



SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ
HENKILÖSTÖSUUNNITELMA
2025



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



HENKILÖSTÖ- SUUNNITELMA 2025

Sisällys

Johdanto.....	4
Henkilöstö.....	6
Henkilöstön määrä ja rakenne vuosina 2025–2027	6
Henkilöstön eläköityminen.....	6
Rekrytointi	7
Periaatteet erilaisten palvelussuhdemuotojen käytöstä.....	8
Palvelussuhteen luonne	8
Osa-aikatyö	9
Etätyö.....	9
Henkilöstön työkyvyn tukeminen	10
Työterveyshuolto	13
Työsuojelu ja työturvallisuus	13
Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	14
Organisaation kyvykkyyksien kehittäminen	15
Perehdytys osana työkykyä, ammatillista kehittämistä ja kehittymistä.....	17
Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen vahvuus- ja tavoitekeskustelujen avulla	18
Opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogisen osaamisen kehittäminen.....	19
Työllistymistä edistävät toimintatavat	21
Työnantajan koulutusvelvollisuus tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotuille	21
Tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotun työterveyshuolto	21
Irtisanotun henkilön oikeudet	21
Työnantajan velvollisuudet	21
Henkilöstön vaikutuskanavat ja yhteistoiminta	22
Välitön yhteistoiminta	22
Edustuksellinen yhteistoiminta	22
Suunnitelman toteutumisen seuranta	22

JOHDANTO

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat Savon koulutuskuntayhtymän strategia ja taloudelliset suuntaviivat. Yhdessä henkilöstön kanssa uudistettu [strategia](#) ohjaa ja tukee Sakkyn toimintaa vuoteen 2027 saakka. Uudet arvomme ovat: arvostus, rohkeus ja vastuullisuus.

Sakkyn strategiaan on kirjattu kolme tavoitetta, joista yksi on: Pidämme osaajistamme huolen. Tähän tavoitteeseen liittyy seuraavat asiat:

- Henkilöstömme on ylpeästi ammattilaisia! Luomme puitteet kannustavalle organisaatio-
kulttuurille ja mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle sekä rohkeudelle toimia. Edistämme
joustavia toimintamalleja ja -prosesseja.
- Varmistamme tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan osaamisen – tuemme ja kannustamme
henkilöstön ammatillisia kehittymismahdollisuuksia – edistämme kokeilukulttuuria työ
tavoissa ja teknologiassa.
- Arvostamme työtämme ja kannustamme toisiamme yhteistyötä tehden.

Henkilöstön rakennetta ja määrää suunnitellaan samanaikaisesti taloussuunnittelun kanssa. Suunnittelun keskiössä ovat henkilöstön määrälliset (henkilöstön määrä) ja laadulliset (työkyky ja osaaminen) tarpeet. Ennakoimme, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tämä tarve voi muuttua. Kuntayhtymän henkilöstösuunnitelmas-
sa määrällinen ennakointi esitetään kuntayhtymä- ja tulosaluetasoisesti.

Vuonna 2025 kuntayhtymässä käyttöönotetaan uusi Populuksen HR-osio. Uusi osio tuo yhteen palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon toiminnot kattaen koko työsuhteen elinkaaren hallinnan. Tulevina vuosina kehittämistoimet kohdistuvat perehdyttämiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitoon ja henkilöstöpalveluiden prosessien sähköistämiseen. Henkilöstön määrä vähenee vuosina 2025–2026, eläköitymisten ja ammatilliseen koulutukseen kohdistuvien rahoitusleikkausten vuoksi.

Henkilöstön työhyvinvointia kehitetään aktiivisesti yhteistyössä henkilöstön, esihenkilöiden, henkilöstöpalveluiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Painopiste on työkyvyn tukemisessa ja ylläpitämisessä koko työuran ajan. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön ja esihenkilöiden työssä jaksamiseen sekä mielenterveyden tukemiseen. Päivittäisen johtamisen lisäksi kuntayhtymässä työhyvinvointia ja työkykyä seurataan työkykyjohtamisen ohjausryhmässä. Työkykyjohtamisen ohjausryhmä koostuu henkilöstön ja työnantajan edustajista. Ryhmän tehtävänä on seurata, ohjata, ylläpitää ja edistää henkilöstön työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta sekä tukea työssä jatkamista. Työkykyjohtaminen on osa Sakkyn strategiaa, visiota ja arvoja.

Työterveyshuollon palvelut kilpailutetaan, ja hyvän yhteistyön jatkuminen varmistetaan. Työterveyshuolto seuraa ja toimii ennakkoivasti työkyvyn edistämiseksi. Työhyvinvoinnin keskeisiin osa-alueisiin kuuluu myös turvallisuus ja työsuojelu.

Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestävä tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakkoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön ajantasainen osaaminen ja sen tehokas hyödyntäminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen työntekijä vastaa oman ammatillisen osaamisensa kehittämisestä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta työelämän vaatimusten mukaisesti. Osaamisen kehittämisen työryhmä laatii henkilöstölle ja esihenkilöille osaamisen kehittämisen suunnitelman. Se perustuu organisaation kyvykkyyksiin ja kuvaa henkilöstön tärkeimmät osaamiset. Vuosittaiset esihenkilön kanssa käytävät vahvuus- ja tavoitekeskustelut määrittelevät henkilökohtaiset kehittämistarpeet, jotka tukevat kuntayhtymän strategian toteuttamista.

Systemaattinen ennakointityö jatkuu sekä kuntayhtymätasolla että alakohtaisesti, keskittyen toimintaympäristön muutoksiin ja työelämän uusiin osaamistarpeisiin. Ennakoinnista saatua tietoa hyödynnetään johtamisen ja päätöksenteon tukena sekä osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimisessa.

HENKILÖSTÖ

HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE VUOSINA 2025–2027

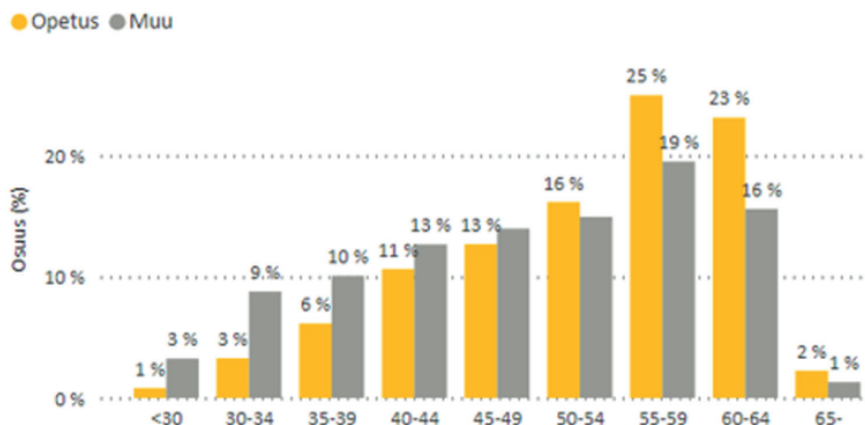
Kuntayhtymän henkilöstön kokonaismäärä vähenee vuodesta 2025 alkaen. Tulosaluekohtainen arviointi henkilöstömäärän kehittymisestä perustuu ennakkointiin oppimis- ja tukipalveluissa.

Taulukko 1. Arvio henkilöstömäärästä tulosalueittain vuosina 2025–2027.

Tulosalueet	2025	2026	2027
Oppimispalvelut	583	579	572
Tukipalvelut	108	107	103
Kuntayhtymän johto	8	8	8
Kuntayhtymä yhteensä	699	694	683

HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN

Henkilöstön keski-ikä on 51,8 vuotta (RapSa 16.9.2024). Kaaviossa 1 on esitetty jakauma ikäryhmittäin opetushenkilöstö / muu henkilöstö (RapSa 16.9.2024). Sekä opetushenkilöstön että muun henkilöstön osalta suurin ryhmä ovat 55–59-vuotiaat. Ikärakenteen kehitykseen vaikuttavat eläköitymiset ja rekrytoitavan uuden henkilöstön ikä.



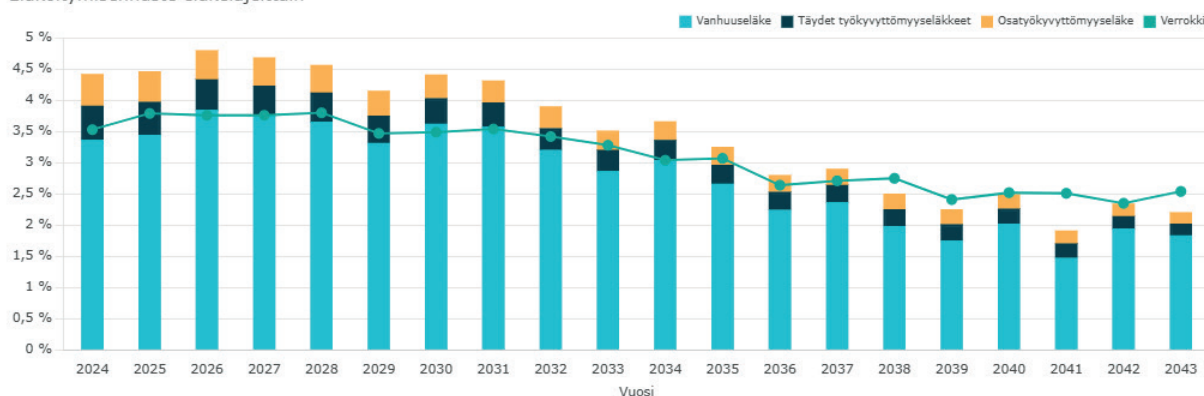
Kaavio 1. Henkilöstön ikärakenne opetushenkilöstö / muu henkilöstö /RapSa 16.9.2024).

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 eläkeuudistuksen takia alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain. Eläkeikä ei välttämättä ole sama kuin eläkkeelle siirtymisikä.

Kaavio 2 kuvaa Kevan ennustetta Sakkyn työntekijöiden arvioidusta eläköitymisestä eläkelajin mukaan. Ennuste perustuu vuoden 2023 maaliskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuh-

teisten tilanteeseen sekä vuoden 2023 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt. Vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät täydet kuntoutustuet ja työuraeläkkeet. Osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen takia alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain. Kevan ennusteen mukaan vuosina 2025–2027 vanhuuseläkkeelle siirtyy yhteensä 86 henkilöä.

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



Kaavio 2. Kevan eläköitymisennuste henkilömäärinä vuoteen 2043 saakka.

REKRYTOINTI

Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin lähtökohtana on yhteisesti sovitut toimintamallit, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä strategiaamme vuoteen 2027 asti kirjatut arvomme: arvostus, rohkeus ja vastuullisuus.

Koulutuskuntayhtymän työtehtävät ovat monipuolisia ja avoimiin työtehtäviin voi hakeutua erilaisilla koulutus- ja osaamistaustoilla. Rekrytoinnin tavoitteena on saada avoinna oleviin palvelussuhteisiin pätevät ja parhaat mahdolliset osaajat. Rekrytointijärjestelmänä käytetään Kuntarekryä, joka mahdollistaa prosessinmukaisen ja luotettavan rekrytoinnin.

Rekrytoinnit suunnitellaan lainsäädännön ja 1.3.2021 voimaan tulleen rekrytointiohjeen mukaan, jossa säädöksistä ja linjauksista kerrotaan tarkemmin. Rekrytointiohje päivitetään vuonna 2025 vastaamaan uutta vuonna 2024 käyttöön otettua rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessissa tullessaan tarkastelemaan uusia kehittymismahdollisuuksia kuten valintalomakkeen siirtäminen Kuntarekry-järjestelmään, anonymirekrytointi sekä uudet rekrytointimarkkinoinnin työkalut. Rekrytointi-markkinointia ja työnantajamielikuvaa kehitetään tiiviissä yhteistyössä Sakkyn markkinointipalveluiden kanssa.

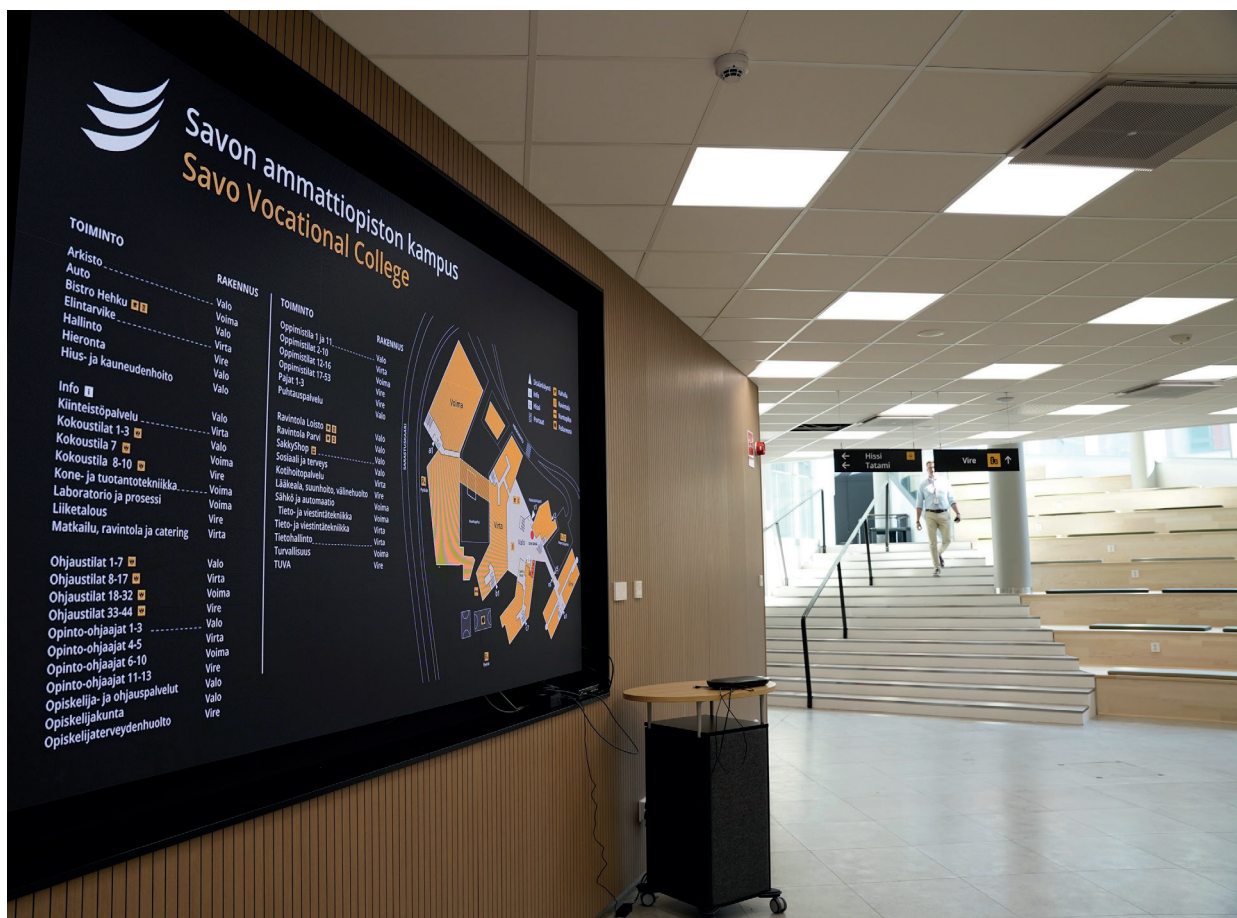
Tasa-arvon edistämiseksi työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

- toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä
- edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
- kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista
- huolehtia mahdollisuuksien mukaan siitä, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi.

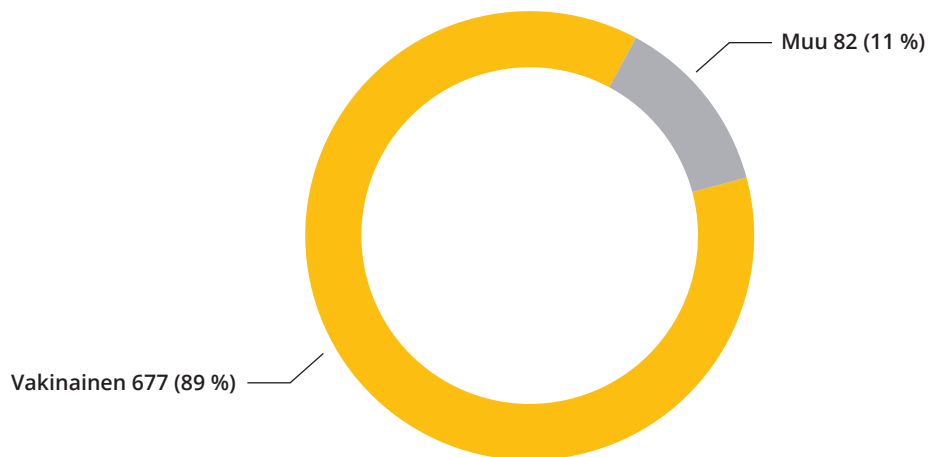
PERIAATTEET ERILAISTEN PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

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 2024 toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa on 89 % henkilöstöstä.



Vakinainen ja muu henkilöstö (kpl, %)



Kaavio 3. Vakinainen ja muu henkilöstö (RapSa 16.9.2024)

OSA-AIKATYÖ

Palvelussuhde voi olla osa-aikainen sopimuksen perusteella tai työnantajan päätöksellä. Viranhaltijalla/työntekijällä on tietyissä tilanteissa oikeus siirtyä osa-aikatyöhön, esimerkiksi perhevapaalta osittaiselle hoitovapaalle. Harkinnanvaraisissa tilanteissa esihenkilö tekee päätöksen huomioiden kokonaistilanteen tehtävän hoidon suhteen. Vuonna 2022 käyttöön tullut perhevapaauudistus on lisännyt 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 kokoaikaista työtä. 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

Palvelussuhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan työlainsäädäntöä sekä kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia ja toimitaan voimassa olevan etätyöohjeen mukaan. Etätyön toimintaohjetta päivitettiin vuonna 2024. Etätyötä tehdään niin, että lähityöpäiviä muodostuu vähintään 8-10 työpäivää kuukaudessa. Esihenkilö ja työntekijä sopivat tästä etätyösopimuksella. Työajan seurannassa käytetään Reportronic ohjelmistoa, joka mahdollistaa mm. hanke- ja etätyön kirjaamisen. Uudistetun toimintaohjeen tavoitteena on yhteisöllisyyden ja työyhteisön toimivuuden lisääminen.

HENKILÖSTÖN TYÖKYVYN TUKEMINEN

Kuntayhtymän menestyksekkään toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä ovat henkilöstön hyvinvointi, riittävä työkyky ja ajantasainen osaaminen. Vuoteen 2027 saakka strategiaan on kirjattu päätavoitteeksi pitää osaajistaan huolta. Tähän pyritään terveellisillä, turvallisilla ja nykyaikaisilla työympäristöillä, mutta myös luomalla puitteet kannustavalle organisaatiokulttuurille ja mahdollisuudet itsensä toteuttamiselle sekä rohkeudelle toimia. Strategian mukaisesti edistämme joustavia toimintamalleja ja -prosesseja. Vuonna 2025 korostuu tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan osaamisen tunnistaminen ja hankkiminen. Tuemme ja kannustamme henkilöstön ammatillisia kehittymismahdollisuuksia – edistämme kokeilukulttuuria työtavoissa ja teknologiassa. Arvostamme työtämme ja kannustamme toisiamme yhteistyötä tehden.

Työkyky on ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Yksilön työkyvystä vastuu jakautuu yksilön, työnantajan ja yhteiskunnan kesken. Saksyssa työkykyjohtamista toteutetaan ja kehitetään **työkykypuu**-mallin mukaisesti. Työkykyjohtamisen tavoitteena on työkyvyn säilyttämistä tukevan toimintakulttuurin ylläpitäminen.

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.

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 (pulssi-/fiilismittaukset, TOB työolobarometri ja vaarojen kartoituksen pohjalta tehty riskien arviointi), työpaikkaselvitykset, tilasto korvaavan työn käytöstä, Kevan tilasto eläköitymistilanteesta sekä Sirius HR-työkykyjohtamisen toiminnanohjausjärjestelmä. Kevan Avaintiedot-palvelusta saadaan tietoa työkykyjohtamisen tueksi entistä tarkemmin. 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 järjestämällä eri asiantuntijoiden, esim. Kevan ja työterveyshuollon, infotilaisuuksia. Tukea työkykytilanteiden kohtaamiseen saa työterveyshuollon lisäksi myös työsuojelun sekä henkilöstöpalvelujen toimijoilta. Lisäapuna voi käyttää myös Välittämisen vastuukortteja.

Henkilöstön käyttöön laadittu *Työhyvinvointiohjelma 2024–2027* pohjautuu Sakkyn strategiaan ja toimii konkreettisenä työhyvinvointia tukevana työkaluna. Työhyvinvointiohjelma vastaa osaltaan strategiamme kohtaan “pidämme osaajistamme huolen”. Ohjelma huomioi työntekijän työkaaren eri vaiheet ja sen vaatimukset.

Ohjelma sisältää kuntayhtymätasoiset työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet jaoteltuna henkilöstölle (Kuva 1) ja esihenkilöille (Kuva 2). Toimenpiteet ja tavoitteet kohdistuvat sekä yksilön että työyhteisön toimintaan. Työhyvinvointiohjelman taustalla on Sakkyn näköiseksi muokattu Kevan työkykykuu-malli, joka on sovellettu Työterveyslaitoksen Työkykytalosta. Siinä työntekijän työkykyä kuvataan puuna vehreine lehtineen kasvu- ja elinympäristössään.

Oman työhyvinvoinnin KEHITTÄMISSUUNNITELMA henkilöstölle 🌱				
Kehitettävä asia	Kehittämistoimenpide	Toimenpiteen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Seuranta, mittarit
kognitiivinen-, fyysinen- ja tilaergonomia	- vuosittain asiantuntijaluento henkilöstölle kognitiivisesta ergonomiasta - ergonomian kehittäminen aivotyötä tukevaksi	jatkuva	Aivotyö sujuvaksi Sakkysa -hanke jokainen Sakkylainen omasta ergonomiastaan	hankkeen raportointi, johtoryhmä
oman työkyvyn johtaminen	- kampanjat oman työkyvyn ylläpitämiseksi Hyvinvointia työstä-blogi, intra - työkykykuu - VahTa-keskustelut	2024 - 2025 Askelmerkeissä 21.8.	henkilöstöpäällikkö, esihenkilöt, tyhyohjelma-tiimi jokainen Sakkylainen omasta työkyvystään esihenkilöt	sairauspoissaolot, tob- ja fiiliskyselyt, terveys%, työterveyshuollon data
työuran ja osaamisen kehittämisen suunnittelu	- VahTa-keskustelut - perehdytys - ammattillisen- ja digiosaamisen kehittäminen - työelämäjaksot 2024 - 2027	jatkuva	henkilöstöpäällikkö, esihenkilöt koko henkilöstö Osaamisen kehittämisen - työryhmä	tob, työelämäjaksojen toteutuminen (Populus), VahTa-keskustelujen toteutumis % / vaikuttavuus
työyhteisötaidot	- selkeät toimintamallit (välittämisen vastuukortit, hyvä työkäyttäytyminen) - Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun käsittelyn jalkauttaminen - positiivinen vuorovaikutus henkilöstön kesken, positiivisuuskampanja	syksy 2024 vuosittainen työsuojeluviikko 44 2024 - 2025	esihenkilöt Markkinointipalvelut	tob- ja fiilismittaukset

Kuva 1. Sakkyn työhyvinvointiohjelma 2024–2027, kehittämissuunnitelma henkilöstölle.

Työkykyjohtamisen KEHITTÄMISSUUNNITELMA esihenkilöille 🌱				
Kehitettävä asia	Kehittämistoimenpide	Toimenpiteen aikataulu	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Seuranta, mittarit
esihenkilöiden sparrausryhmä	perustetaan sparrausryhmä Forms-kysely aihealueista	syksy 2024	henkilöstöpäällikkö	sparrausryhmä / kokoontumismäärä
esihenkilön tsekkilistat: - työkykytilanteissa (Sirius) - työyhteisötilanteissa - ikä voimavaraksi - välittämisen vastuukortit	laaditaan listat, listojen jalkauttaminen esihenkilöille esihenkilöt ja henkilöstö	syksy 2024	tyhyohjelma-tiimi	listat tehty ja käytössä kortit tehty ja käytössä
työkykyinfot esihenkilöille työkyvyn tuen perusteet	hepa-hetki työkykykuun jalkautus	jatkuva 8/2024	henkilöstöpalvelut hepa-hetki	infot pidetty jalkautus aloitettu
esihenkilön fasilitointitaidot läsnäoleva vuorovaikutus	viestintä ja vuorovaikutus työskentely ryhmässä	2024 - 2025	henkilöstöpalvelut	tob- ja fiiliskyselyt
henkilöstölle ajan ja palautteen antaminen - saavutettavuus - tavoitteiden ja ohjeiden noudattamisen seuraaminen	johtamisosaamisen kehittäminen	2025	Osaamisen kehittämisen - työryhmä	tob- ja fiiliskyselyt

Kuva 2. Sakkyn työhyvinvointiohjelma 2024–2027, kehittämissuunnitelma esihenkilöille.

Koko henkilöstön käyttöön on laadittu sähköiset Välittämisen vastuukortit (Kuva 3). Kortit on tarkoitettu vahvistamaan työpaikan ilmapiiriä, helpottamaan puheeksiottoa, asettumista dialogiin ja puuttumaan kimurantteihin ja kiusallisiin pulmiin. Kortteja voi käyttää valmistautumiseen, pulman tunnistamiseen ja nimeämiseen, keskustelun virittämiseen, positiivisuuden vahvistamiseen, työyhteisön voimavarojen lisäämiseen, luovaan ajatteluun ja yhteisöllisyyden vaalimiseen.

Kortit on nimetty seuraavasti:

Kortti 1 virittäydy

Kortti 2 tunnista ilmapiiri – vaali tätä

Kortti 3 osaaminen ja motivaatio

Kortti 4 ratkaise

Kortti 5 ollaan ihmisiksi

Kortti 6 vaikeistakin asioista kannattaa puhua.

[illegible]

Näin käytät kortteja

Kortti 1 viireilyädy
Auta sinua viireilyyn sinänsä.

Kortti 2 tumista ilmapiiri
Muutusta psykologian tunneiluiden merkityksestä. Ota kortti 1 ja 2 ja 3 ja 4 ja 5 ja 6 ja 7 ja 8 ja 9 ja 10 ja 11 ja 12 ja 13 ja 14 ja 15 ja 16 ja 17 ja 18 ja 19 ja 20 ja 21 ja 22 ja 23 ja 24 ja 25 ja 26 ja 27 ja 28 ja 29 ja 30 ja 31 ja 32 ja 33 ja 34 ja 35 ja 36 ja 37 ja 38 ja 39 ja 40 ja 41 ja 42 ja 43 ja 44 ja 45 ja 46 ja 47 ja 48 ja 49 ja 50 ja 51 ja 52 ja 53 ja 54 ja 55 ja 56 ja 57 ja 58 ja 59 ja 60 ja 61 ja 62 ja 63 ja 64 ja 65 ja 66 ja 67 ja 68 ja 69 ja 70 ja 71 ja 72 ja 73 ja 74 ja 75 ja 76 ja 77 ja 78 ja 79 ja 80 ja 81 ja 82 ja 83 ja 84 ja 85 ja 86 ja 87 ja 88 ja 89 ja 90 ja 91 ja 92 ja 93 ja 94 ja 95 ja 96 ja 97 ja 98 ja 99 ja 100 ja 101 ja 102 ja 103 ja 104 ja 105 ja 106 ja 107 ja 108 ja 109 ja 110 ja 111 ja 112 ja 113 ja 114 ja 115 ja 116 ja 117 ja 118 ja 119 ja 120 ja 121 ja 122 ja 123 ja 124 ja 125 ja 126 ja 127 ja 128 ja 129 ja 130 ja 131 ja 132 ja 133 ja 134 ja 135 ja 136 ja 137 ja 138 ja 139 ja 140 ja 141 ja 142 ja 143 ja 144 ja 145 ja 146 ja 147 ja 148 ja 149 ja 150 ja 151 ja 152 ja 153 ja 154 ja 155 ja 156 ja 157 ja 158 ja 159 ja 160 ja 161 ja 162 ja 163 ja 164 ja 165 ja 166 ja 167 ja 168 ja 169 ja 170 ja 171 ja 172 ja 173 ja 174 ja 175 ja 176 ja 177 ja 178 ja 179 ja 180 ja 181 ja 182 ja 183 ja 184 ja 185 ja 186 ja 187 ja 188 ja 189 ja 190 ja 191 ja 192 ja 193 ja 194 ja 195 ja 196 ja 197 ja 198 ja 199 ja 200 ja 201 ja 202 ja 203 ja 204 ja 205 ja 206 ja 207 ja 208 ja 209 ja 210 ja 211 ja 212 ja 213 ja 214 ja 215 ja 216 ja 217 ja 218 ja 219 ja 220 ja 221 ja 222 ja 223 ja 224 ja 225 ja 226 ja 227 ja 228 ja 229 ja 230 ja 231 ja 232 ja 233 ja 234 ja 235 ja 236 ja 237 ja 238 ja 239 ja 240 ja 241 ja 242 ja 243 ja 244 ja 245 ja 246 ja 247 ja 248 ja 249 ja 250 ja 251 ja 252 ja 253 ja 254 ja 255 ja 256 ja 257 ja 258 ja 259 ja 260 ja 261 ja 262 ja 263 ja 264 ja 265 ja 266 ja 267 ja 268 ja 269 ja 270 ja 271 ja 272 ja 273 ja 274 ja 275 ja 276 ja 277 ja 278 ja 279 ja 280 ja 281 ja 282 ja 283 ja 284 ja 285 ja 286 ja 287 ja 288 ja 289 ja 290 ja 291 ja 292 ja 293 ja 294 ja 295 ja 296 ja 297 ja 298 ja 299 ja 300 ja 301 ja 302 ja 303 ja 304 ja 305 ja 306 ja 307 ja 308 ja 309 ja 310 ja 311 ja 312 ja 313 ja 314 ja 315 ja 316 ja 317 ja 318 ja 319 ja 320 ja 321 ja 322 ja 323 ja 324 ja 325 ja 326 ja 327 ja 328 ja 329 ja 330 ja 331 ja 332 ja 333 ja 334 ja 335 ja 336 ja 337 ja 338 ja 339 ja 340 ja 341 ja 342 ja 343 ja 344 ja 345 ja 346 ja 347 ja 348 ja 349 ja 350 ja 351 ja 352 ja 353 ja 354 ja 355 ja 356 ja 357 ja 358 ja 359 ja 360 ja 361 ja 362 ja 363 ja 364 ja 365 ja 366 ja 367 ja 368 ja 369 ja 370 ja 371 ja 372 ja 373 ja 374 ja 375 ja 376 ja 377 ja 378 ja 379 ja 380 ja 381 ja 382 ja 383 ja 384 ja 385 ja 386 ja 387 ja 388 ja 389 ja 390 ja 391 ja 392 ja 393 ja 394 ja 395 ja 396 ja 397 ja 398 ja 399 ja 400 ja 401 ja 402 ja 403 ja 404 ja 405 ja 406 ja 407 ja 408 ja 409 ja 410 ja 411 ja 412 ja 413 ja 414 ja 415 ja 416 ja 417 ja 418 ja 419 ja 420 ja 421 ja 422 ja 423 ja 424 ja 425 ja 426 ja 427 ja 428 ja 429 ja 430 ja 431 ja 432 ja 433 ja 434 ja 435 ja 436 ja 437 ja 438 ja 439 ja 440 ja 441 ja 442 ja 443 ja 444 ja 445 ja 446 ja 447 ja 448 ja 449 ja 450 ja 451 ja 452 ja 453 ja 454 ja 455 ja 456 ja 457 ja 458 ja 459 ja 460 ja 461 ja 462 ja 463 ja 464 ja 465 ja 466 ja 467 ja 468 ja 469 ja 470 ja 471 ja 472 ja 473 ja 474 ja 475 ja 476 ja 477 ja 478 ja 479 ja 480 ja 481 ja 482 ja 483 ja 484 ja 485 ja 486 ja 487 ja 488 ja 489 ja 490 ja 491 ja 492 ja 493 ja 494 ja 495 ja 496 ja 497 ja 498 ja 499 ja 500 ja 501 ja 502 ja 503 ja 504 ja 505 ja 506 ja 507 ja 508 ja 509 ja 510 ja 511 ja 512 ja 513 ja 514 ja 515 ja 516 ja 517 ja 518 ja 519 ja 520 ja 521 ja 522 ja 523 ja 524 ja 525 ja 526 ja 527 ja 528 ja 529 ja 530 ja 531 ja 532 ja 533 ja 534 ja 535 ja 536 ja 537 ja 538 ja 539 ja 540 ja 541 ja 542 ja 543 ja 544 ja 545 ja 546 ja 547 ja 548 ja 549 ja 550 ja 551 ja 552 ja 553 ja 554 ja 555 ja 556 ja 557 ja 558 ja 559 ja 560 ja 561 ja 562 ja 563 ja 564 ja 565 ja 566 ja 567 ja 568 ja 569 ja 570 ja 571 ja 572 ja 573 ja 574 ja 575 ja 576 ja 577 ja 578 ja 579 ja 580 ja 581 ja 582 ja 583 ja 584 ja 585 ja 586 ja 587 ja 588 ja 589 ja 590 ja 591 ja 592 ja 593 ja 594 ja 595 ja 596 ja 597 ja 598 ja 599 ja 600 ja 601 ja 602 ja 603 ja 604 ja 605 ja 606 ja 607 ja 608 ja 609 ja 610 ja 611 ja 612 ja 613 ja 614 ja 615 ja 616 ja 617 ja 618 ja 619 ja 620 ja 621 ja 622 ja 623 ja 624 ja 625 ja 626 ja 627 ja 628 ja 629 ja 630 ja 631 ja 632 ja 633 ja 634 ja 635 ja 636 ja 637 ja 638 ja 639 ja 640 ja 641 ja 642 ja 643 ja 644 ja 645 ja 646 ja 647 ja 648 ja 649 ja 650 ja 651 ja 652 ja 653 ja 654 ja 655 ja 656 ja 657 ja 658 ja 659 ja 660 ja 661 ja 662 ja 663 ja 664 ja 665 ja 666 ja 667 ja 668 ja 669 ja 670 ja 671 ja 672 ja 673 ja 674 ja 675 ja 676 ja 677 ja 678 ja 679 ja 680 ja 681 ja 682 ja 683 ja 684 ja 685 ja 686 ja 687 ja 688 ja 689 ja 690 ja 691 ja 692 ja 693 ja 694 ja 695 ja 696 ja 697 ja 698 ja 699 ja 700 ja 701 ja 702 ja 703 ja 704 ja 705 ja 706 ja 707 ja 708 ja 709 ja 710 ja 711 ja 712 ja 713 ja 714 ja 715 ja 716 ja 717 ja 718 ja 719 ja 720 ja 721 ja 722 ja 723 ja 724 ja 725 ja 726 ja 727 ja 728 ja 729 ja 730 ja 731 ja 732 ja 733 ja 734 ja 735 ja 736 ja 737 ja 738 ja 739 ja 740 ja 741 ja 742 ja 743 ja 744 ja 745 ja 746 ja 747 ja 748 ja 749 ja 750 ja 751 ja 752 ja 753 ja 754 ja 755 ja 756 ja 757 ja 758 ja 759 ja 760 ja 761 ja 762 ja 763 ja 764 ja 765 ja 766 ja 767 ja 768 ja 769 ja 770 ja 771 ja 772 ja 773 ja 774 ja 775 ja 776 ja 777 ja 778 ja 779 ja 780 ja 781 ja 782 ja 783 ja 784 ja 785 ja 786 ja 787 ja 788 ja 789 ja 790 ja 791 ja 792 ja 793 ja 794 ja 795 ja 796 ja 797 ja 798 ja 799 ja 800 ja 801 ja 802 ja 803 ja 804 ja 805 ja 806 ja 807 ja 808 ja 809 ja 810

Näin käytät kortteja

Kortti 5 ollaan ihmiskäsi

Meille yhteisen arvion (arvostus, roikeus ja vastuullisuus) ja hyötyä käyttäytymiseen muuttamaan.

Kortti 6 väikestään asioista kannattaa puhua

Väikeistäkin asioista ei pidä voina Kortti auttaa tunnistamaan ja nimeämään negatiivista käyttäytymistä. Myönteisyys on tehokas väline, kun sitä ympäröidään huveistamme. Kortti voi olla keskustelun avain, mutta sillä ei ole tarkoitus yrittää keskustella kukaan. Jolloin koto työssäni hyötyä ja tedeestä alkaa. Puuttaminen, väittämien ja negatiivisen käyttäytymisen pyrkiminen on meidän jokaisen tehtävä!



KESTÄVÄN TUULEVAISUUDEN TIEKII

 SAVON
AMMATTIKORKEAKOULU

KORTTI 1 virittäydy



Ole aito, ystävävälinen oma itäsi.
Kohdaua, kuuntele, kysy ja katso silmiin, hymyilyin välillä ☺
Puhdy ja mieli. Tunnetta, jos omaa ajatusta on halukas
pöytäsiinän - aistia ne silloin sopuunsa mittaukseen
ja ajetelle, ette myöskään sinulla ole mitään häitä. En
ole chaurat, ellei minun tavottei aina toista
kirkkammin.
Tyyneydy myrskyä mieli - energisi suuntaa,
ylipäästä toista.
Käy ja hengity.
Toista tarvitsesta ja tarjolle jokaiselle henkiliikittäsi.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 SAVON
AMMATTIKORKEAKOULU

KORTTI 2 tunnista ilmapiriri - vaali tähti



Pöyhkeipöyhkei tunnustuu ilmapiririllä keltaisella tinnustalla, joka on joko selän tai vatsan välisessä välissä. Vatsasta kantoaan ja eteen kulkevan silmän, jota on kutsuttu ilmapiririksi, perusteella, ja totuus todetaan eikä.

Pöyhkeipöyhkei tunnistetaan lyhyelläsiipillä, jolla:

- tunnistamaan ensin uukemäkeä-eläinpuolen edessä
- tunnistamaan ensin melniltä
- ajettamaan haavai äänillä ja vatsaanvasta omia haavainvastausta ja ilmapiririgottia
- ollemaan ilmapiririllä toista eläintä
- nostamaan myös väkensä aisti esille ja keskittämään siitä kunnioittavasti
- ollemaan ilmapiririä kinnostunut muiden tilanteista (myös ilmapiririvastauksella)
- ollemaan matalla kunnioittavasti tilanteista lyhyelläsiipillä - myös kunnioittavasti vaihto on tärkeää

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



SAVON
AMMATTIKORKEAKOULU

KORTTI 3

osaaminen ja motivaatio



Kortti kuvaa ihmiskeskittöä ja auttaa tiedettämään ihmisen osan luonnonmahdollisuuksista hyödyntäen, johon on syvä perustutus. Tiedot.

- Mikä on omat / minulle kuuluu? Kun etät tänän kortin, on valita kuuluu luonnon voimia, jotta se keskittyy valloja.
- Kuinka pelkää työt on omat? Tiedoksi?
- Mikä osat hen tyhessä? Osaat?
- Mikä haastaa työssä? Kysymykset?
- Miten huolehdit jatkamisesta? Haluatko?
- Mikä gäntyy työssä?
- Osoa pään muuta, mikä haluatko sanoa?

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



SAVON
AMMATTIKORKEAKOULU

KORTTI 4 ratkaise

jos sinulla on heräämyt huoli, käydä tätä korttia.

- Mitä tukea tarvitset eshienkäsölä / työtyttersölä?
- Mitä itse voit tehdä tilanteen ratkaisemiseksi?

Jatkossa sopiminen:

- Mitä toimipöytä näytteen välittömästi?
- Mitä toimipöytä näytteen ajan kanssa?
- Miten seurata?
- Otaetään yhteyt työterveyshuoltoon?



 SAVON

[illegible][illegible]

Aivotyö sujuvaksi Sakkyssa -hanke päättyy 31.12.2024, mutta toiminta kognitiivisen ergonomian puolesta jatkuu edelleen. Toimiviksi havaituilla käytännön toimilla pyritään taklaamaan henkilöstön kokemia ergonomisia haasteita ja sujuvoittamaan kuormittavaa aivotyötä. Toimenpiteillä tavoitellaan parempaa hyvinvointia ja työssä jaksamista. Aivotyöagentteina toimii kymmenkunta Sakkylaista eri toimi- ja vastuualueilla.

Henkilöstön työkyvyn tukemiseen liittyviä asiakirjoja intrassa:

- Työkykyjohtamisen malli: työkykyypuu
- Työhyvinvointiohjelma 2024–2027
- Välittämisen vastuukortit
- Mielenterveystalon omahoito-ohjelmia
- Työkyvyn tukeminen
- Ohje työkyvyn ylläpitämiseksi
- Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun käsittely
- Päihdeasioiden käsittely
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022–2024.

TYÖTERVEYSHUOLTO

Kuntayhtymän työterveyshuollon palvelut hankitaan Terveystalo Oyj:ltä. Palveluihin kuuluvat laki-sääteinen ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja yleislääkäritasoinen sairaanhoito. Työterveyshuollon palvelusopimus kohdentuu erityisesti työkyvyn parantamiseen ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. Yleislääkäritasoisessa sairaanhoidossa tehdään hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Työterveyshuollon palveluntuottajan kilpailutus on käynnistetty vuonna 2024 ja sopimuksen kattavuutta vuodelle 2025 tarkastellaan kustannustehokkuus huomioiden.

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, asioinnin ja työskentely- ja oppimisympäristön takaaminen. Työsuojelun toimintaohjelma ja painopisteet perustuvat strategian mukaisiin arvoihimme. Työsuojelun toimintaohjelmassa painotetaan erityisesti ennaltaehkäisevää 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 ajankohtaisissa asioissa. Työsuojeluyhteistyötä varten yhteistyöryhmässä valitut henkilöt toimivat linjaorganisaation tukena varmistamassa ja edistämässä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta ja organisaation edustajat on asetettu niin yhteistyötoimikuntaan kun päätoimisen valtuutetun tehtävään kaudelle 1.9.2024–30.8.2028 asti.

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 esihenkilö laatii kehittämissuunnitelman johtamaansa työyksikköön.

Työterveyshuollon kanssa tehdään työpaikkaselvitykset 3–5 vuoden välein riippuen alan työturvallisuusriskeistä ja niissä käydään läpi työntekijöiden jaksamista sekä psykososiaalisten ja kognitiivisten kuormitustekijöiden jatkuvaa seurantaa osana henkilöstön hyvinvointia.

Työtapaturmista ja turvallisuushavainnoista tehtyjen ilmoitusten käsittelyssä käytetään tapaturman tutkintamallia. Tämän mallin avulla selvitetään yhteistyössä esihenkilöiden, henkilöstön ja työsuojelun kanssa, miten vaaratilanne tai tapaturma voidaan jatkossa estää. Tavoitteena on vähentää työstä johtuvia tapaturmia ja ennaltaehkäistä työmatkatapaturmia sekä hyödyntää tutkintamallin kautta saatuja tietoja työtapaturmien 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 ennakoitaan ja huomioidaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (teknologia, lainsäädäntö, ympäristön muutokset, talouden kehitys, sosiaaliset tekijät eli asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset ja odotukset) ja työelämän toimialakohtaiset muuttuvat osaamistarpeet, ja näiden vaikutus oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestäväen tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat merkittävin resurssi tuotettaessa työelämän tarvitsemaa 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 hyödyntäen voimme entistä paremmin ennakoida työelämän tulevaisuuden osaamistarpeita, ja etsiä uusia ratkaisuja näihin tarpeisiin. Tähän linkittyy tiiviisti myös henkilöstön osaamisen varmistaminen ja uudistaminen. Alkuvuodesta laadittava toimintaympäristöanalyysi on koko kuntayhtymän henkilöstön hyödynnettävissä. Se sisältää tietoa mm. keskipitkän aikavälin työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeista.

Hyvää taustatietoa saadaan myös mm. Pohjois-Savon liiton, Opetushallituksen osaamisen ennakointifoorumin (OEF) ja Sitran tuottamasta tilasto- ja ennakointitiedosta. Täsmätietoa Pohjois-Savon ennakoidusta työvoimatarpeesta **saamme** syyskuussa 2024 julkaistusta loppuraportista [Pohjois-Savon työvoimatarpeen määrällinen ennakointi](#): Kärkialojen työvoiman tarjonta ja kysyntä vuosien 2022–2040 aikana Pohjois-Savossa. Loppuraportti on tuotettu osana Pohjois-Savon Liiton toteuttamaa EIPS (Ennakointitiedon integraatio Pohjois-Savossa) hanketta.

Vuonna 2024 kuntayhtymän uudistetun ennakkoinnin toimintamallin mukaisesti teemme systemaattista, niin kuntayhtymätasoisista kuin myös alakohtaista ennakointityötä. Olemme tunnistanee ne oleellimmat, omaan toimintaamme ja eri koulutusaloihimme vaikuttavat toimintaympäristön muutokset ja työelämän uudet osaamistarpeet. Ja näiden pohjalta kehitämme uusia innovatiivisia toimintatapoja ja ratkaisuja, ja panostamme strategian mukaisesti vahvasti myös oman osaamisen kehittämiseen. Tähän hyödynnämme yhtenä keinona uudistettavia henkilöstön työelämäjaksoja.



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. Hyödynnämme ennakkointitietoa johtamisen ja päätöksenteon tukena, varmistaen näin ammatillisen koulutuksen entistä parempaa tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. (Hallitusohjelma: Vahva ja välittävä Suomi [Hallitusohjelma \(valtioneuvosto.fi\)](https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelma))

ORGANISAATION KYVYKKYYKSIEN KEHITTÄMINEN

Organisaation kriittisinä menestystekijöinä pidetään organisaation kyvykkyksiä, joiden toteuttamiseen tarvitaan yleensä yhdistelmä prosesseista ja toimintamalleista, henkilöstöstä ja sen osaamisesta sekä tiedosta ja tietojärjestelmistä. Kyvykkyys perustuu johtamisprosessien toimivuuteen, toiminnan prosesseihin, henkilöstön osaamiseen ja verkostojen hyödyntämiseen.

Sakkyn strategiassa päätavoitteeseen *Pidämme osaajistamme huolen* liittyviksi kyvykkyyksiksi valikoituivat hyvinvointi, johtaminen ja uudistumiskyky. Yhteiset toimintatavat määritellään toiminnanohjausjärjestelmiin (IMS ja intra). IMS-järjestelmään kuvataan tärkeimmät prosessit ja kirjataan niihin liittyvät ohjeet. Intra on ohjeiden julkaisualusta, jonka käyttöön henkilöstöä koulutetaan ja kannustetaan.

Tietojohdamista kehitetään edelleen. Tietojohdaminen pitää sisällään tiedon johtamisen (mm. järjestelmät ja kirjauskäytännöt sekä datan kokoaminen ja luokittelu) ja tiedolla johtamisen (mm. tietojen esittäminen, johtopäätökset ja päätöksenteko), joita kumpiakin huomioidaan kehittämässä. Intrassa olevan RapSan kehittämistä jatketaan.

Henkilöstön koulutussuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. *Osaamisen kehittämisen* -työryhmä laatii henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman, jonka perustana ovat organisaation kyvykkyudet. Suunnitelmaan on kuvattu henkilöstön tärkeimmät osaamiset (osa-alueet) ja se toimii henkilöstölle järjestettävien koulutusten lähtökohtana. Suunnitelmassa on tavoitteena myös vuodelle 2025 kriittisten kyvykkyysien tarkastelu suhteessa strategiaan lähtökohtiin ja taustaolettamiin.



Nykytilan ja osaamistarpeiden tarkastelun pohjalta voidaan esittää mahdollisia muutosehdotuksia esim. toimijaryhmiin, tehtävänkuviin tai tarvittaviin osaamistasoihin. Osaamisen kehittämisen -työryhmä on myös laatinut osaamisen kehittäminen ja johtaminen prosessikuvauksen vuoteen 2025.

Koulutussuunnitelmaan on kuvattu aihekokonaisuuksina:

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

Henkilöstön koulutuskalenteriin kootaan teemoittain ne koulutukset, joita järjestetään organisaation omana toimintana. Tavoitteena on entistä selkeämmin tuoda esiin, kenelle koulutukset on tarkoitettu ja mitä niihin osallistuminen vaatii. Henkilöstö osallistuu myös muiden organisaatioiden järjestämiin koulutuksiin.

PEREHDYTYS OSANA TYÖKYKYÄ, AMMATILLISTA KEHITTÄMISTÄ JA KEHITTYMISTÄ

Työntekijän 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. Jotta tämä onnistuu, tarvitaan siihen perehtyjän lisäksi koko työyhteisön sekä esihenkilön toimia.

Palvelussuhteen alussa työntekijää opastetaan työtiloihin, -käytäntöihin ja -tehtäviin. Opastamisen tukena käytetään perehdytysuunnitelmaa ja sähköistä perehdyttämismateriaalia, jota päivitetään aktiivisesti yhteistyössä eri tahojen kanssa. Työyhteisössä jokaisella on velvollisuus auttaa ja tukea uutta työyhteisön jäsentä. Uudella työntekijällä puolestaan on vastuu aktiivisesti perehtyä työhön-sä ja organisaatioon sekä tutustua työyhteisöönsä. Organisaatio saa työntekijältä työpanoksen lisäksi käyttöönsä erilaista osaamista, uusia käytäntöjä ja ideoita. Onnistunut perehdytys tuottaa työntekijälle myös onnistumisen kokemuksia, joka edistää omanarvontuntoa, itseluottamusta sekä oppimista ja osaamista. Päävastuu perehdyttämisen toteutuksesta ja onnistumisesta on esihenkilöllä.

Kuntayhtymässä on käytössä kolmiportainen perehdytys, 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 kurinpito, vuosityöaika, oppivelvollisuus, koulutuksen järjestäjän lainsäädäntö, opiskeluhuolto sekä tutkinnon muodostuminen ja arviointi. Maahanmuuttajamentorit järjestävät infoja aloille myös maahanmuuttajakoulutuksesta.

Oman osaamisen syventäminen ja uuden oppiminen luovat työn imua ja ovat tärkeitä voimavara-tekijöitä jokaisen työssä. Perehtyminen ja uuden oppiminen jatkuu läpi koko työntekijän työkaaren, huomioiden työtehtävien ja -tapojen sekä työvälineiden muuttuminen ja kehitys. Vastuu ja velvoite osaamisen kehittämiseen on kaikilla työntekijöillä. Perehtymiselle ja perehdyttämiselle on varattava riittävästi aikaa ja henkilöresursseja.

HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VAHVUUS- JA TAVOITEKESKUSTELUJEN AVULLA

Työntekijöiden osaamisen kehittämisestä huolehditaan koulutuksen, työnohjauksen, mentoiminnin ja vahvuus- ja tavoitekeskustelujen avulla. Työntekijälle vuosittainen vahvuus- ja tavoitekeskustelu on keskeinen väline osaamisen kehittämistarpeiden määrittelemisessä ja kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Vahvuus- ja tavoitekeskustelussa määritellään henkilökohtaiset ja kuntayhtymän strategian toteuttamista edistävät tavoitteet ja varmistetaan, että osaaminen on työnkuvan onnistuneen toteuttamisen mahdollistavalla tasolla. Vahvuus- ja tavoitekeskustelussa käydään läpi työntekijän työuran suunnitelma, ammatillisen osaamisen kehittämisen tavoitteet ja laaditaan tulevaisuuslähtöisesti kehityssuunnitelma niiden toteuttamiseksi. Vahvuus- ja tavoitekeskustelujen, työelämäfoorumien ja muun ennakkoinnin tuottamat osaamisen kehittämistarpeet kirjataan kuntayhtymän koulutussuunnitelmaan, joka julkaistaan intrassa ja jota päivitetään säännöllisesti.

Vahvuus- ja tavoitekeskustelun sisältöä päivitetään vuodelle 2025 osaamisen ja hyvinvointi-osioiden osalta. Tarkoituksena on nostaa vahvemmin esiin työntekijän osaaminen (vahvuudet, onnistumiset) sekä sopia yhteisesti kehittämistä vaativat osaamisalueet. Keskustelussa on luontevaa ottaa puheeksi organisaation ja työntekijän tavoitteet sekä niiden yhteensovittaminen, työturvallisuus ja -hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja palautteen saaminen ja sen antaminen. Työuran eri vaiheissa keskusteluissa painottuvat eri asiat ja hyvin toteutettuna keskusteluista hyötyvät kaikenikäiset. Työuran loppuvaiheessa vahvuus- ja tavoitekeskusteluissa suunnitellaan viimeisiä työvuosia ja hiljaisen tiedon sekä osaamisen siirtämistä ja valmistaudutaan eläkkeelle jäämiseen. Onnistunut keskustelu vaatii muun muassa osapuolien huolellista valmistautumista, aktiivista vuorovaikutusta puolin ja toisin sekä sovittujen asioiden viemistä käytäntöön.

Hyvässä vahvuus- ja tavoitekeskustelussa työntekijän ja esihenkilön luottamuksellinen suhde korostuu, koska se helpottaa työntekijän elämäntilanteen sekä kehittämistarpeiden puheeksi ottamista. Esihenkilön tulee kuunnella sekä kannustaa ja rohkaista uusien toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijä on osaltaan vastuussa, että oma osaaminen vastaa työn nykyvaatimuksia. Kokeneidenkin työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan ehkäistä osaamisvajeesta johtuvaa työkyvyn heikkenemistä ja ennenaikaista työuran päättymistä, mikä on tärkeää työntekijän itsensä lisäksi myös yhteiskunnan kannalta.



OPETUS- JA OHJAUSHENKILÖSTÖN PEDAGOGISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Opettajan tulee olla oman alansa ja pedagogiikan osaaja. Substanssiosaaminen koostuu opettajan ammatillisesta tietotaidosta eli hänen ammattiosaamisensa tiedoista ja taidoista. Substanssiosaamisen ylläpitäminen edellyttää opettajalta sekä muuntautumiskykyä että tulevaisuusorientaatiota. Ajantasainen osaaminen on pohjana hyvälle pedagogiikalle opetukselle, ohjaamiselle ja oppimiselle. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä sekä ajankohtaisen tiedon hankkimisesta ja koulutuksiin osallistumisesta sovitaan esihenkilön kanssa. Erittäin tärkeää on myös eri tavoin toteutettava vuoropuhelu ja yhteistyö työelämän kanssa, jota vahvistamme mm. työelämäjaksojen toteuttamisella.

Pedagogiikalla tarkoitetaan tässä tapoja, joilla toteutetaan opetusta ja ohjausta. Opetushenkilöstön osaamisen kehittämistoimissa huomioidaan kuntayhtymän uudistuvan strategian mukaiset linjaukset ja vahvistamme organisaatiomme pedagogista kyvykkyyttä. Kehitämme asiakasymmärrystä ja -osaamista hyödyntämällä entistä enemmän asiakkaisiin liittyvää tietoa ja määrittelemällä, mikä on oleellista tietoa. Tiedon pohjalta laadimme organisaatiotasoisia palvelumalleja ja tavoitteena on päästä pilotoimaan uusien palvelupolkujen toteutuksia. Vahvistamme kaikilla opintoaloilla tietoisuutta opiskelijan tukemiseksi tarkoitetuista toimintamalleista. Tuotamme mahdollisuuksia vertaistukeen ja keskusteluun muun muassa erityisen tuen sekä muiden pedagogisten aiheiden osalta. Vahvistamme opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista opiskelijoiden työelämään ja jatko-opintoihin siirtymiseen tukemisessa tulevan rahoitusmallin mukaisesti sekä yrittäjyystaitojen edistämisessä.

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. Ammatillisten ja yhteisten opintojen integraatiota kehitämme opettajien yhteistyötä lisäämällä. Teknologia- ja digiosaamisen tarve lisääntyy kaikilla aloilla tulevaisuudessa. DigiSakky-ohjelma on laadittu tukemaan strategiaa ja se julkaistaan vuoden 2025 alussa. Ohjelmassa asetetaan tavoitteita mm. pedagogiikalle ja opetusteknologialle tulevaisuudessa. Oppimispalvelujen henkilöstön digiosaaminen on yksi tärkeimmistä oman osaamisen kehittämisen painopisteistä ammatillisen ja pedagogisen osaamisen ohella. Tuemme oppimis- ja tukipalvelujen henkilöstöä esimerkiksi tekoälyn käyttöönottamisessa ja hyödyntämisessä.

Pedagogisen osaamisen kehittämisellä varmistamme, että:

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

Pedagogisen osaamisen kehittämisen keskeiset toimet:

1. Pedagoginen ohjelma ohjaa pedagogiikkamme kehittämistä strategiaamme mukaisesti ja toimintaympäristön muutokset huomioiden.
2. Koulutamme sekä tuemme pedagogisessa toiminnassa keskeisiä toimijaryhmiä, kuten esimerkiksi tutoropettajia, mentoreita, suunnitteluun osallistuvia ja esihenkilöitä.
3. Toteutamme pedagogisten painopisteiden mukaisia koulutuksia säännöllisesti ja tarjoamme mahdollisuutta yhteiseen pedagogiseen keskusteluun.

Jatkamme käyttöönotetun *Erinomaisen opetuksen ja ohjauksen toimintamallin* kehittämistä ja seuranta, mm. saadun asiakaskokemuksen palautteen yhdistämistä muihin laadun mittareihin.



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 tai viranhaltija on ollut ennen palvelussuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa.

Työnantaja päättää valmennuksen tai koulutuksen sisällöstä, sillä edellytyksellä, että koulutus on työntekijän tai viranhaltijan työllistymistä edistävää, ja että se vastaa arvoltaan yhden kuukauden palkkaa. Arvo lasketaan irtisanotun työntekijän tai viranhaltijan kuukausiansioista tai samassa toimipaikassa työskentelevän henkilöstön keskimääräisestä kuukausiansiosta. Näistä vaihtoehdoista valitaan suurempi. Valmennuksesta tai koulutuksesta ei synny veronalaista tuloa työntekijälle tai 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 tai 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 tai viranhaltija on oikeutettu palkalliseen vapaaseen, kun hakee töitä, osallistuu työllistymissuunnitelman tekoon tai siinä sovittuihin toimenpiteisiin. Palkallisen 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 työsuhte 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 lait työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä kunta- ja hyvinvointialan työsuojelun yhteistoimintaa koskeva työ- ja virka-ehdotusopimus. Yhteistoiminnalla tuetaan kuntayhtymän strategian toteutumista.

VÄLITÖN YHTEISTOIMINTA

Välittömässä yhteistoiminnassa henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja omaan työyhteisöön vaikuttaviin tekijöihin. Yhteistoiminta on työnantajan ja viranhaltijan/työntekijän välistä vuorovaikutusta. 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. Yhteistoiminnan toimintamuotoja voivat olla mm. vahvuus- ja tavoitekeskustelut, tiimipalaverit ja muut yhteiset palaverit.

Sakkyssä välitön yhteistoiminta tarkoittaa työstä, muutoksista ja työn pulmista keskustelemista työyhteisönä, tiiminä yhdessä esihenkilön kanssa.

EDUSTUKSELLINEN YHTEISTOIMINTA

Kuntayhtymän edustuksellinen yhteistoiminta toteutetaan yhteistoimintaryhmässä, johon kuuluvat työnantajan ja työntekijöiden edustajat. Ryhmä toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana.

Kuntayhtymässä toimii myös kuntayhtymätasoisia kehittämisryhmiä, jotka antavat henkilöstölle ja opiskelijoille vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Sakkyssä toimii seuraavat strategiset tiimit: ennakointitiimi, laatutiimi sekä osaamisen kehittäminen. Strategisten tiimien jäsenet koostuvat monipuolisesti henkilöstön edustajista. Lisäksi Sakkyssä toimii työryhmiä turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin koordinoimiseksi.

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 kehitetään henkilöstöprosesseja ja otetaan käyttöön digimenetelmiä, mm. henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Esimerkiksi henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja voi seurata RapSassa. Yhtenäisten toimintatapojen avulla tiedonkeruu on luotettavaa ja ajantasaista, mikä tukee mm. tietojohtamista.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



SAVON

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ