



Hallitus 16.11.2023

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

# **HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAT SUUNNITELMAT 2024**

**Henkilöstösuunnitelma  
Osaamis- ja koulutussuunnitelma  
Työhyvinvointisuunnitelma  
Henkilöstöpoliittinen tasa-arvosuunnitelma  
Yhdenvertaisuussuunnitelma**

9.11.2023  
Versio 0.3

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Henkilöstöä koskevien suunnitelmien sisältö.....	3
1.2	Työelämän ja toimintaympäristön muutokset sekä kehittämisen painopisteet.....	4
1.3	Henkilöstöä koskevat tunnusluvut .....	5
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	9
3	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI KOKONAISUUTENA .....	10
4	HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI .....	11
4.1	Osaamistarpeesta tehtävässä toimimiseen.....	11
4.2	Uusi rekrytointi .....	12
5	PEREHDYTTÄMINEN .....	14
6	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	15
6.1	Arvio osaamisen nykytilasta ja osaamisen kehittämisestä.....	15
6.2	Osaamisen kehittämisen linjaukset.....	16
6.2.1	Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tavat.....	16
6.2.2	Kehityskeskustelut .....	16
6.2.3	Osaamisen kehittämisen tukeminen .....	17
6.3	Osaamis- ja koulutussuunnitelma henkilöstöryhmittäin .....	20
6.3.1	Osaamisalueiden jakautuminen .....	20
6.3.2	Osaamisalueet henkilöstöryhmittäin.....	21
7	PALVELUSSUHDEASIAKAS .....	23
8	TYÖHYVINVOINTI.....	26
9	TASA-ARVO - ARVIO TOTEUTUNEESTA JA TOIMENPITEET .....	29
10	YHDENVERTAISUUS - ARVIO TOTEUTUNEESTA JA TOIMENPITEET .....	30
11	ERILAISIA TYÖELÄMÄN POLKUJA.....	31
12	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ .....	34
13	PALAUTTEET JA ARVIOINTI .....	34

## [LÄHTEET \(linkki\)](#)

### Päivitys- ja hyväksymismerkinnät

Versio	Päivämäärä	Hyväksytty
0.1	31.10.2023	Osaamisen kehittämisen työryhmä
0.2	9.11.2023	Johtoryhmä (päivitetty kappale 6.2.3 Osaamisen kehittämisen tukeminen)
0.3	9.11.2023	Yhteistyö- ja työsuojelutoimikunta (päivitetty kappale 6.2.3)
1.0	16.11.2023	Yhtymähallitus

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Henkilöstöä koskevien suunnitelmien sisältö

Henkilöstöä koskevat suunnitelmat kattavat Rovaniemen koulutuskuntayhtymän (jatkossa REDU) tulosalueet (Lapin koulutuskeskus REDU sekä Santasport Lapin Urheiluopisto) sekä sisäiset palvelut. REDUn omistamat yhtiöt (Santasport Finland Oy ja REDU Edu Oy) laativat omat henkilöstöä koskevat suunnitelmat, jotka pohjautuvat REDUn vastaaviin suunnitelmiin.

Henkilöstöä koskevat suunnitelmat linkittyvät REDUn perustehtävään, visioon ja strategiaan 2030 sekä muihin REDUn toimintaa linjaaviin suunnitelmiin ja lakeihin. REDUn strategia, talousarvion linjaukset ja henkilöstöä koskevat suunnitelmat korvaavat henkilöstöstrategian.

#### Henkilöstöä koskevat suunnitelmat muodostuvat viidestä eri suunnitelmasta:

- **Henkilöstösuunnitelmassa** linjataan osaamisen hallinnan ja henkilöstöhallinnon osa-alueet ja prosessit sekä niihin liittyvät toimintamallit
- **Osaamis- ja koulutussuunnitelmassa** luodaan katsaus REDUn henkilöstön osaamiseen sekä esitetään arvio seuraavan vuoden aikana tapahtuvista muutoksista ja niiden aiheuttamista osaamis- ja koulutustarpeista
- **Työhyvinvointisuunnitelma** tukee työhyvinvoinnin nykytilan tunnistamista, määrittellen kehittämistavoitteet ja priorisoidaan ne toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään.
- **Henkilöstöpoliittisessa tasa-arvosuunnitelmassa** edistetään tasa-arvon toteutumista REDUssa (arvioidaan tasa-arvon toteutumista ja määrittellen tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi).
- **Yhdenvertaisuussuunnitelmassa** parannetaan REDUn toiminnan yhdenvertaisuutta (arvioidaan yhdenvertaisuuden toteutumista ja määrittellen tavoitteet ja toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi).

Henkilöstöä koskevat suunnitelmat hyväksyy johtoryhmän ja YT- ja työsuojelutoimikunnan lausunnon jälkeen REDUn yhtymähallitus. Henkilöstöä koskevien suunnitelmien päivitetty versio on voimassa yhtymähallituksen hyväksymispäivästä lähtien.

Henkilöstöä koskevien suunnitelmien laatiminen koordinoitiin henkilöstöpalveluista. Suunnitelmien päivittämiseen osallistuivat REDUn johto ja lähiesihenkilöt, pääluottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut sekä hanketoimijat. Henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa palautetta ja ideoita suunnitelmiin kyselyn kautta. Suunnitelman viimeistelyyn osallistuivat tarkemmin johtoryhmä, YT-toimikunta, työsuojelutoimikunta ja osaamisen kehittämisen työryhmä.

Suunnitelmien hyväksymisen jälkeen niihin liittyvät prosessit ja toimenpiteet käydään läpi vielä käytännön tasolla esihenkilöiden kanssa sekä sen jälkeen esihenkilöiden johdolla toimiala- ja yksikkökokouksissa. Henkilöstöä koskevat suunnitelmat ja niihin liittyvät tarkemmat ohjeistukset ovat luettavissa ROKKI-intrassa (1 Ennakointi, johtaminen sekä 9.1 Henkilöstöpalvelut).

Henkilöstöä koskevien suunnitelmien toteutumista seurataan johtoryhmässä, osaamisen kehittämisen työryhmässä, YT-toimikunnassa ja työsuojelutoimikunnassa. Henkilöstöä koskevat suunnitelmat päivitetään vuosittain.

## 1.2 Työelämän ja toimintaympäristön muutokset sekä kehittämisen painopisteet

### Työelämän muutosvoimat

Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos ilmenee esim. tarpeena päivittää jatkuvasti osaamistaan, moninaistuvina työurina sekä työelämää raamittaa erilaiset verkostot. Teknologisen muutoksen myötä teknologialla korvataan enemmän työtä, mutta toisaalta sen avulla saadaan tuottavuutta. Tietosuojan ja tietoturvan merkitys kasvaa. Työväestö ikääntyy ja monimuotoistuu, joka tulee huomioida rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja työkyvyn tukitoimissa. Ilmastonmuutos edellyttää työpaikoilta kykyä uudistaa toimintaa. Yksittäisen työntekijän kohdalla työn uudelleen ajattelemisessa on keskeistä, että kaikilta vaaditaan, mutta ketään ei jätetä yksin.

[Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(julkari.fi\)](#)

### Koulutuksen toimintaympäristö

Väestökehitys ja työelämän muutokset vaikuttavat toisen asteen koulutuksen tehtäviin ja muuttavat koulutuksen järjestämisen reunaehdoja. Uusia mahdollisuuksia ja velvoitteita tuo mukanaan mm. jatkuvan oppimisen visio, oppivelvollisuus, koulutuksen saavutettavuus, digitalisoituminen, koulutus- ja työelämäyhteistyön kehittäminen entisestään sekä rahoituksen kehittäminen. Mitä tarkoittaa pedagogisten toimintamallien ja henkilöstön osaamisen kannalta?

[Laadukas toisen asteen koulutus kaikille : Toisen asteen koulutuksen yhteistyön ja järjestäjä- kenteen kehittämishankkeen loppuraportti - Opetus- ja kulttuuriministeriö \(okm.fi\)](#)

### Hallitusohjelma ja TE2024-uudistus

Hallitusohjelmaan on kirjattu, että ammatillisen koulutuksen tavoitteena on varmistaa jokaiselle opiskelijalle riittävät ammatilliset ja sivistykselliset valmiudet sekä työelämätaidot siirtyä opintojen jälkeen työelämään tai jatko-opintoihin. Hallitus uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusmallia sekä toiminnan ohjausta ja vaikuttavuutta tuloksellisuutta vahvistaen ja järjestäjäneutraaliteetti varmistuen. Ammatillinen koulutus on keskeisessä roolissa myös TE2024-uudistuksessa erityisesti osaamisen päivittämisessä. TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä TE-palvelut siirretään kunnille. Kun työllisyyspalvelut, kunnan koulutuspalvelut sekä elinkeinopalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla, tukevat palvelut nopeamman työllistymisen tavoitetta.

[Hallitusohjelma \(valtioneuvosto.fi\)](#)

[TE-palvelut 2024 -uudistus - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

### Kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän kehittämisohjelma

Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän kehittämisohjelman tavoitteena on ollut tukea globaalien Agenda2030-tavoitteiden toteutumista ammatillisessa koulutuksessa ja vastata ilmastonmuutoksen ja luontokadon asettamiin haasteisiin ammatillisten oppilaitosten toiminnassa ja toimintakulttuurissa. VASKI-hanke on osa kehittämisohjelmaa. VASKI-hankkeessa koottiin hankkeen eri teemojen lopputuloksista yhteen ammatillisen koulutuksen kestävyystiekartta, joka toimii tulevaisuudessakin työkaluna ammatillisen koulutuksen järjestäjille tavoiteltaessa kestävää ja vastuullista toimintaa sekä edistäen vihreää siirtymää. [Etusivu - VASKI - Vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus](#)

### Talousarvio-tavoitteet

Talousarviossa strateginen kehittäminen painopistealue 5 on ”Osaava ja osallistuva henkilöstö”. Vuonna 2024 sitovina tavoitteina ovat ”tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointi ja vahvistaminen kaikissa henkilöstöryhmissä ja toiminnoissa” sekä ”työyhteisöviestinnän vahvistaminen ja monipuolistaminen”. Tavoitteiden toteutuminen raportoidaan tarkemmin tilinpäätöksen yhteydessä. Talousarvioon voit tutustua ROKKI-intrassa

[REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.2.1 Taloussuunnittelu](#)

### 1.3 Henkilöstöä koskevat tunnusluvut

Henkilöstöä koskevien tunnuslukujen kehittymistä seurataan tarkemmin **henkilöstöraportissa**. Lisäksi tunnuslukujen ajantasaista seuranta on ollaan kehittämässä PowerBI-ohjelmaan.

REDUssa on 10.10.2023 tilanteen mukaisesti **478 työntekijää** (ei sisällä Santasport Finland Oy, REDU Edu Oy tai sivutoimiset palvelussuhteet). Henkilöstömäärä sisältää palvelussuhteen keskeytykset. Tällä hetkellä yli kahden kuukauden palvelussuhteen keskeytyksellä on opintovapaasta, raskaus-, vanhempain- tai hoitovapaasta tai sairauslomasta johtuen **17 työntekijää**. Henkilöstömäärä on laskenut edellisestä vuodesta. Siihen vaikuttaa mm. OKM:n lisämäärärahaalla tehtyjen määräaikaisten palvelussuhteiden päättyminen, oman ravintolapalvelujen toiminnan lakkaaminen Sodankylässä ja Kittilässä sekä uusien hankkeiden käsittelyn viivästyminen EURA-järjestelmässä olleiden haasteiden vuoksi. Palvelussuhteen keskeytysten määrä (17 työntekijää) on 10.10.2023 pysynyt ennallaan edelliseen vuoteen verrattuna.

Henkilöstömäärän jakautuminen REDUn tulosalueille ja sisäisiin palveluihin on esitetty taulukossa 1 (henkilöstömäärä sisältää palvelussuhteen keskeytykset). Huomioitavaa on, että Ravintolapalvelut siirtyivät Lapin koulutuskeskus REDUsta sisäisiin palveluihin 1.1.2022 alkaen. Lapin koulutuskeskus REDUssa henkilöstömäärän väheneminen kohdistui eniten liiketalous-, hius-, kauneus-, tekstiili- ja muoti -toimialalle (sijaisuuksia ja OKM-rekry päättynyt), ravintola-, catering-, elintarvike- ja puhdistuspalvelut -toimialalle (eläköityminen, määräaikaisten päättyminen) sekä terveys- ja hyvinvointialat -toimialalle (eläköityminen, sijaisuuksien ja projektin päättyminen). Lisäksi OKM-rekryjä päättyi yhteisissä opinnoissa, TUVA-koulutuksessa ja asuntolapalveluissa. Santasport Lapin urheiluopistolta on vähentynyt viisi projektihenkilöä ja kaksi valmentajaa, joista toinen sijaisuus. Sisäisten palvelujen henkilöstömäärä on vähentynyt johtuen oman ravintolatoiminnan lakkaamisesta Sodankylässä ja Kittilässä, projektien päättymisestä sekä osa-aikaisen asiakkuusvastaavan tehtävän päätymisestä.

Taulukko 1. Henkilöstömäärän jakautuminen tulosalueille ja sisäisiin palveluihin 10.10.2023, 10.10.2022 sekä 8.10.2021 (henkilöstömäärä sisältää palvelussuhteen keskeytykset)

REDUN TULOSALUEET	10.10.2023	10.10.2022	8.10.2021
Lapin koulutuskeskus REDU*	341	370	412
Santasport Lapin urheiluopisto	52	59	56
Sisäiset palvelut*	85	96	63
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>478</b>	<b>525</b>	<b>531</b>

\* Ravintolapalvelut siirtyivät Lapin koulutuskeskus REDUsta sisäisiin palveluihin 1.1.2022.

### Henkilöstömäärä tehtäväalueittain ja henkilöstöryhmittäin

Tehtäväalueittain tarkasteltuna voi havaita henkilöstömäärän vähenemisen kohdistuneen johtoa ja päälliköitä lukuun ottamatta kaikkiin tehtäväalueisiin. Opettajien määrään vaikutti mm. eläköityminen, sijaisuuksien ja määräaikaisten päättymisen. OKM:n lisämäärärahaalla tehdyt määräaikaisten rekrytointien päättymiset kohdistui eniten opetuksen tukeen. Ravintolapalvelujen toiminnan muutokset ja uusien hankkeiden käsittelyn viivästyminen näkyy muiden tehtävien määrän vähentymisenä.

Taulukko 2. Henkilöstömäärä tehtäväalueittain (lkm ja %-osuus)

TEHTÄVÄALUEET	10.10. 2023		10.10. 2022		8.10. 2021	
	lkm	%-osuus	lkm	%-osuus	lkm	%-osuus
Opettajat ja opinto-ohjaajat	263	55,0	275	52,4	274	51,6
Opetuksen tuki	68	14,2	82	15,6	76	14,3
Muut tehtävät	123	25,7	145	27,6	158	29,8
Johto ja päälliköt	24	5,0	23	4,4	23	4,3
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>478</b>	<b>100,0</b>	<b>525</b>	<b>100,0</b>	<b>531</b>	<b>100,00</b>

REDUn henkilöstö on jaettu yhdeksään henkilöstöryhmään (taulukko 3). REDUn suurin henkilöstöryhmä on opettajat ja opinto-ohjaajat (55,0 %). Toiseksi suurimman henkilöstöryhmän muodostaa opetuksen tukipalvelut (14,2 %) ja kolmantena on suunnittelu- ja kehittämispalvelut (6,9 %). Edellisenä vuonna suurimmat henkilöstöryhmät olivat samat.

Taulukko 3. Henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin (lkm ja %-osuus) 10.10.2023 ja 10.10.2022

Henkilöstöryhmät	10.10. 2023		10.10. 2022	
	Lkm	%-osuus	Lkm	%-osuus
Asiakas- ja tukipalvelut	16	3,3	19	3,6
Johto ja päälliköt	24	5,0	23	4,4
Kiinteistöpalvelut	15	3,1	15	2,9
Opettajat ja opinto-ohjaajat	263	55,0	275	52,4
Opetuksen tukipalvelut	68	14,2	82	15,6
Projekti- ja kehittämishankepalv.	15	3,1	27	5,1
Ravintolapalvelut	23	4,8	26	5,0
Suunnittelu- ja kehittämispalv.	33	6,9	35	6,7
Valmennus- ja liikunnanohjausp.	21	4,4	23	4,4
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>478</b>	<b>100,0</b>	<b>525</b>	<b>100,0</b>

Taulukossa 4 on esitetty vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrät henkilöstöryhmittäin. Määräaikaisen henkilöstön prosentuaalinen osuus on vähentynyt johtuen OKM:n lisämäärärahaalla tehtyjen rekrytointien päättymisestä sekä uusien hankkeiden käsittelyn viivästyisestä. Henkilöstöryhmittäistä vaihtelua esiintyy. Erilaisten työsuhdemuotojen käyttö on esitetty tarkemmin henkilöstöraportissa.

Taulukko 4. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä henkilöstöryhmittäin

Henkilöstöryhmät	Määrä- aikainen	Vaki- nainen	Kaikki yhteensä	Määräaik. %-osuus 10.10.2023	Määräaik. %-osuus 10.10.2022
Asiakas- ja tukipalvelut*	1	15	16	6,3	5,3
Johto ja päälliköt	0	24	24	0,0	0,0
Kiinteistöpalvelut	1	14	15	6,7	6,7
Opettajat ja opinto-ohjaajat	38	225	263	14,4	15,6
Opetuksen tukipalvelut	11	57	68	16,2	25,6
Projekti- ja kehittämishankepalv.	12	3	15	80,0	88,9
Ravintolapalvelut	0	23	23	0,0	3,8
Suunnittelu- ja kehittämispalv.	2	31	33	6,1	14,3
Valmennus- ja liikunnanohjausp.	4	17	21	19,0	39,1
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>69</b>	<b>409</b>	<b>478</b>	<b>14,4</b>	<b>20,4</b>

\* Huom, asiakas- ja tukipalveluissa on tehty toimivapaista johtuen sisäisiä järjestelyjä. Taulukossa on huomioitu työntekijöiden taustalla olevat vakinaiset palvelussuhteet, ei tällä hetkellä voimassa olevia määräaikaisia järjestelyjä.

#### Henkilöstön sukupuolijakauma

Taulukossa 5 on esitetty henkilöstön sukupuolijakauma henkilöstöryhmittäin. Henkilöstöstä 56% on naisia ja 44% miehiä. Tilanne on pysynyt samana edelliseen vuoteen verrattuna. Miesvaltaisia henkilöstöryhmiä ovat kiinteistöpalvelut. Selkeästi naisvaltaisia henkilöstöryhmiä ovat asiakas- ja tukipalvelut, ravintolapalvelut sekä suunnittelu- ja kehittämispalvelut. Palkkaverailu sukupuolen mukaan jaoteltuna on esitetty henkilöstöraportissa.

Taulukko 5. Sukupuolijakauma henkilöstöryhmittäin 10.10.2023

Henkilöstöryhmät	Mies (lkm)	%- osuus	Nainen (lkm)	%- osuus	Kaikki yhteensä
Asiakas- ja tukipalvelut	0	0 %	16	100 %	16
Johto ja päälliköt	13	54 %	11	46 %	24
Kiinteistöpalvelut	12	80 %	3	20 %	15
Opettajat ja opinto-ohjaajat	126	48 %	137	52 %	263
Opetuksen tukipalvelut	31	46 %	37	54 %	68
Projekti- ja kehittämishankepalv.	5	33 %	10	67 %	15
Ravintolapalvelut	3	13 %	20	87 %	23
Suunnittelu- ja kehittämispalv.	10	30 %	23	70 %	33
Valmennus- ja liikunnanohjausp.	12	57 %	9	43 %	21
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>212</b>	<b>44 %</b>	<b>266</b>	<b>56 %</b>	<b>478</b>

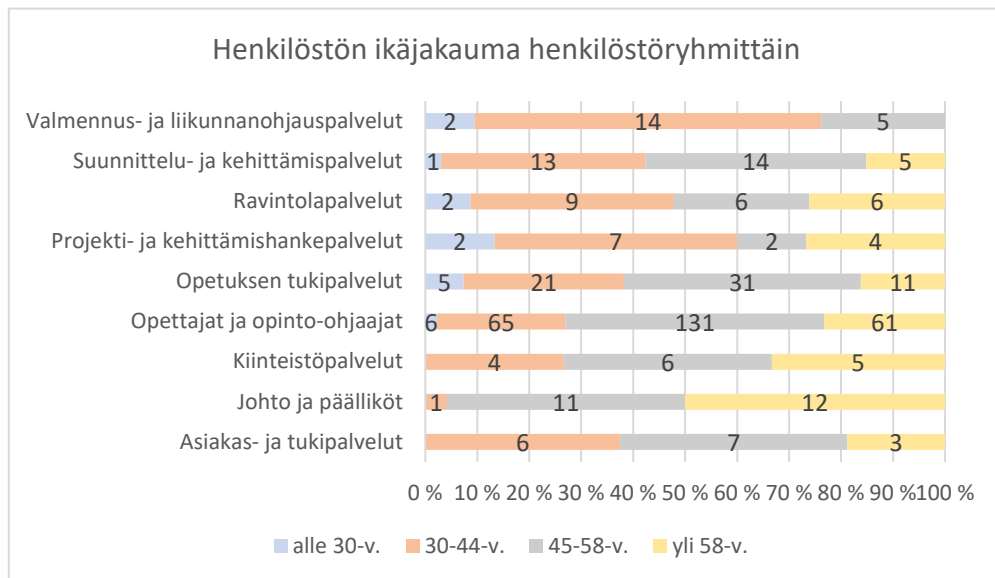
## Henkilöstön ikäjakauma

REDUn henkilöstön keski-ikä on 49 vuotta. REDUn ikäjakauma on noudatellut samoja linjoja viimeisten vuosien aikana. Pieniä prosentuaalisia muutoksia on tullut (taulukko 6). Suurin ikäryhmä on 45-48-vuotiaat (45%). Vähiten on alle 30-vuotiaita (4%).

Taulukko 6. Henkilöstö ikäryhmittäin ja prosentuaalinen vertailu edelliseen vuoteen

Henkilöstö ikäryhmittäin	alle 30-v.	30-44-v.	45-58-v.	yli 58-v.
Lukumäärä	18	140	213	107
%-osuus yhteensä (10.10.2023)	4	29	45	22
%-osuus yhteensä (10.10.2022)	5	30	44	21

Kuviossa 1 on esitetty henkilöstön ikäjakauma 10.10.2023 prosentuaalisesti ja lukumäärinä. Nuorin prosentuaalinen ikäjakauma on valmennus- ja liikunnanohjauspalveluissa. Opettajissa ja opinto-ohjaajissa on eniten 45-58-vuotiaita henkilöitä. Prosentuaalisesti eniten yli 58-vuotiaita henkilöitä on johdon ja päälliköiden henkilöstöryhmässä.



Kuvio 1. Henkilöstön ikäjakauma henkilöstöryhmittäin (% ja lkm) 10.10.2023

## Henkilöstökyselyt

Vuoden 2023 aikana uudistettiin yhteistyössä johdon, esihenkilöiden ja eri vastuhenkilöiden kanssa REDUn henkilöstökysely-kokonaisuus ja siihen liittyvä prosessi. REDUn henkilöstökyselyihin sisältyy jatkossa kaksi eri kyselyä. Joka toinen vuosi toteutetaan **lähityöyhteisökysely** ja siinä pureudutaan saman esihenkilön alaisuudessa toimivien henkilöiden toimintaan. Joka toinen vuosi toteutetaan **REDU-konsernin työyhteisökysely** ja se kertoo koko konsernin työyhteisön/työyhteisöjen toiminnasta.

Lähityöyhteisökysely toteutettiin ensimmäisen kerran keväällä 2023. Kyselyyn vastasi yhteensä 296 vastaajaa. Vastausprosentti oli 60%, joten tavoitteena ollutta 70% vastausprosenttia ei saavutettu. Kyselyn tulokset käsiteltiin lähityöyhteisöissä esihenkilön johdolla. Jokaisessa työyhteisössä sovittiin tulosten pohjalta 1-2 kehittämiskohtetta. REDU-tasolla yhteiseksi kehittämiskohteeksi priorisoitiin työyhteisöviestinnän vahvistaminen ja monipuolistaminen (ks.



tarkemmin kappale 8). Kyselyn palauteraportit ja sovitut kehittämiskohteet on luettavissa ROKKI-intrassa → oikopolut (vihreä laatikko) → palauteraportit → lähityöyhteisökysely.

### **Henkilöstöä koskevien tunnuslukujen seuranta**

Henkilöstöä koskevien tunnuslukujen kehittymistä seurataan vuosittain henkilöstöraportilla, joka on luettavissa ROKKI-intrassa → Ennakointi ja johtaminen → Henkilöstösuunnittelu ja -raportointi.

Henkilöstöraportoinnin, henkilöstödatan analysoinnin sekä siihen liittyvien tietojärjestelmien kehitystyö jatkuu vuoden 2024 aikana. Tavoitteena on kehittää raportointia keskeisimpien tunnuslukujen osalta PowerBI-ohjelmaan siten, että tiedot ovat ajantasaisena saatavilla selkeästi esitettynä. Tällöin henkilöstödataa voidaan hyödyntää paremmin ennakoinnin ja työhyvinvointijohtamisen ja kehittämistyön tukena. Henkilöstödatan analysoinnin kehittämisen linkittyä osaksi REDUn tiedolla johtamisen kokonaisuuden kehittämistä.

### **Arvio henkilöstömäärän kehityksestä vuonna 2024**

Vuoden 2024 aikana henkilöstömäärän ennakoitaan laskevan Lapin urheiluopiston tulosalueella meneillään olevista YT-neuvotteluista johtuen. Hankevolyymi tulee kasvamaan, joten hankehenkilöstön määrä lisääntyy vuoden 2024 aikana tämän hetkisestä tilanteesta. Vuoden 2024 aikana mm. valmistaudutaan ammatillisen koulutuksen rahoituksen muutokseen, tehdään ennakointia ja koulutussuunnittelua sekä viedään eteenpäin kiinteistöjen kehittämissuunnitelmaa. Näiden vaikutuksia henkilöstömäärän kehitykseen ei voi vielä arvioida.

## **2 OSAAMISEN JOHTAMINEN**

### **Osaamisen johtamisen viitekehys**

Osaamisen johtaminen on tulevaisuusorientoitunutta johtamista, jossa henkilöstön osaaminen nähdään REDUn tärkeimpänä resurssina ja kilpailukeinona. Osaamisen johtamisen kokonaisuus koostuu osaamistarpeiden ennakoinnista, strategialähtöisestä osaamisen kehittämisestä ja sen suuntaamisesta, valmentavasta esihenkilötyöstä sekä osaamisen kehittymistä ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luomisesta ja johtamisesta.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen laadunhallintajärjestelmien arvioinnin käsikirjassa linjataan, että koulutuksen järjestäjän tulee varmistaa, että henkilöstön osaaminen on riittävää ja ajantasaista. Koulutuksenjärjestäjällä on tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne ja henkilöstömäärä, jotta voidaan varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstön työhyvinvointia ylläpitävät ja edistävät toimet tukevat tuloksellista toimintaa.

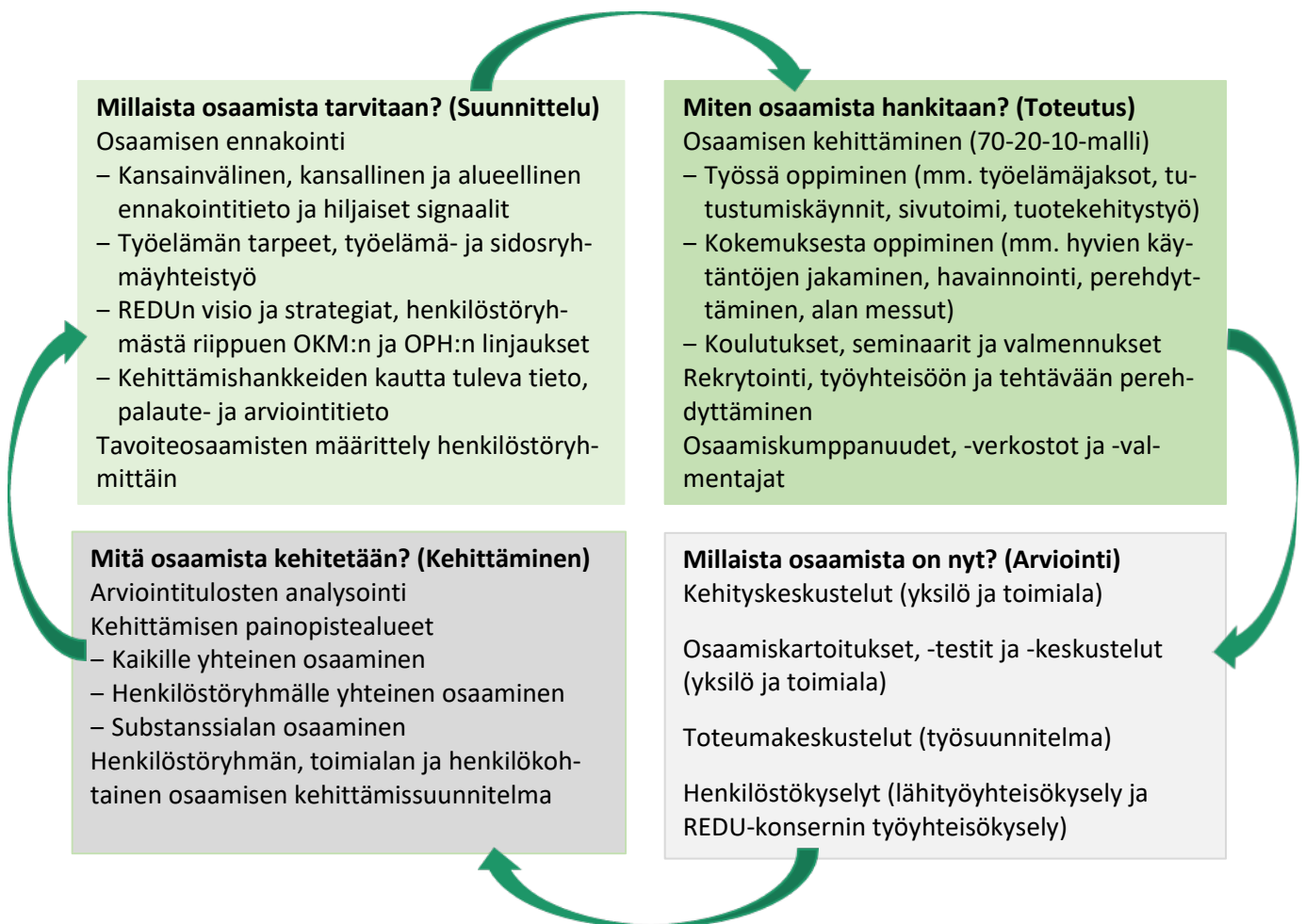
### **Osaamisen johtamisen vastuut yleisesti**

Osaamisen johtamisen kokonaisuudesta vastaavat ylin johto, päälliköt ja esihenkilöt sekä henkilöstöpalvelujen vastuuhenkilöt yhdessä. Ylimmän johdon vastuulla on osaamisen johtamisen strategialähtöinen ohjaus ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Päälliköt ja esihenkilöt vastaavat työn tavoitteiden saavuttamisesta sekä vastuullaan olevan henkilöstönsä osaamisesta, osaamisen kehittämisen mahdollistamisesta ja hyvinvoinnista. Henkilöstöpalvelujen vastuuhenkilöiden työsarkaa on tuoda esiin henkilöstön systemaattisen kehittämisen merkitystä ja tukea REDUn tavoitteiden toteutumista.

Huomioitavaa kuitenkin on, että lisäksi tämän päivän työelämässä jokainen työntekijä on oman osaamisensa johtaja. Jokaisen työntekijän vastuulla on oma osaaminen ja sen ylläpito. Työntekijä vastaa siitä, että hänellä on tuleviin työtehtäviin tarvittavaa osaamista. Osaamisen johtamisen kokonaisuudesta ja osaamisen kehittämisen mahdollistamisesta vastaavat ylin johto, päälliköt ja esihenkilöt, mutta yksilön omaa vastuuta osaamisen johtamisesta ei voi sivuuttaa.

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI KOKONAISUUTENA

Osaamisen kehittämisen malli kokonaisuutena (kuvio 2) muodostuu osaamisen ennakoinnista ja tavoiteosaamisten määrittelystä. Lisäksi malli sisältää linjaukset, miten osaamista kehitetään ja osaamistarpeisiin vastataan. Osaamisen kehittämisen malli koskee koko henkilöstöä, mutta käytännön toteutus vaihtelee henkilöstöryhmittäin. Osaamisen nykytila arvioidaan REDU- ja henkilöstöryhmätasolla henkilöstökyselyssä. Toimiala- ja yksilötasolla osaamisen nykytilaa tarkastellaan kehityskeskusteluissa, opettajilla ja opinto-ohjaajilla toteumakeskusteluissa (työsuunnitelmat) sekä osaamiskartoituksin, -testein ja keskusteluin. Arviointitulosten analysoinnin perusteella priorisoidaan kehittämisen painopistealueet ja laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat.

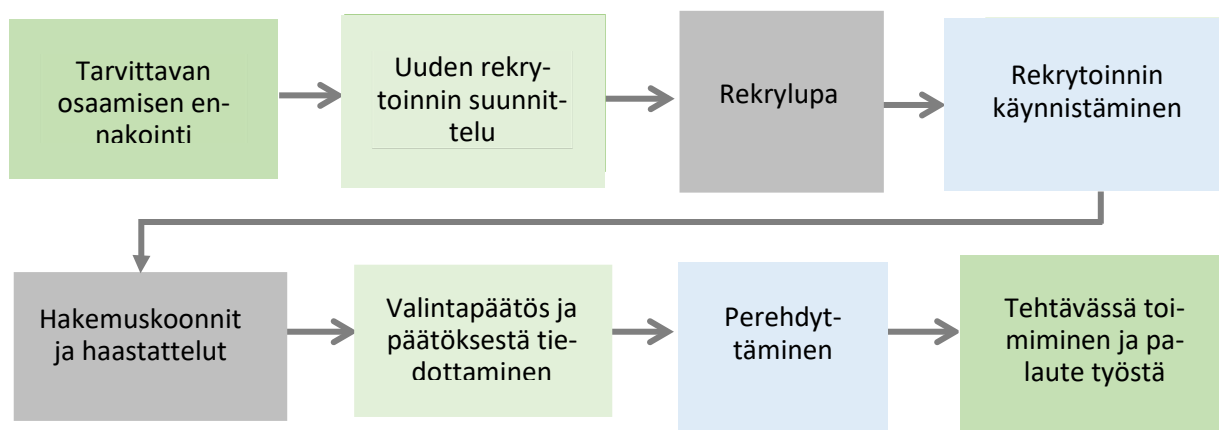


Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen laatuymppyrä (mukaillen Huhtalo ym. 2018)

## 4 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI

### 4.1 Osaamistarpeesta tehtävässä toimimiseen

Tarvittavan osaamisen ylläpito edellyttää olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämisen rinnalle myös onnistunutta rekrytointia. Uuden henkilöstön hankinnalla REDU vahvistaa osaamistaan ja luo edellytyksiä innovatiiviseen ja menestykselliseen toimintaan. Jokainen rekrytointi on investointi ja sen onnistumiseksi kannattaa nähdä vaivaa. Henkilöstön rekrytointi sisältää kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna useita eri vaiheita. Rekrytoinnin vaiheet osaamistarpeesta tehtävässä toimimiseen on kuvattu kuviossa 3. TA2024-tavoitteena on tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointi ja vahvistaminen kaikissa henkilöstöryhmissä/aloittain/tiimeittäin. Tarvittavan osaamisen ennakoinnissa katsotaan entistä enemmän tulevaisuuteen unohtamatta kuitenkin rekrytointien suunnittelussa jo olemassa olevaa osaamista, yli toimialojen menevää tarkastelua ja nykyisten työsuunnitelmien toteutumisen analysointia.



Kuvio 3. Rekrytoinnin vaiheet osaamistarpeesta tehtävässä toimimiseen

Jotta työelämästä saataisiin rekrytoitua osaajia paremmin ja REDUn veto- ja pitovoima työnantajana kasvaisivat, opettajien kelpoisuusvähennyksiä muutettiin 1.1.2022 alkaen (taulukko 7).

Taulukko 7. Opettajien kelpoisuusvähennykset

Opettajien kelpoisuusvähennykset - soveltuva tutkinto, alan työkokemus ja pedagogiset opinnot	
Aikaisemmin (ennen v. 2022)	1.1.2022 alkaen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puuttuva alan työkokemus 6 %</li> <li>- Puuttuva soveltuva tutkinto 8 %</li> <li>- Puuttuvat pedagogiset opinnot 6 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksi kelpoisuusvaatimus puuttuu → vähennys 6 %</li> <li>- Kaksi kelpoisuusvaatimusta puuttuu → vähennys 10 %</li> <li>- Kolme kelpoisuusvaatimusta puuttuu → vähennys 15 %.</li> </ul>

## 4.2 Uusi rekryointi

TARVITTAVAN OSAAMISEN ENNAKOINTI JA REKRYTOINNIN SUUNNITTELU
<p>Rekryointi perustuu osaamisen ennakointiin ja tarpeisiin. Ennen uuden rekrytoinnin käynnistymistä varmistetaan, että opettajien työsuunnitelmat ovat ajan tasalla, opettajilla ei ole tilaa työsuunnitelmissa ja varaukset on tarkistettu.</p>
<p>Mahdolliset YT-toimenpiteiden kohderyhmässä olevat, esim. lomautetut ja osa-aikaiset henkilöt huomioidaan aina ensisijaisesti tehtäviä täytettäessä, mikäli henkilö soveltuu osaamiseltaan ja kokemukseltaan avattavaan tehtävään tai hän voi osaamisen kohtuullisessa ajassa hankkia. Tarkastelusta vastaa rekrytoiva esihenkilö yhdessä henkilöstöpalvelujen kanssa.</p>
<p><b>Äkillinen sijaistarve (muutama päivä)</b> - Toimialapäällikkö tai vastaavassa päällikkötehtävässä toimiva voi ottaa sijaisen äkilliseen sijaistarpeeseen.</p>
<p><b>Tilapäinen tarve</b> - Toimialapäällikkö tai vastaavassa päällikkötehtävässä toimiva voi rekrytoida työntekijän tilapäiseen maks. kolmen kuukauden tarpeeseen. Kyseessä voi olla sijaisuus, harjoittelu tai työ voi olla luonteeltaan kausiluonteista tai hankekohtaista. Tilapäiselle opettajalle tehdään oma työsuunnitelma. Mikäli kuitenkin ilmenee tarve jatkaa ks. palvelussuhdetta, rekryointiprosessi (sis. täyttölupa) käynnistyy.</p>
<p>Virkasuhteen työtehtävän sijaisuus (enintään vuoden ajaksi) voidaan täyttää tulosaluejohtajan harkinnan mukaan pääsääntöisesti sisäisellä haulla.</p>
<p>Mikäli esim. <b>perhevapaalla ollut työntekijä</b> jatkaa perhevapaataan tai <b>virkavapaalla sairauden vuoksi olleen työntekijän</b> virkavapaus jatkuu, voidaan hänen sijaisena olleen henkilön määräaikaista sijaisuutta jatkaa ilman alla kuvattua rekryointiprosessia.</p>
<p>Mikäli <b>samalle projektille myönnetään jatkoaika</b>, voidaan ks. projektin projektihenkilöstölle jatkaa työsuhteita jatkoajan puitteissa ilman alla kuvattua rekryointiprosessia.</p>
<p>Rekryointilinjaukset eivät koske Santasport Lapin Urheiluopiston lajiliittojen kanssa tehtyjä yhteispalkkauksia.</p>
<p><b>Vakinaiseen tehtävään ja yli kolmen kuukauden määräaikaiseen tehtävään rekryointi</b> (lukuun ottamatta yllämainittuja sijaisuuskohtia ja projektin jatkoaikaa). Rekryointi vaatii tulosalueen johtajan rekryluvan ja käynnistää alla kuvatun rekryointiprosessin. Täyttöluvan hakemisessa pilotoidaan Kuntarekry-järjestelmää.</p>
REKRYTOINNIN KÄYNNISTÄMINEN
<p><b>Rekryilmoituksessa</b> tuodaan esiin tosiasiallinen kuvaus tehtävästä ja sen vaatimasta osaamista sekä vahvistetaan positiivista työnantajamielikuvaa - miksi kannattaa työskennellä juuri REDUssa. Lisäksi pohditaan, miten potentiaalisten osaajien mielenkiinto herätetään (rekryväylät).</p>
<p>REDUn virallinen rekryointijärjestelmä on Kuntarekry. Sen lisäksi <b>rekryväylinä</b> voidaan hyödyntää TE-palveluiden ja REDUn www-sivuja. Näkyvyyttä voidaan hakea myös lehti- tai verkkoilmoituksin, REDUn omien some-kanavien tai maksettujen some-ilmoitusten kautta. Kaikki rekryilmoitukset ovat nähtävillä ROKKI-intrassa ja/tai REDUn sähköisellä ilmoitustaululla sekä lähetetään henkilöstölle tiedoksi sähköpostitse.</p>

<p>Esihenkilö on yhteydessä henkilöstöpalveluihin Kuntarekry-järjestelmän pääkäyttäjään. Rekryilmoituksen viimeistely ja rekryviestintä toteutetaan rekrytoivan esihenkilön, henkilöstöpalvelujen ja tapauksesta riippuen markkinointi- ja viestintäsuunnittelijan yhteistyönä. Kuntarekryyn nimetään rekrytointikohtaisesti vastuuhenkilöt (tulosaluejohtaja, päällikkö ja johdon sihteeri ym.), jotka pääsevät tarkastelemaan hakemuksia ja tekemään hakijavertailuja.</p>
<p><b>Työsuhteiset tehtävät</b> (vakinaiset ja määräaikaiset) täytetään sisäisellä ja/tai ulkoisella haulilla. Hakuaika on vähintään viikko.</p>
<p><b>Vakinaista ja määräaikaista virkasuhdetta</b> täytettäessä hakuaika on vähintään kaksi viikkoa (KvHL 2 luku, 4 §). Vähintään lukukauden kestävää sivutoimisen tuntiopettajan tehtävää haettaessa hakuaika on viikko.</p>
<p><b>Oman toimen ohessa</b> olevat tehtävät laitetaan pääsääntöisesti sisäiseen hakuun.</p>
<p><b>HAASTATTELUT, VALINNAN TEKEMINEN JA SIITÄ TIEDOTTAMINEN</b></p>
<p>Hakijavertailussa ja -yhteenvedojen tekemisessä hyödynnetään Kuntarekryjärjestelmää. Arvioidaan hakijan kelpoisuutta ja soveltuvuutta tehtävään (dokumentoidaan järjestelmään).</p>
<p>Hakijayhteenvedojen ja yhtenäisten kriteereiden perusteella päätetään haastatteluun kutsuttavat henkilöt. Haastattelukutsut lähetetään rekrytoivan toimialan tms. toimesta. Mikäli hakijoita on paljon, voidaan hyödyntää videorekrytointia tai Kuntarekryn lisäkysymys-lomaketta, jolloin osalle hakijoista kohdennetaan täydentäviä kysymyksiä.</p>
<p>Virkasuhteisista tehtävistä tehdään Kuntarekry-järjestelmän kautta osaamis- ja hakijayhteenvedot. Yhteenvedot ovat virkapäätösten jälkeen nähtävillä.</p>
<p>Virkavalinnasta tehdään viranhaltijapäätös. Työsopimukset ja virkamääräykset Webtallennusohjelmaan (Hemuli) tekevät rekrytoivan esihenkilön ohjeistamana henkilöstösihteerit.</p>
<p>Valintaan ei saa vaikuttaa hakijan sukupuoli, ikä, alkuperä, kansallisuus, kieli, uskonto tai vakaus, mielipide, vamma, terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä tekijä.</p>
<p>Johtoryhmän ja YT-toimikunnan 22.1.2018 kokousten päätöksellä REDUun voidaan ottaa harjoittelijoita myös muista oppilaitoksista, työkokeilijoita ja siviilipalveluksen suorittajia.</p>
<p>Rekrytoiva esihenkilö on yhteydessä tehtävään valittuun henkilöön. Muiden hakijoiden tiedottamisessa käytetään pääsääntöisesti Kuntarekry-järjestelmää (vastuuhenkilö johdon sihteeri). Henkilöstölle valinnoista tiedotetaan viikkotiedotteen kautta (vastuuhenkilö markkinointi- ja viestintäsuunnittelija).</p>
<p>Pysyviin tehtäviin palkataan henkilöstö toistaiseksi voimassaolevaan palvelussuhteeseen. Määräaikaisen palvelussuhteen perusteena pitää olla lainsäädännön mukainen perusteltu syy (esim. sijaisuus), joka ilmoitetaan työsopimuksessa tai viranhoidtomääräyksessä. Poikkeuksena työsopimuslakiin tulleiden muutosten myötä pitkäaikaistyöttömän saa palkata määräaikaiseen työsuhteeseen ilman erityistä perusteltua syytä.</p>
<p>Koeaika suositellaan käytettäväksi aina uusia henkilöitä rekrytoitaessa tai tehtävien tai aseman muuttuessa olennaisesti. REDUssa käytäntönä on ollut, että vakinaisissa tehtävissä tai yli vuoden kestävässä määräaikaisissa tehtävissä koeaika on kuusi kuukautta. Alle vuoden mittaisissa määräaikaisissa tehtävissä koeaika on ollut maks. puolet palvelussuhteen kestosta. Mikäli tehtävään valittu henkilö on jo aiemmin toiminut REDUssa vastaavassa tehtävässä, koeaika ei tarvita.</p>
<p>Jos vakituudessa palvelussuhteessa oleva työntekijä siirtyy REDUn sisällä toiseen vakituiseen palvelussuhteeseen, hänelle voidaan hakemuksesta myöntää toimivapaa/virkavapaa uuden tehtävän koeajan pituisesti.</p>

## 5 PEREHDYTTÄMINEN

**Perehdyttäminen on prosessi, joka kestää koko palvelussuhteen ajan.**

### Uuden työntekijän perehdyttäminen

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, töihin vastaanoton sekä REDUn toimintamalleihin, työyhteisöön ja palvelussuhteeseen liittyvän perehdyttämisen. Perehdyttäminen alkaa valittujen henkilöiden kohdalla jo valintamenettelyssä. Perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä ja siihen opastaminen.

Perehdyttämisestä vastaa esihenkilö. Esihenkilö nimeää uudelle työntekijälle perehdyttämisen tukihenkilön ja huolehtii, että tukihenkilöllä on omien työtehtäviensä ohella mahdollista huolehtia perehdyttämisestä (varataan työaikaresurssi). Esihenkilö varmistaa, että myös pitkältä vapaalta palaava työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Esihenkilö voi jakaa perehdyttämistehtäviä myös useammalle henkilölle.

Uusille työntekijöille ja pitkältä virka- tai toimivapaalta palaaville järjestetään kuukausittain henkilöstöasioiden perehdyttämisinfo. Info on kaikille yhteinen ja siinä käydään läpi käytännön asioita töihin tullessa sekä palvelussuhdeasioita ja niihin liittyviä ohjeita. Infossa tutustutaan soveltuvien osien ROKKI-intraan ja henkilöstöasioiden työpöytä Hemuliin. Infon toinen osuus on suunnattu opettajille ja opinto-ohjaajille ja siinä käsitellään vuosityöaikaa ja työajan seuranta.

### Työpaikalla jo olevan henkilöstön perehdyttäminen

Työpaikalla jo olevan henkilöstön perehdyttämisestä vastaa ensisijaisesti esihenkilö tukena eri aihealueiden vastuuhenkilöt. Vuoden 2024 alusta alkaen joka toimialalle on nimetty digi-mentorit. Perehdyttämisen väyliä ovat mm. henkilöstö- ja talokokoukset, webinaarit sekä sisäiset koulutus- ja tiedotustilaisuudet. Osalla toimialoja on otettu käyttöön Teamsin kautta pidettävät viikkoinfot. Pedagogiset perehdyttämistilaisuudet pyörivät ympärivuoden. Tilaisuuksissa käsitellään pedagogisia ydinprosesseja sekä Studentan käyttöä. Lisäksi Studentan osalta uusimmat versiot ohjeista sekä videoituja ohjeita löytyy Teamsistä kansista Studentan ohjaus.

Perehdyttämisessä hyödynnetään sähköisiä tiedotuskanavia ja verkkoympäristöjä, mm. sähköposti, viikkotiedote, ROKKI-intra, turvallisuussivusto, REDUn www-sivut ja Office365-palvelu. Osalla toimialoista/yksiköistä on otettu käyttöön omia Teamsin tai intran työskentelyalustoja.

### Perehdyttämisen kehittäminen

Keväällä 2023 toteutetussa lähityöyhteisökyselyssä kysyttiin henkilöstön näkemystä siitä, huolehditaanko lähityöyhteisössä muutoksiin perehdyttämisestä esim. työtehtävien, toimintamallien tai järjestelmien osalta. REDU-tasolla tyytyväisten osuus oli 66% (tavoitetaso 70%). Tulokset vaihtelivat henkilöstöryhmittäin. Tyytyväisimpiä asiaan olivat asiakas- ja tukipalvelut (tyytyväisten osuus 100%) sekä johto ja päälliköt (tyytyväisten osuus 93%). Tyytymättömmimpiä asiaan olivat opettajien ja opinto-ohjaajien henkilöstöryhmä (tyytyväisten osuus 56%) sekä opetuksen tukipalvelut (tyytyväisten osuus 58%).

Kehittämistoimenpiteitä tulleen palautteen pohjalta

- **Palaute:** Tietoa ajankohtaisista asioista ja muutoksista ei tule tarpeeksi. **Kehittämistoimenpide:** Ylin johto pitää säännöllisesti koko henkilöstölle ajankohtaisten asioiden infot.
- **Palaute:** Eri sivustoja on monta ja niissä on päällekkäistä sisältöä. **Kehittämistoimenpide:** Erillinen henkilöstön perehdyttämissivusto on poistettu ja sivustolle on jätetty vain opiskelijoiden perehdyttämistä koskeva aineisto. ROKKI-intra toimii jo henkilöstön perehdyttämisen tukena. Henkilöstön turvallisuus osaaminen -sivu on siirretty osaksi turvallisuuskäsikirjaa. ROKKI-intra tullaan päivittämään, mutta tarkka aikataulu ei ole vielä tiedossa.
- **Palaute:** Yleistä perehdyttämistä ei ole saatu tarpeeksi kaikkien osa-alueiden osalta. Omalla alalla ei ole perehdyttämiseen runkoa. Perehdyttämisen dokumentoinnin osalta on epäselvyyksiä. **Kehittämistoimenpide:** Yleisen perehdyttämisen kehittäminen eri vastuualueiden osalta → jokainen osa-alue vastaa perehdyttämisestä sekä materiaalin ja ohjeiden ajantasaisuudesta oman vastuualueensa osalta. Perehdyttämisen menetelmät voivat vaihdella ja siinä voi hyödyntää digitaalisuutta. Perustetaan työryhmä pohtimaan yhteisiä linjauksia alakohtaiseen perehdyttämiseen ja sen dokumentointiin. REDU on mukana hankehaussa, jossa kehitetään digitaalisuuden hyödyntämistä perehdyttämisessä. Lisäksi turvallisuusasioihin liittyvää perehdyttämistä kehitetään osana VAHVA-hanketta.

## 6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Arvio osaamisen nykytilasta ja osaamisen kehittämisestä

Maaliskuussa 2023 toteutettiin koko REDUn henkilöstölle lähityöyhteisökysely, jonka yhteydessä pyydettiin arvioimaan oman osaamisen nykytilaa sekä viimeisen vuoden aikana tapahtunutta osaamisen kehittämistä. Tavoitteena oli, että ”täysin samaa mieltä”- tai ”jokseenkin samaa mieltä” -vastanneiden osuus olisi joka kohdassa 70 % vastaajista.

REDU-tasolla tarkasteltuna 96% vastaajista oli sitä mieltä, että heidän osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna kaikki henkilöstöryhmät kokivat heidän osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia (myönteiset vastaukset vaihtelivat välillä 90%-100%). REDU-tason tulos oli parantunut vuoteen 2020 verrattuna. Vuonna 2020 REDU-tasolla 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän osaamisensa vastaa työn vaatimuksia.

REDU-tasolla 82% vastaajista oli kehittänyt omaa ammatillista osaamista viimeisen vuoden aikana. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna myönteiset vastaukset vaihtelivat välillä 73%-88%. Vuoden 2020 henkilöstökyselyssä kysymys oli muotoiltu eri tavoin. Vuonna 2020 REDU-tasolla 52 % vastaajista oli kehittänyt osaamistaan työssä oppimalla. Kokemusta oppimalla osaamistaan oli kehittänyt 76 % henkilöstöstä. Koulutuksien tai seminaarien kautta osaamistaan oli kehittänyt 60 % henkilöstöstä.



## 6.2 Osaamisen kehittämisen linjaukset

### 6.2.1 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tavat

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on

- toiminnan vaatiman osaamisen turvaaminen
- työhyvinvoinnin lisääminen, työn tuloksellisuus ja muutosten mahdollistaminen
- turvallisen toiminnan kehittäminen  
toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen
- työntekijöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen

Henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Talousarvion tavoitteena on, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen käytetty aika on 18h/hlö/vuosi. Kehittymismahdollisuuksia on useita. REDUn osaamisen varmistamisen välineenä hyödynnetään 70-20-10-mallia (taulukko 8). Mallissa korostuvat ns. muodollisen koulutuksen sijasta erilaiset työssä ja kokemuksesta oppimisen muodot. Esimerkiksi työelämäjaksojen lisäksi on mahdollisuus kehittää työelämäosaamistaan lyhyemmällä ajanjaksoilla, mm. tutustumiskäynnit, työelämäpäivä tai työelämäviikko (ns. job-shadowing).

Taulukko 8. Osaamisen kehittämisen 70-20-10-malli (mukaellen Opitaan yhdessä -hanke)

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN 70-20-10-MALLI
<b>70% Työssä oppiminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työelämäjaksot, työelämäpäivä- tai viikko, tutustumiskäynnit</li> <li>– Lisäksi osaamista voi kehittää esim. työelämän kehittämishankkeisiin tai tuotekehitystyöhön osallistuminen, sivutoimi, yhteistyökäynnit, työelämässä tapahtuvan ohjauksen ja näyttöjen yhteydessä, palautteen kerääminen työelämältä tai osaamiskartoitusten tekeminen.</li> </ul>
<b>20% Kokemuksesta oppiminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hyvien käytäntöjen jakaminen</li> <li>– Mentorointi, coaching tai työnohjaus</li> <li>– Työelämän havainnointi (ns. job-shadowing)</li> </ul>
<b>10% Valmennus, seminaarit, koulutus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alan koulutukset, valmennukset, seminaarit ja webinaarit</li> <li>– Lisäksi osaamista kehittää esim. oman alan forumit, verkostot, kirjallisuus, some-kanavat sekä yritysten ja järjestöjen www-sivut.</li> </ul>

### 6.2.2 Kehityskeskustelut

Tavoitteena on, että jokainen työntekijä käy yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden arvioida mm. tavoitteiden toteutumista, osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita kuluneen vuoden aikana. Lisäksi keskusteluissa on tilaisuus suunnitella tulevaa ja sopia tarvittavista omaan työhön, osaamiseen tai hyvinvointiin liittyvistä kehittämistoimenpiteistä. Kehityskeskustelun valmistautumisen ja dokumentoinnin työkaluna on hyödynnetty Hemulissa olevaa lomaketta. Lomaketta päivitetään vuonna 2024 siten, että siinä on kaikille yhteinen lyhyt runko, jota kukin esihenkilö voi täydentää oman yksikön tarpeisiin liittyvillä kysymyksillä.



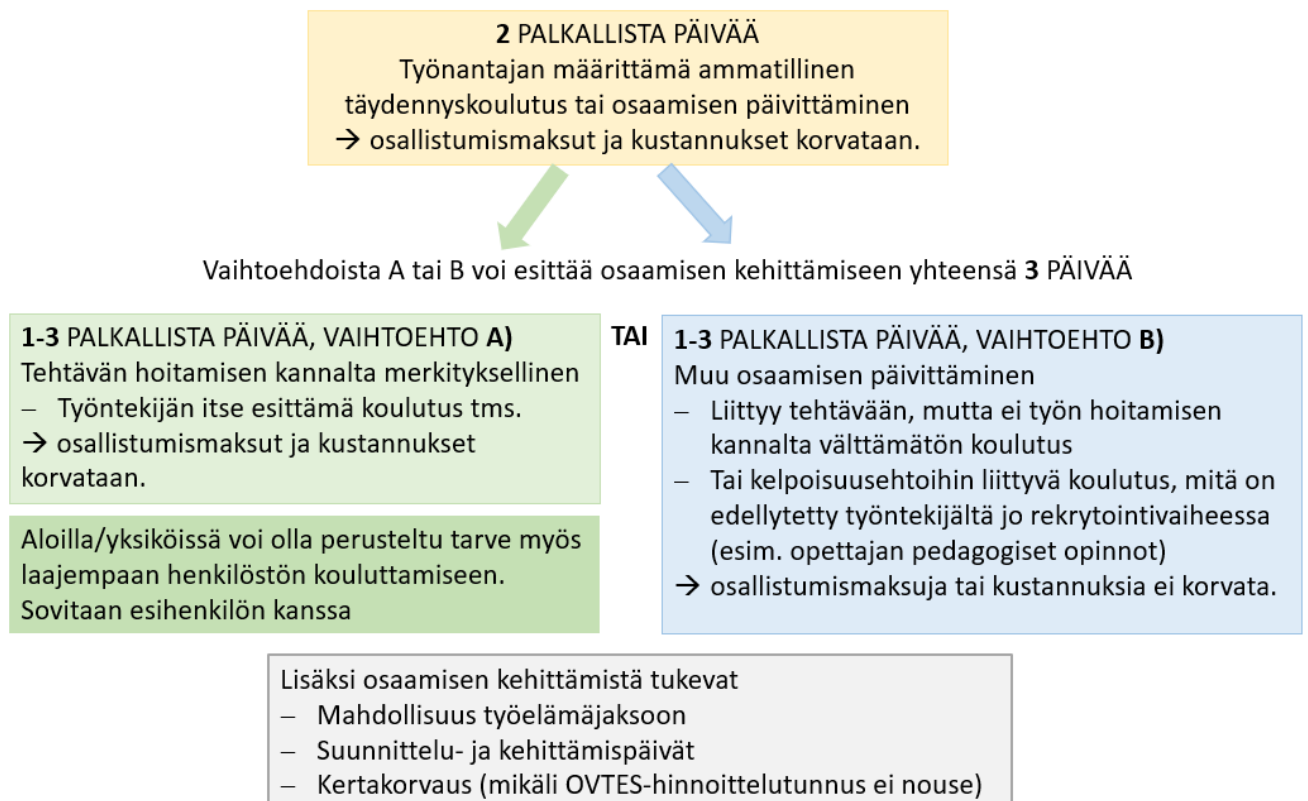
REDUn vuosityöajan soveltamisohjeessa on linjattu, että opettaja ja toimialapäällikkö käyvät vähintään kolme kertaa vuodessa toteumakeskustelut, jossa todetaan työaikasuunnitelman tilanne ja mahdolliset muutostarpeet.

Yksilökehityskeskusteluja täydentämään on ryhmän yhteiset keskustelut, joissa käydään keskustelua koko alan/tiimin osaamisvahvuuksista ja -tarpeista. Keskusteluissa huomioidaan osaamisen nykytilan lisäksi alan ennakoitintieto, elinkeinotilanne, alan kehittämistarpeet valtakunnallisesti ja maakunnallisesti jne. Tarkastellaan, mitä osaamista alan henkilöstöllä on jo vahvana ja miltä osin osaamista pitäisi kehittää. Kaikilta ei edellytetä syvällisempää osaamista kaikilta osa-alueilta, vaan voi riittää, että kyseistä osaamista löytyy 1-2 henkilöltä.

### 6.2.3 Osaamisen kehittämisen tukeminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu osaamis- ja koulutussuunnitelmaan (ks. tarkemmin kappale 6.3). Osaamisen kehittäminen voi olla ammatillista täydennyskoulutusta, osaamisen päivittämistä tai kelpoisuusehtoihin liittyvää koulutusta (ks. kuvio 4). Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua työelämäjaksoille. Osaamisen kehittäminen sovitaan henkilökohtaisesti oman esihenkilön kanssa. Talousarvion tavoitteena on, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen käytetty aika on vähintään 18h/hlö/vuosi. Kehittymismahdollisuuksia on useita (ks. aik. 70-20-10-malli, taulukko 8).

Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen tukeminen



Koulutuksista ja muusta osaamisen kehittämisestä (työelämään tutustumiskäynti tms.) tehdään hakemus Hemuliin ja esihenkilön hyväksytyä hakemuksen työntekijä voi ilmoittautua koulutukseen tms. Opettajille osaamisen kehittämisen resurssi varataan työsuunnitelmassa sääntelemättömiin tehtäviin. Resurssin käyttö raportoidaan Studenta- ja tarvittaessa REKKU-työajanseurannan kautta.

### **Ammatillinen täydennyskoulutus ja osaamisen päivittäminen**

Jokainen työntekijä osallistuu ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja päivittää osaamistaan kalenterivuodessa **kaksi päivää**. Nämä päivät ovat työnantajan määrittämiä päiviä ja niiden osalta mahdolliset osallistumismaksut sekä matka-, majoitus- tai päivärahakustannukset korvataan. Koulutuksiin osallistuminen on sitovaa, joten poissaoloon on oltava hyväksyttävä syy (esihenkilön lupa tai sairauslomatodistus). Näihin työnantajan kustantamiin koulutuksiin työntekijä voi esittää **lisäksi 1-3 tehtävän hoitamisen kannalta merkityksellistä päivää** (ks. kuvio 4, vaihtoehto a), jotka esihenkilö hyväksyy. Aloilla/yksiköissä voi olla perusteltu tarve myös laajempaan henkilöstön kouluttamiseen. Sovitaan esihenkilön kanssa.

Työntekijä voi esittää edellä mainittujen kolmen työnantajan kustantaman päivän **sijaan 1-3 muuta palkallista päivää osaamisensa päivittämiseen** (ks. kuvio 4, vaihtoehto b). Tällöin koulutus liittyy tehtävään, mutta ei ole työn hoitamisen kannalta välttämätön koulutus. Näitä päiviä voi hyödyntää myös kelpoisuusehtoihin liittyvään koulutukseen (ks. seuraava kappale). Työnantaja ei korvaa näiden päivien osalta aiheutuvia osallistumismaksuja, eikä matka-, majoitus- tai päivärahakustannuksia. Omaehtoiseen osaamisen päivittämiseen voi sisältyä myös liiton järjestämiä koulutuksia illalla tai viikonloppuisin (yksinkertainen tuntipalkka). Asiasta sovi- taan esihenkilön kanssa ja tehdään koulutushakemus Hemuliin. Opettajat ja opinto-ohjaajat merkitsevät koulutuksen Studenta-kalenteriin ks. ajankohdalle (sääntelemättömät työtehtävät). KVTES/TS-työntekijät tekevät ks. ajalta työajanseurannan korjauspyynnön Hemuliin.

Vaihtoehtoista a) tai b) voi esittää osaamisen kehittämiseen yhteensä kolmea päivää (kuvio 4).

### **Kelpoisuusehtoihin liittyvä koulutus**

Työtehtävän vaatima, kelpoisuusehtoihin liittyvä koulutus, on työntekijän suoritettava omalla ajalla ja omin kustannuksin (esim. opettajilla opettajien pedagogiset opinnot). Työntekijä voi hyödyntää kuitenkin kelpoisuusehtoihin liittyvään koulutukseen enintään kolme palkallista päivää kalenterivuodessa (ks. kuvio 4, vaihtoehto 3b). Työnantaja ei korvaa omaehtoisesta kelpoisuusehtoihin liittyvästä koulutuksesta aiheutuvia osallistumismaksuja sekä matka-, majoitus- tai päivärahakustannuksia. Työnantaja kannustaa korkeakoulututkintojen ja soveltuvien YAMK-tutkintojen suorittamiseen. YAMK-tutkintojen osalta huomioita täytyy kiinnittää tutkinnon soveltuvuuteen. Esim. sähkö- ja automaatioalan opettajalle soveltuva YAMK-tutkinto on sähkö- ja automaatiotekniikan YAMK-tutkinto. Johtamisen YAMK-tutkinto tulkitaan soveltuvaksi vain siinä tapauksessa, että opettaja opettaa johtamiseen liittyviä opintoja. YAMK-tutkintoon liittyvien käytäntöjen päivitystarpeita tarkastellaan vuoden 2024 aikana.

Opettajan pedagogisiin opintoihin hakemiseen tarvittavat liitteet REDUssa hankitun työkoekemuksen osalta saa henkilöstöpalvelujen henkilöstösihteeriltä. Mikäli työntekijä haluaa hakemuksen liitteeksi oppilaitoksen lausuntoa poikkeavasta tutkinnosta, sen myöntää/hylkää henkilöstöpäällikön suosituksesta rehtori (poikkeava tutkinto = mikäli alalla ei ole korkeakoulututkintoa). Pätevyitysmenkoulutuksen suorittanut henkilö ei ole oikeutettu maksettavaan kertakorvaukseen (ks. myöhemmin).

## Työelämäjakso

Jotta työelämäosaamista saataisiin kehitettyä, henkilöstöä kannustetaan osallistumaan työelämäjaksoille. Mahdollisuus työelämäjaksoon koskee kaikkia henkilöstöryhmiä. Työelämäjakso voi kestää enintään kolme kuukautta, mikäli vastaanottava taho maksaa työntekijän palkkakustannukset. Tällöin työntekijälle myönnetään palkaton virka- tai toimivapaa ks. ajalle. Mikäli työelämäjakso kestää kuukauden, REDU osallistuu palkkakustannuksiin yhden viikon osalta. Kaksi tai kolme kuukautta kestävä työelämäjakson palkkakustannuksiin REDU osallistuu kahden viikon osalta. Edellytyksenä työelämäjaksolle on, että sijaisuusjärjestelyt onnistuvat ja työelämäjakso tukee omaa ja toimialan osaamisen kehittymistä. Vuosilomaa/vapajaksoa tai harjennusvaraista virka- tai toimivapaata ei voi yhdistää palkattoman työelämäjakson yhteyteen. Opettajien osalta työelämäjaksoa ei lasketa työskentelyksi toiselle työnantajalle.

Ennen työelämäjaksolle lähtemistä työntekijä, oppilaitoksen johdon edustaja ja vastaanottava organisaatio tekevät työelämäjaksosopimuksen. Sopimuksessa määritellään työelämäjakson tavoitteet, tehtävät ja muut käytännön asiat sekä miten kokemuksia ja hyviä käytäntöjä on tarkoitus viedä eteenpäin. Työelämäjaksosopimukset toimitetaan arkistoitavaksi johdon sihteerille ja tiedot jakson suorittamisesta tallennetaan HR-järjestelmään tilastointia varten. Työnantaja **ei korvaa** työelämäjaksosta aiheutuvia matka-, majoitus- tai päivärahakustannuksia.

## Suunnittelu- ja kehittämispäivät, kokoukset

Osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstöllä on vuosittain suunnittelu- ja kehittämispäiviä sekä erilaisia kokouksia. Opettajilla on varattuna näihin työaikaresurssi.

## Kertakorvaus tai hinnoittelutunnuksen nostaminen

KVTES, TS, Sotesopimus sekä OVTES (mikäli työtehtävät eivät olennaisesti muutu): Tutkinnon suorittamisesta ja muista lisäpätevyyksistä maksetaan **kertakorvausta**, mikäli tutkinto/pätevyys kehittää työntekijän tehtävässään tarvitsemaa osaamista ja tuo lisäarvoa työntekemiseen. **Tutkinnon/pätevyyden suorittamisesta on sovittu esihenkilön kanssa.** Kertakorvausta maksetaan työntekijälle seuraavasti:

- 1 000€/ylempi korkeakoulututkinto, 500€/tohtorin tai lisensiaatin tutkinto, 750€/alempi korkeakoulututkinto ja 500€/toisen asteen tutkinto. Alemman tutkinnon kertakorvaus vähennetään ylemmän korkeakoulututkinnosta. Esim. tradenomitutkinnon kertakorvaus 750€ ja ylempi AMK-tutkinto 250€ = 1000€.
- 500€/60 opintopisteen lisäpätevyudet (esim. opinto-ohjaajan koulutus ja erityisopettajan opinnot). Tarkennuksena, mikäli jostain tutkinnosta on kertynyt opintoja 60 opintopistettä, se ei oikeuta vielä kertakorvaukseen.

Korvauksia maksetaan vuonna 2014 ja sen jälkeen suoritetuista tutkinnoista ja lisäpätevyyksistä.

Opettajien ja opinto-ohjaajien peruspalkat määräytyvät palkkatalukoissa hinnoittelutunnuksen (hitu) mukaan. Eri hinnoittelutunnukset muodostuvat tutkinnon, kelpoisuuden ja tehtävänimikkeen mukaan. Mikäli OVTES:n piirissä työskentelevän opettajan palkka maksetaan tutkinnon suorittamisen myötä korkeamman **hinnoittelutunnuksen** mukaan, hän ei ole lisäksi oikeutettu yllä kuvattuun kertakorvaukseen.

Jotta esim. ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen myötä palkka maksetaan korkeamman hinnoittelutunnuksen mukaan, täytyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon

olla hänen opetustehtäviinsä soveltuva. Hinnoittelutunnuksen korotusta annettaessa tarkastellaan ylemmän korkeakoulututkintotodistuksen sisältö ja sitä verrataan opetettaviin tutkinnonosiin. Soveltuvuus ja päätös hinnoittelutunnuksen nostamisesta tehdään tutkinnon suorittamisen jälkeen. Työnantaja päättää, mitä tutkintoa pitää soveltuvana (OVTES osio A 10§). Toimialapäällikkö tekee esityksen tutkinnon suorittamisen jälkeen palkan maksamisesta korkeamman hinnoittelutunnuksen mukaan tulosaluejohtajalle. Hinnoittelutunnuksen korottamispäätös voi olla myös määräaikainen. Päätöksen tekee tulosaluejohtaja. Epäselvyyksien osalta tulosaluejohtaja neuvottelee asiasta henkilöstöpäällikön kanssa. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvien käytäntöjen päivitystarpeita tarkastellaan vuoden 2024 aikana.

## 6.3 Osaamis- ja koulutus suunnitelma henkilöstöryhmittäin

### 6.3.1 Osaamisalueiden jakautuminen

Osaamis- ja koulutus suunnitelma pohjautuu osaamisen ennakointiin, osaamisen nykytilan arviointiin ja siitä tehtyyn analysointityöhön. Osaamisalueet jakaantuvat alan substanssiosaamiseen, tietyltä henkilöstöryhmältä vaadittavaan osaamiseen sekä koko henkilöstöltä vaadittavaan osaamiseen.

Alan substanssiosaamisen kehittämistarpeet määritellään toimialan/yksikön esihenkilön ja työntekijöiden välisessä vuoropuhelussa. Keskustelussa huomioidaan osaamisen nykytila sekä juuri sen alan ennakointitieto, elinkeinotilanne, alan kehittämistarpeet valtakunnallisesti ja maakunnallisesti jne. Vuoropuhelua käydään yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluissa ja toimialakokouksissa sekä työelämä tapaamisissa, alan seminaareissa ja foorumeissa. Jokaiselta työntekijältä edellytetään osaamisen hallintaa perustasolla ja osaamisen ajan tasalla pitämistä perustasoisesti. Tarkemmasta tehtäväkuvasta riippuen joiltakin työntekijöistä edellytetään tiettyjen osa-alueiden syvällisempää osaamista. Jokaisella alalla on omat erityispiirteensä ja ne huomioidaan alan substanssiosaamisen kehittämisessä (esim. lentokoneasennusala).

Henkilöstöryhmältä vaadittavista osaamistarpeista ja yhteisistä osaamistarpeista käydään laajemmin keskustelua koko REDU-tasolla. Keskusteluun osallistuvat laajasti johto, eri toimialojen ja yksiköiden esihenkilöt sekä eri vastuuhenkilöt. Keskustelussa huomioidaan mm. osaamisen nykytila, ennakointitieto ja ympäröivästä yhteiskunnasta nousevat tarpeet. Osaamisen kehittämisen tarkastelussa huomioidaan, millaista perustason osaamista vaaditaan koko henkilöstöryhmältä tai koko henkilöstöltä. Syvällistä osaamista ei tarvitse olla kaikilla, vaan riittävän kattavasti tietyllä osalla henkilöstöä.

TA2024 -tavoitteena on tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointi ja vahvistaminen kaikissa henkilöstöryhmissä ja toiminnoissa.

VAHVA - Turvallinen ja hyvinvoiva oppilaitosarki -hankkeen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön hyvinvointi- ja turvallisuusosaamista mm. koulutuksin ja tukimateriaalein. Hankkeen kohderyhmänä on koko henkilöstö. Tietyt koulutukset on suunnattu erityisesti asiakasrajapinnassa toimiviin henkilöihin.

- Hyvinvointiosaamisen vahvistamisen teemat: osaamista mielenterveyden tukemiseen, positiivinen ja vahvuusperustainen pedagogiikka, päihde- ja rikoserityisyyden tunnistaminen ja henkilön tukeminen arjessa, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo-ajattelun vahvistaminen, moninaisuuden tunnistaminen, kohtaaminen ja tukeminen mm. sukupuolisensitiivisyys huomioiden, moniammatillisen ja monialaisen yhteistyön kehittäminen sekä kiusaamisen ehkäisy.

- Turvallisuuskoulutusten teemoina: a) Yllättävät uhka-, väkivalta-, onnettomuus- ja kriisitilanteet; ennaltaehkäisy ja toiminta tilanteissa ml. kriisitilanteiden jälkeinen debriefing / defusing. b) Epäasiallisen käytöksen tilanteet; tunnistaminen, ennaltaehkäisy ja toiminta. Sisältöinä mm. toiminta uhkaavissa - ja häiriötilanteissa, ennakkoiva turvallisuuskulttuuri, päihde- ja rikoserityisyys, tieto toimivaltuuksista sekä toimiminen valtuuksien mukaisesti.

Muita koko henkilöstöä koskevaa osaamisalueita ovat mm. vuorovaikutus- ja työyhteisöviestintäosaaminen, tieto- ja viestintätekniinen osaaminen, digi- ja sometaidot, laadunhallintaosaaminen, tietosuojat, ennakointi, vastuullisuus sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaaminen.

### 6.3.2 Osaamisalueet henkilöstöryhmittäin

Vuodelle 2024 priorisoidut erityiset osaamisen kehittämisen ja koulutustarpeet henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 11. Osaamisen kehittymisen toteutumista seurataan kehityskeskusteluissa ja henkilöstökyselyssä sekä HR-järjestelmästä saatavien määrällisten tunnuslukujen kautta. Tunnuslukuja tarkastellaan niin yksilön, toimialan kuin koko REDUn näkökulmasta.

Taulukko 11. Erityiset osaamisen kehittämistarpeet henkilöstöryhmittäin

<b>ERITYISET OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEET HENKILÖSTÖRYHMITÄIN</b>
<b>Opettajat ja opinto-ohjaajat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pedagogisen toiminnan kehittäminen (sis. työelämäosaaminen)</li> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Erityisen tuen opiskelijoiden ohjaus ja tukeminen, yksilöllinen opiskeluhoito</li> <li>– Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden ohjaaminen</li> <li>– Järjestelmäosaaminen ja sen merkitys (sis. Studenta)</li> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen (sis. tekoäly), sähköinen opintotoimistopalvelu, sähköinen asiointi/allekirjoitus, arkistointi</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> <li>– Korttikouluttajien osaamisen ja opettajien korttikoulutusten ajan tasalla pitäminen.</li> </ul>
<b>Opetuksen tukipalvelut (ohjaustehtävät)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pedagogisen toiminnan kehittäminen (sis. työelämäyhteistyö)</li> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Erityisen tuen opiskelijoiden ohjaus ja tukeminen, yksilöllinen opiskeluhoito</li> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen (sis. tekoäly)</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> <li>– Korttikoulutusten ajan tasalla pitäminen.</li> </ul>
<b>Opetuksen tukipalvelut (opintopalvelut)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Lapin hyvinvointialueen toiminnan organisoituminen</li> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen (sis. tekoäly), sähköinen opintotoimistopalvelu, sähköinen asiointi/allekirjoitus, arkistointi</li> <li>– Tiedonohjaussuunnitelmaan liittyvät koulutukset</li> <li>– Studenta-koulutukset → yhteiset käytännöt alojen toimijoiden ja opintosihteerien kesken</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> <li>– Osaamisen laajentaminen → varahenkilöjärjestelmän varmistaminen.</li> </ul>

<p><b>Opetuksen tukipalvelut (asuntolapalvelut)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Lapin hyvinvointialueen toiminnan organisoituminen</li> <li>– Studenta- koulutukset → asuntolassa majoittuvan opiskelijan opetuksesta poissaolojen hallinnoinnin kehittäminen yhteistyössä alojen toimijoiden kanssa</li> <li>– Sähköinen asiointi/allekirjoitus</li> <li>– ROKKI- intran käyttäminen, Rondo-koulutus</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus.</li> </ul>
<p><b>Asiakas- ja tukipalvelut (henkilöstö-, talous- ja yleishallinto)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Muuttuneet prosessit ja järjestelmät → osaamisen ajantasaistaminen ja kehittäminen</li> <li>– Ajantasainen lakien, säädösten ja viranomaisohjeiden tuntemus</li> <li>– Virka- ja työehtosopimukset ja raportointi</li> <li>– Tilinpäätökseen, rahoitukseen ja kustannustiedonkeruuseen liittyvät koulutukset</li> <li>– PowerBI-osaaminen ja tekoälyyn liittyvät koulutukset</li> <li>– Tiedonhallintasuunnitelmaan liittyvät koulutukset (sis. arkistointi)</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus.</li> </ul>
<p><b>Asiakas- ja tukipalvelut (ICT-palvelut)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaspalvelutaitojen kehittäminen</li> <li>– Tekoälyyn liittyvät teknologiset ratkaisut</li> <li>– Hankintakoulutukset sekä ICT-sopimuksien hallinta</li> <li>– Pilvipalveluiden osaaminen (varsinkin ylläpitoon ja tietoturvaan liittyvissä asioissa)</li> <li>– Tietoliikenne, palvelinjärjestelmät, päätelaitehallinta sekä palvelunhallintajärjestelmä</li> <li>– Muut LUC-vuosisuunnitelmasta nousseet ajankohtaiset koulutukset</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus.</li> </ul>
<p><b>Suunnittelu- ja kehittämisspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Omaan vastuuprosessiin liittyvän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</li> <li>– Syvälinen järjestelmäosaaminen oman vastuualueen osalta</li> <li>– Ajantasainen lakien, säädösten, viranomaisohjeiden ja rahoitusohjelmien tuntemus</li> <li>– Vuorovaikutus-, viestintä-, sparraus- ja fasilitointikoulutukset</li> <li>– Itsensä johtaminen ja ajanhallinta</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> <li>– Tekoälyyn liittyvät koulutukset.</li> </ul>
<p><b>Projekti- ja kehittämishankepalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rahoitusohjelmien tuntemus ja rahoitusohjelmiin liittyvät sähköiset järjestelmät</li> <li>– Hankintaosaaminen</li> <li>– Raportointikoulutus</li> <li>– Sparraus- ja fasilitointikoulutus</li> <li>– Itsensä johtaminen ja ajanhallinta</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> <li>– Tekoälyyn liittyvät koulutukset</li> <li>– Tiedonohjaussuunnitelmaan liittyvät koulutukset (sis. arkistointi).</li> </ul>
<p><b>Valmennus- ja liikunnanohjauspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Itsensä johtamisen ja osaamisen kehittämisen koulutus</li> <li>– Digi- ja urheiluteknologiaan liittyvä koulutus</li> <li>– Verkkopedagogiikka ja etävalmennuskoulutus</li> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus</li> </ul>

<b>Ravintolapalvelut</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Ensiapukoulutusten päivittäminen</li> <li>– Työpaikkaohjaajakoulutus niille, jotka eivät ole sitä käyneet (uudet työntekijät)</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus.</li> </ul>
<b>Kiinteistöpalvelut</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Turvallisuus- ja hyvinvointiosaaminen</li> <li>– Korttikoulutuksien ajan tasalla pitäminen (EA-koulutukset tulee olla voimassa kaikilla)</li> <li>– Tietoteknisen osaamisen kehittäminen ja Rondo-koulutukset</li> <li>– Omaan vastuualueeseen liittyvän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</li> <li>– Vastuullisuus, kestävyys, vihreä siirtymä ja hiilineutraalisuus.</li> </ul>
<b>Johto ja päälliköt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työyhteisöviestintä, yhdessä tekeminen, yhteisten toimintatapojen kirkastaminen ja vuorovaikutusosaaminen</li> <li>– Talous, turvallisuus, vastuullisuus ja lainsäädäntö.</li> <li>– Arvojemme mukainen johtaminen ja kohtaaminen</li> <li>– Pedagogisten asiakaslähtöisten koulutuspalvelujen johtaminen ja tuottaminen.</li> </ul>

## 7 PALVELUSSUHDEASIAI

### **Kouluskuntayhtymässä noudatetaan**

- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES)
- Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES)
- Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS)
- Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus (Sotesopimus)

### **Lisäksi REDUn omistamissa yhtiöissä noudatetaan**

- Sivista Sivistystyönantajat (REDU Edu Oy)
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus (Santasport Finland Oy)

Työsopimuksella sekä työ- ja virkaehtosopimuksella sovitaan palkoista, työajoista sekä muista palvelussuhteen ehtoista. Palvelussuhdeasioihin kuuluvat esim. työsopimus, työaikasopimukset, palkanmaksu, vuosiloma/vapaaajaksot, opinto- ja vuorotteluvapaa, perhepoliittiset vapaat, lomauttaminen ja työsuhteen päättäminen.

REDUn vuosityöajan soveltamisohje ja muu perehdytysaineisto on luettavissa ROKKI-intrassa [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.2 OVTES-vuosityöaika](#).

Epäselvyydet palkkauksessa, vuosilomassa/vapaaajaksossa, lomauttamisessa, irtisanomisessa jne. saatetaan ensin lähiesihenkilön ja tulosalueen johtajan tietoon. Mikäli heidän asiaan otettava kanta ei tyydytä, voivat työntekijät olla yhteydessä henkilöstöpäällikköön tai antaa asiansa luottamushenkilön hoidettavaksi.

REDUn palvelussuhdeasioiden ohjeistuksesta ja sen tulkinnasta vastaa henkilöstöpäällikkö apunaan henkilöstöpalvelujen tiimi. Henkilöstöpalveluille on laadittu selkeät toimenkuvat, jotta henkilöstön yhteydenotot ohjautuvat oikeisiin osoitteisiin. Toimenkuvat ovat luettavissa ROKKI-intrassa [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1 Henkilöstöpalvelut](#)



REDUn palvelussuhdetyöryhmän tehtävänä on paikallisen palkkausjärjestelmän kehittäminen ja paikallisen järjestelyerien kohdentaminen. Palvelussuhdetyöryhmää täydentävät OVTES-palvelussuhdetyöryhmä sekä teknisten sopimuksen kehittämistyöryhmä.

<https://rokki.redu.fi/henkilosto/palvelussuhdetyoryhma>

### **Palkanmaksu ja TVA-vaativuuskaavat**

Palkanmaksu tapahtuu virka- ja työehtosopimusten, REDUn hallintosäännön, palkkiosäännön, paikallisten sopimusten ja palkkausta koskevan ohjeistuksen mukaisesti. Palkkaa määriteltäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota palkkauksen oikeellisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Samoin on meneteltävä myönnettäessä virka- ja työehtosopimusten mukaisia harkinnanvaraisia etuuksia.

OVTES:n, KVATES:n ja Teknisten sopimuksen osalta TVA-vaativuuskaavat ja korvaukset päivittää REDUn palvelussuhdetyöryhmä, OVATES-palvelussuhdetyöryhmä ja teknisten sopimuksen kehittämistyöryhmä. Päätöksen TVA-vaativuuskaavista ja korvauksista tekee Kuntayhtymän johtaja. TVA-lisät hyväksyy rehtori/ tulosaluejohtaja. Päätösvalta palkanmäärityksestä opettajien TVA-järjestelmän mukaisista lisistä on tulosalueiden johtajilla. Päätösvaltaa ei voi edelleen delegoida. TVA-lisien kustannusvaikutusta seurataan mm. henkilöstöraportissa. Voimassaolevat päätökset on luettavissa ROKKI-Intrassa [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.1 Palkka ja palkanmaksu](#)

### **Vuosilomat (ei koske vuosityöajassa olevia)**

KVATES-, TS-, Sotesopimus ja OVATES:n kokonaistyoajassa oleville työntekijöille kertyy vuosilomaa. Vuosilomaa ei voi pitää etukäteen ennen kuin vuosilomapäivät on ansaittu. Vuosilomapäivät on kuitenkin pidettävä lomavuoden aikana siten, ettei kerrytetä säästövapaita tai lomapalkkavelkaa. Määräaikaisissa palvelussuhteissa olevat pitävät vuosilomansa ennen palvelussuhteen päättymistä. Esihenkilöt seuraavat vuosilomien pitämistä.

Mikäli työntekijän täytyy työnteon vuoksi keskeyttää vuosiloma ja siirtää se pidettäväksi muuhun ajankohtaan, täytyy siitä olla esihenkilöltä kirjallinen lupa/määräys sekä siitä täytyy tehdä muutostoimitus Hemulin kautta ennen vuosiloman siirtämistä.

### **Sairauspoissaolot**

Toiminta sairauspoissaoloissa pohjautuu REDUn ohjeisiin sekä Kansaneläkelaitoksen ja Lappica Oy:n työterveyspalveluiden ohjeisiin. Ohjeista voi lukea lisää ROKKI-intrasta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.6 Sairauslomat ja hoitovapaat](#)

Jos vuosilomaoikeuden omaava työntekijä sairastuu vuosiloman aikana, hänellä on oikeus haakea loman siirtoa sairauspäivien osalta, jolloin sairauspäivät eivät kuluta vuosilomapäiviä. Sairastumisesta on ilmoitettava viipymättä esihenkilölle. Vuosiloma siirtyy vasta ilmoituspäivästä lukien. Lisäksi sairastumisesta on oltava aina terveydenhoitajan tai lääkärin todistus. Säästyneet vuosilomapäivät voi pitää myöhemmin, mutta ne eivät automaattisesti siirry loman jatkoksi, vaan ne on haettava uudelleen Hemulin kautta (kohta ”vuosilomat”).

Uuden työtapaturma- ja ammattitautilain mukaan työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa vahinkotapaturmasta työnantajalleen heti olosuhteiden salliessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän pitää heti tapaturman jälkeen ottaa yhteyttä omaan henkilöstösihteeriinsä (viimeistään kymmenen arkipäivän sisällä), jotta tapaturmailmoitus päästään tekemään IF:lle.



Työnantajan on toimitettava tapaturmailmoitus vakuutusyhtiöön viipymättä ja viimeistään 10 arkipäivän kuluessa saatuaan tiedon vahinkotapahtumasta. Ilmoitus on edellytys korvausten maksamiselle.

### **Työajan ylittäminen ja lisätyö**

Yleisesti ottaen työajan ylittämistä ja lisätöiden teettämistä tulee välttää. Tämä huomioidaan esihenkilöiden ja opettajien osalta myös pedagogisten suunnittelijoiden toimesta jo suunniteluvaiheessa. Mikäli ylitunteja, ylitöitä tai lisätöitä on välttämätöntä tehdä, on esihenkilöiden huolehdittava niiden jakautumisesta tasapuolisesti eri työntekijöille. Mikäli ylituntien/ylitöiden/lisätöiden määrä alkaa kasvaa, on sekä työhyvinvoinnin että talouden näkökulmasta harvittava uuden työntekijän rekrytointia. Esihenkilöt seuraavat ylituntien ja lisätuntien määrää. Lisäksi maksettujen ylituntien määrää seurataan henkilöstöraportissa.

REDUssa kaikki ylityöt sovitaan erikseen esihenkilön kanssa eli niistä on oltava kirjallinen ylityömääräys Hemulissa. Esihenkilö voi antaa ylityömääräyksen määräajaksi (korkeintaan viikoksi kerrallaan) ja lisäksi määräyksestä tulee ilmetä maksimi ylityötuntimäärä. Esihenkilön määräämästä ylityöstä kertyneet tunnit lasketaan KVTES:in mukaisilla korotuksilla ja näin saatu tuntikertymä (korotukset) ilmoitetaan Hemulissa työajanseurannan korjauspyyntö -lomakkeella lisättäväksi liukumasaldoon.

### **Työajanseuranta**

Yleistyoaika ja toimistotyöaika työaika tekevien viranhaltijoiden ja työntekijöiden työaika seurataan Hedsam X-töajan seurantajärjestelmällä (sis. mobiilileimaus ja oman leimaushistorian seuraaminen). Tarkempaa tietoa työajanseurantajärjestelmästä löytyy ROKKI-intrasta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.3 KVTES ja TS työajanseuranta](#)

REDUn koko henkilöstö käyttää EU-hankkeisiin ja valtionavustuksiin (OPH/OKM) liittyvien työtehtävien osalta sähköiseen työaikailmoitusmenettelyä (KY:n johtajan päätös A5/2016). Työajanseuranta tehdään Reportronic-järjestelmässä (REKKU).

Opettajat ja opinto-ohjaajat tekevät työajanseurantaa työaikalajeittain Studenta-järjestelmällä viikoittain (vähintään kuukausittain), jolloin opettaja ja esihenkilö voivat seurata suunnitellun työajan toteutumista. Tarkempaa tietoa opettajien työajanseurannasta löytyy ROKKI-intrasta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.4 Opettajien ja hankkeiden työajanseuranta](#)

### **Sivutoimet REDUssa**

REDUn sivutoimiohje päivitettiin keväällä 2019. Tarkempaa tietoa sivutoimeen liittyvistä ohjeista löytyy ROKKI-intrasta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.2.3 Sivutoimi ja luottamustoimi](#)

## 8 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja se vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten aktiivista toimintaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee auttamisen ja yhteistyön kulttuuri. Jatkuvan muutoksen aikana työhyvinvointi lisää sietokykyä ja sopeutumista uusiin toimintamalleihin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla. Työhyvinvointia kehitetään yhdessä ja yhteistyössä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä (taulukko 12).

Taulukko 12. **Työhyvinvoinnin** rooleja ja vastuita

<b>REDUn johto</b> -kehittää työhyvinvointia osana strategista suunnittelua ja johtamista -määrittää yleiset tavoitteet, toiminnan suunnan ja varaa tarvittavat resurssit	<b>Rehtori/Tulosaluejohtaja</b> -ylin vastuu työhyvinvoinnista -vastaa siitä, että lähiesihenkilöillä on mahdollisuus huolehtia työn edellytyksistä	<b>Lähiesihenkilö</b> -huolehtii työnteon edellytyksistä -seuraa aktiivisesti työympäristön tilaa ja kuormitustekijöitä -ennakoi ja poistaa työhyvinvointia uhkaavat tekijät -seuraa työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteutumisesta
<b>Työntekijä</b> -huolehtii omasta terveydestään ja työkyvystään -osallistuu kehittämiseen ja hyvien olosuhteiden ylläpitämiseen -vastaa oman työn sujuvuudesta ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä -auttaa toiminnallaan luomaan yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria	<b>Turvallisuusvastaava, toimii REDUn työsuojelupäällikkönä</b> -avustaa työnantajaa ja esihenkilöitä työhyvinvointiasioista -toimii asiantuntijana -järjestää, ylläpitää ja kehittää työsuojelun yhteistoimintaa -osallistuu työpaikalla tehtäviin tarkastuksiin ja kierroksiin	<b>Työsuojeluvaltuutettu</b> -edustaa henkilöstöä käsiteltäessä työsuojelun yhteistoiminnan asioita ja suhteessa viranomaisiin -perehtyy työhyvinvointiasioihin ja nostaa niitä esille -osallistuu tarkastuksiin ym. -toimii tarvittaessa työntekijän tukihenkilönä työhyvinvointia koskevissa asioissa
<b>Työsuojeluasiamies</b> -seuraa oman alueensa toimintaa -välittää tietoa eri osapuolten välillä	<b>Pääluottamusmies</b> -edustaa ammattiliittoon kuuluvia, valvoo TES:n ja lakien noudattamista työpaikalla -neuvoo ja tukee jäseniä -neuvottelee työnantajan kanssa henkilöstöä koskevista asioista	<b>YT-toimikunta</b> - käsittelee -henkilöstön asemaan vaikuttavat suunnitelmat, muutokset ja mahd. palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteet -taloudellisista ja tuotannollisista syistä toimeenpantavat asiat
<b>Osaamisen kehittämisen työryhmä</b> -suunnittelee, arvioi ja kehittää osaamisen hallinnan ja kehittämisen sekä työhyvinvoinnin yhteisiä linjauksia	<b>Työsuojelutoimikunta</b> -käsittelee mm. turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita sekä erilaisia tilasto- ja seurantatietoja (sis. riskien arviointi)	<b>Sisäilmatyöryhmä</b> -käsittelee sisäilma-asioita -koordinoi yhteydenottoja, arvioi haittavaikutuksia -tiedottaa sisäilma-asioista
<b>Henkilöstöpäällikkö</b> -yleinen neuvonta virka- ja työsuhdeasioissa, paikallis- ja selvittelymenettelyneuvottelu -työterveyshuollon neuvotteluihin osallistuminen -YT-toimikunnan valmistelu ja henkilöstöraportointi	<b>Henkilöstöpalvelut</b> -henkilöstösihteeri/asiantuntija neuvoo ja ohjaa henkilöstöasioissa -henkilöstösuunnittelija vastaa suunnitelmien laadinnasta, kehittää ja arvioi yhteistyössä muiden kanssa (henkilöstökysely, raportointi)	<b>Työterveyshuolto</b> -tarjoaa asiantuntijapalveluja -yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa ehkäisee työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia -tukee työntekijöiden työkykyä

Työhyvinvointisuunnitelmaa täydentävät seuraavat suunnitelmat, oppaat ja ohjeet, jotka on luettavissa ROKKI-intrassa tai REDUn turvallisuussivustolla <https://rokki.redu.fi/turvallisuus>.

- Työkyvyn ja työssä jaksamisen tukeminen (28.4.2020)
- Yhteistoiminnan periaatteet 1.1.2014 alkaen (11.11.2013)
- Työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmat
- Sovun rakentaminen työyhteisökonflikteissa (20.8.2015)
- Ohje uhka- ja väkivaltatilanteissa sekä niiden hallinta (28.4.2021)
- Järjestyssäännöt (1.8.2022) ja Sisäilmaopas (13.5.2022)

### Edellisen työhyvinvointisuunnitelman toteutuminen

Edellisen vuoden kehittämistavoitteena oli luottamuksen rakentaminen/vahvistaminen:

- Luottamuksen nykytilaa ja kehittämideoita selvitettiin lähityöyhteisökyselyssä 2023 (erillinen avoin kysymys). Kyselyn tuloksista nousi esiin toive henkilöstön yhteisistä tilaisuuksista ja yhdessä tekemisen lisäämisestä. Koko henkilöstön yhteiset pikkujoulut järjestettiin joulukuussa 2022 ja vuoden 2023 joulukuussa on koko henkilöstön yhteinen kehittämispäivä liivenä Santasportilla. Lisäksi käynnistettiin säännölliset ylimmän johdon pitämät koko henkilöstön ajankohtaisten asioiden infot. Tulosten käsittelyssä jatkokehittämiskohteeksi priorisoi- tui työyhteisöviestinnän vahvistaminen ja monipuolistaminen, joka nostetaan teemana tule- van vuoden työhyvinvointisuunnitelmaan ja talousarviotavoitteeksi.
- ENJOY-hankkeessa (ESR) laadittiin Työhyvinvoinnin kehittämiskartta, joka on tarkoitettu työ- hyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen tueksi arjen toiminnasta. Kehittämiskartassa on niin työporukoita, yksittäisiä työyhteisön jäseniä kuin esihenkilöitä koskevia tehtäviä ja työkaluja. [Löydä! Työhyvinvoinnin kehittämiskartta \(ulapland.fi\)](https://www.ulapland.fi)
- Käynnistettiin säännölliset johdon foorumit, johon kutsutaan kaikki REDU-konsernin esihen- kilöt. Teemasta riippuen mukaan kutsutaan myös eri asiantuntijoita.
- ENJOY-hankkeessa kehitettyjä ennakoivan työhyvinvoinnin askeleita tarkennettiin johdon, esihenkilöiden ja vastuuhenkilöiden kanssa (taulukko 13). Ennakoivan näkökulman lisäksi mukaan sisällytettiin työhyvinvoinnin korjaavia askeleita. Jatkokehittämiskohteena on aske- leiden käytäntöön vieminen, jota tuetaan mm. johdon ja esihenkilöiden valmennuksella, jonka tavoitteena on lisätä työnohjauksellista osaamista esihenkilön työkalupakkiin.
- Kesäkuun 2023 alusta REDUssa otettiin käyttöön työsuuhdepolkupyöräetu vakinaisessa palve- lussuhteessa olevalle henkilöstölle. Kuntoa kohotettiin ja pyöräilyntoia kasvatettiin osallistu- malla REDUn joukkueena sekä talvi- että kesäkilometrikisaan.

Maaliskuussa 2023 toteutetun lähityöyhteisökyselyn tulosten mukaan 79% vastaajista koki jaksavansa työssä hyvin (täysin ja jokseenkin samaa mieltä -vastaukset). Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä olevien prosentuaalinen määrä vaihteli 72%-93% välillä. 70% vastaajista oli sitä mieltä, että työilmapiiriin liittyvät asiat ovat lähityöyh- teisössä kunnossa. Henkilöstöryhmittäin täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevien vastausten prosentuaalinen määrä vaihteli 58%-94% välillä.

Työpaikkakiusaamista viimeisen vuoden aikana oli kokenut 22 työntekijää (7,4% vastaajista). Vuonna 2020 8,9% vastaajista toi esiin kokeneensa työpaikkakiusaamista. 13 vastaajaa oli ker- tonut kiusaamisesta. Kuuden vastaajan osalta työpaikkakiusaamiseen oli puututtu ja seitsemän vastaajan osalta ei oltu. Yhdeksän työntekijää ei ollut kertonut työpaikkakiusaamisesta.

Taulukko 13. Työhyvinvoinnin ennakoivia ja korjaavia askeleita

Ennakoivan työhyvinvoinnin askeleita
<b>Askel 1.</b> Mitä kuuluu - puolin ja toisin, esihenkilön kanssa keskustelut matalalla kynnyksellä
<b>Askel 2.</b> Asioiden ja ideoiden esille nostaminen ja yhdessä ratkaiseminen työyhteisön kokouksissa ja tilaisuuksissa
<b>Askel 3.</b> Suunnittelu- ja kehittämispäivät työnohjauksellisella otteella ENJOY-hankkeen työhyvinvoinnin kehittämiskartta tukena
Työhyvinvoinnin korjaavia askeleita
<b>Askel 1.</b> Havaittaessa tarvetta tehdä korjaavia työhyvinvoinnin toimenpiteitä kannattaa pyyhäytyä hetkeksi ongelman ääreen. Mikä on haasteena? Mihin haetaan apua? – Esihenkilö on yhteydessä rehtoriin/tulosaluejohtajaan ja henkilöstöpäällikköön – Yhdessä tarkastellaan sopivaa menetelmää tilanteen eteenpäin viemiseksi. Tässä vaiheessa saattaa riittää esihenkilön käymä keskustelu asiaan liittyen
<b>Askel 2.</b> Valitaan haasteelliseen tilanteeseen sopiva menetelmä – Mikäli erityistarpeita → voidaanko käyttää erillishankintaa/tarvitaanko kilpailutus?
<b>Askel 3.</b> Seurataan aktiivisesti valitun menetelmän toimivuutta tilanteeseen. – Tarvittaessa tehdään muutoksia alkuperäiseen etenemissuunnitelmaan

### Työhyvinvoinnin kehittämistavoitteet

Työhyvinvoinnin kehittämistavoitteiksi nostetaan tulevalle vuodelle työyhteisöviestinnän vahvistaminen ja monipuolistaminen, perehdyttämisen kehittäminen sekä turvallisuus- ja hyvinvointiosaamisen lisääminen.

- **Työyhteisöviestinnän vahvistaminen ja monipuolistaminen** sisältää mm. lisätään johdon henkilöstöinfoja, varmistetaan kahdensuuntainen tiedonkulku eri työryhmien ja henkilöstön välillä sekä eri osa-alueiden perehdyttämisen kehittämisen ja dokumentoinnin. Perehdyttämisessä hyödynnetään digitaalisuutta. Kehittämistä koordinoi osaamisen kehittämisen työryhmä ja viestinnän ja markkinoinnin vastuuhenkilöt.
- **Perehdyttämisen kehittämisessä** yleisen perehdyttämisen osalta jokainen osa-alue vastaa perehdyttämisestä sekä materiaalin ja ohjeiden ajantasaisuudesta oman vastualueensa osalta. Perehdyttämisen menetelmät voivat vaihdella ja siinä voi hyödyntää digitaalisuutta. REDU on mukana hankehaussa, jossa kehitetään digitaalisuuden hyödyntämistä perehdyttämisessä. Lisäksi perustetaan työryhmä pohtimaan yhteisiä linjauksia alakohtaiseen perehdyttämiseen ja sen dokumentointiin.
- **Turvallisuus- ja hyvinvointiosaamisen lisäämistä** tukee vuoden 2025 loppuun saakka käynnissä oleva VAHVA - turvallinen ja hyvinvoiva oppilaitosarki -hanke (OPH). Hankkeessa vahvistetaan oppilaitoshenkilöstön hyvinvointi- ja turvallisuusosaamista mm. erilaisten henkilöstökoulutusten, toimintaharjoitusten ja tukimateriaalien avulla. Tavoitteena on että henkilöstö saa toimintavarmuutta kriisi-, poikkeus, väkivalta- ja uhkatilanteissa toimimiseen, mutta myös osaamista hyvinvointia tukevan ja ennakoivan turvallisuuskulttuurin luomiseen omassa yksikössään.

## 9 TASA-ARVO - ARVIO TOTEUTUNEESTA JA TOIMENPITEET

REDUn toimintaa tarkastellaan ja kehitetään sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Tasa-arvonäkökulma sisältyy osaksi REDUn henkilöstökyselyjä. Toimintaohjeet seksuaaliseen tai sukupuoleen liittyvissä häirintätapauksissa on kirjattu REDUn ohjeeseen työkyvyn ja työssä-jaksamisen tukemisesta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 1.3.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen](#) Palkkavertailu sukupuolen mukaan jaoteltuna on esitetty henkilöstöraportissa.

### Edellisen tasa-arvosuunnitelman toteutuminen

- Yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin koko henkilöstölle tavoitteena lisätä mm. yhdessä tekemistä ja jokaisen työn arvostusta.
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslinjaukset on nostettu esiin REDUn rekrytointi-sivulla.
- REDUn kestävyttä ja vastuullisuutta lisäävän ohjelman valmistelu ei edennyt kaikilta osin vuoden 2023 aikana.
- Selvitettiin mahdollisuutta tilastoida koettua sukupuolta HR-järjestelmissä. Tällä hetkellä Populus-palkkahallintojärjestelmässä voi valita vain mies tai nainen. Webtallennus-ohjelmaan ei valita sukupuolta, vaan ohjelma määrittää sukupuolen henkilötunnuksen perusteella. Henkilötietolomakkeella ei voi myöskään valita sukupuolta.

Maaliskuussa 2023 toteutetun lähityöyhteisökyselyn tulosten mukaan 88% vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että työyhteisössä toimitaan tasa-arvoisuuden periaatteiden mukaisesti (ei ilmene sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää syrjintää). Tavoitteena oli, että tyytyväisten osuus olisi 70%. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä olevien prosentuaalinen määrä vaihteli 81%-100% välillä. Seksuaalista häirintää oli kohdannut koko REDUssa (sis. Santasport) yhteensä kolme työntekijää. Kahden työntekijän osalta seksuaaliseen häirintään ei oltu puuttuttu, vaikka asiasta oli kerrottu. Yksi työntekijä ei ollut kertonut asiasta. Vastaava luku oli myös vuoden 2020 henkilöstökyselyssä.

Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi muodostuvat uusien työntekijöiden kyselyn tulosten pohjalta, talousarvio 2024 tavoitteista sekä valtakunnallisista linjauksista (taulukko 14).

Taulukko 14 . Kehittämistoimenpiteet tasa-arvon näkökulmasta

Kehittämistoimenpiteet tasa-arvon näkökulmasta
Tasa-arvo-ajattelun vahvistaminen, moninaisuuden tunnistaminen, kohtaaminen ja tukeminen mm. sukupuolisensitiivisyys huomioiden VAHVA-hankkeen koordinoimien henkilöstökoulutusten ja tukimateriaalien avulla.
Tarkastellaan palkkatasa-arvon toteutumista ja tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä osana järjestelyräneuvotteluja.
Tasa-arvoasioiden konkreettinen esille nostaminen → esihenkilöt rohkaisevat työntekijöitä nostamaan asioita konkreettisesti esille, jotta niihin voi puuttua (työhyvinvoinnin ennakoivat askeleet, taulukko 13). Tarvittaessa otetaan käyttöön työhyvinvoinnin korjaavat askeleet (taulukko 13).

## 10 YHDENVERTAISUUS - ARVIO TOTEUTUNEESTA JA TOIMENPITEET

Yhdenvertaisuussuunnitelman (osa henkilöstöä koskevia suunnitelmia) tavoitteena on parantaa toiminnan yhdenvertaisuutta. Tavoitteen kannalta keskeisiä asioita ovat:

- syrjinnän tunnistaminen ja siihen puuttuminen
- toiminnan ja käytäntöjen yhdenvertaisuusvaikutusten arviointi ja yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden toteuttaminen
- osallisuuden lisääminen

Yhdenvertaisuusnäkökulma sisältyy osaksi REDUn henkilöstökyselyjä. REDUn on luotu toimintaohjeet, mikäli työntekijä kohtaa tai huomaa toiseen työntekijää kohdistuvaa epäasiallisen kohtelua, kiusaamista, häirintää tai syrjintää. Toimintaohjeet on luettavissa ROKKI-intrasta ”Ohje työkyvyn ja työssäjaksamisen tukemiseen”

[REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 1.3.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen](#)

Yhdenvertaisuuslakiin 1.6.2023 tulleiden muutosten myötä yhdenvertaisuuden toteutumista on arvioitava myös työhön otossa. Olemassa oleva henkilöstö on voinut antaa palautetta ja kehittämisideoita rekrytointiprosessista henkilöstöä koskevien suunnitelmien valmisteluun liittyvässä kyselyssä. Tulleen palautteen perusteella on kehitetty rekrytointia. Kaikille hakijoille menee Kuntarekry-järjestelmän kautta tieto, keneen henkilöön voi olla yhteydessä, mikäli haluaa kysyä lisätietoja valinnasta tai antaa palautetta sekä tieto siitä, miten virkasuhteisten tehtävien osalta voi niin halutessaan tehdä oikaisuvaatimuksen. Kuluneen vuoden aikana oikaisuvaatimuksia ei ole tehty. Lisäksi REDUn työntekijä tai työpaikkaa hakeva henkilö voi tehdä ilmoituksen toiminnan puutteista, rikkomuksista tai epäeettisestä toiminnasta REDUn sisäisen ilmoituksen kanavan kautta. Ilmoitukset käsittelee REDUn eettinen toimikunta.

### Edellisen yhdenvertaisuussuunnitelman toteutuminen

- Yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin koko henkilöstölle tavoitteena lisätä mm. yhdessä tekemistä ja jokaisen työn arvostusta.
- REDUn kestävyyttä ja vastuullisuutta lisäävä ohjelman valmistelu ei edennyt kaikilta osin vuoden 2023 aikana
- Eläkkeelle siirtymiseen liittyvää valmennusta ei päädytty toteuttamaan, mutta ROKKI-intran eläkeosioon lisättiin vinkkejä ja linkkejä, joiden kautta saa tukea uuteen elämäntilanteeseen valmistautumiseen. Työterveyshuollon tarkastuksessa voi käydä ennen eläkkeelle siirtymistä.
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslinjaukset on nostettu esiin REDUn rekrytointi-sivulla.

Maaliskuussa 2023 toteutetun lähityöyhteisökyselyn tulosten mukaan 67% vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että lähityöyhteisössä toimitaan yhdenvertaisuuden periaatteiden mukaan (kaikki työntekijät ovat samanarvoisia). Tavoitteena oli, että tyytyväisten osuus olisi 70%. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä olevien prosentuaalinen määrä vaihteli 48%-100%. Vaihtelua henkilöstöryhmien välillä oli paljon. Esimerkiksi johto ja päälliköt (tyytyväisten osuus 100%), projekti- ja kehittämispalvelut (tyytyväisten osuus 90%) sekä asiakas- ja tukipalvelut (tyytyväisten osuus 87%) olivat sitä mieltä, että heidän lähityöyhteisössä toimitaan yhdenvertaisuuden periaatteiden mukaan. Puolestaan opettajin ja opinto-ohjaajien henkilöstöryhmässä vastaava prosentuaalinen osuus oli 48% ja opetuksen tukipalveluissa 50%.

Toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi muodostuvat uusien työntekijöiden kyselyn pohjalta, talousarvio 2024 tavoitteista sekä valtakunnallisista linjauksista (taulukko 15).

Taulukko 15. Kehittämistoimenpiteet yhdenvertaisuuden näkökulmasta

Kehittämistoimenpiteet yhdenvertaisuuden näkökulmasta
Yhdenvertaisuusajattelun vahvistaminen, moninaisuuden tunnistaminen, kohtaaminen ja tukeminen VAHVA-hankkeen koordinoimien henkilöstökoulutusten ja tukimateriaalien avulla.
Yhteiset käytännöt ja niiden noudattaminen → kerrataan ja keskustellaan esihenkilöiden johdolla kokousten yhteydessä (työhyvinvoinnin ennakoivat askeleet, taulukko 13). Tarvittaessa otetaan käyttöön työhyvinvoinnin korjaavat askeleet (taulukko 13).

## 11 ERILAISIA TYÖELÄMÄN POLKUJA

### Työskentely etänä

Syksyllä 2021 päivitettiin REDUn etätyöohje. Etätyöllä halutaan lisätä henkilöstön työssä jaksamista, antaa työntekijälle/viranhaltijalle mahdollisuus rauhalliseen työympäristöön ja tehokkaaseen työntekoon sekä parantaa työpaikkojen vetovoimaisuutta. Etätyötä voi tehdä keskimäärin 1-3 päivää viikossa työtilanteen perusteella. REDUssa ei voi lähtökohtaisesti tehdä 100 % etätyötä. Pääsäännöstä voidaan yhtymäjohtajan päätöksellä poiketa, mikäli kyseessä on erityistehtävä, jossa vaaditaan tiettyä erityisosaamista, joka aiheuttaa rekrytointihaasteita. Etätyöohjeen päivitystarvetta tarkastellaan kiinteistöjen kehittämissuunnitelman edetessä.

Ohje koskee KVTES:ssä, TS:ssä ja Sote-sopimuksessa olevia työntekijöitä/viranhaltijoita. Tämä ohje koskee lisäksi OVTES:n esihenkilöitä (rehtorit, toimialapäälliköt ja pedagoginen päällikkö). Opettajien työajasta on eri määräykset OVTES:ssä ja opettajien työaikajärjestelmään kuuluu lähtökohtaisesti työskentelyä opettajan itsensä valitsemassa paikassa (sitomaton työaika). Etätyöohje on luettavissa ROKKI-intrassa [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 9.1.3.5 Etätyö](#).

### Vuorotteluvapaa

YT-toimikunta on 11.10.2018 kokouksessa päättänyt, että vuorotteluvapaa voidaan myöntää TE-palvelujen ohjeistuksen mukaisesti. Vuorotteluvapaa voi hyödyttää moni osapuolia. Se edistää työntekijän jaksamista. Työtön työnhakija saa mahdollisuuden kerryttää työkokemusta määräaikaisesta työstä. Työnantaja puolestaan voi saada uutta osaamista työyhteisöön. Vuorotteluvapaaedellytykset löytyvät tarkemmin TE-palvelujen sivuilta:

[https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda\\_toita/vuorotteluvapaa/index.html](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vuorotteluvapaa/index.html)

### Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen

Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn säilymisestä huolehtiminen, sen seuraaminen ja arviointi on tärkeä osa työura-ajattelua. Hyvä johtaminen sisältää työympäristön terveydellisten vaaratekijöiden kartoittamisen sekä tapaturmien ja työperäisten sairauksien ehkäisyn ja tarvittaessa kuntoutukseen ohjaamisen.

Työterveyshuolto toimii myös ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn liittyen yhteistyökumppanina sekä asiantuntijana. Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen huomioidaan työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa.

Ikääntyvillä työntekijöillä, kuten kaikilla muillakin, on mahdollista siirtyä tekemään osa-aikaista työaika, mikäli kokee sen työhyvinvointinsa tai elämäntilanteensa kannalta



tarkoituksenmukaiseksi. Jos työkyky on heikentynyt terveydellisistä rajoitteista johtuen, on eri mahdollisuuksia jatkaa työelämässä (ks. seuraava kappale ”työkyvyn heiketessä”). Yli 55-vuotta täyttäneille on säädetty uusi laajennettu muutosturva (ks. kohta ”Työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden tukeminen”).

Kun työntekijä harkitsee eläkkeelle jäämistä, käytännön tietoa eläkkeistä sekä ohjeistusta eläkkeen hakemiseen löytyy osoitteesta [Tietoa eläkkeistä - Keva](#) . Lisäksi ROKKI-intraan (henkilöstöpalvelut → palvelussuhteen päättäminen) on koottu vinkkejä ja linkkejä, joiden kautta saa tukea uuteen elämänvaiheeseen valmistautumiseen. REDUn eläkeasiamiehenä toimii henkilöstöpäällikkö, joka ohjeistaa ja auttaa tarvittaessa.

### Työkyvyn heiketessä

Kun työkyky alkaa heiketä, varhaisen tuen prosessin vaiheista tärkein on työkyvyn muutoksen mahdollisimman aikainen havaitseminen. Linjaukset toimintamallista, kun työkyky heikkenee, on kirjattu REDUn Työkyvyn ja työssä jaksamisen tukeminen -ohjeeseen. Ohje sisältää myös tarkemmin tietoa työkykyä ylläpitävistä ja kehittävästä toimenpiteistä sekä osatyökykyisten työllistämisen periaatteista. Ohje on luettavissa ROKKI-intrasta [REDUn TOIMINTAKÄSIKIRJA - 1.3.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen](#)

Varhaisen tai tehostetun tuen mallin tueksi on REDUn hankittu poissaolohälytys-toiminto (Hemuli). Kun työntekijälle tulee vuoden aikana tietty määrä sairauspoissaoloja tai omailoituksia täyteen, esihenkilölle lähtee siitä sähköpostitse ilmoitus. Lisäksi ilmoitus näkyy työntekijälle ja esihenkilölle Hemulin kautta. Ilmoituksen tultua työntekijä ja esihenkilö keskustelevat asiasta ja kirjaavat sovitut toimenpiteet Hemuliin ”varhaisen tai tehostetun tuen toimenpiteet” -lomakkeelle.

### Työn ja perheen yhteensovittaminen

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. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta (sis. perheystävällisyys) keskustellaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi sen toteutumista seurataan henkilöstökyselyssä.

Kyse voi olla toivotun osa-aikatyön tekemisen mahdollisuuksista, lyhennetystä työajasta, erilaisista työhön ja työaikoihin liittyvistä järjestelyistä, kuten työvuorojen sopimisesta, liukuvasta työajasta, mahdollisuuksista käyttää perhevapaita ja palata sujuvasti perhevapaalta takaisin töihin. Käytännössä toimenpiteinä tämä tarkoittaa esim.:

- Mahdollisuus ottaa esim. kehityskeskusteluissa esille tarve työtehtävien tarkasteluun, työn keventämiseen tai työajan uudelleen järjestelyyn
- Mahdollisuus ottaa palkatonta vapaata perhetilanteen vuoksi, esim. poissaolo pakottavista perhesyistä (työsopimuslaki)
- Poissaolomahdollisuus perheenjäsenen tai muun läheisen hoitamiseksi (työsopimuslaki)
- Hoitovapaat, osittaiset hoitovapaat yms.





## 12 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Työyhteisöviestinnän avainasioita ovat vuoropuhelu, vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus ja viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä. Tietoa on käytettävissä ja hyödynnettävissä, joskus liikaakin, joten työyhteisöviestinnässä on tärkeää keskittyä oleellisten asioiden käsittelyyn.

Hyvällä viestinnällä voidaan parantaa työyhteisön työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Vaikka verkkopohjaiset työskentelyalustat, Teams-kokoukset ja sähköinen viestintä tuo lisää joustavia mahdollisuuksia viestintään, myös säännöllisiä tapaamisia ja henkilökohtaista viestintää kasvoista kasvoihin tarvitaan.

Työyhteisön viestinnän kanavia ovat mm.

- tapaamiset, keskustelut, kahvittelet ja puhelut
- perehdytys ja työhön liittyvä ohjaus
- tiimityö ja henkilöstöpalaverit
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kehitys-, osaamis- ja toteumakeskustelut
- ROKKI-intra, viikkotiedote, sähköposti, Teams, verkkopohjaiset yhteistyöalustat
- REDUn www-sivut ja sosiaalisen median kanavat
- workshopit, kehittämispäivät, koulutukset, muut yhteiset tilaisuudet jne.

REDUn viestintäohjeistuksessa (ROKKI-intra → Sisäiset palvelut → Viestintä → [Viestintäohjeet ja -kanavat](#)) on määritelty REDUn viestinnän tavoitteet, yleiset periaatteet ja yhteiset pelisäännöt. Tarkemmat vuosittaiset toimenpiteet on esitetty viestinnän vuosikellossa.

## 13 PALAUTTEET JA ARVIOINTI

Henkilöstöä koskevissa suunnitelmassa kuvattuja prosesseja arvioidaan REDUn toimintajärjestelmän linjausten ja laatuymyrän mukaisesti. Palaute- ja arviointitietojen käsittelyyn ja niiden pohjalta tapahtuvaan keskusteluun osallistuu koko henkilöstö. Työsuojeluun liittyvät arvioinnit voidaan käsitellä pienemmässä mittakaavassa johdon, eri vastuuhenkilöiden ja työsuojelutoimikunnan kanssa, mikäli arviointi kohdistuu vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen.

Arviointien ja palautteiden vaikuttavuuden seurannasta vastaa REDUn johto, osaamisen kehittämisen työryhmä, yhteistyötoimikunta ja työsuojeluorganisaatio.

### Henkilöstöprosessien palaute ja arviointi

- Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti → kehityskeskustelujen läpiviennin seuranta.
- Henkilöstökyselyt koostuu kahdesta eri kyselystä → vuoro vuosin toteutettava lähityöyhteisökyselyn ja REDU-konsernin työyhteisökysely.
- Henkilöstön suorituskykyyn liittyviä tavoite- ja tulostavoitteita seurataan osana REDUn tuloksellisuuden seurantaa.
- Henkilöstöraportti tehdään kerran vuodessa. Se valmistellaan ja käsitellään samanaikaisesti kuin tilinpäätös.
- Henkilöstöraportoinnin kehittämistä jatketaan vuonna 2024. Tavoitteena on kehittää raportointi keskeisimpien tunnuslukujen osalta siten, että tiedot ovat ajantasaisena saatavilla selkeästi esitettynä.
- Henkilöstöpalveluilla on käytössään oma tarkennettu yleispalautejärjestelmä.
- Lisäksi osallistutaan REDUn itsearviointeihin ja kansallisiin arviointeihin.

Yllä olevan lisäksi **työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvät palautteet ja arvioinnit**

- työn vaarojen ja riskien arviointi
- terveellisyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin tarkastus oppilaitoksessa
- työterveyshuollon työpaikkaselvitykset
- aluehallintoviraston tekemät työsuojelutarkastukset ja seurantatarkastukset
- kemikaalikatselmukset
- palotarkastukset
- työsuojeluun liittyvät sisäiset tarkastukset
- turvallisuusilmoitukset
- sisäilmailmoitukset

### **Dokumentointi**

Dokumentointi antaa konkreettista tietoa henkilöstöprosessien, työhyvinvoinnin ja työsuojelun tasosta ja niiden kehittymisestä. Lisäksi dokumentoinnilla voidaan osoittaa viranomaisille lain-säädännön vaatimusten täyttyminen.

Suunnitelmat, ohjeet, palautekoonnit sekä eri toimikuntien muistiot löytyvät ROKKI-intrasta. Oppilaitosturvallisuuteen, työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät asiat ja dokumentit on koottu REDUn turvallisuussivustolle. Sivuston suora osoite on <https://rokki.redu.fi/turvallisuus>. Dokumenttien tallentamisessa huomioidaan tietosuoja ja muut julkistamismahdollisuudet.