

Henkilöstöraportti 2010



Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä

Henkilöstöraportti 2010

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä.....	2
3	Henkilöstöresurssit.....	3
3.1	Henkilöstön määrä.....	3
3.2	Henkilöstön palvelussuhteet.....	4
3.3	Henkilöstön sukupuolijakauma.....	5
3.4	Henkilöstön ikärakenne.....	5
3.5	Henkilötyövuodet.....	7
3.6	Eläkkeelle siirtyminen.....	9
4	Työyhteisön työhyvinvointi.....	9
4.1	Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.....	10
4.2	Työssä jaksaminen ja kuormittuneisuus.....	12
4.3	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus.....	15
4.4	Sairauspoissaolot.....	18
4.5	Työtapaturmapoissaolot.....	20
4.6	Tyky-toiminta.....	21
4.7	Työterveyshuolto.....	21
5	Johtaminen ja osaamisen kehittäminen.....	21
5.1	Esimiestyö.....	22
5.2	Rekrytointi ja perehdytys.....	23
5.3	Kehityskeskustelut.....	23
5.4	Henkilöstön koulutus.....	24
6	Palkkaus ja henkilöstökustannukset.....	25
6.1	Palkkausjärjestelmä.....	25
6.2	Henkilöstökulut.....	25
7	Yhteistoiminta ja sisäinen viestintä.....	26
7.1	Yhteistyöryhmä.....	27
7.2	Työsuojelu.....	27
7.3	Luottamusmiehet.....	27
7.4	Toimipisteryhmät.....	28
7.5	Sisäinen viestintä.....	28
8	Yhteenveto.....	29

1 Johdanto

Henkilöstöraporttiin on koottu tietoa Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän henkilöstöstä vuodelta 2010. Henkilöstöraportti on kuntayhtymässä henkilöstöjohtamisen väline, jonka avulla voidaan sekä arvioida tavoitteiden toteutumista että nähdä kehittämistarpeet. Se kuvaa henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä sekä antaa tietoa suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

Henkilöstöraportissa tiedot esitetään pääsääntöisesti kuntayhtymän tasolla ja joiltakin osin myös tulosaluetasolla. Tiedot on saatu pääosin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä ja loppuvuodesta 2010 toteutetusta henkilöstökyselystä. Tämän marraskuussa 2010 toteutetun työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli 68. Vastausprosentti parani vuonna 2009 toteutetusta suppeammasta työtyytyväisyyskyselystä, jonka vastausprosentti oli 61.

Henkilöstökyselyn tuloksia esitellään henkilöstöraportissa sekä konserni- että tulosaluetasoisesti. Kaikista tekstissä esitetyistä asioista ei ole tulosaluekohtaista taulukkoa. Tekstissä tarkastellaan yleensä yhtenä ryhmänä väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevat, samoin kuin väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä olevat.

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän vuosien 2008–2010 palvelustrategiassa on määritelty suunnitelmakauden strategiset tavoitteet. Toimintavuoden tavoitteet esitetään tuloskortissa neljän näkökulman kautta. Nämä ovat: 1) vaikuttavuus (asiakas- ja yhteiskunnallinen näkökulma), 2) resurssit ja talous (talouden näkökulma), 3) prosessit ja rakenteet (toiminnan näkökulma) sekä 4) uudistuminen ja työkyky (henkilöstönäkökulma). Henkilöstöraportissa asioita tarkastellaan tuloskortin henkilöstönäkökulmasta.

Henkilöstönäkökulman strategiset tavoitteet suunnitelmakaudelle ovat 1) motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä 2) henkilöstön määrä on riittävä ja oikein kohdennettu. Taulukko 1: Tuloskortti vuodelle 2010, uudistuminen ja työkyky/henkilöstönäkökulma

Taulukko 1: Tuloskortti vuodelle 2010, uudistuminen ja työkyky/henkilöstönäkökulma

Strategiset tavoitteet suunnitelmakaudelle 2009–2011	Kriittiset menestystekijät	Arviointikriteerit/mittarit	Tavoitteet 2010
<ul style="list-style-type: none"> Motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> Vetovoimaisuus työnantajana Onnistunut rekrytointi 	<ul style="list-style-type: none"> Työtyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Työtyytyväisyys: 3,5
<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön määrä on riittävä ja oikein kohdennettu 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön osaaminen, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työhyvinvoinnista huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen uudistamismittari (tuloksellisuusmittari) Kelpoisuusmittari (tuloksellisuusmittari) Sairauspoissaolot (pv/hlö/v) valtakunnan taso 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen uudistamismittari: 4 % palkkasummasta Kelpoisuusmittari: päteviä 85 % opettajista Sairauspoissaolot: määrä laskeva

Henkilöstöraportti on tarkoitettu kuntayhtymän johdon, esimiesten, luottamushenkilöiden ja henkilöstön käyttöön. Se tallennetaan sähköisessä muodossa sekä PIRKO-intraan että PIRKON kotisivuille.

2 Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä (PIRKO) järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta ja siihen liittyvää palvelutoimintaa Pirkanmaalla.

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2007. Siihen yhdistyi viisi Pirkanmaalla toimivaa oppilaitosta. Ne olivat Kangasalan ammattioppilaitos, Nokian ammattioppilaitos, Pirkanmaan Taitokeskus, Pohjois-Pirkanmaan koulutusinstituutti ja Tampereen sosiaali- ja terveystieteiden opisto.

Kuntayhtymään kuuluu 15 jäsenkuntaa: Ikaalinen, Kangasala, Kuhmalampi, Kylmäkoski, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Ruovesi, Tampere, Vesilahti, Virrat, Ylöjärvi ja Ähtäri. PIRKO toimii 13 yksikössä yhdeksällä paikkakunnalla. PIRKO:ssa on 25 perustutkintoalaa ja 36 koulutusohjelmaa. Kokonaisopiskelijamäärä on noin 13 000 opiskelijaa.

PIRKOn perustehtävä on osaamisen vahvistaminen lisäämällä nuorten ja aikuisten ammatillista osaamista työelämän tarpeita vastaavasti, edistää osaltaan työllistymistä ja yrittäjyyttä sekä osallistua peruskuntien, seutukuntien ja maakunnan kehittämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä ylläpitää koulutus- ja kehittämissyksiköitä Pirkanmaalla.

PIRKOn toiminta on jaettu neljään tulosalueeseen. Tulosalueista suurin, Pirkanmaan ammattiopisto (PAO), tuottaa nuorten koulutuspalveluita. PAOlla on 12 toimipistettä ja opiskelijoita on runsas 3 000 opiskelijaa. Valittavana on 21 perustutkintoa ja 35 tutkintonimikettä. Pirkanmaan aikuisopisto (PAIKO) tuottaa maakunnallisia ja monialaisia aikuiskoulutuspalveluja ja työelämän osaamisen kehittämispalveluja, joiden lähtökohtana ovat työyhteisön kehittämistarpeet. Aikuiskoulutuspalveluita ovat ammatilliset tutkinnot ja lisäkoulutukset, sekä lyhytkestoiset koulutukset ja kurssit. Opiskelijamäärä voi vaihdella vuosittain vajaasta tuhannesta lähes kuuteen tuhanteen, kysynnästä, koulutustarjonnasta ja koulutusten pituudesta riippuen. Toimintaa on lukuisilla paikkakunnilla mm. yritysten tiloissa. Pirkanmaan oppisopimuskeskus (OPSO) toimii oppisopimuskoulutuksen maakunnallisena hallinnoijana. Oppisopimuksella voi opiskella lähes 400 perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Pirkanmaan oppisopimuskeskuksessa oppisopimuspalveluja suunnitellaan, järjestetään ja kehitetään maakunnallisesti 17 kunnan alueella yhteistyöoppilaitosten kanssa. Opiskelijamäärä on vuosittain n. 3 000–5 000. Oppisopimuskoulutus on työsuhteeseen perustuvaa ammatillista koulutusta, jota täydennetään tietopuolisilla opinnoilla. OPSO on ollut 1.1.2010 alkaen itsenäinen taseyksikkö. Yhteiset palvelut (YHPA) tuottaa ja kehittää konsernin tukipalveluja koko kuntayhtymälle. YHPAn palvelualueita ovat tila-, siivous-, ravitsemis-, ATK-, henkilöstö-, hankinta-, kehittämis-, hallinto- ja talouspalvelut.

Vuonna 2010 Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän ulkoiset toimintatuotot olivat noin 54 miljoonaa euroa.

PIRKO:ssa toteutettiin keväällä 2010 puhelinhaastatteluna Imago- ja bränditutkimus, jonka kohderyhmänä olivat otannat peruskoulunsa päättävistä, Pirkanmaan aikuisväestöstä ja Pirkanmaan yrittäjistä. Tutkimuksessa PIRKO ei noussut esiin itsenäisenä brändinä; tunnetumpia ovat Pirkanmaan ammattiopisto ja Pirkanmaan aikuisopisto. Peruskoulun päättävien keskuudessa PIRKOn tunnettuus oli melko hyvä. Pirkanmaan aikuisväestön ja yritysten mielikuva PIRKOsta oli tarkentumaton tai sitä ei ollut lainkaan.

Koulutusalojen monipuolisuus mielletään parhaiten PIRKOn toimintaan ja tavoitteisiin liittyvistä imagotekijöistä. Myös laaja palveluvalikoima, pyrkimys kehittää toimittaa, nykyaikaisuus ja luotettavuus sopivat vastaajien mielestä hyvin PIRKOon. Viestintää pidettiin kohtuullisen hyvänä. Positiivista palautetta saivat PIRKOn internet-sivut, joilta vastaajien mielestä saa hyvin tietoa.

3 Henkilöstöresurssit

3.1 Henkilöstön määrä

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän henkilöstömäärä 31.12.2010 oli 614 henkilöä. Naisia henkilöstöstä oli 406 ja miehiä 208. Vakituksessa palvelussuhteessa oli 470 henkilöä, mikä oli 19 henkilöä enemmän kuin edellisvuonna. Henkilöstöraportin henkilöstöä koskevat tiedot on laskettu 31.12.2010 tilanteen mukaan. PIRKON henkilöstömäärä vaihtelee kuukausittain mm. määräaikaisten opettajantehtävien vuoksi. Kuntayhtymän johdossa työskentelevät (neljä henkilöä) on laskettu YHPAn henkilöstöön. Taulukko 2: Henkilöstön määrä 31.12.2010

Taulukko 2: Henkilöstön määrä 31.12.2010

	2010	Naiset	Miehet	Keskim. ikä
koko henkilöstön määrä	614	406	208	46.86
vakituisia kokoaikaisia	406	281	125	47.59
vakituisia osa-aikaisia	64	36	28	55.20
määräaikaaisia kokoaikaisia	135	83	52	40.91
määräaikaaisia osa-aikaisia	9	6	3	44.11

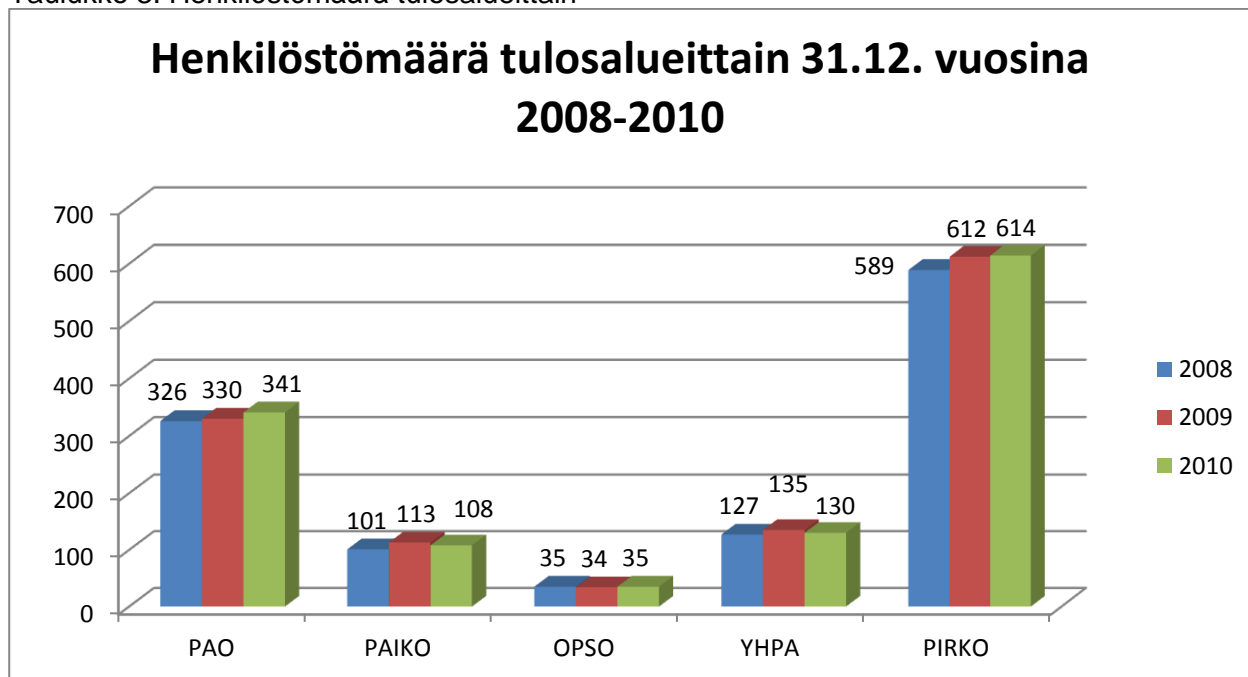
Kuntayhtymän yleisimpiä ammattinimikkeitä ovat opettaja, lehtori, siivooja, koulutuspäällikkö, toimistosihteri ja ruokapalvelutyöntekijä. Enemmistö henkilöstöstä kuuluu OVTES-sopimusalan piiriin (n. 60 %). KVTES-sopimusalan piiriin kuuluu runsas kolmasosa (n. 36 %), ja loput (n. 3 %) kuuluvat teknisen sopimuksen piiriin.

Vuosityöntekijöiden määrä vuonna 2010 oli 1054. Vuosityöntekijöillä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat olleet kuntayhtymän palveluksessa toimintavuoden aikana. Luvussa eivät ole mukana kokouspalkkioiden saajat. Yhdellä henkilöllä voi olla vuoden sisällä useampia kuin yksi palvelussuhde, jotka kaikki otetaan mukaan laskettaessa vuosityöntekijöiden määrää.

Vuonna 2010 PIRKON henkilöstömäärän kasvu taittui, toimintavuonna henkilöstömäärä kasvoi kahdella. Edellisenä vuonna kasvu oli 23 henkilöä. Henkilöstömäärä kasvoi PAOssa ja OPSOssa ja väheni PAIKOssa ja YHPAssa. Taulukko 3: Henkilöstömäärä tulosalueittain¹

¹ Henkilöstöraportissa tulosalueista käytettävät lyhennykset: PAO= Pirkanmaan ammattiopisto, PAIKO= Pirkanmaan aikuisopisto, OPSO= Pirkanmaan oppisopimuskeskus, YHPA= Yhteiset palvelut ja kuntayhtymän johto sekä PIRKO= Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä

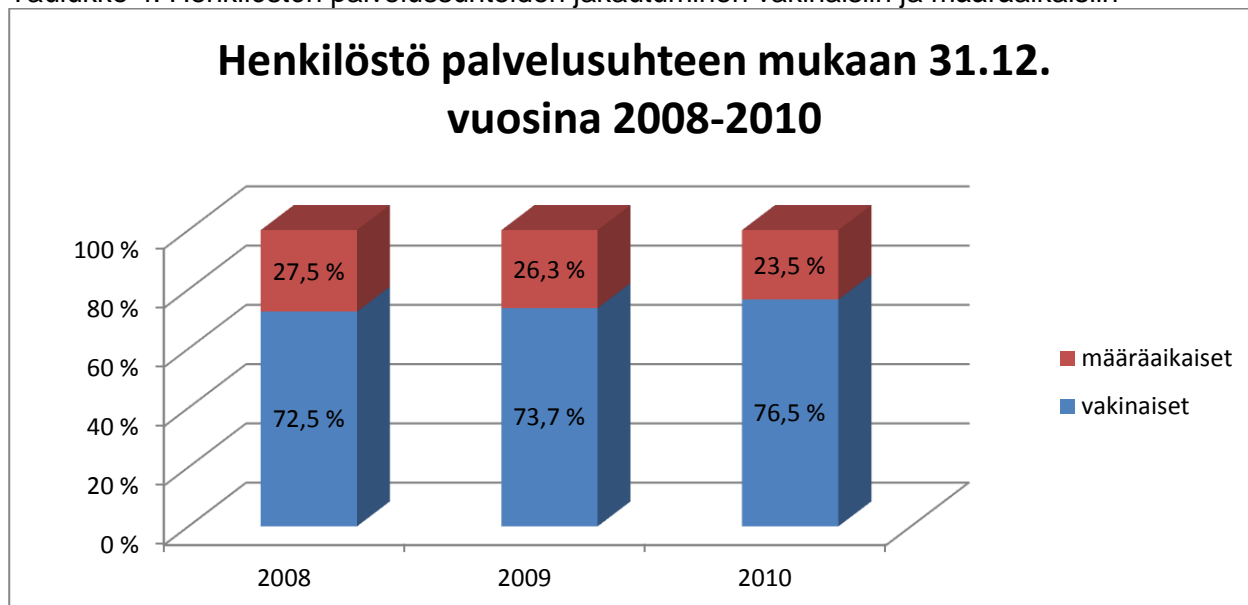
Taulukko 3: Henkilöstömäärä tulosalueittain



3.2 Henkilöstön palvelussuhteet

PIRKOn henkilöstöstä 76,5 % on vakituksessa palvelussuhteessa. Määräaikaisen henkilöstön määrä suhteessa vakituisen henkilöstön määrään on PIRKOn nelivuotisen historian aikana ollut laskusuunnassa. Vuonna 2010 määräaikaisen henkilöstön osuus pieneni lähes kolme prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta. Taulukko 4: Henkilöstön palvelussuhteiden jakautuminen vakinaisiin ja määräaikaisiin

Taulukko 4: Henkilöstön palvelussuhteiden jakautuminen vakinaisiin ja määräaikaisiin



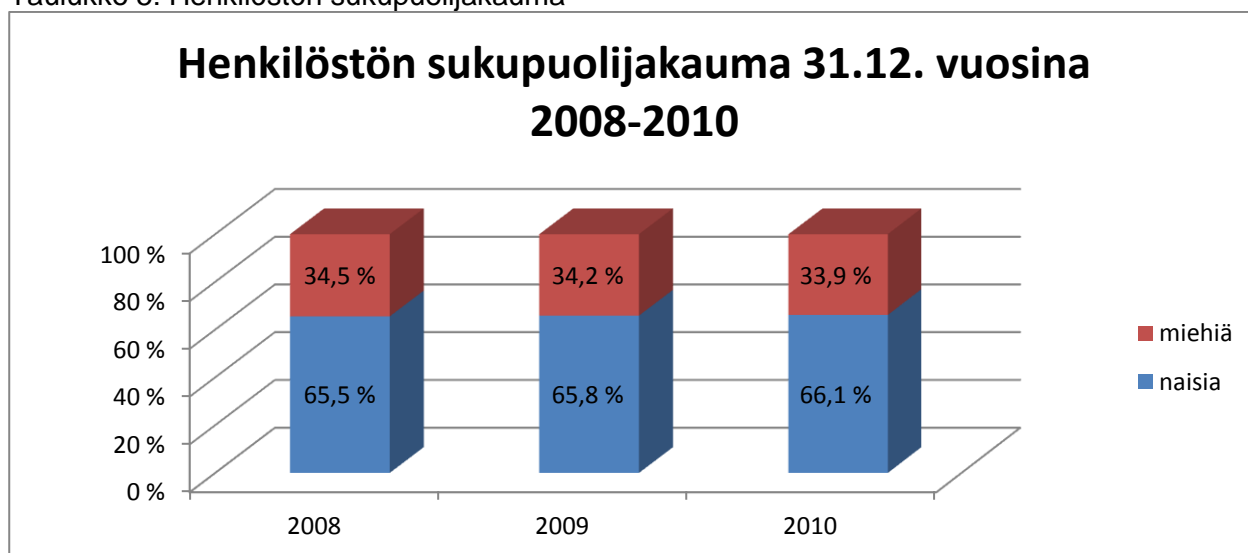
Suhteellisesti eniten määräaikaista henkilöstöä on opetushenkilöstössä. 31.8.2010 tehdyn selvityksen perusteella yleisin määräaikaisuuden syy opetustehtävissä oli toimintojen vakiintumattomuus (kolmasosa määräaikaisista). Toiseksi yleisin määräaikaisuuden syy oli kelpoisuuden puuttuminen, ja kolmanneksi yleisin sijaisuus. OPSOssa ja YHPAssa yleisin määräaikaisuuden syy oli sijaisuus. Toimintojen vakiintumattomuus oli yleinen määräaikaisuuden syy myös muissa kuin opetustehtävissä. Suhteellisesti vähiten määräaikaista henkilöstöä oli YHPAssa.

Vuonna 2010 osa-aikaisia PIRKOn henkilöstöstä oli 11,9 % (73 henkilöä). Heidän määränsä oli kasvanut kymmenellä hengellä edellisvuodesta. Osa-aikaisen henkilöstön selkeä enemmistö (87,7 %) oli vakituisessa palvelussuhteessa.

3.3 Henkilöstön sukupuolijakauma

Miesten suhteellinen osuus PIRKOn henkilöstöstä on ollut hienoisessa laskussa koko nelivuotisen historian ajan. Miehiä henkilöstöstä oli kolmasosa (33,9 %). Edellisvuodesta heidän osuutensa väheni 0,3 prosenttiyksiköllä. Nuorimmassa ikäluokassa, alle 30-vuotiaissa, miesten osuus oli 39 %. Taulukko 5: Henkilöstön sukupuolijakauma

Taulukko 5: Henkilöstön sukupuolijakauma

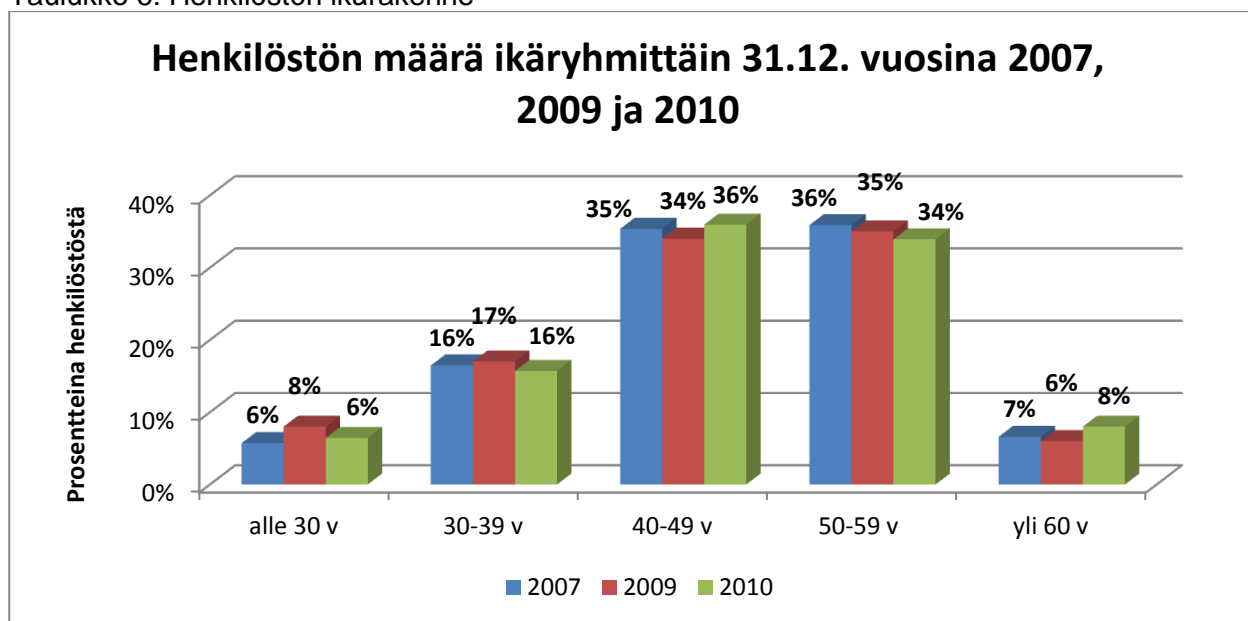


3.4 Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön keskiarvoikä vuonna 2010 oli 46,9 vuotta (vuonna 2009 46,4 vuotta ja vuonna 2008 46,1 vuotta). Tulosalueittain keskiarvoikä vaihteli runsaalla vuodella. OPSOn ja YHPAn henkilöstön keski-ikä oli hieman alempi kuin muiden tulosalueiden. PIRKOn henkilöstöstä 59,3 % (vuonna 2009 60,1 %) oli 45-vuotiaita tai tätä vanhempia.

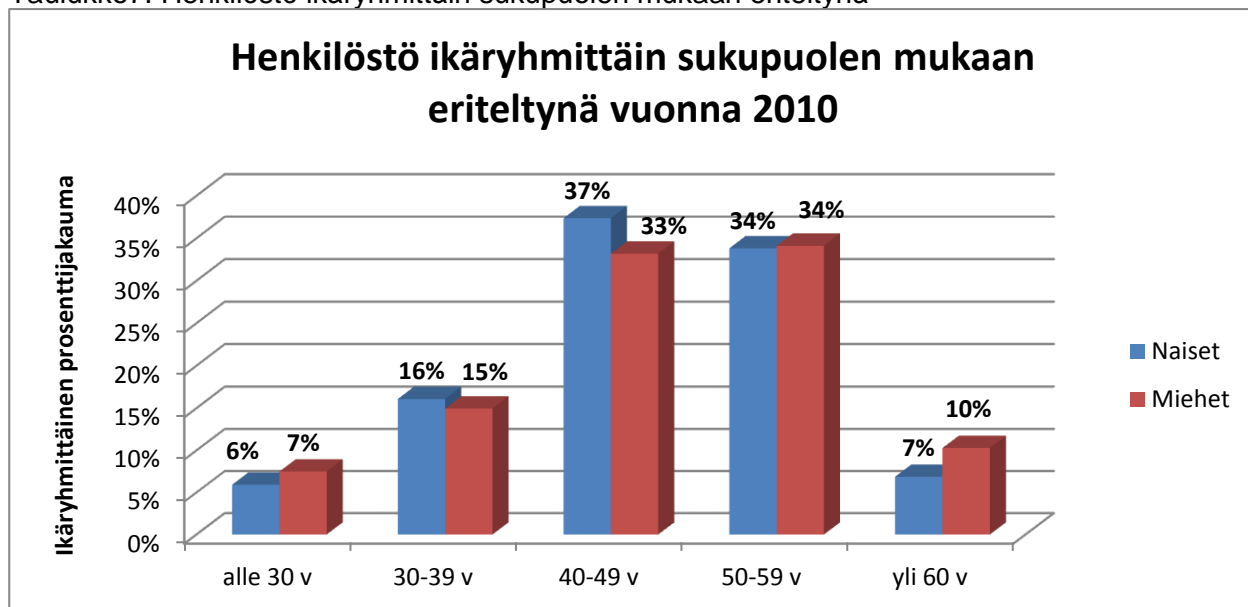
Suurimman ikäryhmän muodostavat 40–49-vuotiaat, joiden osuus henkilöstöstä oli 36 %. Tulevaisuudessa keski-ikä voi ennakoitua kääntyvän laskuun, sillä 50–59-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on laskusuunnassa. Vielä edellisenä vuonna se oli PIRKOn suurin ikäryhmä. Yli 60-vuotiaiden määrä kasvoi edellisvuodesta kymmenellä hengellä. Taulukko 6: Henkilöstön ikärakenne

Taulukko 6: Henkilöstön ikärakenne



Naiset ovat enemmistönä kaikissa ikäryhmissä. Alle 30-vuotiaiden ryhmässä miesten osuus (39 %) on hieman suurempi kuin heidän osuutensa koko henkilöstössä. Vuonna 2010 PIRKOn henkilöstössä oli 1,3 % (8 henkilöä) alle 25-vuotiaita ja heistä neljäsosa oli miehiä. Yli 65-vuotiaita oli henkilöstöstä alle puoli prosenttia. Taulukko 7: Henkilöstö ikäryhmittäin sukupuolen mukaan eriteltynä

Taulukko7: Henkilöstö ikäryhmittäin sukupuolen mukaan eriteltynä

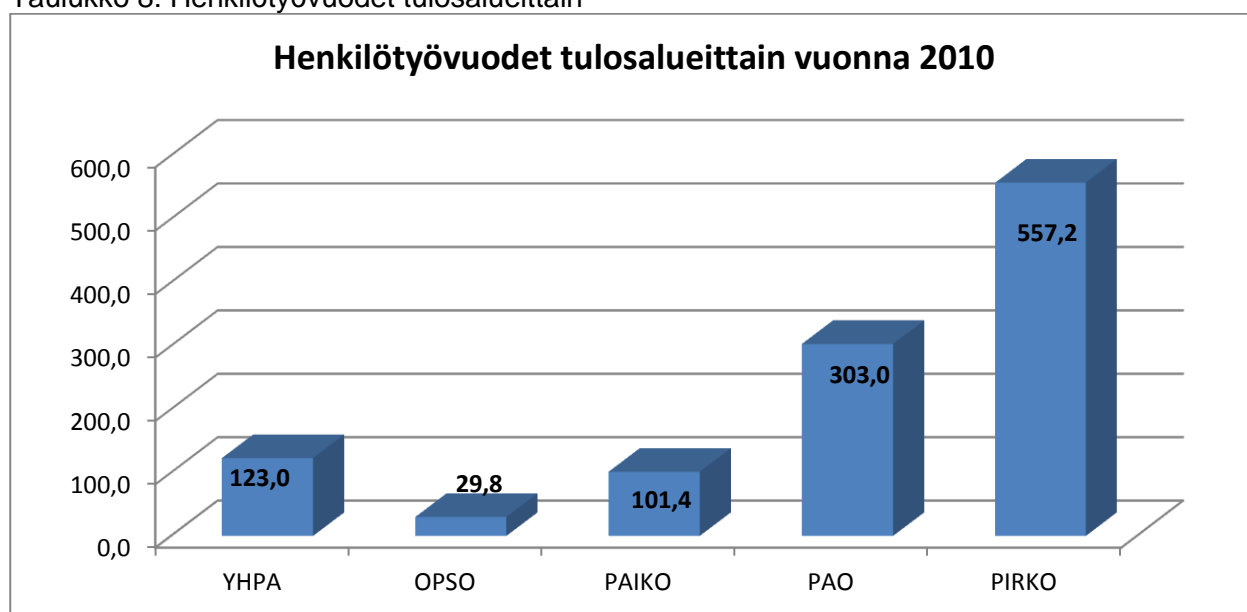


3.5 Henkilötyövuodet

PIRKOn henkilötyövuosi² vuodelta 2010 on laskettu palkallisten palveluksessaolopäivien mukaan. Henkilötyövuosien kokonaismäärä oli 557,2 (vuonna 2009 561,1). Henkilötyövuodet jakautuvat tulosalueittain samassa suhteessa kuin henkilöstömääräkin. Taulukko 8: Henkilötyövuodet tulosalueittain

YHPAssa ravitsemis-, siivouspalvelu- ja kiinteistöhuoltohenkilöstön osuus henkilötyövuosista on kolme viidesosaa (59,9 %). Opetushenkilöstön osuus on PAOssa 75,5 prosenttia ja PAIKOssa 67 prosenttia henkilötyövuosista. OPSOssa toimistotehtävien osuus henkilötyövuosista on 55,8 %.

Taulukko 8: Henkilötyövuodet tulosalueittain

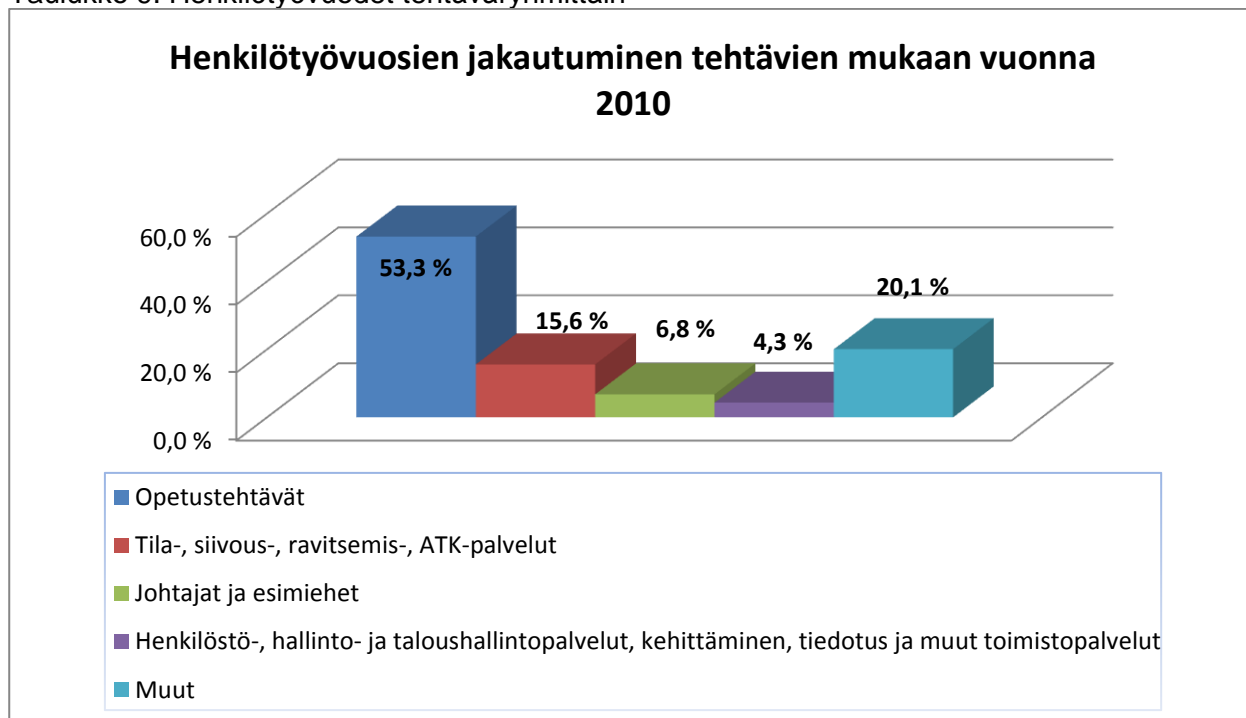


PIRKOn henkilötyövuosista suurimman osan, yli puolet (53,3 %), tekevät opettajat. Johtajien ja esimiesten osuus henkilötyövuosista on 6,8 %. Palvelutuotannon eli tila-, siivous-, ravitsemis- ja ATK-palveluiden osuus on 15,6 % henkilötyövuosista. Kuntayhtymän hallintopalvelujen (henkilöstö-, talous-, hankinta-, kehittämis- ja hallintopalvelut) osuus henkilötyövuosista on 4,3 %. Ryhmässä Muut ovat tulosalueiden opetuksen tukipalvelu-, muut tukipalvelu- ja toimistotehtävät sekä koulutustarkastajat. Näiden tehtävien osuus henkilötyövuosista on viidesosa (20,1 %).

Taulukko 9: Henkilötyövuodet tehtäväryhmittäin

² henkilötyövuosi= palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä/365* (osa-aikaprosentti/100)

Taulukko 9: Henkilötyövuodet tehtäväryhmittäin



Vuoden aikana palkallisella tai palkattomalla äitiysvapaalla oli 19 henkilöä ja palkattomalla hoitovapaalla 15 henkilöä. Palkattomalla opintovapaalla oli 7 ja vuorotteluvapaalla 11 henkilöä. 23,8 % henkilöstöstä (146 henkilöä) piti vapaata yksityisasioiden vuoksi. Sama henkilö on voinut olla poissa eri syistä tai samasta syystä useamman kerran. Taulukko 10: Työstä poissaolot muun syyn kuin sairauden vuoksi

Taulukko 10: Työstä poissaolot muun syyn kuin sairauden vuoksi

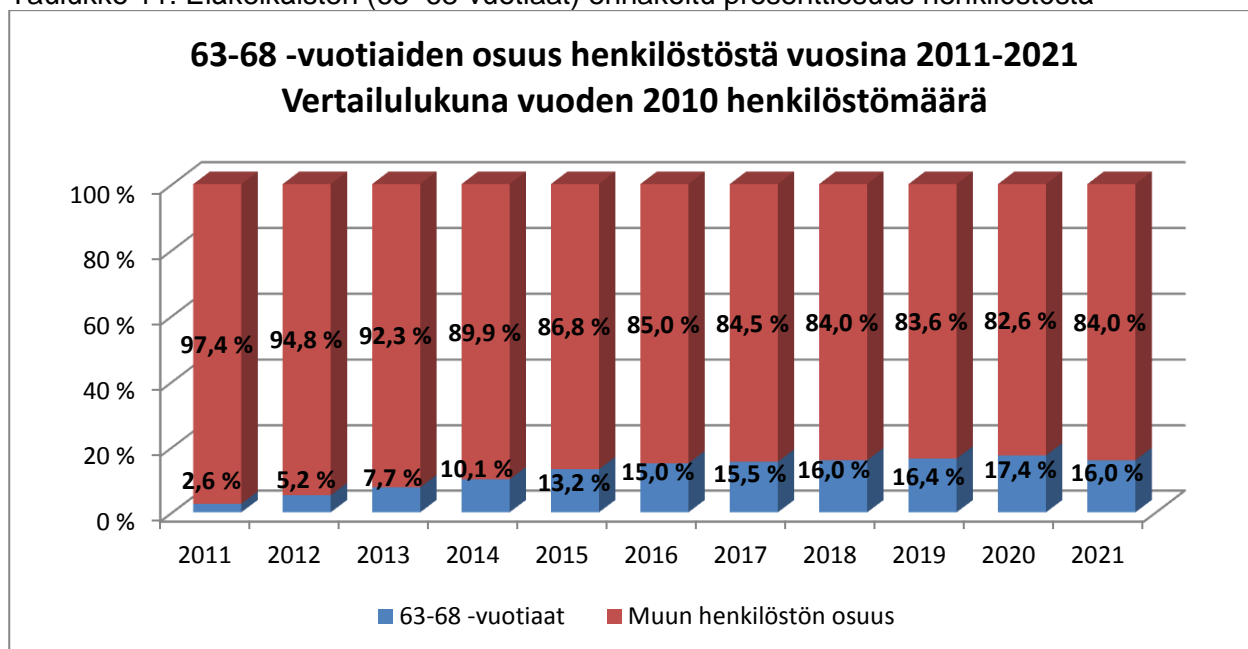
Poissaolot muun syyn kuin sairauden vuoksi vuonna 2010, henkilöiden lukumäärän ja poissaolopäivien mukaan		
	Henkilöiden lukumäärä	Poissaolot työpäivinä
Palkallinen tai palkaton äitiysvapaa	19	1842
Palkaton hoitovapaa	15	3138
Palkaton vuorotteluvapaa	11	1921
Palkaton opintovapaa	7	660
Yksityisasiat	146	1700
Yhteensä	198	9261

3.6 Eläkkeelle siirtyminen

Vuonna 2010 kuntayhtymästä jäi vanhuuseläkkeelle 15 ja osa-aikaeläkkeelle 10 henkilöä. PIRKOssa, kuten koko maassa³, osa-aikaeläkkeelle jääetään yleisimmin 58 vuoden iässä. Vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli PIRKOssa 59,9 vuotta. Vuonna 2009 se oli 62,3 ja vuonna 2008 58,8 vuotta. Valtakunnallinen KuEL-eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä vuonna 2010 oli 59,7 vuotta.

Eläkeikäisten (63–68-vuotiaat) määrä vuoden lopussa oli yksi prosentti henkilöstöstä. Eläkeikäisten määrä näyttäisi tulevina vuosina kasvavan voimakkaasti. Korkeimmillaan se olisi vuonna 2020, jolloin eläkeikäisten osuus olisi 17,4 % henkilöstöstä. Taulukko 11: Eläkeikäisten (63–68-vuotiaat) ennakoitu prosentiosuus henkilöstöstä

Taulukko 11: Eläkeikäisten (63–68-vuotiaat) ennakoitu prosentiosuus henkilöstöstä



Vuosina 2011–2021 29,6 % PIRKOn nykyisestä henkilöstöstä saavuttaa 63 vuoden iän. Vuosittain 63 vuoden iän saavuttaa 10–21 henkilöä. Lukumääräisesti eniten 63 vuotta täyttäviä on vuosina 2015, 2018 ja 2020, 21 henkilöä jokaisena vuotena.

Eläköitymisestä ei voida antaa tarkkoja tietoja, vaan arvioita, koska henkilöstö voi nykyisin itse valita tietyissä rajoissa eläkkeelle jäämisen ajankohdan.

4 Työyhteisön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, tunne. Työhyvinvointi voidaan määritellä sekä yksilön, että koko työyhteisön vireystilaksi. Yksilön on voitava hyvin ennen kuin työyhteisö voi hyvin. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Työhyvinvointiin vaikuttavat mm. johtaminen,

³ KuEL-eläkkeet

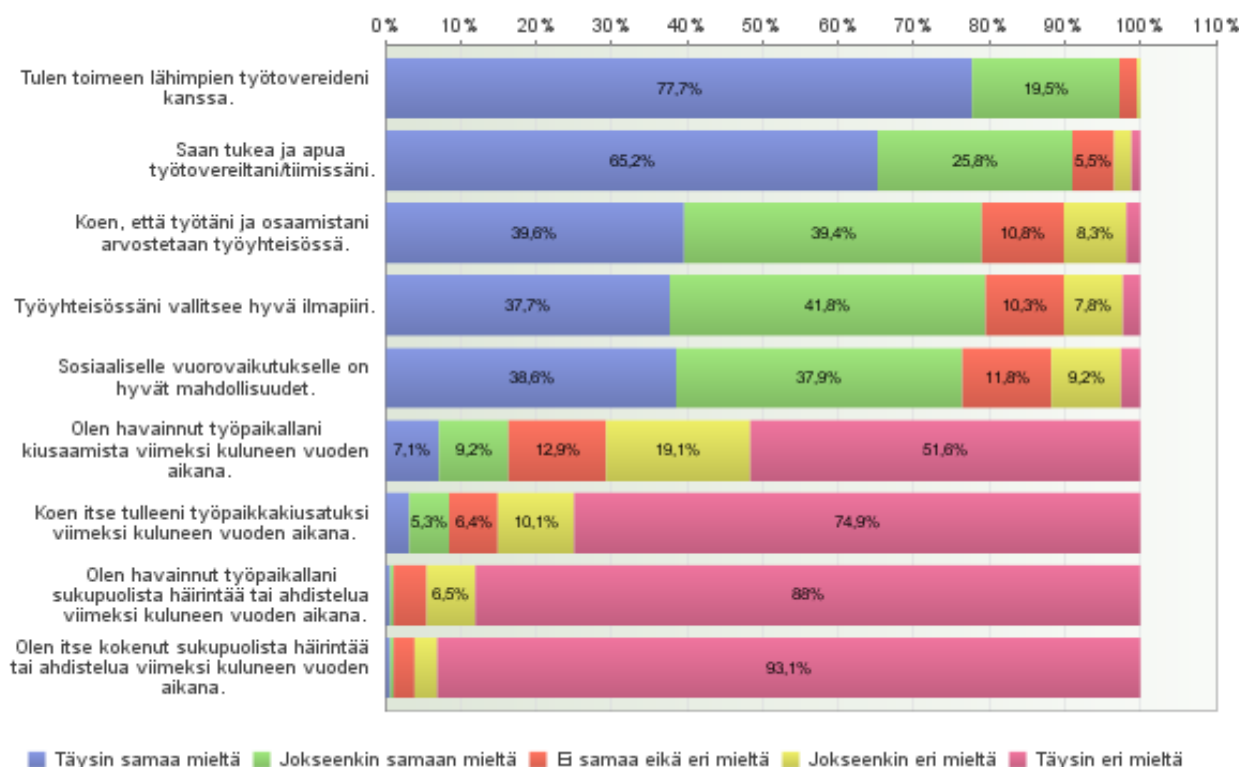
organisaation toimintatapa, työympäristö, työtehtävien hallinta ja työilmapiiri sekä henkilökohtainen terveys ja elintavat. Työhyvinvointi tukee organisaation pääsyä kohti strategian mukaisia tavoitteita ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointi näkyy jokapäiväisessä työssä mm. kokemuksena siitä, että töihin on kiva tulla, ja että tuntee työnsä arvokkaaksi ja kehittyä siinä.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman vuoden 2010 työolobarometrin⁴ mukaan työelämän laatu on parantunut yllättävän nopeasti taantumien aiheuttaman pudotuksen jälkeen. Taantumaa edeltävällä tasolla se ei vielä ole. Kouluarvosanalla mitattuna työelämän laadulle annettiin arvosana 7,99, kuntasektorin työelämän laatu sai arvosanan 7,95. Työelämän laatua mitataan työolobarometrissa erilaisilla indikaattoreilla, joita ovat esimerkiksi työn mielekkyys, sukupuolten välinen tasa-arvo, johtamistapa, itsensä kehittäminen ja tiedon saanti. Kuntasektorilla mikään indikaattoreista ei ole muuttunut kielteiseen suuntaan edellisvuoteen verrattuna. Johtamistapojen, tiedon saannin ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksien muutokset nähdään positiivisina.

4.1 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Henkilöstökyselyssä lähes kaikki (97,2 %) vastaajat kokivat tulevansa toimeen lähimpien työtovereidensa kanssa. Neljä viidestä (79,5 %) oli sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri. Yhtä moni koki (79 %), että hänen työtään ja osaamistaan arvostetaan. Vastaajista 16,4 % oli havainnut työpaikallaan kiusaamista, ja 8,5 % koki itse tulleen työpaikkakiusatuksi viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tilanne oli muuttunut edellisvuodesta hieman parempaan suuntaan jokaisessa kysymyksen osiossa. Taulukko 12: Työyhteisöön liittyvät kokemukset

Taulukko 12: Työyhteisöön liittyvät kokemukset



⁴ TEM raportteja 4/2011. Työolobarometri. Lokakuu 2010 Ennakkotietoja. Pekka Ylöstalo ja Pirkko Jukka. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu –ryhmä. 2011

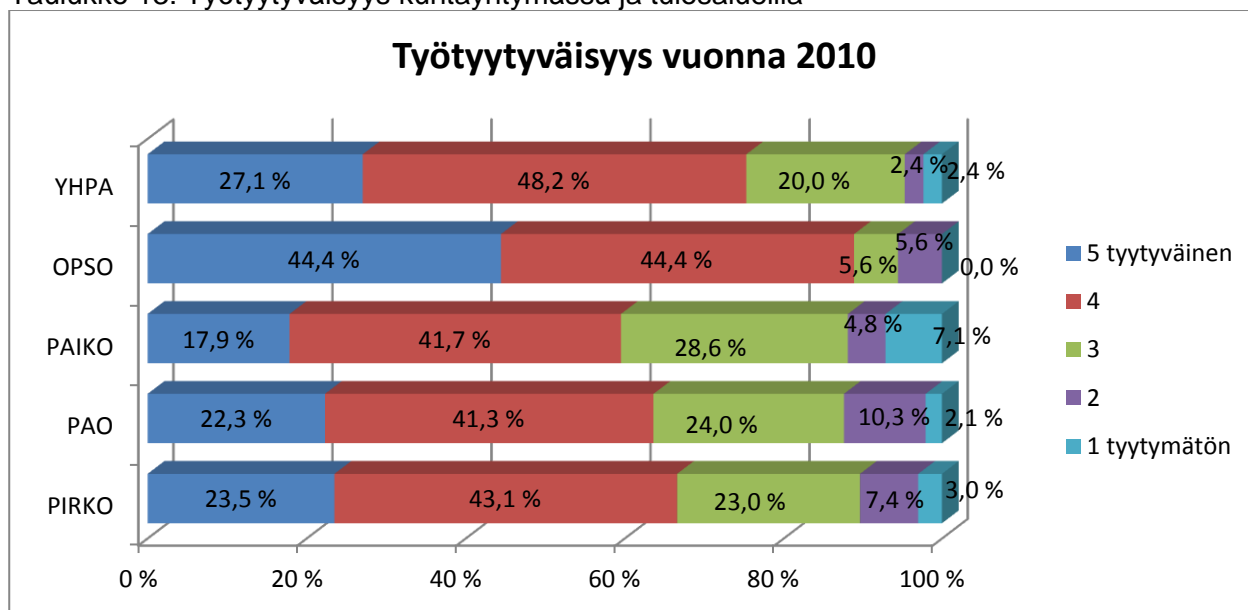
Henkilöstön tyytyväisyys kehittyi edelleen myönteisesti. Vuonna 2010 tyytyväisyyden keskiarvo oli 3,8. Keskiarvo nousi kaksi kymmenystä edellisvuodesta. Vuosina 2007 ja 2008 tyytyväisen keskiarvot olivat 3,3 ja 3,5. Tyytyväisimpiä omaan työhön oltiin edellisvuoden tapaan OPSOssa (k.a. 4.3), toiseksi eniten YHPAssa (k.a. 4) ja vähiten tyytyväisiä työhön oltiin PAIKOssa (k.a. 3.6).

Kaksi kolmasosaa henkilöstökyselyn vastaajista (66,6 %) kuvasi tyytyväisyyttään numerolla 4 tai 5 asteikolla 1-5. (1=tyytymätön ja 5=tyytyväinen). Edellisvuonna näin vastanneiden osuus oli hieman pienempi (64,3 %). Taulukko 13: Tyytyväisyys kuntayhtymässä ja tulosalueilla

Ikäryhmistä tyytyväisimpiä olivat alle 30-vuotiaat, joiden tyytyväisyyden keskiarvo oli 3,9 (koko PIRKOn k.a. 3,8).

Henkilöstökyselyssä tyytyväisyyttä mitattiin rinnakkain omaan elämäntilanteeseen tyytyväisyyden kanssa. Näin vastaajilla oli mahdollisuus vertailla tyytyväisyyttään näillä kahdella elämäntilanteella. Pääsääntöisesti elämäntilanteeseen oltiin tyytyväisempiä kuin työhön. Omaan elämäntilanteeseen tyytyväisyyden keskiarvo oli 4,4. Yli 44-vuotiaat olivat tyytyväisempiä elämäntilanteeseensa kuin tätä nuoremmat ikäluokat.

Taulukko 13: Tyytyväisyys kuntayhtymässä ja tulosalueilla

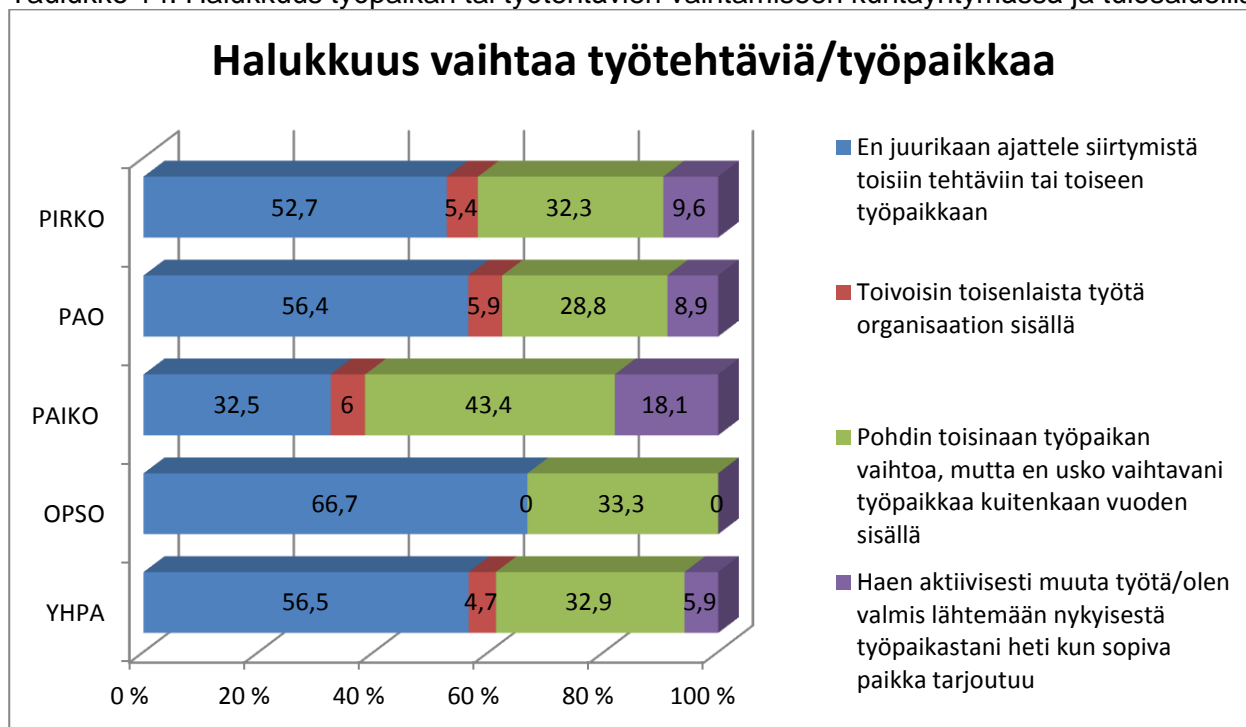


Tyytymättömyys omaan työhön korreloi työpaikan vaihtoalukkuuden ja kuormittuneisuuden kokemuksen kanssa. Niistä vastaajista, jotka antoivat alimman arvon tyytyväisyydelleen, kolme neljäsosaa (77 %) hakee aktiivisesti muuta työtä tai on valmis lähtemään nykyisestä työpaikastaan heti kun sopiva paikka tarjoutuu. Koko PIRKOn tasolla heidän osuutensa oli 9,6 %. Lisäksi niistä vastaajista, jotka antoivat alimman arvon tyytyväisyydelleen, vajaa neljäsosa (23,1 %) arvioi olevansa jatkuvasti jaksamisensa ääri rajoilla. Koko PIRKOn tasolla heidän osuutensa oli 2,5 %. Työhönsä tyytymättömimmät pitivät työtään vähemmän mielekkäänä, kokivat, etteivät voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön, ja ettei työaika riitä työtehtävistä selviytymiseen.

Vastaajista runsaat puolet (52,7 %) ei mieti työpaikan vaihtoa. Toisenlaista työtä organisaation sisällä toivovia oli 5,4 %. Työpaikan vaihtoa toisinaan pohtivia oli kolmasosa vastaajista (32,3 %).

Eniten uutta työtä hakevia oli PAIKOssa ja vähiten OPSOssa. Taulukko 14: Halukkuus työpaikan tai työtehtävien vaihtamiseen kuntayhtymässä ja tulosalueilla

Taulukko 14: Halukkuus työpaikan tai työtehtävien vaihtamiseen kuntayhtymässä ja tulosalueilla



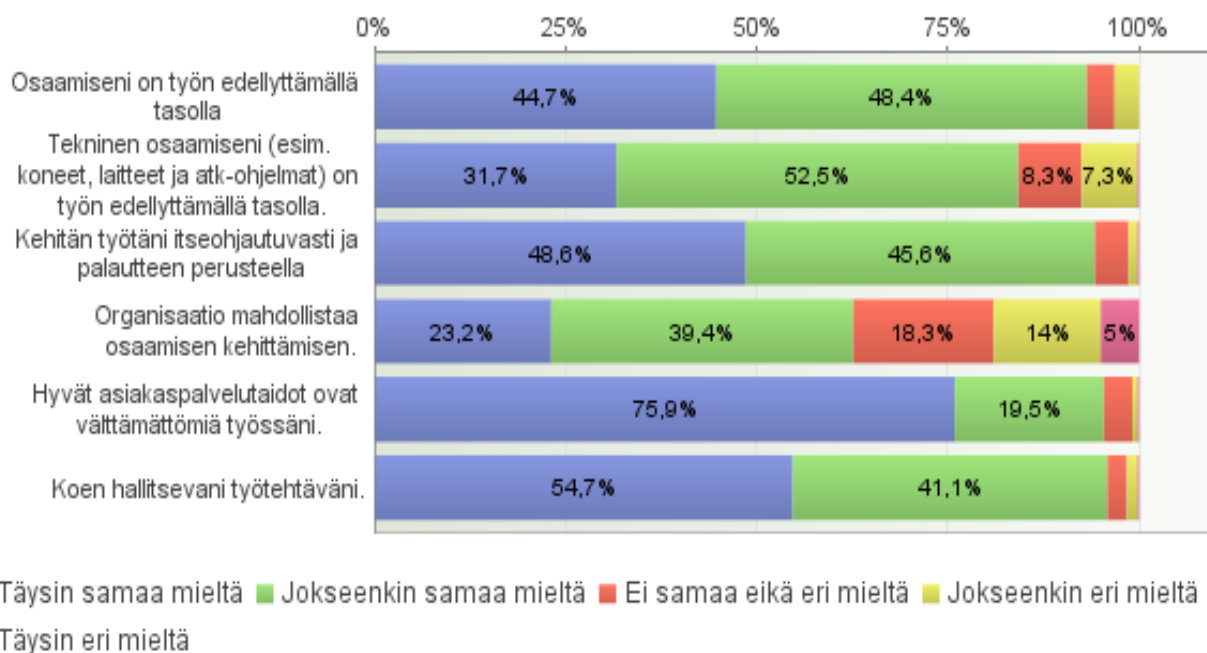
Palvelusuhteen vakituisuudella tai määräaikaisuudella ei näytä olevan vaikutusta halukkuuteen hakea muuta työtä. Kokemus oman työn mielekkyydestä ja sisällöstä näyttää vaikuttavan halukkuuteen hakea muuta työtä. Yli kolmannes niistä, jotka kokevat työnsä ei-mielekkääksi ja niistä, jotka kokevat, etteivät voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön, hakevat muuta työtä.

4.2 Työssä jaksaminen ja kuormittuneisuus

Omien työtehtävien hallinta lisää tutkimusten mukaan merkittävästi työssä jaksamista. PIRKOn henkilöstökyselyssä lähes kaikki vastaajat (95,8 %; vuonna 2009 94 %) kokivat hallitsevansa omat työtehtävänsä. Vastaajista 86,4 % koki työnsä mielekkääksi (vuonna 2009 87 %) ja 6,7 % vastaajista oli eri mieltä (vuonna 2009 5,5 %). Kuten edellisenäkin vuonna, OPSOssa työ koettiin mielekkäimmäksi ja PAIKOssa oli eniten (9,4 %) niitä, jotka eivät kokeneet työtään mielekkääksi. Vastaajista 78,8 % koki voivansa vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Vastaajista 97,2 % katsoi tulevansa toimeen lähimpien työtovereidensa kanssa.

PIRKOn henkilöstökyselyssä valtaosa vastaajista (93,1 %) koki, että oma osaaminen on työn edellyttämällä tasolla. Teknisessä osaamisessa koettiin olevan eniten puutteita. Vastaajista 7,6 % arvioi, ettei koneiden, laitteiden tai atk-ohjelmien käytön osaaminen ole työn edellyttämällä tasolla. Vastaajista 19 % arvioi, ettei organisaatio mahdollista osaamisen kehittämistä. Avoimissa vastauksissa vastaajien mielipiteet jakautuivat kahtia. Toiset kokivat, ettei työnantaja tue osaamisen kehittämistä ja toiset puolestaan kiittelivät sitä, että työnantaja tukee. Taulukko 15: Osaaminen

Taulukko 15: Osaaminen

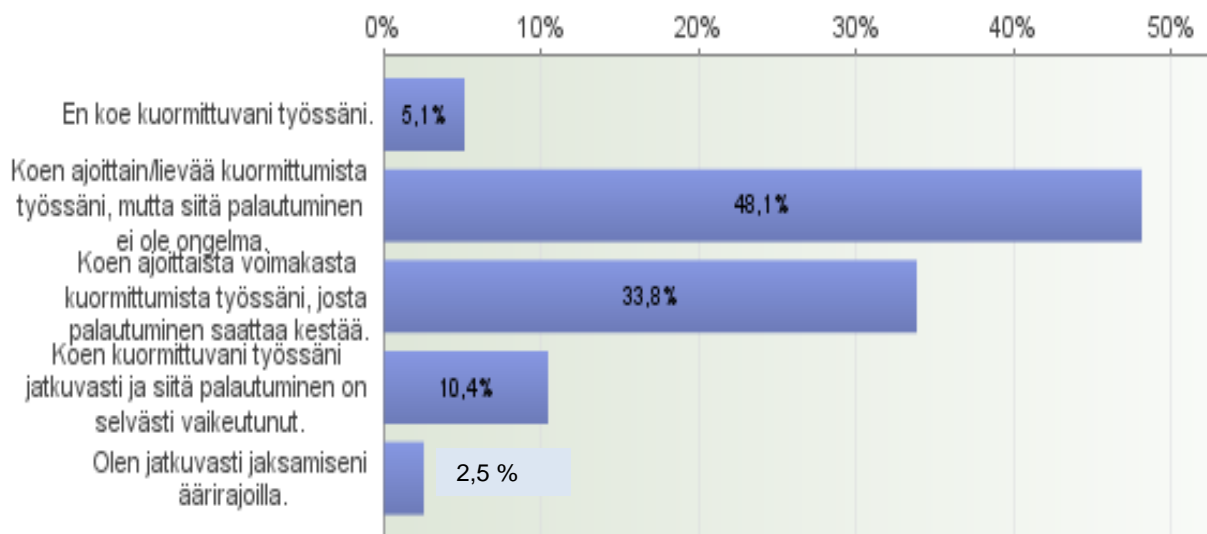


Vastaajien käsitykset siitä, riittääkö työaika työtehtävistä selviytymiseen vai ei, jakautuivat melko tasan. OPSOssa oli eniten niitä, jotka kokivat työajan riittävän. Suurin muutos tapahtui PAIKOssa. Edellisvuonna siellä oli eniten (66 %) niitä, jotka kokivat, ettei työaika riittänyt työtehtävistä selviytymiseen. Nyt heidän osuutensa putosi 42,4 prosenttiin.

Ajoittainen tai lievä kuormittuneisuus, josta palautuminen ei ole ongelma, oli yleisin vastaus arvioitaessa koettua kuormitusta. Jatkovaa kuormitusta, josta palautuminen on selvästi vaikeutunut, koki 10,4 % vastaajista, ja jaksamisensa ääri rajoilla oli 2,5 % vastaajista. Näiden kahden ryhmän osuus oli vähentynyt edellisvuodesta (luvut vuonna 2009 13,4 % ja 2,9 %). Niiden osuus, jotka kokevat ajoittain tai lievää kuormitusta osuus kasvoi 3,5 prosenttiyksiköllä edellisvuodesta. Taulukko 16: Kuormittuneisuuden arviointi

Eniten jaksamisensa ääri rajoilla olevia oli YHPAssa (5,1 %, vuonna 2009 2,7 %), PAOssa toiseksi eniten (2,3 %). OPSOssa ja PAIKOssa kukaan ei ollut jatkuvasti jatkamisensa ääri rajoilla. Suurin muutos kuormituksen vähenemisessä oli tapahtunut PAIKOssa. Edellisvuonna 4,9 % PAIKOlaisista oli jaksamisensa ääri rajoilla ja 22 % koki kuormittuvansa työssään jatkuvasti ja siitä palautumisen olevan vaikeutunut. PAIKOssa jatkuvaa kuormitusta kokevien osuus laski edellisvuodesta 14,3 prosenttiin.

Taulukko 16: Kuormittuneisuuden arviointi

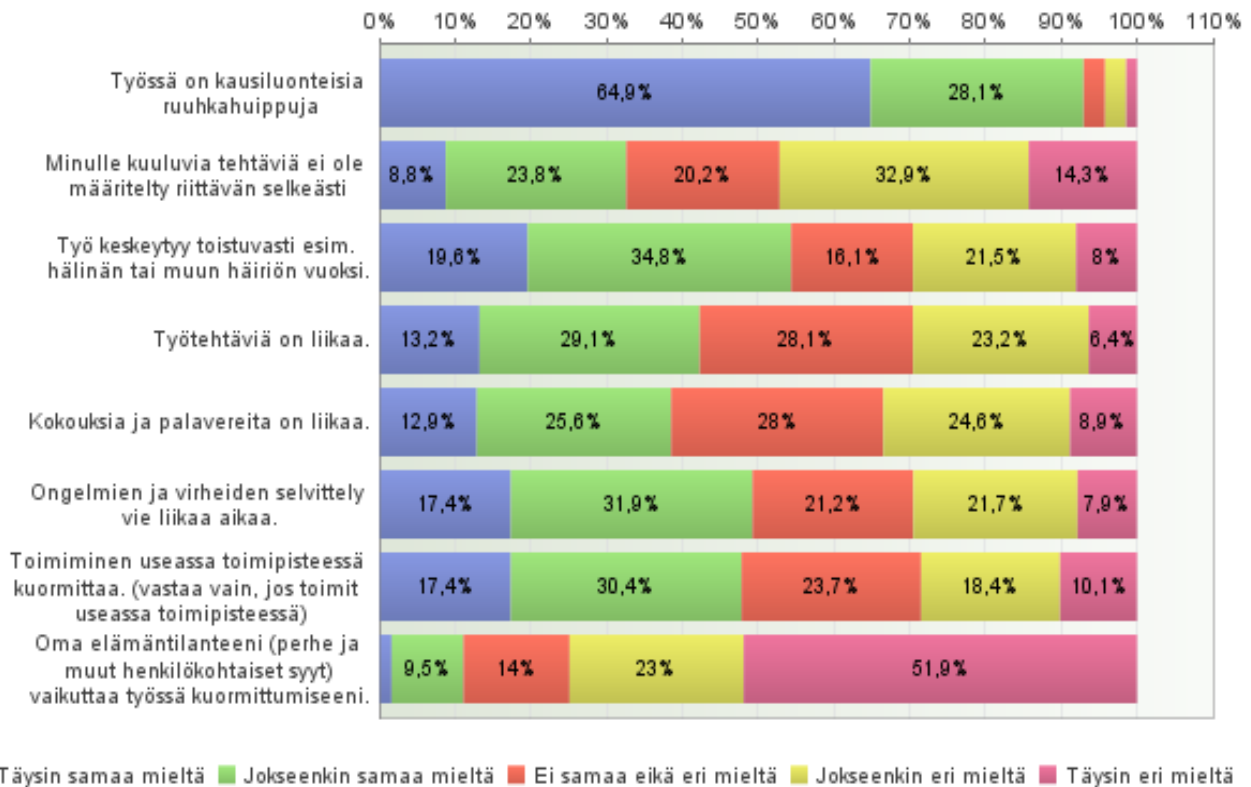


Yleisimmäksi kuormituksen syyksi vastaajat mainitsivat työn kausiluonteiset ruuhkahuiput. Useassa työssä on työn luonteesta johtuvia ruuhkahuippuja, joita voidaan lieventää ennakoivalla työtehtävien suunnittelulla. Toiseksi yleisin kuormitusta aiheuttava syy oli työn toistuva keskeytyminen esim. hälinän tai häiriön vuoksi. Tähän voidaan tietyissä rajoissa vaikuttaa silloin, kun on kyse opetus- tai työtilojen epätarkoituksenmukaisuudesta. Avoimissa vastauksissa tiloja kuvailtiin ahtaiksi ja meluisiksi, ja niitä leimaa yksityisyyden puute. Toisaalta monissa asiakaspalvelutehtävissä työn luonteeseen kuuluu työn toistuva keskeytyminen. Näihin asioihin on pyritty vaikuttamaan erilaisilla tila- ja työjärjestelyillä. Taulukko 18: Kuormitusta aiheuttavat syyt

Kolmasosa vastaajista arvioi, että kuormitusta aiheuttaa se, ettei tehtäviä ole määritelty riittävän selkeästi. Neljä kymmenestä vastaajasta koki, että kuormitusta aiheuttaa työtehtävien liian suuri määrä. Lähes joka toinen arvioi, että ongelmien ja virheiden selvittely vie liikaa aikaa. Nämä kolme kuormitusta aiheuttavaa syytä liittyvät läheisesti työrooleihin, joita jokaisessa tehtävässä on useita. Aina ei ole itsestään selvää, mitkä tehtävät itselle kuuluvat. Kun työtehtäviä ja -rooleja on useita, niiden yhteensovittaminen voi ajallisestikin muodostua haasteelliseksi. Kuormitukseen liittyvissä avoimissa vastauksissa erityisesti opettajat kuvailivat moninaisia työroolejaan tai työn aliresursointia. Toisaalta opettajan työ nähdään edelleen kapea-alaisesti pelkästään opettamisena ja muiden työtehtävien (kuten tilastoinnit, arvioinnit, rekisterien ylläpito, lomakkeiden täyttäminen ja sopimusten tekeminen) katsotaan vievän liikaa työaikaa opetukselta. Toisaalta useat vastaajat näkivät myös näiden muiden työtehtävien kuuluvan olennaisena osana opettajan työhön, mutta he kertoivat kuormittuvansa siitä, että aika ei riitä kaikkien tehtävien kunnolla tekemiseen. Taulukko 17: Kuormitusta aiheuttavat syyt

Vähiten kuormitusta aiheutti oma elämäntilanne. Osa vastaajista korosti sitä, ettei perhe kuormita, vaan päinvastoin, auttaa jaksamaan työssä.

Taulukko 17: Kuormitusta aiheuttavat syyt



Avoimeen kysymykseen annetuissa vastauksissa työn huono organisointi koettiin yleisimmin kuormituksen aiheuttajaksi (yhteensä 38 vastaajaa). Työn huonoon organisointiin on luokiteltiin sellaisia vastauksia kuten oppituntien sijoittelu, jaksotus, opetussisältöjen suunnittelu, työtehtävien epätasainen jakautuminen ja ruuhkahuippujen lisääntyminen, ohjeistuksen puute, kokousten huono valmistelu ja aikataulutukset sekä epäselvät työnjaot. Kuormituksen koettiin johtuvan myös heterogeenisestä opiskelija-aineksesta, suuresta ryhmäkoosta ja ryhmänohjaajan moninaisista tehtävistä (yhteensä 17 vastaajaa). Työtehtävään liittyvät monet työroolit tai työn aliresursointi kuormitti 22 vastaajaa. Myös opetus- ja työtilojen sekä välineiden puutteet aiheuttivat kuormitusta (12 vastaajaa).

lällä ei näyttänyt juurikaan olevan merkitystä kuormittuneisuuden kokemukseen. Ikäryhmässä 30–44-vuotiaat oli eniten niitä, jotka eivät kokeneet kuormittuvansa työssään. Henkilöstöryhmistä opettajat ja esimiehet olivat kuormittuneimpia. Muihin henkilöstöryhmiin verrattuna heidän kokemansa kuormitus oli useammin sellaista, että siitä palautuminen oli vaikeutunut. Vähiten kuormittavaksi työnsä kokivat toimistohenkilöstöön kuuluvat.

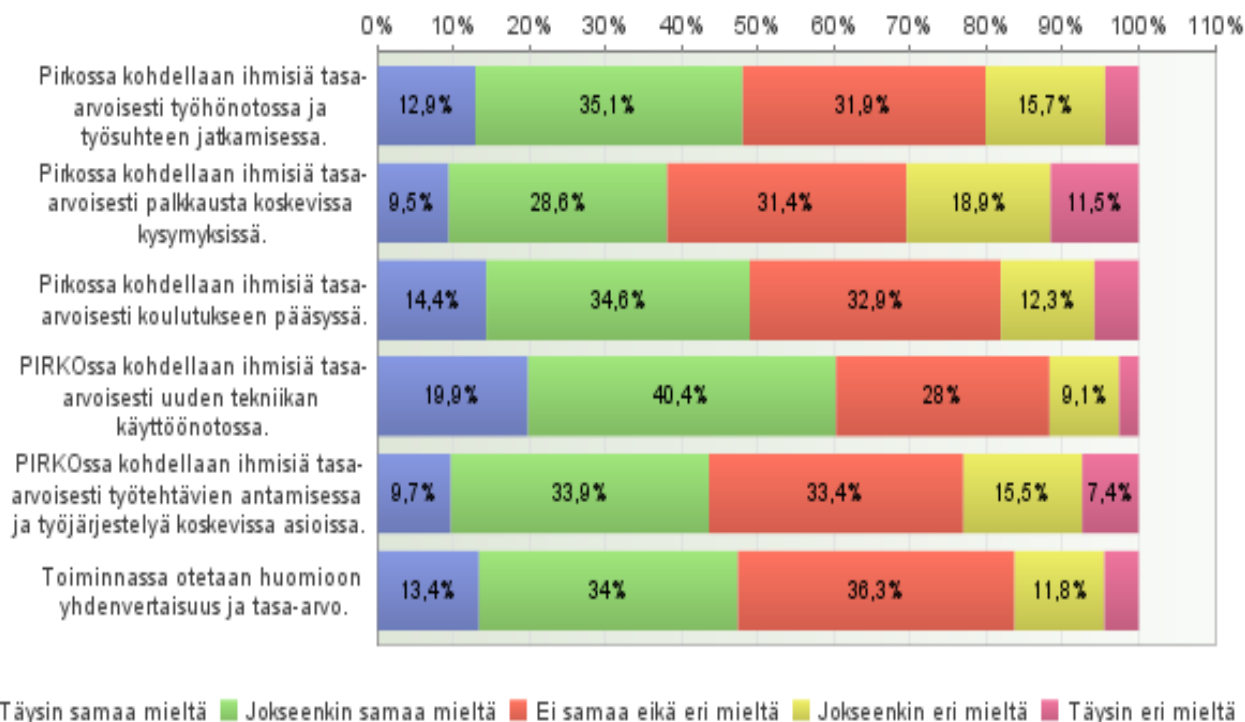
4.3 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus

PIRKOn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman pohjana käytettiin opiskelijoiden ja henkilöstön tasa-arvon toteutumiskyselyn vastauksia. Suunnitelman tekemiseen osallistui työntekijöiden edustajia kaikilta tulosalueilta ja opiskelijoiden edustajia eri koulutusaloilta ja toimipisteistä. PIRKOn yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyötä jatketaan työstämällä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä toiminnalliseksi että henkilöstön yhdenvertaisuussuunnitelmaksi. Jatkossa yhdenvertaisuus- ja tasa-arvonäkökulma huomioidaan strategian toimenpideohjelmassa.

Osana yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyötä osallistuttiin ”Yhdenvertaisuus oppilaitoksen menestystekijäksi” -täydennyskoulutukseen. Tavoitteena on lisätä tasa-arvoa ja parantaa yhdenvertaisuutta tukevaa esimiestyötä ja johtamista.

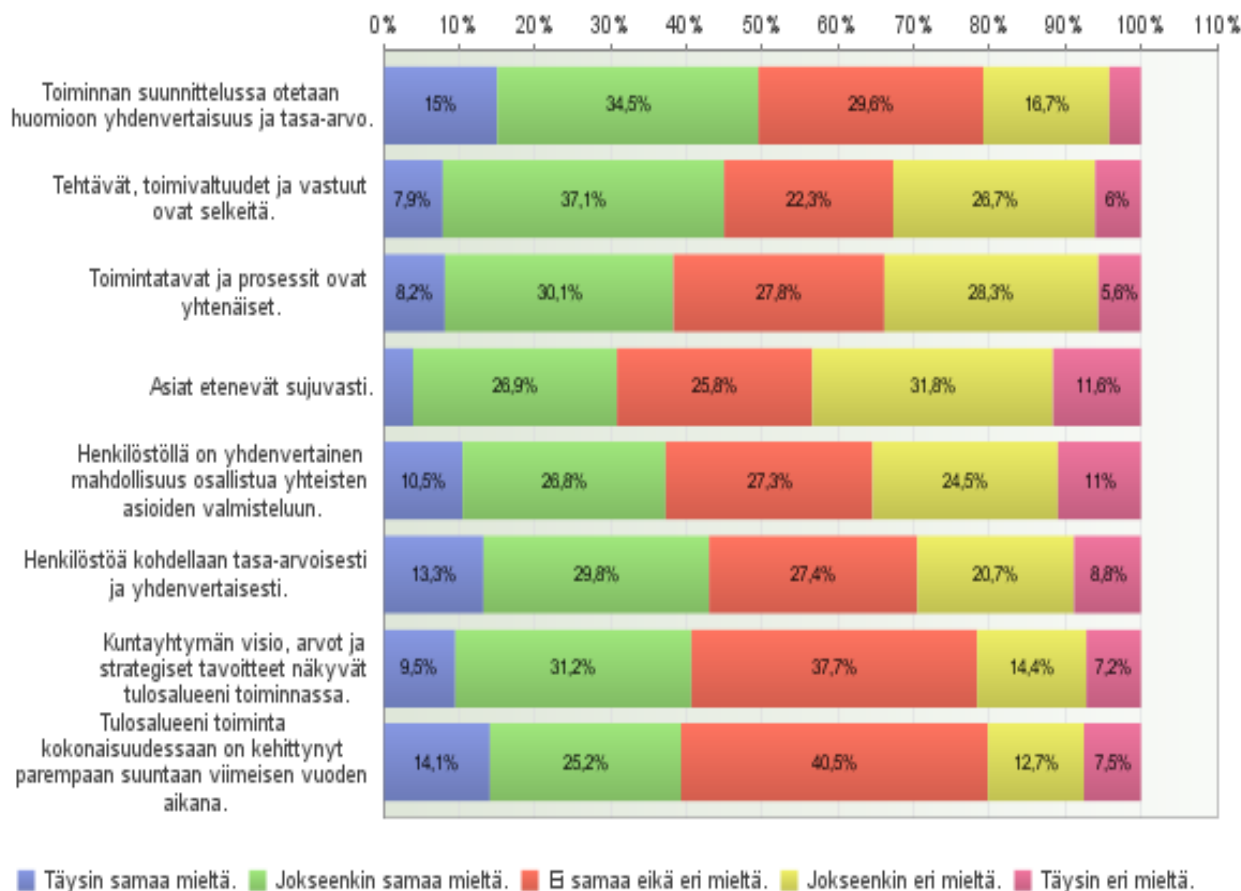
Henkilöstökyselyssä tasa-arvon toteutumista kartoitettiin yleisillä, eri tilanteisiin liittyvillä kysymyksillä tasa-arvokokemuksista, sekä tulosalueen ja kuntayhtymän toiminnasta. Huonoiten tasa-arvon katsottiin toteutuvan palkkausta sekä työtehtäviä ja -järjestelyjä koskevilla asioissa. Noin kolmasosalla vastaajista ei ollut käsitystä tasa-arvon toteutumisesta kysytyistä asioista. Verrattuna edellisvuoteen, muutokset olivat melko vähäisiä. Taulukko 18: Tasa-arvokokemukset PIRKOssa

Taulukko 18: Tasa-arvokokemukset PIRKOssa



Lähes puolet vastaajista koki, että oman tulosalueen toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Vastaajista 37,3 % arvioi, että henkilöstöllä on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua yhteisten asioiden valmisteluun. 43,1 % arvioi, että henkilöstöä kohdellaan tulosalueilla tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Taulukko 19: Oman tulosalueen toiminta

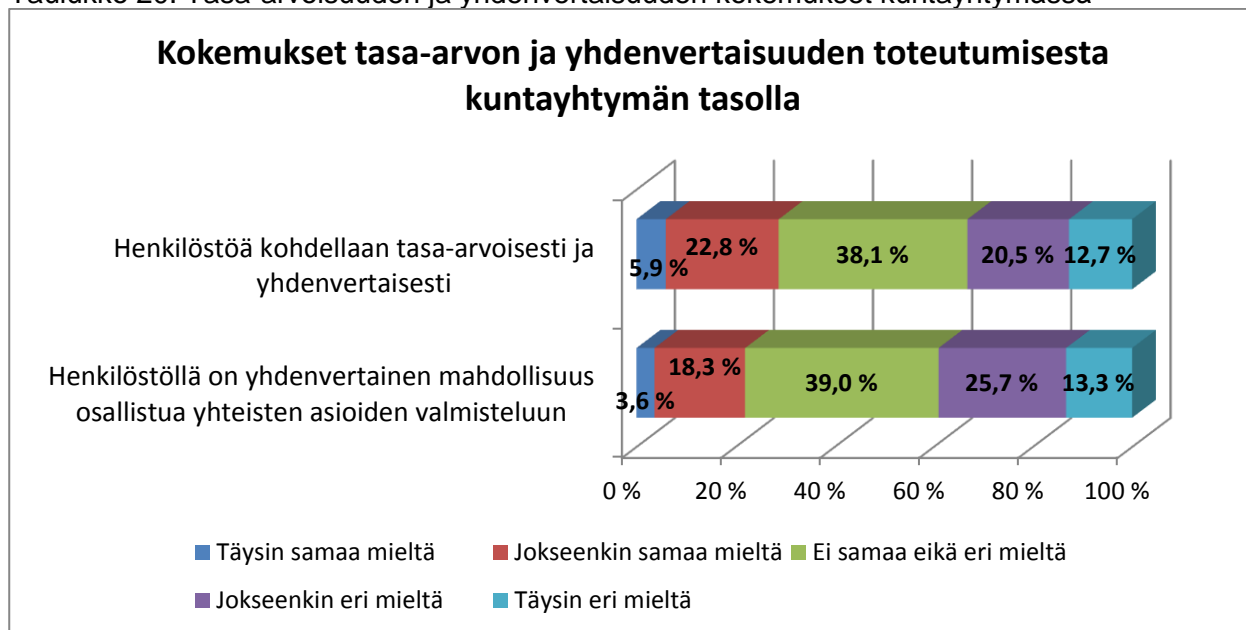
Taulukko 19: Oman tulosalueen toiminta



Runsa neljäsosa (28,7 %) vastaajista koki, että henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti kuntayhtymässä. Eniten näin kokevia oli OPSOssa (33,3 %). YHPAssa, joka tuottaa palveluita muille tulosalueille, oli eniten niitä (40,2 %), jotka kokivat, ettei henkilöstöä kohdella tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Vastaajista 21,9 % koki, että henkilöstöllä on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua yhteisten asioiden valmisteluun. Vähiten osallistumismahdollisuuksia koettiin olevan PAIKOssa (17,5 %) ja PAOssa (20,3 %). Taulukko 20: Tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemukset kuntayhtymässä

Sekä tulosalueen että kuntayhtymän toiminnan arvioitiin kokonaisuudessaan kehittyneen parempaan suuntaan viimeisen vuoden aikana. Vastaajista 39,3 % arvioi oman tulosalueensa ja 32,6 % arvioi koko kuntayhtymän toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan.

Taulukko 20: Tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemukset kuntayhtymässä



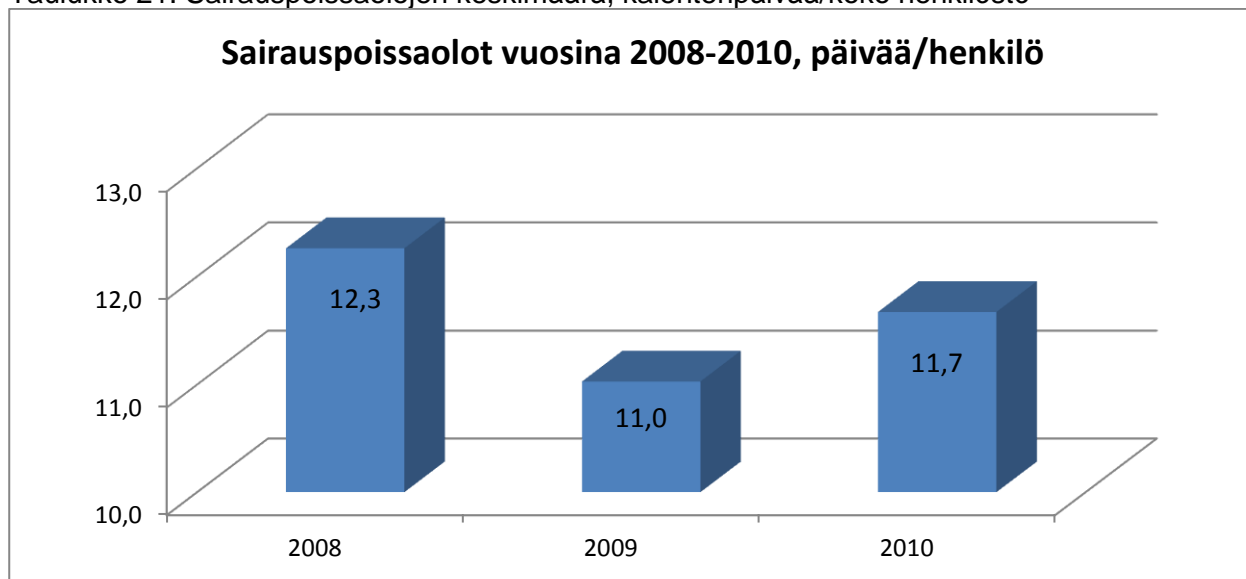
4.4 Sairauspoissaolot

Vuonna 2010 sairauspoissaolopäivien kokonaismäärä PIRKOssa oli 7166 kalenteripäivää. Määrä oli kasvanut edellisvuodesta runsaalla neljällä sadalla. Poissaolopäivistä 89 % oli palkallisia (90 % vuonna 2009).

Sairauspoissaolopäivien lukumäärä nousi kolmen vuoden laskun jälkeen hieman. Jaettaessa sairauspoissaolopäivien lukumäärä henkilöstömäärällä, saadaan laskennallinen sairauspoissaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä. Toimintavuonna se oli 11,7 sairauspoissaolopäivää/henkilö (vuonna 2009 11 päivää). Työpäivinä sairauspoissaolopäivien lukumäärä oli 9,6 päivää/henkilö. Kolmen vuoden tarkastelujakson aikana eniten poissaoloja oli vuonna 2008. Taulukko 21: Sairauspoissaolojen keskimäärä⁵, kalenteripäivää/koko henkilöstö

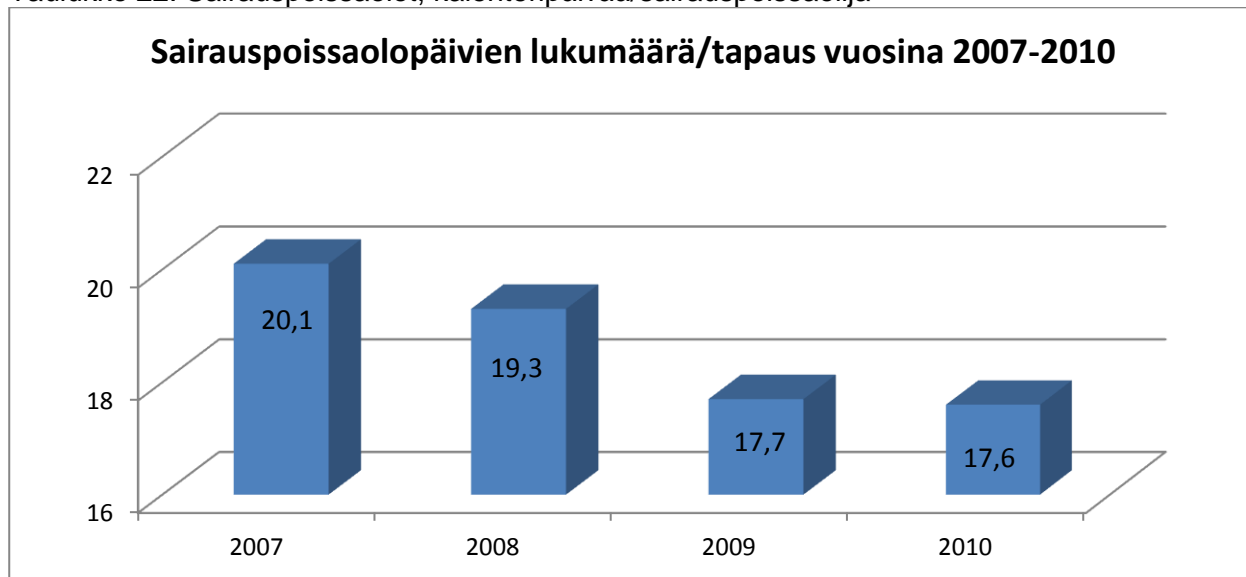
⁵ Sairauspoissaolojen keskimäärä = Sairauspoissaolojen yhteismäärä jaettuna PIRKOn henkilöstömäärällä

Taulukko 21: Sairauspoissaolujen keskimäärä, kalenteripäivää/koko henkilöstö



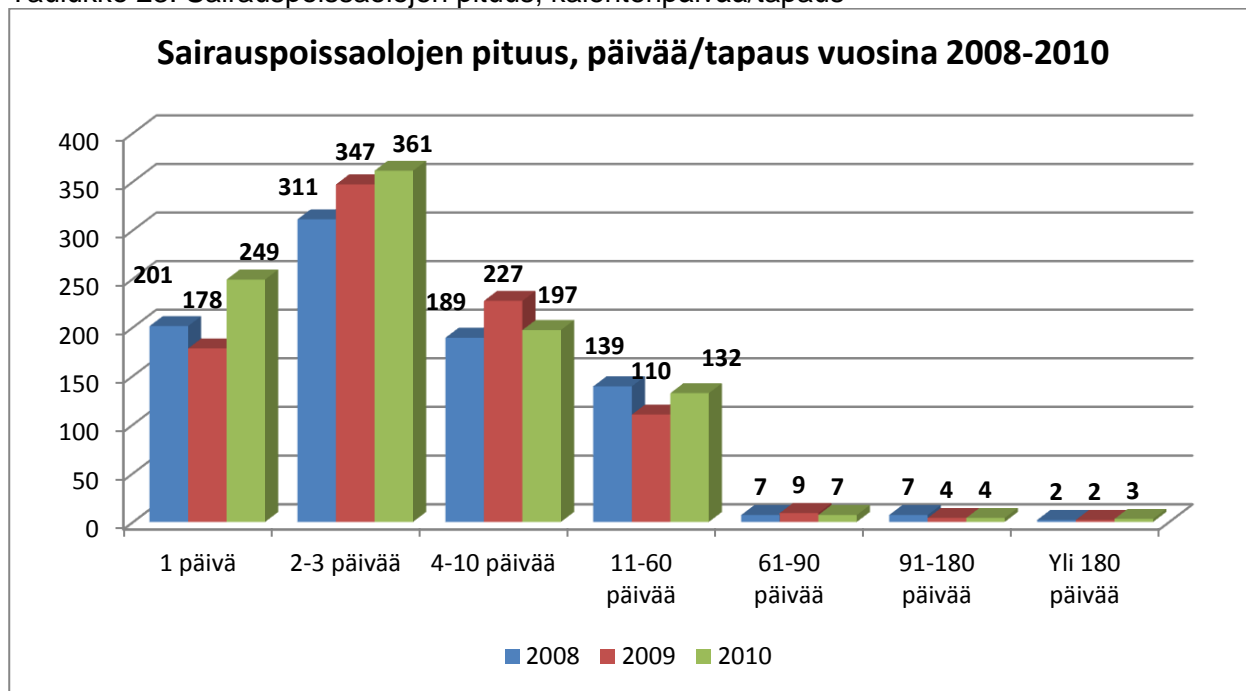
Vuonna 2010 kaikkiaan 406 henkilöä oli sairauslomalla. Tämä on 66,1 % PIRKOn henkilöstöstä. Poissaolotapausten lukumäärä oli yhteensä 953 eli jokaisella poissaolijalla oli keskimäärin 2,4 poissaolotapausta. Kun sairauspoissaolopäivien lukumäärää tarkastellaan suhteutettuna sairauslomalla olleiden määrään, niin jokainen sairauspoissaolija oli keskimäärin 17,6 kalenteripäivää poissa. Sairauspoissaolopäivien lukumäärä poissaolijaa kohden on ollut laskussa koko PIRKOn nelivuotisen historian ajan. Muutama hyvin pitkä sairauspoissaolajakso voi vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaolopäivien lukumäärään. Taulukko 22: Sairauspoissaolot, kalenteripäivää/sairauspoissaolija

Taulukko 22: Sairauspoissaolot, kalenteripäivää/sairauspoissaolija



Yleisin poissaolojaks⁶ kesto oli 2-3 kalenteripäivää. Vuonna 2010 eniten kasvoi yhden päivän pituisten poissaolojen määrä. Rungas neljäsosa poissaoloista kesti päivän. 4-10 päivää kestävien poissaolojen määrä laski edellisvuodesta, kun taas 11-60 päivän poissaolojen määrä kasvoi. Pitkien, yli 60 päivän pituisten sairauspoissaolojen osuus poissaolojaksista oli 1,5 prosenttia. Taulukko 23: Sairauspoissaolojen pituus, kalenteripäivää/tapaus

Taulukko 23: Sairauspoissaolojen pituus, kalenteripäivää/tapaus



Sairauspoissaoloja oli naisilla enemmän kuin miehillä. Naisista sairauslomalla oli 68,7 % ja miehistä 61,1 %. Laskennallinen sairauspoissaolopäivien keskimäärä oli naisilla 12,9 kalenteripäivää/henkilö ja miehillä 9,3. Sairauslomalla olleet naiset olivat keskimäärin 18,7 päivää poissa työstä, ja miehet 15,2 päivää.

Sairauslomalla olleiden osuus tulosalueen henkilöstöstä oli suurin YHPAssa. Sen henkilöstöstä 89,2 % oli vuoden aikana sairauslomalla. Tämä selittyy ainakin osin työn fyysisellä kuormittavuudella, sillä YHPAan kuuluvat mm. siivoojat ja keittiöhenkilökunta. Näillä henkilöstöryhmillä on eniten sairauspoissaoloja kuntasektorilla yleensäkin. OPSON henkilöstöstä 65,7 %, PAIKON henkilöstöstä 60,2 % ja PAON henkilöstöstä 59,3 % oli sairauslomalla vuoden 2010 aikana.

4.5 Työtaturmapoissaolot

Työtaturmapoissaolot ja sairauspoissaolot tilastoidaan PIRKOssa erikseen. Henkilöstöstä 2,1 % (11 henkilöä) oli työtaturman vuoksi sairauslomalla vuonna 2010. Yhteensä työtaturmasairauspoissaolopäiviä oli 325 kalenteripäivää. Jokainen poissaolija oli keskimäärin 29,5 kalenteripäivää palkallisella sairauslomalla. Puolet työtaturmista johtuneista sairauslomista kesti 4-10 päivää. Neljäsosa työtaturmapoissaoloista oli tätä pidempää.

⁶ Poissaolojaksolla tarkoitetaan yhtäjaksoista sairauspoissaoloa (tai tapaturmapoissaoloa), joita henkilöillä voi olla useampia

4.6 Tyky-toiminta

Tyky-toiminnalla parannetaan ja edistetään PIRKOssa henkilöstön työhyvinvointia, viihtymistä ja työssä jaksamista sekä yksilöinä että työyhteisönä. Tyky-toimintaan panostamalla työnantaja kannustaa henkilöstöä liikkumaan ja huolehtimaan muutenkin hyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja aikaansaava.

Vuodelle 2010 budjetoitiin tyky-toimintaan 50 000 euroa. Raha kohdennettiin tulosaluekohtaiseen toimintaan (19 000 €) ja yksilökohtaiseen toimintaan (31 000 €). Tyky-toimintaan kohdennetusta rahasta käytettiin 64,4 %. Yksilökohtaisen rahan jakoperusteena oli palvelussuhteen pituus ja sen käyttötarkoitus oli valittavissa. Yksilökohtaisen tykytoiminnan liikunta- tai kulttuurisetelit on yksilöity saajansa henkilökohtaiseen käyttöön. Tulosaluekohtainen tyky-toiminta liittyi työssä jaksamiseen, terveyteen, painonhallintaan ym. työyhteisöllisyyttä lisäävään toimintaan.

PIRKOn vuosittaiseen henkilöstötilaisuuteen kokoonnuttiin 13.8.2010 Tampereen yliopistolle. Tämän kaikille yhteisen koulutustilaisuuden teemana oli ”Strategia eläväksi”. Henkilöstötilaisuus jatkui Iltajuhlalla Pakkahuoneella ruokailun, Stand Up – komiikan ja elävän musiikin parissa (kansikuvat).

4.7 Työterveyshuolto

PIRKOLla on neljä työterveyshuollon palveluntarjoajaa, ja palveluja tarjotaan yhteensä kuudella eri paikkakunnalla.

Vuonna 2010 työterveyshuollon kulut olivat 208 234,84 euroa. Tästä summasta ei ole vähennetty KELA:lta takaisin saatavaa osuutta. Edellisvuoteen verrattuna kulut pienenevät lähes 8 %.

Yleisimmät työterveyspalvelujen käyntisyynä olivat hengityselinsairaudet sekä tuki-, liikuntaelin- ja sidekudossairaudet. Eniten sairauspoissaolopäiviä aiheutui tuki-, ja liikuntaelin- sekä sidekudossairauksista. Seuraavaksi eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat psykiatriset syyt ja hengityselinten sairaudet.

Vuonna 2009 käynnistyneet ASLAK-kuntoutuskurssit opettajille ja toimistohenkilöstölle jatkuivat alkuvuodesta perusjaksolla ja syksyllä seurantajaksolla. Tämä kolmivaiheinen ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus on varhaiskuntoutusta, jolla pyritään työntekijän työ- ja toimintakyvyn edistämiseen ja elämänhallinnan parantamiseen.

Vuonna 2010 tehtiin työpaikkaselvityksiä mm. Åkerlundinkadulla, Orivedellä ja Lempäälässä. Sairauslomakäytännön ja osasairauspäivärahakäytännön toimintaohjeita päivitettiin ja varhaisen tuen mallin toimintaohjeen valmistelu aloitettiin.

5 Johtaminen ja osaamisen kehittäminen

PIRKOn johtamisjärjestelmään kuuluu kuntayhtymän johtajan apuna toimiva johtoryhmä, tulosalueiden johto- ja päällikkötiimit sekä yksikkö- ja tiimikokoukset. Johtoryhmään kuuluu kuntayhtymän johtajan lisäksi tulosaluejohtajat ja kutsuttuina asiantuntijajäsenenä talous- ja henkilöstöpäällikkö.

Vuonna 2009 alkanut johtoryhmätyön kehittäminen (Jokery-valmennus) jatkui, ja aiheena oli mm. strategiaviestintä.

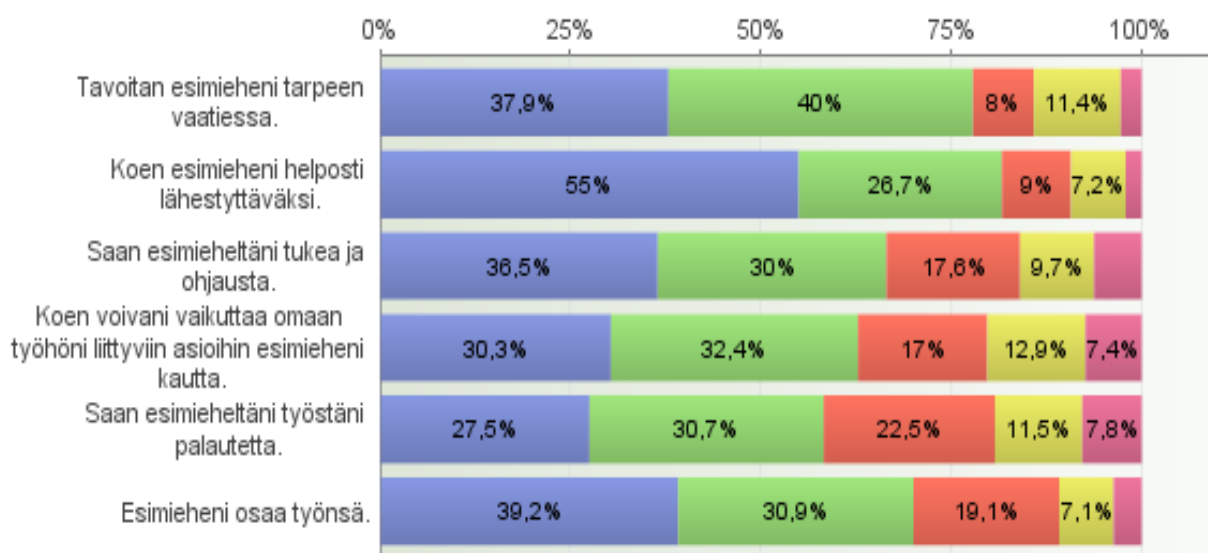
Henkilöstöasioissa kuntayhtymän johtajan alaisuudessa toimii henkilöstötyöryhmä (HTR), jonka jäseninä ovat tulosaluejohtajat, pääluottamusmiehet ja henkilöstöpäällikkö. Henkilöstötyöryhmässä käsitellään ja linjataan koko kuntayhtymän henkilöstöä koskevia asioita. Toimintavuonna HTR kokoontui 7 kertaa ja käsiteli mm. työsuorituksen arviointia osana palkkausjärjestelmän kehittämistä ja 1.9.2010 tuloksellisuuserän toimeenpanoa.

5.1 Esimiestyö

PIRKO toimii useissa toimipisteissä ja toimipisteiden väliset etäisyydet ovat suuria. Tämä asettaa haasteita esimiestyölle. Esimerkiksi lähiesimiehenä toimivien koulutuspäälliköiden osalta se on erityisen haasteellista sen vuoksi, että, he toimivat yhden tai useamman tutkinto- tai koulutusalan esimiehenä, ja alan opetusta voi olla eri toimipisteissä ja eri paikkakunnilla. Esimiesten tavoitettavuus on koettu ongelmaksi koko PIRKOn toiminnan ajan. Henkilöstökyselyn mukaan lähiesimiesten tavoitettavuus on hieman parantunut edellisvuodesta. Vastaajista 77,9 % koki tavoittavansa esimiehensä tarpeen vaatiessa (vuonna 2009 73,2 %).

Henkilöstön käsitys siitä, että esimies osaa työnsä, on laskenut kahtena peräkkäisenä vuotena. Vuonna 2009 74,8 % luotti siihen, että esimies osaa työnsä, vuonna 2010 70,1 %. Toisaalta kokemus siitä, että esimieheltä saa tukea ja ohjausta kasvoi hieman edellisvuodesta. Vuonna 2009 63,3 % ja vuonna 2010 66,5 % vastaajista koki saavansa tukea ja ohjausta esimieheltään. Esimieheltä saadun palautteen koettiin vähentyneen edellisvuodesta. Vuonna 2009 60,3 % ja vuonna 2010 58,2 % vastaajista koki saavansa esimieheltään palautetta työstään. Taulukko 24: Esimiestyön arviointi

Taulukko 24: Esimiestyön arviointi



■ Täysin samaa mieltä
 ■ Jokseenkin samaa mieltä
 ■ Ei samaa eikä eri mieltä
 ■ Jokseenkin eri mieltä
 ■ Täysin eri mieltä

5.2 Rekrytointi ja perehdytys

Vuonna 2010 PIRKOssa oli julkisella hakumenettelyllä avoinna 131 (156 vuonna 2009) palvelussuhdetta. Näistä palvelussuhteista 63 oli vakituisia ja 68 määräaikaisia. Vuotta aiemmin noin 40 % palvelussuhteista oli vakituisia, nyt 48 %. Hakemuksia näihin palvelussuhteisiin tuli 1436. Tämän lisäksi tulosalueilla oli avoinna useita lyhyitä ja määräaikaisia palvelussuhteita, suurin osa niistä oli opetusalan tehtävissä. Kesätoissa PIRKOssa oli muutamia henkilöitä lyhytaikaisissa palvelussuhteissa kiinteistöpalveluissa. Lisäksi toimintavuonna työllistettiin muutamia työharjoittelijoita ja työllistettyjä.

Koulutusaloista rakennus- ja talotekniikka- sekä logistiikka- ja autoalan tehtäviin tuli vähiten hakemuksia ja edellisvuoden tapaan näillä aloilla oli puutetta pätevistä opettajista. Eniten hakijoita oli toimistotehtäviin (toimisto-, opinto- ja koulutussihteeri). Myös asiantuntijatehtävät (kuten kuraattori, markkinointisihteeri, koulutustarkastaja ja taloussuunnittelija) kiinnostivat hakijoita. Opettajien tehtävistä erityisopettajan, kasvatustieteiden opettajan ja yhteisten opintojen matemaattisten aineiden opettajan tehtäviin tuli eniten hakemuksia.

Rekrytointiprosessia kehitettiin laatimalla kattava rekrytointin toimintaohje ja päivittämällä rekrytointiin liittyviä lomakkeita.

Perehdytys PIRKOssa pitää sisällään kaikille uusille työntekijöille pidettävän yleisperehdytyksen ja tulosalueittain toteutettavan yksityiskohtaisen perehdytyksen. Toimintavuoden aikana järjestettiin kaksi yleisperehdytystilaisuutta, tammikuussa ja elokuussa.

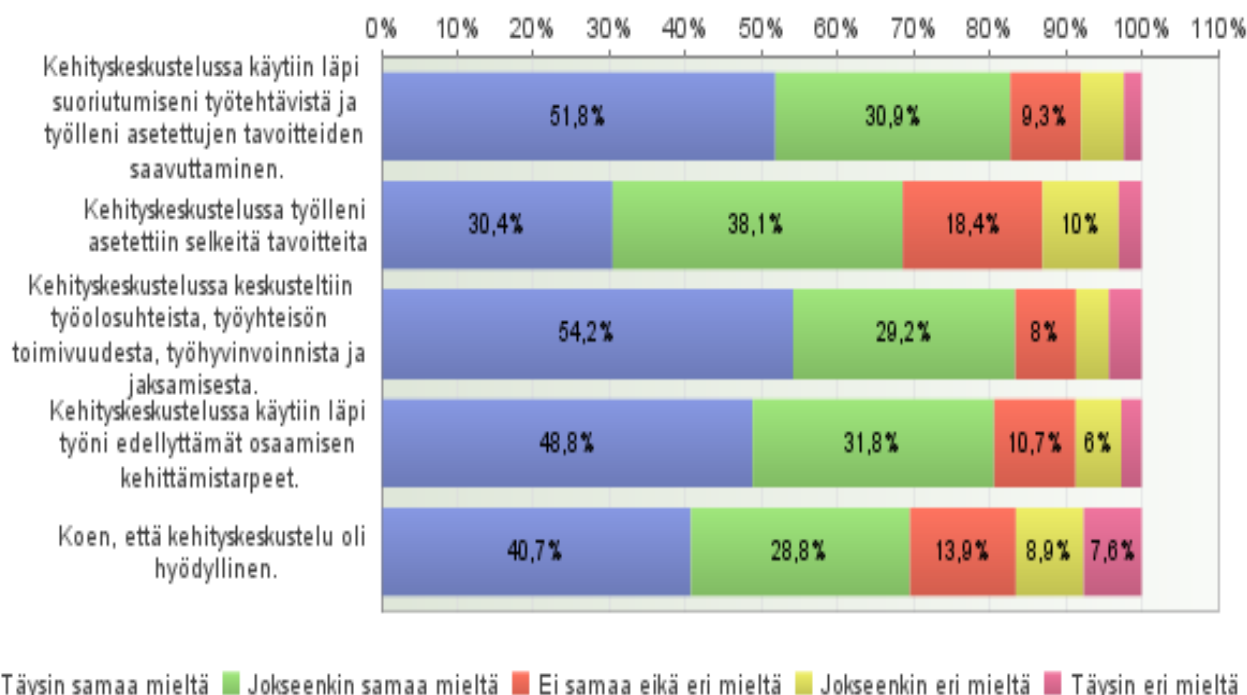
5.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on sekä osallistavan henkilöstöjohtamisen väline että tavoitteellinen ja tasavertainen vuorovaikutustilanne. Sen ensisijaisena tavoitteena on asettaa henkilöstön työlle strategian mukaiset tavoitteet ja kartoittaa osaamistarpeet.

PIRKOssa toteutetaan vuosittain esimiehittäin henkilöstön kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa käydään läpi mm. työtehtäviin, osaamiseen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kehityskeskustelussa käsitellään työhön liittyviä asioita kolmella ulottuvuudella: kuluneen vuoden työn ja sen tavoitteiden toteutumisen arviointi, nykytilanteen tarkastelu ja seuraavan vuoden tavoitteiden suunnittelu. Kehityskeskustelussa käydään läpi myös työntekijän omat kehitystarpeet ja tavoitteet.

Henkilöstökyselyn vastaajista 75 % ilmoitti käyneensä kehityskeskustelun esimiehensä kanssa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Luvussa on mukana ainoastaan ne vastaajat, joiden työsuhte on kestänyt enemmän kuin vuoden. Lisäksi osa vastaajista ilmoitti käyneensä esimiehensä kanssa ryhmäkehityskeskustelun. Noin kymmenesosa vastaajista arvioi, etteivät kehityskeskustelulle asetetut tavoitteet täyttyneet. Vastaajista 16,5 % oli sitä mieltä, ettei kehityskeskustelusta ollut hyötyä. Taulukko 25: Kehityskeskustelun sisältö

Taulukko 25: Kehityskeskustelun sisältö



5.4 Henkilöstön koulutus

Toimintavuoden aikana PIRKOn sähköpostijärjestelmä ja käyttöjärjestelmä vaihtuivat. Koko henkilöstölle järjestettiin näihin liittyvää sisäistä koulutusta. Edellisvuonna aloitetut valmissuunnitelmat työstettiin valmiiksi ja koko henkilöstölle järjestettiin valmiuskoulutusta.

Syksyllä 2010 käynnistyivät säännöllisesti pidettävät esimiesfoorumit PIRKOssa. Esimiesfoorumeissa käydään läpi ajankohtaisia ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Syksyn aikana esimiesfoorumissa käsiteltiin esimerkiksi uutta strategiaa ja PIRKO Governance -ohjetta.

PIRKOn henkilöstön koulutuspäivien määrä vuonna 2010 oli 3582. Koulutuksiin osallistui 612 henkilöä. Vuodessa jokaisella koulutukseen osallistujalla oli keskimäärin 5,8 koulutuspäivää. PAOn henkilöstöllä oli eniten koulutuspäiviä, keskimäärin 6,3. päivää. Valtaosa koulutuksista oli yhden päivän koulutuksia, joissa päivitettiin työtehtävän edellyttämää osaamista.

Koulutusmenojen kustannukset vuonna 2010 olivat 1 150 999 euroa (vuonna 2009 1 101 722 euroa). Tästä summasta puuttuvat opettajien työelämäyhteyksien palkkakustannukset, joiden laskelmat valmistuvat myöhemmin keväällä. Vuonna 2009 niiden osuus oli vajaa 60 000 euroa. Palkkakustannukset koulutuspäiviltä olivat 755 234 euroa. Laskennalliset koulutuspäivän henkilöstökulut päivää kohti olivat 211 euroa. Koulutuksista aiheutuneet muut kustannukset olivat mm. koulutuksen maksuja, matkakustannuksia, päivärahoja ja majoituskustannuksia. Laskennalliset koulutusmenot henkilöä kohti olivat 1875 euroa.

6 Palkkaus ja henkilöstökustannukset

6.1 Palkkausjärjestelmä

Toimintavuonna jatkettiin vuonna 2009 käyttöönotetun työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämistä. Koska työsuorituksen arviointi edellyttää kirjallista tehtäväkuvausta, tehtäväkuvauksia päivitettiin ja tehtäväkuvausten laatimista kehitettiin. Lisäksi edellytettiin, että rekrytointiluvan yhteydessä on kirjallinen tehtäväkuvaus.

Työsuorituksen arvioinnin käyttöönottoa valmisteltiin HTR:n ohjaamana sopimusaloittaisissa työryhmissä. Työsuorituksen arviointi toteutetaan kuntayhtymässä kevään 2011 aikana.

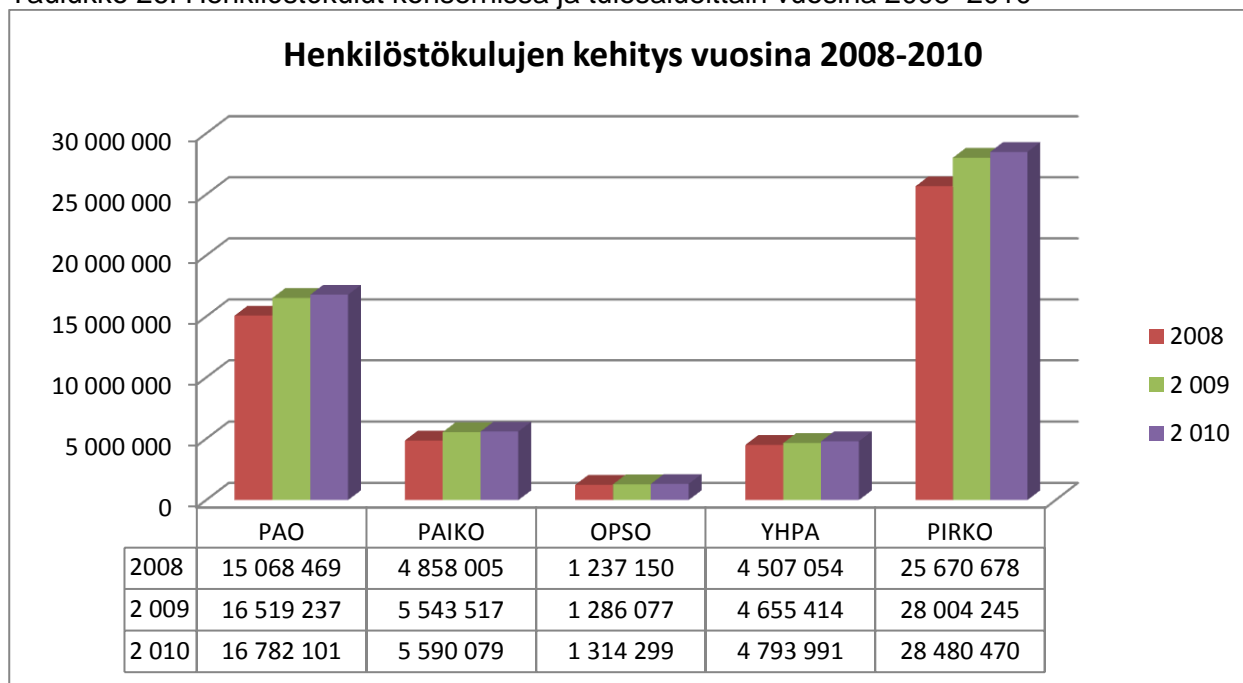
Vuonna 2009 OVTES-sopimusallalla saatiin tehtäväkohtaiset palkat määritettyä. KVTES- ja TS-sopimusallalla tehtäväkohtaiset palkat määritettiin vuoden 2010 aikana.

6.2 Henkilöstökulut

Henkilöstökuluihin lasketaan mukaan palkat, eläkekulut ja muut henkilöstösivukulut. Vuoden 2010 henkilöstökulut olivat 28 480 470,72 euroa. Henkilöstökulujen osuus menoista (pois lukien OPSO) on noin 70 %. Taulukko 26: Henkilöstökulut konsernissa ja tulosalueittain vuosina 2008-2010

Kolmessa vuodessa PIRKOn henkilöstökulut ovat kasvaneet 10,9 %. Tulosalueista suurimman, PAOn osuus henkilöstökuluista on lähes kolme viidesosaa (58,9 %), PAOn viidesosa (19,6 %), YHPAn 16,8 % ja OPSOn 4,6 %.

Taulukko 26: Henkilöstökulut konsernissa ja tulosalueittain vuosina 2008–2010



Henkilöstökulut kasvoivat edellisvuodesta 1,7 % ja eläkekulut 1,8 %. Taulukko 27: Tuloslaskelma, henkilöstökulut vuosina 2009 ja 2010

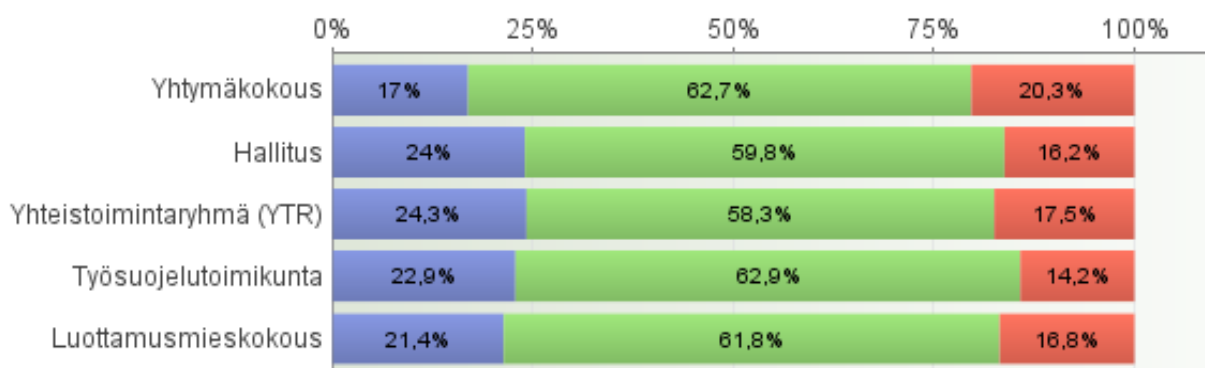
Taulukko 27: Tuloslaskelma, henkilöstökulut vuosina 2009 ja 2010

	1.1.-31.12.2010	1.1.-31.12.2009
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot		
Maksetut palkat ja palkkiot	22 734 347,83	22 119 891,20
Jaksotetut palkat ja palkkiot	75 886,42	149 217,63
Henkilöstökorvaukset, henk.korj.	-272 384,04	-230 902,07
Palkat ja palkkiot	22 537 850,21	22 038 206,76
Henkilöstösivukulut		
Eläkekulut	4 695 969,89	4 612 336,02
Muut henkilöstösivukulut	1 246 650,62	1 353 702,89
Henkilöstösivukulut	5 942 620,51	5 966 038,91
Henkilöstökulut	28 480 470,72	28 004 245,67

7 Yhteistoiminta ja sisäinen viestintä

Henkilöstökyselyssä kartoitettiin sitä, kuinka paljon henkilöstö seuraa kuntayhtymän elinten toimintaa. Kuusi kymmenestä ilmoitti seuraavansa kysymyksessä mainittujen tahojen toimintaa silloin, kun käsitellään häntä kiinnostavia asioita. Eniten oltiin kiinnostuneita yhteistoimintaryhmän toiminnasta ja vähiten yhtymäkokouksen toiminnasta. Kiinnostus näiden tahojen toiminnan seuraamiseen oli keskimääräistä vähäisempää OPSOssa. Tästä poikkeuksena oli hallituksen toiminta, joka OPSOssa kiinnosti enemmän kuin muilla tulosalueilla. YHPAssa oltiin keskimääräistä kiinnostuneimpia kaikkien muiden kuin työsuojelutoimikunnan toiminnan seuraamisesta. Taulukko 28: Kiinnostus päätöksentekoa ja yhteistoimintaa kohtaan

Taulukko 28: Kiinnostus päätöksentekoa ja yhteistoimintaa kohtaan



■ Seuraan aktiivisesti toimintaa ■ Seuraan toimintaa silloin, kun käsitellään minua kiinnostavia asioita.
■ En ole kiinnostunut toiminnasta

Kuntayhtymän yhtymäkokouksen ja hallituksen, yhteistyöryhmän, työsuojelutoimikunnan ja luottamusmieskokousten pöytäkirjat tallennetaan PIRKO-intraan, jossa ne ovat henkilöstön luettavissa.

7.1 Yhteistyöryhmä

Yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän ja henkilöstön yhteistoimintaa, turvata henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sekä edistää kuntayhtymän palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Lain (laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta 449/2007) tarkoittamana yhteistyöelimenä PIRKO:ssa toimii yhteistyöryhmä (YTR). Toimintavuonna kahdeksan kertaa kokoontuneessa yhteistyöryhmässä on yksitoista jäsentä, joista kolme on työnantajan ja kahdeksan henkilöstön edustajaa. PAOn rehtori aloitti marraskuussa yhteistyöelimen asiantuntijajäsenenä.

Vuonna 2010 käynnistettiin kuntayhtymässä selvityshanke yhteistyöryhmän toiminnan kehittämiseksi.

7.2 Työsuojelu

Työsuojelun tavoitteena on taata turvalliset ja terveelliset työolot ja tukea työntekijän työkykyä. Työsuojelu on yhteistyötä ja koskee kaikkia työpaikalla työskenteleviä. Jokaisen on tunnettava oman työnsä ja työympäristönsä vaarat ja osattava suojautua niiltä.

Työsuojeluyhteistoimintaa kuntayhtymässä hoitaa työsuojelutoimikunta, johon kuuluvat työnantajan edustajat, työsuojelu- ja varatyösuojeluvaltuutetut, opettaja- ja muun henkilökunnan edustajat sekä asiantuntijajäsenenä työterveyshoitaja. Työsuojelutoimikunnan tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan avulla kehittää suunnitelmallisesti työympäristöä, työyhteisöjen henkistä hyvinvointia sekä työn turvallisuutta ja terveellisyttä. Samalla edistetään tuloksellisuutta ja parannetaan työelämän laatua osana kunnan palvelutoimintaa sekä henkilöstöpolitiikkaa ja johtamiskäytäntöjä.

Toimintavuoden aikana kuusi kertaa kokoontunut työsuojelutoimikunta laati työsuojelun toimintaohjelman vuosille 2010–2013. PIRKO:ssa on laadittu normaalioloja varten toimipistekohtaiset pelastussuunnitelmat ja oppilaitoskohtaiset kriisitoiminnan ohjeet. Poikkeusoloja ja häiriötilanteita varten laadittiin yhteistyössä Tampereen aluepelastuslaitoksen kanssa valmiussuunnitelmat. Valmiussuunnitelma pohjautuu lainsäädäntöön (Valmiuslaki 1080/1991) ja valtiovallan suunnittelua viitoittavaan Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen - strategiaan. Valmiussuunnitelmien laatimisessa PIRKO oli ensimmäisten joukossa Pirkanmaalla ja valtakunnallisestikin.

PIRKO:n turvallisuusalan opiskelijat tekivät eri toimipisteissä riskikartoituksia opettajansa johdolla. Tämä työ jatkuu vuonna 2011.

7.3 Luottamusmiehet

Luottamusmiesjärjestelmän tarkoituksena on omalta osaltaan kehittää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa, seurata osapuolten välillä solmittujen sopimusten noudattamista, edistää mahdollisesti syntyvien erimielisyyksien tarkoituksenmukaista, oikeudenmukaista ja nopeaa

selvittämistä, sekä osallistua työyhteisön kehittämiseen ja työrauhan ylläpitämiseen. Kuntayhtymän luottamusmiehillä oli kymmenen kokousta vuonna 2010.

Kuntayhtymässä on 13.6.2008 allekirjoitettu luottamusmiessopimus, jossa määritetään mm. luottamusmiesten lukumäärä ja työaikaresurssi. Luottamusmiehet edustavat Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestöä (JUKO), Julkisten ja hyvinvointialojen liittoa (JHL), Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliittoa (Jyty) sekä Tekniikan ja peruspalvelujen neuvottelujärjestöä (KTN).

7.4 Toimipisteryhmät

Jokaisessa PIRKOn toimipisteessä on toimipisteryhmä. Toimipisteryhmän tavoitteena on toimintojen yhteen sovittaminen ja yhteistyön parantaminen toimipisteessä. Toimipisteryhmään kuuluu toimipistevastaava (pj.), apulaisturvallisuuspäällikkö, työsuojeluasiamies, kriisiryhmän jäsen, keke-vastaava sekä toimipistekohtaisesti toiminnan kannalta tarvittavat henkilöt.

7.5 Sisäinen viestintä

PIRKOn viestinnän ja markkinoinnin suunnittelusta, koordinoinnista ja kehittämisestä konsernitasolla ja tulosalueilla vastaa markkinointisihteeri yhdessä tiedotussihteerin, PIRKOn viestintäryhmän, tulosalueiden markkinointiryhmien ja johtoryhmän kanssa. Tavoitteena on toteuttaa yhdenmukaista, keskitettyä, kustannustehokasta ja koordinoitua viestintää ja markkinointia konsernitasolla ja jokaisella tulosalueella. PIRKOn viestintäryhmä vastaa viestinnän ja markkinoinnin toimintatapojen koordinoinnista tulosalueiden sisällä ja niiden välillä. Tulosalueiden markkinointiryhmät suunnittelevat ja toteuttavat oman tulosalueen markkinointia.

Sisäisen tiedottamisen kanavina PIRKOssa ovat PIRKO-intra, henkilöstön sisäinen tiedotuslehti PIRKO-info, info-TV ja työpaikkakoukukset. Lisäksi koko henkilöstö tavoitetaan sähköpostiviestein. Esimiehet ovat tärkein omaa työtä ja tulosaluetta koskeva tiedonlähde. He tiedottavat myös koko PIRKOA koskevista asioista.

8 Yhteenveto

Toimintavuoden aikana kuntayhtymässä laadittiin uusi Palvelustrategia vuosille 2011-2016. Strategian valmisteluprosessiin kuuluivat laajapohjaisen verkkohaastattelun tulosten lisäksi henkilöstökyselyissä 2008 ja 2009 esiin tuodut kehittämistarpeet ja jatkuvan itsearviointin tulokset. Henkilöstöstä verkkohaastatteluun vastasi lähes 60 %. Henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida laadittua strategialuonnosta. Kommentteja tuli kaksi kappaletta.

Johtamis- ja hallintojärjestelmän yleisohje, PIRKO Governance, astui voimaan 1.8.2010. PIRKO Governance on tapa johtaa ja hallita toimintaa, jotta PIRKON perustehtävä ja visio toteutuvat ja toiminta on vaikuttavaa ja taloudellista. Elokuun alusta tuli voimaan myös uudistettu hallintosääntö. Toimintavuonna panostettiin johtamisjärjestelmän kehittämisen lisäksi sisäisen tarkastuksen vahvistamiseen sekä riskien hallintaan. Organisaation uudistamista suunniteltiin yhteistyössä esimiesten kanssa. Jatkossa painopiste on johtamisessa, lähiesimiestyössä ja uuden strategian jalkauttamisessa.

Osaamisen kehittämiseen panostettiin noin 4 % palkkasummasta. Jatkossa osaamisen kehittämisessä haasteena on koulutusten vaikuttavuuden ja tulosten arvioiminen. PIRKON opettajista muodollisesti kelpoisia oli tuloksellisuusmittarin arvon mukaisesti 81,5 prosenttia. Vuotta aiemmin luku oli 81,9 %. Suurella osalla PAOn määräaikaiseen palvelussuhteeseen otetuista opettajista on pätevytymisprosessi meneillään tai aluillaan.

Käytyjen kehityskeskustelujen osalta jäätiin asetetusta tavoitteesta. Henkilöstökyselyn kehityskeskustelua koskevissa avoimissa vastauksissa korostettiin sitä, että kehityskeskustelujen käyminen on tärkeää. Se on usein ainoa tilaisuus keskustella esimiehen kanssa häiriöttömästi. Monen vastaajan mielestä kehityskeskustelusta ei kuitenkaan ollut hyötyä. Heidän mielestään sen merkitys oli jäänyt epäselväksi, asioita oli käsitelty vaillinaisesti, työntekijää ei ollut kuunneltu tai se ei johtanut mihinkään. Jatkossa on huolehdittava siitä, että kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa vuosittain. Lisäksi kehityskeskustelun sisältö pitää saada vastaamaan paremmin kehityskeskustelulle asetettuja tavoitteita.

Sairauspoissaolopäivien keskimäärä nousi edellisvuoden 11 päivästä 11,7 päivään. Sairauspoissaolopäivien lukumäärä/sairauspoissaolija oli kuitenkin hivenen laskussa (vuonna 2009 17,7 ja vuonna 2010 17,6). Pitkähköjen, 11–60 päivää kestävien sairauspoissaolojaksojen määrä kasvoi 20 % edellisvuodesta ja lyhyiden, yhden päivän pituisten sairauspoissaolojen määrä kasvoi 39,9 %.

Henkilöstökyselyssä selvitettiin ensimmäistä kertaa kuormittuneisuuden tunteen lisäksi kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Suurin yksittäinen kuormitusta aiheuttava tekijä oli vastaajien mielestä kausiluonteiset ruuhkauhput. Positiivista on se, että voimakas työkuormitus väheni edellisvuodesta. Koko henkilöstöstä 2,5 % ja YHPAlaisista 5,1 % kokee kuitenkin olevansa jatkuvasti jaksamisensa äärirajoilla, mikä on huolestuttavaa. Tähän on jatkossa puututtava mm. työjärjestelyin.

Työtyytyväisyydessä tavoitteena ollut 3,5 keskiarvo asteikolla 1-5 ylitettiin selvästi, kun työtyytyväisyys vuonna 2010 oli 3,8. Työtyytyväisyys on parantunut koko PIRKON nelivuotisen historian ajan.

Vuonna 2009 käyttöön otettu rekrytointilupamenettely hillitsi henkilöstömäärän kasvua. Toimintavuonna henkilöstömäärä kasvoi vain kahdella henkilöllä, kun kasvu vielä edellisenä

vuonna oli 23 henkilöä. Toimintavuonna kiinnitettiin erityisesti huomioon määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja niiden osuus saatiin laskemaan.

Henkilöstön keski-ikä oli edelleen nousussa ja oli 46,9 vuotta. Henkilöstön ikääntyminen ja voimakkaasti kasvava eläkeikäisten (63–68-vuotiaiden) osuus henkilöstöstä on tulevana vuosina johtamisen, osaamisen hallinnan ja työkyvyn ylläpitämisen haaste.

Miesten osuus henkilöstöstä on hienoisessa laskussa. Toisaalta nuorimmassa ikäluokassa miesten osuus on suurempi kuin koko henkilöstössä keskimäärin.

Rekrytointiprosessia vahvistettiin tekemällä uusi rekrytointin toimintaohje ja päivittämällä lomakkeita.

Toimintavuonna jatkui työn vaatavuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän juurruttaminen ja kehittäminen. Samalla luotiin pohjaa myös työsuorituksen arvioinnin käyttöönotolle. Keväällä 2011 esimiehet arvioivat ensimmäistä kertaa henkilöstönsä työsuorituksen.