



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Henkilöstöraportti 2025

Laadittu: 15.4.2026

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
1 Johdanto	4
2 Henkilöstörakenne	5
2.1 Kokonaishenkilöstömäärä ja kehitys	5
2.2 Työsuhderakenne	6
2.3 Ikä- ja sukupuolijakauma	8
2.4 Ammattiryhmät	9
2.5 Vaihtuvuus.....	9
2.6 Kielijakauma	10
3 Rekrytointi ja työvoiman saatavuus.....	11
3.1 Rekrytointimäärät ja -aikataulut	12
3.2 Henkilöstön saatavuus.....	12
3.3 Ulkoinen työvoima, vuokratyövoima ja kansainvälinen rekrytointi	13
3.4 Työnantajamielikuva ja hakijamäärien kehitys	13
4 Työhyvinvointi ja työkyky	15
4.1 Työhyvinvoinnin kokonaiskuva	15
4.2 Työtyytyväisyys	17
4.3 Sairauspoissaolot.....	18
4.4 Työkykyjohtamisen toimenpiteet.....	20
4.5 Varhaisen tuen malli.....	21
4.6 Työturvallisuus	22
4.7 Psykososiaaliset riskit ja kuormitustekijät.....	23
5 Osaaminen ja koulutus	23
5.1 Osaamisen johtamisen malli	24
5.2 Osaamis- ja perehdytysuunnitelmat	24
5.3 Koulutus- ja kehittämistoimenpiteet.....	24
5.4 Koulutuspanostukset.....	25
5.5 Muutokset koulutusjärjestelmässä.....	25
5.6 Osaamisen varmistaminen	26
6 Esihenkilötyö ja johtaminen	26
6.1 Johtamisen kehittäminen	26
7 Palkkaus ja työaika	27
7.1 Palkkasumma ja sen kehitys	27
7.2 Palkkausjärjestelmien kehittäminen	27

7.3 Tehollinen työaika ja poissaolot.....	29
7.4 Työvuorosunnittelun kehittämisen painopistealueet	30
8 Yhteistoiminta ja henkilöstön osallistaminen	30
8.1 Yhteistoiminta.....	30
8.2 Osallistava työyhteisö ja vuorovaikutus.....	31
9 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja vastuullisuus	31
10 Toimintaympäristön muutosten vaikutukset.....	32
11 Yhdessä eteenpäin	32

1 Johdanto

Pohjanmaan hyvinvointialueella tehdään arvoa tuottavaa palvelua ja hoitoa kaiken ikäisille. Toiminnassamme käytetään resursseja vaikuttavasti ja tavoitellaan turvallisuudessa ja laadussa Pohjoismaista huipputasoa. Saavutamme nämä tavoitteemme Suomen parhaalla hyvinvointitiimillä, joka työskentelee yhdessä turvallisuutta luoden, vastuullisesti, luottamusta vahvistaen ja ihmiseltä ihmiselle. Kaikki tämä tapahtuu väestön parasta ajatellen: Visiomme on, että Pohjanmaalla asuu Suomen hyvinvoivin ja toimintakykyisin väestö.

Tavoitteenamme on olla henkilöstömme arvostama työpaikka, jossa työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä, ja jossa työntekijä jaksaa sekä motivoituu työssään.

Vuoden 2025 aikana työhyvinvointia, työssäjaksamista ja työkuormitusta seurattiin mm. henkilöstökyselyillä, työterveyslaitoksen tutkimuksella sekä keräämällä sisäistä mittaritietoa. Kehittämistoimenpiteinä oli esimerkiksi päivitetty työkykyjohtamisen ohjelma, joka sisältää osioita mm. varhaisesta tukemisesta, uudelleensijoitusprosessista, korvaavasta työstä ja ikäjohtamisesta. Osaamisen varmistamissuunnitelma on viitekehiksemme henkilöstön osaamisen johtamiselle. Suunnitelmassa on huomioitu toimialueiden tarpeet, henkilöstön osaamisen kehittämisen vaatimukset ja toimintaympäristön muutokset.

Myönteistä kehitystä tapahtui myös henkilöstöasioiden käsikirjan ja sähköisen asiainninn lisääntymisenä henkilöstöhallinnon prosesseissa. Helposti löydettävä tieto antaa käytännön ohjeita sekä työntekijälle että esihenkilölle mm. palkka- ja palvelusuhdeasioista, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tuesta, henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksesta, työsuojelusta ja yhteistoiminnasta.


Loppuvuodesta käynnistyi vuonna 2022 laaditun henkilöstöstrategian päivittäminen osana hyvinvointialuestrategiakokonaisuutta. Päivitystyön tavoitteena on tehdä henkilöstöohjelma siten, että se tukee organisaation strategisia tavoitteita, henkilöstön hyvinvointia, osaamisen kehittämistä ja työnantajakuvan vahvistamista. Päivitetty henkilöstöohjelma toimii jatkossa koko henkilöstöpolitiikan ja johtamisen ohjaavana asiakirjana samalla kun se tukee hyvinvointialuestrategian toimeenpanoa, edistää työhyvinvointia sekä vahvistaa organisaation vetovoimaa ja sitouttavuutta työnantajana.

Haluan tässä kohdassa kiittää koko Pohjanmaan hyvinvointialueen hyvinvointitiimiä siitä työstä mitä teette Pohjanmaan hyvinvointialueen väestön eteen. On erittäin positiivista, että suurimmalla osalla toimialoista sairauspoissaolot laskivat vuoden 2025 aikana. Muistattehan huolehtia omasta jaksamisestanne myös tästä eteenpäin.

Marina Kinnunen, hyvinvointialuejohtaja



Henkilöstökatsaus

 Henkilöstömäärä 8450 (2024: 8692)	 Henkilötyövuodet 7195 (2024: 7329)	% Sairauspoissaolo 5,5 % (2024: 5,7)
 Koulutuspäivät 3,66/hlö	 Henkilöstön keski-ikä 43,8 (2024: 43,5)	 Vaihtuvuus % 5,5 % (2024: 6,3)
 Eläköityminen 146 henkilöä	 Palkkoja maksettiin 369,9 M€ (2024: 358 M€)	 Sairauspoissaolopäivät/HTV 21,8 (2024: 22,7)
 87 % naisia 13 % miehiä		

2 Henkilöstörakenne

2.1 Kokonaishenkilöstömäärä ja kehitys

Vuoden 2025 henkilöstötilaston mukaan henkilöstön kokonaismäärä oli vuoden lopussa 8 450 henkeä (vuonna 2024 luku oli 8 691 henkeä). Tämä merkitsee sitä, että henkilöstömäärä on laskenut 2,8 % vuoden aikana ja 0,9 % vuoteen 2023 verrattuna.



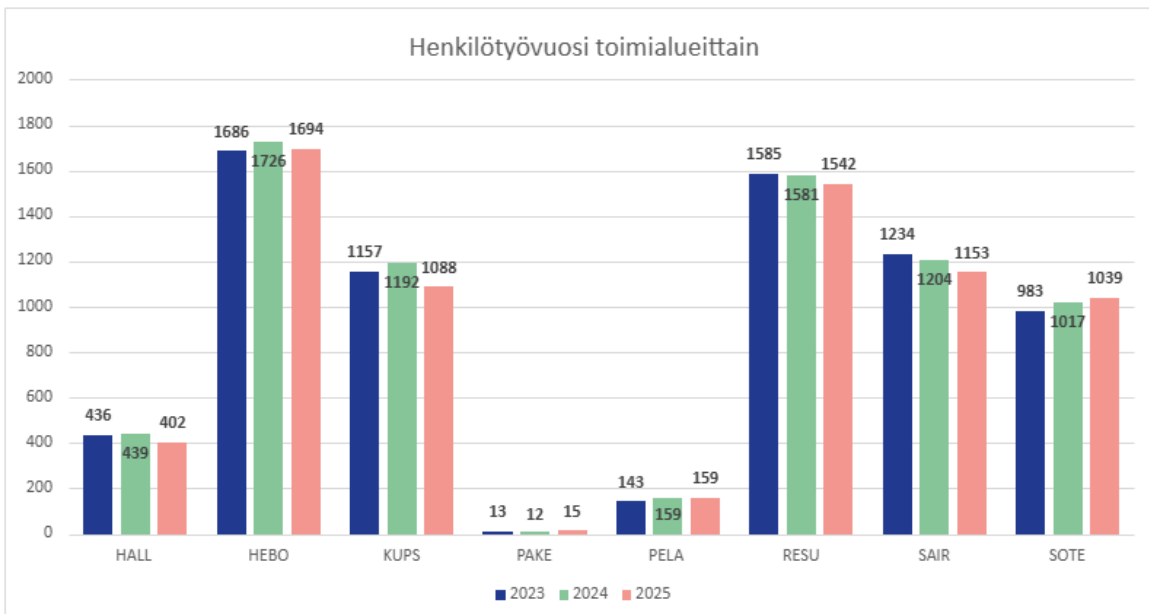
Suurimmat muutokset koskevat sosiaalihuoltoa, jossa henkilöstömäärä on kasvanut 23,3 % vuoteen 2023 verrattuna, ja hallintoa, jossa henkilöstömäärä on vähentynyt 13,7 % saman ajanjakson kuluessa.

2.2 Palvelussuhderakenne

Määräaikaisten työntekijöiden määrä väheni merkittävästi vuoden aikana. Henkilöstöstä 6 781 työntekijää eli 80 % (2024: 6 717 eli 77 %) oli palveluksessa toistaiseksi ja 1 677 eli 20 % (2024: 1 984 eli 23 %) määräaikaisessa työsuhteessa.



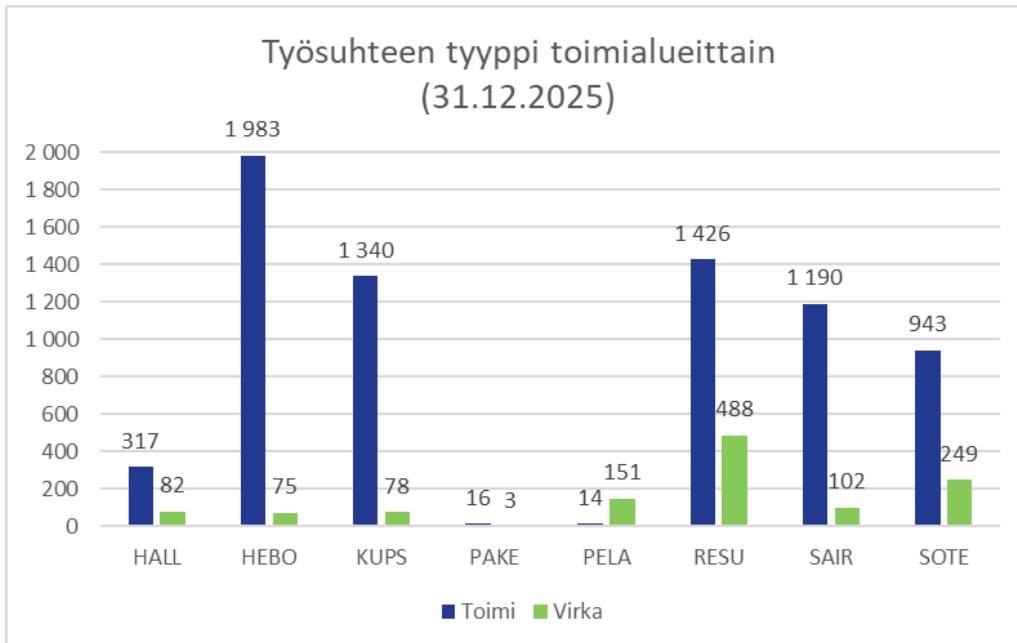
Henkilöstötyövuosia tarkasteltaessa henkilöstötyövuodet vähentyivät vuonna 2025 verrattuna vuoteen 2024 yhteensä 134 henkilötyövuotta eli 1,9 %. Vakituisten henkilöstön osalta henkilötyövuosi nousi 95 HTV:tä kun taas määräaikaisen henkilöstön osalta se laski 229 HTV:tä.



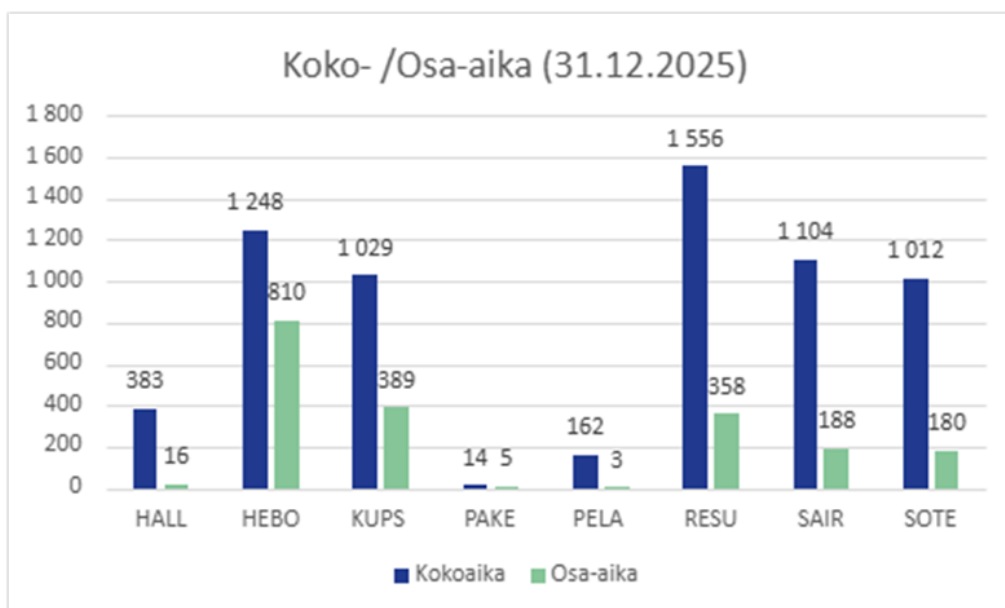
HALL Aluehallinto, HEBO Koti- ja asumispalvelut, KUPS Kuntoutus ja psykologiset palvelut, PAKE Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus, PELA Pohjanmaan pelastuslaitos, RESU Asiakas- ja resurssikeskus, SAIR Sairaalapalvelut, SOTE Sosiaali- ja terveyskeskus. Vuoden 2024–2025 vaihteessa Psykososiaaliset palvelut (PSOS) ja Kuntoutus (REHA) yhdistettiin Kuntoutus- ja psykososiaalisiksi palveluiksi (KUPS).

Toimialoista lähes kaikilla henkilötyövuodet laskivat. Suurin lasku oli hallinnon toimialalla –9,1%. Ainoastaan Sote- ja Asiakas- ja potilasturvallisuus –toimialoilla henkilötyövuodet nousivat.

Virka- ja työsopimussuhteessa olevan henkilöstön osuus pysyi ennallaan edellisvuoteen verrattuna (14 % virkasuhteessa ja 86 % työsuhteessa). Alla on diagrammi virkasuhteessa ja työsopimussuhteessa olevan henkilöstön määrästä toimialueittain. Pelastuslaitoksella (92 %) ja resurssikeskuksessa (26 %) on määrällisesti eniten virkasuhteessa olevia työntekijöitä, kun taas työsuhteessa olevia on eniten koti- ja asumispalveluissa (96 %) ja kuntoutuksen ja psykososiaalisten palvelujen toimialalla (95 %).

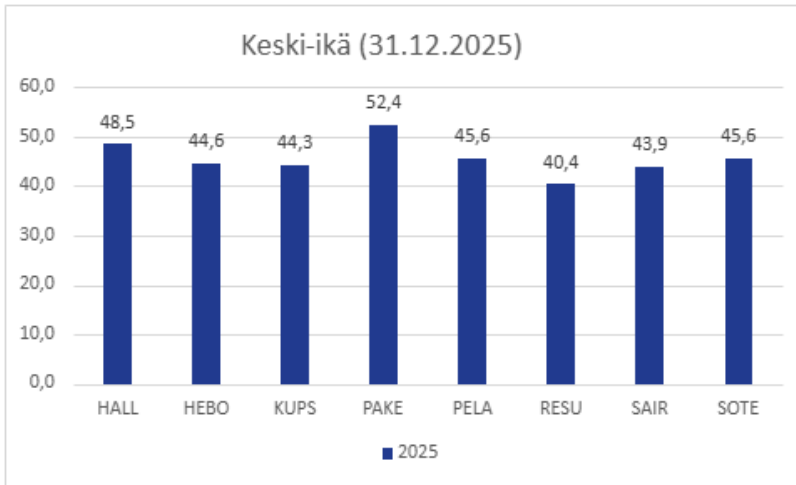


Yhteensä 1 948:lla (23 %) työntekijällä oli osa-aikainen virka tai toimi taikka osa-aikainen poissaolo (2024: 2 024, 23 %). Koti- ja asumispalvelujen toimialalla oli eniten osa-aikaisia työntekijöitä, sillä 39 % toimialan työntekijöistä oli osa-aikaisia. Seuraavaksi eniten osa-aikatyöntekijöitä oli kuntoutuksen ja psykososiaalisten palvelujen toimialalla (27 %). Vähiten osa-aikaisia työntekijöitä oli pelastuslaitoksella (2 %).

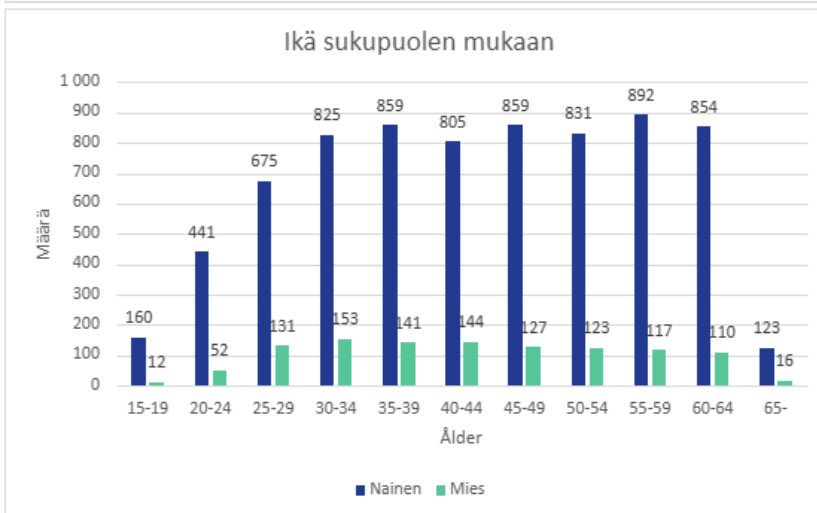
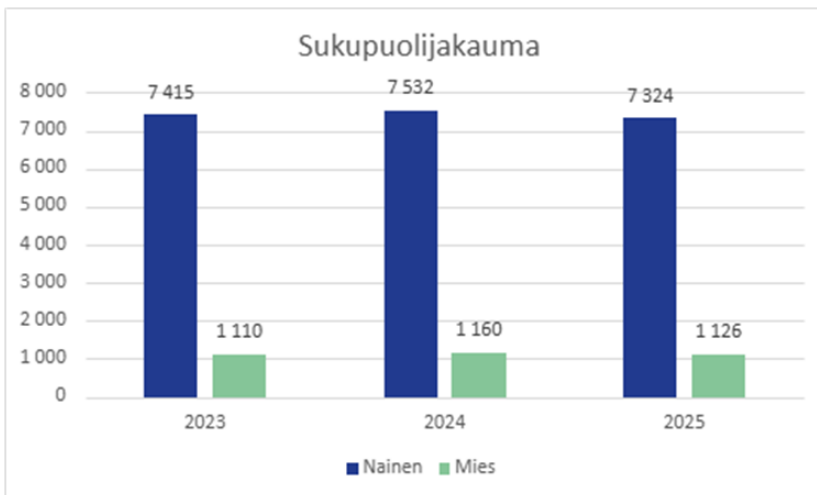


2.3 Ikä- ja sukupuolijakauma

Keski-ikä organisaatiossa oli 43,8 vuotta. Keski-ikä on noussut hieman vuodesta 2024 (43,5 v.). Alla on diagrammi keski-ikästä toimialueittain.



31.12.2025 henkilöstöstä 86,7 % oli naisia (2024: 86,7 % ja 2023: 87,0 %).



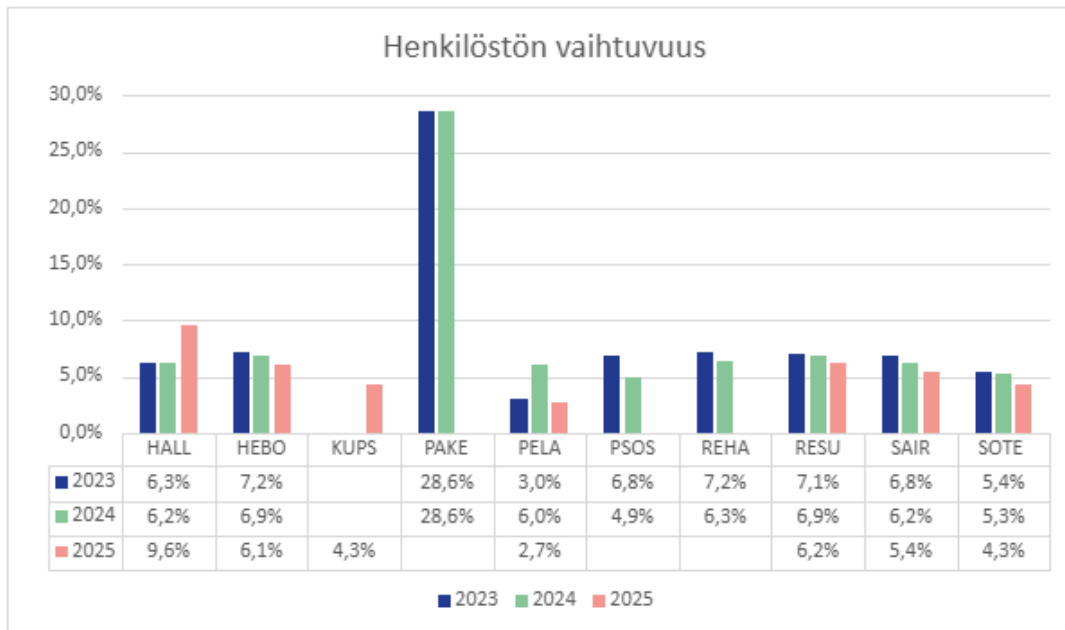
2.4 Ammattiryhmät

Kaksi yleisintä ammattinimikettä ovat *lähihoitaja* ja *sairaanhoitaja*, nimikkeet ovat yhteensä 2 989 henkilöllä. Se on 44,1 % koko henkilöstömäärästä (vakituiset). Alla on taulukko, jossa on kymmenen yleisintä ammattinimikettä.

Nimike	Henkilöstön lukumäärä
Lähihoitaja	1 771
Sairaanhoitaja	1 218
Osastonsihteer	202
Terveydenhoitaja	164
Sosionomi	144
Sosiaalityöntekijä	127
Hammashoitaja	111
Ensihoitaja	97
Fysioterapeutti	90
Palomies	76

2.5 Vaihtuvuus

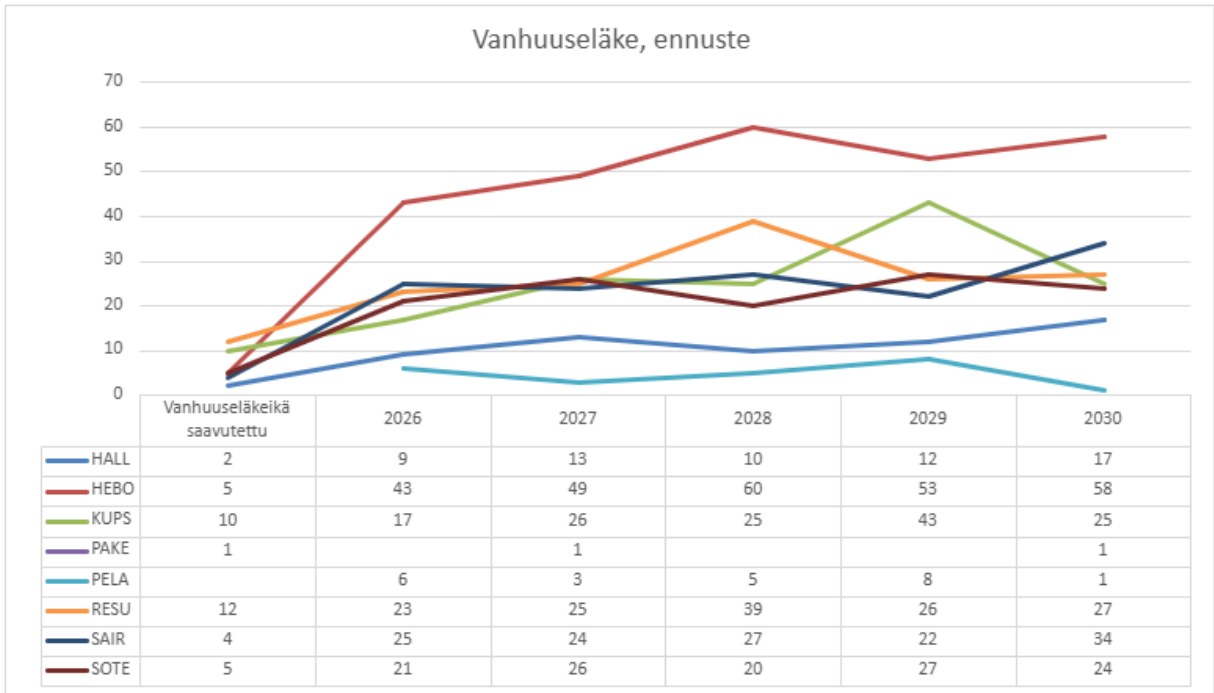
Henkilöstön vaihtuvuus oli 5,5 % vuonna 2025. Vaihtuvuus on selvästi laskenut, sillä vuonna 2024 luku oli 6,3 % ja vuonna 2023 se oli 6,7 %.



Vuodenvaihteessa 2024–2025 psykososiaaliset palvelut (PSOS) ja kuntoutus (REHA) yhdistettiin kuntoutuksen ja psykososiaalisten palvelujen toimialaksi (KUPS).

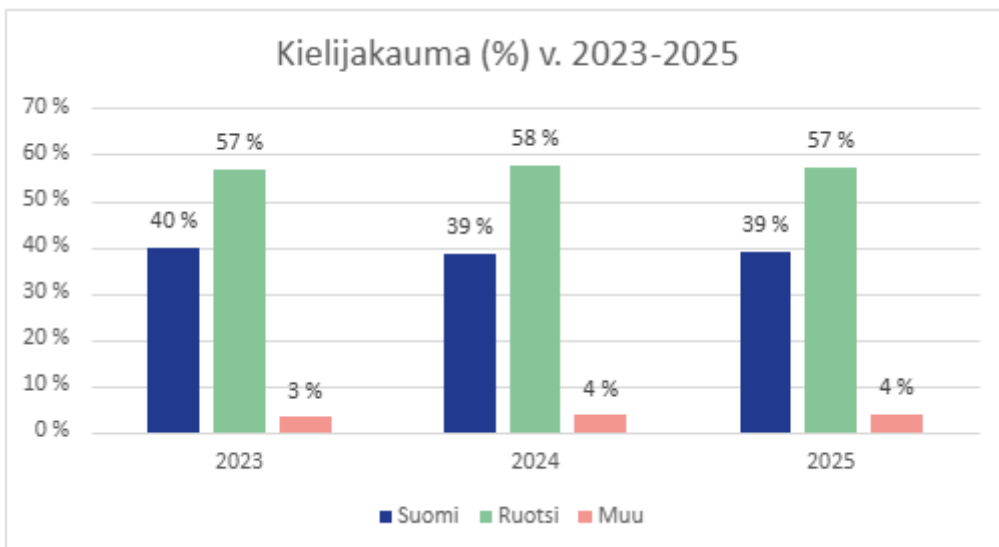
Eläkkeelle vuonna 2025 jäi 146 henkilöä (2024: 168 henkilöä). Näistä työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 2 henkilöä ja osatyökyvyttömyyseläkettä sai 16. Kuntoutustukea sai 22 henkilöä ja osakuntoutustukea 16.

Vanhuuseläkkeelle jäävien määrä nousee vuonna 2028 ja on siitä eteenpäin vuosittain noin 180–200 henkilöä/vuosi. Vuoteen 2030 mennessä arviolta noin 250 lähihoitajaa ja 130 sairaanhoitajaa jää eläkkeelle.



2.6 Kielijakauma

Enemmistöllä (57 %) työntekijöistä oli äidinkielenä ruotsi (2024: 58 %), kun taas 39 prosentilla oli äidinkielenä suomi (2024: 39 %) ja 4 prosentilla oli jokin muu äidinkieli (2024: 3 %). Muita rekisteröityjä äidinkieliä oli 23, ja niitä olivat muun muassa venäjä, vietnam, viro, bosnia, espanja, englanti ja somali.



Useimmat niistä työntekijöistä, joiden äidinkieli on muu kuin suomi tai ruotsi, työskentelevät koti- ja asumispalveluissa. Siellä 7 prosentilla työntekijöistä oli jokin muu äidinkieli kuin suomi tai ruotsi.

3 Rekrytointi ja työvoiman saatavuus



Henkilöstö on Pohjanmaan hyvinvointialueen tärkein ja vaikuttavin strateginen voimavara. Laadukkaat ja turvalliset palvelut syntyvät osaavan, motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön työn tuloksena, eikä organisaation perustehtävää voida toteuttaa ilman riittävää ja oikeanlaista osaamista. Henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja työyhteisöjen toimivuus muodostavat rakenteen, jonka varassa palvelujen vaikuttavuus, potilas- ja asiakasturvallisuus sekä toiminnan jatkuvuus rakentuvat. Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on olla Suomen paras hyvinvointialuetyönantaja, mikä edellyttää panostuksia henkilöstön saatavuuteen, osaamisen kehittämiseen ja hyvään johtamiseen. Henkilöstöön kohdistuvat investoinnit ovat siten keskeinen osa organisaatiomme tulevaisuuden varmistamista ja pitkän aikavälin menestystä.

Vuotta 2025 leimasi erilaisten sopeuttamistoimien käyttöönotto, jotta henkilöstökustannukset vastaisivat valtion rahoitusta. Tämän vuoksi vuoden aikana sovellettiin lupakäytäntöä rekrytoinneissa ja vakanssien täytössä. Tavoitteena oli, että rekrytoinnit ja uudet palvelussuhteet perustellaan käytettävissä olevien resurssien sekä toiminnan strategisten tarpeiden pohjalta. Talouden tasapainottamiseksi tehdyt sopeuttamistoimet vaikuttivat suoraan rekryointitarpeeseen.

Vuosi 2025 oli rekrytoinnin näkökulmasta sekä vilkas että rakenteellisesti haastava. Rekrytointeja tehtiin yhteensä 723 ja avoimia työpaikkoja oli 918. Samalla hakemuksia saatiin vuoden aikana yhteensä 7418, mikä osoittaa edelleen kohtuullista vetovoimaa hyvinvointialueen tehtäviin. Kuitenkin hakemusten jakautumisessa oli merkittäviä eroja: hallintoon kohdistui keskimäärin 22 hakemusta per tehtävä, kun taas kotihoidonpalveluissa (HEBO) hakemuksia tuli selvästi vähemmän, vain 8,1 hakemusta per paikka.

Kuntarekry-aineiston perusteella 8 rekrytointia ei saanut lainkaan hakijoita, ja 102 rekrytointiprosessia keskeytyi ilman valintaa, mikä korostaa tiettyjen ammattiryhmien saatavuusongelmia.

3.1 Rekrytointimäärät ja -aikataulut

Rekrytointien kuukausihajontaan vuonna 2025 vaikuttivat suuresti sopeuttamistoimet talouden tasapainottamiseksi, joka vaikutti suoraan rekrytointeihin. Toukokuussa voimaan tullut täyttölupavaatimus hidasti rekrytointeja, joka näkyi suoraan kesä–elokuun rekrytointitahdissa, joka hidastui merkittävästi: kesäkuussa rekrytointeja tehtiin vain 1, heinäkuussa 21 ja elokuussa 8. Suurin rekrytointipiikki oli syyskuussa, jolloin täyttölupaprosessi valmistui, ja esihenkilöt alkoivat lomien jälkeen rekrytoida henkilöitä. Tällöin tehtiin 129 rekrytointia ja hakemuksia saatiin peräti 1729. Rekrytointien alhaisimmat hakijamäärät vuonna 2025 ajoittuivat marras–joulukuuhun.

Ammattiryhmäkohtaiset rekrytointimäärät:

Kuntoutus- ja psykososiaaliset palvelut (KUPS):	188 rekrytointia
Koti- ja asumispalvelut (HEBO):	149 rekrytointia
Sosiaali- ja terveystieteiden keskus (SOTE):	136 rekrytointia
Resurssikeskus (RESU):	121 rekrytointia

Nämä neljä yksikköä muodostivat yli 80 % kaikista rekrytoinneista. Toimialoilla, joissa työvoiman saatavuus on valtakunnallisesti haastavaa (kuten hoito- ja sosiaaliala), rekrytointien määrä oli suhteessa suurin.

Rekrytoinnit ja hakijat, määrät 2025 Kuntarekry

Yksikkö	Määrä							
	Rekrytoinnit	Työpaikat	hakemuksia/ paikka	Hakemuksia	Työsuhde	Virkasuhde	Vakinainen	Määräaikainen
HALL Hallinto	14	14	22	307	9	5	12	2
HEBO Koti- ja asumispalvelut	149	201	8,1	1622	147	2	133	16
KUPS Kuntoutus ja psykososiaaliset palvelut	188	224	7,8	1759	180	7	138	50
PAKES Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus	0	0	0	0	0	0	0	0
PELA Pohjanmaan pelastuslaitos	23	29	5,7	165	1	22	19	4
Lakkautetut/yhdistetyt yksiköt	29	37	6,4	237	27	2	21	8
RESURS Resurssikeskus	121	153	9	1373	92	29	102	19
SAIR Sairaalapalvelut	63	73	7,7	561	56	6	50	13
SOTE Sosiaali- ja terveystieteiden keskus	136	187	7,4	1394	81	55	109	27
Yhteensä	723	918	8,1	7418	593	128	584	139
Määrä rekrytointeja mihin ei tullut hakijoita	8							
Määrä rekrytointeja mihin on tullut hakijoita mutta valintapäätöstä ei tehty	102							

3.2 Henkilöstön saatavuus

Alallamme on pidempään ollut alitarjontaa osaavista sairaanhoitajista. Sopeuttamistoimet talouden tasapainottamiseksi ovat johtaneet YT-neuvotteluiden kautta siihen, että yhtäkkiä osaavista sairaanhoitajista on ylitarjontaa. Haasteet pätevän lähihoitajahenkilöstön löytymiseen sen sijaan jatkuvat, erityisesti vanhuspalveluissa; tehostettu palveluasuminen ja kotihoito. Sosiaalityöntekijöistä on edelleen puolaa, kuten myös suuhygienisteistä. Myös lääkäripuolella on haasteita rekrytoinnissa erityisesti seuraavilla erikoisaloilla: neurologia, geriatría, ortopedia ja silmätaudit. Yleislääketieteen erikoislääkäreistä on pulaa, vaikka yleisesti lääkäreitä on saatu rekrytoitua perusterveydenhuoltoon hieman paremmin.

Pelastuslaitoksen osalta hakemusmäärät päiväväkansseihin ovat matalat, ja välillä ei onnistuta täyttämään paikkoja pätevällä (koulutetulla) henkilöstöllä. Päällystön ja alipäällystön osalta kaksikielisen ja pätevän henkilöstön saaminen on hyvin haastavaa. Kiitos paikallisen pelastajakurssin, Vaasan ja Pietarsaaren paloasemien vapaat paikat on pystytty täyttämään.

Hakijamäärien tarkastelu tukee havaintoa, että vaikka hakemuksia tuli runsaasti kokonaisuutena, määrät suhteessa vakansseihin olivat monilla yksiköillä matalia, esimerkkinä mainittakoon 7–8 hakemusta paikkaa kohden Kuntoutuksessa ja psykososiaalisissa palveluissa sekä Sosiaali- ja terveyskeskuksille.

Hyvinvointialue jatkoi vahvaa oppilaitosyhteistyötä, ja keskusteluita tulevaisuuden tarpeista käydään alueen oppilaitosten kanssa. Vierailuja vuoden 2025 aikana tehtiin ammattikorkeakouluihin, ammatillisiin oppilaitoksiin ja yliopistoihin. Lisäksi osallistuttiin useisiin valtakunnallisiin rekrytointitapahtumiin sekä rekrytointimatkaan Uumajaan, mikä vahvisti näkyvyyttä pohjoismaisilla työmarkkinoilla. Pelastuslaitoksen osalta on satsattu alan oppilaitosrekrytointiin, kohteina Kuopion pelastusopisto ja Helsingin pelastuskoulu.

3.3 Ulkoinen työvoima, vuokratyövoima ja kansainvälinen rekrytointi

Sotender-sovellus on keskeinen strateginen työkalu henkilöstön saatavuuden turvaamisessa. Sen myötä henkilöstön saatavuuden hallinnasta on saatu ennakoivaa, järjestelmällistä ja dataohjattua. Vuonna 2025 sen kautta varattiin 37 528 työvuoroa ja keskimääräinen varausaste oli 97 %, mikä osoittaa järjestelmän tehokkuuden ja toiminnan jatkuvuutta varmistavan roolin. Rekisteröityneitä käyttäjiä oli noin 6100, joista 2605 teki aktiivisesti keikkatyötä vuoden aikana.

Sotenderin laaja käyttäjäpohja ja korkea täyttöaste helpottavat palvelutuotannon häiriötilanteiden hallintaa ja vähentävät tarvetta kalliille vuokratyövoimalle. Sovellus ja työpaikkakalenteri tuottavat reaaliaikaisen näkymän työvoiman saatavuuteen, sijoituksiin ja resurssivajeisiin. Tämä tukee koko hyvinvointialueen henkilöstöjohtamista.

Talouden sopeuttamistoimet vaikuttivat myös sijaisten käyttöön. Sopeuttamistoimista johtuvat hoitohenkilökunnan uudelleen sijoitukset tai irtisanomiset vaikuttivat myös sijaisuuksien hakijamääriin, jotka kasvoivat selkeästi viime vuodesta. Sijaisten käyttöä pyrittiin hillitsemään ja resurssien käyttöä optimoimaan. Rekrytointien täyttölupamenettely vaikutti myös sijaistarpeisiin ja lisäksi julkaistiin ohjeistus sijaisten käytön hillitsemiseksi.

Vuonna 2025 sosiaali- ja terveysalan vuokratyövoimaa on ostettu noin 462 tuntia yksiköihin, joilla on vaikeuksia löytää kelpoista henkilöstöä. Hoito- ja hoivahenkilöstön vuokratyövoiman käyttö on vähentynyt tehdyn kaksivuotisen vertailun (lokakuu 2022 - lokakuu 2024) aikana 98 %. Laskeva trendi vuokratyövoiman käytössä on jatkunut vuonna 2025, mikä tukee talouden tasapainottamista.

Kansainvälistä rekrytointia ei tehty vuonna 2025. Haasteena kansainväliselle rekrytoinnille on organisaatiomme vaatimukset kotimaisten kielten hallinnasta.

3.4 Työnantajamielikuva ja hakijamäärien kehitys

Hakijamäärät pysyivät kokonaisuutena vuoden aikana kohtuullisella tasolla (7418 hakemusta), mutta niiden jakautuminen osoittaa vetovoiman vaihtelua eri ammattiryhmien välillä. Hallinnossa hakijoita oli keskimäärin runsaasti (22 hakemusta/paikka), mutta useilla sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävillä hakijamäärät jäivät alle kymmeneen per paikka.

Hyvinvointialue vahvisti työnantajamielikuvansa vuonna 2025 pääasiassa vahvistamalla somekanaviensa näkyvyyttä sekä lisäksi osallistumalla useisiin valtakunnallisiin alan rekrytointitapahtumiin sekä kohtaamalla opiskelijoita oppilaitosvierailuissa.



Tärkeässä roolissa on alueen oppilaitosyhteistyö sekä oppilaitosten harjoittelijat, jotka tekevät harjoittelujaksonsa organisaatiossamme. Rekrytointinäkyvyyttä suunnattiin myös Ruotsiin osallistumalla Uumajan rekrytointitapahtumaan. Yhteistyötä rekrytoinneissa tehtiin myös Duunitorin kanssa.

Alan tapahtumat, joihin Pohjanmaan hyvinvointialue osallistui vuonna 2025:

Helsingin lääkäripäivät 2025

Nuori lääkäripäivät, Helsinki

Turun lääkäripäivät

Hammaslääkäripäivät

Arbetsmarknadsdagen, hammaslääkäripäivät Uumaja, Ruotsi

Sairaanhoitajapäivät, Helsinki

Sosiaalialan asiantuntijapäivät, Tampere

Korkeakoulujen rekrytapahtumat, joihin Pohjanmaan hyvinvointialue osallistui vuonna 2025:

TalentForum Vaasa

RekrYA, Vaasa

Pestipäivät, Oulu

Soten rekrypäivä, Vamia, Vaasa

Opticareer day, Pietarsaari

YA rekrymässä, Närpiö

Rekrymessut, VAMK & Novia, Vaasa

SoTe Rekrypäivä, Kokkola

LinkUP!, VAMK, Vaasa

My Future Work, Arkada, Helsinki

4 Työhyvinvointi ja työkyky

4.1 Työhyvinvoinnin kokonaiskuva

4.1.1 Henkilöstön työhyvinvoinnin kehitys 2023–2025

Pohjanmaan hyvinvointialueella henkilöstön työhyvinvointia seurataan säännöllisesti Työterveyslaitoksen toteuttaman työhyvinvointikyselyn avulla. Vuoden 2025 kyselyyn vastasi 57 prosenttia henkilöstöstä, kun vastaava osuus vuonna 2023 oli 55 prosenttia. Vastausaktiivisuus parani erityisesti hallinnon ja tukipalvelujen alueilla, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta ja antaa kattavan kuvan henkilöstön kokemuksista eri palvelualueilla.

4.1.2 Työn kuormitus ja työn hallinta

Vuosien 2023 ja 2025 vertailu osoittaa, että työn kuormitus on kasvanut. Vuonna 2025 aiempaa useampi henkilöstöstä koki työssään paljon työpaineita ja samanaikaisesti vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön, työtahtiin tai työssä tapahtuviin muutoksiin. Kokemus työn hallinnasta ja sananvallasta omaan työhön on heikentynyt edelliseen kyselyyn verrattuna.

Työhön liittyvät epävarmuustekijät ovat lisääntyneet selvästi. Henkilöstö koki aiempaa useammin huolta työmäärän kasvusta yli sietokyvyn, mahdollisista vastentahtoisista tehtävä- tai yksikkösiirroista sekä irtisanomisen uhasta. Tulokset heijastavat toimintaympäristön muutoksia, rakenteellisia uudistuksia sekä julkisen talouden kiristymistä, jotka näkyvät henkilöstön arjessa epävarmuuden kokemuksina.



4.1.3 Palautuminen ja eettinen kuormitus

Palautuminen työpäivän aiheuttamasta rasituksesta on heikentynyt osassa palvelualueita. Erityisesti koti- ja asumispalveluissa henkilöstö kokee muita useammin, että palautuminen ei ole riittävää.

Eettinen kuormitus – kokemus siitä, että työssä joudutaan toimimaan omien arvojen tai ammatillisten

periaatteiden vastaisesti – on säilynyt merkittävänä työhyvinvointia kuormittavana tekijänä. Tässä ei ole tapahtunut selkeää myönteistä muutosta tarkastelujaksolla.

4.1.4 Työn merkityksellisyys, motivaatio ja sitoutuminen

Kuormitustekijöiden lisääntymisestä huolimatta henkilöstön suhde omaan työhönsä on säilynyt vahvana. Työhön panostetaan paljon ja työ koetaan edelleen merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Työn palkitsevuuden kokemus on jopa vahvistunut verrattuna vuoteen 2023.

Tulokset osoittavat, että henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta, mutta sitoutuminen rakentuu osin kasvavan kuormituksen varaan. Tämä korostaa tarvetta tasapainottaa työn vaatimuksia ja voimavaroja, jotta sitoutuminen ja työkyky säilyvät kestäväällä tavalla myös pitkällä aikavälillä.

4.1.5 Työyhteisöt keskeisenä voimavarana

Työyhteisöihin liittyvät tulokset ovat koko tarkastelujakson ajan olleet erittäin myönteisiä. Yhteistyö työyhteisöissä koetaan toimivaksi ja sosiaalinen pääoma on vahvistunut edelleen vuodesta 2023 vuoteen 2025. Hyvä työyhteisö nousee myös avovastauksissa selvästi tärkeimmäksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi.

Henkilöstö kokee, että kollegiaalinen tuki, avoin vuorovaikutus ja yhteinen vastuunotto tukevat jaksamista kuormittavassa toimintaympäristössä. Myös asiakastyö koetaan monille merkittäväksi työn voimavaraksi.

4.1.6 Johtaminen ja esihenkilötyö

Lähiesihenkilötyö on yksi Pohjanmaan hyvinvointialueen keskeisistä vahvuuksista. Lähiesihenkilöiden toiminta koetaan laajasti oikeudenmukaiseksi ja luottamusta herättäväksi. Kehityskeskustelujen kattavuus on parantunut selvästi vuodesta 2023, mikä tukee osaamisen kehittämistä ja työn tavoitteellisuutta.

Samanaikaisesti kokemus organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta on heikentynyt. Tämä viittaa siihen, että strategisen ja rakenteellisen tason päätökset koetaan etäisiksi tai niiden perustelut eivät tavoita henkilöstöä riittävän selkeästi. Tulokset korostavat viestinnän, osallisuuden ja päätöksenteon läpinäkyvyyden merkitystä muutostilanteissa.

4.1.7 Työturvallisuus ja epäasiallinen kohtelu

Työturvallisuuteen liittyvissä mittareissa – kuten väkivallan uhka, kiusaaminen, häirintä ja syrjintä – ei ole tapahtunut suuria muutoksia edelliseen kyselykierrokseen verrattuna. Kaikissa mittareissa on kuitenkin havaittavissa lievää myönteistä kehitystä. Tämä kertoo pitkäjänteisen työturvallisuustyön ja varhaisen puuttumisen käytäntöjen merkityksestä.

4.1.8 Työssä jatkaminen ja työnantajakuva

Tulokset osoittavat, että henkilöstön halukkuus jatkaa työnantajan palveluksessa on vahvasti yhteydessä työyhteisön toimivuuteen, esihenkilötyön laatuun ja työn merkityksellisyyteen. Samalla kuormitus ja epävarmuus lisäävät osalla henkilöstöä harkintaa työnantajan vaihtamisesta. Työnantajan suosittelevat erityisesti arjen johtamisen ja työyhteisöjen vahvuuksien varaan.

4.1.9 Kokonaisarvio

Vuosien 2023 ja 2025 työhyvinvointikyselyiden perusteella Pohjanmaan hyvinvointialueen keskeisiä vahvuuksia ovat toimivat ja yhteisölliset työyhteisöt, oikeudenmukaiseksi koettu lähiesihenkilötyö sekä työn merkityksellisyys ja palkitsevuus. Samanaikaisesti henkilöstön kokema kuormitus, vaikutusmahdollisuuksien heikkeneminen ja työhön liittyvä epävarmuus muodostavat merkittävät kehittämiskohteet.

Henkilöstötilinpäätöksen näkökulmasta tulokset korostavat tarvetta vahvistaa työn hallintaa, henkilöstön osallisuutta sekä kuormituksen hallintaa erityisesti muutostilanteissa. Näihin

panostaminen on keskeistä henkilöstön työkyvyn, sitoutumisen ja hyvinvointialueen toiminnan kestävyuden turvaamiseksi.

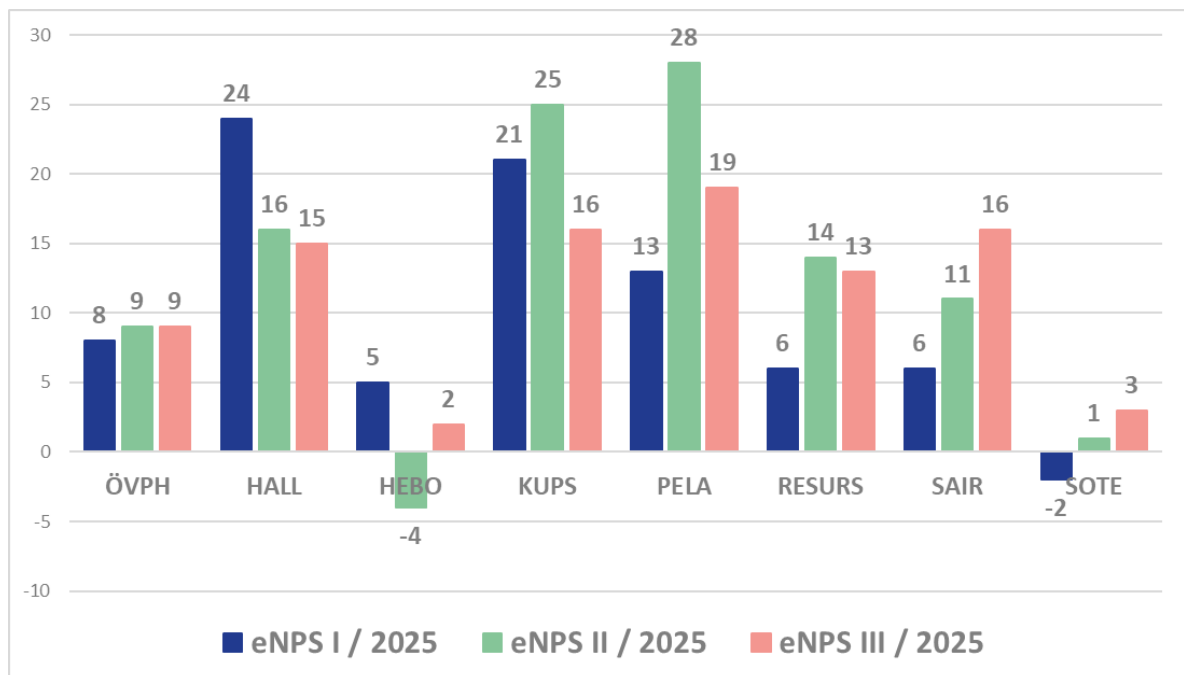
4.2 Työtyytyväisyys

Vuonna 2025 henkilöstön työtyytyväisyyttä (eNPS) ja asiakaskokemusta (NSS) seurattiin kolmella mittauskierroksella. Tulokset osoittavat kokonaisuutena maltillista myönteistä kehitystä erityisesti asiakaskokemuksessa sekä yksiköiden välisiä eroja henkilöstökokemuksessa.

Henkilöstökokemus (eNPS)

eNPS-tulokset vaihtelivat merkittävästi eri toimialojen ja alkuvuoden mittauskertojen välillä. Korkeimmat ja tasaisesti myönteiset eNPS-luvut koko vuoden ajan saavutettiin kuntoutus ja psykososiaalisissa palveluissa (21–25–16), hallinnon yksiköissä (24–16–15) sekä pelastuslaitoksella (13–28–19). Useissa yksiköissä eNPS pysyi positiivisena mutta maltillisena kuten resurssikeskus ja sairaalapalvelut.

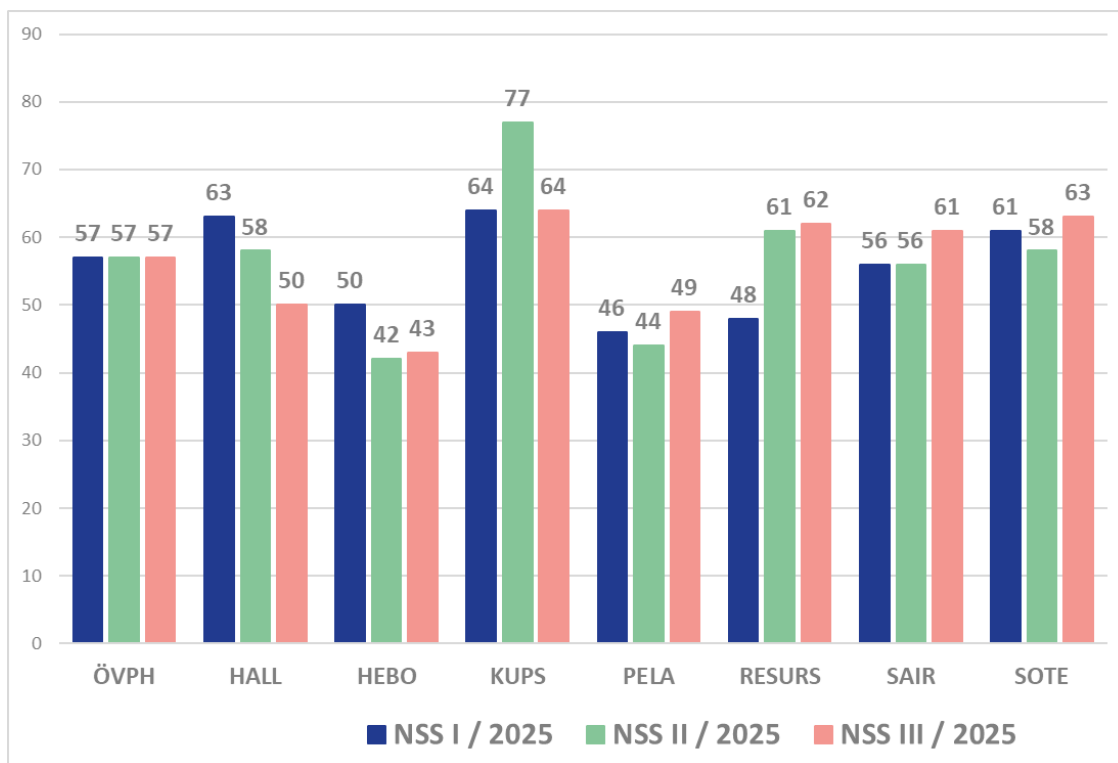
Haasteelliset tulokset havaittiin sosiaali- ja terveyskeskuksessa ja koti- ja asumispalveluissa, joissa eNPS oli osin negatiivinen tai matala alkuvuonna, mutta kehitys oli lievästi nousevaa kolmannella mittauskierroksella. Tämä viittaa siihen, että toimenpiteet henkilöstökokemuksen parantamiseksi ovat osin vaikuttaneet, mutta kehittämistyötä on syytä jatkaa erityisesti kuormitukseen, johtamiseen ja työn hallintaan liittyvissä teemoissa.



Asiakaskokemus (NSS)

NSS-tulokset olivat kokonaisuudessaan hyvällä tasolla ja keskimäärin eNPS-tuloksia vakaampia. Vahvimmat asiakastytyväisyystulokset saavutettiin kuntoutus ja psykososiaalisissa palveluissa (64–77–64), sosiaali- ja terveyskeskuksessa (61–58–63) sekä sairaalapalveluissa (56–56–61), joissa asiakaskokemus kehittyi tai pysyi tasaisesti hyvällä tasolla koko vuoden ajan.

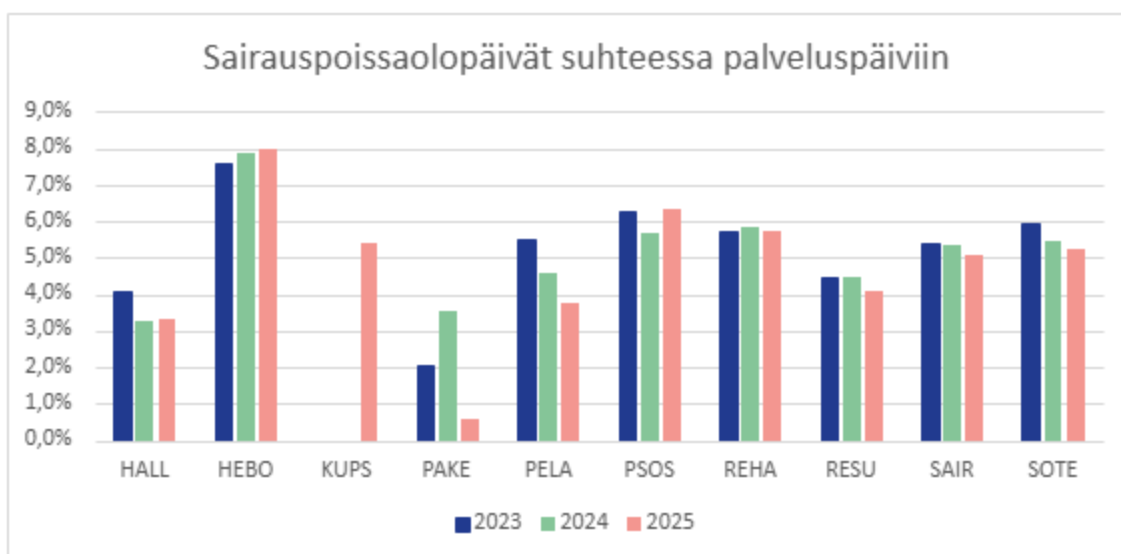
Osassa yksiköitä havaittiin lievää vaihtelua tai laskua (esim. hallinto ja koti- ja asumispalvelut), mutta kokonaisuutena NSS-tulokset osoittavat, että palvelukokemus on säilynyt hyvänä myös henkilöstökokemuksen vaihtelusta huolimatta.



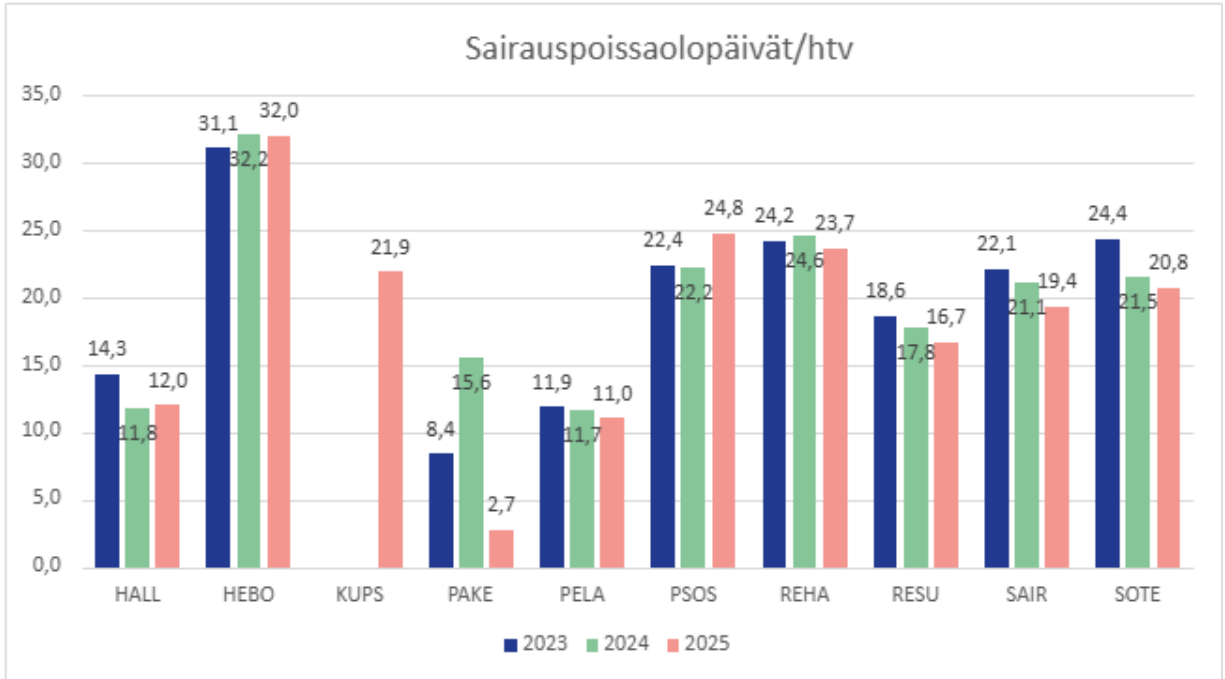
Tulokset vahvistavat havaintoa siitä, että hyvä asiakaskokemus voi säilyä myös tilanteissa, joissa henkilöstön kokemus vaihtelee. Pitkällä aikavälillä henkilöstökokemuksen vahvistaminen on kuitenkin keskeistä kestäväälle asiakastyytyvyydelle. Vuoden 2025 tulokset tarjoavat hyvän pohjan kohdennetuille kehittämistoimille erityisesti niissä yksiköissä, joissa eNPS on matala tai epävaka.

4.3 Sairauspoissaolot

Koko henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 5,5 (2024: 5,7). Laskua edellisestä vuodesta oli 0,2 prosenttiyksikköä. Suurin sairauspoissaoloprosentti oli koti- ja asumispalveluissa 8,0. Pääsääntöisesti sairauspoissaoloprosentti on laskusuunnassa, kun tarkasteluun otetaan myös vuosi 2023.

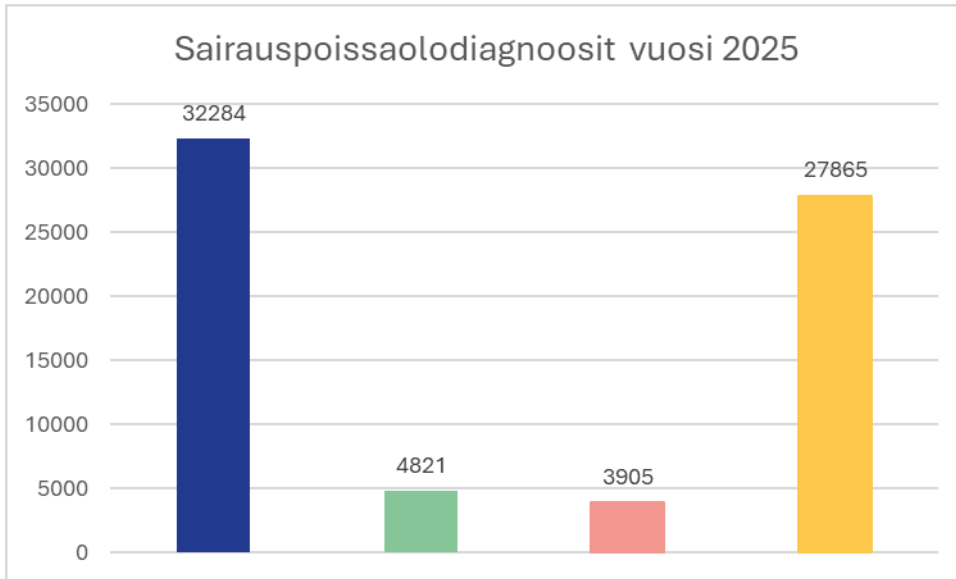


Sairauspoissaolopäiviä suhteessa henkilötyövuoteen oli yhteensä 21,8 päivää (2024: 22,7). Vakituisen henkilöstön sairauspoissaolot olivat 23,7 päivää (2024: 24,9) ja määräaikaisen henkilöstön 16,0 päivää (2024:17,6). Eniten sairauspoissaolopäiviä oli koti- ja asumispalveluissa 32 pv/HTV.



Henkilöstöstä 30 %:lla ei ole yhtään sairauspoissaoloa ja 0-7 päivään osuus kaikista sairauspoissaoloista on 62 %.

Sairauspoissaolot (pv)	Henkilömäärä
0	3747
1–7	3550
8–15	1396
16–29	972
30–59	758
60–89	286
90–179	234
180-	85



F-diagnoosi: Mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöt

G-diagnoosi: Hermoston sairaudet

J-diagnoosi: Hengityselinten sairaudet

M-diagnoosi: Tuki- ja liikuntaelämistön sairaudet

Työterveyskäynnit (kpl)

	2023	2024	2025
Työterveyslääkärit			
Terveystarkastukset	773	1464	1603
Etäterveystarkastus (esim. videovastaanotto)	324	890	1082
Työterveyshoitajat			
Terveystarkastukset	1748	1378	1253
Etäterveystarkastus	82	1096	609
Työfysioterapeutit			
Yksilökäynnit	2966	3472	3467
Suoravastaanotto kela II	116	121	102
Työterveyspsykologit			
Yksilövastaanotto	1262	1800	2245
Työterveysneuvottelut	3	15	44
Sairaanhoito			
Lääkärit	8840	10635	6745
Työterveyshoitajat	10279	10209	8157
Sosiaalialan asiantuntija	52	36	42

4.4 Työkykyjohtamisen toimenpiteet

Työkykyjohtamisella edistetään henkilöstön hyvinvointia ja ehkäistään työkyvyttömyysriskejä. Se on osa organisaation strategiaa ja päivittäistä johtamista, ja sen tavoitteita seurataan selkeillä mittareilla, kuten sairauspoissaolokustannuksilla ja työn tuottavuudella.

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työkyky ymmärretään laaja-alaisesti. Pelkän sairausnäkökulman sijaan huomioidaan työn, työolojen, osaamisen ja elämäntilanteen vaikutus. Työkyvyn tukeminen on esihenkilöiden, johdon, työterveyshuollon ja työyhteisön yhteinen tehtävä.

Onnistumisen kannalta tärkeää on yhteinen käsitys työkyvystä, selkeät roolit ja toimivat prosessit. Varhainen tuki, avoin keskustelukulttuuri, työn muokkaaminen ja säännöllinen seuranta muodostavat työkyvyn tuen perustan. Yhteistyö eri toimijoiden kesken korostuu erityisesti työssä jatkamisen ja työhön paluun tilanteissa.

Yksi panostus työkyvyn johtamiseen oli esihenkilökoulutus mikä tehtiin yhteistyönä KEVAN kanssa. Koulutus sisälsi neljä erisisällöllistä aihetta liittyen työkykyjohtamiseen. Jokaisessa koulutuksessa oli mukana esihenkilö, joka kävi läpi omaa kokemusta työkyvyn johtamisesta.

4.5 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä sen heikkenemistä ennakoivien ja korjaavien toimien avulla. Ennakoiva tuki kohdistuu kaikkiin työntekijöihin ja pyrkii varmistamaan terveellisen, turvallisen ja sujuvan työympäristön.

Keskeinen keino on työn muokkaus, jolla varmistetaan, että työn vaatimukset ja työntekijän työkyky ovat tasapainossa. Työntekijän tulee olla aktiivinen tuen tarpeen esiin tuomisessa, ja esihenkilö selvittää mahdollisuudet tukeen – esimerkiksi työolosuhteiden parantamisen, perehdytyksen, koulutuksen, työnohjauksen tai työn uudelleenjärjestelyn kautta. Ennakoivaan tukeen voi sisältyä myös työkierto tai uudelleensijoittaminen.

Korjaavia toimenpiteitä tarvitaan silloin, kun työkyvyn heikkenemisestä herää huoli. Esihenkilö käy tällöin keskustelun työntekijän kanssa ja arvioi erilaisia ratkaisuja tilanteen mukaan. Näitä voivat olla työn uudelleenjärjestelyt, ergonomiset ratkaisut, osa-aikatyö, etätyö, työnohjaus, sovittelu tai uudelleensijoittaminen.

Etätyö voi tukea työkykyä, mutta se voi myös heikentää sitä esimerkiksi palautumisen, ergonomian tai työyhteisöyhteyden puutteiden vuoksi. Siksi esihenkilön tulee tarkastella myös etätyön vaikutuksia.

Sairauspoissaolojen lisääntyessä esihenkilön tulee reagoida ajoissa ja keskustella työntekijän kanssa syistä, erityisesti jos poissaoloissa näkyy selkeä kaava. Varhaisen tuen keskustelu käynnistetään esimerkiksi silloin, kun työntekijällä on useita lyhyitä sairauspoissaoloja tai poissaolopäivien määrä kasvaa.

Esihenkilö saa Exreportin kautta herätteen työsähköpostiin työntekijän sairauspoissaoloista, johon esihenkilön tulee reagoida käymällä varhaisen tuen keskustelua ja tarvittaessa on yhteydessä työterveyshuoltoon, joka järjestää työterveysneuvottelun. Vuoden 2025 aikana organisaatiossa käytiin 3554 varhaisen tuen keskustelua ja työterveysneuvotteluja käytiin 296 kpl.

4.6 Työturvallisuus



Työsuojelun tehtävänä on edistää turvallista, terveellistä ja toimivaa työympäristöä sekä tukea henkilöstön työhyvinvointia yhteistyössä työnantajan, esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Työsuojelu toimii asiantuntijana työympäristöön, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä sekä osallistuu aktiivisesti organisaation riskienhallintaan, työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työkyvyn tukemiseen.

Vuoden aikana työsuojelun puoleen käännyttiin monenlaisissa tilanteissa. Yhteydenotot koskivat muun muassa työyhteisöjen vuorovaikutustilanteita, työturvallisuuteen liittyviä havaintoja, työkykyasioita, työtapaturmia sekä sisäilmaan liittyviä kysymyksiä. Työsuojelu osallistui myös työterveysneuvotteluihin sekä työpaikkaselvityksiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Työsuojelun edustajat toimivat asiantuntijoina useissa organisaation työryhmissä ja antoivat lausuntoja erilaisista suunnitelmista ja toimintamalleista. Työsuojelun näkökulma on tärkeä osa organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja turvallisuuskulttuurin kehittämistä.

Työturvallisuusilmoituksia tehtiin vuoden aikana yhteensä 3140 kappaletta, joista 1020kpl (32,5 %) koski läheltä piti -tilanteita ja 1446kpl (46,1 %) työtapaturmia tai väkivaltatilanteita. Ilmoitusten käsittely ja analysointi tukevat työpaikkojen riskien tunnistamista ja turvallisuuden kehittämistä.

Vuoden 2025 tehdyistä työturvallisuusilmoituksista valmiiksi käsiteltyinä on tilastojen mukaan 2538 kappaletta eli 81 %. Käsittelyä odottaa edelleen 370 kappaletta (12 %). Ongelmana on epäselvyys työturvallisuusilmoitusprosessin johtamisessa, vastuissa ja ohjeistuksissa. Tähän haasteeseen tulee kiinnittää huomiota jatkossa.

Työsuojelu osallistui vuoden aikana myös turvallisuuskulttuurin vahvistamiseen. Yhtenä esimerkkinä tästä on Pohjanmaan hyvinvointialueen ensihoitajille ja kenttäjohtajille järjestettävä liikenneturvallisuuskoulutus. Työsuojelun, Liikenneturvan ja hyvinvointialueen yhteistyössä räätälöity koulutus keskittyy erityisesti ajoneuvon hallintaan ja turvalliseen ajamiseen liukkaissa olosuhteissa. Koulutus on suunniteltu vastaamaan ambulanssihenkilöstön työssä kohtaamia tilanteita.

Työsuojelun näkökulmasta keskeisiä huolenaiheita ovat asiakas- ja potilastyössä näkyvät resurssipaineet, säästötoimenpiteet sekä organisaation muutoksiin liittyvä epävarmuus. Nämä tekijät voivat lisätä henkilöstön kuormitusta ja vaikuttaa työssä jaksamiseen.

Samanaikaisesti on kuitenkin nähtävissä työnantajan vahva tahtotila kehittää työhyvinvointia, työturvallisuutta ja henkilöstön tukemisen rakenteita. Työsuojelutyö jatkuu tiiviissä yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kanssa tavoitteena vahvistaa turvallista työympäristöä, tukea henkilöstön työhyvinvointia ja kehittää ennakoivaa työturvallisuuskulttuuria koko hyvinvointialueella.

4.7 Psykososiaaliset riskit ja kuormitustekijät

Sosiaali- ja terveydenhuollon työssä kuormitustekijöitä ovat fyysinen, henkinen, kognitiivinen ja eettinen kuormitus sekä vuorotyö, altistuminen tartunnoille, kemikaaleille ja väkivallan uhalle. Pelastuslaitoksen työssä korostuvat fyysisesti raskaat tehtävät, savu- ja lämpöaltistus, kemikaaliriskit, tapaturmavaarat sekä traumaattiset työtilanteet ja raskaiden erikoisvarusteiden käyttö.

Kiinteistöhuollon, tukitoimintojen ja hallinnon työssä kuormitus voi olla fyysistä, henkistä ja kognitiivista. Psykososiaalista kuormitusta voivat lisätä myös fyysiset, kemialliset, fysikaaliset ja biologiset tekijät sekä tapaturmariskit. Esimerkiksi melu voi kuormittaa haitallisesti, jos työ vaatii keskittymistä tai kommunikointia. Myös altistumisen pelko (esim. virukset, home) tai turvattomuuden tunne työympäristössä voi lisätä kuormitusta.

Vuoden 2025 aikana työsuojelutyössä näkyivät edelleen hyvinvointialueen organisaatiouudistuksen vaikutukset. Henkilöstön yhteydenotoissa korostuivat erityisesti epävarmuus työn jatkuvuudesta, organisaation muutokset sekä työn kuormittavuus. Muutostilanteet näkyivät työyhteisöissä ajoittain myös yhteistoiminnan haasteina, joissa korostui tarve selkeälle tiedonkululle sekä roolien ja vastuiden täsmentämiselle.

Samalla monissa yksiköissä oli nähtävissä myös toiminnan vakiintumista ja paikallista kehitystä. Organisaation toimintamallit ovat vuoden aikana monin paikoin selkiytyneet ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on vahvistunut.

Mittareita ja menetelmiä millä seurataan riskit ja kuormitukset organisaatiossa ovat työn riskien arviointi Laatuportissa, työsuojelutarkastukset, työpaikkaselvitykset, havainnot ja turvallisuushavainnot, henkilöstökyselyt, tapaturma- ja vaaratilanneraporttien analysointi (Haipro). Pelastuslaitoksen erityisriskit (edellä mainittujen lisäksi) ovat savu- ja lämpöaltistus, kemikaalit ja vaaralliset aineet, liikenne- ja ajoturvallisuusriskit, korkealla työskentelyn riskit, psyykinen kuormitus traumaattisissa tehtävissä, savu-, kemikaali- ja vesisukellus.

5 Osaaminen ja koulutus

Henkilöstön osaaminen on hyvinvointialueen toiminnan keskeinen edellytys, ja sen systemaattinen kehittäminen varmistaa palvelujen laadun, turvallisuuden ja vaikuttavuuden. Osaamisen johtaminen perustuu jatkuvan oppimisen periaatteeseen, jossa henkilöstön kehittymistä tuetaan strategisesti suunnitelluilla täydennyskoulutuksilla, perehdytyksellä sekä osaamisen seurannan työkaluilla. Organisaation tavoitteena on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on tehtäviensä edellyttämä ajantasainen osaaminen ja että koulutusmahdollisuudet toteutuvat tasapuolisesti koko organisaatiossa.

5.1 Osaamisen johtamisen malli

Pohjanmaan hyvinvointialueella osaamisen johtaminen perustuu ajatukseen jatkuvasta oppimisesta ja tavoitteellisesta osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtaminen on strateginen kokonaisuus, jonka tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöllä on tehtäviensä ja toimintaympäristön muutosten edellyttämä osaaminen. Osaamisen kehittäminen sisältyy TKKIO-toimintaan ja sitä vahvistetaan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen kehittämisen ensisijainen väline organisaatiossamme on täydennyskoulutus, jota tuetaan sisäisin koulutuksin, ulkoisin koulutuksin sekä Laatuportin sähköisillä koulutuksilla. Muut oppimisen mallit, kuten mentorointi, työnkierto ja ketjulähettilätoiminta, toimivat tukitoimina.

5.2 Osaamis- ja perehdytysuunnitelmat

Osaamisen varmistaminen alkaa kattavasta perehdytyksestä. Pohjanmaan hyvinvointialueella käytössä on organisaatiotason verkkopohjainen perehdytys sekä opiskelijoille suunnattu e-perehdytys. Vuonna 2026 valmistellaan yksikkökohtaista perehdytysrakennetta. Perehdytyksen seuranta tehdään sähköisesti. Osaamisen tunnistamista tukevat Laatuportin osaismatriisit sekä kehityskeskustelut.

Osaamisvajeita kartoitetaan vuosittaisella koulutuskartoituksella. Esihenkilöt täyttävät kehityskeskusteluissa nousseet koulutustarpeet esihenkilöille suunnattuun kartoitukseen. Tulokset löytyvät henkilöstön osaamisen varmistamissuunnitelmasta.

Perehdytyksiä suoritettiin 108 vuonna 2025. Kesken jääneitä perehdytyksiä on 176.



5.3 Koulutus- ja kehittämistoimenpiteet

Täydennyskoulutus on tärkein osaamisen kehittämisen muoto. Sitä toteutetaan sisäisin koulutuksin, ulkoisin koulutuksin ja Laatuportin sähköisin koulutuksin. Sisäisiä koulutuksia järjestetään mm. luentoina, työpajoina ja simulaatioina. Ulkoisiin koulutuksiin sisältyvät alueelliset ja valtakunnalliset tilaisuudet, sekä eri koulutusorganisaatioiden tai toisten hyvinvointialueiden järjestämät koulutukset. Laatuportissa on sekä itse tuotettuja että ostettuja e-koulutuksia. Koulutustarpeita kartoitetaan vuosittain koulutustarvekartoituksessa sekä kysellään myös kehityskeskusteluissa. Vuoden 2025

koulusteemat painottuivat potilas- ja asiakasturvallisuuteen, kliiniseen osaamiseen, digiosaamiseen ja johtamiseen.

Henkilöstölle kertyi 33 556 koulutuspäivää vuonna 2025. Tästä sisäisiä koulutuspäiviä oli 27 133 ja ulkoisia koulutuspäiviä 6 423. Henkilötasolla koulutuspäiviä oli 3,66 per henkilö. Järjestelmän koulutuspäivät eivät kuitenkaan kerro ihan koko totuutta, koska Pelastuslaitoksen kurssit rekisteröidään Kuopion pelastuslaitoksen omalle sivustolle. Sisäisiä koulutuksia, jotka olivat koulutuskalenterissa, järjestettiin 348, pois lukien LOVE-tentit sekä e-koulutukset. Tämän lisäksi järjestettiin myös yksiköiden sisäisiä koulutuksia. Sisäisiin koulutuksiin osallistui 27 133 henkilöä. E-koulutukset koulutuslupastalla ovat olleet noususuunnassa. E-koulutuksia oli tarjolla koulutuslupastalla 83 ja e-koulutuksiin osallistui 2 832 henkilöä.

Kieltenopetus on osa organisaation täydennyskoulutusta ja keskeinen kaksikielisyyden vahvistamisen väline. Vuonna 2025 kielenopetukseen osallistui yhteensä 69 henkilöä, ja kursseja järjestettiin 9; 4 ruotsinkielen kurssia ja 5 suomenkielen kurssia. Opetus toteutettiin pääasiassa Teamsin välityksellä, ja tarjonta sisälsi sekä suomen että ruotsin kielen koulutusta. Lisäksi organisaation kielenopettaja osallistui useisiin ulkopuolisesti rahoitettuihin yhteistyöprojekteihin, joiden tavoitteena oli kehittää kaksikielisiä oppimismenetelmiä ja materiaaleja. Sisäisiä kielitestejä järjestettiin vuonna 2025 somaattisen hoidon, psykiatrian, sosiaalihuollon, teknisen sektorin, taloushallinnon ja hallinnon henkilöstölle. Kielitestejä suoritettiin yhteensä 145 kappaletta, joista 19 saivat hylätyn. Kaksikielisyyden edistäminen on jatkossakin tärkeä osa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

5.4 Koulutuspanostukset

Koulutuspanostukset varmistavat henkilöstön osaamisen ylläpitämisen. Kustannukset muodostuvat sisäisestä ja ulkoisesta koulutuksesta sekä e-koulutuksista. Koulutuskorvauksen lakkaaminen 1.1.2026 lisää tarvetta priorisointiin ja kustannustehokkuuteen. Vaikutukset koulutuskorvauksen lakkauttamiselle näkyvät vasta vuonna 2027. Lisäksi koulutusbudjettia laskettiin vuodelle 2026.

Suoria koulutusmenoja kertyi 1.043.740,02 € vuonna 2025. Sen sijaan koulutusmenoja kokonaisuudessaan (kattavat myös majoitusmenot ja matkakustannukset sekä päivärahat) kertyi 1.622.173,38€. Koulutuskorvauksen määrä vuodelta 2025 on 309.967,03€, mikä kattaa 29,7% suorista koulutusmenoista tai 19,1% kokonaiskoulutusmenoista.

5.5 Muutokset koulutusjärjestelmässä

Työllisyysrahaston koulutuskorvauksen päättyminen 1.1.2026 on vuoden merkittävin muutos. Korvauksen poistuminen lisää koulutusten suunnitelmallisuuden ja priorisoinnin tarvetta. Tarvitaan uusia rahoitusratkaisuja ja kustannustehokkaita oppimisen muotoja.

Nykyisen muutostilanteen yhteydessä arvioimme myös käytössä olevia digitaalisia oppimisympäristöjä. Hyvinvointialueella tällä hetkellä käytössä oleva Laatuportti ei ole varsinaisesti koulutuslupastalla, vaan se on rakennettu laadun ja turvallisuuden hallinnan tarpeisiin. Tästä syystä sen ominaisuudet eivät kaikilta osin tue koulutustoiminnan kokonaisvaltaista hallintaa.

Jotta osaamisen kehittämistä voidaan jatkossa suunnitella ja toteuttaa järjestelmällisesti, kartoitus koulutuslupastasta, joka vastaa paremmin hyvinvointialueen tarpeisiin, on aloitettu. Uudelta koulutuslupastalta edellytetään erityisesti vuorovaikutusmahdollisuuksia, ajantasaisen koulutuskalenterin ylläpitoa sekä keskitettyä paikkaa koulutusmateriaalien jakamiseen. Näiden toimintojen avulla pystymme varmistamaan koulutusten saavutettavuuden, läpinäkyvän suunnittelun sekä koulutustiedon yhdenmukaisen saatavuuden koko organisaatiossa. Vuonna 2025 pilottikäytössä oli Howspace-koulutuslupastalla.

Vuoden koulutuspriorisoinnit kartoitettiin vuosittaisessa koulutuskartoituksessa esihenkilöille. Koulutuskartoituksessa esiin tulleet koulutustarpeet ja koulutuspriorisoinnit löytyy Henkilöstön osaamisen varmistamissuunnitelmasta.

5.6 Osaamisen varmistaminen

Osaamisen varmistaminen perustuu lakisääteiseen pätevyysien sekä koulutusten järjestelmälliseen seurantaan. HR-järjestelmän Alma-työpöytä tukee lakisääteisen osaamisen seurantaa ja koulutusanomusten hallintaa. Myös Laatuportissa seurataan e-koulutusten sekä perehdytyksen suorittamista, ja tiedot viedään kaksi kertaa vuodessa Almaan. Organisaatio kehittää systemaattisempaa arviointimallia koulutusten tuloksellisuuden mittaamiseen.

6 Esihenkilötyö ja johtaminen

Vuoden aikana kehitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistyölle geneerinen malli ja rakenne. Johtamismallia ja -rakennetta on ensimmäisessä vaiheessa hahmoteltu sosiaalihuollon ja hoitotyön johtamistyön pohjalta. Malli sisältää kuvauksen taustasta, nykytilasta ja nykyisestä johtamisrakenteesta ja -tarpeista sekä johtamisen vision ja tavoitteet, kriteerit, johtamistasojen kuvauksen ja määrittelyn, johtamistyön ammattinimikkeet sekä suunnitelman ja aikataulun toimeenpanolle ja jatkotyön vaiheille. Työn tavoitteena on ollut luoda yhtenäiset johtamistyön kriteerit sekä määrittellä johtamisen tasot ja kriteerit. Malli pannaan täytäntöön vuoden 2026 aikana.

6.1 Johtamisen kehittäminen

Hyvinvointialueella on tehty strateginen linjaus vahvistaa esihenkilötyötä ja johtamisosaamista kokonaisuutena. Johtamisen kehittäminen on tunnistettu yhdeksi organisaation vaikuttavimmista keinoista varmistaa henkilöstön hyvinvointi, toiminnan laatu sekä palvelujen sujuvuus ja turvallisuus. Vuoden aikana panostettiin suunnitelmallisesti esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen ja hyvien johtamiskäytäntöjen jalkauttamiseen läpi organisaation.

Johtajuuskoulutuksia toteutettiin usealla tasolla ja kohdennetusti eri esihenkilötehtävissä toimiville. Keskeisimpänä kokonaisuutena järjestettiin kaksi samansisältöistä seitsemän koulutuspäivän esihenkilökoulutuskokonaisuutta, joihin osallistui 61 organisaation esihenkilöä. Koulutuskokonaisuudet rakentuivat teemoista, jotka tukevat kokonaisvaltaista johtamisosaamista.

Koulutusten tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia johtaa muutosta, kehittää työyhteisöjen toimintakulttuuria ja edistää yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä. Sisältö painotti sekä strategista että operatiivista johtamista, mukaan lukien henkilöstöjohtaminen, talouden perusteet, sisäinen viestintä ja turvallisuuskulttuurin vahvistaminen.

Lisäksi koordinoivassa esihenkilötyössä toimiville järjestettiin kolmipäiväinen tiivistetty koulutus, joka sisälsi samat teemakokonaisuudet kompaktissa muodossa. Koulutuksella varmistettiin, että myös operatiivisen työn lähiesihenkilöt saivat tuekseen ajantasaiset tiedot, työkalut ja osaamisen, jotka ovat välttämättömiä resurssien hallinnassa ja päivittäisen työn johtamisessa.

Johtamisen kehittämisen toimenpiteillä pyrittiin vahvistamaan johtajuuden yhdenmukaisuutta sekä tukemaan esihenkilöiden valmiuksia toimia vaativassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Koulutukset loivat perustan yhteiselle johtamiselle ja edistivät osaamisen yhtenäistä tasoa kaikilla johtamisen tasoilla.

7 Palkkaus ja työaika

7.1 Palkkasumma ja sen kehitys

Vuonna 2025 henkilöstölle maksettiin palkkoja yhteensä 378 867 241 € (2024: 366 682 336 €) ilman sivukuluja. Palkkasumma nousi 3,2 % vuoteen 2024 verrattuna. Palkkakustannusten nousua selittävät virka- ja työehtosopimusten mukaiset yleiskorotukset sekä paikallisesti neuvoteltavat palkkaerät. Vuonna 2025 maksettiin useita sopimuskorotuksia. Hyvinvointialan työvoimakustannusten muutos yhteen laskien kummankin sopimuskauden osalta oli 5,49 % vuonna 2025 verrattuna vuoteen 2024. Tulos tulee työvoimakustannusten vuosikeskiarvovertailusta, joka huomioi korotusten ajankohdat ja kaikkien hyvinvointialueiden sopimusten kustannusvaikutteiset muutokset. Henkilötyövuosien laskun vaikutus näkyy palkkasumman kehityksessä.

	2025	2024	2023
	EUR	EUR	EUR
Palkat ja palkkiot	-378 867 241,79	-366 682 336,33	-351 966 431,14
Henkilösivukulut	-84 084 546,92	-79 149 416,38	-83 562 359,91
Henkilöstökorvaukset ja muut henk.menojen oikaisut	7 104 655,33	6 940 589,77	6 562 526,47
Henkilöstökulut	-455 847 133,38	-438 891 162,94	-428 966 264,58

Kaikki henkilöstökustannukset sisältäen sivukulut olivat 455 847 133 € (2024: 438 891 162 €). Kaikki henkilöstökustannukset nousivat 3,7 % vuodesta 2024.

Maksetut palkat €	2025	2024	2023
Säännöllinen työaika	275 654 143,35	265 362 368,95	253 817 669,53
Lisä- ja ylityöt	5 415 558,53	6 380 231,08	7 178 886,00

Säännöllisen työajan maksetut palkat nousivat 3,7 % vuodesta 2024. Lisä- ja ylityöstä maksetut palkat laskivat 17,8 %.

7.2 Palkkausjärjestelmien kehittäminen

Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstölle on käytössä kolme palkkausjärjestelmää eli kullekin työehtosopimukselle omansa (SOTE, Lääkärit, HYVTES). Palkkausjärjestelmiä on kehitetty vuoden 2025 aikana virka- ja työehtosopimusten mukaisilla paikallisesti jaettavilla järjestelyerillä. Paikallisista järjestelyerien kohdentamisesta neuvotellaan henkilöstön edustajien kanssa. Neuvotteluissa pyritään yksimielisyyteen.

7.2.1 SOTE-sopimus

SOTE-sopimuksen (Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön virka- ja työehtosopimus) osalta vuoden 2025 aikana on ollut jaettavana työ- ja virkaehtosopimuksen mukaisesti yhteensä kaksi paikallista järjestelyerää: 2,50 % 1.2.2025 lukien sekä 0,80 % 1.6.2025 lukien. Sopimusratkaisussa sovitut erät 1.11.2025 lukien siirtyivät vuodelle 2026. Nämä erät oli sovittu käytettäväksi tasopalkkamallin

rakentamiseksi ja erien ajankohtaa siirrettiin keskusjärjestötasoisien ratkaisun mukaisesti tasopalkkamallin viivästyessä.

Vuoden 2025 paikalliset järjestelyerät kohdennettiin tehtäväkohtaisiin palkkoihin sekä henkilökohtaisiin lisiin 1.6.2025 järjestelyerän osalta. Järjestelyerien kohdentamisessa ensisijaisesti tavoiteltiin korotusten

mahdollisimman tasapuolisia jakautumista eri palkkahinnoitteluliitteiden välillä liitteiden palkkasummat huomioiden; korotusten kohdentamista huomioiden työn vaatimustasot; palkkatasojen harmonisointia eri professiolinjojen välillä työn vaatimustasojen mukaisesti; sekä työvoiman saatavuuden turvaamista.



7.2.2 Lääkärisopimus

Lääkärisopimuksen osalta vuoden 2025 aikana on ollut jaettavana työ- ja virkaehtosopimuksen mukaisesti yhteensä kaksi järjestelyerää: 0,80 % 1.6.2025 lukien sekä 2,10 % 1.11.2025 lukien. Lääkärisopimuksen osalta työ- ja virkaehtosopimuksessa on jo toteutettu palkkaus uudistus vuoden 2024 aikana. Lääkärisopimuksen osalta ei siis ole palkkaus uudistus tällä hetkellä ajankohtainen vastaavasti kuin SOTE ja HYVTES-sopimusten osalta.

Lääkärisopimuksen palkkaus rakenne on jaoteltu neljään liitteeseen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti: perusterveydenhuollon lääkärit, perusterveydenhuollon hammaslääkärit, erikoissairaanhoidon lääkärit sekä erikoissairaanhoidon hammaslääkärit. Kunkin liitteen palkkaus rakennetta on kehitetty kohdennetusti vuoden 2025 paikallisilla järjestelyerillä.

Perusterveydenhuollon lääkäreiden osalta vuoden 2025 paikalliset järjestelyerät kohdennettiin palkkaharmonisointiin, tehtäväkohtaisten eli uraporraspalkkojen kehittämiseen sekä suoritepalkkioiden korottamiseen. Perusterveydenhuollon osalta palkkaharmonisointi saatiin valmiiksi vuoden 2025 aikana. Suoritepalkkioiden ja tehtäväkohtaisten korottamisella tavoiteltiin sitä, että lääkäreiden palkkaus rakenteen kannustavuus kasvaa entisestään.

Perusterveydenhuollon hammaslääkäreiden (liite 2) ja erikoissairaanhoidon (liite 4) liitteissä vuoden 2025 paikalliset järjestelyerät kohdennettiin tehtäväkohtaisten palkkojen eli uraporraspalkkojen kehittämiseen. Palkkaharmonisointi tässä liitteessä on saatu valmiiksi jo aiemmin.

Liitteen kolme eli erikoissairaanhoidon osalta paikalliset järjestelyerät vuoden 2025 aikana kohdennettiin palkkaharmonisointiin sekä tehtäväkohtaisten palkkojen eli uraporraspalkkojen kehittämiseen. Erikoissairaanhoidon lääkäreiden osalta vuoden 2025 järjestelyerien kohdentamisen jälkeen jäi vielä harmonisoitavaa 4 uraportaan osalta lohkoissa 2 (erikoislääkärit) sekä 3 (johtamistyötä tekevät lääkärit). Palkkojen harmonisointia jatketaan tulevilla järjestelyerillä.

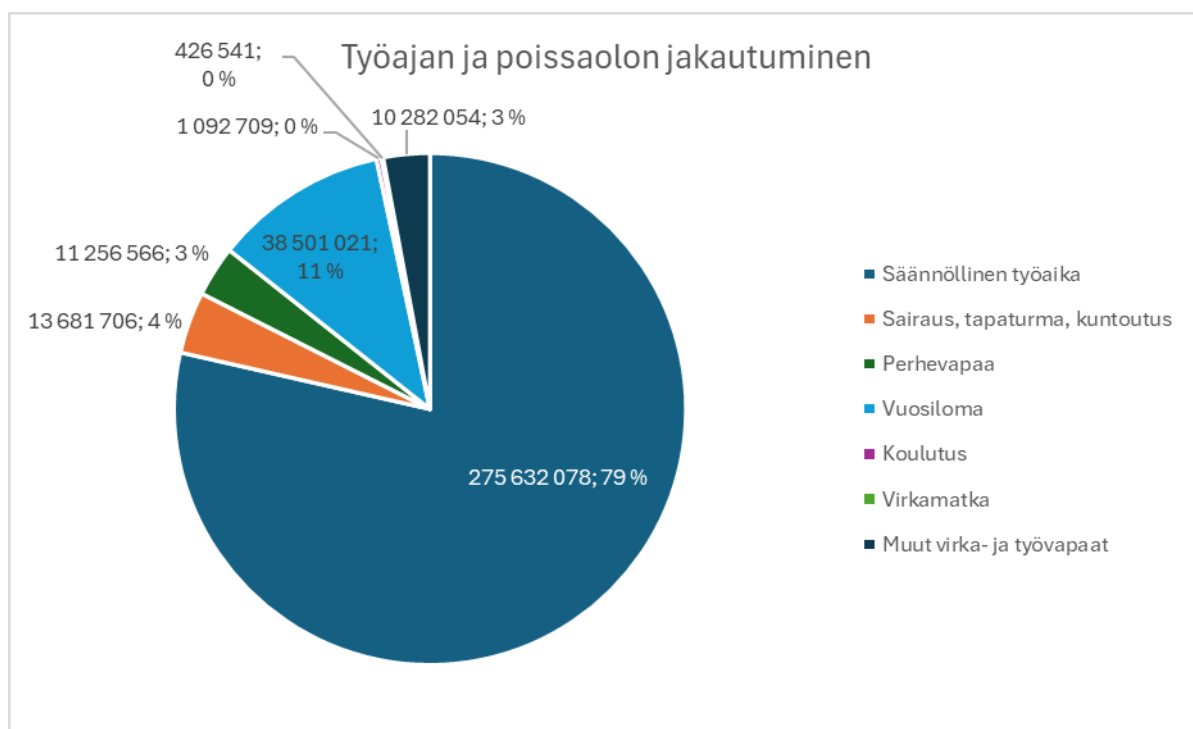
7.2.3 HYVTES-sopimus

HYVTES eli Hyvinvointialan yleisen virka- ja työehtosopimuksen piiriin kuuluvan henkilöstön osalta vuonna 2025 oli jaettavissa yhteensä kolme paikallista järjestelyerää: 2,00 % 1.2.2025 lukien, 0,40 % 1.6.2025 lukien sekä 0,40 % 1.11.2025 lukien. Myös HYVTES osalta keskusjärjestöjen välisessä sopimusratkaisussa sovittiin, että tietyt 1.11.2025 lukien maksettavaksi sovitut erät siirtyivät vuodelle 2026. Nämä erät oli sovittu käytettäväksi tasopalkkamallin rakentamiseksi ja erien ajankohtaa siirrettiin keskusjärjestötason ratkaisun mukaisesti tasopalkkamallin viivästyessä.

HYVTES-sopimuksen osalta vuoden 2025 paikalliset järjestelyerät kohdennettiin tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Järjestelyerien kohdentamisessa ensisijaisesti tavoiteltiin korotusten kohdentamista huomioiden työn vaatimustasot, palkkatasojen harmonisointia työn vaatimustasojen mukaisesti sekä työvoiman saatavuuden turvaamista.

7.3 Tehollinen työaika ja poissaolot

Koko henkilöstö työajan jakautumista on tarkasteltu palkkakustannusten kautta. Koko henkilöstön yhteen laskettuna vuoden 2025 kokonaistyöajasta 79 % on ollut tehollista työaika. 21% kokonaistyöajasta on puolestaan jakautunut eri poissaoloihin, joista merkittävä osuus eli 11 % on kohdistunut vuosilomiin. Sairauden, tapaturmien ja kuntoutukseen osuus kokonaistyöajasta on ollut 4 %, perhevapaiden osuus 3 %, muiden virka- ja työvapaiden osuus 3 % sekä koulutuksen ja virkamatkojen osuus yhteensä alle 1%.



Tehollisen työajan osuus on kasvanut vuodesta 2024 vuoteen 2025 3,90 %. Jos huomioidaan vuoden 2025 yleisen palkkakulujen kasvun eli 3,2 % (alempi taulukko), tehollisen työajan osuus kokonaistyöajasta nousi vuodesta 2024 0,5 %. Sairaspoissaolojen osuus kokonaistyöajasta on laskenut vuodesta 2024 lähes 2% ja yleisen palkkakulujen kasvun huomioiden jopa 5,1 %. Koulutukseen käytetyn työajan osalta on ollut laskua vuodesta 2024 3,3 % ja palkkakulujen yleisen kasvun huomioiden 6,4%.

	2024/1-12	2025/1-12	Vrt %
Säännöllinen työaika	265 362 368,95	266 811 851,57	0,5 %
Sairaus, tapaturma, kuntoutus	13 951 408,71	13 243 891,87	-5,1 %
Perhevapaa	10 719 080,27	10 896 356,20	1,7 %
Vuosiloma	36 385 161,53	37 268 988,53	2,4 %
Koulutus	1 129 736,18	1 057 742,89	-6,4 %
Virkamatka	379 172,93	412 892,22	8,9 %
Muut virka- ja työvapaat	11 373 975,72	9 953 028,87	-12,5 %

7.4 Työvuorosuunnittelun kehittämisen painopistealueet

Autonomista työvuorosuunnittelua on laajennettu organisaatiossa vuoden 2025 aikana. Tavoitteena on ollut vahvistaa yhteistä suunnittelua, jossa toiminnan optimointia ja jaettua päätöksentekoa on kehitetty osallistavampaa työkaluttuuria tukevaan suuntaan. Lisäämällä henkilöstön osallistumista suunnittelu- ja seurantaprosesseihin on voitu parantaa sekä työnkulkua että sitoutumista.

Toimintoperusteisen työvuorosuunnittelun ja optimoinnin kehittämistä on jatkettu organisaatiossa, ja se on vuoden aikana edistänyt johdonmukaisempaa ja oikeanlaista resurssien jakoa. Optimointityötä on vuonna 2025 tehty erityisesti kotihoidossa, ja tavoitteena on ollut parantaa työajan suunnittelua, tehostaa ajankäyttöä ja tasapainottaa henkilöstön työkuormaa.

Myös työn suunnittelun taloudellinen vaikuttavuus on ollut keskeinen painopiste.

Kustannustehokkuutta on vahvistettu strukturoimalla seurantaa ja kehittämällä suunnittelumenetelmiä. Yksi selkeä tulos ovat hälytysrahan maksamisessa saavutetut merkittävät säästöt. Sijaisuuksien suunnittelun parantaminen ja resurssien tehokkaampi käyttö ovat vähentäneet varahenkilöstön äkillistä tarvetta, mikä puolestaan on parantanut henkilöstötilanteen vakautta ja toiminnan ennustettavuutta.

Vuonna 2025 osa organisaation henkilöstöstä siirtyi uuteen Nepton Flexim -työajan leimausjärjestelmään. Tavoitteena on ollut mahdollistaa mobiiliratkaisut sekä tarjota sujuva ja helppokäyttöinen työajanseuranta. Nepton Flexim on luonut nykyaikaisen yhteisen alustan, jossa työntekijöiden työaikaraportointia on yksinkertaistettu ja esihenkilöiden roolia selkeytetty. Käyttöönotto on edennyt suunnitellusti ja laajentunut edelleen vuoden aikana.

Vuotta 2025 on leimannut kehittyminen kohti yhteistä, läpinäkyvämpää ja tehokkaampaa henkilöstö- ja suunnittelumallia, jossa sekä digitaalisilla työkaluilla että osallisuuden vahvistamisella on ollut keskeinen merkitys.

8 Yhteistoiminta ja henkilöstön osallistaminen

8.1 Yhteistoiminta

Välitöntä yhteistoimintaa on toteutettu yhteistoimintasopimuksen mukaisesti. Organisaatitasoista yhteistoimintaa toteutettiin yhteistyötoimikunnassa, joka kokoontui yhteensä 6 kertaa. Työsuojelun yhteistoimintaa toteutettiin työsuojeluneuvostossa, joka kokoontui yhteensä 5 kertaa.

Edustuksellista yhteistoimintaa toteutettiin lisäksi toimialakohtaisissa yhteistyöryhmissä. Henkilöstön edustus on lisäksi nimetty sote- ja pela-joryyn sekä resurssilinjakokouksiin.

Edustuksellisen yhteistoiminnan lisäksi hyvinvointialueen johtoryhmä ja henkilöstön edustajat aloittivat säännölliset yhteiset tapaamiset, joissa käsitellään koko hyvinvointialueen yleisiä ja ajankohtaisia asioita. Tapaamisia oli vuoden aikana yhteensä neljä kertaa. Lisäksi pääluottamusmiehet ja HR-

yksikön edustajat kokoontuivat kerran kuukaudessa tapaamiseen. Tapaamiset ovat lisänneet vuoropuhelua ja mahdollistaneet työolosuhteisiin, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvien kysymysten käsittelyn aiempaa systemaattisemmin.

Käytäntö on koettu tärkeäksi edistysaskeleeksi yhteistoiminnan vahvistamisessa sekä henkilöstöä koskevien asioiden yhteisessä kehittämisessä.

Organisaatiossa toteutettiin myös muutos, jossa työsuojelupäällikön ja työhyvinvointikoordinaattorin tehtävät yhdistettiin. Muutos on selkeyttänyt yhteistyötä ja tukenut työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvien asioiden kokonaisvaltaisempaa tarkastelua. Työsuojeluvaltuutetut ovat kokeneet ratkaisun parantaneen yhteistyötä ja asioiden etenemistä käytännön työssä.

8.2 Osallistava työyhteisö ja vuorovaikutus

Osallistava työyhteisö Pohjanmaan hyvinvointialueella rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja tasavertaisesta osallistamisesta. Hyvät vuorovaikutustaidot – kuten kuunteleminen, empatia, kiittäminen ja rakentava palaute – luovat perustan myönteiselle ilmapiirille. Työntekijöiden kokemus kuulumisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää työhyvinvointia. Vuorovaikutusta voivat heikentää kiire, ennakkoluulot ja vastuun välttely, minkä vuoksi roolien ja vastuiden selkeys on tärkeää. Säännölliset keskustelut ja ratkaisukeskeinen toimintatapa ehkäisevät ristiriitoja ja auttavat löytämään yhteisiä ratkaisuja. Avoin ja turvallinen keskustelukulttuuri mahdollistaa työkuormituksen, työilmapiirin ja muiden hyvinvointiin vaikuttavien asioiden käsittelyn ajoissa. Monikulttuurisuus nähdään työyhteisössä voimavarana. Avoin asenne, kunnioitus ja kiinnostus erilaisia taustoja kohtaan vahvistavat yhteistyötä ja ymmärrystä. Esihenkilöillä on keskeinen rooli ilmapiirin rakentamisessa ja sen varmistamisessa, että jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvostetuksi ja kohdatuksi.

9 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja vastuullisuus

Pohjanmaan hyvinvointialueella yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta sukupuolesta, iästä, etnisestä tai kansallisesta taustasta, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteistä, vammasta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muista henkilöön liittyvistä syistä. Jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi tasapuolisesti ja kunnioitavasti työelämässä.

Suomen perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki sekä työlainsäädäntö muodostavat pohjan syrjimättömyydelle ja velvoittavat työnantajaa edistämään yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvolaki kieltää syrjinnän sukupuolen perusteella ja huomioi myös sukupuolen moninaisuuden. Syrjintä sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella on kielletty, ja työnantajalla on velvollisuus ehkäistä sitä aktiivisesti.

Työelämässä yhdenvertaisuus tarkoittaa mm. syrjimätöntä kohtelua, yhtäläisiä mahdollisuuksia, oikeudenmukaista palkkausta sekä tasapuolisia rekrytointi- ja urakehitysmahdollisuuksia. Työnantajalla on vastuu varmistaa, että toimintatavat, työolot ja organisaation rakenteet tukevat yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuussuunnitelma on toimintaohjelma mitä päivitetään säännöllisesti organisaatiossa. Suunnitelma toimii organisaation tukena silloin, kun käsitellään tähän aiheeseen liittyviä tapauksia.

Syrjinnän muodot voivat olla välittömiä tai välillisiä, ja kiellettyä on myös häirintä sekä käsky syrjiä. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada asiansa käsitellyksi, ja epäillyissä syrjintätilanteissa työntekijä voi kääntyä esihenkilön, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen puoleen.

Yhdenvertaisuuden toteutuminen ei kuitenkaan ole vain työnantajan vastuulla – jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millainen työyhteisön ilmapiiri on. Arvostava kohtaaminen, avoimuus ja kunnioitus ovat keskeisiä tekijöitä yhdenvertaisen työympäristön rakentamisessa.

10 Toimintaympäristön muutosten vaikutukset

Vuonna 2025 toimintaympäristön muutokset vaikuttivat merkittävästi henkilöstön saatavuuteen, osaamisvaatimuksiin ja työhyvinvointiin. Valtakunnallisen ohjauksen vahvistuminen, tiukka taloustilanne ja säästötavoitteet rajoittivat rekrytointimahdollisuuksia ja hidastivat vakanssien täyttämistä, mikä lisäsi monien yksiköiden kuormitusta. Samanaikaisesti väestön ikääntyminen, palvelutarpeen kasvu sekä väestön monikielistyminen lisäsivät kieli- ja kulttuuriosaamisen merkitystä.

Digitalisaation ja tekoälyn nopea kehitys, palveluiden digitalisoiminen, tietojärjestelmien monimutkaisuus sekä kasvavat tietoturva-vaatimukset nostivat henkilöstön osaamisvaatimuksia läpi palvelutuotannon. Uudet järjestelmät, dokumentointikäytäntöjen yhdenmukaistaminen ja prosessien kehittäminen edellyttivät jatkuvaa oppimista ja muutoksyvykkyyttä, mikä lisäsi työn kognitiivista kuormitusta ja vahvisti perehdytyksen sekä täydennyskoulutuksen tarvetta.

Organisaation sisäisessä toimintaympäristössä jatkuvat muutokset, prosessien keskeneräisyys ja muutoksiväsymys vaikuttivat edelleen työhyvinvointiin. Yhteisen toimintakulttuurin ja yhtenäisten käytäntöjen keskeneräisyys lisäsi kokemusta epäselvyydestä ja työn kuormittavuudesta. Tulosalueilla, joilla henkilöstövaje ja rekrytointihaasteet jatkuivat, työ jakautui epätasaisesti ja palautumisen mahdollisuudet heikentyivät. Kokemus työn merkityksellisyyden muutoksesta sekä kasvavista vaatimuksista korosti lähijohtamisen, henkilöstön osallistamisen ja arjen tuen merkitystä. Toimintaympäristön samanaikaiset taloudelliset, teknologiset ja väestölliset muutokset korostivat osaavan henkilöstön saatavuuden, jatkuvan oppimisen ja työhyvinvoinnin merkitystä palvelujen laadukkaalle ja kestäväälle toteuttamiselle.



11 Yhdessä eteenpäin

Toimintaympäristön jatkuva muutos, taloudelliset reunaehdot ja epävarmuustekijät sekä palvelutarpeiden kasvu edellyttävät organisaatiolta kykyä uudistua, ennakoida ja toimia entistä yhtenäisemmin. Henkilöstö on tässä kehityksessä keskeisessä roolissa – osaavana, sitoutuneena ja hyvinvoivana toimijana, joka mahdollistaa palvelujen laadun ja vaikuttavuuden myös tulevaisuudessa.

Keskeiset kehityssuunnat painottuvat johtamisen ja esihenkilötyön jatkuvaan kehittämiseen, osaamisen systemaattiseen vahvistamiseen sekä ennakoivaan henkilöstö- ja resurssisuunnitteluun. Digitaalisten ratkaisujen ja tiedolla johtamisen merkitys kasvaa edelleen, ja niiden tavoitteena on tukea

sujuvaa arkea, vähentää kuormitusta sekä parantaa päätöksenteon laatua. Samalla korostuu kyky hallita muutoksia hallitusti ja henkilöstöä osallistavasti.



Henkilöstöohjelman painopisteet ohjaavat kehittämistä pitkäjänteisesti. Valmentava ja vaikuttava johtaminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen, osaamisen varmistaminen sekä yhdenvertaiset ja selkeät toimintamallit muodostavat perustan kestäväälle henkilöstöpolitiikalle. Huomiota kiinnitetään myös siihen, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työn kehittämiseen.

Vuonna 2025 toteutetun työhyvinvointikyselyn pohjalta kehitetään työpaikkojemme johtamista ja työoloja vuosina 2026–2027. Kehittämiseen on saatu myös projektirahoitusta, jonka avulla voidaan tukea projektiin valittujen työyksiköiden kehittämistä yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa. Projektissa kehitetään myös yhtenäistä toimintamallia tulevaisuuteen.

Toimintaympäristön muutokset – kuten taloudellinen paine ja ennakoimattomuus, lainsäädännön kehitys, työelämän murros sekä osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet – edellyttävät yhteistä tilannekuvaa ja avointa vuoropuhelua. Näihin vastataan vahvistamalla yhteistyötä, kehittämällä

toimintatapoja sekä huolehtimalla siitä, että muutokset toteutetaan hallitusti ja henkilöstöä kuunnellen.

Yhdessä eteenpäin tarkoittaa yhteistä suuntaa, luottamusta ja vastuunkantoa. Kun tavoitteet ovat selkeät ja suunta yhteinen, voidaan muutoksista huolimatta rakentaa työyhteisöä, jossa henkilöstö voi onnistua työssään ja organisaatio vastata perustehtäväänsä vaikuttavasti.