

SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ  
HENKILÖSTÖSUUNNITELMA  
2023

SAK  
KY.FI



SAVON  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



# HENKILÖSTÖ- SUUNNITELMA 2023

# Sisällys

<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>Henkilöstö</b> .....	<b>5</b>
Henkilöstön määrä ja rakenne vuosina 2023–2025.....	5
Henkilöstön eläköityminen.....	6
Rekrytointi .....	7
<b>Periaatteet erilaisten palvelussuhdemuotojen käytöstä</b> .....	<b>8</b>
Palvelussuhteen luonne .....	8
Osa-aikatyö .....	8
Etätyö.....	8
<b>Henkilöstön työkyvyn tukeminen</b> .....	<b>9</b>
Työterveyshuolto .....	10
Työsuojelu ja työturvallisuus .....	10
<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b> .....	<b>11</b>
Organisaatio-osaaminen .....	12
Perehdytys osana ammatillista kehittämistä ja kehittymistä.....	12
Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen kehityskeskustelujen avulla .....	13
Pedagogisen osaamisen ja opetushenkilöstön kehittäminen.....	14
<b>Työllistymistä edistävät toimintatavat</b> .....	<b>15</b>
Työnantajan koulutusvelvollisuus tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotuille .....	15
Tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotun työterveyshuolto .....	15
Irtisanotun henkilön oikeudet .....	15
Työnantajan velvollisuudet .....	15
<b>Henkilöstön vaikutuskanavat ja yhteistoiminta</b> .....	<b>16</b>
Välitön yhteistoiminta .....	16
Edustuksellinen yhteistoiminta .....	16
<b>Suunnitelman toteutumisen seuranta</b> .....	<b>16</b>

## JOHDANTO

Savon koulutuskuntayhtymän strategian 2022 mukaan lupaus henkilöstölle on, että tuemme henkilöstöä palvelulupausten toteuttamisessa mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, tarjoamalla terveellisen, turvallisen ja nykyaikaisen työympäristön, jossa johtaminen on avointa, tasapuolista ja vuoropuhelua edistävää. Yhdessä henkilöstön kanssa parhaillaan uudistettava strategia ohjaa ja tukee kuntayhtymän toimintaa vuosina 2023–2025.

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat kuntayhtymän strategia ja taloudelliset suuntaviivat. Henkilöstön rakennetta ja määrää suunnitellaan samanaikaisesti taloussuunnittelun kanssa. Suunnittelussa keskeistä on henkilöstöön liittyvien määrällisten (henkilöstön määrä) ja laadullisten (työkyky ja osaaminen) tarpeiden kohdentuminen. Kohdentumisen suunnittelu on ennakkointia sen osalta, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Kuntayhtymän henkilöstösuunnitelmassa määrällinen ennakkointi esitetään kuntayhtymä- ja tulosalue-tasoisesti.

Vuonna 2023 kuntayhtymässä jatketaan uuden palkka- ja HR-järjestelmä Mepcon käyttöönottamista. Uuden ohjelmiston avulla voidaan entistä paremmin seurata henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja kehittää toimintaan liittyviä prosesseja. Tämä auttaa myös esihenkilöitä parempiin tuloksiin arjen henkilöstöjohtamisessa. Tulevina vuosina kehittämistoimet kohdistetaan erityisesti rekrytointiin ja henkilöstön perehdyttämisen parantamiseen. Henkilöstömäärä nousee hieman vuonna 2023 ja sen jälkeen määrä lähtee maltillisesti laskemaan. Tähän vaikuttaa osaltaan henkilöstön eläköityminen ja toiminnan kehittäminen entistä sujuvammaksi esimerkiksi tiedolla johtamisen kautta.

Henkilöstön työhyvinvointia kehitetään aktiivisesti yhteistyössä henkilöstön, esihenkilöiden, henkilöstöpalveluiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Tulevina vuosina painopistealueena on henkilöstön työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen läpi työkaaren. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön ja esihenkilöiden työssä jaksamiseen sekä mielenterveyden tukemiseen. Päivittäisen johtamisen lisäksi kuntayhtymässä työhyvinvointia ja työkykyä seurataan työkykyjohtamisen ohjausryhmässä. Työhyvinvointiin liittyy tärkeänä osa-alueena turvallisuus ja työsuojelu. Näiden parantamiseksi tehdään jatkuvaa riskien arviointia ja yhteistyötä työterveyshuollon sekä viranomaisten kanssa.

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestävänsä tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta. Osaamisen kehittäminen konkretisoituu henkilöstökoulutusten suunnitelmassa ja yksilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa, joka käydään läpi vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä.

# HENKILÖSTÖ

## HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE VUOSINA 2023–2025

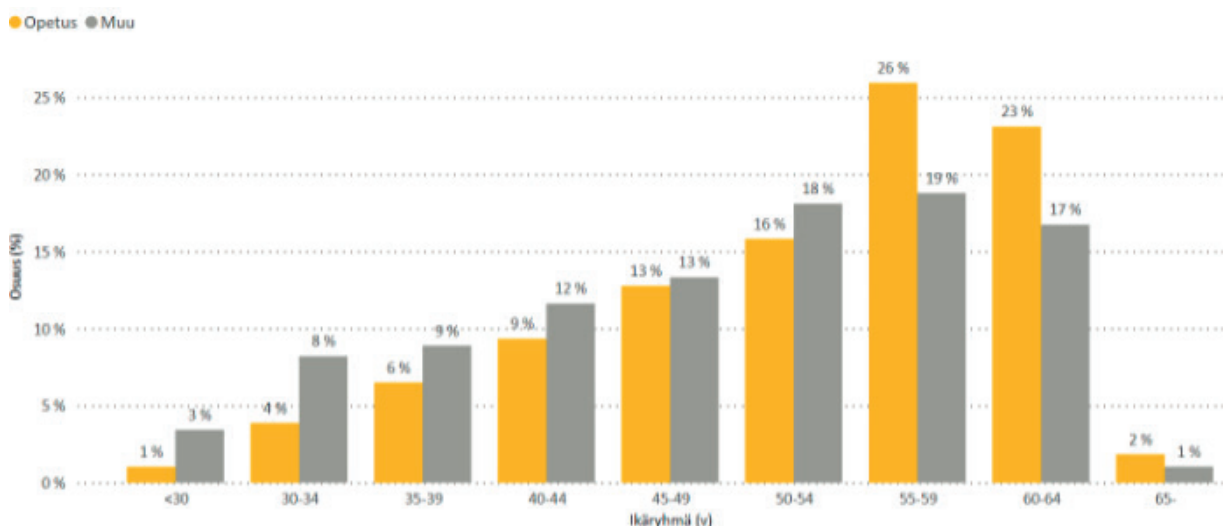
Kuntayhtymän henkilöstömäärä nousee vuonna 2023, mutta vähenee vuodesta 2024 lähtien. Sama suuntaus näkyy oppimis- ja tukipalveluissa. Tulosaluekohtainen arviointi henkilöstömäärän kehityksestä perustuu ennakkointiin oppimis- ja tukipalveluissa.

Taulukossa 1 on esitetty vuodet 2023–2025 jaottelulla kokoaikainen / osa-aikainen henkilöstö. Kehityssuunta tällä vertailulla on myös laskeva vuodesta 2023 eteenpäin.

**Taulukko 1. Arvio henkilöstömäärästä tulosalueittain vuosina 2023–2025 (kokoaikaiset ja osa-aikaiset).**

Tulosalueet	Kokoaik. 2023	Osa-aik. 2023	Yht. 2023	Kokoaik. 2024	Osa-aik. 2024	Yht. 2024	Kokoaik. 2025	Osa-aik. 2025	Yht. 2025
Oppimis palvelut	583	63	646	583	58	641	585	52	637
Tukipalvelut	128	3	131	127	4	131	127	3	130
Kuntayhtymän johto	8	0	8	8	0	8	8	0	8
<b>Kuntayhtymä yhteensä</b>	<b>719</b>	<b>66</b>	<b>785</b>	<b>718</b>	<b>62</b>	<b>780</b>	<b>720</b>	<b>55</b>	<b>775</b>

Henkilöstön keski-ikä on 52,4 vuotta (Rapsa 2.10.2022). Kaaviossa 1 on esitetty jakauma ikäryhmittäin opetushenkilöstö / muu henkilöstö (Rapsa 2.10.2022). Sekä opetushenkilöstön että muun henkilöstön osalta suurin ryhmä ovat 55–59-vuotiaat. Ikärakenteen kehitykseen vaikuttavat eläköitymiset ja rekrytoitavan uuden henkilöstön ikä.



**Kaavio 1. Henkilöstön ikärakenne opetushenkilöstö / muu henkilöstö (Rapsa 2.10.2022).**

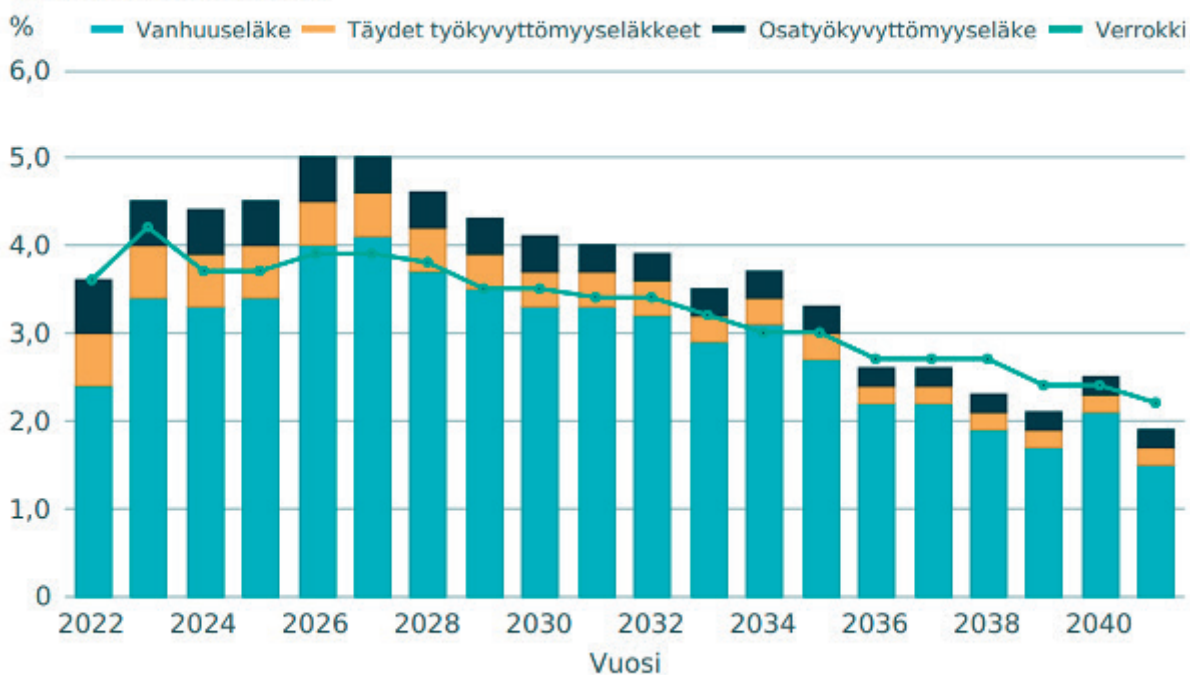
## HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN

Henkilöstön eläköitymisen perusteella voidaan arvioida luonnollisen poistuman vaikutuksia henkilöstön määrään tulevina vuosina. Vanhuuseläkkeelle voi pääsääntöisesti jäädä 63 ja 68 ikävuoden välillä. Vuonna 1959 ja sitä ennen syntyneillä viranhaltijoilla/työntekijöillä on henkilökohtainen eläkeikä, jos palvelussuhde on alkanut ennen 1.1.1993 ja jatkuu eläkeikään saakka. Se lasketaan painotettuna päivän tarkkuudella 63–65 vuoden välille. Vanhuuseläkeikä on sitä lähempänä 63 vuotta, mitä enemmän työvuosia henkilöllä on ollut ennen vuotta 1995. Vuoden 2017 eläkeuudistuksesta johtuen alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain. Eläkeikä ei välttämättä ole sama kuin eläkkeelle siirtymisikä.

Kaavion 2 ennusteessa kuvataan eläkevakuutettujen arvioitu eläköityminen aikasarjana vuosittain. Ennuste perustuu vuoden 2020 lopussa vakuutettuina olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2022 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt. Vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet, täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät kuntoutustuet ja osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet. Työuraeläkkeet sisältyvät täysiin työkyvyttömyyseläkkeisiin. Prosenttiosuudet on laskettu vertaamalla eläköityvien määrää vastaavaan edeltävänä vuotena palveluksessa 31.12. olevien henkilöiden joukkoon.

Kevan ennusteen mukaan vuosina 2023–2025 vanhuuseläkkeelle siirtyy yhteensä 80 henkilöä. Vakituisten henkilöstön määrä ei ole suunniteltu vähenevän (kappale 1.1) yhtä paljon kuin vuosina 2023–2025 eläköitymisennusteessa jää henkilöstöä pois palveluksesta. Vuosina 2023–2024 vakituisten osalta henkilöstömäärä pienenee viidellä henkilöllä ja samoin vuosina 2024–2025 viidellä henkilöllä.

### Eläköitymisennuste



Kaavio 2. Kevan eläköitymisennuste vuoteen 2040 saakka.

## REKRYTOINTI

Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin lähtökohtana on yhteisesti sovitut toimintamallit, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä 2022 strategiaamme kirjattu arvo: luottamus.

Koulutuskuntayhtymän työtehtävät ovat monipuolisia ja avoimiin työtehtäviin voi hakeutua erilaisilla koulutus- ja osaamistaustoilla. Rekrytointin tavoitteena on saada avoinna oleviin palvelussuhteisiin päteviä osaajia. Kelpoisuusvaatimukset on määritelty kuntayhtymän hallintosäännön 46 §:ssä, ellei siitä ole toisin laissa tai asetuksessa säädetty.

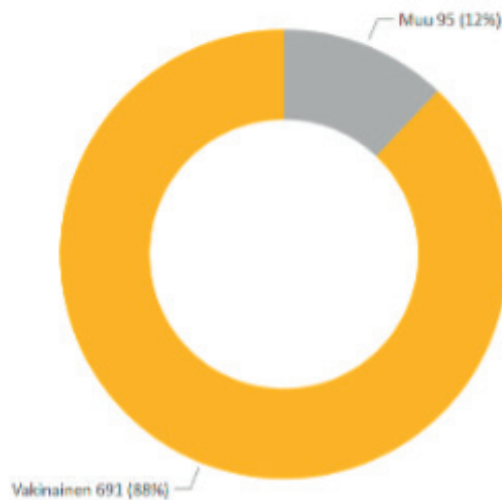
Rekrytointijärjestelmänä käytetään Kuntarekryä, joka mahdollistaa prosessinmukaisen ja luotettavan rekrytointin. Vakinaiset ja pääosin myös pitempiaikaiset määräaikaiset virkasuhteiset palvelussuhteet on täytettävä julkisen hakumenettelyn kautta, jolloin hakuilmoitus on oltava nähtävänä vähintään 14 kalenteripäivää Savon koulutuskuntayhtymän julkisella nettisivulla sekä intrassa. Myös työsopimussuhteiset toimet täytetään pääsääntöisesti julkisen hakumenettelyn kautta.

Rekrytoinnit suunnitellaan lainsäädännön ja 1.3.2021 voimaan tulleen **Rekrytointiohjeen** mukaan, jossa rekrytointiprosessista kerrotaan tarkemmin.

# PERIAATTEET ERILAISTEN PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

## PALVELUSSUHTEEN LUONNE

Pysyviin tehtäviin henkilöstö palkataan toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen. Määräaikaisen palvelussuhteen perusteena pitää olla perusteltu syy, esimerkiksi sijaisuus. Työsopimuksessa tai viranhaitomääräyksessä on aina ilmoitettava määräaikaisuuden syy. Kaavio 3 osoittaa, että kuntayhtymän henkilöstöstä vuonna 2022 toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa on 88 % henkilöstöstä. Vuosille 2023 ja 2024 tavoitteena on 90 %.



**Kaavio 3. Vakinainen ja muu henkilöstö (Rapsa 2.10.2022).**

## OSA-AIKATYÖ

Palvelussuhde voi olla osa-aikainen sopimuksen perusteella tai työnantajan päätöksellä. Viranhaltijalla/työntekijällä on tietyissä tilanteissa oikeus siirtyä osa-aikatyöhön, esimerkiksi perhevapaista osittaiselle hoitovapaalle. Harkinnanvaraisissa tilanteissa esihenkilö tekee päätöksen huomioiden kokonaistilanteen tehtävän hoidon suhteen. Perhevapaaudistus 1.8.2022 lisää molempien vanhempien mahdollisuutta jäädä lapsen syntymän jälkeen perhevapaalle.

Palvelussuhteen osa-aikaistaminen on mahdollista taloudellisilla ja tuotannollisilla irtisanomisperusteilla silloin, kun tarjolla oleva työ on vähentynyt eikä viranhaltijalle/työntekijälle voida enää tarjota koko-aikaisia töitä. Palvelussuhteen osa-aikaistaminen on tällöin mahdollista irtisanomisaikaa noudattaen. Ennen kuin työnantaja päättää osa-aikaistamisesta on asiaa käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Mikäli työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä osa-aikatyöntekijälle sopiviin tehtäviin, on työtä tarjottava ensisijaisesti osa-aikatyöntekijälle. Lisätyön tarjoamisvelvollisuus osa-aikaiselle työntekijälle ohittaa taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotun takaisinottovelvollisuuden.

## ETÄTYÖ

Kuntayhtymän palvelussuhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan työlainsäädäntöä sekä kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia ja toimitaan 1.10.2020 voimaan tulleen etätyöohjeen mukaan (yhtymähallituksen päätös 4.9.2020, § 88). **Etätyöhön liittyvät asiakirjat intrassa**



# HENKILÖSTÖN TYÖKYVYN TUKEMINEN

Henkilöstön hyvinvointi ja työkyky ovat kuntayhtymän menestyksen edellytyksenä. Strategia 2022 lupaa henkilöstölle terveellisen, turvallisen ja nykyaikaisen työympäristön, jossa johtaminen on avointa, tasa-puolista ja vuoropuhelua edistävää. Parhailaan uudistuvan strategian mukaiset linjaukset huomioidaan niiden vahvistuttua.

Työkykyä johdetaan kokonaisvaltaisesti ja siten, että

- johtaminen tukee hyvinvointia
- esihenkilöt tunnistavat varhaiset signaalit työkyvyn heikkenemisestä ja toimivat aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi
- toimintatavat ja prosessit tukevat hyvinvointia ja työkykyä
- yhteistyö työterveyden, johdon ja työsuojeluorganisaation kanssa on aktiivista ja edistää terveen työpaikan rakentumista ja
- työkykyjohtaminen tukee eläkekustannusten hallintaa.

Työkykyjohtamisen painopisteenä on työkyvyn säilyttämistä tukevan toimintakulttuurin rakentaminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen konkretisoituu tulosalueiden ja osaamispoolien omissa kehittämissuunnitelmissa. Kuntayhtymän tulosalueet ja osaamispoolit laativat vuosittain oman kehittämissuunnitelmansa palautetiedon pohjalta käytävän yhteisen keskustelun perusteella. Tietoa kehittämissuunnitelmaan tuottavat henkilöstökyselyt (Fiilismittaus, TOB työolobarometri ja vaarojen kartoituksen pohjalta tehty riskien arviointi), työpaikkaselvitykset, tilastot sairauspoissaoloista / korvaavan työn käytöstä, Kevan tilastot eläköitymistilanteesta sekä Sirius HR-työkykyjohtamisen toiminnanohjausjärjestelmän tuottamat tiedot Välittämisen mallin mukaisten keskustelujen toteutumisesta. Kevan Avaintiedot palvelun käyttöönoton myötä tietoa työkykyjohtamisen tueksi saadaan entistä paremmin. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan ne konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla työyhteisön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa, toteuttamiselle asetettu aikataulu ja vastuuhenkilö sekä tapa, jolla sovitun asian toteutumista seurataan. Esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja kehittämistä vahvistetaan mm. Kevan ja työterveyshuollon järjestämällä tilaisuuksilla. Tukea työkykytilanteiden kohtaamiseen saa myös työsuojelun sekä henkilöstöpalvelujen tahoilta.

Kuntayhtymässä alkoi elokuussa Kevan osarahoittamana koko henkilöstöä koskeva Aivotyö sujuvaksi Sakyssa -hanke. Hanke kestää lukuvuoden 2022–2023 ja sen toimilla pyritään taklaamaan henkilöstön kokemia ergonomisia haasteita ja sujuvoittamaan aivotyötä, joilla tavoitellaan parempaa hyvinvointia ja työssä jaksamista. Parikymmentä Sakyylaista eri toimi- ja vastuualueilta on käynyt Työterveyslaitos Aivotyöagentti-valmennuksen. Hankkeen puitteissa henkilöstön osaamista kehitetään mm. järjestämällä koulutusta aivotyöstä, kognitiivisesta ergonomiasta ja aivotyön vaatimuksista sekä tarjotaan valmiuksia oman aivotyön hallintaan ja aivotyön kehittämiseen omassa työyhteisössä.

Henkilöstön työkyvyn tukemiseen liittyvät asiakirjat intrassa:

**Työkyvyn tukeminen**

**Ohjeet työkyvyn ylläpitämiseksi henkilöstölle ja esihenkilöille**

**Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun estämisen toimintamalli**

**Päihdeasioiden käsittelyn toimintamalli**

**Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022–2024**

## TYÖTERVEYSHUOLTO

Kuntayhtymän työterveyshuoltopalveluihin kuuluvat lakisääteinen ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja yleislääkäritasoinen sairaanhoito. Työterveyshuollon palvelut ostetaan Terveystalo Oyj:lta.

Työterveyshuollon palvelusopimus kohdentuu erityisesti työkyvyn parantamiseen ja ennalta ehkäisevään työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon sairaanhoito on yleislääkäritasoinen, jossa tehdään hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Kroonisten sairauksien hoidossa on käytössä terveydenedistämisen ohjelmat, joita täsmennetään vuosittain työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Palveluvalikoimaan kuuluu myös työfysioterapeutin suoravastaanotto tuki- ja liikuntaelimestön ongelmiin. Lisäksi työterveyshuollosta saa työterveyspsykologin yksilövastaanoton lisäksi etäpalveluna tukea myös mielen hyvinvointiin Mielen chat -hyvinvoinnin digipalvelusta. Se on välitöntä, matalan kynnyksen keskustelutukea 24/7. Etäpalveluna saa samaa työterveyspsykologin apua mitä lähivastaanotollakin.

Lisäksi henkilöstölle on saatavilla A-klinikkasäätiön tuottamia etäkuntoutuksen verkkoterapiapalveluita. Palvelut on tarkoitettu työkyvyn ylläpitämiseksi niille alkoholin riskikäyttäjille, jotka haluavat apua alkoholin käytön vähentämisessä tai lopettamisessa.

Työterveyshuollon asiakirjat intrassa: [Työterveyshuollon toimintasuunnitelmat](#)

## TYÖSUOJELU JA TYÖTURVALLISUUS

Työsuojelulla pyritään ehkäisemään, vähentämään ja poistamaan työssä ja työoloista aiheutuvia vaaroja. Työsuojelu on osa työyhteisön johtamista ja kehittämistä. Työsuojelun tavoitteena on turvallisen ja häiriöttömän toiminnan, asiointin ja työskentely- ja oppimisympäristön takaaminen. Työsuojelun toimintaohjelma ja painopisteet perustuvat strategian mukaiseen arvoomme: luottamus. Työsuojelun toimintaohjelmassa painotetaan erityisesti ennalta ehkäisevää työsuojelua, vaarojen ja riskien arviointia ja organisaation muutostilanteiden hallintaa. Kuntayhtymän työsuojelutoiminta on osa henkilöstösuunnitelmaa, jossa on kuvattu yhteistoimintamenettelyn ja työsuojelun tehtävät.

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee käytettävissään olevin keinoin huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden työoloista, turvallisuudesta ja terveydestä. Työsuojeluorganisaatio toimii asiantuntijana ja sen tehtävänä on tukea ja auttaa työyhteisöjä tiedottamalla ja kouluttamalla työsuojeluun liittyvissä ajankohdaisissa asioissa. Työsuojeluyhteistyötä varten yhteistyöryhmässä valitut henkilöt toimivat linjaorganisaation tukena varmistamassa ja edistämässä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan riittävän järjestelmällisesti selvittämään ja tunnistamaan työstä ja työympäristöstä työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Kuntayhtymässä tehdään sähköisesti vaarojen tunnistamista ja arviointia. Näiden arviointien pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma jokaiseen työyksikköön. Työterveyshuollon kanssa tehdään työpaikkaselvitykset 3–5 vuoden välein riippuen alan työturvallisuusriskeistä ja niissä käydään läpi työntekijöiden jaksamista sekä psykososiaalisten kuormitustekijöiden jatkuvaa seuranta osana henkilöstön hyvinvointia.

Työtapaturmien ja turvallisuushavainnoista tehtyjen ilmoitusten sattuessa käytetään tapaturman tutkintamallia. Tämän mallin avulla selvitetään yhteistyössä esihenkilöiden, henkilöstön ja työsuojeluhenkilöstön kanssa, miten vaaratilanne tai tapaturma voidaan jatkossa estää. Tavoitteena on vähentää työstä johtuvia tapaturmia ja ennaltaehkäistä työmatkatapaturmia sekä hyödyntää tutkintamallin kautta saatuja tietoja tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi ja tehostaa työtapaturmien käsittelyä osaamisalueittain.

# HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamista kehitetään työn vaatimuksista nousevien osaamistarpeiden mukaan. Henkilöstön osaaminen koostuu sekä organisaation toiminnassa tarvittavasta osaamisesta (organisaatio-osaaminen) että oman ammatin osaamisvaatimuksista (ammattillinen osaaminen). Henkilöstöltä vaadittava osaaminen pohjaa työelämän ja opiskelijoiden tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Samanaikaisesti huomioidaan niin työelämän toimialakohtaiset osaamistarpeet ja näiden ennakointi kuin henkilöstön nykyinen osaaminen.

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestäväen tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat merkittävin resurssi tuotettaessa työelämän tarvitsemää osaamista tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta.

Jatkuvan oppimisen kautta turvataan osaamista myös tulevaisuudessa, työn, teknologian ja maailman muutoksissa. Kuntayhtymän ennakkoinnin toimintamallia uudistetaan ja tämän avulla voidaan entistä paremmin ennakoida työelämän tulevaisuuden osaamistarpeita, sekä vastata näihin tarpeisiin. Tähän linkittyy tiiviisti myös henkilöstön osaamisen varmistaminen ja uudistaminen. Tässä hyödynnetään monipuolisesti yrityseltä, koulutusaloilta ja opiskelijoilta mm. tulevaisuustyöpajoissa kerättyä ennakoitietoa liittyen keskipitkän aikavälin työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeisiin. Hyvää taustatietoa saadaan myös mm. Pohjois-Savon liiton, Opetushallituksen osaamisen ennakoitinfoorumien (OEF) ja Sitran tuottamasta tilasto- ja ennakoitintiedosta.

Ennakkoinnin toimintamallin uudistamistyön tukena toteutetaan Tulevaisuustyöpajoja, joissa niin sanotusti harjoitellaan tulevaisuusajattelua hyödyntäen HAASTA - KUVITTELE - TOIMI -toimintamallia. Tulevaisuustyöpajoja toteutetaan mm. yhtymähallitukselle / valtuuston puheenjohtajistolle, esihenkilöille, koulutusalojen tutkintovastaaville / opettajille, opiskelijoille sekä työelämän edustajille. Työpajojen tarjoama anti koostetaan (myös olennaisuusanalyysin muotoon), ja aineistoa hyödynnetään mm. kuntayhtymän strategian ja ennakkoinnin toimintamallin uudistamistyössä, sekä koulutusaloilla uusien koulutustuotteiden/-palveluiden tai koulutusmuotojen innovointityössä.

Vuonna 2023 kuntayhtymässä toimitaan uudistetun ennakkoinnin toimintamallin mukaisesti, sitä vahvasti hyödyntäen erityisesti koulutusaloilla, tuottaen ennakoiden tietoa työelämän tarpeista sekä uusista innovaatioista näihin vastaamiseen, ja toimien samalla myös johtamisen ja päätöksenteon tukena. Mikä onkaan tulevaisuudessa työelämän vaatima Sakkyn osaaminen esimerkiksi vuonna 2030 tai 2050? Mitkä ovat ne täysin uudet osaamiset tai niiden yhdistelmät, joita itse ensin hankimme, ja joita tarjoamme työelämälle? Ennakointi on strategisen johtamisen perusta. Toimintaympäristön ja työelämän tulevaisuuden muutokset heijastuvat näkyviin hiljalleen heikkojen signaalien kautta, tuottaen meille tärkeää tietoa, jota hyödynnämme osana omaa koulutuspoliittisen suunnittelun kenttäämme.

## **ORGANISAATIO-OSAAMINEN**

Organisaatio-osaaminen koostuu omassa organisaatiossa olevien toimintatapojen osaamisesta sekä erilaisten tietojärjestelmien käytön osaamisesta. Organisaatiokulttuurin kehittämistyössä painopisteiksi ovat nousseet yhteiset toimintatavat ja niiden noudattaminen sekä toisten työn arvostus. Yhteiset toimintatavat määritellään toiminnanohjausjärjestelmään (IMS ja intra). IMS-järjestelmään kuvataan tärkeimmät prosessit ja kirjataan prosesseihin liittyvät ohjeet. Intra on ohjeiden julkaisualusta, jonka käyttöön henkilöstöä koulutetaan.

Tiedolla johtamisen välineiksi kehitetään raportointiratkaisuja, joissa esihenkilöt ja henkilöstö voivat seurata oman työnsä kannalta tärkeitä ajantasaisia mittaritietoja. Raportointiratkaisut yhdistetään intraan. Henkilöstöä ja esihenkilöitä koulutetaan raporttien käyttämiseen ja tulkitsemiseen.

Henkilöstön koulutussuunnitelma on laadittu ja sitä päivitetään tarpeen mukaan.

Koulutussuunnitelmaan on kuvattu aihekokonaisuuksina:

- koko henkilöstön osaamista edistävät koulutukset
- esihenkilötaitoja ja johtamisosaamista lisäävät koulutukset
- opetushenkilöstön osaamista lisäävät koulutukset
- tukipalveluhenkilöstön osaamista lisäävät koulutukset.

Henkilöstön koulutuskalenteriin kootaan ne koulutukset, joita järjestetään organisaation omana toimintana. Henkilöstö osallistuu myös eri organisaatioiden järjestämiin koulutuksiin. Esimerkiksi vuosina 2022–2023 kuntayhtymän esihenkilöt osallistuvat POSI Hyvinvointia positiivisella ja vahvuusperusteisellä johtamisella -koulutukseen (9 opintopistettä). Valmennus perustuu positiivisen johtamisen ja organisaation teoriaan sekä laajaan vahvuusnäkemykseen ja positiivisena johtajana kehittymisen 6xT-malliin. Hanke on Opetushallituksen rahoittamaa opetustoimen henkilöstökoulutusta.

## **PEREHDYTYS OSANA AMMATILLISTA KEHITTÄMISTÄ JA KEHITTYMISTÄ**

Osaamista vahvistetaan muun muassa oikea-aikaisella, suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdyttämisellä. Se on myös osa työkyvyn ylläpitoa, turvallisuutta ja vahvistaa työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Hyvällä perehdytyksellä vahvistamme työntekijän valmiuksia tehdä työtään, ja uusien työntekijöiden kohdalla myös kiinnittymistä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Vastavuoroisesti organisaatio saa työntekijältä käyttöönsä uusia käytäntöjä ja ideoita. Onnistunut perehdytys tuottaa työntekijälle myös onnistumisen kokemuksia, joka edistää omanarvontuntoa, itseluottamusta sekä oppimista ja osaamista. Työntekijälle korostetaan myös itsenäisen perehtymisen merkitystä ja veloitetta ottaa asioista selvää. Perehtymiselle ja perehdyttämiselle on varattava riittävästi aikaa ja henkilöresursseja. Päävastuu perehdyttämisen onnistumisesta on lähiesihenkilöllä.

Kuntayhtymässä on otettu käyttöön kolmiportainen perehdytysohjelma, joka sisältää kaikille uusille työntekijöille:

1. perehdytyksen kuntayhtymään ja organisaatioon
2. perehdytyksen yhteisiin yleisiin asioihin
3. perehdytyksen alaan, pooliin ja työyhteisöön.

Lisäksi oppimispalvelujen henkilöstölle on useita muita infoja, kuten mm.: järjestyssäännöt ja kurinpiito, vuosityöaika, oppivelvollisuus, koulutuksen järjestäjän lainsäädäntö, opiskeluhoito sekä tutkinnon muodostuminen ja arviointi.

Palvelussuhteen alussa käydään läpi työtehtävät ja työhön opastaminen, jonka tukena käytetään Moodlessa olevaa perehdyttämismateriaalia. Tätä materiaalia päivitetään aktiivisesti yhteistyössä eri alojen ja osaamispoolien kanssa. Perehdyttäminen jatkuu läpi koko henkilön työkaaren, huomioiden työtehtävien ja -tapojen sekä työvälineiden muuttumisen ja kehityksen.

## **HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KEHITYSKESKUSTELUJEN AVULLA**

Työntekijöiden jatkuvasta kehittymisestä on huolehdittava koulutuksen, työnohjauksen, mentoroinnin ja kehityskeskustelujen avulla. Työntekijälle kehityskeskustelu on keskeinen väline osaamisen kehittämistarpeiden määrittelemisessä ja kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Kehityskeskustelussa määritellään henkilökohtaiset ja kuntayhtymän strategian toteuttamista edistävät tavoitteet ja varmistetaan, että osaaminen on työnkuvan onnistuneen toteuttamisen mahdollistavalla tasolla. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämisen tavoitteet ja laaditaan suunnitelma sen toteuttamiseksi. Kehityskeskustelujen, työelämäfoorumien ja muun ennakkoinnin tuottamat osaamisen kehittämistarpeet kirjataan kuntayhtymän koulutussuunnitelmaan, joka julkaistaan intrassa ja sitä päivitetään säännöllisesti.

Hyvässä kehityskeskustelussa työntekijän ja esihenkilön luottamuksellinen suhde korostuu, koska se helpottaa työntekijän elämäntilanteen sekä kehittämistarpeiden puheeksi ottamista. Esihenkilöllä tulee olla taitoa kuunnella sekä kannustaa ja rohkaista uusien toimintatapojen kehittämiseen ja pitkäjänteisen kehittymisen oivaltamiseen. Työntekijä on osaltaan vastuussa, että oma osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan ehkäistä osaamisvajeesta johtuvaa työkyvyn heikkenemistä ja ennenaikaista työuran päättymistä, mikä on tärkeää myös yhteiskunnan kannalta.

Kehityskeskusteluiden yhteyteen sopii osaamisen seuranta, työuran suunnittelu ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen tulevaisuuslähtöisesti. Keskustelussa on luontevaa ottaa puheeksi organisaation ja työntekijän tavoitteet sekä niiden yhteensovittaminen, työturvallisuus ja -hyvinvointi, työyhteisön tila ja palautteen saaminen ja sen antaminen. Työuran eri vaiheissa keskusteluissa painottuvat eri asiat ja hyvin toteutettuina kehityskeskusteluista hyötyvät kaikenikäiset. Työuran loppuvaiheessa kehityskeskusteluissa suunnitellaan viimeisiä työvuosia ja hiljaisen tiedon sekä osaamisen siirtämistä ja valmistaudutaan eläkkeelle jäämiseen. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii muun muassa osapuolien huolellista valmistautumista, aktiivista vuorovaikutusta puolin ja toisin sekä sovittujen asioiden viemistä käytäntöön.

## PEDAGOGISEN OSAAMISEN JA OPETUSHENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Ammatillinen opettaja on oman alansa ja pedagogiikan osaaja. Substanssiosaaminen koostuu opettajan ammatillisesta tietotaidosta eli hänen ammattiosaamisensa tiedoista ja taidoista. Substanssiosaamisen ylläpitäminen edellyttää ammatilliselta opettajalta sekä muuntautumiskykyä että tulevaisuusorientaatiota. Ajantasainen ammatillinen osaaminen on pohjana hyvälle pedagogiikalle >> opetukselle, ohjaamiselle ja oppimiselle. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämistä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta ja koulutuksiin osallistumisesta neuvotellaan oman esihenkilön kanssa. Erittäin tärkeää on myös eri tavoin toteutettava vuoropuhelu ja yhteistyö työelämän kanssa.

Pedagogiikalla tarkoitamme tässä tapoja, joilla toteutamme opetusta ja ohjausta. Opetushenkilöstön kehittämistoimissa huomioimme kuntayhtymän uudistuvan strategian mukaiset linjaukset. Kehitämme opetusta, ohjausta ja oppimista kolmessa oppimisympäristössä, joissa opetus-/ohjausmenetelmät on valittava mahdollisimman hyvin oppimista edistäviksi. Panostamme henkilöstökoulutuksissa uudenlaisiin menetelmiin ja toimintatapoihin uudistuneissa kampusympäristöissä. Opetuksen/ohjauksen kehittämistä ovat esimerkiksi toiminnallisuuden ja työelämälähtöisyyden lisääminen, oikea-aikainen ja opiskelijan tarpeiden mukainen ohjaus eri oppimisympäristöissä sekä osaaminen oppimisympäristöjen hyödyntämisessä huomioiden erilaiset oppijat. Tärkeä osa opettajan osaamisen kehittämistä on henkilökohtaistamisen osaaminen niin, että opettaja huomioi kullekin opiskelijalle sopivat oppimistavat ja -ympäristöt, aiemman osaamisen (osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen) ja tekee tarvittavat kirjaukset laadukkaasti. Amatillisten ja yhteisten aineiden integraatiota kehitämme opettajien yhteisellä suunnittelulla ja koulutuksella. Teknologia- ja digiosaamisen tarve lisääntyy kaikilla aloilla tulevaisuudessa. Oppimispalvelujen henkilöstön digiosaaminen on yksi tärkeimmistä oman osaamisen kehittämisen painopisteistä ammatillisen ja pedagogisen osaamisen ohella.

Pedagogisen osaamisen kehittämällä varmistamme, että

- oppilaitoksessa tapahtuvan oppimisen ja ohjauksen suunnittelu ja toimintatavat ovat joustavia ja monipuolisia.
- työelämässä oppiminen on monipuolista, laadukasta ja vastaa tutkintojen perusteita sekä koulutus- ja oppimistavoitteita.
- verkko mahdollistaa ja tukee kaikissa oppimisympäristöissä oppimista ja ohjausta - myös ajasta ja paikasta riippumatta.

Pedagogisen osaamisen kehittämisen keskeiset toimet:

1. Toteutamme Askelmerkki-koulutuksia säännöllisesti sekä tarvittaessa muita infotilaisuuksia.
2. Koulutamme sekä tuemme pedagogisessa toiminnassa keskeisiä toimijaryhmiä, kuten esimerkiksi tutoropettajia, mentoreita, suunnitteluun osallistuvia ja esihenkilöitä.
3. Toteutamme pedagogisten painopisteiden mukaisia koulutuksia.
4. Päivitämme toimintamalleja sekä prosesseja säännöllisesti, perehdytämme henkilöstön ja hyödynnämme kehittämisessä toiminnanohjausjärjestelmää.

Tavoitteena on, että luomme opetukselle/ohjaukselle laatutavoitteet, joiden toteutumisen seurannassa on yhdenmukaiset mittarit ja toimintatavat.

# TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVÄT TOIMINTATAVAT

Työnantaja on yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä velvollinen esittelemään työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman tai toimintaperiaatteet (YTL 9 §).

## TYÖNANTAJAN KOULUTUSVELVOLLISUUS TUOTANNOLLISILLA TAI TALOUDELLISILLA PERUSTEILLA IRTISANOTUILLE

Työnantajan tulee tarjota irtisanotuille tilaisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja työntekijä/viranhaltija on ollut ennen palvelussuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa.

Työnantaja päättää valmennuksen tai koulutuksen sisällöstä, sillä edellytyksellä, että koulutus on työntekijän/viranhaltijan työllistymistä edistävää, ja että se vastaa arvoltaan yhden kuukauden palkkaa. Arvo lasketaan irtisanotun työntekijän/viranhaltijan kuukausiansioista tai samassa toimipaikassa työskentelevän henkilöstön keskimääräisestä kuukausiansiosta. Näistä vaihtoehdoista valitaan suurempi. Valmennuksesta tai koulutuksesta ei synny veronalaista tuloa työntekijälle/viranhaltijalle.

Pääsääntönä on, että valmennus tai koulutus on toteutettava kahden kuukauden kuluessa irtisanomisajan päättymisen jälkeen. Painavista syistä valmennus tai koulutus voidaan toteuttaa osittain tai kokonaan myöhempänäkin ajankohtana.

## TUOTANNOLLISILLA TAI TALOUDELLISILLA PERUSTEILLA IRTISANOTUN TYÖTERVEYSHUOLTO

Työnantajan tulee järjestää irtisanotuille työterveyshuolto kuuden kuukauden ajaksi työntekovelvollisuuden päättymisestä lukien, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja työntekijä/viranhaltija on ollut ennen työsuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa. Järjestämisvelvollisuus ei jatku enää sen jälkeen, kun työntekijä on siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen ja työterveyshuollon piiriin.

## IRTISANOTUN HENKILÖN OIKEUDET

Irtisanomisaikana työntekijä/viranhaltija on oikeutettu palkalliseen vapaaseen, kun hakee töitä, osallistuu työllistymissuunnitelman tekoon tai siinä sovittuihin toimenpiteisiin. Vapaan pituus 5–20 päivää, määräytyy irtisanomisajan pituuden mukaan. Se ei saa aiheuttaa merkittävää haittaa työnantajalle.

## TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET

Kun tuotannollisin tai taloudellisin perustein irtisanottuja on vähintään kymmenen, työnantaja tekee henkilöstön kanssa työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman. Kun irtisanottuja on alle kymmenen, työnantaja kertoo toimintaperiaatteet, miten irtisanomisajan tukipalvelut toimivat. Jos työnantaja palkkaa neljän kuukauden sisällä irtisanomisten jälkeen uutta henkilökuntaa, hänellä on velvollisuus tarjota työtä ensin irtisanotuille työntekijöille. Jos irtisanotun työsuhde on kestänyt 12 vuotta, takaisinottoaika on kuusi kuukautta.

# HENKILÖSTÖN VAIKUTUSKANAVAT JA YHTEISTOIMINTA

Työyhteisön asioita hoidetaan yhteistoiminnassa, jonka perustana on keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri. Yhteistoimintaa kuntayhtymässä säätelee laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Yhteistoiminnan osapuolia ovat kuntayhtymä työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö, jonka edustajina toimivat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut.

## VÄLITÖN YHTEISTOIMINTA

Välittömässä yhteistoiminnassa on kysymys yksittäisen viranhaltijan/työntekijän vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhönsä ja työyhteisöönsä ja näitä asioita käsitellään ensisijaisesti viranhaltijan/työntekijän ja esihenkilön välillä. Välitöntä yhteistoimintaa on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Työntekijän/työntekijöiden pyynnöstä asioiden käsittelyyn voi osallistua myös henkilöstön edustajana luottamusmies ja/tai työsuojeluvaltuutettu.

## EDUSTUKSELLINEN YHTEISTOIMINTA

Kuntayhtymän edustuksellinen yhteistoiminta toteutetaan yhteistoimintaryhmässä, johon kuuluvat työnantajan ja työntekijöiden edustajat. Ryhmä toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana. OHO Osaava, hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö -strateginen kehittämistiimi koostuu myös työntekijöiden ja työnantajan edustajista.

Kuntayhtymässä toimii myös koulutusyksikkökohtaisia kehittämissyörymiä, jotka antavat henkilöstölle ja opiskelijoille vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Kehittämissyörymä käsittelee ja ottaa kantaa mm. työympäristöä, työskentelyoloja ja työterveyttä koskeviin asioihin.

# SUUNNITELMAN TOTEUTUMISEN SEURANTA

Henkilöstösuunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti sekä esihenkilötyössä että kuntayhtymän johtoryhmässä. Tulokortissa henkilöstönäkökulman mittarit ovat yksi keskeinen seikka toteutumisen jatkuvassa seurannassa. Lisäksi vuosittain laadittavassa henkilöstökertomuksessa suunnitelman toteutumisesta raportoidaan vertailutietoina aiempien vuosien toteutumatiiedot.

Kuntayhtymässä käytetään sähköisiä työvälineitä henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen liittyvän tiedon hallinnassa. Yhtenäisten toimintatapojen ja työvälineiden avulla tiedon keruu on luotettavaa ja ajantasaista.





A photograph of three women in a meeting. One woman with glasses and a teal sweater is leaning over an orange sofa. Two other women, one with dark curly hair and one with blonde curly hair, are sitting on the sofa. They are all smiling and looking at each other. The woman with dark hair is holding a notebook with the 'SAVON' logo. The woman with blonde hair is also holding a notebook. The background is a blurred office or meeting room.

KESTÄVÄN  
TULEVAISUUDEN  
TEKIJÄ

SAK  
KY.FI



**SAVON**

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ