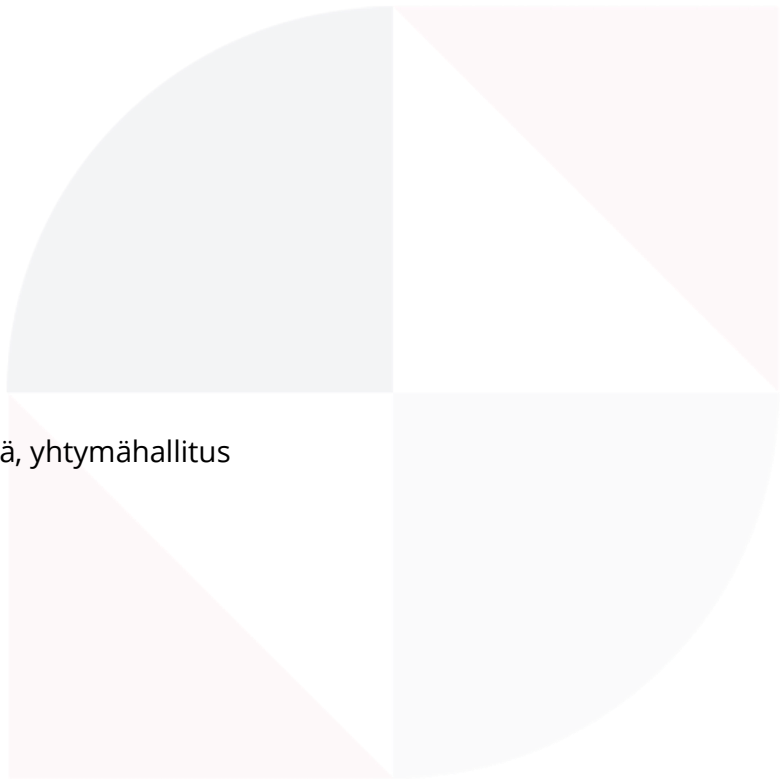


## SASKY koulutuskuntayhtymä Henkilöstöohjelma

Käsittely: YT-toimikunta, johtoryhmä, yhtymähallitus



# Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Henkilöstöjohtaminen .....	3
2.1	Henkilöstöjohtamisen periaatteet .....	4
2.2	Esihenkilö- ja johtamisosaaminen.....	6
3	Toiminnan nykytila ja arvioidut muutokset.....	8
3.1	Henkilöstömäärä ja rakenne .....	10
3.1.1	Palvelussuhteen luonteet .....	11
3.1.2	Palvelussuhdemuodot ja ulkoisen työvoiman käyttö.....	12
4	Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu.....	14
4.1	Henkilöstösuunnittelun periaatteet.....	14
4.2	Koulutussuunnittelun periaatteet.....	16
4.3	Osaamisen kehittäminen .....	17
4.3.1	Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.....	19
4.3.2	Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista .....	20
4.3.3	Osaamiskeskustelu.....	22
4.3.4	Koulutussuunnitelma .....	23
5	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma .....	29
5.1	Arvio nykytilasta ja selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin johtopäätöksistä .....	30
5.2	Palkkaus.....	34
5.3	Miesten ja naisten väliset erot.....	35
5.4	Rekrytointi, työhönotto ja urakehitys .....	38
5.5	Ikääntyvä, osatyökykyinen ja työkyvyttömyysuhan alainen henkilöstö.....	39
5.6	Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen.....	43
6	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	45
7	Kehittämistoimenpiteet ja seuranta .....	47

## 1 Johdanto

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöohjelma on laadittu tukemaan organisaation strategisia tavoitteita ja varmistamaan, että henkilöstö voi työskennellä osaavana, motivoituneena ja hyvinvoivana laadukkaana henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön ohjaamana. Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on avainasemassa tuottamassa arvojen mukaista toimintaa ja edistämässä strategisia tavoitteita. Henkilöstö on SASKY koulutuskuntayhtymän tärkein resurssi ja voimavara.

Arvojemme mukaisesti tällä henkilöstöohjelmalla ohjataan niitä periaatteita ja toiminnan kulmakiviä, joilla turvaamme asiakaslähtöisyyttä, vastuullisuutta, avoimuutta ja ammatillisuutta kaikessa SASKY koulutuskuntayhtymän ja sen henkilöstön toiminnassa. Strategian mukaisesti tavoitteenamme on toimia ekologisesti kestävästi, johtaa vastuullisesti ja sitoutuneesti, viestiä kestävästi ja vastuullisesti, mahdollistaa yksikön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittyminen sekä edistää yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia – yhdessä tehden.

Henkilöstöohjelman keskeisenä tavoitteena on määrittää henkilöstöjohtamisen periaatteet, turvata osaamista ja oppimista sekä luoda ympäristö, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tasavertainen. Henkilöstöohjelma toimii ohjenuorana henkilöstön kehittämisessä ja hyvinvoinnin edistämässä.

## 2 Henkilöstöjohtaminen

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöjohtaminen perustuu organisaation strategiin tavoitteisiin ja arvoihin, jotka korostavat asiakaslähtöisyyttä, ammatillisuutta, vastuullisuutta ja avoimuutta. Henkilöstöjohtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö voi työskennellä osaavana, motivoituneena ja hyvinvoivana, mikä puolestaan tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstöjohtaminen on päivittäistä johtamista, esihenkilötyötä, työskentelyä ja yhteistoimintaa. Henkilöstöjohtaminen ulottuu rekrytointiin, perehdytykseen, henkilöstön, toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, työyhteisön ja työkyvyn johtamiseen,

urakehitykseen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, työn turvallisuuteen ja terveyteen sekä yleiseen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen.

Henkilöstöjohtaminen pohjautuu sekä toiminnan tehokkaaseen johtamiseen että henkilöstön osaamisen ja potentiaalın mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. Tämä edellyttää avointa viestintää, oikeudenmukaista kohtelua ja jatkuvaa palautteenantoa.

Henkilöstöjohtaminen SASKY koulutuskuntayhtymässä nojautuu aina kulloinkin voimassa olevaan lainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimukseen. Työnantajan tulee aina varmistaa selkeät ja pätevät työ sopimukset tai virkamääräykset sekä huolehtia selkeistä ja tarkoituksenmukaisista tehtävistä ja tavoitteista sekä oikeasuhteisesta palkkauksesta, työajasta ja tuesta.

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on tunnistettava ja arvioitava työpaikan vaarat ja ryhdyttävä toimenpiteisiin niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi sekä jatkuvasti parannettava työolosuhteita ja varmistettava, että ne ovat turvalliset ja terveelliset. Lisäksi työnantajan on perehdytettävä työntekijät heidän työtehtäviinsä ja työpaikan olosuhteisiin sekä seurattava työntekijöiden työkykyä ja ryhdyttävä toimenpiteisiin työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Lisäksi työolosuhteita on kohtuullisesti mukautettava työntekijän tarpeiden mukaan, esimerkiksi parantamalla työergonomiaa tai muokkaamalla kohtuullisesti työtehtäviä.

## 2.1 Henkilöstöjohtamisen periaatteet

Henkilöstöjohtamisen periaatteet ohjaavat johtamiskäytäntöjämme ja varmistavat, että toimimme eettisesti ja vastuullisesti. Näihin periaatteisiin kuuluu avoin ja arvostava viestintä, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, osaamisen ja oppimisen johtaminen, työkyvyn tukeminen ja edistäminen sekä työn ja yksityiselämän tasapainon tukeminen. Henkilöstöjohtamisen tulee aina olla strategian, hallintosäännön, virka- ja työehtosopimusten sekä kulloinkin voimassa olevien ohjeistusten mukaista. Jokainen SASKY koulutuskuntayhtymässä toimiva esihenkilö on sitoutunut toimimaan seuraavien henkilöstöjohtamisen periaatteiden mukaisesti.

**Avoin ja läpinäkyvä viestintä:** Viestintä on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä. Selkeällä, ajankohtaisella, avoimella ja läpinäkyvällä viestinnällä varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen suunnitelmista ja päätöksistä.

**Henkilöstön osallistaminen:** Henkilöstöä osallistetaan heitä koskevien asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon sekä toiminnan suunnitteluun tarkoituksenmukaisella tavalla.

**Ihmisläheinen johtaminen:** Henkilöstöjohtaminen on ihmisläheistä ja ystävällistä. Toiminnassa korostetaan avoimuutta, yhteistyötä ja välittämistä. Työtä pyritään sovittamaan myös muuhun elämään mahdollisuuksien mukaan.

**Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi:** Henkilöstön työ- ja toimintakyky on ensisijaisessa roolissa. Henkilöstöjohtamisella pyritään tukemaan ja edistämään henkilöstön työ- ja toimintakykyä työuran jokaisessa vaiheessa.

**Oppimisen ja kasvun mahdollistaminen:** Henkilöstöä kannustetaan kasvamaan ja kehittymään omassa tehtävässään koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistamisen kautta. SASKY koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on tarjota opiskelijoille laadukasta ja työelämän vaatimuksiin vastaavaa koulutusta, ja osaava henkilöstö on avainasemassa tämän toteuttamisessa.

**Kestävä kehitys:** Henkilöstöjohtamisessa huomioidaan ympäristövastuu ja kestävän kehityksen periaatteet. Tavoitteena on vähentää ympäristökuormitusta ja edistää ekologisesti kestävää toimintaa. Toimintamme tarkoitus on olla yhteiskunnallisesti vaikuttavaa myös tulevat sukupolvet huomioiden.

**Innovatiivisuus ja jatkuva parantaminen:** Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa innovatiivisuuden ja uusien toimintatapojen kehittämisen. Jatkuva parantaminen on osa kulttuuria, ja henkilöstöä rohkaistaan tuomaan esiin kehitysideoita.

**Turvallinen työympäristö- ja yhteisö:** Henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointi ja turvallisuus ovat ensisijaisia. Mahdollisiin epäkohtiin reagoidaan välittömästi.

**Yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu:** Henkilöstöä kohdellaan aina yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti ketään syrjimättä.

## 2.2 Esihenkilö- ja johtamisosaaminen

SASKY koulutuskuntayhtymän esihenkilö- ja johtamisosaaminen on keskeisessä roolissa tulevaisuuden menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöiden ja johtajien henkilöstöjohtamisen taidot ovat tärkein avain kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisen onnistumisessa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

SASKY koulutuskuntayhtymän yksi keskeisistä strategisista tavoitteista on vastuullinen ja sitoutunut johtaminen. Tämän tavoitteen mukainen toiminta on keskeistä henkilöstön, osaamisen ja hyvinvoinnin johtamisessa, sillä esihenkilöt ja johto muokkaavat omalla toiminnallaan organisaatiossa vallitsevia asenteita ja vaikuttavat voimakkaasti ilmapiiriin sekä toimintakulttuuriin kehittymiseen.

Esihenkilö- ja johtamistyössä keskeistä on toimia arvojen ja strategisten tavoitteiden mukaisesti. Vastuullisessa johtamisessa korostuvat eettisyys, päätöksenteon läpinäkyvyys, henkilöstön osallistaminen, kyky sopeutua muutokseen ja johtaa sitä, halu kehittää omaa ammattitaitoa sekä viestiä avoimesti niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Esihenkilö- ja johtamistyössä on huolehdittava laadukkaasta osaamisen johtamisesta, henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinneista ja perehdytyksestä, virka- ja työehtosopimusten ja lain mukaisesta toiminnasta sekä työyhteisöjen, työkyvyn, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Laadukkaan esihenkilötyön toteutuminen edellyttää lisäksi ikäjohtamisosaamista sekä riittävää sensitiivisyyttä yksilöiden tarpeille ja odotuksille. Esihenkilöllä tulee olla riittävät valmiudet kohdata työntekijä tämän elämäntilanteesta, iästä ja uravaiheesta riippumatta.

Tässä henkilöstöohjelmassa on tarkemmin kuvattu esihenkilötyön ja johtamisen keskiössä olevia henkilöstösuunnittelun, koulutussuunnittelun ja yhdenvertaisen johtamisen periaatteita. Alla on koottuna esihenkilö- ja johtamistyön painopistealueita SASKY koulutuskuntayhtymässä.



Kuvio 1. Esihenkilö- ja johtamistyön painopistealueet.

### 3 Toiminnan nykytila ja arvioidut muutokset

SASKY koulutuskuntayhtymä on monipuolinen koulutusorganisaatio, joka tarjoaa laajan valikoiman ammatillista ja yleissivistävää koulutusta eri ikäisille ja eri elämänvaiheissa oleville opiskelijoille. Sasky toimii 13 kunnan alueella Pirkanmaalla ja Satakunnassa. Opetuksen järjestäminen tapahtuu tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa, mikä mahdollistaa opiskelijoille ajantasaisen ja käytännönläheisen koulutuksen. Toiminta-ajatuksena on tukea opiskelijoiden elinikäistä osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua yhteiskunnan vastuullisina jäseninä sekä edistää elinkeinoelämän kilpailukykyä ja yhteisöllistä hyvinvointia tarjoamalla laadukasta ja monipuolista koulutusta.

Sasky on sitoutunut olemaan muutoskyvykäs ja kasvumyönteinen organisaatio, joka pystyy sopeutumaan ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoskyvykkyydellä tarkoitetaan kykyämme reagoida nopeasti ja tehokkaasti ulkoisiin tai sisäisiin muutoksiin. Asiakaslähtöisyys, ammatillisuus, vastuullisuus ja avoimuus ohjaavat kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa.

Tulevina vuosina kohtaamme monitahoisia uusia haasteita, kuten ammatillisen koulutuksen rahoituksen supistumisen. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää meiltä joustavuutta, innovatiivisuutta ja valmiutta laajaan yhteistyöhön ja muutokseen. SASKY koulutuskuntayhtymässä tavoitellaan jatkuvaa oppimista, avoimuutta uusille ideoille sekä valmiutta muuttaa toimintatapoja tarpeen mukaan. Tunnistamme, että henkilöstövaltaisena toimialana meidän henkilöstömme on avainasemassa tässä prosessissa, ja siksi henkilöstön osaamista ja muutoskyvykkyyttä tulee tukea ja johtaa.

Varsinaista työttömyysuhkaa tulevaisuuden tuomien muutosten takia ei ole tunnistettu. Tulevaisuuden muutokset voivat kuitenkin asettaa vaatimuksia mahdollisille tehtävänkuvan muutoksille ja sisäisille järjestelyille. Tulosalueiden tulee jatkuvasti arvioida ja parantaa toimintaa, jotta voimme vastata tulevaisuuden kasvaviin ja kiristyviin odotuksiin. Tulevaisuuden kasvavat muutoskyvykkyyden ja osaamisen vaatimukset ohjaavat tarkastelemaan myös henkilöstön työnkuvia ja vastuunjakoja. Tiimien tehtäviä tulee osata tarpeen mukaan priorisoida kaikilla kuntayhtymän tulosalueilla. Lisäksi tulosalueiden resursseja tulee tarvittaessa tarkastella suhteessa tulevaisuuden odotuksiin.



Myös digitalisaation, toimintaympäristön muutosten sekä mahdollisten fuusioiden näkökulmasta on tärkeää tarkastella osaamista, resursseja ja henkilöstön työkokonaisuuksia. Henkilöstön määrällisen ja laadullisen kehityksen tulee tulevaisuudessa vastata sitä kokonaisuutta, josta kukin toiminto kokonaisuudessaan kantaa vastuuta.

Henkilöstön kokonaisvaltaista osaamista ja riittävyttä uhkaa eläköitymisennusteen mukaisesti merkittävä eläköitymisten määrä (ks. kohta 5.5). Ennustetaan, että jopa 20 % nykyisestä henkilöstöstä eläköityy seuraavan viiden vuoden sisällä. Lisäksi riski työkyvyn vaiheittaiselle laskulle ikäjakauma huomioiden on olemassa. Tämä tulee huomioida organisaatiotasoisessa henkilöstösuunnittelussa, budjetoinnissa ja strategisten kyvykkyyksien varmistamisessa tarvittavilta osin. Myös tarvittaviin sisäisiin järjestelyihin mahdollisia työkyvyttömyystilanteita varten tulee pyrkiä varautumaan jo ennalta.

Työmarkkinatilanteet vaihtelevat osin valtion poliittisen ohjauksen seurauksena, mutta pääosin koulutettua työvoimaa arvioidaan olevan myös tulevina vuosina Pirkanmaan ja Satakunnan alueella kohtalaisen hyvin saatavilla. Henkilöstön saatavuus seutukuntiin sekä vaativiin asiantuntijatehtäviin on kuitenkin haastavaa, eikä julkinen sektori houkuttele yksityisen puolen tavoin vasta valmistunutta työvoimaa, jonka osaamista myös koulutuskuntayhtymä tulevaisuudessa tarvitsee.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantamiseksi on tehty muutoksia viime vuosina. Etätyön mahdollisuutta ja muita etäjärjestelyitä on sovellettu laajemmin. Tulevaisuudessa arvio laajemmista etätyöjärjestelyistä voi olla tarpeellista kasvavien taloudellisten paineiden sekä työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Samalla kilpailu osaavasta henkilöstöstä kasvaa, ja työnantajan tulee kyetä tarjoamaan työntekijälle niitä mahdollisuuksia, joita myös kilpailijat samalla markkina-alueella tarjoavat.

Liukuvan työajan laaja mahdollisuus erityisesti tietotyössä turvaa joustavuutta ja luo mahdollisuuksia työn uusille tavoille ja muille järjestelyille. Lisäksi tiimin johtamisella ja tehtäväjärjestelyillä voidaan mahdollistaa myös jatkossa joustojen onnistuminen viikon tai viikonpäivien sisällä. Jatkossa työntekijän omaa autonomiaa itsensä johtamisessa ja työn suunnittelussa on aiheellista tukea ja vahvistaa.

Henkilöstön määrässä ei arvioida tapahtuvan suurta muutosta tulevina vuosina ilman mahdollisia fuusioita tai merkittäviä rahoitusmuutoksia. Mahdollisista

rahoitusmuutoksista johtuvia vaikutuksia tulisi tarkemmin arvioida yhdessä jäsenkuntien kanssa. Fuusioiden myötä henkilöstömäärä kasvaisi, ja vastaavasti eläköitymisten ja tehtävien täyttämättä jättämisen myötä henkilöstömäärä laskisi. Mahdollinen fuusioituminen muiden organisaatioiden kanssa voi tarjota mahdollisuuksia laajentaa kuntayhtymän toimintaa ja vahvistaa asemaa koulutuksentarjoajana.

### 3.1 Henkilöstömäärä ja rakenne

Henkilöstörakenne	31.10.2024
<b>Määräaikainen</b>	<b>210</b>
<b>KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus</b>	<b>38</b>
Työsuhde	38
Kokoaikainen	29
Osa-aikainen	9
<b>OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus</b>	<b>171</b>
Työsuhde	90
Sivuvirka tai -toimi	90
Virkasuhde	81
Kokoaikainen	41
Osa-aikainen	8
Sivuvirka tai -toimi	32
<b>TS, Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus</b>	<b>1</b>
Työsuhde	1
Kokoaikainen	1
<b>Vakinainen</b>	<b>419</b>
<b>KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus</b>	<b>155</b>
Työsuhde	148
Kokoaikainen	138
Osa-aikainen	10
Virkasuhde	7
Kokoaikainen	7
<b>OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus</b>	<b>251</b>
Työsuhde	2
Kokoaikainen	2
Virkasuhde	249
Kokoaikainen	206
Osa-aikainen	42
Sivuvirka tai -toimi	1
<b>TS, Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus</b>	<b>13</b>
Työsuhde	13
Kokoaikainen	12
Osa-aikainen	1
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>629</b>

Taulukko 1. Henkilöstömäärä ja rakenne 31.10.2024.

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstömäärää ja rakennetta kuvaavan taulukon tiedot on raportoitu tilanteesta 31.10.2024, jolloin kansalaisopiston ja musiikkiopiston

sivutoimiset tuntiopettajat (90) ovat luvuissa mukana. Tällä pyritään kuvaamassa henkilöstön määrää lukukauden ajalta, jolloin toiminta on laajimmillaan. Opistojen kurssit painottuvat pääsääntöisesti lukukausien keskivaiheille.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluvat muun muassa kuntayhtymän hallinto- ja toimistohenkilöstö, ravitsemus- ja siivoushenkilöstö, opetuksen ja muu ohjaushenkilöstö sekä maatalous- ja puutarha-alan tukipalveluhenkilöstö. Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin kuuluvat opettajat, lehtorit, opinto-ohjaajat, koulutuspäälliköt ja rehtorit. Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) piiriin kuuluvat kiinteistöhoitajat, kiinteistöinsinööri ja kiinteistöpäällikkö.

### 3.1.1 Palvelussuhteen luonteet

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstö koostuu sekä vakituisista että määräaikaista palvelussuhteista. KVTES:n piirissä määräaikaista palvelussuhteita on eniten nimikkeillä ammatillinen ohjaaja, hanketyöntekijä ja hankepäällikkö. OVTES:n piirissä määräaikaista on eniten nimikkeillä sivutoiminen tuntiopettaja, päätoiminen tuntiopettaja ja tuntiopettaja. TS:n piirissä määräaikaiset palvelussuhteet ovat vähäisiä.

Rekrytoidessa osaajia kuntayhtymän ulkopuolelta tai täyttäessä tehtäviä sisäisesti pyritään mahdollisuuksien mukaan varmistamaan pitkäaikaiset ja sitouttavat työ- ja virkasuhteet. Määräaikaista palvelussuhteita käytetään kuitenkin tilanteissa, joissa työtä ei ole tarjolla toistaiseksi. Kunkin palvelussuhteen luonne ja palvelussuhteen solmiminen määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi harkitaan aina erikseen, pohjautuen työ- sopimus- tai viranhaltijalakiin sekä tehtävän luonteeseen.

Määräaikaista työsuhteita on muun muassa työn luonteesta johtuvista syistä, kuten kausiluonteisuus (opistojen kurssitoiminta) tai toiminnan tilapäisyys, sijaisuudet, määräaikainen hanketyö tai kelpoisuuden puuttuminen virkasuhteista opetushenkilöstöä rekrytoitaessa.

Määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrässä ei arvioida tapahtuvan olennaista muutosta lähitulevaisuudessa. Arvioidaan, että mahdolliset projektiluonteiset työt voivat vaikuttaa määräaikaisten työsuhteiden tarpeeseen. Määräaikaisiin työ- tai

virkasuhteisiin erityisesti vaativammissa tehtävissä voi olla kuitenkin haastavaa rekrytoida osaavaa henkilöstä.

Osa-aikaisia työ- ja virkasuhteita hyödynnetään joko työnantajan tarpeen mukaan tai työntekijän omasta pyynnöstä. Työnantajasta lähtöisin olevia perusteita palvelussuhteiden osa-aikaisuudelle ovat muun muassa päätoimisten tuntiopettajien tarjolla olevista tuntimääristä (alla 1500 vuosituntia) sekä muista tehtävästä tai toiminnan luonteesta johtuvista syistä. Oma pyyntö, osasairauspäiväraha, osa-aikaopiskelu, osa-aikatyökyvyttömyys sekä osittainen hoitovapaa ovat suurimmat perusteet työntekijästä lähtöisin olevien osa-aikaisten palvelussuhteiden taustalla.

Osa-aikaisten työ- ja virkasuhteiden määrässä odotetaan tapahtuvan tulevaisuudessa jonkinasteista kasvua. Erityisesti nuoremmat sekä iäkkäämmät työntekijät kaipaavat yhä useammin työelämän joustoja yksityiselämän tarpeisiin. Lisäksi poliittiset vaikutukset omaehtoisen opiskelun rahoitukseen voivat vaikuttaa tulevaisuudessa kasvavasti osa-aikaisuuden tarpeeseen työntekijän omasta toiveesta. Työnantajan tarpeesta lähtöisin olevat osa-aikaiset palvelussuhteet voivat kasvaa myös tehtävissä, joihin tarvitaan lisätukea osa-aikaisella työpanoksella sekä niillä opetuksen aloilla, jossa vuosittaiset tuntimäärät jäävät alle 1500 tunnin opiskelijamäärästä johtuen.

### **3.1.2 Palvelussuhdemuodot ja ulkoisen työvoiman käyttö**

SASKY koulutuskuntayhtymässä käytettävät palvelussuhdemuodot ja ulkoisen työvoiman käytön periaatteet on määritelty hallintosäännössä. Palvelussuhteen lajeina käytetään sekä virka- että työsuhdetta tehtävän luonteesta ja sisällöstä riippuen.

Virkasuhdetta käytetään silloin, kun tehtävään sisältyy julkisen vallan käyttöä. Tämä tarkoittaa, että henkilö tekee päätöksiä tai toimenpiteitä, jotka vaikuttavat oikeuksiin, velvollisuuksiin tai etuihin. Virkasuhde voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Virkasuhteessa oleva henkilö saa virkamääräyksen palvelussuhteen alkaessa, ja virkasuhteeseen liittyvät ehdot määritellään virkaehtosopimuksessa. Virkasuhteisella on julkisoikeudellinen palvelussuhde kuntayhtymään. Virkasuhteeseen ottamisesta päättää se viranomainen, jolla on toimivalta nimittää virkaan tai tehdä virkamääräys. Lähtökohtaisesti SASKY koulutuskuntayhtymässä viroissa ovat lehtorit sekä ne

henkilöt, jotka toimivat hallintotehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa. Opettajat ovat virkasuhteisia vaihtelevien tuntimäärien takia.

Työsuhdetta käytetään silloin, kun tehtävä ei sisällä julkisen vallan käyttöä. Työsuhdeessa oleva henkilö tekee työsopimuksen, jossa sovitaan työn ehdoista, kuten palkasta, työajasta ja muista työsuhteen ehdoista. Työsopimus voidaan tehdä joko toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi, ja sen allekirjoittavat sekä työnantaja että työntekijä. Työsuhdeessa olevat henkilöt ovat työntekijöitä, joilla on yksityisoikeudellinen palvelussuhde kuntayhtymään. Työsuhdeeseen ottamisesta päättää palvelussuhdeeseen ottava toimielin tai viranhaltija.

<b>Palvelussuhdemuodot 31.10.2024</b>	<b>Määrä</b>
Työsuhde	292
Virkasuhde	232
Virka	105
<b>Yhteensä</b>	<b>629</b>

Taulukko 2. Palvelussuhdemuodot 2024.

SASKY koulutuskuntayhtymässä pyritään hyödyntämään ensisijaisesti työ- ja virkasuhteita tehtävien hoitamiseksi. Ulkoista työvoimaa sekä alihankinta- ja konsulttipalveluita voidaan käyttää tehtävissä, joiden tuottaminen sisäisesti ei ole tarkoituksenmukaista työn määrä, sisältö ja tarvittava asiantuntemus huomioiden. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa jotkin kiinteistöhuollon, rakentamisen ja lakipalveluiden käyttö. Alihankinta- ja konsulttipalveluita voidaan käyttää myös asiantuntija-apuna strategisissa ja operatiivisissa hankkeissa. Ulkoisen työvoiman käytöstä päättää se viranhaltija, joka hallintosäännön mukaan päättää virka- ja työsuhdeista. Alihankintasopimukset tehdään kuntayhtymän hankintaperiaatteiden mukaisesti.

Äkilliset muutostilanteet, kuten liikkeen luovutukset tai järjestelmämuutokset voivat aiheuttaa tilanteita, joissa vakituista työvoimaa ei ole tarkoituksenmukaista palkata, eikä määräaikaista ammattitaitoista henkilöä välttämättä ole saatavilla tehtävään.

## 4 Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu perustuu SASKY koulutuskuntayhtymän strategiaan tavoitteisiin ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on oikeanlaista osaamista ja riittävästi henkilöstöä vastaamaan nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

Henkilöstösuunnittelu edellyttää rinnalleen laadukasta koulutussuunnittelua, säännöllistä arviointia henkilöstön osaamistarpeista sekä tarkoituksenmukaisten koulutusmahdollisuuksien tai urapolkujen tarjoamista ammatillisen kehityksen ja kasvun tukemiseksi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu ovat keskeisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja varmistavat, että henkilöstöllä on tarvittavat resurssit ja osaaminen. Ne auttavat organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja parantamaan kilpailukykyä.

### 4.1 Henkilöstösuunnittelun periaatteet

Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa henkilöstöjohtamista, sillä laadukas henkilöstöjohtaminen edellyttää henkilöstösuunnittelua tulevaisuuden tarpeiden ennakoimiseksi ja resurssien sekä henkilöstön osaamisen tarkoituksenmukaiseksi hyödyntämiseksi. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on oikea määrä osaavaa henkilöstöä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tämä saavutetaan ennakoimalla tulevaisuuden henkilöstötarpeet, kehittämällä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia sekä tukemalla organisaation strategisia tavoitteita.

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan, jotta osataan hankkia oikeanlaista osaamista nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita varten, rekrytoida oikeita osaajia, luoda tarkoituksenmukaisia urapolkua ja muodostaa tarvittavia tehtävänkuvia. Henkilöstösuunnittelua tulee aina toteuttaa työnantajan tulevaisuuden tarpeista käsin. Tämä edellyttää osaamisen kehittämistä, jatkuvaa analysointia ja ennakoimista sekä joustavuutta mukautua muuttuviin olosuhteisiin.

Henkilöstösuunnittelu muodostaa perustan strategisten tavoitteiden toteuttamiselle ja auttaa meitä toteuttamaan perustehtäväämme koulutuksenjärjestäjänä. On tärkeää suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan taloudellisiin haasteisiin samalla, kun pyritään säilyttämään henkilöstön hyvinvointi ja organisaation toimintakyky. Laadukkaalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan lisäksi SASKY koulutuskuntayhtymän houkuttelevuus ja kilpailukykyisyys työnantajana.

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstösuunnittelun periaatteena toimii seuraavat lähtökohdat.

**Henkilöstösuunnittelun tulee olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.** Henkilöstön työtehtävien on oltava strategian ja perustyön toteuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisia. Tällä varmistetaan, että henkilöstöresurssit tukevat organisaation pitkän aikavälin menestystä.

**Henkilöstösuunnittelu on säännöllistä, toimintaa tukevaa ja tietoon perustuvaa.** Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan toiminnassa ja taloudessa tapahtuvat muutokset sekä tulevaisuuden ennusteet ja osaamisen tarpeet. Tarkka budjetointi ja kustannuseuranta auttavat varmistamaan resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä.

**Rekrytointivalinnoissa ja urapoluissa huomioidaan monimuotoisuus, kriittisen osaamisen turvaaminen ja inklusiivisuus.** Tehtäviin rekrytoidaan osaajia, joilla voidaan edistää työyhteisöjen tärkeää monimuotoisuutta, ja joilla on kyky toimia arvojen ja strategisten tavoitteiden mukaisesti. Selkeillä urapoluilla ja kehitysmahdollisuuksilla tuetaan työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista ja motivaatiota.

**Avainroolit ja niissä tarvittava osaaminen tunnistetaan,** jotta toiminta ja perustehtävän tuottaminen voi säilyä katkeamattomana. Huolehditaan tarvittavasta sijaistamisesta ja hiljaisen tiedon jakamisesta.

**Ylläpidetään ja kehitetään kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin.** Oman henkilöstön koulutukseen ja kehitykseen panostamalla voidaan mahdollistaa nykyisten työntekijöiden uusia vastuita ja tehtäviä sekä vähentää ulkoisen työvoiman ja asiantuntijapalveluiden käytön tarvetta.

**Henkilöstösuunnittelu tähtää tarkoituksenmukaisiin työtehtäviin.** Nykyisiä tehtäviä, rooleja ja tehtävärakenteita tarkastellaan, ja arvioidaan mahdollisuuksia yhdistää tai uudelleen järjestää tehtäviä erityisesti henkilöstömuutosten yhteydessä.

**Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan toiminnan tarpeet ja joustavuus.** Toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisilla joustavilla työaikajärjestelyillä, etätyöllä ja osa-aikatyöllä voidaan vaikuttaa kustannusten laskuun ja työtyytyväisyyden kohentumiseen.

**Henkilöstösuunnittelussa osallistetaan ja viestitään avoimesti.** Henkilöstö pidetään ajan tasalla toiminnassa, osaamisen tarpeissa ja taloudessa tapahtuvista muutoksista sekä suunnitelluista toimenpiteistä. Avoin viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja lisäämään luottamusta henkilöstössä, jolloin työnantaja pystyy vahvistamaan erityisesti määräaikaisen ja osa-aikaisen henkilöstön pitovoimaa ja kuulemaan henkilöstöltä uusia ideoita ja ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.

**Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan laadukas muutosjohtaminen.** Henkilöstössä tapahtuvat muutokset ja muutosten vaikutukset viestitään ja jalkautetaan osana muutoksen johtamista. Tällä turvataan muutoksen läpivientiä ja autetaan muuta henkilöstöä sopeutumaan muutokseen.

## 4.2 Koulutussuunnittelun periaatteet

Koulutussuunnittelu keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Koulutussuunnittelu pohjautuu strategian kannalta merkityksellisten kyvykkyyksien ja osaamisen tunnistamiseen. Kun kriittinen ja tarvittava osaaminen tunnistetaan, voidaan kartoittaa henkilöstön tarkempia koulutustarpeita ja mahdollista osaamisvajetta sekä siten vahvistaa osaamista ja johtaa sitä.

Kokonaisvaltainen koulutussuunnittelu sisältää koulutustarpeiden kartoituksen, koulutusohjelmat sekä koulutuksen seurannan ja arvioinnin. Koulutussuunnittelun työkaluna toimii koulutussuunnitelma (ks. kohta 4.3.4). Koulutussuunnitelma määrittelee, miten henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti vastaamaan muuttuvia työelämän vaatimuksia.



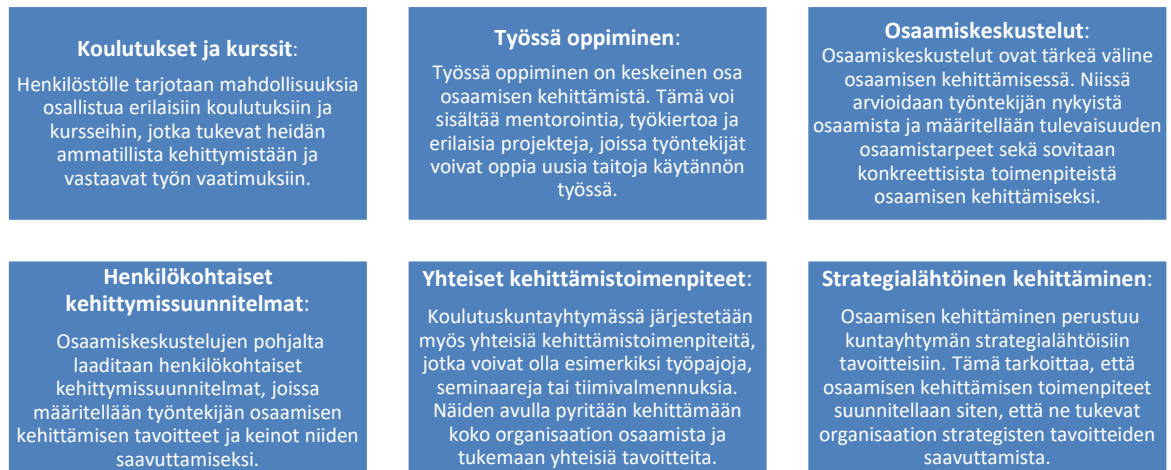
Koulutussuunnitelman mukaisen osaamisen hankkimiseksi tarvitaan erilaista koulutusta. Tarvittaville koulutuksille määritellään tavoitteet ja toivottavat osaamisen kehittymisen tulokset. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi uusien taitojen oppimiseen, nykyisten taitojen syventämiseen tai strategisten tavoitteiden tukemiseen. Tunnistettuihin tarpeisiin vastaavaa koulutusta voidaan tuottaa sisäisesti tai hankkia ulkoa. Olennaista on valita sopiva koulutusmenetelmä, kuten luento, työpaja, verkkokurssi tai mentorointi. Koulutuksen vaikuttavuutta tulee mitata ja arvioida keräämällä tietoa ja palautetta koulutuksen vaikuttavuudesta sekä arvioida osaamisen kasvua työntekijän työssä.

### 4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa yksilöt ja organisaatiot pyrkivät parantamaan taitojaan, tietojaan ja kykyjään. Tämä voi sisältää koulutusta, työssä oppimista, mentorointia ja muita oppimismenetelmiä, jotka auttavat yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa ja kehittämään toimintaansa.

Osaamisen kehittäminen koostuu jatkuvasta oppimisesta ja systemaattisesta oppimisen johtamisesta sekä tietojen ja taitojen kartoituksesta. Jatkuva oppiminen edellyttää kannustamista ja mahdollistamista jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Tämä voi sisältää koulutusta, mentorointia ja muita kehittämistoimenpiteitä omassa työtehtävässä. Taitojen kartoitus puolestaan edellyttää säännöllistä arviointia nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden tarpeista, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset osaamisvajeet ja suunnitella ennakoiden tarvittavaa osaamisen vahvistamista.

SASKY koulutuskuntayhtymässä osaamisen kehittäminen toteutuu monin eri tavoin. Työnantaja tukee osaamisen kehittämistä, joka tähtää nykyisen tehtävän laadukkaaseen hoitamiseen ja ammattitaidon kehittymiseen sekä mahdollisiin uusiin vastuutehtäviin. Pääsääntöisesti osaamisen kehittäminen pohjautuu tunnistettaviin kyvykkyyksiin, joita tarvitaan strategian mukaisen toiminnan toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi voidaan mahdollistaa henkilön omaehtoista osaamisen vahvistamista henkilökohtaisen työkyvyn ja oppimisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen kehittämistä voidaan kohdentaa joko yksittäisille työntekijöille tai laajemmalle henkilöstöryhmälle kulloisenkin tarpeen mukaan.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen tavat.

Henkilöstön vastuulla on kehittää omaa osaamistaan, ja kuntayhtymän vastuulla on varmistaa systemaattinen ja strategian mukainen osaamisen kehittäminen. Esihenkilön tehtävänä on pitää huolta henkilöstön riittävästä osaamisesta ja tasavertaisista mahdollisuuksista osaamisensa kehittämiseen. Esihenkilö tukee ja kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan suunnitelmallisesti. Esihenkilö varmistaa myös työtehtävien järjestämisen siten, että työntekijällä on aikaa suunnitella ja toteuttaa aktiivista työssä kehittymistä.

Kehittävä työ, sosiaalisesti toimiva työyhteisö ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen ovat työntekijöiden keskeisiä keinoja jatkuvaan oppimiseen. Osaamisen kehittämiseen käytettävä aika vaihtelee kehittymistarpeen ja osaamisen kehittämisen menetelmän mukaan. Käytettävästä ajasta sovitaan esihenkilön kanssa pääsääntöisesti osaamiskeskustelussa ja sen pohjalta laadittavassa henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa. Osaamisen kehittämisen tarpeita päivitetään tarpeen mukaan toimintavuoden aikana.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuutta organisaatiotasoisesti tukee käyttöönotettu HR-järjestelmä, Guidin. Järjestelmässä voidaan toteuttaa vuosittaiset osaamiskeskustelut sekä strategiisiin tavoitteisiin peilattavat osaamiskyselyt, joiden kautta tunnistetaan mahdolliset osaamisvajeet ja voidaan kohdistaa tarvittavia kehittämistoimia. Työntekijät voivat luoda itselleen myös henkilökohtaisia kehitymis- ja hyvinvointisuunnitelmia kyselyiden tulosten perusteella.

Guidinin kautta voidaan toteuttaa lisäksi erilaisia pulssi-, työn mielekkyyss- ja hyvinvointikyselyitä, ja saada tulokset heti työntekijöiden ja johdon käyttöön. Kyselyiden avulla saadaan reaaliaikaista tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta. Kyselyiden tulokset sekä palveluiden käyttöraportit mahdollistavat lisäksi tiedon hyödyntämisen laajemmassa päätöksenteossa.

Guidinin käyttöä laajennetaan, jotta osaamisen tasoa ja koulutustarpeiden kartoitusta voidaan arvioida Guidinin kautta toteutettavan osaamiskyselyn ja omasuunnitelman kautta. Osaamiskyselyjen avulla kerätyn tiedon perusteella saadaan ymmärrys nykyisestä osaamistasosta ja niistä alueista, jotka vaativat kehittämistä. Osaamiskyselyt tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden reflektoida omia taitojaan suhteessa roolinsa vaatimuksiin. Vastaukset analysoidaan, ja työntekijät saavat välittömästi yhteenvedon, joka sisältää konkreettisia ehdotuksia heidän osaamistaan koskevista tarpeista. Samalla organisaatio saa arvokasta dataa siitä, miten henkilöstön taidot vastaavat strategisia tavoitteita. Tämä auttaa kohdistamaan kehitystoimenpiteet sinne, missä ne ovat kriittisimpiä.

Esihenkilöt toimivat prosessissa tärkeässä roolissa valmentajina ja tukevat työntekijöitä suunnitelman tulkitsemisessa ja käytännön toteutuksessa. Näin koulutustarpeiden kartoittaminen ja niihin vastaaminen eivät jää yksilön harteille, vaan on osa laajempaa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuutta tukee lisäksi erillinen laadittu ohje lisäkoulutuksista. Ammatillinen täydennyskoulutus voi olla työnantajan edellyttämää tai työntekijän omaehtoista. Työnantajan edellyttämässä koulutuksessa osallistuminen sisällytetään normaaliin työaikaan ja työnantaja korvaa mahdolliset kurssi- ja osallistumismaksut. Omaehtoisessa täydennyskoulutuksessa työaika ei voi käyttää osallistumiseen, mutta menetetty työaika pyritään siirtämään muuna aikana tehtäväksi tai vaihtoehtoisesti työntekijä voi hakea palkatonta työ- tai virkavapaata.

#### **4.3.1 Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä**

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) on säädetty edistämään työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Lain

tarkoituksena on tarjota työntekijöille suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen heidän ammatillisen osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia sekä ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita.

Lakia sovelletaan työntekijöihin ja julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa oleviin sekä heidän työnantajiinsa. Saadakseen lain 5 §:ssä tarkoitetun verovähennyksen tai sitä vastaavan taloudellisen kannusteen, työnantajan on laadittava koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Kunnissa ja hyvinvointialueilla suunnitelmana pidetään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Tämä kannuste on tarkoitettu edistämään työnantajien aktiivisuutta ja sitoutumista henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Koulutussuunnitelman perusteella saatavan koulutuskorvauksen tarkoituksena on parantaa työnantajan mahdollisuuksia järjestää työntekijöilleen ammatillista osaamista kehittävää koulutusta. Koulutuskorvauksen määrä on 10 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena olevasta palkkakustannuksesta. Koulutuskorvauksen saamisen edellytyksenä on, että koulutus perustuu ennen koulutuksen alkamista laadittuun koulutussuunnitelmaan, ja koulutukseen osallistunut työntekijä on tehnyt koulutushakemuksen ESS-järjestelmään.

SASKY koulutuskuntayhtymä on saanut työllisyysrahastolta koulutuskorvausta edeltävinä vuosina seuraavasti:

v. 2023 11.175,32 euroa

v. 2022 14.358,34 euroa

#### **4.3.2 Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvissa muutoksista**

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja taloustilanne, poliittiset muutokset, digitalisaatiovaateet sekä uusien sukupolvien erilaiset toiveet ja tarpeet luovat kehyksen henkilöstön jatkuvalle osaamisen tunnistamiselle ja kehittämiseksi. Vaikka koko henkilöstön osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutostilassa, henkilöstön osaaminen nähdään menetystekijänä toteuttaaksemme perustehtävämme laadukkaasti.

Tulosalueiden eri yksiköiden henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tarpeet ovat hyvin vaihtelevia yksikön tehtäväkentästä sekä lainsäädännöllisten vaatimusten takia.

Hallinto- ja talous- sekä kuntayhtymäpalveluiden osalta osaamistarpeisiin vaikuttaa erityisesti kehittyvä teknologia, muuttuva lainsäädäntö sekä osaamisen keskittyminen vain yksittäisille asiantuntijoille organisaatiossa. Jatkuva toimintaympäristön muutos edellyttää jatkossa entistä suurempaa kykyä mukautua muutokseen sekä vahvempia itsensä johtamisen taitoja. Palveluiden ja työtapojen siirtyminen kokonaisvaltaisesti sähköisiin ympäristöihin edellyttää vahvaa tietosuojan ja -turvan hallintaa.

Ammatillisen sekä yleissivistävän koulutuksen osalta osaamistarpeisiin vaikuttaa erityisesti ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten taloustilanne, väestön ja henkilöstön ikääntyminen, opiskelijoiden erityisen tuen tarpeen kasvu, kansainvälisyyden lisääntyminen ja teknologian kehittyminen. Tulevaisuudessa tarvitsemme osaamista erityisesti erilaisten oppijoiden ohjaamiseen, pedagogisen osaamisen vahvistamiseen, kehittyvän teknologian hyödyntämiseen, muutoksenhallintaan sekä kestävään kehitykseen.

Opetus on siirtynyt yhä vahvemmin verkkoon, ja siirtymä kiihtyy entisestään tulevaisuudessa. Digitalisaation myötä opetusmenetelmät ja -välineet kehittyvät jatkuvasti. Henkilöstön on hallittava uusimmat opetusteknologiat, kuten virtuaaliluokat, oppimisolustat ja digitaaliset oppimateriaalit. Lisäksi kasvava digitaalisten työkalujen käyttö edellyttää henkilöstöltä vahvaa osaamista tietoturvan ja tietosuojan osalta.

Pedagogisten taitojen vahvistamiseksi ja yksilöllisen oppimisen tukemiseksi tulevaisuudessa arvioidaan tarvittavan myös vahvempia oppimisanalytiikan taitoja. Oppimisanalytiikan hyödyntäminen sekä erityispedagogiikan osaamisen vahvistaminen mahdollistavat yksilöllisten oppimispolkujen suunnittelun ja toteutuksen, jotta henkilöstö osaa jatkossa yhä kattavammin analysoida oppimistuloksia, tunnistaa oppimisvaikeuksia, ja siten toteuttaa tarvittavia tukitoimia sekä mukauttaa opetusta opiskelijoiden tarpeiden mukaan.

Tiivis yhteistyö työelämän kanssa on keskeistä erityisesti ammatillisen koulutuksen laadun varmistamiseksi. Koska työelämäyhteistyön ja verkostoitumisen merkitys

tulevaisuudessa kasvaa entisestään, tarvitsee henkilöstö vahvoja vuorovaikutus-, verkostoitumis- ja neuvottelutaitoja. Henkilöstön on osattava rakentaa ja ylläpitää suhteita yrityksiin ja muihin sidosryhmiin sekä integroida työelämälähtöisiä projekteja opetukseen.

Lisäksi kansainvälisten ja kansallisten verkostojen hyödyntäminen on yhä tärkeämpää. Henkilöstön on osattava toimia erilaisissa verkostoissa ja hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Myös kestävä kehitys ja ympäristövastuu korostuvat yhä enemmän kaikilla aloilla. Henkilöstön on osattava integroida kestävä kehityksen periaatteet opetukseen ja toimintaan.

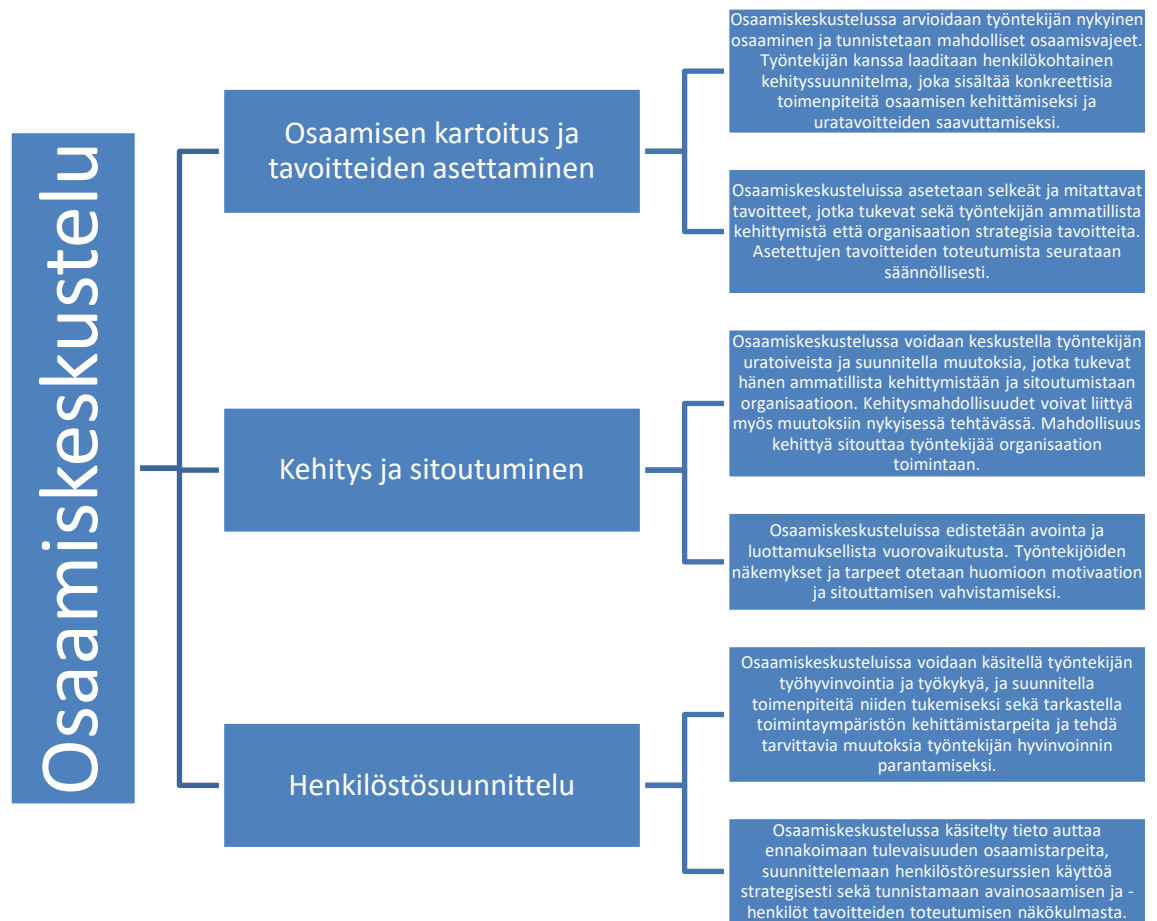
Työelämän nopea muutosvauhti edellyttää jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Henkilöstön on sitouduttava elinikäiseen oppimiseen ja päivitettävä osaamistaan säännöllisesti. Tämä edellyttää varsinaisen substanssiosaamisen hankkimisen lisäksi henkilökohtaisen muutoskyvykkyyden vahvistamista sekä yhä vahvempia itsensä johtamisen taitoja pysyäksien mukana kehityksessä ja työelämän vaatimuksissa. Myös monialainen osaaminen ja kyky toimia erilaisissa työtehtävissä korostuvat. Henkilöstön on osattava soveltaa osaamistaan laajasti eri konteksteissa ja tehtävissä.

Jatkuva muutos vaikuttaa myös hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, joten työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. Henkilöstön on osattava huolehtia omasta ja kollegoidensa hyvinvoinnista sekä tunnistaa työssä jaksamisen haasteet työnantajan tukena. Erityisesti ikääntyvän henkilöstön työkyvyn tukeminen ja työolosuhteiden muuttaminen ovat keskeisiä. Tämä edellyttää osaamista työkyvyn arvioinnissa ja tukitoimien suunnittelussa.

### **4.3.3 Osaamiskeskustelu**

Osaamiskeskustelut ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä ja johtamista, ja ne toimivat keskeisenä työkaluna myös henkilöstösuunnittelussa sekä henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Osaamiskeskusteluiden tarkoituksena on arvioida työntekijän nykyistä suoriutumista sekä tunnistaa onnistumiset ja kehittämiskohdeet, asettaa selkeät mitattavat tavoitteet työtehtäviin, osaamisen kehittämiseen tai urakehitykseen liittyen, vahvistaa työhyvinvoinnin ja motivaation kokemusta sekä

suunnitella konkreettiset toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskeskustelut ovat siis keskeinen väline työntekijän ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisessa ja jatkuvassa kehittämisessä.



Kuvio 3. Osaamiskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

SASKY koulutuskuntayhtymässä noudatetaan erillistä ohjeistusta vuosittaisten osaamiskeskusteluiden käyntiin liittyen.

#### 4.3.4 Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Tavoitteenamme on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on koulutussuunnitelman mukaisesti tehtävän kannalta tarkoituksenmukaiset ja tarvittavat taidot sekä tiedot menestyäkseen työssään ja edistääkseen organisaatiomme tavoitteita.

Tässä koulutussuunnitelmassa käsitellään alkuun yleisellä tasolla niitä strategisten tavoitteiden mukaisia painopistealueita, joihin osaamisen kehittämistä on tarpeen suunnata tulevaisuudessa. Tämän jälkeen on esitetty osaamisen kehittämisen sisällöt ja painopisteet jaoteltuna taulukoittain kuuteen eri osa-alueeseen: koko SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstö, kuntayhtymäpalvelut, hallinto- ja talouspalvelut, yleissivistävä koulutus, ammatillinen koulutus sekä esihenkilö- ja johtamisosaaminen. Tämän jaottelun tarkoitus on tehdä näkyväksi koko henkilöstön tarvittava osaamisen kehittäminen sekä lisäksi kunkin tulosalueen ja erikseen esihenkilö- ja johtamistyön tarvitsema osaamisen kehittäminen.

Kuhunkin taulukkoon suunnatut osaamisen kehittämisen tarpeet ja painopistealueet pohjautuvat strategiaan tavoitteisiin vuodelle 2030 saakka. Tarkempaa koulutusten ja osaamisen kehittämisen hankkimista, aikataulutusta ja suunnittelua tuotetaan henkilöstön tarpeen mukaisesti tulosalueilla. Koulutussuunnitelmaa päivitetään yhteistoiminnallisesti vuosittain.

**"Toimimme ekologisesti kestävästi"** -tavoite sekä tarvittavan resurssitehokkuuden, kiertotalouden ja ympäristöystävällisten ratkaisujen kehittäminen edellyttävät ympäristöosaamista, strategisen henkilöstösuunnittelun vahvistamista sekä yleistä uudistumisen ja muutosjohtamisen kyvykkyyttä. Uudistumiskyky on tärkeää muuttuvan ympäristölainsäädännön ja teknologioiden hyödyntämisessä sekä innovaatioiden luomisessa. Tietojohtamisen ja digiosaamisen kehittäminen auttaa arvioimaan kestävä toiminnan vaikutuksia sekä hyödyntämään eri oppimisen muotoja.

**"Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti"** -tavoite edellyttää erityisesti esihenkilö- ja johtamisosaamisen vahvistamista, sillä eettinen johtaminen ja päätöksenteko korostuvat kaikessa johtamistyössä. Työyhteisötaidot ja muutoskyvykyys tukevat esihenkilö- ja johtamistyössä onnistumista. Riskienhallinnan, tietosuojan, tietoturvan ja työ- ja virkaehtosopimusten osaaminen sekä henkilöstöjohtamisen, oman työn ja muutoksen johtamisen taidot ovat keskeisiä vastuullisen johtamisen peruspilareita. Työsuojeluun ja vastuulliseen rekrytointiin liittyvä osaaminen lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja edistävät vastuullista toimintakulttuuria.



**"Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen"** -tavoite korostaa organisaation tehtävää tukea henkilöstön osaamista ja työkykyä muuttuvassa työelämässä. Elinikäisen oppimisen kulttuurin edistäminen ja digitaalisten oppimiskäytäntöjen hyödyntäminen muodostavat perustan osaamisen jatkuvalle kehittämiselle. Tulevaisuustaidot ja osaamisen ennakointi ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla voimme vastata nopeasti muuttuviin vaatimuksiin ja työelämän tarpeisiin. Oppimisen mahdollistaminen monialaisissa tiimeissä sekä yhteistyön ja kokemusten vaihdon kautta vahvistavat yksilöiden ja organisaation kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. Lisäksi uudet teknologiat, kuten tekoäly, avaavat merkittäviä mahdollisuuksia opetuksessa, ohjauksessa ja johtamisessa. Pedagogisen suunnittelun osaaminen tukee tätä kehitystä, ja viestintä-, esiintymis- ja vaikuttamistaidot auttavat jalkauttamaan oppeja käytäntöön. Lisäksi substanssiosaamisen kehittäminen ja työsuojeluun liittyvä tietämys tukevat turvallisia ja tehokkaita työskentelytapoja.

**"Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia"** -tavoite ohjaa osaamisen kehittämistä yhteenkuuluvuuden tunteen sekä työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin edistämiseen. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja tiimityön kehittäminen ovat keskeisiä osa-alueita, sillä ne luovat pohjan tehokkaalle ja yhteistyöhön perustuvalla organisaatiokulttuurille. Ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja tiimien toiminnan kehittäminen parantavat työskentelyn sujuvuutta ja vahvistavat yhteen hiileen puhaltamista. Hyvinvoinnin tukeminen sekä osallistava johtaminen vahvistavat yksilöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Avoimen palautekulttuurin kehittäminen ja vuorovaikutusosaaminen lisäävät luottamusta sekä edistävät dialogia, joka on olennaista yhteisöllisyyden kannalta.

**"Viestimme kestävästi ja vastuullisesti"** -tavoite keskittyy läpinäkyvään ja asiantuntevaan viestintäosaamiseen ja sen kehittämiseen. Avoin, ajankohtainen ja osallistava viestintä edistää vastuullisuutta sekä julkisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan työnantajan toiminnan luotettavuutta. Viestinnän kohdentaminen sekä oikean viestintäkanavan ja tavan valinnat varmistavat, että viestit tavoittavat oikeat kohderyhmät tehokkaasti ja osuvasti, kun taas muutos- ja kriisitilanteiden viestinnässä painottuvat avoimuus ja nopea reagointi, jotka ylläpitävät luottamusta haastavissakin tilanteissa. Kulttuurinen ja kansainvälinen viestintäosaaminen puolestaan mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen monimuotoisissa ympäristöissä.

<b>Koko SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstö</b>
Keskeiset osaamistarpeet
<b><i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i></b>
Kestävä kehitys ja ympäristöystävällisyys Työn ja työskentelytapojen kehittäminen Digikyvykkyys
<b><i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i></b>
Tietosuoja Oman työn johtaminen Vaikuttavuuden arviointi Ongelmanratkaisutaidot Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus
<b><i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i></b>
Elinikäinen oppiminen ja muutoksenkyvykkyys Digitaalisten oppimiskäytäntöjen ja tekoälyn hyödyntäminen Osaamisen ennakointi ja tulevaisuustaidot Monialainen tiimityö Kansainvälinen yhteistyö ja kokemusten vaihto Organisointi- ja projektiosaaminen
<b><i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i></b>
Yhteisöllisyyden rakentaminen Tiimityötaidot Työyhteisötaidot Perehdytysosaaminen Hyvinvoinnin tukeminen
<b><i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i></b>
Vastuullisuusviestintä Vuorovaikutus- ja viestintätaidot Sidosryhmäviestintä Kriisiviestintä ja avoimuus Kulttuurinen ja kansainvälinen viestintä Mittarointi ja vaikuttavuuden arviointi Avoimen palautekulttuurin kehittäminen

Taulukko 3. Koko henkilöstön keskeiset osaamistarpeet.

<b>Kuntayhtymäpalvelut</b>
Keskeiset osaamistarpeet
<b><i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i></b>
Vastuullisuus ja kestävä tulevaisuus Uudistumiskyky Verkostoituminen Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen Oppimismuotoilu ja tuotteistaminen Kestävä kehitys rakennushanke- ja kiinteistösuunnittelussa
<b><i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i></b>
Eettinen johtaminen ja päätöksenteko Vastuullisuusstrategian toimeenpano

Sidosryhmäyhteistyö mukaan lukien kumppanuudet kansainvälisillä foorumeilla
Sitoutumisen rakentaminen
Vaikuttavuuden arviointi
<b><i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen</i></b>
Elinikäisen oppimisen kulttuurin tukeminen
Digitaalisten oppimiskäytäntöjen hyödyntäminen
Osaamisen ennakointi ja tulevaisuustaidot
Monialaisten tiimien oppimisympäristöt
Kansainvälinen yhteistyö ja kokemusten vaihto
<b><i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i></b>
Hyvinvoinnin tukeminen
Yhteisöllisyyden rakentaminen
Osallistava johtaminen
Kulttuurienvälinen viestintä
Avoimen palautekulttuurin kehittäminen
<b><i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i></b>
Vastuullisuusviestintä
Viestinnän kohdentaminen ja monikanavaisuus
Kriisiviestintä ja avoimuus
Sidosryhmäviestintä ja yhteisön sitouttaminen
Mittarointi ja vaikuttavuuden arviointi

Taulukko 4. Kuntayhtymäpalveluiden osaamistarpeet.

<b>Hallinto- ja talouspalvelut</b>
Keskeiset osaamistarpeet
<b><i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i></b>
Kestävä tulevaisuus - osaaminen ja taidot
Digitaidot
<b><i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i></b>
Riskienhallinnan osaamisen ylläpito
Tietosuoja- ja tietoturvaosaaminen
Työehtosopimusosaaminen
Strategia, tavoitteet ja arvot oman työn näkökulmasta
Oman työn johtamisen taidot
Työyhteisö- ja verkostokäyttämisen taidot
Muutoskyvykkyys- ja johtaminen
Työsuojeluosaaminen
Koulutus- ja valmennustaidot
Vastuullinen rekrytointi- ja perehdytysprosessi
Ohjelmisto-osaamisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen
<b><i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen</i></b>
Ammatillisen asiantuntijuuden kehittäminen; oman osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja kehittäminen
Henkilöstösuunnitteluosaaminen
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen
Työsuhteen elinkaariajattelu
<b><i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i></b>

Tiimivalmennus Sisäinen asiantuntijayhteistyö Verkostoyhteistyö ja tiimimalli Palvelumuotoiluosaaminen
<b><i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i></b>
"Minä viestijänä" -kokonaisuus Fasilitointikyvykyys Viestintä-, esiintymis- ja vaikuttamistaidot

Taulukko 5. Hallinto- ja talouspalveluiden osaamistarpeet.

<b>Yleissivistävän koulutuksen tulosalue</b> Keskeiset osaamistarpeet
<b><i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i></b> Kestävä tulevaisuus
<b><i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i></b> Johtoryhmätyöskentely
<b><i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i></b> Substanssiosaamisen kehittäminen Tekoälyn haltuunotto Digioppimisen pedagoginen osaaminen
<b><i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i></b> Työyhteisötaidot
<b><i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i></b> Viestintä-, esiintymis- ja vaikuttamistaidot

Taulukko 6. Yleissivistävän koulutuksen henkilöstön osaamistarpeet.

<b>Ammatillisen koulutuksen tulosalue</b> Keskeiset osaamistarpeet
<b><i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i></b> Kestävän kehityksen työryhmyön vahvistaminen Ruokahävikin vähentämisen tietoisuuden lisääminen Jätejakeiden lajittelu
<b><i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i></b> Järjestelmäosaamisen vahvistaminen Yhteisten prosesseihin, ohjeisiin ja toimintatapoihin sitouttaminen ja perehdyttäminen Osaaminen tietolähteiden hyödyntämiseen
<b><i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i></b> Digioppimisen pedagoginen osaaminen Tekoälyn mahdollisuudet opetuksessa/ohjaamisessa Pedagogiseen suunnitelmaan perehdyttäminen Työelämäyhteistyöosaaminen Työsuojelu- ja työturvallisuusosaaminen
<b><i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i></b> Vuorovaikutusosaaminen

**Viestimme kestävästi ja vastuullisesti**

Viestintä- ja markkinointitiimin valmisteleman ohjeistuksen perehdytys

Taulukko 7. Ammatillisen koulutuksen henkilöstön osaamistarpeet.

**Esihenkilö- ja johtamisosaaminen**

Keskeiset osaamistarpeet

**Esihenkilö- ja johtamisosaaminen**

Muutosjohtaminen ja ennakointi  
 Strateginen johtaminen  
 Osallistava ja valmentava johtaminen  
 Viestintä- ja neuvottelutaidot  
 Kulttuurinen ja kansainvälinen johtaminen  
 Avoimen ja rakentavan palautekulttuurin luominen  
 Resilienssin ja hyvinvoinnin johtaminen  
 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan johtaminen  
 Hankintaosaaminen  
 Osaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu  
 Työkykyjohtaminen  
 Työ- ja virkasuhdeosaaminen  
 Rekrytointi- ja perehdytys  
 Työsuojelu ja -turvallisuus  
 Tiedolla johtaminen  
 Yhteistoiminta ja paikallinen sopiminen  
 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan johtaminen  
 Työyhteisö- ja henkilöjohtamisen kyvykkyys  
 Johtoryhmätyöskentely

Taulukko 8. Esihenkilö- ja johtamistyön osaamistarpeet.

## 5 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

SASKY koulutuskuntayhtymä on sitoutunut toimimaan tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä edistäen. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti riippumatta heidän sukupuolestaan, terveydentilastaan, iästään, perhe-suhteistaan, alkuperästään, etnisestä taustastaan, uskonnostaan, kansalaisuudestaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan, vakaumuksestaan, mielipiteestään tai muista henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.

Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että kaikilla ihmisillä on yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet sukupuolesta riippumatta. Suomessa tasa-arvolaki (609/1986) säätelee sukupuolten

tasa-arvoa ja pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia ja heitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) pyrkii edistämään yhdenvertaisuutta ja ehkäisemään syrjintää.



Kuvio 4. Tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain tarkoitus.

Työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on laadittava yhdenvertaisuussuunnitelma sekä tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet sekä suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Lisäksi tasa-arvolaki edellyttää sukupuolten välisen tasa-arvon edistämistä työpaikalla.

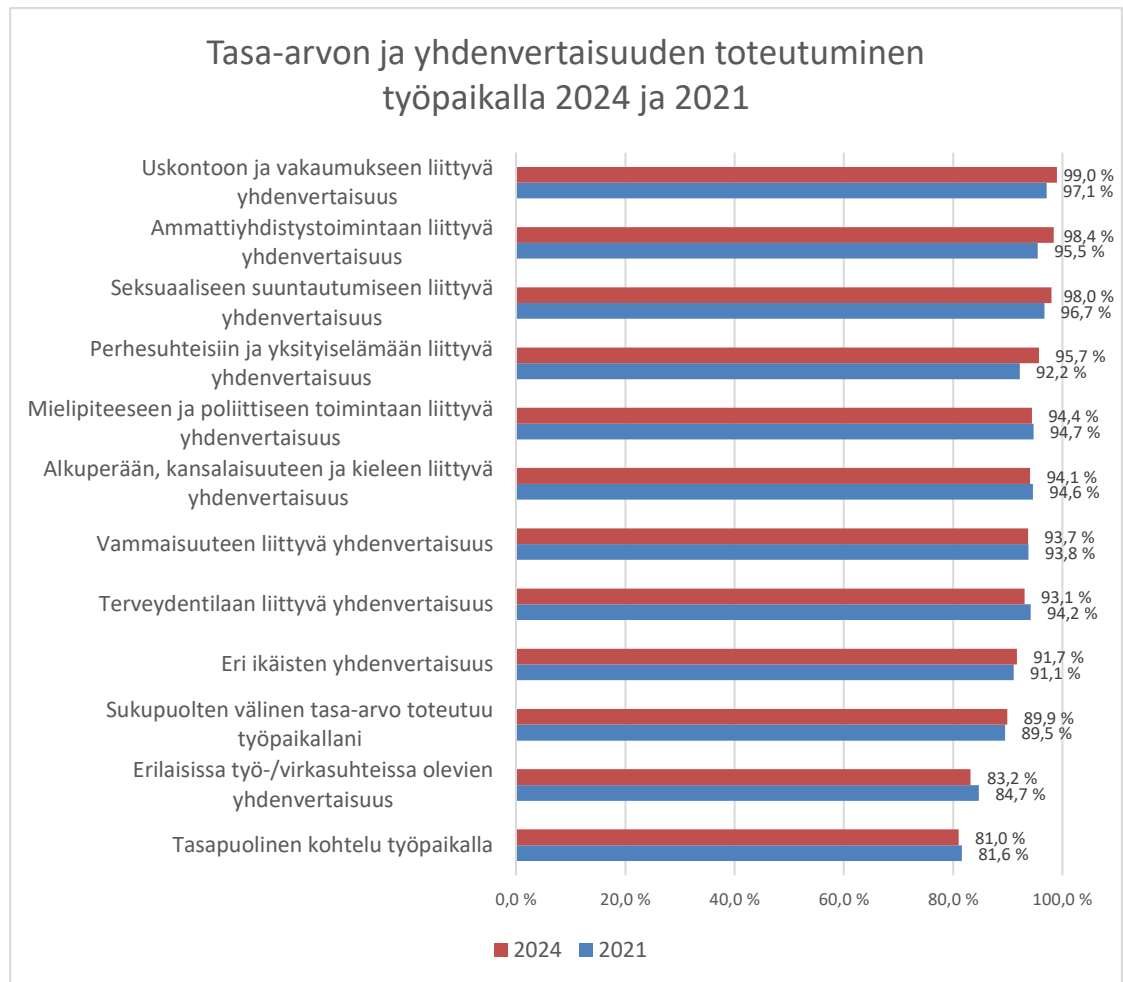
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma korostaa sitoutumistamme avoimeen, oikeudenmukaiseen ja syrjimättömään työympäristöön. Pyrimme edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kaikissa toiminnoissamme ja varmistamaan, että jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tasavertainen osa työyhteisöämme.

## 5.1 Arvio nykytilasta ja selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin johtopäätöksistä

SASKY koulutuskuntayhtymässä on toteutettu kysely henkilöstölle lokakuussa 2021 ja lokakuussa 2024 tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla. Kyselyihin vastasi 2021 vuonna 138 henkilöä ja 2024 vuonna 187 henkilöä.

Vastaajat arvioivat jokaisen kysymysosion kohdalla, toteutuuko yhdenvertaisuus työpaikalla johdon ja esihenkilöiden valinnassa, henkilöstön valinnassa, palkkauksessa,

uralla etenemisessä, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sekä työnjaossa ja työmäärässä. Tässä arvioissa nykytilasta keskitytään vuoden 2024 toteutetun kyselyn tuloksiin, ja tarkastellaan muutosta verrattuna vuoteen 2021.



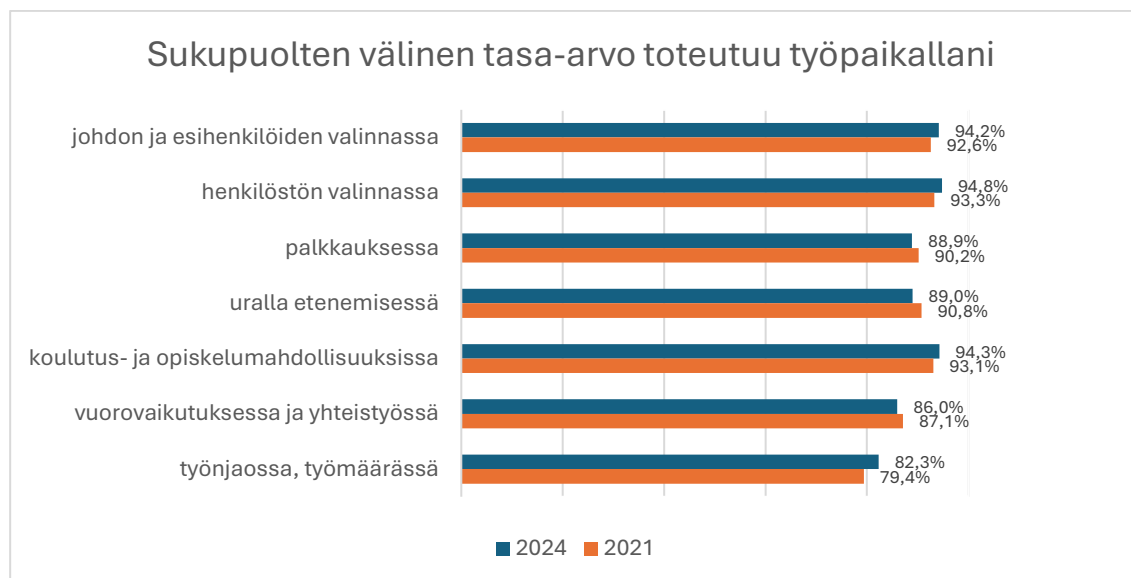
Kuvio 5. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen työpaikalla 2024 ja 2021.

Kyselyyn vastanneet kokevat, että tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla toteutuu kokonaisvaltaisesti 80 prosenttisesti. Vastaajat arvioivat, että parhaiten työpaikalla toteutuvat perhesuhteisiin ja yksityiselämään liittyvä yhdenvertaisuus, uskontoon ja vakaumukseen liittyvä yhdenvertaisuus, ammattiyhdistystoimintaan liittyvä yhdenvertaisuus ja seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvä yhdenvertaisuus. Kyselyn tulosten perusteella lisätoimia tarvitaan vielä erityisesti kokemukseen epätasa-arvoisesta kohtelusta liittyen

työ- ja virkasuhteessa toimivien eroihin, sukupuoleen sekä yleiseen tasa-arvoiseen kohteluun.

SASKY koulutuskuntayhtymä on sitoutunut strategian mukaisesti toimimaan avoimesti ja vastuullisesti kaikessa toiminnassaan. Kyselyn tulokset osoittavat (kuvio 5), että mielisyyteen ja poliittiseen toimintaan sekä ammattiyhdistystoimintaan liittyvä yhdenvertaisuus koetaan toteutuvan hyvin. Kyselyn tulos terveydentilaan liittyvän yhdenvertaisuuden kokemuksesta on tärkeä, sillä ikääntyvällä henkilöstöllä on erityisesti usein terveydentilaan liittyviä asioita, jotka heijastuvat toimintaan ja työkyvyn tarpeeseen työpaikoilla ja työyhteisössä.

Sukupuolten välinen tasa-arvo työpaikalla (kuvio 6) koetaan toteutuvan kohtalaisen hyvin (82,3 %-94,8 %). Erityisesti henkilöstön valintaa, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia sekä palkkausta koskeva tasa-arvo koetaan toteutuvan sukupuolten välillä.

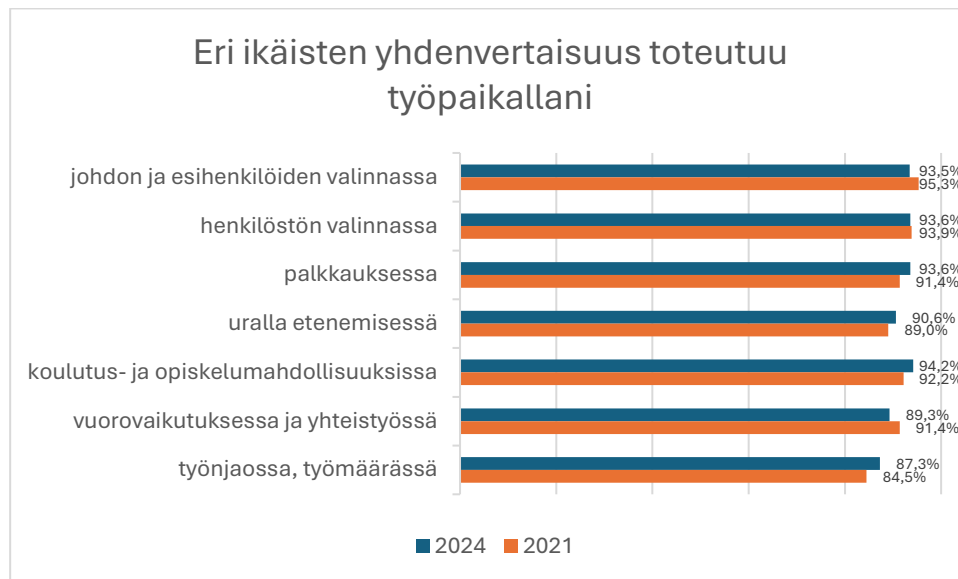


Kuvio 6. Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen 2024 ja 2021.

Eri ikäisten yhdenvertaisuus työpaikalla koetaan toteutuvan hyvin. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä työnjakoon ja työmäärään liittyvässä yhdenvertaisuudessa koetaan erityisesti olevan kehittämistä. Tätä voivat osaltaan selittää eri sukupolvien väliset eroavaisuudet työhön liittyvissä arvoissa, käsityksissä ja odotuksissa työelämältä. Myös viestintä- ja vuorovaikutustavoissa ja -tyyleissä on havaittavissa eroavaisuuksia eri



ikäisten työntekijöiden kesken, mikä voi osaltaan tuottaa kokemusta yhdenvertaiseman kohtelun kaipuusta.



Kuvio 7. Eri ikäisten yhdenvertaisuuden toteutuminen 2024 ja 2021.

Kyselyn vastausten perusteella osa vastanneista on kokenut häirintää, epäasiallista kohtelua, seksuaalista häirintää, ahdistelua tai työpaikkakiusaamista. Kyselyn vastauksissa ei ole eroteltuna, miltä taholta (työntekijä, opiskelija, työnantaja, asiakas, muu) koettua häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua on koettu.

SASKY koulutuskuntayhtymässä ei sallita missään tilanteissa tai muodoissa epäasiallista kohtelua, häirintää tai muuta työpaikalla tapahtuvaa tasa-arvon tai yhdenvertaisuuden vastaista toimintaa. Organisaatiossa on laadittu epäasiallisen käyttäytymisen vastainen toimintamalli.

Vaikka yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus pääsääntöisesti koetaan toteutuvan pitkälti myös julkishallintoa koskevan vahvan työehtosopimuksellisen ja lainsäädännöllisen säätelyn tukemana, tulee SASKY koulutuskuntayhtymässä vielä kehittää toimintaa, jolla voidaan entisestään edistää kokemusta yhdenvertaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Näitä kehittämistoimenpiteitä käsitellään kohdassa 5.6.

## 5.2 Palkkaus

SASKY koulutuskuntayhtymässä varmistetaan, että palkkaus toteutuu yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti, ja että kaikki työntekijät kokevat saavansa oikeudenmukaista kohtelua palkkauksessa.

Opetushenkilöstön osalta palkkauksessa noudatetaan OVTES:n mukaisia palkkahinnoittelukohtia ja tukipalveluhenkilöstön (KVTES ja TS) osalta Saskyn työn vaativuuden arvioinnin mukaisia tehtäväkohtaisia palkkoja, jolloin palkan määräytymisen perusteena ovat kaikille läpinäkyvät ja yhdenvertaiset tehtävänkuvat ja työn vaativuuden arviointi. Työntekijöillä on sama tehtäväkohtainen palkka samasta työstä tai muusta yhtä vaativaksi määritellystä työstä sukupuolesta riippumatta.

Tehtäväkohtainen palkka määräytyy työn vaativuuden, vastuun ja osaamisvaatimusten perusteella. Opetushenkilöstöllä on käytössä työn vaativuudenarvioinnin perusteella maksettavan palkanlisän (TVA) järjestelmä. TVA-ohjeistus käsitellään yhteistoiminnallisesti, mutta siitä päättää työnantaja. Henkilöstöpäällikkö esittelee vaativuusohjeen mahdolliset muutokset myös johtoryhmälle, jotta turvataan tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu.

Harkinnanvarainen henkilökohtainen palkanlisä perustuu työntekijän työsuorituksen arviointiin. Arvioinnin perusteena ovat työntekijän henkilökohtaiset työtulokset, ammatinhallinta sekä mahdolliset muut paikallisesti määritellyt henkilökohtaiset taidot. Jokainen työntekijä voi omalla työllään ja toiminnallaan vaikuttaa sen suuruuteen. Henkilökohtaisilla lisillä ei korvata työn vaativuutta. Henkilökohtaisen lisän myöntämisen yleisiin periaatteisiin kuuluu oikeudenmukaisuus ja henkilöstön tietoisuus lisän myöntämisperiaatteista.

KVTES ja OVTES sisältävät määräykset yleiskorotuksista, jotka koskevat kaikkia sopimuksen piirissä olevia työntekijöitä ja varmistaa sen, että palkankorotukset toteutuvat tasapuolisesti. Työehtosopimusten mahdollistamat paikalliset järjestelyeräkorotukset neuvotellaan yhteistoiminnallisesti. Vuosina 2023 ja 2024 työehtosopimusten mukaiset järjestelyeräkorotukset on neuvoteltu Saskyssa yhteistoiminnallisesti työnantajien

edustajien ja työntekijöiden edustajien kanssa siten, että erät kohdistuivat kaikille työntekijöille yhdenvertaisesti.

Palkkataulukot sekä palkkausjärjestelmät ja -periaatteet ovat avoimesti viestittyjä ja kaikkien työntekijöiden saatavilla Saskyn intrassa. Tämä lisää luottamusta ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät, miten palkat määräytyvät. Palkkakriteerit ovat selkeitä ja ne perustuvat työn vaativuuteen, osaamiseen ja työkokemukseen. Palkkausjärjestelmien kehittämisessä ja arvioinnissa tehdään yhteistyötä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa. Saskyssa on erillinen palkkauksen kehittämistyöryhmä, johon kuuluu sekä työnantajan että työntekijöiden edustajia. Tämä varmistaa, että henkilöstön näkemykset tulevat otetuksi huomioon.

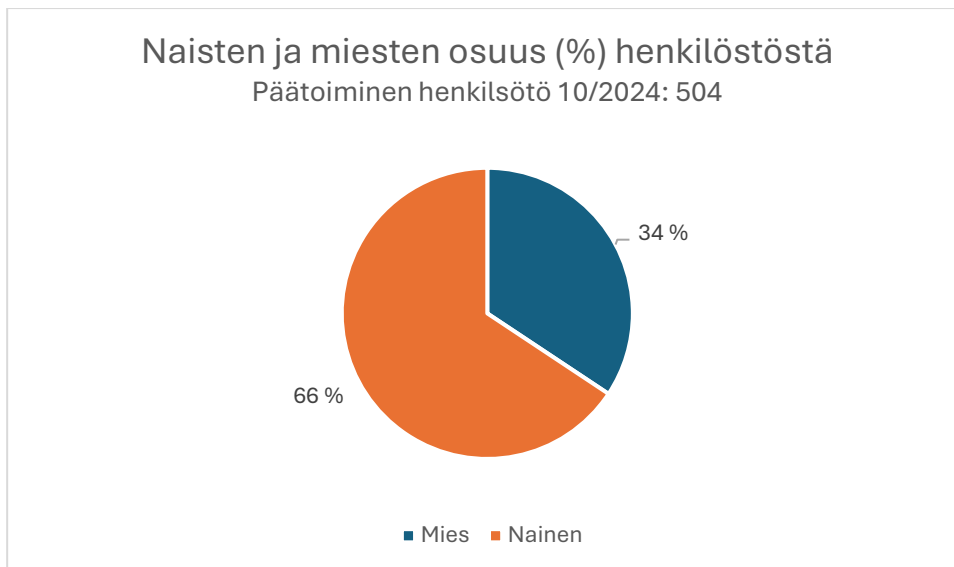
Saskyssa toteutetaan kahden vuoden välein lakisääteinen palkkakartoitus. Tasa-arvo-lain mukaan palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien eri sukupuolta edustavien välillä ole sukupuolesta johtuvia perusteettomia palkkaeroja (5 %). Palkkaerot eivät tarkoita palkkasyrjintää, jos eroille on hyväksyttävä syy. Erot voivat johtua esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisista työsuorituksista, osaamisesta, työajoista tai työolosuhteisiin liittyvistä syistä. Kartoituksen avulla tunnistetaan mahdolliset epäkohdat ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi. Jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä, työnantajan on korjattava perusteettomat palkkaerot.

Koska SASKY koulutuskuntayhtymässä palkkaus sekä palkkauksen perusteet muodostuvat virka- ja työehtosopimuksista sekä paikallisesta palkkausjärjestelmästä, ei palkkauksessa tai palkkaeroissa ole tunnistettavissa sellaisia epäkohtia, minkä johdosta olisi ryhdyttävä varsinaisiin toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi.

### **5.3 Miesten ja naisten väliset erot**

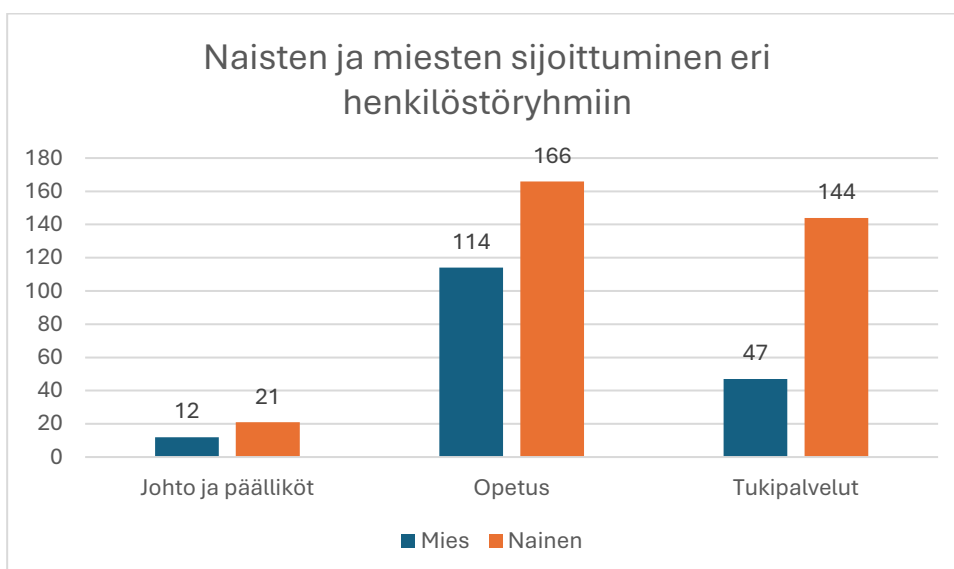
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa kiinnitetään huomiota naisten ja miesten välisiin eroihin työelämässä, organisaation toimintakulttuurissa ja palkkauksessa. Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset sukupuoleen perustuvat eriarvoisuudet ja löytää toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä, menestyä ja vaikuttaa työpaikalla.

Saskyn päätoimisen henkilöstön määrä oli lokakuussa 2024 yhteensä 504 henkilöä. Päätoiminen henkilöstö jakautuu naisten ja miesten kesken siten, että naisia on 66 % ja miehiä 34 % henkilöstöstä.



Kuvio 8. Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä.

Saskyn päätoimisesta henkilöstöstä 56 % kuuluu opetushenkilöstöön, 38 % tukipalveluhenkilöstöön ja 6 % johtoon ja päälliköihin. Opetushenkilöstöstä naisten osuus on 59 % ja miesten osuus 41 %, tukipalveluhenkilöstöstä naisten osuus on 75 % ja miesten osuus 25 % ja johdosta ja päälliköistä naisten osuus on 64 % ja miesten osuus 36 %.



Kuvio 9. Naisten ja miesten sijoittuminen eri henkilöstöryhmiin.

Saskyn opetushenkilöstöön kuuluvat opettajat, lehtorit ja opinto-ohjaajat. Johtoon kuuluvat johto- ja päällikkötehtävissä työskentelevät henkilöt. Tukipalveluhenkilöstöön kuuluvat toimisto-, ravitsemus-, siivous- ja kiinteistöhuoltohenkilöstö sekä hinnoittemattomat tehtävät (järjestelmässä ilman hinnoittelutunnusta olevat työntekijät).

Palkkatarkastelu lokakuu 2024:

Henkilöstöryhmä	Keskiarvo €	Henkilömäärä
<b>Johto ja päälliköt</b>	<b>6 170,72</b>	<b>33</b>
Mies	6 353,86	12
Nainen	6 066,07	21
<b>Opetushenkilöstö</b>	<b>4 407,27</b>	<b>280</b>
Mies	4 304,52	114
Nainen	4 478,26	166
<b>Tukipalvelut</b>	<b>3 006,05</b>	<b>191</b>
Mies	3 139,47	47
Nainen	2 962,50	144
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>3 990,89</b>	<b>504</b>

Taulukko 9. Keskimääräiset palkat henkilöstöryhmittäin.

Palkkatarkastelussa ei ole sellaisia eroja, jotka vaatisivat erillistä selvittämistä. Erot muodostuvat lähinnä työsuhteen kestosta ja aiemmasta työkokemuksesta ansaittujen työkokemuslisien ja vuosisidonnaisten lisien kertymistä. Palkkatarkastelun perusteella voidaan todeta, että miesten ja naisten välillä ei esiinny perusteettomia palkkaeroja.

Opetushenkilöstön työnvaativuuden arviointiin perustuva TVA-lisä jakaantuu sukupuolten välillä seuraavasti:

31.10.2024	TVA yhteensä / Kk	Ka / Sukupuoli	Määrä	
Mies	4 695,34	146,73	32	58 %
Nainen	2 714,74	118,03	23	42 %
<b>Yhteensä</b>	<b>7 410,08</b>	<b>134,73</b>	<b>55</b>	

Taulukko 10. TVA-lisän määrät miehet vrt. naiset.

Opetushenkilöstön työn vaativuuden arviointiin perustuvan TVA-lisän saajia on yhteensä 55 henkilöä. TVA-lisän määrä on keskimäärin 134,73 euroa henkilöä kohti

kuukaudessa. TVA-lisän saajista 58 % on miehiä ja 42 % naisia. Vastaava sukupuolten jako kuntayhtymän päätoimisesta opetushenkilöstöstä on 41 % miehiä ja 59 % naisia.

Työntekijöiden henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä jakaantuu sukupuolten välillä seuraavasti:

<b>31.10.2024</b>	<b>Henk.koht. lisä yhteensä/kk</b>	<b>Ka / Sukupuoli</b>	<b>Määrä</b>	
Mies	11 797,86	116,81	101	34 %
Nainen	24 509,04	126,34	194	66 %
<b>Yhteensä</b>	<b>36 306,90</b>	<b>123,07</b>	<b>295</b>	

Taulukko 11. Henkilökohtaisen lisän määrä miehet vrt. naiset.

Henkilökohtaisen lisän saajia on yhteensä 295 henkilöä ja lisän määrän keskiarvo on 123,07 euroa henkilöä kohti kuukaudessa. Henkilökohtaisen lisän saajista 34 % on miehiä ja 66 % naisia. Vastaava sukupuolten jako kuntayhtymän koko henkilöstöstä on 34 % miehiä ja 66 % naisia.

#### 5.4 Rekrytointi, työhönotto ja urakehitys

SASKY koulutuskuntayhtymän rekrytoinnissa, työhönotossa ja urakehityksen edistämisessä huomioidaan yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Rekrytoinnit ja valintapäätökset työ- ja virkasuhteisiin toteutetaan voimassa olevan rekrytointiohjeen ja hallintosäännön mukaisesti. Kaikki yli vuoden kestävät palvelussuhteet julkaistaan avoimeen hakuun. Hakuprosesseihin laaditaan valintakriteerit, joiden perusteella tehtäviin valitaan kokonaissoveltuvuudeltaan paras hakija.

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöstä 66 prosenttia on naisia, mikä on tyypillinen suhde opetusalailla. SASKY pyrkii rekrytoimaan eri ikäisiä miehiä ja naisia niihin työtehtäviin, joihin on sekä mies- että naishakijoita. Rekrytointiohjeen mukaisesti työpaiikat ilmoitetaan julkisesti Kuntarekry-palvelussa, TE-palveluiden Työmarkkinatorilla ja organisaation www-sivuilla. Ilmoituksissa kerrotaan selkeästi tehtävän vaatimukset, valintakriteerit ja hakuprosessin kulku. Tällä varmistetaan, että kaikki hakijat saavat samat tiedot tehtävästä ja mahdollisuuden hakea sitä. Valintakriteerit laaditaan tehtävän kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla niin, että ne antavat sekä miehille että naisille tasa-arvoisen mahdollisuuden tulla valituksi.

Hakuilmoittelu on julkishallinnolliselle organisaatiolle tyypillisesti asiakielistä, eikä se sisällä värikkäitä ilmaisuja. On tunnistettavissa, että välttämättä nuorimmat hakijat eivät hakeudu tehtäviin, mikäli hakuilmoituksen perusteella ei ole pääteltävissä organisaation toimintatapoja, kulttuuria, työyhteisön toimintaperiaatteita tai työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia.

Tarvittaessa rekrytoinneissa voidaan hyödyntää positiivista erityiskohtelua, mikä tarkoittaa organisaatiossa aliedustettujen ryhmien suosimista, mikäli hakija täyttää tehtävälle asetetut vaatimukset.

SASKY koulutuskuntayhtymässä koko henkilöstö pääsee näkemään tehtäville asetettuja koulutus- ja kelpoisuusvaatimuksia avoimesti. Tällä varmistetaan, että kaikilla on urakehityksen näkökulmasta tieto niistä vaatimuksista, joita tehtäviin edellytetään sekä siten etukäteen mahdollisuus hankkia tarvittavaa osaamista tai lisäkoulutusta.

Yksittäisiä lisävastuita ja tehtäviä voidaan määrittää henkilösuunnittelun näkökulmasta organisaation avainhenkilöille, mutta valinnat uusiin vakituisiin työ- ja virkasuhteisiin toteutetaan aina hakumenettelyn kautta, eikä suoria henkilöperusteisia valintoja työ- tai virkasuhteen kestäessä tehdä.

## **5.5 Ikääntyvä, osatyökykyinen ja työkyvyttömyysuhan alainen henkilöstö**

SASKY koulutuskuntayhtymä huomioi ikääntyvän, osatyökykyisen ja työttömyysuhanalaisen henkilöstön monin eri tavoin, keskittyen heidän hyvinvointiinsa, osaamisensa kehittämiseen ja työssä jaksamiseen.

Työnantajan yleisvelvollisuutena on varmistaa, että työntekijällä on ajantasainen osaaminen ja kyky selviytyä työstään. Lisäksi työnantajan yleisvelvollisuutena on pyrkiä edistämään työntekijän etenemistä urallaan ja luoda mahdollisuudet kehittymiseen. 1.6.2023 on tullut voimaan työturvallisuuslain muutos, jolla halutaan vahvistaa erityisesti yli 55-vuotiaiden työkyvyn tukemista ja pysymistä työelämässä. Laki ohjaa työnantaja kiinnittämään erityistä huomiota psykososiaaliseen kuormitukseen ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin.

Työnantajan on otettava huomioon se, että työntekijän henkilökohtaiset edellytykset voivat vaatia yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä. Ihmisillä on erilaiset edellytykset suoriutua työssä ja ne voivat vaihdella työuran eri vaiheissa ja yksilöllisten ikämuutosten myötä. Työnantajalla on myös velvoite havaita ajoissa tarve yksilöllisiin työsuojelutoimenpiteisiin.

Työnantajan on huomioitava ikääntymisen aiheuttamat toimintakykyä haittaavat muutokset, jotka vaativat toimenpiteitä työturvallisuuden parantamiseksi. Vaaroja selvittäessä ja arvioitaessa on huomioitava sekä fyysiset kuormitustekijät että psykososiaaliset kuormitustekijät kuten työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset, vaikeat asiakastilanteet, liiallinen työmäärä ja epäkohdat työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Opastusta ja ohjausta annettaessa otetaan huomioon lisäksi laajemmin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi työntekijän nuori ikä, synnyttävän tai imettävän työntekijän tarpeet riskien näkökulmasta, työntekijän kielitaito tai osatyökykyisen työntekijän yksilölliset rajoitteet tai tarpeet.

Työnantaja tarkkailee työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantaja varmistaa säännöllisten riskien arvioinnin (Granite) kautta työssä ja tehtävissä ilmeneviä fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotta voidaan tunnistaa ne tehtävät ja toiminnot, joissa toimiville työntekijöille on erityinen tarve kartoittaa mahdollisia tukitoimia. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työskentelytilaan liittyvät järjestelyt, työajan tai työmäärän mukauttaminen sekä näkökyvyn heikentyessä näyttöpäätelasit tehtävän tarpeen mukaisesti.

Kaikilla työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus keskustella esihenkilönsä kanssa työkyvyn tilanteesta sekä mahdollisista tarpeista työnkuvan tai työajan (esimerkiksi osatyökykyisyys) muutoksille, mikäli psyykkisessä tai fyysisessä työkyvyssä havaitaan muutoksia. Esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus ottaa työkyky puheeksi työntekijän kanssa, jos hän havaitsee merkkejä mahdollisesta työkyvyn alenemisesta työkyvyn tuen mallin mukaisesti. Tarvittaessa näihin keskusteluihin osallistuu myös työterveyshuollon edustaja.



Esihenkilö ja ikääntyvä työntekijä käyvät keskustelua vähintään vuosittain osaamiskeskusteluissa työkykyyn ja jaksamiseen liittyen. Tässä yhteydessä voidaan myös keskustella työntekijän suunnitelmista eläkkeelle siirtymisestä, jotta henkilöstösuunnittelussa voidaan huomioida tehtävässä tapahtuvat muutokset ja sen vaikutukset mahdollisiin rekrytointeihin ja tehtäväjärjestelyihin työyhteisössä.

Ikääntyvän, osatyökykyisen ja työkyvyttömyysuhkaisen henkilöstön työkyvyn tukemiseksi saadaan tukea kolmen vuoden välein toteutettavasta työterveyshuollon työhyvinvointikyselystä. Työssäjaksamisen edellytyksiä kartoittamalla saadaan esille työterveyden tukitoimien tarve. Työterveyshuolto käy läpi kyselyn tuloksia, ja ohjaa tulosten perusteella työntekijöitä tarvittavan avun piiriin. Tukimuoto määritellään tapauskohtaisesti.

Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus osallistua suunnattuihin työpaikkaselvityksiin, työterveyden asiantuntijapalveluihin sekä psyykkistä ja fyysistä työkykyä parantavaan Kelan tukemaan ammatilliseen KIILA-kuntoutukseen, joita on toteutettu säännöllisesti.

Kokonaisvaltaiseen työkyvyn tukeen liittyy myös työelämän joustojen mahdollistaminen tilanteen niin salliessa. Työntekijöille mahdollistetaan muun muassa etätyöohjeen mukaisesti etätyön tekeminen kolmena (3) päivänä viikossa työtehtävien sen salliessa. Etätyö tarjoaa joustavuutta ja auttaa työntekijöitä yhdistämään työn ja vapaaajan tehokkaammin. Toimistotyöajassa toimivilla työntekijöillä on lisäksi mahdollisuus käyttää liukuvaa työaika, mikä antaa joustavuutta työpäivän aloitus- ja lopetusajoissa. Tämä auttaa työntekijöitä sovittamaan työaikansa paremmin henkilökohtaisiin tarpeisiin ja perhe-elämään.

Myös osa-aikatyön mahdollistamisella voidaan tukea erityisesti pienten lasten vanhempia ja ikääntyviä työntekijöitä. Lisäksi joustavilla järjestelyillä perhevapaiden osalta tuetaan työntekijöiden työkykyisyyttä sekä perhe- ja työelämän yhteensovittamista. Työntekijöillä on myös mahdollisuus hakea harkinnanvaraisia vapaita henkilökohtaisista syistä, mikä auttaa heitä hoitamaan perhe- ja henkilökohtaisia asioita.

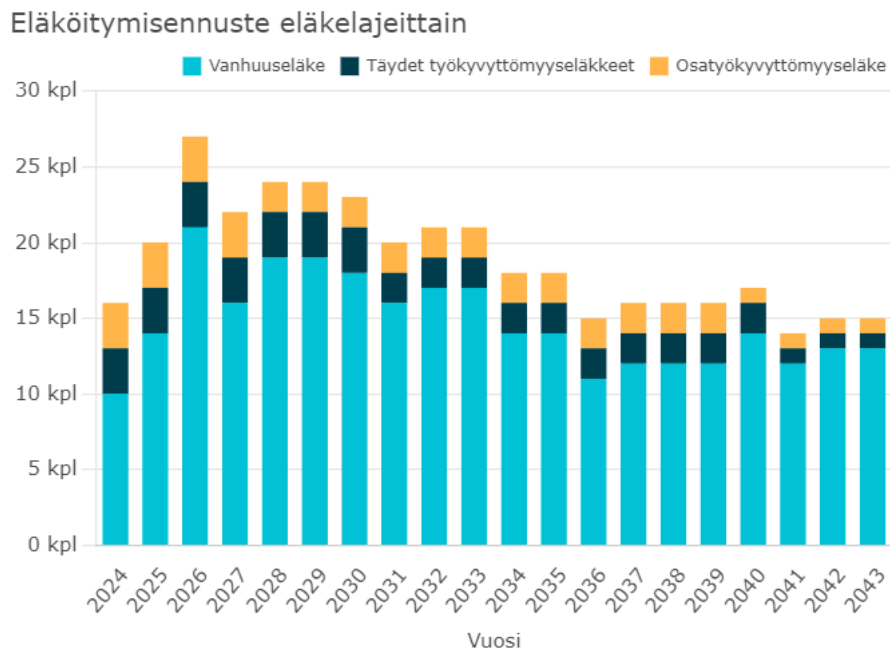
Kattavilla työterveyspalveluilla tuetaan työntekijöiden fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Työterveyshuolto auttaa ennaltaehkäisemään sairauksia ja tukee työntekijöitä työkyvyn ylläpitämisessä.

Alla on koottu ne toimenpiteet, joilla SASKY koulutuskuntayhtymässä tuetaan henkilöstön, ja erityisesti yli 55-vuotiaiden työkykyä ja työuran pidentämistä.



Kuvio 10. Työkyvyn tuki.

KEVA:n eläköitymisennusteen (kuviokuva 11) mukaan SASKY koulutuskuntayhtymässä toimivasta henkilöstöstä eläköityy seuraavan viiden vuoden (2025–2029) aikana 117 henkilöä, mikä on noin 22 % vuoden 2023 henkilöstön määrästä. Tämä tarkoittaa, että toimivasta henkilöstöstä valtaosa, 209 työntekijää, mikä on n. 40 % vuoden 2023 henkilöstöstä, ovat työturvallisuuslain tarkoittamalla tavalla siinä henkilöstöryhmässä, jonka työkyvyn tukemiseen ja työelämässä pysymiseen tulee erityisesti panostaa.



Kuvio 11. Eläköitymisennuste 2024–2043. Lähde: Keva Avaintiedot

## 5.6 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen

Tässä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on kuvattu arvio nykytilasta sekä kuvattu arvioinnin johtopäätökset, palkkauksen perusteet ja määrittely sekä erot miesten ja naisten välillä, rekrytointin, työhönoton ja urakehityksen perusteet sekä menettely ikääntyvän, osatyökyisen ja työkyvyttömyysuhanalaisen henkilöstön osalta.

Kokemus tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta tulisi toteutua kaikissa tilanteissa koko palvelussuhteen elinkaaren ajan. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevan kyselyn tulosten perusteella SASKY koulutuskuntayhtymässä on vielä kehitettävää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskokemuksen parantamiseksi.

Alla on kuvattu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpiteet palvelussuhteen elinkaariajattelun mukaisesti.

- Rekrytointi, työhönotto ja perehdytys
  - Rekrytointiin osallistuville esihenkilöille tuotetaan sisäistä valmennusta yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta hakuprosessin kaikkiin vaiheisiin hakuilmoittelusta valintapäätökseen saakka.

- Hakuilmoittelun saavutettavuutta vahvistetaan, ja hakuilmoitukset laaditaan monimuotoisuus huomioiden. Selvitetään anonyymin haun mahdollisuutta.
- Hakijan valinnassa voidaan huomioida positiivinen erityiskohtelu (ns. positiivinen syrjintä), eli tarvittaessa asettaa etusijalle vähemmistössä olevan sukupuolen edustaja.
- Rekrytointiprosessiin luodaan selkä ja yhdenmukainen ohje ansiovertailun toteuttamisesta.
- Perehdytys laaditaan yksilöllisesti valitun työntekijän saavutettavuustarpeet huomioiden.
- Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu
  - Vahvistetaan esihenkilö- ja johtamisosaamista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien vaatimuksista osana henkilöstöjohtamista.
  - Varmistetaan työyhteisössä tarvittava ja ajantasainen osaaminen tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun liittyen.
  - Huomioidaan saavutettavuus ja esteettömyys työtehtävissä ja -ympäristössä. Tarvittaessa muokataan kohtuullisesti fyysisiä työtiloja ja parannetaan työvälineitä.
- Palkkaus
  - Varmistetaan TVA-lisän kriteerien päivittämisen yhteydessä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu eri alojen sekä miesten ja naisten välillä.
  - Varmistetaan yhdenvertainen ja työehtosopimuksen mukainen kohtelu KVTES:in palkkausjärjestelmän uudistamisessa.
- Puuttuminen epäasialliseen käyttäytymiseen ja syrjintään
  - Päivitetään epäasiallisen käyttäytymisen toimintamalli.
  - Luodaan ohjeistus puuttumiseen ja kurinpidollisiin toimiin.
  - Rohkaistaan henkilöstöä nostamaan esiin epäkohtia työssä tai työyhteisössä.
- Vuorovaikutus ja palautekulttuuri
  - Varmistetaan saavutettavuutta viestinnässä, ja huomioidaan mahdolliset yksiköllisen tuen tarpeet.

- Vahvistetaan palautekulttuuria ja hyödynnetään saatua palautetta osana johtamista, työyhteisötoimintaa ja päätöksentekoa.
- Osallistetaan työyhteisön jäsenet, ja kuullaan erilaiset näkemykset ja mielipiteet. Perustellaan päätöksen taustat ja syyt.
- Työnjako ja työmäärä
  - Varmistetaan säännöllisillä osaamiskeskusteluilla ja jatkuvalla vuorovai-  
kutuksella työntekijöiden kesken jakautuvan työn vaativuus ja määrä.  
Varmistetaan riittävät resurssit työn tekemiseksi.
- Työhyvinvointi ja työkyky
  - Edistetään avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä, jossa jokainen voi tuntea  
olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi.
  - Tarjotaan mahdollisuuksien mukaan joustavia työjärjestelyitä tehtävän  
mukaan. Huomioidaan ikääntyvän henkilöstön työkyvyn tarpeet työteh-  
tävässä ja muotoillaan mahdollisuuksien mukaan työtehtävää ja tarjo-  
taan osa-aikatyötä.
  - Lisätään esihenkilöiden toimesta tietoisuutta koko henkilöstön yhden-  
vertaisesta mahdollisuudesta osallistua Saku ry:n tapahtumiin.
- Palvelussuhteen päätyminen
  - Kerätään palautetta toiminnan edelleen parantamiseksi ja hyödynne-  
tään saatua tietoa osana päätöksentekoa ja kehittämistyötä.

## 6 Työhyvinvoinnin edistäminen

Hyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja työkyvystä, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta. Työnantaja ja työntekijät yhdessä vastaavat työntekijän ja siten koko työyhteisön hyvinvoinnista, terveydestä ja toimintakyvystä. Jokainen voi vaikuttaa omilla arkisilla valinnoilla, asenteilla ja toimintatavoilla omaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä työyhteisön ilmapiiriin ja siten koettuun työhyvinvointiin.

Työpaikan turvallisuus ja terveyttä tukevat työolot ovat työhyvinvoinnin perusta. Työhön, työympäristöön ja työyhteisöön liittyvien riski- ja vaaratekijöiden tunnistamisella ja hallinnalla voidaan edistää työhyvinvointia.

### Työterveys

- Henkilöstölle tarjotaan kattavat työterveyspalvelut, jotka tukevat terveyttä ja hyvinvointia. Työterveyshuolto auttaa ennaltaehkäisemään sairauksia ja tukee työkyvyn ylläpitämisessä. Työterveyspalvelut, kuten työterveyslääkärin, työfysioterapeutin ja työpsykologin palvelut sekä muut asiantuntijapalvelut, kuten painonhallinnan ja mielen tuen palvelut ovat keskeisiä työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi järjestetään KELA:n tukemana ammatillista KIILA-kuntoutusta.

### Työturvallisuus

- Fyysisesti turvallinen työympäristö ja asianmukaiset suojarusteet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin osatekijöitä. Henkilöstön työturvallisuuteen ja työsuojeluun panostetaan, ja varmistetaan, että työympäristö on turvallinen ja terveellinen. Henkilöstölle järjestetään turvallisuuskoulutusta. Työsuojelutoimikunta seuraa ja kehittää jatkuvasti työturvallisuutta.

### Työn hallinnan tuki

- Selkeät työnkuvat, realistiset tavoitteet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä parantavat työhyvinvointia. Muuttuneen työkyvyn tilanteissa työnantaja tukee työn muokkaamisessa tai uuden tehtävän löytämisessä. Työkykyä edistetään ja työkyvyttömyyttä ehkäistään tiiviillä työterveysyhteistyöllä ja varhaisen välittämisen mallilla.

### Henkisen hyvinvoinnin tuki

- Työyhteisössä ja johtamisessa edistetään avointa ja rehellistä viestintää. Työntekijöitä rohkaistaan tuomaan esiin huoliaan ja kehitysideoitaan, ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Työntekijöille tarjotaan lisäksi tukea ja neuvontaa erilaisissa elämäntilanteissa työterveyspalveluiden kautta.

### Työyhteisön tuki

- Hyvä työilmapiiri, toimiva yhteistyö ja tuki kollegoilta edistävät työhyvinvointia.

### Laadukas johtaminen

- Hyvä, selkeä ja avoin johtaminen, joka huomioi työntekijöiden tarpeet ja tarjoaa tukea, on olennainen osa työhyvinvointia.

### Riskien hallinta

- Työnantaja tunnistaa ja arvioi työympäristön riskejä säännöllisesti, ja toteuttaa toimenpiteitä riskien minimoimiseksi. Tämä sisältää esimerkiksi ergonomian parantamisen ja turvallisuuskoulutukset. Yksikön johto ja työsuojelutoimikunta tekevät yhteistyötä omavalvonnan ja työpaikkaselvitysten kautta riskien arvioinnissa ja hallinnassa.

### Ammatillinen kehitys

- Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kehitykseen panostetaan. Työtehtävistä riippuen järjestetään erilaisia koulutuksia tai seminaareja ja tarjotaan mahdollisuuksia osallistua kursseilla ja työelämävaihtoille. Henkilöstön urakehitystä tuetaan tarjoamalla urapolkuja ja mahdollisuuksia edetä organisaatiossa. Ammatillista kehitystä tuetaan aktiivisen vuoropuhelun ja kehityskeskusteluiden kautta.

### Työn ja vapaa-ajan tasapaino

- Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan joustavia työaikajärjestelyjä, jotka auttavat mahdollistamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tämä voi sisältää esimerkiksi etätömahdollisuuksia ja liukuvan työajan hyödyntämistä. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan oikeus pitää virkavapaita ja ylimääräisiä lomiamia, jotka auttavat heitä palautumaan ja ylläpitämään työkykyään.

### Työhyvinvointiohjelmat

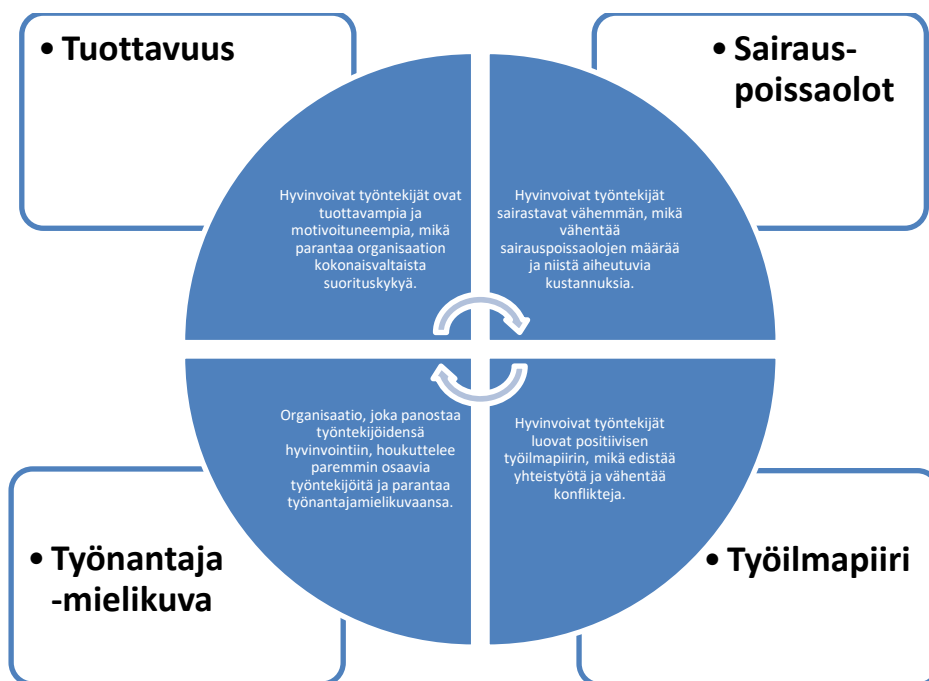
- Erilaiset ohjelmat ja kampanjat, kuten liikunta- ja hyvinvointipäivät, auttavat henkilöstöä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Henkilöstölle järjestetään vuosittain työhyvinvointipäiviä, ja lisäksi kuukausittaiset työhyvinvointikahvit. Henkilöstölle mahdollistetaan osallistuminen SAKU ry:n tapahtumiin. Työntekijöitä muistetaan merkkipäivinä, ja tarjotaan vuosittainen ePassin liikunta- ja kulttuurietu sekä työsuohdepolkupyörä omaehtoisen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

### Säännöllinen seuranta ja toiminnan kehittäminen

- Henkilöstön työhyvinvointia seurataan arjessa, mutta lisäksi myös vuosittaisella työn mielekkyyks -kyselyllä. Kyselyn tulosten perusteella laaditaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Lisäksi työterveyshuolto toteuttaa hyvinvointi- ja terveystarkkailun kolmen vuoden välein.

Kuvio 12. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden työhyvinvointi on merkityksellistä työnantajalle monesta syystä.



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle.

## 7 Kehittämistoimenpiteet ja seuranta

Tämä henkilöstöohjelma on kokonaisvaltaisesti laadittu 2030 saakka voimassa olevaan strategiaan pohjautuen. Alla on koottu tämän henkilöstöohjelman mukaiset painopistealueet, joiden kautta voimme varmistaa kirjattujen tavoitteiden toteutumisen.



Kuvio 14. Henkilöstöohjelman painopistealueet.

Tämän henkilöstöohjelman mukaisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja sisältöä päivitetään vuosittain johtoryhmässä, työsuojelutoimikunnassa ja YT-toimikunnassa sekä kulloinkin tarpeen mukaan.

Työn mielekkyys -kyselyssä mitataan tämän henkilöstöohjelman mukaisten painopisteiden toteutumista, ja kyselyn tuloksia käsitellään vuosittain. Tarvittavia toimenpiteitä luodaan ja muokataan seurannan perusteella.