodesta. Sopeutuksia päätettiin kohdentaa liikunta-, kulttuuri-, työmatka- ja hyvinvointietu ePassiin sekä Virkisty Vapaalla ry:n toimintaan. Muut henkilöstöetuudet säilyvät ennallaan vuonna 2026.

Liitteet

LIITE 1: Käsitteet

LIITE 2: Osaamisen kehittämisen menetelmät Pirkanmaan hyvinvointialueella

LIITE 3: Osaamisen johtamisen viitekehys

LIITE 1: Käsitteiden määrittelyt ja laskentatavat

Aktiivisen tuen keskustelu: Aktiivisen tuen keskustelut ovat yksi osa työkyvyn tuen toimintatapoja. Oikea-aikaisella keskustelulla vähennetään mahdollisia lisäsairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä sekä voidaan löytää tukikeinoja työn tekemiseen omassa tai muussa tehtävässä. Keskustelu käydään seitsemän, neljäntoista, kolmenkymmenen sekä kuudenkymmenen sairauspoissaolopäivän täytyessä sekä aina tarvittaessa.

eNPS: Työntekijän suositteluindeksi eli eNPS (Employee Net Promoter Score) on yleisesti käytetty mittari, jolla mitataan työntekijän tyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta työnantajaan. Vastaajaa pyydetään arvioimaan asteikolla 0–10, miten todennäköisesti tämä suosittelisi omaa työyksikköään työpaikkana ystävälle tai työtoverille. Vastaajat luokitellaan vastausten perusteella suosittelijoihin (9–10), neutraaleihin (7–8) ja kriittisiin (0–6). Lopullinen suositteluindeksi lasketaan vähentämällä kriittisten prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Arvosanat 7 ja 8 eivät vaikuta indeksin tulokseen. Suositteluindeksi asettuu välille -100–100.

HTV2: Palkalliset henkilötyövuodet eli HTV2 lasketaan jakamalla palkallisten palvelussuhdepäivien määrä osa-aikaprosentti huomioituna valitun ajanjakson päivien lukumäärällä. HTV2:ssa raportoidaan vain palkallista työpanosta, laskennassa ei siis huomioida palkattomia poissaoloja, kuten opintovapaata. Laskennasta ei vähennetä palkallisia poissaoloja, esimerkiksi palkallisia sairauspoissaoloja tai vuosilomia.

Jälkipuinti-istunto: Ryhmäistunto, joka voidaan järjestää työyksikölle äkillisessä, traumaattisessa ja normaalista poikkeavissa tilanteissa. Jälkipuinti-istunnon pitävät siihen koulutetut ammattilaiset.

Laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi toteutettu kysely: Syksyllä 2025 vastuualuejohtajille toteutettu kysely, jossa kysyttiin laajasti erilaisista teemoista liittyen etenkin osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työkykyyn sekä työsuojeluun. Kyselyyn saatiin

73 vastausta, joista valtaosa toimitettiin vastuualueetasolla, mutta osa niistä saatiin toimialueetasolla. Kyselyn vastausprosentti oli noin 85.

Lähtövaihtuvuusprosentti: Vakinaisen palvelussuhteen päättäneiden henkilöiden määrä suhteutettuna vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään. Laskennassa ovat mukana eläköityneet.

NSS: Henkilöstön turvallisuuskuvan nopeaan selvittämiseen voidaan käyttää turvallisuusindeksiä (Net Safety Score, NSS), joka on verrattavissa henkilöstön suositteluindeksiin. Vastaaajaa pyydetään arvioimaan asteikolla 1–5 seuraava väite: ”Minulla olisi turvallinen olo, jos olisin yksikössäni asiakkaana tai potilaana.” Vastajat jaetaan annetun vastauksen perusteella kolmeen luokkaan: 1–2 = täysin tai jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4–5 = täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kuten suositteluindeksi, myös turvallisuusindeksi lasketaan vähentämällä kriittisten vastaajien prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Turvallisuusindeksi asettuu välille -100–100.

Sairauspoissaolot työssä olevaa henkilöstöä kohden: Sairauspoissaolopäivät suhteutettuna työssä olevaan henkilöstöön. Henkilöstömäärästä on vähennetty yli 30 päivän palkattomat poissaolot. Pirkanmaan hyvinvointialueella sairauspoissaolopäivien laskennassa on huomioitu kuntoutustuella ja osakuntoutustuella olevat henkilöt sekä tapaturmaperusteiset poissaolot. Kaikilla hyvinvointialueilla kuntoutustuet eivät sisälly sairauspoissaoloihin, vaan ne sisältyvät muihin terveysperusteisiin poissaoloihin. Vuoden 2026 alusta alkaen sairauspoissaolojen seurannassa laskenta yhtenäistetään valtakunnallisen mittaustavan mukaiseksi. Samalla siirrytään käyttämään jakajana HTV2-lukua. Tämä mahdollistaa vertailun muiden hyvinvointialueiden kanssa.

Suoratäyttö: Suoratäytöllä tarkoitetaan tehtävän täyttämistä suoraan ilman organisaation sisä- tai ulkopuolelle avattavaa rekrytointia. Suoratäyttöä voidaan hyödyntää yhdenvertaisuus ja tasa-arvo huomioiden erityisesti määräaikaisten toimien ja viransijaisuuksien täyttämässä. Suoratäyttöä voidaan myös tietyin edellytyksin käyttää vakituisissa toimissa, mikäli yksikössä on jo sopiva henkilö kyseiseen tehtävään sekä niin, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo huomioidaan aina tehtävää täyttäessä.

Tasa-arvo: Tasa-arvolla tarkoitetaan tasa-arvolain mukaisesti sukupuolten tasa-arvoa. Se kattaa naisten ja miesten tasa-arvon sekä tasa-arvon sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella. Tasa-arvoa seurataan ja arvioidaan hyvinvointialueella tarkastelemalla sukupuolijakaumia koskevia tietoja sekä lakisääteisessä palkkakartoituksessa, joka toteutetaan joka toinen vuosi.

Terveysprosentti: Kuvaa henkilöstön, jolla ei ole lainkaan sairauspoissaoloja, suhdetta henkilömäärään.

Tulovaihtuvuus: Vakinaisessa palvelussuhteessa aloittaneiden määrä suhteutettuna vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään.

Yhdenvertaisuus: Yhdenvertaisuus tarkoittaa jokaisen ihmisen yhdenvertaisuutta riippumatta iästä, alkuperästä, kansalaisuudesta, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteestä, poliittisesta toiminnasta, perhesuhteista, terveydentilasta, vammaisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä ominaisuudesta. Yhdenvertaisuuden perusteella kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti työhön otettaessa ja työpaikalla. Päätöksenteossa tulee huomioida oikeudenmukaisuus sekä tasavertainen kohtelu. Ketään ei saa syrjiä henkilöön liittyvän syyn vuoksi eikä asettaa perusteettomasti eriarvoiseen asemaan.

LIITE 2: Osaamisen kehittämisen menetelmät Pirkanmaan hyvinvointialueella

Osaamisen kehittämisen menetelmät Pirhassa

Työssä oppiminen

- Vertaisoppiminen ja -kehittäminen
 - Havainnointi, varjostaminen
 - Kokeileminen
 - Parityöskentely
 - Tiimityöskentely
 - Työryhmätyöskentely
- Osaamisen jakaminen
 - Esityksen pitäminen
 - Kouluttajana toimiminen
 - Fasilitointi
- Osaamisen laajentaminen
 - Työtehtävien rikastaminen
 - Vastuutehtävät
 - Sijaistaminen
- Ohjaukselliset menetelmät
 - Perehdyttäminen
 - Arvioinnit ja palautteet
 - Mentorointi
 - Coaching
 - Työnohjaus

Uuden tiedon kerryttäminen

- Tutkimustyö
- Kirjallisuus
- Artikkelit
- Blogit
- Podcastit
- Messut
- Ammatilliset verkostot

Liikkuvuus

- Työkierto
- Keijulähettoiminta
- Vapauttaminen omasta virasta määräajaksi
- Liikkuva hoitotyö, kiertävä varahenkilö

Täydennyskoulutus

- Lähi-/etäkoulutukset
 - Pirhan koulutuskalenteri
 - Yksiköiden omat koulutukset
 - Ulkopuolinen koulustarjonta
- Toiminnalliset koulutukset
 - Taitokeskus
 - Kirurgian koulutuskeskus
- Verkkokoulutukset
 - Moodle
 - Oppiportti
 - Eduhouse
 - Pharmaca Academy
 - Potilasturvaportti
 - Kevan oppimisympäristö, Claned
 - Alma Talent verkkokirjajhyly

Jatko-opinnot

- Tutkintoon johtava koulutus
- Erikoistumiskoulutus
- Oppisopimuskoulutus

LIITE 3: Osaamisen johtamisen viitekehys

