



# Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2024–2025

Käsitelty: Heke-tiimi 21.5.2024, Johtoryhmä 5.6.2024, YT-ryhmä 19.9.2024

Hyväksytty: Hallitus 8.10.2024

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	3
2	Henkilöstön asemaan vaikuttavat periaatteet .....	3
2.1	Johtaminen ja esihenkilötyö .....	3
2.2	Yhteistyö ja osallistuminen .....	4
2.3	Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi .....	5
2.4	Palvelussuhteen ehdot ja palkkausjärjestelmät.....	6
2.5	Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet .....	7
2.6	Työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen (työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen sekä työttömyysuhanalaisten työmarkkinakelpoisuus) .....	8
2.7	Johtaminen palvelussuhteen eri vaiheissa.....	9
2.8	Eläkepoistuman ennakointi.....	10
2.9	Työllistyminen ja työvoimaviranomaisen kanssa tehtävä yhteistyö .....	11
2.10	Vastuullisuus henkilöstöasioissa .....	12
3	Henkilöstön määrä ja rakenne .....	12
4	Koulutussuunnitelma 2024–2025 .....	15
4.1	Osaamisen hallinta ja seuranta .....	19

## Kuvat

Kuva 1 Hyvinvointia tukevat henkilöstöetuudet.....	9
Kuva 2 Työterveyslaitoksen esimerkkejä johtamiskäytännöistä työuran eri vaiheissa .....	10
Kuva 3 Henkilöstön eläköitymisennuste vuosittain (Keva).....	11
Kuva 4 Henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakauma 31.12.2023 (Tulisiko tehdä kuvio 31.3.2024 tilanteen mukaan).....	14
Kuva 5 Henkilöstön keski-ikä (koko henkilöstö, vakituiset) 2021–2023 Tulisiko tehdä kuvio 31.3.2024 tilanteen mukaan .....	14
Kuva 6 70–20–10-kokonaisuus Opas meille kaikille oppimisesta työelämässä. 70–20–10- Opitaan yhdessä!, Osaava-hanke .....	18

## Taulukot

Taulukko 1 Henkilötyövuosikertymä 2022 - 31.3.2024 .....	13
Taulukko 2 Henkilöstömäärä 2022 - 31.3.2024 .....	13
Taulukko 3 Vakituiset ja määräaikaiset palvelualueittain 31.3.2024 .....	13
Taulukko 4 Osaamisen kehittämisen painopistealueet .....	17

# 1 Johdanto

Kuntaorganisaatiossa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain lakisääteinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä nämä kaksi suunnitelmaa on yhdistetty vuosiksi 2024–2025 tehtyyn henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan.

Tämä suunnitelma täydentää Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän strategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöä koskevat tavoitteet konkretisoituvat yhtymäsuunnitelmassa ja toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja henkilöstöraportissa.

Työnantaja voi koulutussuunnitelman pohjalta hakea vuosittain koulutuskorvausta, joka on työnantajalle taloudellinen tuki osaamisen kehittämistoimiin. Koulutuskorvaus perustuu lakiin koulutuksen korvaamisesta (1140/2013). Koulutuskorvauksen tarkoituksena on parantaa työnantajan mahdollisuuksia järjestää työntekijöilleen ammatillista osaamista kehittävää koulutusta. Vuoden 2023 koulutusten osalta Kpedu sai koulutuskorvausta noin 15 429,02 €.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tarkennetaan henkilöstöjohtamiseen, rekrytointiin, ikäjohtamiseen sekä kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Suunnitelma perustuu koulutusyhtymän strategiaan sekä vuosittain tehtävään yhtymäsuunnitelmaan ja talousarvioon. Henkilöstösuunnittelun toteutumista seurataan vuosittain yhteistoiminnassa yhtymätasolla johtoryhmässä ja YT-ryhmässä sekä tulosaluetasolla ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstöasioista raportoidaan osavuosikatsauksissa, tilinpäätöksessä sekä henkilöstötilinpäätöksessä.

## 2 Henkilöstön asemaan vaikuttavat periaatteet

### 2.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Henkilöstön johtaminen on strategian tavoitteiden toteuttamista, toiminnan edellyttämän osaamisen varmistamista, ammatillisen koulutuksen uudistuneen lainsäädännön mukaista, rakenteiden ja työilmapiirin luomista. Koulutusyhtymän Strategian 2021–2025 mukaisesti johtaminen tukee tavoitteiden saavuttamista ja prosessien sujuvuutta. Johtaminen ja esimiestyö on osaavaa, innostavaa ja kannustavaa. Johto ja päälliköt ovat sitoutuneet yhtenäiseen johtamiskulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin. Virassa olevat noudattavat viranhaltijalain mukaista virkavastuuta.

Henkilöstön johtamisella pyritään siihen, että yhtymän johtamisjärjestelmä toimii kaikissa olosuhteissa ja että henkilöstövoimavarat sekä osaaminen vastaavat tarvetta. Henkilöstö on

organisaation strateginen voimavara. Kpedussa kehitetään tiedolla johtamista ja mittaristoa tämän tueksi.

Kpedussa tavoitteena on käydä onnistumiskeskustelut vähintään kerran vuodessa jokaisen toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa olevan työntekijän kanssa. Työntekijällä on halutessaan oikeus yksilöonnistumiskeskusteluun esihenkilönsä kanssa.

Säännöllisissä onnistumiskeskusteluissa keskustellaan saavutetuista tuloksista ja sovitaan tulevista tavoitteista. Työntekijän kannalta on tärkeää, että hän voi tuoda esiin tärkeäksi kokemiaan asioita. Onnistumiskeskustelussa on luontevaa keskustella myös työntekijän osaamisesta, jaksamisesta ja työkyvystä. Jos merkkejä työkyvyn heikkenemisestä on näkyvissä, voidaan keskustelua jäsentää aktiivisen tuen toimintamallin avulla.

Tärkeää on myös itsensä johtamisen taidot. Oman työn suunnittelu, priorisointi ja seuranta sujuvoittavat työtä ja luovat työhyvinvointia.

## **2.2 Yhteistyö ja osallistuminen**

Koulutusyhtymässä toimii yhteistoimintamenettelystä annettujen suositusten mukainen yhteistoimintaelin, jossa on työnantajan edustus sekä tasapuolinen edustus kaikista henkilöstöjärjestöistä. YT-ryhmän tehtävänä on käsitellä henkilöstön asemaan liittyviä sopimuskysymyksiä sekä toimia tiedon-välityskanavana henkilöstön ja työnantajan välillä sekä käsitellä työsuojelu- ja turvallisuusasioita. YT-ryhmä toimii yhtymähallituksen alaisena.

YT-ryhmän alaisuudessa toimii työsuojelujaos, jonka tehtävänä on käsitellä yhteisiä työturvallisuusasioita. Työsuojelujaoksen jäseniä ovat työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäällikkö.

Koulutusyhtymän johtoryhmä, henkilöstösihteeri ja pääluottamusmiehet muodostavat palkkatyöryhmän. Koulutusyhtymässä toimii johtoryhmän lisäksi päälliköistä koostuva johdon foorumi sekä palvelualueiden johtotiimit. Henkilöstöä osallistetaan toimialakohtaisesti, toimipaikoittain ja työtiimeittäin.

## 2.3 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstöressurssien suunnittelulla pyritään varmistamaan osaltaan toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus. Palvelualueiden johtotiimit vastaavat henkilöstömäärän ja -laadun säätelystä yhdessä koulutusyhtymän johdon kanssa. Henkilöstösuunnittelun ja budjetoinnin tueksi otetaan vuoden 2024 aikana sähköinen järjestelmä. OVTES:n vuosityöajan soveltamisohjeen rinnalla on resursointiohje, joka ohjaa opetushenkilöstön vuosityöajan suunnittelua kalenterivuodelle. KOTA -työryhmä edistää yhdenmukaista työajan käytön suunnittelua, seuranta ja raportointia.

Vapautuvien tehtävien tarpeellisuus ja sisältö arvioidaan ennen toimen/viran täyttämistä toiminnan tehostamistavoitteiden ja sisäisen työkierron näkökulmasta. Henkilöstön rekrytoinnissa noudatetaan periaatteita, joilla vakinaisen henkilöstön asema pyritään turvaamaan. Ensijaisena palvelussuhteen muotona on vakinainen palvelussuhde koeajan jälkeen. Silloin kun määräaikaaisuuteen on perusteltu syy, palkataan määräaikaista henkilöstöä turvaamaan toiminnan sujuvuus ja palvelujen saatavuus.

Virat laitetaan avoimeen julkiseen hakuun viranhaltijalain mukaisesti. Työsuhteisten toimien osalta on selvitettävä ennen avointa hakua sisäiset työsopimuslain mukaiset yhden työnantajan periaatteet eli onko Kpedun sisällä henkilöä, jolle palvelussuhdetta tulisi tarjota ennen avointa hakua. Lyhytaikaiset tehtävät, kuten esim. erilaiset sijaisuudet pyritään täyttämään sisäisen haun kautta, mutta tarvittaessa käytetään myös ulkoista rekrytointia. Uudet tehtävät laitetaan harkinnan mukaan sisäiseen tai julkiseen hakuun. Henkilöstön valinnassa muodollisen pätevyyden lisäksi arvostetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, erityisosaamista, monipuolisuutta ja asennetta. Henkilöstön rekrytoinnista päättää hallintosäännön mukaan toimivaltainen viranomais.

Työsuhteisten toimien osalta on selvitettävä ennen avointa hakua sisäiset työsopimuslain mukaiset yhden työnantajan periaatteet eli onko Kpedun sisällä henkilöä, jolle palvelussuhdetta tulisi tarjota ennen avointa hakua. Lyhytaikaiset tehtävät, kuten esim. erilaiset sijaisuudet pyritään täyttämään sisäisen haun kautta, mutta tarvittaessa käytetään myös ulkoista rekrytointia. Uudet tehtävät laitetaan harkinnan mukaan sisäiseen tai julkiseen hakuun.

Rekrytoinneissa käytetään sekä ulkoisissa että sisäisissä hauissa sähköistä Kuntarekry –järjestelmää. Rekrytointiprosessi käynnistyy palvelualuejohtajalle tehtävällä rekrytointilupahakemuksella. Rekrytointimarkkinointia toteutetaan eri medioissa tarpeen mukaan. Rekrytoinnin onnistumista edesauttavat työnantajan hyvä maine, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä mahdollisuudet

osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Työnantajamielikuvaa on viime vuosina edistetty ja Kpedu on mukana Kokkola-Works-kampanjassa.

## 2.4 Palvelussuhteen ehdot ja palkkausjärjestelmät

Työsopimuksella ja virkamääräyksellä sekä työ- ja virkaehtosopimuksilla sovitaan palkoista, työajoista sekä muista virka- ja palvelussuhteen ehdoista. Työ- ja virkasuhdeasioihin kuuluvat esim. työsopimus/virkamääräys, työaikasopimukset, palkanmaksu, vuosiloma, opinto- ja vuorotteluvapaa, perhepoliittiset vapaat, lomauttaminen ja työsuhteen päättäminen.

Työsopimuksen/määräyskirjan lisäksi koulutusyhtymässä laaditaan työntekijälle työnkuva kirjallisesti sekä tehdään työn vaativuuden arviointi.

Vuoden 2019 alussa siirryttiin OVTES:n osio C:n mukaiseen vuosityöaikaan, jonka toteuttamiseen on laadittu Kpedun soveltamisohje. Soveltamisohje päivitetään vuosittain ja tarpeen mukaan useammin.

Kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan paikallisesti niin, että palkka perustuu tehtäväkohtaisen palkan lisäksi tehtävien vaativuuteen, työntekijän työkokemukseen ja henkilökohtaisiin työtuloksiin. Opetus- ja muulle henkilöstölle tehdään säännöllisesti työn vaativuuden arviointi (TVA) –prosessi. Tehtävien vaativuustekijöitä ovat mm. osaaminen, työn vastuu, yhteistyö ja työolosuhteet. Henkilökohtainen lisä perustuu henkilökohtaiseen ammatinhallintaan, työssä suoriutumiseen ja työtuloksiin.

Epäselvyydet palkkauksessa, vuosilomassa, lomauttamisessa, irtisanomisessa jne. saatetaan ensin työnantajan tietoon. Mikäli työnantajan asiaan ottama kanta ei tyydytä, voivat järjestäytyneet työntekijät ja toimihenkilöt antaa asiansa luottamushenkilön hoidettavaksi.

Työajanseuranta on siirtynyt KVTES:n ja TS:n osalta pääsääntöisesti Reportronic -järjestelmään. Opettajien vuosityöajan työsuunnitelmat ja työajanseuranta tapahtuu Kurre/Wilma-järjestelmässä. Työajanseurannan käyttöä edelleen kehitetään käyttöominaisuuksiltaan sujuvammaksi toiminnan kirjaamisen, kustannusten seuraamisen ja raportoinnin osalta.

## 2.5 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Koulutusyhtymällä on virka- ja työsuhteessa olevaa henkilöstöä. Virkasuhteita käytetään kuntalain sekä koulutuksen lainsäädännön mukaisesti niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa kuten opetukseen liittyvässä arvioinnissa. Muu henkilöstö on toistaiseksi voimassa olevassa tai määräaikaisessa työsuhteessa.

Määräaikaiset virka- ja työsuhteet edellyttävät aina erillistä perusteltua syytä. Useimmat koulutusyhtymän määräaikaiset työntekijät ovat projektitehtävissä tai sijaisena. Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta koulutusyhtymä noudattaa kunnallisen viranhaltijalain ja työsopimuslain määräyksiä. Virka- tai työsuhde on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Perustellulla syyllä tarkoitetaan sellaista syytä, joka lain mukaan voi olla perusteena määräaikaiselle virka- tai työsuhteelle. Edellä mainittujen periaatteiden noudattaminen tarkoittaa sitä, että mikäli peruste määräaikaaisuudelle poistuu, päättyy palvelussuhde sille varatun määräajan päätyttyä tai palvelussuhde vakinaistetaan.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole. Työntekijän tai viranhaltijan aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain periaatteita.

Niissä tapauksissa, joissa koulutusyhtymä tarvitsee lisää työntekijöitä, sen on työsopimuslain mukaisesti tarjottava osa-aikatyöntekijälle tarjolla olevan kokoaikatyön lisäksi mahdollisuutta lisätä tämän osa-aikaista työaika. Osa-aikaisten virkasuhteisten osalta noudatetaan kunnallista viranhaltijalakia.

Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa virka- ja työsuhteissa ei pelkästään viranhoitomääräyksen tai työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi sovelleta epäedullisempia palvelussuhteen ehtoja kuin muissa virka- ja työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä.

Henkilöstön työaikajärjestelyjen tarkoituksenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota. Liukuvan työajan suhteen on kirjattu käytön periaatteet ja toimintaohjeet.

Etä- ja hybridityön tekemiseen on olemassa etä- ja hybridityöohje ja -sopimus. Etätöksi katsotaan työ, jossa normaaliin työhön liittyviä tehtäviä tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa. Yleisin etätöiden tekemisaikana on työntekijän/viranhaltijan koti. Etätöissä työntekijä tekee normaaliin



työhönsä kuuluvia tehtäviä sovittuina päivinä tai määräajan etätyösopimuksessa määritellyssä paikassa Kpedun toimitilojen ulkopuolella. Etätyöhjettä ei voida soveltaa OVTES:n sitomattomaan työaikaan.

Etätyöstä sopiminen tulee perustua esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen ja vapaaehtoisesti solmittavaan etätyösopimukseen. Etätyöstä sovittaessa otetaan huomioon työn luonne ja työntekijän ominaisuudet selvitä etätyönä suoritettavasta työstä. Etätyön tekeminen perustuu esihenkilön tarveharkintaan. Etätyön tekemistä harkittaessa on otettava huomioon työyhteisön tilanne kokonaisuutena. Etätyössä olevan työntekijän akuutit tehtävät työpisteessä eivät saa tarpeettomasti kuormittaa muita työntekijöitä. Työnantajalle ei tule aiheutua järjestelystä haittaa tai lisäkustannuksia eikä etätyö saa aiheuta tietoturvariskejä.

Esihenkilö ratkaisee, onko etätyön onnistumiselle olemassa edellytyksiä vai ei. Sopimus etätyön tekemisestä ja siihen liittyvistä ehdoista tehdään aina kirjallisesti etukäteen.

## **2.6 Työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen (työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen sekä työttömyysuhanalaisten työmarkkinakelpoisuus)**

Koulutusyhtymän työterveyshuollosta vastaa Työterveyshuolto TyöplusKunta Oy. Työterveyshuollosta saa perusterveydenhuollon lisäksi sairaanhoitopalvelut. Aktiivisen tuen –mallin avulla työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tuetaan henkilön työkykyisyyttä ja kartoitetaan työkykyä uhkaavia tekijöitä. Aktiivisen tuen toimintamalli sisältää varhaisen, tehostetun, paluun ja korvaavan työn toimintamallit. Ratkaisuja työkyvyn ylläpitämiseen haetaan erilaisten työkykyä ylläpitävien toimintojen, työaikajärjestelyiden ja kuntoutuksen myötä.

Vuosittain työterveyshuollon kanssa päivitetään työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka sisältää myös suunnitelman lakisääteisten työpaikkaselvitysten toteuttamisesta. Työterveyshuollon kanssa tehdään yhteistyötä tarvittaessa myös taloudellisten ja tuotannollisten toimien toimeenpanojen yhteydessä. Työterveyshuollon avaintehtävänä on ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä, vähentää työkyvyn menettämisestä johtuvaa ennenaikaista eläköitymistä ja sairauspoissaoloja sekä olla mukana kehittämässä työyhteisöjä siten, että ne osaltaan tukevat ja edistävät henkilöstön työ- ja toimintakykyä.

Henkilöstöllä on käytössä ePassiFlex, työsuhdepyöräetus ja erilaisia liikuntavuoroja. Henkilöstö-  
eduista päätetään vuosittain.

Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	Yhteisöllisyys	Tapahtumat	Kehittäminen	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
ePassiFlex	Ilmaiset kahvit	Pikkujoulu	Henkilöstön kehittämispäivät	Etätömahdollisuus
Työsuhdepyörä	Joululounas	Ystävänpäivä	Oman osaamisen kehittäminen	Liukuva työaika
Liikuntavuorot	Tyhy-päivät	Muut yhteiset tapahtumat	Tiimin osaamisen kehittäminen	Lyhennetty työaika
Liikuntakampanjat	Merkkipäivämuistamiset	Saku ry:n kisat	Aloitetoiminta	Harkinnanvaraiset vapaat
Kpedun ja Keplin hyvinvointiprojekti	Kunnia- ja ansiomerkit			
Työterveyshuollon palvelut	Henkilökuntayhdistykset			

Kuva 1 Hyvinvointia tukevat henkilöstöetuudet

## 2.7 Johtaminen palvelussuhteen eri vaiheissa

Työrajohtaminen (ikäjohtaminen) tarkoittaa kaikenikäisten hyvää johtamista. Se on sitä, että työyhteisö ja esihenkilö ottavat huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön.

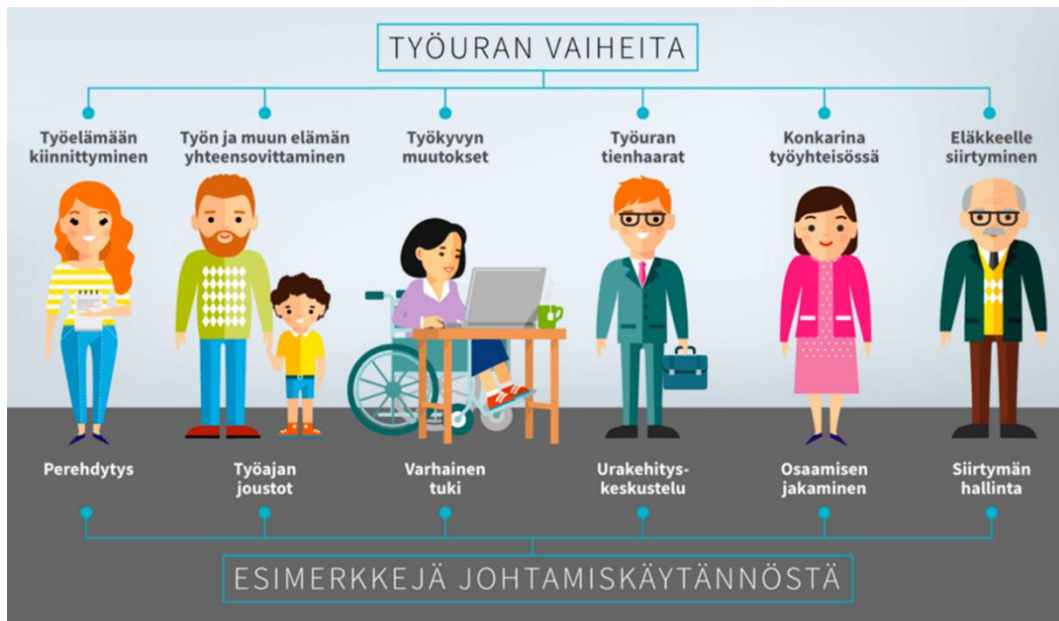
Työrajohtaminen ei tarkoita, että tuijotetaan pelkästään biologista ikää. Kyse on siitä, että eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyy asioita, joista esihenkilön on hyvä olla tietoinen. Työtä koskevat odotukset ja suhde työhön muuttuvat. Kokemus kasvaa, ja ammatti-identiteetti kehittyy. Terveys ja työkyky vaihtelevat vuosien kuluessa. Elämäntilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen pystyy satsaamaan työhön.

Perheen määritelmä on nykyisin laajempi kuin se oli aikaisempina vuosikymmeninä. Perheellä tarkoitetaan laajasti niitä henkilöitä, jotka henkilö katsoo kuuluviksi perheeseensä (omat lapset, puoliso, omat/puolison vanhemmat, bonuslapset, omat sisarukset ym.). Perheystävällisyys tarkoittaa työelämässä sekä asenteita että tekoja, joilla on myönteisiä vaikutuksia perheiden arkeen ja hyvinvointiin. Perheystävällisellä työpaikalla otetaan huomioon työntekijöiden perhe- tai muusta elämästä nousevia tarpeita. Vastuu hyvien perheystävällisten käytäntöjen toteutumisesta on molemmilla sekä työnantajalla että työntekijöillä.

Elämän ja työuran eri vaiheissa ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja myös erilaista tuen tarvetta. Nämä vaiheet eivät liity suoraan ikään, usein kuitenkin tiettyyn ikähaarukkaan. Työuran ja elämän eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Kaikessa työurajohtamisessa on kuitenkin huomioitava tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän perehdyttämistä ja työn opastamista sekä palautekeskusteluja kehittyäkseen. Ruuhkavuosien (kiire, työura, lapset, ikääntyvät vanhemmat) aikana tarvitaan usein joustamista ja keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi. Ruuhkavuosien aikana tyypillisesti koetaan kuormittumista. Ikääntyvät työntekijät voivat tarvita tehostettua tukea työssä jaksamiseen. Iäkkäillä työntekijöillä voi olla terveyteen liittyviä ongelmia, jotka vaikeuttavat työn tekemistä ja jaksamista. Lisäksi työn motivaatio voi heiketä, ellei johtaminen tue vahvuuksien tukemista ja hyödyntämistä.

Koulutusyhtymässä on valmisteilla työurajohtamisen malli, joka valmistuu vuoden 2024 loppuun mennessä.



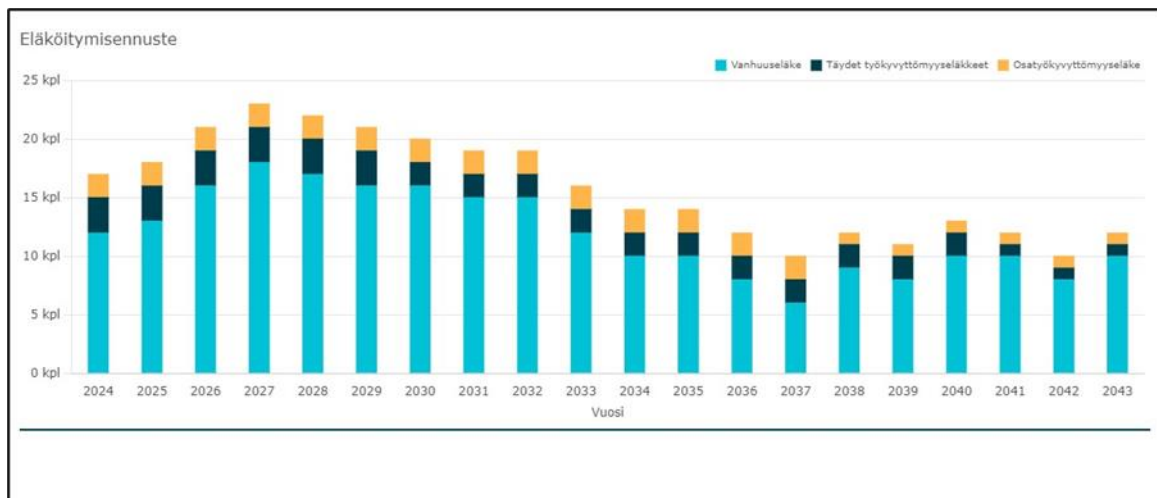
Kuva 2 Työterveyslaitoksen esimerkkejä johtamiskäytännöistä työuran eri vaiheissa

## 2.8 Eläkepoistuman ennakointi

Vuonna 2023 koulutusyhtymän henkilöstöstä 12 jäi eläkkeelle. Keski-ikä eläkkeelle siirtyessä vuonna 2023 oli 63,8 vuotta. Tämä sisältää siirtymisen vanhuuseläkkeelle ja työkyvyttömyyseläkkeelle.

Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 65 vuotta. Havaittavissa on, että henkilöstö ei välttämättä jää vielä eläkkeelle laskennallisen eläkeiän täytyttyä, vaan jatkaa työssään vielä tämän jälkeen.

Koulutusyhtymän henkilöstöstä yli 60-vuotiaita on 18,0 %. Koska jokaisella on mahdollisuus itse valita joustavasti varhennetulle tai vanhuuseläkkeelle siirtyminen 63–68 ikävuoden välillä, ei tarkkoja eläköitymisennusteita voida tehdä. Henkilöstön halukkuutta eläkkeelle siirtymiseen selvitetään onnistumiskeskusteluiden yhteydessä. Eläkeasiamies myös lähettää noin yhdeksän kuukautta ennen laskennallista eläkeikää tiedustelun henkilölle eläkkeelle siirtymisen suunnitelmista. Täällä voidaan ennakoida työtehtävien uudelleen järjestelyitä hyvissä ajoin.



Kuva 3 Henkilöstön eläköitymisennuste vuosittain (Keva)

Kevan avaintietopalveluiden eläköitymisennusteessa kuvataan vakuutettujen arvioitu eläköityminen eläkelajin mukaan. Ennuste perustuu vuoden 2023 maaliskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten 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.

Kevan eläköitymisennuste viiden ensimmäisen vuoden eläköityvien lukumäärästä 102 henkilöä, joka on 21,0 % prosenttiosuus henkilöstöstä.

## 2.9 Työllistyminen ja työvoimaviranomaisen kanssa tehtävä yhteistyö

Koulutusyhtymä on tarjonnut vuosittain muutamia kesätyöpaikkoja, lähinnä kiinteistöpalveluissa sekä opetusmaatilolla. Näkökulmana on nuorten ja opiskelijoiden työllistäminen. Tarvittaessa tilanteen mukaan huomioidaan koulutusyhtymän yt-tilanteen edellyttämät toimenpiteet. Kesälomien

porrastamisen kautta ei sijaisia juurikaan tarvita loma-aikoina. Työllistämiseen liittyvät toimenpiteet liittyvät työkokeiluun ja vuorotteluvapaiden sijaisten työllistämiseen. Työllisyyden kuntakokeiluun liittyen koulutusyhtymä on mukana työllisyyttä edistäviä palveluja kehittämistoimenpiteissä. Vuoden 2025 alussa maakuntaan muodostuu Keski-Pohjanmaan työllisyysalue.

Muutosturvan toimintamallia toteutetaan irtisanomistilanteissa työnantajan, työntekijän ja työvoimaviranomaisen yhteistyönä. Työvoimaviranomaisen palveluja voidaan hyödyntää myös silloin, kun työnantaja on velvollinen tarjoamaan tuotannollisesta ja taloudellisesta syystä irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle mahdollisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen.

## 2.10 Vastuullisuus henkilöstöasioissa

Lain ja työehtosopimusten noudattaminen on lähtökohta henkilöstöjohtamisen vastuullisuudelle. Moni vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvä asia näyttäytyy henkilöstölle johdon ja esihenkilöiden toimintana. Vastuullisuus henkilöstöasioissa painottuu sosiaaliseen vastuuseen. Esihenkilöiltä odotetaan esimerkillisyyttä, tasapuolisuutta, yhdenvertaisuutta, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta, luottamuksellisuutta ja välittämistä. Avoin keskustelukulttuuri ja viestintä auttavat vastuullisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Koko henkilöstön vastuullisuuteen kuuluu yhteisiin arvoihin ja pelisääntöihin sitoutuminen, hyvä työkäyttäytyminen, taloudellisuus sekä kestävä kehityksen, tietoturvan ja työturvallisuuden ymmärtäminen.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmia ja toimenpiteitä, jotka tukevat taloudellisten, sosiaalisten sekä ympäristöllisten tavoitteiden saavuttamista.

## 3 Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstömäärän kehitystä eri vuosina kuvaa parhaiten henkilötyövuosien kertymä.

Henkilötyövuodella tarkoitetaan vuoden aikana tehtyjä työtunteja muutettuna täyttä työaikaa tekevän henkilön työpanokseksi. Tähän sisältyy vuosiloman lisäksi palkalliset poissaolot (mm. sairauslomat, äitiyslomat ja tilapäinen hoitovapaa), mutta ei palkattomia poissaoloja. Vuosien 2022 ja 2023 osalta henkilötyövuodet ovat koko vuoden kertymän mukaan. Vuoden 2024 henkilötyövuosikertymä on vuosineljänneksen kertymä, jonka pohjalta voidaan arvioida koko vuoden henkilötyövuosikertymän noudattelevan edellisen vuoden määrää.

Henkilötyövuodet	2022	2023	31.3.2024
------------------	------	------	-----------

Koulutuspalvelut	283	275	69,4
Yhteiset palvelut	114	111	27,55
Yhteiset työelämä- ja elinvoimapalvelut	16	18	4,27
<b>Yhteensä</b>	<b>413</b>	<b>404</b>	<b>101</b>

Taulukko 1 Henkilötyövuosikertymä 2022 - 31.3.2024

Taulukossa 2. on esitetty palvelualueittain henkilöstömäärät vuosina 2022-31.3.2024. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä oli 31.3.2024 yhteensä 444 työntekijää. Luvut eivät sisällä sivutoimisia (mm. luennoitsijoita, sivutoimisia tuntiopettajia), joita oli tarkasteluhetkellä 19 henkilöä. Lukuihin sisältyy myös virka- ja perhevapailla oleva henkilöstö. Henkilöstön määrä on hieman laskenut edelliseen vuoteen verrattuna. Edellisten vuosien henkilöstömäärät on otettu vuoden viimeisen päivän 31.12. mukaan. Tällöin henkilöstömäärän alhaisempi määrä johtuu mm. ennen joulua päättyneistä palvelussuhteista.

<b>Henkilöstömäärä</b>	<b>31.12.2022</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.3.2023</b>
Koulutuspalvelut	299	303	308
Yhteiset palvelut	119	116	118
Yhteiset työelämä- ja elinvoimapalvelut	20	19	18
<b>Yhteensä</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>444</b>

Taulukko 2 Henkilöstömäärä 2022 - 31.3.2024

Tarkasteluhetkellä 31.3.2024 oli hoitovapaalla yksi henkilö, opintovapaalla neljä henkilöä, vuorotteluvapaalla kaksi henkilöä ja virkavapaalla kaksi henkilöä. Osa-aikaisessa työ/virkasuhteessa oli 24 henkilöä. Osa-aikaisuuden syynä on pääsääntöisesti henkilöstä itsestään johtuva syy, kuten osittainen varhennettu eläke tai osittainen hoitovapaa.

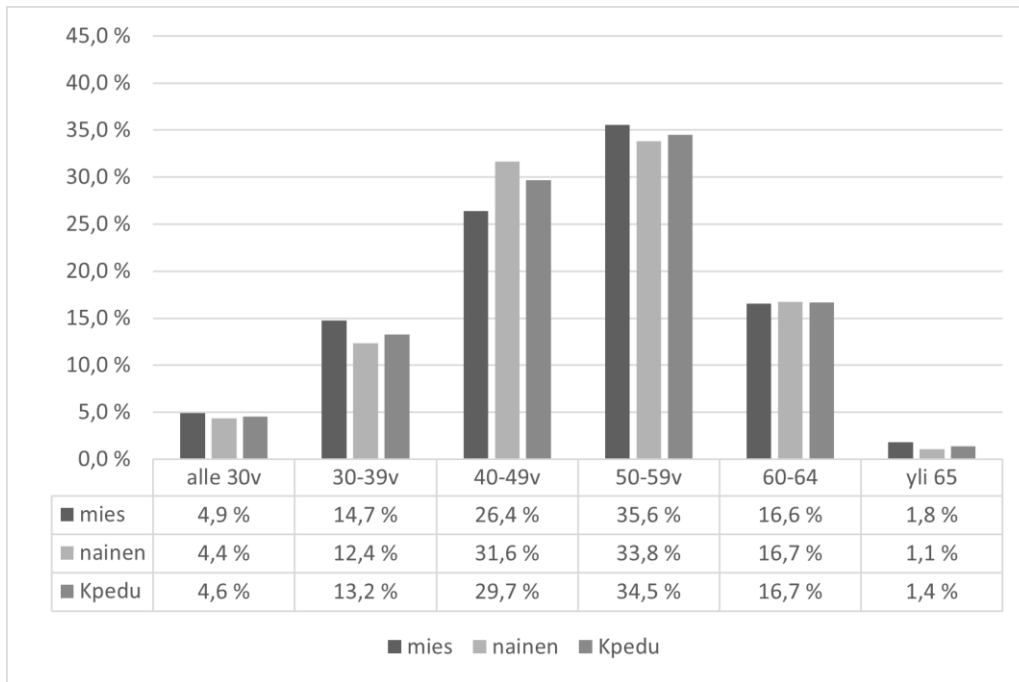
Seuraavassa taulukossa on tulosalueittain vakituiset ja määräaikaiset työntekijät 31.3.2024.

Henkilöstömäärästä oli 83,1 % vakituksessa työ-/virkasuhteessa.

<b>Palvelualue</b>	<b>vakituinen</b>	<b>määräaikainen</b>	<b>yht.</b>	<b>vakituiset %</b>
Koulutuspalvelut	240	68	308	77,9 %
Yhteiset palvelut	112	6	118	94,9 %
Yhteiset työelämä- ja elinvoimapalvelut	17	1	18	94,4 %
<b>Yhteensä</b>	<b>369</b>	<b>75</b>	<b>444</b>	<b>83,1 %</b>

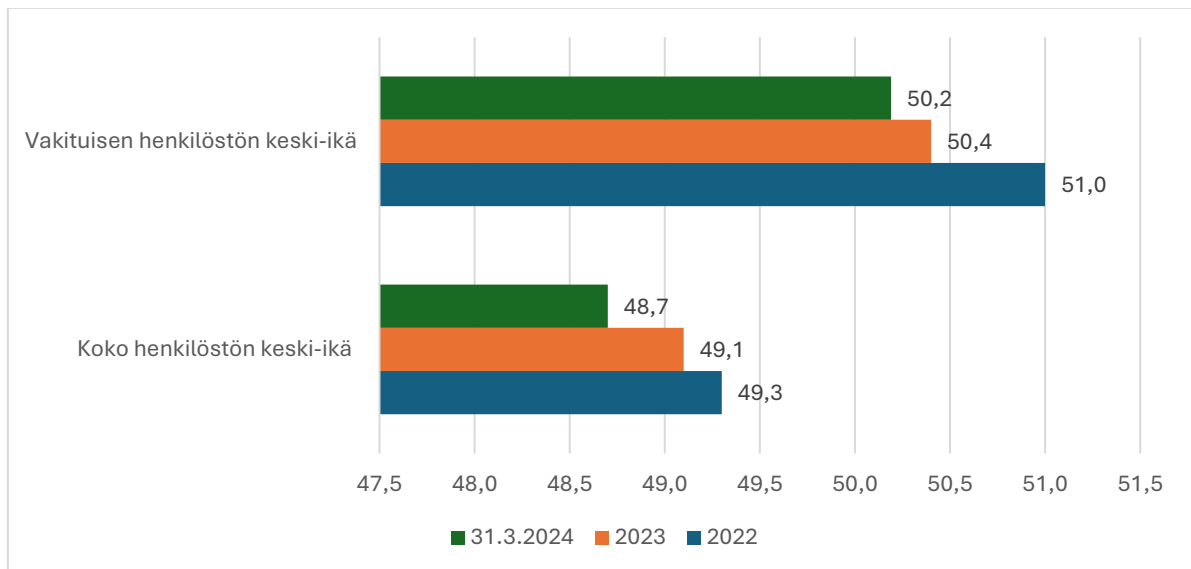
Taulukko 3 Vakituiset ja määräaikaiset palvelualueittain 31.3.2024

Koulutusyhtymän suurin ikäryhmä on 50–59 –vuotiaat, joita on 34,5,0 % koko henkilöstöstä. Naisten suurimpaan ikäryhmään 50–59 –vuotiaat kuuluu 33,8 % naisista. Miesten suurin ikäryhmä on myös 50–59 –vuotiaat, jossa on 35,6 % miehistä. Koko henkilöstöstä yli 50-vuotiaita on 52,5 %. Yli 60-vuotiaita on 18,0 %.



Kuva 4 Henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakauma 31.12.2023

Koko henkilöstön ja vakituisen henkilöstön keski-iat ovat laskeneet edellisistä vuosista. Seuraavana on kuvattuna henkilöstön keski-ikä koko henkilöstön ja vakituisen henkilöstön keski-ikä vuosina 2022–31.3.2024. Vakituisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 31.3.2024 lopussa 50 vuotta 2 kuukautta ja koko henkilöstön keski-ikä oli 48 vuotta 8 kuukautta



Kuva 5 Henkilöstön keski-ikä (koko henkilöstö, vakituiset) 2022–31.3.2024

## 4 Koulutussuunnitelma 2024–2025

Koulutusyhtymä on asiantuntijaorganisaatio, joka seuraa ja kehittää jatkuvasti omaa toimintatapaansa. Koulutusyhtymän toiminta- ja kilpailukyky rakentuu henkilöstön osaamisen, palvelukyvyyn ja asenteiden varaan.

Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä pyritään tunnistamaan vuosittaiset painopisteet yhtymä- ja henkilöstösuunnitelmissa. Painopistealueet nousevat valtakunnallisista ja alueellisista sekä organisaation ja henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeista. Henkilöstön kehittämisen suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden pohjana on valtakunnalliset OKM:n linjaukset, koulutusyhtymän strategia 2021–2025, henkilöstöstrategia ja yhtymäsuunnitelman tavoitteet.

Kehittämistoimenpiteet liittyvät tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin, opetukseen ja ohjaukseen sekä ammattialakohtaiseen osaamiseen. Aktiivinen osallistuminen kehittämis- ja projektitoimintaan kehittää henkilöstön osaamista ja toimialan verkostoitumista. Työelämäyhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen monipuolistaa henkilöstön osaamista ja palvelukykyä. Henkilöstön kehittäminen tapahtuu mm. erilaisten hankkeiden ja verkostojen sekä henkilöstökoulutuksen kautta. Työntekijällä on myös itsellä vastuu oman osaamisensa ja samalla Kpedun yhteisen osaamisen kehittämisestä. Myös toimialoittain, toimipaikoittain ja ammattiryhmittäin on osaamisen kehittämistarpeita.

Osaamisen kehittämisessä tunnistetaan 70–20–10-malli, jonka painopiste on perinteisestä täydennyskoulutuksesta kohti työssä oppimista ja kokemuksesta oppimista.

Tärkeää on, että tulevaisuuden osaamistarpeet ennakoidaan ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista. Vuonna 2024 tavoitteena on mallintaa Kpedun osaamisen johtamisen malli. Lisäksi otetaan käyttöön osaamiskartoitukset, joiden pohjalta tehdään toimiala- ja osaamiskohtaisia kehittämissuunnitelmia. Yhtenä painopisteenä on digiosaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen tavoitteena on osaamisen määrittäminen, osaamisen tason nostaminen, osaamisesta huolehtiminen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen. Osaamiskartoitusten avulla nostetaan esille Kpedussa olevaa osaamista, jota voidaan hyödyntää myös henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Henkilöstön kanssa käydään vuosittain henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset onnistumiskeskustelut. Samalla kirjataan henkilökohtaiset tai tiimin kehittämistarpeet. Näiden pohjalta saadaan tietoa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeista.



Johtamis- ja esihenkilökoulutus kohdentuu mm. esihenkilötaitoihin, työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin.

Vuosien 2024–2025 pääpainopisteinä osaamisen kehittämisessä ovat: digitaidot, toiminnallisen pedagogiikan menetelmäosaaminen, alan ja opetuksen pedagogiikan kehittäminen, automaation ja uusiutuvan energian osaaminen, opettajien työelämäjaksokäytäntöjen kehittäminen, kestävän kehityksen osaaminen, maahanmuuttajien ohjausosaaminen, ryhmänhallintataidot ja erityistä tukea tarvitsevien ohjausosaaminen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisääminen, vuorovaikutuksen lisääminen, työhyvinvoinnin kehittäminen ja joustavan ajan-käytön suunnittelu ja koulutussisältöjen ja toimintatapojen ajanmukaisuuden varmistaminen ja kehittäminen.

Kansainvälisyyttä edistetään osallistumalla erilaisiin kansainvälisiin ja kansallisiin verkostoihin sekä kotikansainvälisyystoimintaa kehittämällä. Käytössä olevien sähköisten järjestelmien käyttöosaamista tulee edelleen kehittää eri toimialoilla ja toiminnoissa.

Turvallisuuden kehittäminen liitetään osaksi jatkuvan parantamisen kehitystoimia. Oppilaitos-turvallisuuden osalta koulutetaan turvallisuustoimijoita sekä lisätään turvallisuuskävelyiden, poistumisharjoitusten ja riskien havainnoinnin avulla käytännön osaamista turvallisuuden edistämiseksi.

Koko henkilöstön osaamista kehitetään vastuullisuudesta, kestävästä kehityksestä, kiertotaloudesta, saavutettavuudesta ja tietoturvasta ja –suojasta.

Päällikkötason muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen ja taloustaidon osaamista vahvistetaan. Erilaisia toimintaprosesseja ja työkäytäntöjä kehitetään aktiivisen tiedolla johtamisen avulla. Näiden rinnalla panostetaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamiseen ja osaamiseen.

Koko henkilöstön osalta kehitetään työyhteisötaitoja. Myös oman substanssiosaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä. Osaamistarpeet ja niiden kehittämiskeinot tarkentuvat onnistumiskeskustelujen pohjalta laaditussa henkilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa. Osaamista kehitetään osallistumalla aktiivisesti erilaisten hankehakujen verkostoihin ja pyritään hyödyntämään hankkeiden tuomia mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Lisäksi järjestetään yhteisiä ja ala/toimintakohtaisia kehittämistilaisuuksia ja -päiviä.

<b>Ammattiryhmä</b>	<b>Osaamisen kehittämisen painopistealueet</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b>
---------------------	--	-------------------------------

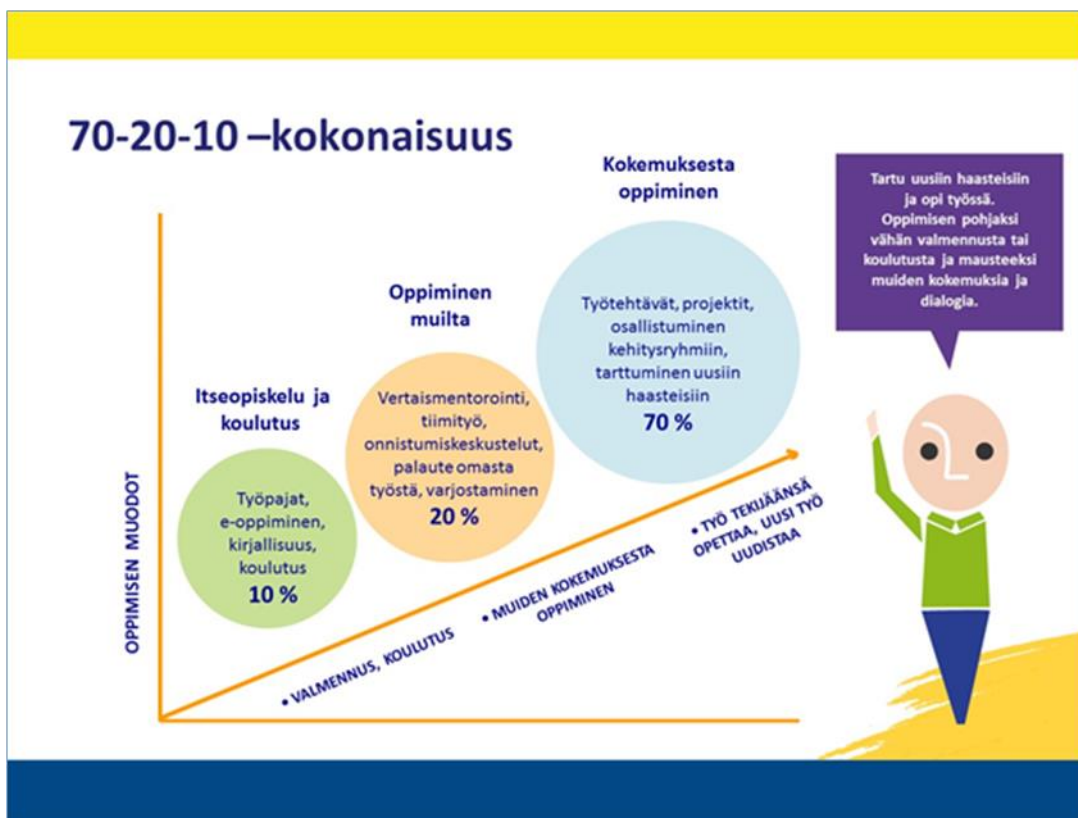
<b>Esihenkilöt</b>	Esihenkilötaidot, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen, turvallisuusosaaminen, vastuullisuus, muutosjohtaminen Pedagogisen ohjelman toimeenpanon tuki	mm. hankkeet, verkostot, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämispäivät, webinaarit, koulutukset
<b>Opetushenkilöstö</b>	Alan ammattiosaaminen, tietojärjestelmien käyttö (mm. O365, Itslearning, Thinlink), henkilökohtaistamisen prosessit, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen, työelämälähtöisyys Turvallisuusosaaminen (mm. EA), Pedagogisen ohjelman toimeenpanon tuki	mm. koulutukset, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämispäivät, seminaarit/konferenssit/messut, webinaarit, alakohtaiset kehittämispäivät, verkostopäivät, hankkeet
<b>Koko henkilöstö</b>	Kestävä kehitys, vastuullisuus, yhteisöllisyyden kehittäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen, alan ammattiosaaminen, työhyvinvointi, oman työn johtaminen	mm. koulutukset, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämispäivät, seminaarit/konferenssit/messut, webinaarit, ajankohtaispäivät, verkostopäivät, hankkeet

Taulukko 4 Osaamisen kehittämisen painopistealueet

Osaamisen kehittämisessä tunnustetaan 70–20–10-malli, joka esittää millä tavalla henkilöstön osaamisen kehittämisessä voidaan siirtää painopiste perinteisestä täydennyskoulutuksesta kohti työssä oppimista ja kokemuksesta oppimista. Tässä oppimisen mallissa

- 70 % on kokemuksesta oppimista. Tarttumalla uusiin haasteisiin tai osallistamalla uusiin työtehtäviin ja projekteihin. Tekemällä itse.
- 20 % on oppimista muilta. Opitaan muiden kokemuksista esimerkiksi vertaismentorointiryhmissä.
- 10 % on perinteistä formaalia koulutusta. Esimerkiksi luentoja, kursseja.

Kpedussa 70–20–10-malli tarkoittaa, että 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu erilaisiin kehittämisryhmiin ja projekteihin osallistumisesta, verkostoissa toimimisesta, oman työn kehittämisestä, työelämäjaksoista, työtehtävien laajentumisesta, työnkierrosta, benchmarkingista, työnohjauksesta ja hankkeista. 20 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu hyvien käytäntöjen jakamisesta, parityöskentelystä, mentoroinnista, coaching, sparraus, tiimityöstä, perehdyttämisestä, vertaisarvioinnista, onnistumiskeskusteluista (yksilö ja tiimi) ja palautteesta. 10 % on valmennusta, työpajoja, koulutusta, luentoja, itseopiskelua ja kirjallisuutta.



Kuva 6 70–20–10-kokonaisuus Opas meille kaikille oppimisesta työelämässä. 70–20–10- Opitaan yhdessä!, Osaava-hanke

Kaikkia 70–20–10 mallin muotoja tarvitaan, ja niiden välinen prosenttiosuus vaihtelee. Tärkeintä on tunnistaa henkilöstöryhmien ja työntekijöiden omat tarpeet ja erilaiset osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sekä edetä kehittämissuunnitelmassa kohti tavoitetta.

Kpedussa 70–20–10-malli tarkoittaa, että 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu erilaisiin kehittämisryhmiin ja projekteihin osallistumisesta, verkostoissa toimimisesta, oman työn kehittämisestä, työelämäjaksoista, työtehtävien laajentumisesta, työnkierrosta, benchmarkingista, työnohjauksesta ja hankkeista.

20 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu hyvien käytäntöjen jakamisesta, parityöskentelystä, mentoroinnista, coaching, sparraus, tiimityöstä, perehdyttämisestä, vertaisarvioinnista, onnistumiskeskusteluista (yksilö ja tiimi) ja palautteesta.

10 % on valmennusta, työpajoja, koulutusta, luentoja, itseopiskelua ja kirjallisuutta.

#### **4.1 Osaamisen hallinta ja seuranta**

Koulutusyhtymän henkilöstön kehittämisessä hyödynnetään aktiivista vuoropuhelua työelämän edustajien kanssa, työelämäfoorumien kautta saatavaa palautetta, henkilöstön osaamisen johtamista, henkilökohtaisia keskusteluja, tiimien toiminnan kehittämistä ja yhteisten toimintaprosessien noudattamista. Osaamisen hallintaan, seurantaan ja kouluttautumisten dokumentointiin käytetään Unit4/HR-järjestelmää. Henkilökohtaiset onnistumiskeskustelut ja kehittämissuunnitelmat dokumentoidaan Unit4/HR-järjestelmään.

Henkilöstön osaamisen johtamisen tavoitteet perustuvat myös tutkintokoulutuksen ja maksullisen palvelutoiminnan kautta toteutettavien palveluiden tarpeisiin. Tarpeita arvioidaan koulutusaloittain ennakkointiin ja ammattien osaamisvaatimusten kehityksen seurantaan perustuen. Voimassa olevien tutkintojen perusteisiin liittyvät toteutussuunnitelmat laaditaan koulutusaloittain. Näiden laadinnan yhteydessä arvioidaan myös opetushenkilöstön osaamisen päivittämisen tarve, sekä eri oppimisympäristöjen ajantasaisuus.

Henkilöstörakennetta ja osaamisen kehittämistä seurataan osavuosikatsauksissa, tilinpäätöksessä ja vuosittain tehtävän henkilöstöraportin avulla. Henkilötasolla osaamisen kehittämisen seuranta tapahtuu onnistumiskeskustelun yhteydessä.