

SASKY koulutuskuntayhtymä **Henkilöstöohjelma**

Käsittely: YT-toimikunta 11.2.2025, johtoryhmä 14.1.2025, yhtymähallitus 23.1.2025

Päivitys: YT-toimikunta 9.12.2025, johtoryhmä 9.12.2025, yhtymähallitus 17.12.2025

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Henkilöstöjohtamisen periaatteet	4
2.2	Esihenkilö- ja johtamisosaaminen.....	6
3	Toiminnan nykytila ja arvioidut muutokset.....	9
3.1	Henkilöstömäärä ja rakenne	11
3.1.1	Palvelussuhteen luonteet	12
3.1.2	Palvelussuhdemuodot ja ulkoisen työvoiman käyttö.....	14
4	Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu.....	15
4.1	Henkilöstösuunnittelun periaatteet.....	16
4.2	Koulutussuunnittelun periaatteet.....	18
4.3	Osaamisen kehittäminen	19
4.3.1	Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvissa muutoksista.....	22
4.3.2	Osaamiskeskustelu.....	24
4.3.3	Koulutussuunnitelma	25
5	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	32
5.1	Arvio nykytilasta ja selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin johtopäätöksistä	33
5.2	Palkkaus.....	36
5.3	Sukupuolten väliset erot	38
5.4	Rekrytointi, työhönotto ja urakehitys	41
5.5	Ikääntyvä, osatyökykyinen ja työkyvyttömyysuhan alainen henkilöstö.....	42
5.6	Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen palvelussuhteessa	46
6	Työhyvinvoinnin edistäminen	48
7	Kehittämistoimenpiteet ja seuranta	50

1 Johdanto

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöohjelma on laadittu tukemaan organisaation strategisia tavoitteita ja varmistamaan, että henkilöstö voi työskennellä osaavana, motivoituneena ja hyvinvoivana laadukkaan 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 henkilöstön toiminnassa sekä esihenkilö- ja johtamistyössä. 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 sekä ohjaa laadukasta esihenkilö- ja johtamistyötä.

2 Henkilöstöjohtaminen

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöjohtaminen perustuu organisaation strategisiin 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, vuorovaikutusta, työskentelyä ja yhteistoimintaa. Henkilöstöjohtaminen ulottuu mm. 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 suunnitelmalliseen johtamiseen että henkilöstön osaamisen ja potentiaalin mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. Tämä edellyttää avointa viestintää, oikeudenmukaista kohtelua ja jatkuvaa palautteenantoa ja -vastaanottamista.

Henkilöstöjohtaminen SASKY koulutuskuntayhtymässä nojautuu aina kulloinkin voimassa olevaan lainsäädäntöön, virka- ja työehtosopimuksiin sekä paikallisiin toimintaohjeisiin ja -linjauksiin. Työnantajan tulee aina varmistaa selkeät ja pätevät työ sopimukset tai viranhoitomääräykset sekä huolehtia selkeistä ja tarkoituksenmukaisista tehtävistä ja tavoitteista sekä oikeellisesta palkkauksesta, työajasta ja tuesta.

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa 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 esihenkilö- ja johtamistyötämme 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. Näitä periaatteita noudattamalla tavoitteenamme on rakentaa entistä parempaa työntekijä- ja asiakaskokemusta. 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. Jatkuva muutosviestintä on yksi tärkein esihenkilö- ja johtamistyön väline.

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

Ihmisläheinen ja valmentava johtaminen: Henkilöstöjohtaminen on ihmisläheistä, motivoivaa ja se keskittyy henkilöstön potentiaalin tukemiseen. 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, rohkeuden, kokeilukulttuurin 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 tai suosimatta.

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 toimintakulttuurin 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, lain ja työnantajan linjauksien 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.

Strateginen ajattelu ja suunnittelu	• Visio ja missio: Kyky kehittää ja kommunikoida selkeä visio ja missio, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. • Pitkän aikavälin suunnittelu: Taito suunnitella, ennakoida ja kehittää pitkän aikavälin strategista toimintaa.
Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus	• Motivointi ja innostaminen: Kyky motivoida ja innostaa henkilöstöä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. • Vuorovaikutustaidot: Hyvät viestintä- ja kuuntelutaidot, jotka edistävät avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. • Empatia ja tunneäly: Kyky ymmärtää ja huomioida henkilöstön tunteita ja tarpeita sekä toimia empaattisesti.
Muutoksen johtaminen	• Muutoksenhallinta: Taito suunnitella, johtaa ja hallita organisaatiomuutoksia, ja tukea henkilöstöä muutosten läpiviennissä. • Joustavuus ja sopeutumiskyky: Kyky mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin sekä johtaa muutosta kokonaisvaltaisesti kohti tavoitteita.
Osaamisen kehittäminen	• Koulutus ja kehitys: Sitoutuminen henkilöstön jatkuvaan koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen. • Mentorointi ja valmennus: Kyky toimia mentorina ja valmentajana tukien henkilöstön osaamisen kasvua.
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	• Syrjimättömyys: Kyky johtaa tasa-arvoista, yhdenvertaista ja oikeudenmukaista toimintaa sekä puuttua tarvittaviin epäkohtiin sekä toimia itse syrjimättömästi. • Inklusiivisuus: Kyky edistää inklusiivista työympäristöä, jossa jokainen työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi ja hyväksytyksi.
Talouden ja resurssien johtaminen	• Budjetointi ja taloudenhallinta: Kyky hallita organisaation taloutta ja budjetteja tehokkaasti kestävän henkilöstösuunnittelun edistämiseksi. • Resurssien optimointi: Taito käyttää organisaation resursseja tehokkaasti ja kestävästi sekä toteuttaa optimaalista henkilöstösuunnittelua.
Innovaatio ja kehitys	• Luovuus ja innovatiivisuus: Kyky kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja organisaation toiminnan parantamiseksi. • Jatkuva parantaminen: Sitoutuminen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen sekä kyky tunnistaa kehityskohteita ja johtaa muutoksia.
Viestintä ja markkinointi	• Viestintästrategiat: Kyky kehittää ja toteuttaa strategisesti Saskyn tavoitteita tukevaa tilanteeseen sopivaa viestintää osana esihenkilötyötä ja muutosjohtamista. • Brändin rakentaminen: Taito rakentaa ja ylläpitää vahvaa työnantajamielikuvaa, "hyvää puhuva työntekijä on paras käyntikortti".
Eettinen ja vastuullinen toiminta	• Eettinen johtaminen: Toiminta eettisesti ja vastuullisesti kaikissa tilanteissa. • Kestävä kehitys: Kestävän kehityksen periaatteiden edistäminen johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa. • Vastuullinen johtaminen: Oikeudenmukainen, välittävä, tavoitteellinen ja sitoutunut johtaminen on kaiken toiminnan perusta.

Kuvio 1. Esihenkilö- ja johtamistyön henkilöstöjohtamisen 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, menestymään ja kehittämään toimintaansa 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 koulutuksen rahoituksen supistumisen ja muutokset. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää meiltä joustavuutta, innovatiivisuutta sekä 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 suoraa työttömyysuhkaa tulevaisuuden tuomien muutosten takia ei ole tunnistettu. Tulevaisuuden muutokset voivat kuitenkin asettaa vaatimuksia mahdollisille tehtäväkuvan 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 ja uudelleen järjestellä kaikilla kuntayhtymän tulosalueilla. Lisäksi tulosalueiden resursseja tulee tarkastella suhteessa tulevaisuuden odotuksiin sekä taloudelliseen toimintaympäristöön tarvittavilta osin.

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

Henkilöstön kokonaisvaltaista osaamista ja riittävyyttä uhkaa eläköitymisennusteen mukaisesti merkittävä eläköitymisten määrä (ks. kohta 5.5). Ennustetaan, että jopa 20 % nykyisestä henkilöstöstä eläköityy seuraavan viiden vuoden sisällä. Lisäksi riski työkyvyn vaihteeltaiselle laskulle ikäjakauma huomioiden on olemassa. Tämä tulee huomioida organisaatiotasoisessa henkilöstösuunnittelussa, työkykyjohtamisessa, budjetoinnissa, hiljaisen tiedon jakamisessa 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 joihinkin vaativiin asiantuntijatehtäviin voi kuitenkin olla haastavaa. Lisäksi Saskyn tulee erottautua erityisesti nuorille työntekijöille, joiden osaamista koulutuskuntayhtymä myös tulevaisuudessa tarvitsee.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantamiseksi on tehty muutoksia viime vuosina. Etätyön mahdollisuutta on sovellettu laajemmin, ja esimerkiksi etätyöjärjestelyiden mahdollisuuksia on kehitetty ja laajennettu työntekijöiden työkyvyn sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. Etätyö on myös taloudellisesti tehokas tapa järjestää työtä laaja-alaisesti toimivassa kuntayhtymässä. Tulevaisuudessa laajojen etätyöjärjestelyiden ylläpitäminen sekä tarvittava etätyökäytänteiden tarkastelu on edelleen tärkeää. Vaikka työmarkkinatilanteet vaihtelevat, osaavien työntekijöiden tavoittaminen on kriittistä, ja työnantajan tulee kyetä tarjoamaan työntekijälle niitä mahdollisuuksia, joita myös kilpailijat samalla markkina-alueella tarjoavat.

Liukuva työaika niissä tehtävissä, joissa se on mahdollinen, mahdollistaa henkilöstön arjen ja työn yhteensovittamista sekä tuo tarvittavaa joustoa. Liukuvan työajan laaja

mahdollisuus erityisesti tietotyössä luo lisäksi mahdollisuuksia työn uusille tavoille ja muille järjestelyille. 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 entisestään.

Henkilöstön määrässä ei arvioida tapahtuvan suurta muutosta tulevana 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.

Voidaksemme laajemmin arvioida, seurata, johtaa ja kehittää toimintaa sekä ennakoita siinä tapahtuvia muutoksia, tarvitsemme selkeät ja ennakoivat strategiset tavoitteet sekä selvät yhteiset rakenteet tiedonohjaukselle, raportoinnille ja vaikuttavuuden arvioinnille. Meidän tulee varautua toimintojen automatisointiin sekä työnkulkujen tehostamiseen teknologian avulla.

3.1 Henkilöstömäärä ja rakenne

Henkilöstörakenne	31.10.2025
Määräaikainen	199
KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus	22
Työsuhde	22
Kokoaikainen	14
Osa-aikainen	8
OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus	177
Työsuhde	90
Sivuvirka tai -toimi	90
Virkasuhde	87
Kokoaikainen	42
Osa-aikainen	15
Sivuvirka tai -toimi	30
Vakinainen	398
KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus	142
Työsuhde	135
Kokoaikainen	122

Osa-aikainen	13
Virkasuhte	7
Kokoaikainen	7
OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus	243
Työsuhde	7
Kokoaikainen	5
Osa-aikainen	2
Virkasuhte	236
Kokoaikainen	194
Osa-aikainen	42
TS, Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus	13
Työsuhde	13
Kokoaikainen	12
Osa-aikainen	1
Kaikki yhteensä	597

Taulukko 1. Henkilöstömäärä ja -rakenne 31.10.2025.

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstömäärää ja -rakennetta kuvaavan taulukon tiedot on raportoitu tilanteesta 31.10.2025, jolloin kansalaisopiston ja musiikkiopiston sivutoimiset tuntiopettajat (n. 90) ovat luvuissa mukana. Tällä pyritään kuvaamaan 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, ravitsemis- ja siivoushenkilöstö, opetuksen ohjaushenkilöstö ja muu ohjaushenkilöstö sekä maatalous- ja puutarha-alan tukipalvelushenkilöstö. Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin kuuluvat opettajat, lehtorit, opinto-ohjaajat, koulutuspäälliköt ja rehtorit. Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) piiriin kuuluvat kiinteistönhoitajat, kiinteistöinsinööri ja kiinteistöpäällikkö.

3.1.1 Palvelussuhteen luonteet

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstö koostuu sekä vakituisista että määräaikaista palvelussuhteista. Määräaikaisia työ- tai virkasuhteita on muun muassa työn luonteesta johtuvista syistä, kuten kausiluonteisuus (opistojen kurssitoiminta) tai toiminnan tilapäisyys, sijaisuudet, määräaikainen hanketyö tai kelpoisuuden puuttuminen virkasuhteista opetushenkilöstöä rekrytoitaessa.

KVTES:n piirissä määräaikaista palvelussuhteita on pääosin hankehenkilöstössä.

OVTES:n piirissä määräaikaista on eniten nimikkeillä sivutoiminen tuntiopettaja, päätoiminen tuntiopettaja ja tuntiopettaja. TS:n piirissä ei ole määräaikaista palvelussuhteita.

Rekrytoidessa osaajia kuntayhtymän ulkopuolelta tai täytettäessä 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.

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 toiminnallisten mahdollisuuksien mukaan. 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 ammatillisen opetuksen aloilla,

jossa vuosittaiset tuntimäärät jäävät alle 1500 tunnin johtuen muun muassa tarjolla olevasta opetuksen vuositarjonnasta, opiskelijamäärästä, opettajan osaamisesta suhteessa eri tutkinnonosiin, resurssoinnin muista periaatteista sekä opettajan omasta toiveesta.

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 viranhoitomääräyksen palvelussuhteen alkaessa, ja virkasuhteeseen liittyvät ehdot määritellään virkaehtosopimuksessa. Virkasuhteisella on julkisoikeudellinen palvelussuhde kuntayhtymään. Virkasuhteeseen ottamisesta päättää se viranomais, jolla on toimivalta nimittää virkaan tai tehdä viranhoitomääräys. 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. Työsuhhteessa oleva henkilö tekee työsopimuksen, jossa sovitaan työn ehdoista, kuten palkasta, työajasta ja muista työsuhteen ehdoista. Työsopimus voidaan tehdä joko toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräajaiseksi, ja sen allekirjoittavat sekä työnantaja että työntekijä. Työsuhhteessa olevat henkilöt ovat työntekijöitä, joilla on yksityisoikeudellinen palvelussuhde kuntayhtymään. Työsuhteeseen ottamisesta päättää palvelussuhteeseen ottava toimielin tai viranhaltija.

Palvelussuhdemuodot	31.10.2025
Työsuhde	267
Virkasuhde	226
Virka	104
Yhteensä	597

Taulukko 2. Palvelussuhdemuodot 2025.

SASKY koulutuskuntayhtymässä pyritään hyödyntämään ensisijaisesti työ- ja virkasuh-teita 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 kiinteistönhuollon, rakentamisen ja lakipalveluiden käyttö. Alihan-kinta- ja konsulttipalveluita voidaan käyttää myös asiantuntija-apuna strategisissa ja operatiivisissa hankkeissa. Ulkoisen työvoiman käytöstä päättää se viranhaltija, joka hallintosäännön mukaan päättää virka- ja työsuhteista. Alihankintasopimukset teh-dään kuntayhtymän hankintaperiaatteiden mukaisesti.

Lyhytkestoisessa rajatun tai erityisen työtehtävän tilanteissa voidaan soveltaa toimek-siantosopimuksia tai palkkioluonteisia korvauksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi luen-topalkkio tai oppisopimusopiskelijoiden työelämäohjaajien mentoripalkkio. Edellä mai-nitut toimeksiannot ja palkkionsaajat eivät ole palvelussuhteessa Saskyyn.

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 organi-saatiolla on oikeanlaista osaamista ja riittävästi henkilöstöä vastaamaan nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

Henkilöstösuunnittelu edellyttää rinnalleen laadukasta koulutussuunnittelua, säännöl-listä arviointia henkilöstön osaamistarpeista sekä tarkoituksenmukaisten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista ammatillisen kehityksen ja kasvun tuke-miseksi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu ovat keskeisiä prosesseja, jotka tukevat organisaat-ion 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.

Henkilöstösuunnittelu on sekä strategista että operatiivista. Strateginen henkilöstösuunnittelu kulkee aina käsi kädessä laadukkaan henkilöstöjohtamisen sekä toiminnan johtamisen kanssa. Henkilöstöresursseja ei voida johtaa irrallaan kuntayhtymän strategisista tavoitteista, eikä strategisia tavoitteita puolestaan voida johtaa ilman henkilöstöresurssien johtamista ja henkilöstösuunnittelua. Operatiivisella henkilöstösuunnittelulla, eli mm. lyhyen aikavälin työvuorosuunnittelulla, työaikajärjestelyillä, sijaistuksilla sekä reagoinnilla kausivaihteluihin, äkillisiin muutoksiin ja poissaoloihin turvataan strategisen henkilöstösuunnittelun toteutumista, mutta operatiivinen ja usein hyvin reaktiivinen arjen lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelu ei koskaan ole riittävää.

Strategista henkilöstösuunnittelua tarvitaan, jotta osataan hankkia oikeanlaista osaamista nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita varten, rekrytoida oikeita osaajia, kehittää henkilöstön osaamista oikeaan suuntaan ja muodostaa tarvittavia tehtäväkuvia. Henkilöstösuunnittelua tulee aina toteuttaa työnantajan tulevaisuuden tarpeista käsin. Tämä edellyttää osaamisen kehittämistä, jatkuvaa analysointia ja ennakointia sekä joustavuutta mukautua muuttuviin olosuhteisiin.

Henkilöstösuunnittelu kokonaisuudessaan muodostaa perustan strategisten tavoitteiden toteuttamiselle ja auttaa meitä toteuttamaan perustehtäväämme koulutuksenjärjestäjänä. On tärkeää suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka auttavat meitä sopeutumaan taloudellisiin haasteisiin samalla, kun pyritään säilyttämään henkilöstön

hyvinvointi ja organisaation toimintakyky. Laadukkaalla henkilöstösuunnittelulla ja sen toimeenpanolla 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, työaikojen ja osaamisen 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. Tiedolla johtaminen, tarkka budjetointi ja kustannusseuranta auttavat varmistamaan resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä.

Rekrytointivalinnoissa ja osaamisen johtamisessa 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 kehitysmahdollisuuksilla sekä ammatillisella täydennyskoulutuksella tuetaan työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista, motivaatiota ja kriittistä osaamista.

Avainroolit ja niissä tarvittava osaaminen tunnistetaan, jotta toiminta ja perustehtävän tuottaminen voi säilyä katkeamattomana. Osaamista ja oppimista johdetaan kaikissa tehtävissä, ja erityisesti kriittisissä avainrooleissa. 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. Esihenkilö- ja johtamistyön osaamisen kehittäminen on avainasemassa resilienssin johtamisessa.

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, osallistumaan ja vaikuttamaan 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, koulutusten suunnittelun 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. Olen- naista 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. Hankittua osaamista on äärimmäisen tärkeää jakaa myös omassa tiimissä tai organisaatiossa niille työkavereille, jotka vastaavasta tiedosta voivat hyötyä omissa työ- tehtävissään.

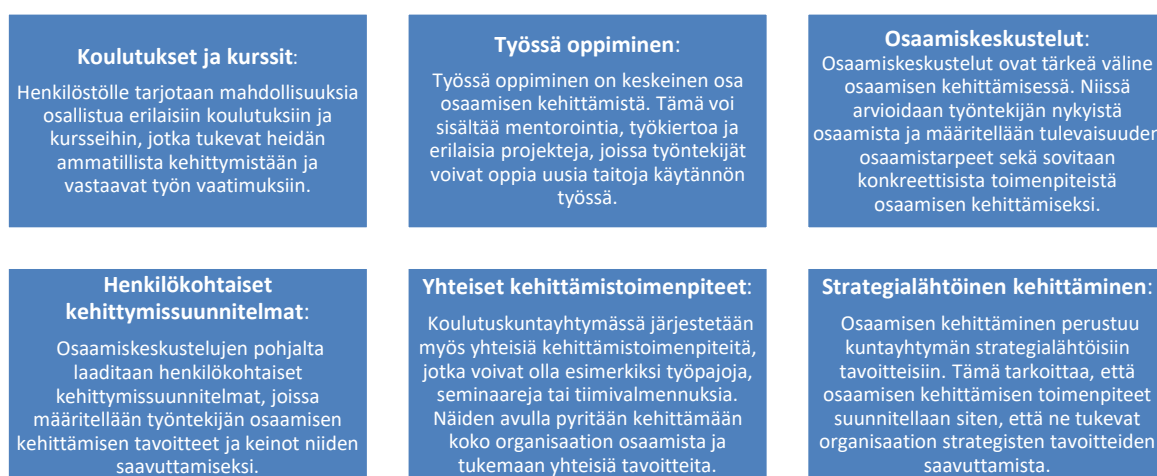
Koulutussuunnittelussa on tärkeä tunnistaa, että substanssiosaaminen ei yksin riitä vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden työelämän jatkuvasti muuttuviin osaamisva- timuksiin. Substanssiosaamisen lisäksi henkilöstöllä tulee olla mm. tarvittavaa muutos- joustavuutta, kykyä kriittiseen ja uudistuvaan ajatteluun, kykyä johtaa ja suunnitella omaa työtä, kykyä monialaiseen ajatteluun sekä jatkuvaan parantamiseen. Myös tätä osaamista tulee ohjata ja johtaa koulutussuunnittelun kautta.

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 oppimi- sen johtamisesta sekä tietojen ja taitojen kartoituksesta. Jatkuva oppiminen edellyttää kannustamista ja mahdollistamista jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehitty- seen. 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 laadukkaan 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 kehittämissuunnitelmassa. Osaamisen kehittämisen tarpeita päivitetään tarpeen mukaan toimintavuoden aikana.

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

Guidinin käyttöä laajennetaan tai muita vaihtoehtoisia järjestelmiä selvitetään, jotta osaamisen tasoa ja koulutustarpeiden kartoitusta voidaan arvioida osaamiskyselyjen 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. 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 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 kehittämiselle. 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. Tulevaisuusajattelu, muutosjohtaminen, tiedolla johtaminen, digitaalisuus, erilaiset viestintäteknologiat, asiakaslähtöisyys sekä projektimainen työote korostuvat kaikissa yksiköissä. 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. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää tekoäly- ja automaatio-osaamista. Moniosaamisen tarve sekä kyky ennakoida ja suunnitella omaa työtä kasvaa entisestään. Erityisesti kuntayhtymäpalveluiden toiminnassa korostuu lisäksi kestävä kehityksen sekä kansainvälisyyden osaamistarpeet.

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.

Lisäksi ammatillisen koulutuksen osalta uudet ammattialat ja osaamisvaatimukset, työturvallisuus- ja tietosuoja sekä jatkuvasti kehittyvä lainsäädäntö ja sääntely ohjaavat

tarkastelemaan tulevaisuudessa tarvittavia osaamistarpeita. Lisäksi kestävä kehityksen ratkaisut, ammatillisen koulutuksen reformit, tutkintorakenteiden muutokset ja osaamisperusteisuus ohjaavat henkilöstön osaamista ja sen johtamista.

Opetus on siirtynyt yhä vahvemmin verkkoon, ja siirtymä kiihtyy entisestään tulevaisuudessa. Digitalisaation myötä opetusmenetelmät ja -välineet kehittyvät jatkuvasti. Henkilöstön on hallittava verkkopedagogiikka sekä uusimmat opetusteknologiat, kuten virtuaaliluokat, oppimisalustat 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 oppimisen tuen 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

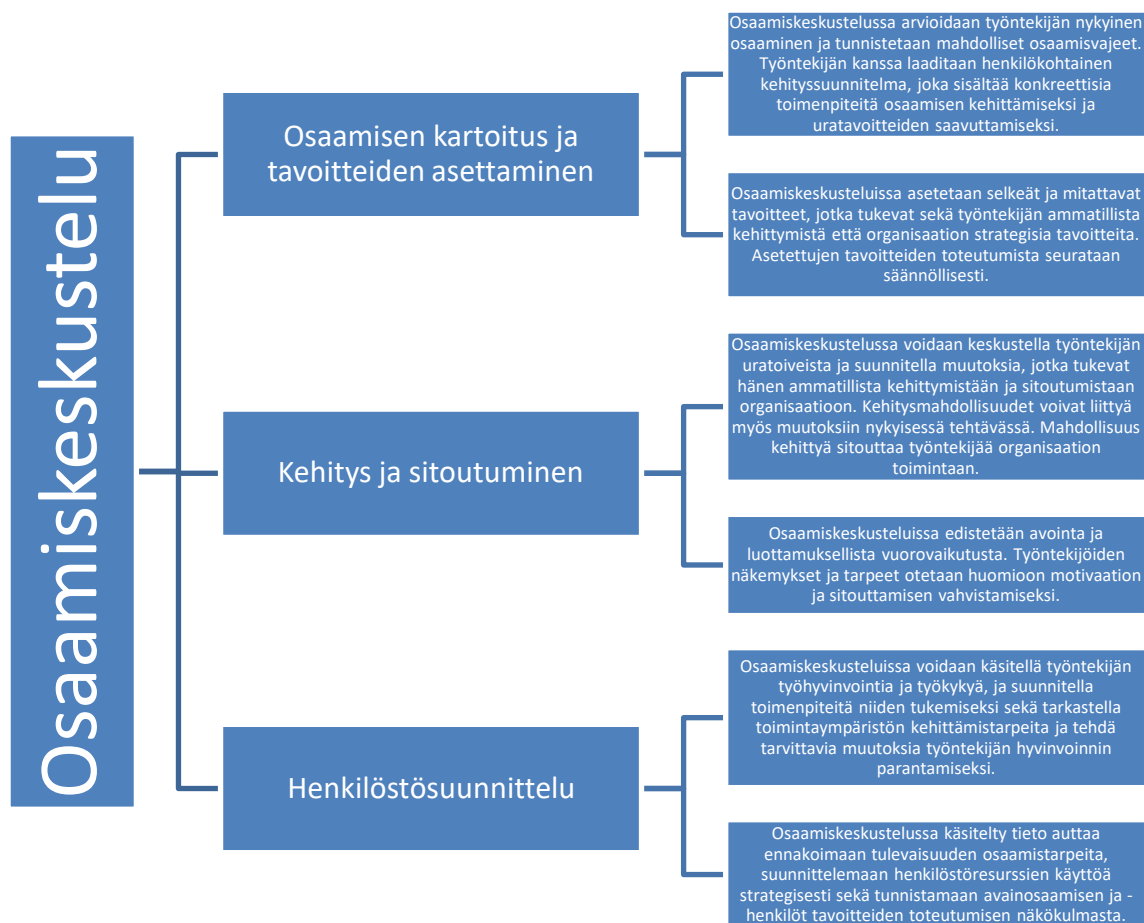
johtamisen taitoja pysyäkseen mukana kehityksessä ja työelämän vaatimuksissa. Myös monialainen osaaminen ja kyky toimia erilaisissa työtehtävissä korostuvat. Henkilöstön on osattava soveltaa osaamistaan laajasti eri konteksteissa ja tehtävissä.

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 tukeamana. Erityisesti ikääntyvän henkilöstön työkyvyn tukeminen ja työolosuhteiden muuttaminen ovat keskeisiä. Tämä edellyttää osaamista työkyvyn arvioinnissa ja tukitoimien suunnittelussa.

Myös esihenkilö- ja johtamistyön osaamistarpeet muuttuvat toimintaympäristön ja työelämän muuttuessa. Valmentava, tavoitteellinen, osallistava ja dataan perustuva johtaminen lisää yhteisöllisyyttä ja tukee muutoksessa. Ennakointikyvykyys, henkilöstön muutoskyvykkyyden tukeminen ja verkostojohtaminen korostuvat kaikissa johtamistehtävissä. Myös systemaattinen ja ennakoiva toiminnan ohjaus, turvallisuusjohtaminen ja resurssisuunnittelu korostuvat entisestään.

4.3.2 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 kehittämiskohteet, 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. Esihenkilö aikatauluttaa ennakoiden sekä pitää tiimin osaamiskeskustelut Saskyn aikataulun mukaisesti.



Kuvio 3. Osaamiskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

SASKY koulutuskuntayhtymässä noudatetaan erillistä ohjeistusta vuosittaisten osaamiskeskusteluiden käyntiin liittyen.

4.3.3 Koulutussuunnitelma

Työntekijöille tulee järjestää suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen heidän ammatillisen osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia sekä ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita.

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 jaotteen 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 muutoskyvykkyys 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, työturvallisuuteen 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 jatkuvalla 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 perustuvalle 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.

Koko SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstö
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i>
Kestävä kehitys ja ympäristöystävällisyys Työn ja työskentelytapojen kehittäminen Digikyvykyys
<i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i>
Tietosuoja Oman työn johtaminen Vaikuttavuuden arviointi Ongelmanratkaisutaidot Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus
<i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i>
Elinikäinen oppiminen ja muutoskyvykyys Digitaalisten oppimiskäytäntöjen ja taitojen hyödyntäminen Osaamisen ennakointi ja tulevaisuustaidot Monialainen tiimityö Kansainvälinen yhteistyö ja kokemusten vaihto Organisointi- ja projektiosaaminen
<i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i>
Yhteisöllisyyden rakentaminen Tiimityötaidot Työyhteisötaidot Perehdytysosaaminen Hyvinvoinnin tukeminen
<i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i>
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.

Kuntayhtymäpalvelut
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i>
Vastuullisuus ja kestävä tulevaisuus Uudistumiskyky Verkostoituminen Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen Oppimismuotoilu ja tuotteistaminen Kestävä kehitys rakennushanke- ja kiinteistösuunnittelussa Talotekniikka- ja automaatio-osaaminen Energiatietämys ja kestävä kiinteistönkäyttö
<i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i>

Eettinen johtaminen ja päätöksenteko Vastuullisuusstrategian toimeenpano Sidosryhmäyhteistyö mukaan lukien kumppanuudet kansainvälisillä foorumeilla Sitoutumisen rakentaminen Vaikuttavuuden arviointi Ennakointiosaaminen Turvallisuusosaaminen
<i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i>
Elinikäisen oppimisen kulttuurin tukeminen Digitaalisten oppimiskäytäntöjen hyödyntäminen Osaamisen ennakointi ja tulevaisuustaidot Monialaisten tiimien oppimisympäristöt Kansainvälinen yhteistyö ja kokemusten vaihto Projektinhallintaosaaminen Monikielinen viestintäosaaminen Teköäly- ja automaatio-osaaminen
<i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i>
Hyvinvoinnin tukeminen Yhteisöllisyyden rakentaminen Osallistava johtaminen Kulttuurienvälinen viestintä Avoimen palautekulttuurin kehittäminen Itsensä johtaminen Asiakas- ja palveluosaaminen
<i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i>
Vastuullisuusviestintä Viestinnän kohdentaminen ja monikanavaisuus Kriisiviestintä ja avoimuus Sidosryhmäviestintä ja yhteisön sitouttaminen Mittarointi ja vaikuttavuuden arviointi Strateginen sisällöntuotanto- ja analytiikkaosaaminen

Taulukko 4. Kuntayhtymäpalveluiden osaamistarpeet.

Hallinto- ja talouspalvelut
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i>
Kestävä tulevaisuus - osaaminen ja taidot Digitaidot
<i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i>
Riskienhallinnan osaamisen ylläpito Tietosuoja- ja tietoturvaosaaminen Palveleva ja tavoitteellinen johtaminen Työehtosopimusosaaminen Strategia, tavoitteet ja arvot oman työn näkökulmasta Oman työn johtamisen taidot Työyhteisö- ja verkostokäyttämisen taidot Muutoskyvykkyyks- ja johtaminen

Työsuojeluosaaminen Koulutus- ja valmennustaidot Vastuullinen rekrytointi- ja perehdytysprosessi Ohjelmisto-osaamisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen
<i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i>
Ammatillisen asiantuntijuuden kehittäminen; oman osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja kehittäminen Tiedolla johtaminen Tekoälyn hyödyntäminen osana asiantuntijatyötä Henkilöstösuunnitteluosaaminen Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen Työsuhteen elinkaariajattelu
<i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i>
Tiimivalmennus Sisäinen asiantuntijayhteistyö Verkostoyhteistyö ja tiimimalli Palvelumuotoiluosaaminen
<i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i>
"Minä viestijänä" -kokonaisuus Fasilitointikyvykyys Viestintä-, esiintymis- ja vaikuttamistaidot

Taulukko 5. Hallinto- ja talouspalveluiden osaamistarpeet.

Yleissivistävän koulutuksen tulosalue
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i>
Kestävän tulevaisuuden sertifiointivalmiuden rakentaminen lukioille ja osaamisen jakaminen opistokentältä
<i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i>
Johtoryhmätyöskentely Talouden ja toiminnan tiedolla johtamisen osaaminen Perehdytysosaaminen Palauteosaaminen
<i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i>
Substanssiosaamisen kehittäminen Tekoälyn käyttö opetuksessa ja ohjauksessa Digioppimisen ja etäopetuksen pedagoginen ja tekninen osaaminen Osaamisen ennakointi- ja tulevaisuustaidot Tiimityöskentely (tiimikoulutus) Etäopetusosaaminen Arviointiosaaminen
<i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i>
Työyhteisötaidot
<i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i>
Viestintä-, esiintymis- ja vaikuttamistaidot

Taulukko 6. Yleissivistävän koulutuksen henkilöstön osaamistarpeet.

Ammatillisen koulutuksen tulosalue
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Toimimme ekologisesti kestävästi</i>
Kestävän kehityksen tietoisuuden ja toimien lisääminen Ruokahävikin vähentämisen tietoisuuden lisääminen Jätejakeiden lajittelu
<i>Johdamme vastuullisesti ja sitoutuneesti</i>
Järjestelmäosaamisen vahvistaminen Yhteisten prosesseihin, ohjeisiin ja toimintatapoihin sitouttaminen ja perehdyttäminen Tietokuutio- ja palautetiedon hyödyntäminen
<i>Mahdollistamme yksilön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittymisen</i>
Pedagoginen osaaminen ja pedagogiseen suunnitelmaan perehdyttäminen Oppimisen tuen prosessiin ja toimenpiteisiin perehdyttäminen Tekoälyn mahdollisuudet opetuksessa/ohjaamisessa Työelämäyhteistyöosaaminen Työsuojelu- ja työturvallisuusosaaminen Oman työn merkitys laadun varmistajana Perehdyttäminen henkilöstöhallinnon järjestelmiin Ammattialatiimin substanssiosaamisen vahvistaminen Rahoituslainsäädäntöosaaminen
<i>Edistämme yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia</i>
Vuorovaikutusosaaminen Tiimi- ja ammattialatapaamiset
<i>Viestimme kestävästi ja vastuullisesti</i>
Viestintä- ja markkinointitiimin valmisteleman ohjeistuksen perehdytys Vuorovaikutteinen muutosviestintä ja -johtaminen osana esihenkilötyötä

Taulukko 7. Ammatillisen koulutuksen henkilöstön osaamistarpeet.

Esihenkilö- ja johtamisosaaminen
Keskeiset osaamistarpeet
<i>Esihenkilö- ja johtamisosaaminen</i>
Muutosjohtaminen ja ennakointi Strateginen johtaminen Osallistava, tavoitteellinen ja valmentava johtaminen Viestintä- ja neuvottelutaidot osana muutosjohtamista ja -viestintää 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.

Koulutussuunnitelman perusteella on voinut hakea työllisyysrahastolta koulutuskorvausta. Koulutuskorvauksen määrä on ollut 10 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena olevasta palkkakustannuksesta. SASKY koulutuskuntayhtymä on saanut työllisyysrahastolta koulutuskorvausta edeltävinä vuosina seuraavasti:

v. 2024 9.354,28 euroa

v. 2023 11.175,32 euroa

Maan hallitus on esittänyt eduskunnalle koulutuskorvauksen lakkauttamista. Esityksen mukaan koulutuskorvausta ei enää maksettaisi koulutuksista, jotka toteutetaan 1.1.2026 jälkeen.

5 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

SASKY koulutuskuntayhtymä on sitoutunut toimimaan tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä edistäen. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. 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.

Työnantajan ja työntekijöiden tulee tunnistaa, että tasa-arvoinen kohtelu ei tarkoita samanlaisia ratkaisuja, toimenpiteitä tai päätöksiä eri työntekijöiden kohdalla. Työnantajalla on oikeus käyttää direktio-oikeutta sekä tehdä tarvittavia päätöksiä ja linjauksia oikeudenmukaisin ja objektiivisin perustein, vaikka ratkaisu tai lopputulos ei kaikkien työntekijöiden kohdalla olisi samanlainen.

5.1 Arvio nykytilasta ja selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin johtopäätöksistä

SASKY koulutuskuntayhtymässä on kartoitettu Työn mielekkyys -kyselyn yhteydessä maaliskuussa 2025 henkilöstön näkemyksiä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla. Kyselyyn vastasi 401 henkilöä. Vastaajat arvioivat tasa-arvon ja

yhdenvertaisuuden toteutumista arviointiasteikolla 1–7. Mikäli vastaajan arvio oli enintään arvosana 3, vastaajalla oli mahdollisuus ottaa kantaa matalan arvion syihin.

Edellinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely toteutettiin lokakuussa 2024 Webropol-kyselynä. Kyselyyn vastasi 187 henkilöä. Vastaajan tuli ottaa kantaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen arvioimalla 'kyllä' tai 'ei' toteudu.

Eri järjestelmillä toteutetuista kyselyistä johtuen, vastausten tulokset on esitetty kysymyksittäin vuoden 2025 osalta arvosana-asteikon (1–7) mukaisesti ja vuoden 2024 osalta kyllä (toteutuu) -vastausten prosenttiosuuksina:

	2025 (Arvio 1–7)	2024 (Kyllä %)
Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen työpaikalla		
Mielestäni seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvä yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani.	6	98,0 %
En ole kokenut työpaikallani työpaikkakiusaamista, ahdistelua tai häirintää.	6	92,9 %
Mielestäni eri ikäisten yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani.	6	91,7 %
Mielestäni sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu työpaikallani.	6	89,9 %
Mielestäni perhesuhteisiin ja yksityiselämään liittyvä yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani (esim. työaikajoustot).	5,9	95,7 %
Mielestäni terveydentilaan liittyvä yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani.	5,9	93,1 %
Mielestäni erilaisissa työ-/virkasuhteissa olevien (vakainainen/määräaikainen, koko- /osa-aikainen) yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani.	5,7	83,2 %
Mielestäni työpaikallani kohdellaan kaikkia tasapuolisesti, asiallisesti ja yhdenvertaisesti.	5,5	81,0 %

Kuvio 5. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen työpaikalla 2025 ja 2024.

Vuonna 2025 kyselyyn vastanneet kokevat, että tasapuolinen, asiallinen ja yhdenvertainen kohtelu työpaikalla toteutuu kokonaisvaltaisesti arvosanan 5,5 mukaisesti. Vastaajat arvioivat, että parhaiten työpaikalla toteutuvat seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvä yhdenvertaisuus, eri ikäisten yhdenvertaisuus sekä sukupuolten välinen tasa-arvo.

Kyselyn tulosten perusteella lisätoimia tarvitaan kokemukseen epätasa-arvoisesta kohtelusta liittyen työ- ja virkasuhteessa toimivien eroihin sekä yleiseen tasapuoliseen ja yhdenvertaiseen kohteluun. Matalan arvion antaneiden näkemyksen mukaan erilaissa työ-/virkasuhteissa olevien yhdenvertaisuus toteutuu heikosti työnjaossa tai työmäärässä sekä uralla etenemisessä. Yleinen tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu koetaan toteutuvan heikoiten vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sekä työnjaossa tai työmäärässä.

SASKY koulutuskuntayhtymä on sitoutunut strategian mukaisesti toimimaan avoimesti ja vastuullisesti kaikessa toiminnassaan. Kyselyn kohtalaisen hyvä tulos terveydentilaan liittyvän yhdenvertaisuuden kokemuksesta on tärkeä, sillä ikääntyvällä henkilöllä on erityisesti usein terveydentilaan liittyviä asioita, jotka heijastuvat toimintaan ja työkyvyn tarpeeseen työpaikoilla ja työyhteisössä.

Eri ikäisten yhdenvertaisuus työpaikalla koetaan toteutuvan hyvin. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä työnjakoon ja työmäärään liittyvässä eri ikäisten yhdenvertaisuudessa koetaan kuitenkin olevan kehittämistä. Tätä voivat osaltaan selittää eri sukupolvien väliset eroavaisuudet työhön liittyvissä arvoissa, käsityksissä ja odotuksissa työelä-mältä. Myös viestintä- ja vuorovaikutustavoissa ja -tyyleissä on havaittavissa eroavaisuuksia eri ikäisten työntekijöiden kesken, mikä voi osaltaan tuottaa kokemusta yhdenvertaisemman kohtelun kaipuusta.

Kyselyn vastausten perusteella osa vastanneista on kokenut tai havainnut häirintää, epäasiallista kohtelua, seksuaalista häirintää, ahdistelua tai työpaikkakiusaamista. Kyselyn vastauksista ei voida tietää, miltä taholta (työntekijä, opiskelija, työnantaja, asiakas, muu) koettua häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua on koettu tai havaittu.

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. KVTES:n tukipalvelushenkilöstön osalta noudatetaan Saskyn osaamisen ja vastuun tasoihin perustuvan palkkajärjestelmän mukaisia tasopalkkoja. TS:n tukipalvelushenkilöstön osalta noudatetaan Saskyn työn vaativuuden arvioinnin mukaisia tehtäväkohtaisia palkkoja.

Palkan määräytymisen perusteena ovat kaikille läpinäkyvät ja yhdenvertaiset tehtävänkuvat ja työn vaativuuden ja/tai osaamisen ja vastuun tason arviointi. Työntekijöillä on sama tehtäväkohtainen tai tasopalkka samasta työstä tai muusta yhtä vaativaksi määritellystä työstä sukupuolesta riippumatta. Ainoastaan työnantajan edustajien palkat eivät määräydy suoraan tasopalkkajärjestelmän mukaan, vaan ovat kokonaispalkkoja.

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.

Työntekijöille, jotka suoriutuvat normaalin ja odotusten mukaisen tason ylittävällä tavalla, voidaan maksaa harkinnanvaraista henkilökohtaista lisää. Harkinnanvarainen henkilökohtainen palkanlisä perustuu työntekijän työsuorituksen arviointiin. Arvioinnin perusteena ovat työntekijän henkilökohtainen työn tuloksellisuus, monitaitoisuus, luovuus ja erityisosaaminen, yhteistyö ja sosiaaliset taidot, muutoskyvykyys ja

kehittyminen sekä vastuullisuus. Jokainen työntekijä voi omalla työllään ja toiminnallaan vaikuttaa henkilökohtaisen lisän suuruuteen. Henkilökohtaisen lisän myöntämisen yleisiin periaatteisiin kuuluu oikeudenmukaisuus ja henkilöstön tietoisuus lisän myöntämisperiaatteista.

Henkilökohtaista lisää ei makseta lisätehtävistä tai -vastuista, vaan työntekijän työsuorituksen, henkilökohtaisten ansioiden, kykyjen ja taitojen perusteella. Henkilökohtaista lisää ei käytetä tehtäväkohtaisten palkkojen, tasopalkkojen tai kokonaispalkkojen korjaamiseen tai tehtävässä tapahtuvien muutosten korvaamiseen. Harkinnanvaraista henkilökohtaista lisää ei myönnetä, mikäli työntekijän suoritustaso on normaali, eli työntekijä suoriutuu tehtävästään odotusten ja asetettujen vaatimusten mukaisesti tehtävän edellyttämällä tavalla.

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 Saksyssa yhteistoiminnallisesti työnantajien edustajien ja työntekijöiden edustajien kanssa siten, että erät kohdistuivat kaikille työntekijöille yhdenvertaisesti. Vuonna 2025 työehtosopimusten mukainen paikallinen järjestelyerä neuvoteltiin käytettäväksi KVTES:n osalta tasopalkkajärjestelmään käyttöönottoon sekä OVTES:n ja TS:n palkkaryhmien A-C osalta kohdennettavaksi yhdenvertaisesti.

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

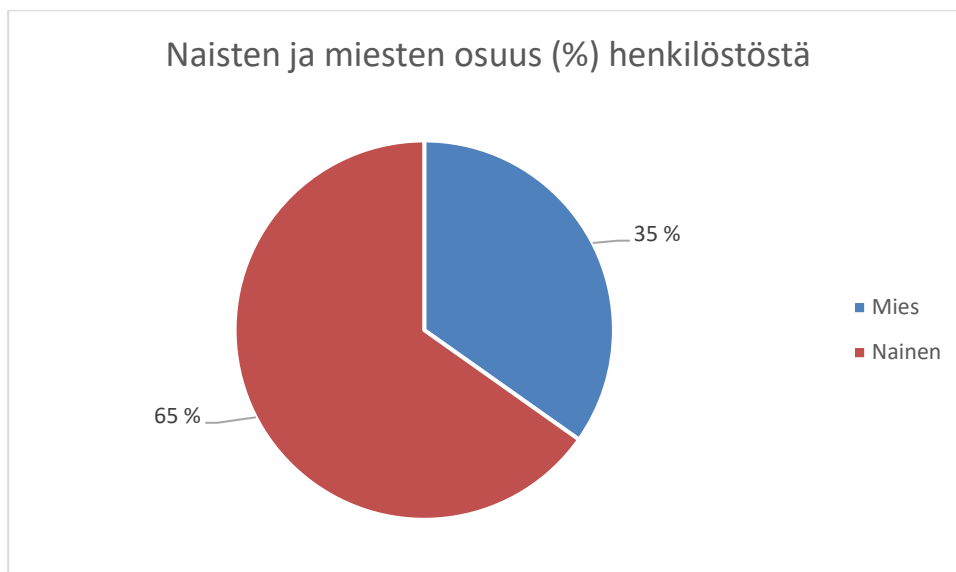
Saskyssa toteutetaan lakisääteinen palkkakartoitus osana henkilöstöohjelmaa. Tasa-arvolain mukaan palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien eri sukupuolta edustavien välillä ole sukupuolesta johtuvia perusteettomia palkkaeroja (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 Sukupuolten väliset erot

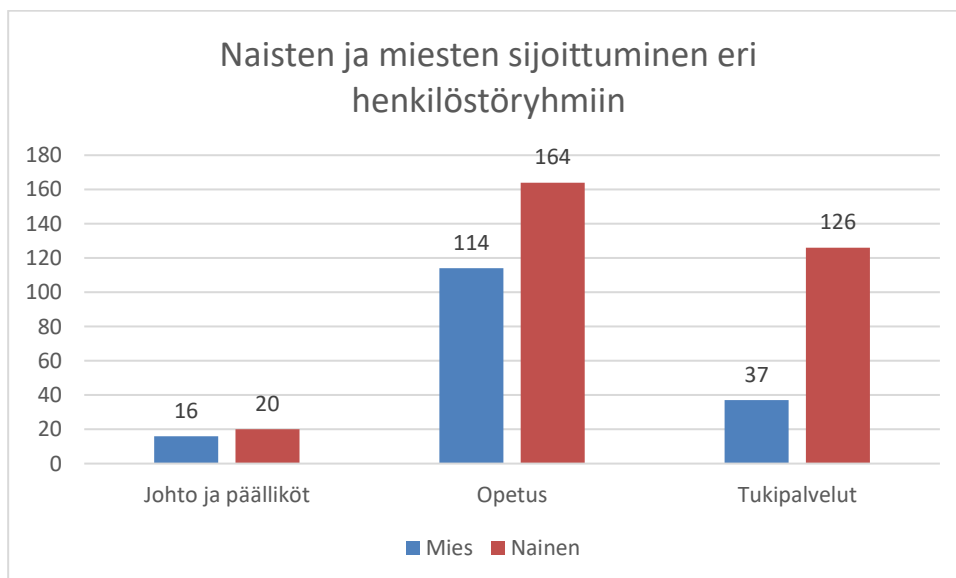
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa kiinnitetään huomiota naisten ja miesten välisiin eroihin työelämässä, organisaation toimintakulttuurissa ja palkkauksessa. Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset sukupuoleen perustuvat eriarvoisuudet ja löytää toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että kaikilla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

Saskyn päätoimisen (kuukausipalkkaisen) henkilöstön määrä oli lokakuun lopussa 2025 yhteensä 477 henkilöä. Päätoiminen henkilöstö jakautuu naisten ja miesten kesken siten, että naisia on 65 % ja miehiä 35 % henkilöstöstä.



Kuvio 6. Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä.

Saskyn päätoimisesta henkilöstöstä 58 % kuuluu opetushenkilöstöön, 34 % tukipalveluhenkilöstöön ja 8 % johtoon ja päälliköihin. Opetushenkilöstöstä naisten osuus on 59 % ja miesten osuus 41 %, tukipalveluhenkilöstöstä naisten osuus on 77 % ja miesten osuus 23 % ja johdosta ja päälliköistä naisten osuus on 56 % ja miesten osuus 44 %.



Kuvio 7. Naisten ja miesten sijoittuminen eri henkilöstöryhmiin.

Saskyn opetushenkilöstöön kuuluvat opettajat, lehtorit ja opinto-ohjaajat. Johtoon kuuluvat johto- ja päällikkötehtävissä työskentelevät henkilöt. Tukipalveluhenkilöstöön kuuluvat toimisto-, ravitsemis-, siivous- ja kiinteistönhuoltohenkilöstö sekä

hinnoittelemattomat ja palkkaryhmien ulkopuoliset tehtävät (järjestelmässä ilman hinnoittelutunnusta tai palkkaryhmäkoodia olevat työntekijät).

Palkkatarkastelu lokakuu 2025:

Henkilöstöryhmä	Keskiarvo €	Henkilömäärä
Johto ja päälliköt	6 311,99	36
Mies	6 477,32	16
Nainen	6 179,73	20
Opetus	4 527,22	278
Mies	4 450,82	114
Nainen	4 580,33	164
Tukipalvelut	3 049,75	163
Mies	3 283,72	37
Nainen	2 981,04	126
Kaikki yhteensä	4 157,04	477

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:

TVA-lisä 31.10.2025	Lisä yht./kk	Ka/sukupuoli	Henkilömäärä
Mies	3 645,85	151,91	24
Nainen	3 079,55	139,98	22
Kaikki yhteensä	6 725,40	146,20	46

Taulukko 10. TVA-lisät.

Opetushenkilöstön työn vaativuuden arviointiin perustuvan TVA-lisän saajia on yhteensä 46 henkilöä. TVA-lisän määrä on keskimäärin 146,20 euroa henkilöä kohti kuukaudessa. TVA-lisän saajista 52 % on miehiä ja 48 % naisia. Vastaava sukupuolten välinen jakauma kuntayhtymän päätoimisesta opetushenkilöstöstä on 41 % miehiä ja 59 % naisia.

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

H.koht.-lisä 31.10.2025	Lisä yht./kk	Ka/sukupuoli	Henkilömäärä
Mies	9 566,24	111,24	86
Nainen	20 698,79	117,61	176
Kaikki yhteensä	30 265,03	115,52	262

Taulukko 11. Henkilökohtaiset lisät.

Henkilökohtaisen lisän saajia on yhteensä 262 henkilöä ja lisän määrän keskiarvo on 115,52 euroa henkilöä kohden kuukaudessa. Henkilökohtaisen lisän saajista 33 % on miehiä ja 67 % naisia. Vastaava sukupuolten välinen jakauma kuntayhtymän koko henkilöstöstä on 35 % miehiä ja 65 % 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 ilman erityistä rekrytointiohjeen ja lain mukaista perustetta. Hakuprosesseihin laaditaan valintakriteerit, joiden perusteella tehtäviin valitaan kokonaisuveltuudeltaan paras hakija.

SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstöstä 65 prosenttia on naisia, mikä on tyypillinen suhde opetuslalla. SASKY pyrkii rekrytoimaan eri ikäisiä miehiä ja naisia niihin työtehtäviin, joihin on sekä mies- että naishakijoita. Rekrytointiohjeen mukaisesti työpaiikat ilmoitetaan julkisesti Kuntarekry-palvelussa, Työmarkkinatorilla ja SASKY:n 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. Hakuilmoittelua kehitetään tulevaisuudessa entistä paremmin houkuttelemaan osaajia myös nuorien joukosta.

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 lähtökohtaisesti 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 työnantajia 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 neljänä päivänä viikossa työtehtävien sen salliessa. Etätyö tarjoaa joustavuutta ja auttaa työntekijöitä yhdistämään työn ja vapaa-ajan tehokkaammin. Toimistotyöajassa sekä useilla yleistyöajassa 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.

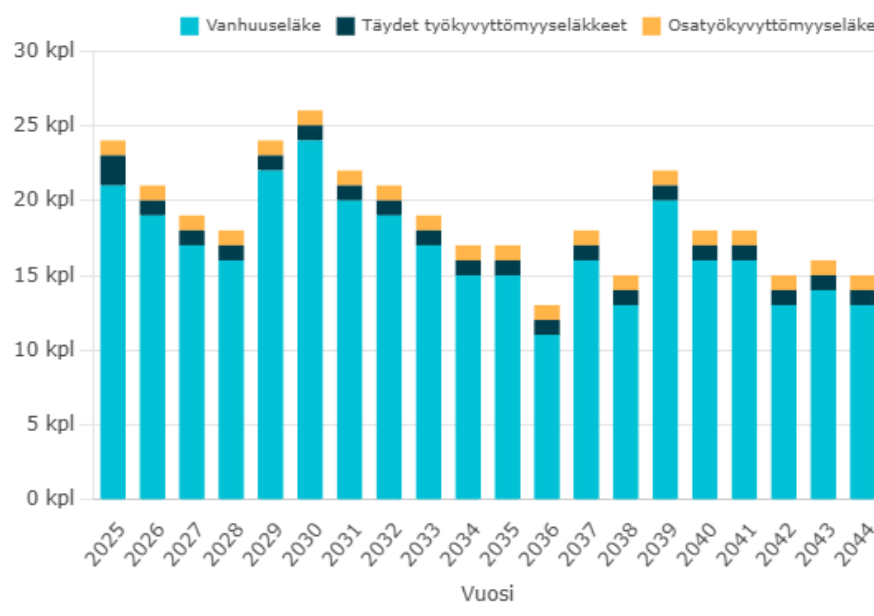
Alla on koottu ne toimenpiteet, joilla SASKY koulutuskuntayhtymässä tuetaan henkilöstön, ja erityisesti yli 55-vuotiaiden työkykyä ja työuran pidentämistä.



Kuvio 8. Työkyvyn tuki.

KEVA:n eläköitymisennusteen (kuvio 9) mukaan SASKY koulutuskuntayhtymässä toimivasta henkilöstöstä eläköityy seuraavan viiden vuoden (2026–2030) aikana 108 henkilöä, mikä on noin 20 % vuoden 2024 henkilöstön määrästä. Toimivasta henkilöstöstä merkittävä osa, 202 työntekijää, mikä on n. 38 % vuoden 2024 henkilöstöstä, ovat työturvallisuuslain tarkoittamalla tavalla siinä henkilöstöryhmässä, jonka työkyvyn tukemiseen ja työelämässä pysymiseen tulee erityisesti panostaa.

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



Kuvio 9. Eläköitymisennuste 2025–2044. Lähde: Keva Avaintiedot

5.6 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen palvelussuhteessa

Tässä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on kuvattu arvio nykytilasta sekä kuvattu arvioinnin johtopäätökset, palkkauksen perusteet ja määrittely sekä erot miesten ja naisten välillä, rekrytoinnin, 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.
- Hakijan valinnassa voidaan huomioida positiivinen erityiskohtelu (ns. positiivinen syrjintä), eli tarvittaessa asettaa etusijalle vähemmistössä olevan sukupuolen edustaja.
- Rekrytointiprosessissa käytetään aina ansiovertailua, mikäli ansiovertailun laadinnan kriteerit täyttyvät.
- Perehdytys ja työhönopastus 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 tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu eri alojen sekä miesten ja naisten välillä.
 - Palkan määrittelyssä noudatetaan aina kuntayhtymän voimassa olevia ohjeita. Palkkauspäätöksiä ei tehdä tai lisiä myönnetä, mikäli ne eivät noudata ohjeita, linjauksia ja määräyksiä.
- Puuttuminen epäasialliseen käyttäytymiseen ja syrjintään
 - Päivitetään epäasiallisen käyttäytymisen toimintamalli.
 - Noudatetaan ohjeistusta puuttumiseen ja kurinpidollisiin toimiin.
 - Rohkaistaan henkilöstöä nostamaan esiin epäkohtia työssä tai työyhteisössä.
 - Kaikkeen epäasialliseen käytökseen puututaan, sillä Saskyn kulttuuri on se käytös tai toiminta, joka sallitaan.

- Vuorovaikutus ja palautekulttuuri
 - Varmistetaan mahdolliset yksiköllisen tuen tarpeet viestinnässä.
 - 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 vuorovaikutuksella 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 työtehtävässä ja muotoillaan mahdollisuuksien mukaan työtehtävää ja tarjotaan osa-aikatyötä.
- Palvelussuhteen päättymisen
 - Kerätään palautetta toiminnan edelleen parantamiseksi ja hyödynnetään saatua tietoa osana päätöksentekoa ja kehittämistyötä.

6 Työhyvinvoinnin edistäminen

Hyvinvointi koostuu mm. työntekijän terveydestä ja työkyvystä, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä, johtamisesta sekä psykososiaalisesta turvallisuudesta. 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 suojavarusteet 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 omaavalvonnan 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 työelämävaihdolle. 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 etätyömahdollisuuksia ja liukuvan työajan hyödyntämistä. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan oikeus pitää virkavapaita ja ylimääräisiä lomia, jotka auttavat heitä palautumaan ja ylläpitämään työkykyään.

Työhyvinvointiohjelmat

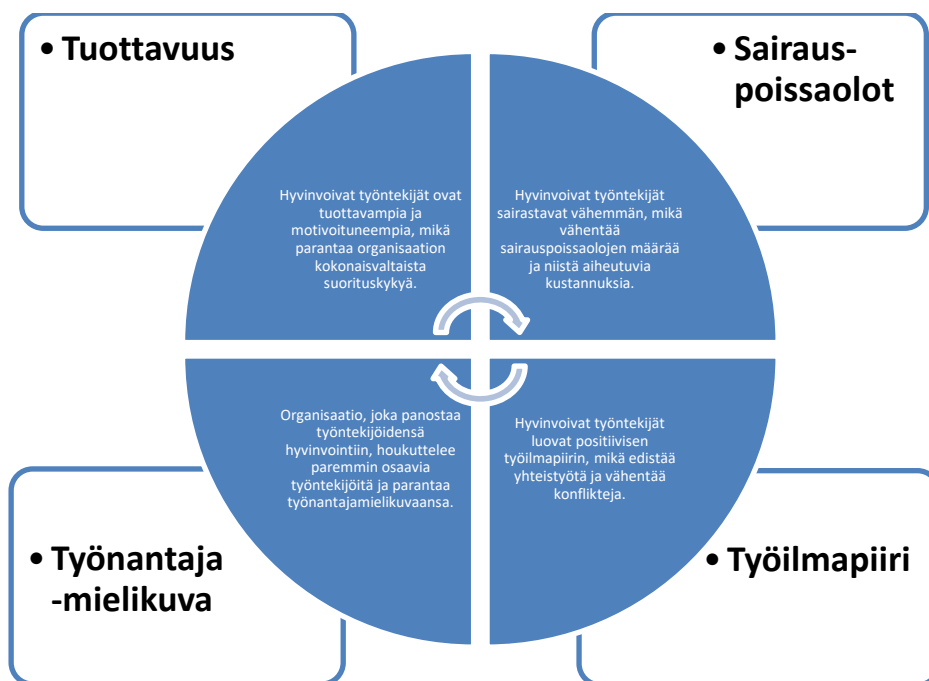
- Erilaiset ohjelmat ja kampanjat, kuten liikunta- ja hyvinvointipäivät, auttavat henkilöstöä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Henkilöstölle järjestetään vuosittain työhyvinvointipäivä, ja lisäksi kuukausittaiset työhyvinvointikahvit. Henkilöstölle mahdollistetaan osallistuminen SAKU ry:n tapahtumiin.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

Säännöllinen seuranta ja toiminnan kehittäminen

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

Kuvio 10. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden työhyvinvointi on merkityksellistä työnantajalle monesta syystä.



Kuvio 11. 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.

SASKY koulutuskuntayhtymässä kehitetään ja kehitetään	SASKY koulutuskuntayhtymässä on yhteisöllinen ja tasa- arvoinen toimintakulttuuri	SASKY koulutuskuntayhtymän johtaminen on vastuullista ja eettistä
• Rekrytointimme ja perehdytyksemme on laadukasta ja yhdenvertaista • Tarkastelemme ja uudistamme toimintatapojamme työtehtävissä, työyhteisöissä ja johtamisessa • Osaajamme kehittävät ammattitaitoaan osana jatkuvaa muutosta	• Työympäristömme on oikeudenmukainen, turvallinen ja terveellinen • Viestintämme on avointa, osallistavaa ja saavutettavaa • Päätöksenteko on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista	• Rohkaisemme ideointiin ja kokeilukulttuuriin • Pyydämme ja annamme rohkeaa ja rakentavaa palautetta • Varmistamme selkeät tavoitteet ja tuemme onnistumaan

Kuvio 12. 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.

Työn mielekkyys -kyselyn henkilöstöohjelman painopistealueisiin liittyvien kysymysten tulokset 2025 (asteikolla 1–7):

SASKY koulutuskuntayhtymässä kehitetään ja kehitetään		SASKY koulutuskuntayhtymässä on yhteisöllinen ja tasa- arvoinen toimintakulttuuri		SASKY koulutuskuntayhtymän johtaminen on vastuullista ja eettistä	
Rekrytointimme ja perehdytyksemme on laadukasta ja yhdenvertaista	4,8	Työympäristömme on oikeudenmukainen, turvallinen ja terveellinen	5,3	Rohkaisemme ideointiin ja kokeilukulttuuriin	5,3
Tarkastelemme ja uudistamme toimintatapojamme työtehtävissä, työyhteisöissä ja johtamisessa	4,9	Viestintämme on avointa, osallistavaa ja saavutettavaa	5,1	Pyydämme ja annamme rohkeaa ja rakentavaa palautetta	5
Osaajamme kehittävät ammattitaitoaan osana jatkuvaa muutosta	5,2	Päätöksenteko on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista	5,1	Varmistamme selkeät tavoitteet ja tuemme onnistumaan	5,3

Kuvio 13. Painopistealueisiin liittyvien kysymysten tulokset 2025.