

# HENKILÖSTÖKERTOMUS 2022



**salpaus**  
*Ole hyvä.*

Koulutuskeskus Salpaus kuntayhtymän vuoden 2022  
henkilöstökertomus on järjestyksessään 24.

Toimitus: Henkilöstöpalvelut  
Kuvat: Johanna Ehrukainen, Salpaus & Inka Aalto

Lisätietoja:  
Koulutuskeskus Salpaus  
Henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Jarmo Kröger

## Sisällysluettelo

1	Rohkeita uuden rakentajia .....	2
2	Rohkeasti uudistuvaa ammatillista koulutusta kohti .....	3
3	Henkilöstö onnistumisen mahdollistajana .....	4
3.1	Työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittäminen .....	5
3.2	Rekrytoinnit .....	6
3.3	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo palkoissa .....	6
3.4	Työsuorituksen arviointijärjestelmän keskiössä palautteen saaminen.....	8
4	Jatkuva oppiminen ja kehittämistyö varmistavat uudistavan osaamisen .....	10
4.1	Perehdytys - polku sujuvaan työhön .....	14
4.2	TAHTO-keskustelumallin vakiinnuttaminen .....	16
4.3	Hanketoiminta toteuttaa Salpauksen strategiaa.....	17
4.4	Kansainväliseen liikkuvuuden uudet tuulet.....	18
5	Työhyvinvointi .....	20
5.1	Salpaus Syke -henkilöstökysely .....	20
5.2	ePassi henkilöstöetua hyödynnetään laajasti .....	22
5.3	Terveyden, hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen .....	23
5.4	Ikääntyvä henkilöstö huomioidaan myös hyvinvoinnin tukemisessa .....	25
5.5	Työterveyshuollon vuosisuunnitelman kehittämisen painopisteet .....	26
5.6	Sairauspoissaolojen kehittyminen ja kustannukset .....	26
5.7	Työsuojelu ja turvallisuus .....	29
6	Keskeiset tunnusluvut vuodelta 2022 .....	31

## 1 Rohkeita uuden rakentajia

Koulutuskeskus Salpaus – kuntayhtymän henkilöstökertomus kokoaa henkilöstöjohtamisen keskeisiä havaintoja, kuvaa tehtyä toimintaa sekä nitoo tunnusluvut vuodesta 2022. Henkilöstökertomus ei suinkaan kata kaikkea tietoa siitä hienosta työstä, jota koko henkilöstö on vuoden aikana saavuttanut. Tämä henkilöstökertomus on vuorossaan 24. julkaisu, joten henkilöstön tekemän työn nostoja on tuotu kootusti näkyviin jo lähes neljännesvuosisadan ajan.

Vuotta 2022 voi kuvailla paluuna kohti arjen normalisoitumista. Saimme palata tekemään meille keskeisintä, oppimisen tukea ja ohjausta sekä muuta työskentelyä yhteisiin tiloihin. Opimme koronavuosina valtavasti hybridityöstä ja osaamme nyt hyödyntää sen etuja joustavasti. Vuoden 2022 aikana olemme saaneet kuitenkin jälleen havaita, kuin tärkeitä ja merkityksellisiä yhteiset kohtaamiset työpäivän aikana ovat.

Vuosi 2022 oli myös tuloksekas vuosi. Olemme onnistuneet yhdessä saavuttamaan vaikuttavia tuloksia, jotka näkyvät hyvinä opiskelija, työelämä ja henkilöstöpalautteina. Kiitos onnistumisestamme kuuluu jokaiselle Salpauslaiselle. Jokaisella työntekijällä on ollut tärkeä rooli, mutta yhdessä olemme vielä enemmän. Yhteisenä päämääränämme ovat asiakkaidemme, opiskelijoidemme ja kumppaniemme tarpeet. Suunta on oikea, Salpaus on enemmän kuin koulu. Sen aikaansaa Salpauksen henkilöstö.

*Henkilöstö- ja kehittämisjohtaja  
Jarmo Kröger*



## 2 Rohkeasti uudistuvaa ammatillista koulutusta kohti

Takana on toinen vuosi strategiakauttamme. Salpauksen strategisissa valinnoissa painottuu Salpauksen palveluorganisaationa toimiminen. Se on tulevaisuutemme menestystekijä. Aiempaa voimakkaammin strategian toteuttaminen muodostuu laadukkaan arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuosittaisen strategiaproessin sijaan. Kyse on strategiasta, jota suunnataan kolmen kehitysohjelman avulla. Myös niistä ilmenee vahvasti valintamme, strategiamme toteutuu laadukkaan arjen toiminnan kautta. Tähän keskittymällä strategian tavoitteet kyllä saavutetaan.

Keskittymällä kukin oman toimintamme toteuttamiseen ja laadukkaan työn varmistamiseen, olemme oikealla tiellä. Tärkeintä on, että laadukkaan arjen elementit tunnistetaan ja pidetään kirkaana strategian toteuttamisessa. Salpauksen ydinprosessien toimivuuden sekä laadukkaan, ammattimaisen ja korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoavan toiminnan varmistaminen ovat menestyksemme tae ja kilpailuedun tuoja. Onnistumista arjen sujuvoittamisessa tuetaan tunnistettujen kehittämistoimien avulla.

Ammatillinen koulutus uudistuu ajassa. Tähän meidän on yhdessä jatkossakin kyettävä vastaamaan. Merkittäviä muutosvoimia ovat opiskelijat, eli asiakkaamme. Yhä suurempi osuus, noin 65 prosenttia opiskelijavuosisistamme muodostuu aikuisista, jatkuvan hakeutumisen kautta opiskelemaan tulevista. Tulevaisuuden tarkastelu osoittaa, että tämä kehityssuunta tulee edelleenkin jatkumaan nuorten ikäluokkien pienenemisen myötä.

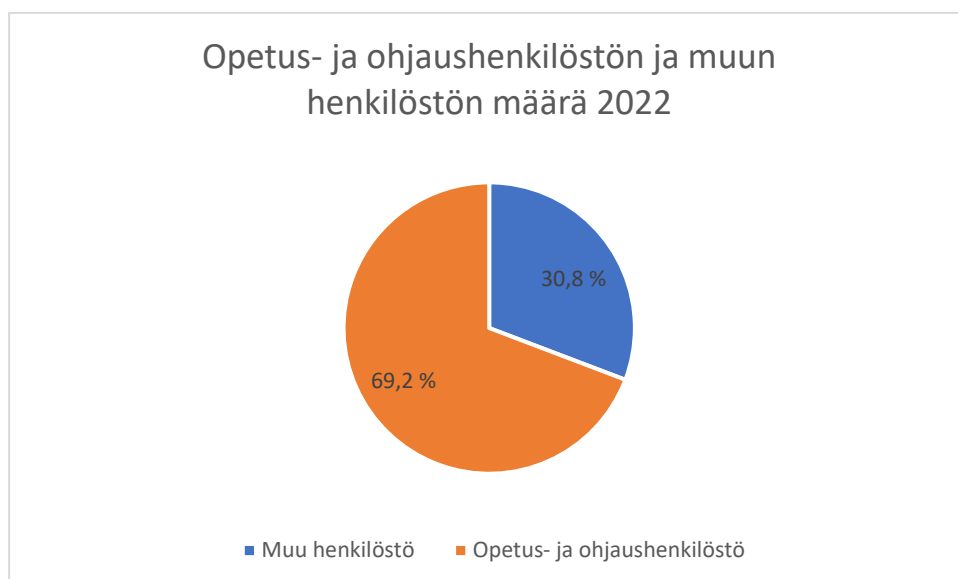
Toinen merkittävä muutosvoima on alati kehittyvä digitalisaatio, joka luo uudistumistarpeita myös Salpaukselle. Syitä on useita. Asiakkaamme odottavat aina enemmän mahdollisuuksia ajasta ja paikasta riippumattomaan opintojen edistämiseen. Eri koulutuksen järjestäjien kehittäessään digitaalisia oppimiskäytäntöjä kilpailu opiskelijoista laajenee. Tässä kehityksessä Salpauksen on tavoitteellisesti mentävä mukana.

Vastataksemme uudistuvaan toimintaympäristöömme, olemmekin keskittyneet vuoden 2022 aikana luomaan rakenteita, yhteistä ymmärrystä ja osaamista siihen, että kykenemme tuomaan uusia koulutuskokonaisuuksia asiakkaittemme saavutettavaksi kohti jatkuvan oppimisen tavoitteita.

### 3 Henkilöstö onnistumisen mahdollistajana

Koulutuskeskus Salpauksessa on tehty vuodesta 2021 alkaen merkittäviä panostuksia henkilöstöresursseihin. Panostusten taustalla ovat olleet Opetus- ja kulttuuriministeriön vuosina 2020, 2021 sekä 2022 jakamat määräaikaiset lisämäärärahat, joita on kohdennettu erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön vahvistamiseen sekä koronapandemiasta johtuneiden opiskelijoiden lisäohjauksen varmistamiseen. Kokonaisuudessaan henkilöstöresursseja lisättiin vuodelle 2022 vuoden 2020 tasoon verrattuna noin 50–60 henkilötyövuotta. Lisäykset vaikuttavat myös vuosille 2023 ja 2024 saakka. Laaditun henkilöstösuunnitelman mukaisesti henkilöstöresurssit palautuvat vuoden 2020 lopun tasolle arviolta 2024 vuoden loppuun mennessä. Vuosi 2022 onkin ollut henkilöstösuunnitelman seurannan kannalta merkittävä vuosi, joka on osoittanut, että henkilöstösuunnitelma on toistaiseksi toteutunut. Kokonaisuudessaan tehdyt henkilöstöpanostukset tarkoittavat noin 150 henkilötyövuoden ja arviolta noin 8,8 miljoonan euron kokonaispanostusta vuosien 2021–2024 aikana. Henkilöstön luontainen vaihtuvuus helpotta hieman suunnitelman toteuttamista, sillä Salpauksen henkilöstörakenteen myötä muun muassa eläköitymisiä on melko runsaasti.

Henkilöstöpanostuksen vaikutukset näkyvät Salpauksen henkilöstörakennetta tarkasteltaessa. Opetus- ja ohjaushenkilöstöön luettavien osuus koko henkilöstöstä oli 69,2 prosenttia, kun se oli vuonna 2021 69,5 prosenttia. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osuus on pysynyt henkilöstösuunnitelman mukaisesti lähes samana edelliseen vuoteen verrattuna. Päätoimisen opetus- ja ohjaushenkilöstön määrä vuoden 2022 lopussa oli 461 henkilöä kun vastaava luku vuoden 2021 lopussa oli 462.



Kuva 1. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osuus koko henkilöstöstä.

Lehtori -nimikkeellä vakituisesta opetushenkilöstöstä oli vuoden lopuissa kaikkiaan noin 77,5 prosenttia. Nimikkeistä suurimman ryhmän muodostavat lehtorit, päätoimiset tuntiopettajat, opinto-ohjaajat, erityisopettajat sekä opettajat, joiden osuus kaikkien käytössä olevien nimikkeisen osalta oli 54,8 prosenttia ja vuonna 2021 oli 54,6 ja vuonna 2020 53,7 prosenttia.

Päätoimisen henkilöstön lisäksi Salpauksen tärkeänä voimavarana ovat sivutoimiset tuntiopettajat sekä eri asiantuntijat. Sivutoimisia tuntiopettajia hyödynnetään osalla opetusaloista melko vakiintuneesti erilaisen erikoisosaamisen hankkimiseksi. Usein tiettyä, yleensä hyvin spesifiä erikoisosaamista tarvitaan rajallinen määrä ja vain tietyssä kohdassa opintoja.

Asiantuntijasopimuksilla työskentelevät ovat puolestaan keskeinen toimijajoukko opetus- ja koulutustoiminnan toteuttamisessa. Asiantuntijat toimivat muun muassa opiskelijoiden näyttöjen työelämäedustajana, mikä on lainsäädännön mukainen rooli.

### 3.1 Työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittäminen

Toimintakulttuurilla, työntekijäkokemuksella ja työnantajamielikuvalla on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Työntekijäymmärryksen ja sitä kautta työntekijäkokemuksen sekä työnantajamielikuvan vahvistaminen on nostettu Salpauksessa kehittämiskohteeksi. Salpaus on palveluorganisaatio ja laadukkaan asiakaskokemuksen varmistavat loistava ja kestävä työntekijäkokemus. Kehittämisen tavoitteena on muodostaa realistinen käsitys työnantajamielikuvan lähtötilanteesta, määritellä keskeiset kehittämisaalueet ja asettaa tavoite tulevalle sekä sopia niiden mittaamisesta.

Salpauksen henkilöstölle tehtävään Syke -kyselyn avulla on jo aiemmin mitattu työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa. Kyselyn tulokset ”Suositteletko Salpausta työnantajana?” -kysymyksen osalta ovat olleet:

- 2020 tulos 3,9
- 2021 tulos 4,0
- 2022 tulos 4,1

Vuonna 2022 toteutettiin myös Taloustutkimuksen tekemänä bränditutkimus, johon lisättiin työnantajamielikuvaa tutkivat kysymykset. Tutkimuksen mukaan Salpauksen yleinen tunnettuus on korkeaa, mutta aikuiset päijäthämäläiset eivät tunne Salpausta työnantajana. Tämä antaa hyvän lähtötiedon myös päijäthämäläisten näkemyksestä ja työnantajatunnettuuden lisääminen nähdään positiivisena kehittämispotentiaalina.

Työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan kehittäminen nähdään Salpauksen strategian ytimen toteuttamisena, sillä tavoitteena on kaikkien salpauslaisten hyvä arki.

### 3.2 Rekrytoinnit

Koulutuskeskus Salpauksessa palattiin rekrytointien osalta aiempien vuosien (n. 2019) tasoon. Avoimia rekrytointeja oli 53, joista yksi oli sisäinen rekrytointi. Yli 77 % rekrytoinneista kohdistui opetushenkilöstöön, 15 % tukipalveluhenkilöstöön ja muut rekrytoinnit kehittämistehtäviin. Hakijoita näihin rekrytointeihin saatiin yhteensä 623. Avoimiin työpaikkoihin hakeutuvista pätevistä osaajista on pulaa ja Salpauksessa se näkyy erityisesti tekniikan aloilla.

Hakijoille tehdyn kyselyn perusteella on rekrytointiviestintää lisätty ja kehitetty siten, että hakija saisi tiedon rekrytoinnin etenemisen vaiheista. Alkuvuodesta 2023 käyttöönotettava rekrytointijärjestelmä mahdollistaa automaattiviestinnän hakijoille ja näin parantaa edelleen ajantasaisen tiedon välittymistä.

Lyhytaikaisia palkkauspäätöksiä valmisteltiin Salpauksessa vuonna 2022 yhteensä n. 350 kpl. Näistä 68 % kohdistui asiantuntijoiden sekä sivutoimisten tuntiopettajien palkkaukseen. Palkkatuen käyttö mahdollisti myös muutamia palkkauksia. Äkillisissä, lyhytaikaisissa opettajan sijaisuuksissa on mahdollista käyttää taitovalmentajia. Näin tapahtui vuonna 2022 yhteensä 68 kertaa.

Salpaus on jo vuosien ajan toiminut palkatun henkilöstön työllistämisen lisäksi myös työssäoppimisympäristönä. Erityisen vakiintuneena työssäoppimismallina on Salpauksen tietohallinnon asiakaspalvelut, joissa toimii niin sanotulla TOPIT – mallilla tietoteknisen alan opiskelijoita vakiintuneesti. Myös siviilipalvelupaikkana Salpauksella on pitkät perinteet. Siviilipalveluhenkilöitä Salpauksessa työskentelee yleisimmin kiinteistöpalvelujen tehtävissä.

#### **Rekrytointimenetelmät ja prosessin kehitys**

Henkilöstöpalvelut ovat edelleen kehittäneet rekrytointiprosessia vastaamaan hyvän hakijakokemuksen muodostumista. Hakijakokemuksen yksi kantava kulmakivi on kattava viestintä ja selkeä yhteydenpito hakijoiden kanssa koko hakuprosessin aikana. Vuonna 2022 kehittämisen painopisteenä on ollut rekrytointijärjestelmän kilpailutus ja rekrytoinnin eri osa-alueiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Rekrytointiviestintää on kehitetty yhdessä henkilöstö- sekä viestintä- ja markkinointipalveluiden kanssa.

### 3.3 Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo palkoissa

Salpauksen palkkausjärjestelmä ohjaa henkilöstön yhdenvertaisuuteen sekä palkkatasa-arvon toteutumiseen. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sekä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen osalta henkilöstön palkat määräytyvät tehtäväkohtaisten palkkojen mukaisesti. Tehtäväkohtaisten palkkojenmuodostumisessa tavoitteena on, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Maksettavien palkkojen taso määritellään keskitetysti, mikä auttaa varmistamaan palkan muodostumisen oikeellisuutta. Myös kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen mukainen palkkarakenne pitää huolen palkkojen yhdenmukaisuudesta. OVTES:n palkat

pohjautuvat valtakunnallisen virka- ja työehtosopimuksen taulukkopalkkoihin, jossa huomioidaan henkilön tutkintotaso sekä työkokemusvuodet kaikkien osalta yhdenmukaisin periaattein.

Vuoden 2022 aikana kunta-alalle sovittiin Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT:n sekä JAU:n ja Jukon väliset kolmivuotiset työ- ja virkaehtosopimukset ajalle 1.5.2022–30.4.2025. Sopimusneuvottelut olivat haasteelliset ja lopputuloksena syntyi sopimus, joka nostaa henkilöstön palkkoja merkittävästi sopimuskauden aikana. Sopimuskauden aikana henkilöstömenot nousevat arviolta yhteensä 8,79 %. Tämän lisäksi sopimuskauden korotusten kokonaisvaikutuksiin voivat vaikuttaa Teknologiateollisuuden, Kemianteollisuuden sekä Auto- ja Kuljetusalan tiettyjen työehtosopimusten kustannusvaikutusten matemaattinen keskiarvo, eli niin sanottu perälautasopimus. Tämä sopimus voi vielä kasvattaa henkilöstökustannusten kokonaisvaikutusta riippuen edellä mainittujen alojen palkkaratkaisusta.

Kokonaisuudessaan Salpauksen maksamat henkilöstökulut kasvoivat vuoden 2022 aikana noin 2,36 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Kasvun taustalla ovat olleet opetus- ja kulttuuriministeriön jakamat määräaikaaiset lisärahoitukset, joiden käyttö ja vaikutukset henkilöstökuluihin on suunniteltu päättyvän vuoden 2024 aikana. Henkilöstökulujen kasvu tasaantui, joka osoittaa, että vuonna 2021 laadittu henkilöstösuunnitelma on toteutunut. KVTES henkilöstön varsinaisen palkan mukainen keskipalkka kasvoi 2,14 prosenttia edellisvuoteen verrattuna sen ollessa vuonna 2022 3269,85 euroa. OVTES henkilöstön osalta vuoden 2021 varsinaisen palkan keskiarvo oli puolestaan 4310,03, sen kasvettua edellisvuoteen verrattuna noin 2,29 prosenttia. Salpauksen henkilöstön keskiansiot ovat valtakunnallisen vertailun osalta lähellä keskiarvoa.

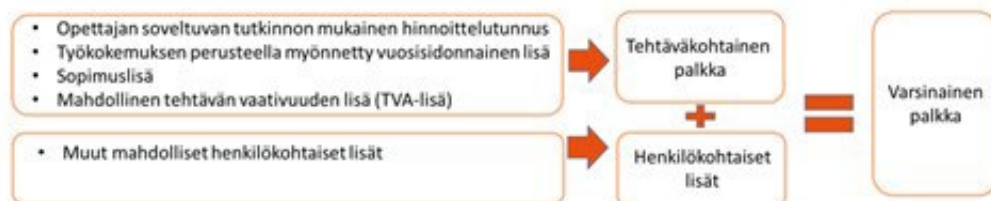
### Salpauksen palkkausjärjestelmät:

#### KVTES

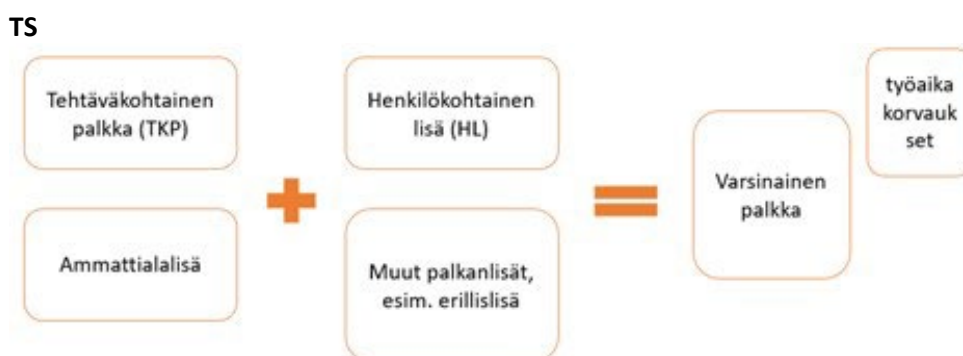


Kuva 2. KVTES palkkausjärjestelmä.





Kuva 3. OVTES päätoimisen henkilöstön palkkausjärjestelmä.



Kuva 4. TS palkkausjärjestelmä.

### 3.4 Työsuorituksen arviointijärjestelmän keskiössä palautteen saaminen

Vuoden 2022 aikana Salpauksen palkkausjärjestelmän uusin päivitys työsuorituksen arviointijärjestelmä (TSA-malli) on ollut ensimmäisen kokonaisen vuoden käytössä. Työsuorituksen arviointi perustuu työntekijän itsearviointiin sekä työntekijän ja lähiesihenkilön käymään TSA-keskusteluun. Keskustelussa painotetaan palautteen antamisen merkitystä. Työsuorituksen arvioinnin perusteella on mahdollista lähiesihenkilön esittää työntekijän palkkaan henkilökohtainen lisä.

Uudistettu TSA-malli otettiin Salpauksessa käyttöön 1.4.2021. Malli pohjautuu työ- ja virkaehtosopimukseen (KVTES, OVTES ja TS). Mallissa ovat mukana kaikki muut palvelussuhteessa olevat, paitsi sivutoiminen henkilöstö ja johtoryhmän johtajajäsenet. Uusien työntekijöiden tai uuteen tehtävään siirtymisen jälkeen työsuoritus voidaan arvioida vuoden kestäneen työskentelyn jälkeen. Mallin toimivuutta tarkastellaan vuoden 2023 kesään saakka, jonka jälkeen päätetään, jatketaanko nykyisellä mallilla.

TSA-mallin ideana on, että työsuoritusta seurataan säännöllisesti ja sen arviointi on keskeisessä osassa palautteen antamista. Työsuorituksen arvioinnin lähtökohdina ovat henkilökohtainen ammatinhallinta ja työssä suoriutuminen. Salpauksessa näiden lisäksi painotetaan työsuorituksen arviointikriteereinä:

- aikaansaavuus ja vaikuttavuus
- ammattitaito ja osaaminen
- yhteistyökyky ja sosiaaliset taidot

- muutoskyvykkyys ja uudenlainen ajattelu

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus palautteeseen omasta työstä ja tätä vahvistetaan myös TSA-keskusteluilla. Työsuorituksen arviointikeskustelussa saadun palautteen on tavoitteena motivoida ja kannustaa oman työn arvostamiseen sekä tarvittaessa antaa mahdollisuuden keskustella suoritustason parantamisesta. Säännöllisellä palautteella on suuri merkitys myös työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen kannalta.

Salpauksessa kannustetaan perustehtävässä onnistumiseen, joita viitoittavat eettiset periaatteet; vastuullisuus ja tarttuminen, keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen.

Työsuorituksen arviointiin perustuu henkilökohtainen lisä 1, jonka suuruus on 130 euroa ja se myönnetään toistaiseksi voimassa olevana lisänä. Lisiä maksettiin vuoden 2022 lopussa yhteensä 192 henkilölle.

Yhteistyö TSA-mallin rakentamisessa luottamusmiesten kanssa on saanut kiitosta. Henkilöstön edustajat ovat päässeet alusta asti olemaan tiiviisti mukana mallin rakentamisessa. TSA-mallia on tarkoitus kehittää edelleen tulevana vuosina, jotta se aidosti tukisi työssä suoriutumisen kannustamista ja palautteen antamista sekä saamista.

Tarkasteltaessa vuoden 2022 henkilökohtaisten lisien jakautumista miehille ja naisille voidaan todeta, että jakautuminen toteutuu tarkoituksenmukaisessa suhteessa. KVTES:n osalta naisten osuus henkilöstöstä on noin 78 prosenttia ja henkilökohtaisen lisän saajia 84 prosenttia lisien saajista. Miesten osuus KVTES henkilöstöstä on noin 22 prosenttia ja osuus lisän saajista on 16 prosenttia. OVTES:n osalta naisten osuus henkilöstöstä on noin 59 prosenttia ja lisän saajista 64 prosenttia. Henkilökohtaisen lisän saajista miehiä on 36 prosenttia, kun miesten osuus OVTES henkilöstöstä on noin 41 prosenttia.

## 4 Jatkuva oppiminen ja kehittämistyö varmistavat uudistavan osaamisen

Salpauksen osaamisen varmistamista on toteutettu vuosia 70–20–10-mallin mukaisesti. Malli on ollut toimiva kuvaamaan osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia osana työtä. Kuitenkin viime vuosien aikana mallin 20-osuus, eli toisilta ja yhdessä toisten kanssa oppiminen on korostunut. Vuoden 2022 aikana päivitimme 70-20-10 -mallin 90-10 osaamisen varmistamisen malliksi kuvaamaan tätä ajattelua yhdistämällä 70- ja 20- osuuden.

Suurin osa oppimisesta tapahtuu käytännön työn kautta eli kokemuksesta oppien ja erityisesti yhdessä muiden kanssa työskennellessä. Työskentelemme entistä enemmän tiimeissä ja kehitämme toimintaamme mm. yhteisten TAHTO-keskusteluiden avulla ja kannustamme yhteisölliseen työskentelyyn. Siten yhdistimme 70- ja 20-osuuden yhdeksi yhdessä oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen kokonaisuudeksi (90 %). Lisäksi tarvitsemme myös muodollista koulutusta, joka on kuitenkin pienemmässä roolissa (10 %). Muodollisesta koulutuksesta saatu oppi vahvistuu ja muuttuu osaamiseksi käytännön työn tekemisen kautta. Käytännön kokemuksen ja reflektion kautta oppiminen on tehokasta ja oppiminen siirtyy heti käytäntöön.



Kuva 5. Salpauksen osaamisen varmistamisen 90–10-malli.

### Vertaisoppiminen

Vertaisilta oppiminen on tehokas oppimisen muoto, jota Salpauksessa on vahvistettu mm. luotsiopettaja-, digimentori-, ja työelämäopettajatoiminnalla. Luotsiopettaja- ja digimentoritoiminta on vakiintunut osaksi osaamisen varmistamisen rakenteita. Luotsien ja digimentoreiden puoleen käännetään monissa eri tilanteissa, kun halutaan kysyä neuvoa ja vinkkejä opetukseen

liittyvissä asioissa. Vertaisopettajatoiminnan myöstä on opittu siihen, että ”on ihan jees, että kaveri jeesaa”.

Opettajat voivat ottaa yhteyttä luotsiopettajiin aina kun tarvitsevat apua tai tukea. Vuoden 2022 aikana kokeiltiin päivystysaikamallia, jossa luotsiopettajat olivat päivystämässä useita kertoja viikossa Teamsin äärellä. Lisäksi luotsiopettajat pitivät opetusalojen tilauksesta alakohtaisia infoja ja työpajoja, kaikille avoimia työpajoja eri teemoista sekä perehdytystilaisuuksia. Työpajoissa edistetään 90–10-mukaista oppimista, sillä niissä tarkastellaan teemaa ratkaisukeskeisesti osallistujien omista käytännön tarpeista ja kysymyksistä käsin, ja opitaan yhdessä osallistujien kesken. Luotsit ja digimentorit ovat siten tärkeässä roolissa 90-10 mallin käytäntöön viennissä.

### **Vuoden 2022 osaamisen varmistamisen painopisteet**

Vuoden 2022 aikana osaamista kehitettiin monipuolisesti, jokainen yhteisö ja yksilö omien tarpeidensa mukaisesti. Salpaustasoisia isompia osaamisen varmistamisen kohteita oli mm. pedagogiikka, palveluorganisaatio ja asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja kestävä kehitys ja turvallisuus. Kestävä kehitys ja vastuullisuus oli jokaisen henkilökohtaisessa onnistumiskeskustelussa teemana ja aiheeseen liittyviä koulutustilaisuuksia järjestettiin runsaasti.

Turvallisuusosaamista parannettiin mm. työsuojeluhenkilöstön ja esihenkilöiden osalta työsuojelun peruskurssilla. Koko henkilöstö suoritti Secapp - turvallisuuskoulutuksen. Palveluorganisaatio- ja asiakaspalveluteema oli kehittämisessä jatkuvan huomion alla. Työelämäopettajamallia kehitettiin ja työelämäopettajien osaamista varmistettiin kattavalla vertaismentorointiohjelmalla.

Esihenkilöt omissa kehittämissäpäivissään lisäsivät osaamistaan mm. koulutustuotteiden kehittämisessä. Pedagogiikka oli luonnollisesti vahvasti mukana osaamisen varmistamisen teemoissa. Johtajat ja opetuslapäälliköt toteuttivat pedagogisen johtamisen katselmuksen henkilökohtaistamisosaamisesta sekä arviointiosaamisesta. Henkilöstölle järjestettiin mm. pedagogisten menetelmien koulutusta.

### **Digiosaamisen kehittyminen**

Digikehityksen edelleen kiihtyessä digiosaamista vahvistettiin myös vuonna 2022 keskeisenä osaamisen varmistamisen teemana. Digiosaamisen kehittämisen keskiössä oli edelleen verkkopedagoginen osaaminen Elsa Moodlen kantakurssityön tulemiseksi. Verkkopedagogiikkaan ja erityisesti pedagogisen käsikirjoituksen tekemiseen oli tarjolla valmennusohjelma sekä lisäksi omat asiantuntijat, kuten digimentorit sekä verkko-opetuksen järjestelmäsuunnittelija pitivät erilaisia digityöpajoja ja -koulutuksia. Digimentorit ovat tärkeitä arjen apuja niin verkkokurssien, kun muidenkin digiasioiden osaamisen varmistamisessa.

Henkilöstön tietosuoja-, tietoturva- ja saavutettavuusosaamista varmistettiin tarjoamalla kaikille helposti suoritettavat verkkokurssit Elsa Moodle -oppimisympäristössä. Nämä kurssit liitettiin osaksi uuden henkilöstön perehdytysohjelmaa, ja tavoite on saada koko henkilöstö suorittamaan ne.

Vuoden lopulla käynnistyi valtakunnallinen Digiosaava.fi -hanke, joka on OKM:n rahoittama digitalisaation osaamisen ja johtamisen hanke, jossa Salpaus on vahvasti mukana kehittämässä digitalisaatio-osaamistaan. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa organisaatioiden digikyvykkyyttä ja luoda virtuaalinen osaamiskampus, johon tulee digiosaamisen kehittämisen polkuja. Digitalisaatio-osaamisen kehittäminen on siis vahvasti kehittämisen kohteena ammatillisessa koulutuksessa yleensä ja siten myös Salpauksessa on asia nostettu entistä enemmän kehittämisen keskiöön.

### **Pedagogiset iltapäivät**

Pedagogiset iltapäiviä järjestettiin vuoden 2022 aikana kahdeksan kertaa ja ne ovat muodostuneet tärkeäksi henkilöstön yhteisöllisen oppimisen tapahtumaksi. Aiheiksi valikoituu ajankohtaisia ja tärkeitä, isoa joukkoa koskevia teemoja, jotka on valittu henkilöstö- ja koulutussuunnitelman ja strategiaryhmistä nostettujen painopisteiden pohjalta.

Pedagoginen iltapäivä on yleensä tunnin kestävä oppimistapahtuma koko henkilöstölle Teamsin tai Zoomin välityksellä. Jokaiseen teemaan pyritään sisällyttämään pieniä osallistavia elementtejä mm. pienryhmäkeskusteluihin ja erilaisia digitaalisia osallistamisen välineitä hyödyntäen. Omia asiantuntijoita ja opettajia hyödynnetään mahdollisimman paljon, mutta välillä mukana on ulkopuolisia alustajia.

Aiheita vuonna 2022 oli: maahanmuuttaja- ja erityisen tuen opiskelijoiden ohjaamisen käytännön vinkit, nuorten kohtaaminen, uteliaisuus oppimisen supervoimana Hanna Siefenin johdolla, kestävä kehitys ja ympäristövastuullisuus, yhteiset tutkinnonosat, digitaaliset työ- ja oppimisympäristöt, tulevaisuuden ennakointiosaaminen sekä arviointiosaaminen.

### **Henkilöstön muodollinen kouluttautuminen**

Henkilöstön ESSI -henkilöstötietojärjestelmässä myönnettyjä koulutuspäiviä oli vuonna 2022 yhteensä 991 päivää. Henkilöä kohden koulutuspäiviä on 1,49. Määrä on noussut viime vuodesta, johtuen osaltaan koko henkilöstöä koskevasta pakollisesta Secapp-koulutuksesta, josta tehtiin monissa yksiköissä keskitettyjä koulutushakemuksia. Todellinen koulutusmäärä on yleensä suurempi, sillä koulutushakemuksien tekemistä ESSI-järjestelmään ei aina muisteta tehdä. Koulutuskorvaukseen oikeuttavia koulutuspäiviä oli 634. Koulutuskorvaukseen haettavia koulutuksia saa olla maksimissaan kolme päivää henkilöä kohden.

Oppimiseen ja osaamisen varmistamiseen käytettyä aikaa ei voi kuitenkaan mitata pelkillä koulutuspäivillä. Salpauksen osaamisen varmistamisen 90–10-mallin mukaisesti oppimista tapahtuu paljon arjen työtehtävissä ja haasteisiin

tarttumisen kautta sekä muilta ja muiden kanssa oppiessa. Näistä tilanteista ei tehdä koulutuskeskeytystä järjestelmiin, joten tätä osaamisen varmistamisen osuutta on haasteellista saada näkyviin. Kokonaisten koulutuspäivien osuus on vähentynyt, sillä yhä enemmän on tarjolla lyhyempiä verkossa tapahtuvia webinaareja ja työpajoja. Lyhyistä koulutustilaisuuksista ei ole useinkaan tehty koulutuskeskeytystä, mikä näkyy koulutuspäivien määrän suhteellisen alhaisena määränä henkilöä kohden.

Vuoden 2022 aikana erilaisia järjestettyjä oppimistapahtumia oli tarjolla intran tapahtumakalenterissa 212 kappaletta. Osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia oli siten runsaasti tarjolla, osa omin voimin toteutettuna, osa ammatillisten opettajakorkeakoulujen kanssa yhteistyössä toteutettuina ja osittain hankkeiden toteuttamina.

Henkilöstömme on omaksunut jatkuvan osaamisen kehittämisen ja oman osaamisidentiteetin rakentamisen osaksi työtä ja työuraa. Osaamis- ja kehittämismyönteisyys näkyy siinä, että sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin osallistumisen lisäksi moni henkilöstöstämme suoritti tutkintoon johtavaa opiskelua työn ohella. Näistä opinnoista ei ole varsinaisesti lukumäärällistä tietoa, mutta siitä kertoo henkilöstön koulutustason nouseminen edelleen. Vuoden takaisesta nousua oli 2,3 %:lla ylemmän korkeakoulututkinnon tai sitä korkeamman tutkinnon suorittaneissa, joita on kokonaisuudessaan 42,5 % henkilöstöstämme. Opintovapaata käytti 22 henkilöä tutkinnon suorittamiseen tai muuhun osaamisen varmistamiseen. Kehitysmuotoisuus näkyy myös erilaisiin kehittämishankkeisiin osallistuneiden henkilöiden määrässä.

### **Opetushenkilöstön kelpoisuus**

Opettajien kelpoisuus koostuu opetettavalle alalle edellytettävästä soveltuvasta tutkinnosta, työkokemuksesta sekä opettajan pedagogisten opintojen suorittamisesta. Kelpoisuusaste vuoden 2022 lopussa oli 86,1 %. Lukumäärä on 4 % vuoden 2021 lukua (90,1 %) alhaisempi. Osaavan työvoiman saamiseksi Salpauksessa on ryhdytty enemmän käyttämään asetuksen (986/1998) mukaista mahdollisuutta valita vakituiseen ehdolliseen virkasuhteeseen henkilö, joka sitoutuu suorittamaan opettajan pedagogiset opinnot kolmen vuoden kuluessa. Edellä mainittujen asetuksen mukaisten ehtojen mukaan valittuja henkilöitä oli 8.

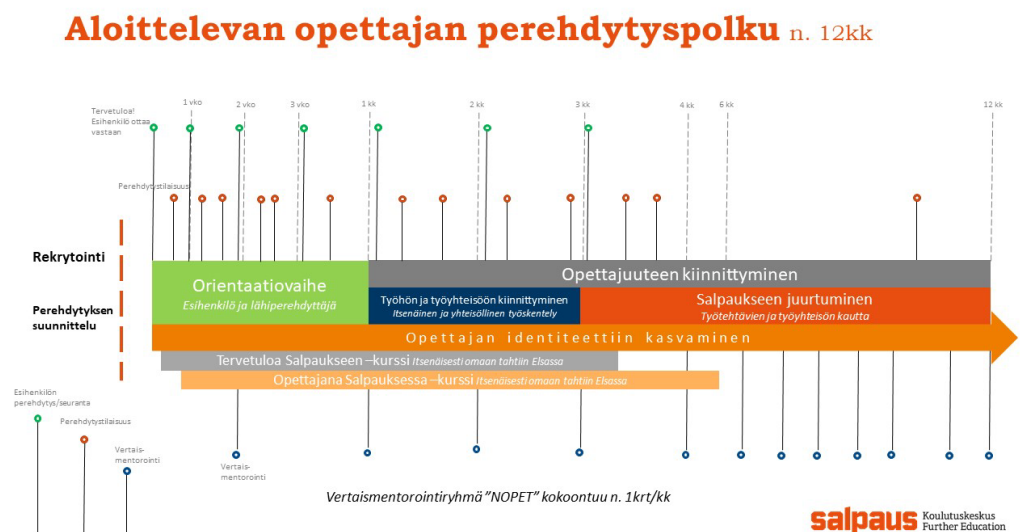
### **Onnistumiskeskustelut**

Onnistumiskeskustelu on Salpauksen nimi kehityskeskustelulle. Onnistumiskeskusteluissa tarkastellaan henkilökohtaisella tasolla työn tavoitteita, niissä onnistumista sekä onnistumisen edellytyksen mahdollistamista. Tavoitteissa onnistuminen edellyttää, että osaaminen on kohdallaan, työssä voidaan hyvin, työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja esihenkilö tukee työssä onnistumista ja tavoitteet ovat selkeät. Vuoden 2022 aikana henkilöstöstä 87 % on käynyt henkilökohtaiset onnistumiskeskustelut. Tavoitteena kuitenkin on, että keskustelut käydään kaikkien kanssa.

#### 4.1 Perehdytys - polku sujuvaan työhön

Onnistunut perehdytys luo uudelle työntekijälle hyvän pohjan suoriutua työtehtävissään onnistuneesti ja sitouttaa hänet organisaatioon ja työyhteisöön sekä yhteisiin tavoitteisiin. Salpauksen perehdytysohjelma koostuu jokaiselle henkilökohtaisesti laaditusta perehdytysohjelmasta sekä Salpauksen yhteisistä perehdytystilaisuuksista. Esihenkilö ja työntekijä yhdessä seuraavat perehdytyksen toteutumista säännöllisesti.

Perehdytysohjelman kuvaamisella ja säännöllisillä seurantakeskusteluilla on pyritty ohjaamaan ymmärrystä siihen suuntaan, että perehdytys on pidempi oppimisprosessi. Uuteen työhön, työympäristöön ja työyhteisöön sopeutuminen vie oman aikansa ja omaksumista tapahtuu asteittain. Perehdytysohjelmassa tulee olla sopivasti väljyyttä, niin että opittua tietoa voi havaita ja kokeilla käytännössä ja keskustella asioista työyhteisön ja lähiperehdyttäjän kanssa.



Kuva 6. Aloittelevan opettajan perehdytyspolkuun on kuvattu kokonaisuutta, jolla uuden opettajan ammattiin kasvamista tuetaan perehdytyksen avulla.

Henkilökohtaisten perehdytysohjelmien lisäksi alkuvuodesta ja syksyllä järjestettiin Salpauksen yleiset perehdytystilaisuudet, joita oli noin 13 tilaisuutta. Perehdytettävien määrä oli vuoden 2021 ennätysuurten rekrytointien (noin 110 rekrytointia) jälkeen normaalia pienempi, 53 rekrytointia. Näistä suurin osa osallistui perehdytystilaisuuksiin, kukin henkilökohtaisten osaamistarpeidensa mukaan. Perehdytystilaisuudet ajoittuivat noin kahden - kolmen kuukauden ajalle, jolloin miltei joka viikko oli tarjolla perehdytystilaisuuksia.

Perehdytystilaisuuksia järjestettiin keskeisistä teemoista. Perehdytystilaisuuksia järjestivät mm. luotsiopettajat, jotka luotsaavat opetus- ja ohjaushenkilöstöä Salpauksen toimintatapoihin ja ohjeisiin opetukseen liittyvissä asioissa, kuten lainsäädäntöön, HOKSin tekemiseen, työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen,

osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen sekä virittävät ajatusta siihen, mitä opettajuus tänä päivänä meillä Salpauksessa on. Järjestelmäasiantuntijat perehdyttivät Wilmaan, tietohallinnon asiantuntijat digitaaliseen työ- ja oppimisympäristöön, viestintä- ja markkinointipalvelut opastivat Salpauksen markkinointi- ja viestintäohjeisiin, henkilöstöpalvelut palvelussuhteiden ehtoihin ja henkilötietojärjestelmiin, erityisen tuen ja opiskeluhuollon väki perehdyttivät Salpauksen ohjeisiin ja toimintatapoihin sekä työelämäpalvelut ohjeistivat opiskelija- ja työelämäpalautteisiin.

Perehdytystilaisuudet järjestettiin Teamsissa, koska se on todettu toimivaksi käytännöksi, kun eri toimipisteiden opettajat voivat helposti kokoontua yhteen omilta työpisteiltään. Perehdytystilaisuuksien tavoitteena oli myös tutustuttaa uusia työntekijöitä yli alojen.

Lisäksi omatoimiseen perehtymiseen on kaksi Moodle-oppimisympäristössä olevaa verkkokurssia, *Tervetuloa Salpaukseen* ja *Opettajana Salpauksessa*. Tervetuloa Salpaukseen -kursilla oli perehtyjä vuonna 2021 noin 153 henkilöä. Opettajana Salpauksessa kurssia suoritti noin 66 henkilöä. Kurssien avulla myös jo pidemmän aikaa olleet voivat kerrata perusasioita.

Palautetta perehdytysjaksosta kysytään automaattisella perehdytyksen palautekyselyllä, joka tulee seurantakeskustelumuiutusviestin yhteydessä. Lisäksi säännöllisesti järjestetään perehdytyksen palautekeskustelutilaisuus, jossa käymme kyselyn tuloksia läpi ja perehdyttävät saavat antaa palautetta, ja kehitysideoitaan ja kertovat miten työskentely Salpauksessa on alkanut.



Kuva 7. Perehdytyksen palautekyselytilaisuudesta perehdyttävien kommentteja perehdytysohjelmastaan.

Kyselyyn vastanneista (n=26) valtaosa oli tyytyväisiä perehdytykseen kokonaisuudessaan (4,4/5). Eryityistä kiitosta sai lämmin vastaanotto (4,7/5). Avoimissa vastauksissa toistuivat maininnat monipuolisesta, kattavasta ja suunnitelmallisesta perehdytyksestä sekä Elsa Moodlen perehdytyskurseista, jotka mahdollistivat ajasta ja paikasta riippumattoman perehdytyksen. Kehitettävänä kohtana mainittiin iso organisaatio, sen oppiminen ja tiedon



pirstaleisuus. Tietoa, ohjeita ja työtä on monissa paikoissa ja sen kokonaisuuden hahmottamiseen menee aikaa.



#### 4.2 TAHTO-keskustelumallin vakiinnuttaminen

Vuoden 2022 aikana jatkokehitettiin edellisenä vuonna kehitettyä ja käyttöönotettua työyhteisöjen keskustelumallia, TAHTO-keskustelua. TAHTO-sana viittaa työyhteisöjen yhteiseen keskusteluun *Tavoitteista, Hyvinvoinnista, Toiminnasta ja Osaamisesta*.

TAHTO-keskustelumalli on rakenne toiminnanohjaukseen, jossa työyhteisöt itse aktiivisesti arvioivat, suunnittelevat ja kehittävät toimintaansa kaksi kertaa vuodessa. TAHTO-keskusteluiden tavoite on lisätä työyhteisöjen yhteistä keskustelua alan tavoitteista ja kehittämistarpeista olemassa olevan palaute- ja suoritustietojen analysoinnin avulla. Näin tiedolla johtaminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, ei pelkästään esihenkilön rooliin.

TAHTO-keskusteluiden tavoitteena on tuottaa tietoa ja näkymää työyhteisöjen toiminnasta, henkilöstö- ja osaamistarpeista toiminta-, talous-, ja henkilöstösuunnittelun tueksi. Keskusteluissa työyhteisö itse tunnistaa tulevia osaamis- ja kehittämistarpeita työelämästä saatujen impulssien sekä opiskelija-, ja työelämäpalautteiden perusteella. Näistä muodostuvat työyhteisöjen osaamisen varmistamisen suunnitelmat, joista kootaan Salpauksen yhteiset tarpeet henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan.

TAHTO-keskustelumallilla tavoitellaan myös työyhteisöiden dialogitaitojen ja yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistamista. Yhteisen ja osallistavan keskustelun tarkoituksena on saada jokaisen työntekijän ajatuksia, kokemuksia, osaamista ja

ideoita hyödynnettyä entistä paremmin. Keskusteluiden keskeinen ajatus on varmistaa sujuva arki työyhteisöissä, joka on strategiamme ydin.

Vuoden 2022 aikana TAHTO-keskustelumallikonaisuutta kehitettiin yhteistyössä esihenkilöiden ja johdon kanssa. Keskustelupohjasta rakennettiin dynaaminen selkeämpi runko, jossa hyödynnetään upotettuja PowerBi-raportteja. Tavoite- ja kehittämissuunnitelmien laadinnassa hyödynnettiin ja mukailtiin OKR-mallia (*Objectives and Key Results*). Lisäksi TAHTO-keskustelumalliin kuuluvaa, johdon lähetekeskustelua ja päälliköiden yhteistä keskustelumallia uudistettiin.

TAHTO-keskustelumalli on vakiintunut osaksi toiminnan kehittämistä, on lisännyt tavoitteiden konkretisointia ja parantanut tiedolla johtamista. Työyhteisöiden keskustelutaidot ja yhdessä tekeminen on lisääntynyt. Keskustelumallia arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti saadun palautteen perusteella.

### 4.3 Hanketoiminta toteuttaa Salpauksen strategiaa

Hanketoiminta tukee toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämistä Salpauksen strategian mukaisesti. Strategiset kehittämissuunnitelmat ohjaavat ja seuraavat kehittämistyötä. Strategisista tavoitteista hankkeiden avulla edistettiin erityisesti palveluorganisaatio-osaamista TAHTO-keskusteluiden avulla, koko henkilöstöä on sitoutettu ympäristövastuullisuuteen ja esihenkilöitä on valmennettu työelämälle suunnattujen koulutuspalveluiden kehittämiseen. Lisäksi kehitettiin erilaisia tapoja, joilla pyrimme edistämään oppivelvollisten opiskelijoiden huoltajien osallisuutta. Salpauksen johdon ja luottamushenkilöiden yhteisen tulevaisuustyöpajan myötä aloitettiin henkilöstön perehdyttäminen tulevaisuustyöhön.

Kehittämistyötä tehdään alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti monenlaisissa verkostoissa. Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstöä osallistui myös monenlaiseen kansainväliseen kehittämistyöhön.

Vuonna 2022 saatiin mm. päätökseen EU:n Erasmus + - rahoituksen hyvien käytäntöjen levittämishanke, jonka teema oli opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittäminen. Hanke oli Salpauksen kehittämissuunnitelmien ja henkilöstöpalveluiden yhteinen, Salpaus oli hallinnoija. Saimme hyvää oppia ja esimerkkejä henkilöstökoulutusten tuotteistamisesta ja mentoroinnista.

Vuonna 2022 oli käynnissä 31 eri kokoista ja eri rahoittajien hanketta, joissa on ollut mukana pitkälti toistasataa eri henkilöä. Osa on osallistunut useampaan kehittämishankkeeseen. Useimmissa hankkeissa kehitetään alueellista koulutuspalvelutarjontaa. Vuonna 2022 alkoi monta hanketta, joiden verkostoissa on mukana 70–80 ammatillista koulutuksen järjestäjää eri puolilta Suomea. Näiden verkostojen työhön osallistuminen mahdollistaa monenlaista uutta osaamista. Pyrimme kannustamaan koko henkilöstöä osallistumaan kehittämistyöhön.

– Otimme kaikissa hankkeissa, kaikkien hankekumppaneittemme kanssa ison digitaalisen oppimisloikan korona-aikana. Uusi tapa tehdä yhteistyötä on tullut jäädäkseen. Silti lähitapaamisiakin tarvitaan, sillä ilman niitä on vaikea tutustua ihmisiin oikeasti, ja ihmisten kanssahan me työtä teemme, toteaa kehittämiskoordinaattori Sannakaisa Raatikainen.

#### 4.4 Kansainväliseen liikkuvuuden uudet tuulet

Vuonna 2022 Salpauksesta osallistui 50 eri alojen opiskelijaa kansainväliselle liikkuvuusjaksolle, joita tehtiin kymmeneen eri Euroopan maahan ja Tansaniaan. Salpaukseen tuli liikkuvuusjaksolle 22 eri alojen opiskelijaa Kroatista, Ranskasta ja Italiasta.

Salpauksesta 53 henkilöstön edustajaa oli ulkomailla. Kohdemaita olivat mm. Hollanti, Espanja, Tanska, Sveitsi ja Kanada. Salpauksessa kävi 53 vierailevaa asiantuntijaa 14:sta eri Euroopan maasta. Liikkuvuuksia on toteutettu eri hankkeilla ja lisäksi osalla Erasmus+ -kehittämisprojekteista on ollut työpaja ja projektikokous ulkomailla.



Henkilöstön kansainvälisen osaamisen kehittämistä ulkomaan työmatkoilla on pystytty toteuttamaan melko normaalisti, tosin jonkin verran oli vähennystä ulkomaan työmatkoissa vielä verrattuna ns. normaalivuosiin ennen koronapandemiaa.

Yksi kv-osaamisen kehittämissympäristö on Erasmus+ kv-kehittämisprojektit, joissa Salpauksella on aina alan osaajat mukana. Osa kv-kehittämissankkeiden projektikokouksista pidettiin edelleen verkkokokouksina, sillä koronapandemian aikana huomattiin, kuinka hyvin verkkokokoukset toimivat eikä matkustusaikaa

tarvitse varata. Verkkokokoukset ovat myös ympäristöystävällinen tapa tehdä yhteistyötä. Kv-kehittämissuhteissa fyysistä läsnäoloa vaativia kokouksia pidettiin sillä periaatteella, että jos oli pandemian takia oltu vain verkossa yhteydessä, niin oli tarve tavata kv-kumppaneita fyysisesti.

Kv-kumppaneiden kanssa on virtuaalista kansainvälistä yhteistyötä pilotoitu yksittäisten toimijoiden kanssa esittelemällä omaa osaamista ja koulutuksellisia ratkaisuja. Tämä ns. monimuotoisen kv-liikkuvuusjakson virtuaalijakso edeltää yleensä fyysistä liikkuvuutta (blended learning).

Vuoden alusta aloitti uusi kv-yhteysopettajien tiimi. Sisäinen haku tehtävään oli avoin Salpauksen opettajille. Valituksi tuli 12 opettajaa, joilla on kv-yhteysopettajana oma kv-vastualueensa. Tiimiä koordinoi kv-asioiden kehittämiskoordinaattori.



## 5 Työhyvinvointi

Salpauksen henkilöstön toiminta on palautunut pääosin normaaliksi koronapandemian laannuttua rokotusten ja sairastettujen koronatautien ansiosta. Monipaikkatyö on tullut osaksi normaalia tapaa työskennellä niiden henkilöiden osalta, joille se on ollut työn luonteen mukaisesti mahdollista.

Huoli terveydestä ja turvallisuudesta alkuvuonna alkaneen Ukrainan sodan myötä ovat kuitenkin haastaneet henkilöstöä laajasti. Koronan jälkeen aidon kohtaamisen merkitys on korostunut ja niistä iloittiin esim. kuvassa olevilla Kyläjuhlilla. Ajantasaisen, riittävän yksityiskohtaisen sekä oikea-aikaisen viestinnän ja tiedottamisen merkitys on edelleen huomattava. Viestintää on toteutettu yhdessä Salpauksen eri toimijoiden kanssa ja se on keskitetty henkilöstöintran eli Santraan.



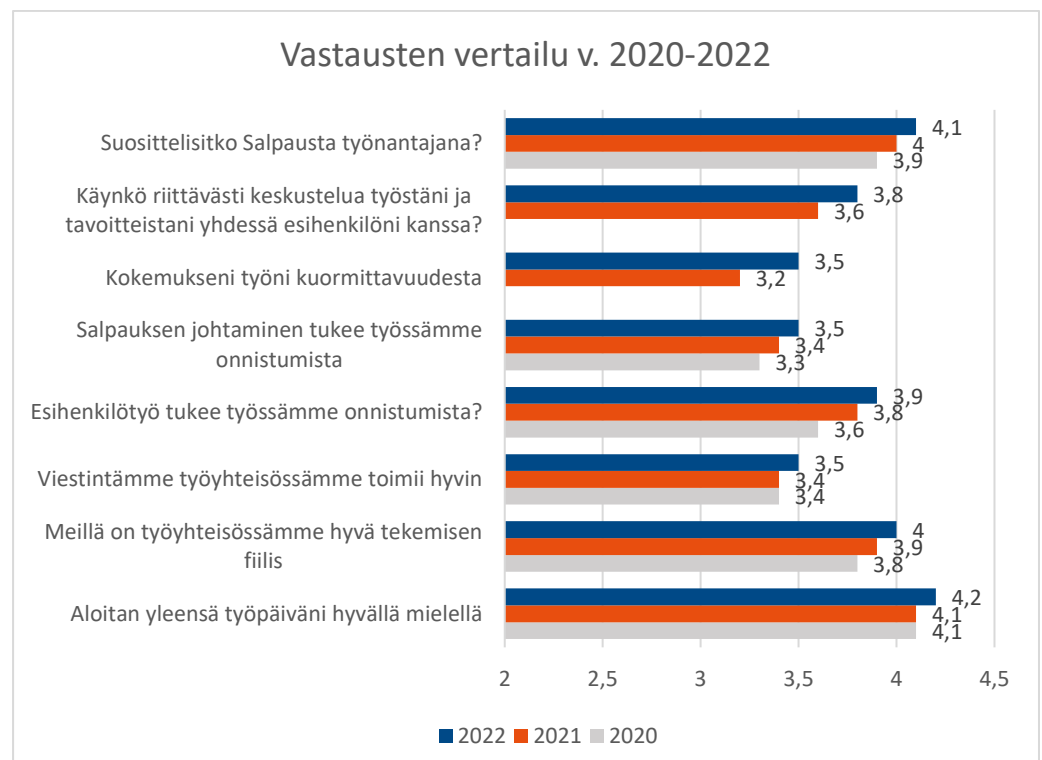
### 5.1 Salpaus Syke -henkilöstökysely

Salpaus Syke -henkilöstökysely toteutettiin vuonna 2022 kolmatta kertaa nykymuotoisena. Kyselyä uudistettiin jättämällä pois muutama kysymys, ja lisäämällä kysymykset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemuksista, monimuotoisuuden huomioimisesta, ammatillisuuden kehittymisestä ja arvostuksen kokemisesta. Vastausprosentti oli 75,38 %. Vastajia oli 503 henkilöä.

Syke -kyselyn olennaisin osa on kyselyn tulosten käsittely työyhteisöissä. Esihenkilöitä on ohjeistettu käsittelemään tuloksia yhdessä henkilöstön kanssa TAHTO-keskustelun yhteydessä, jossa henkilöstö yhdessä nostaa oman

yksikkönsä tulosten pohjalta 1–2 kehittämisen kohdetta tavoitteelliseen kehittämiseen. Tämä ratkaisukeskeinen käsittelytapa näkyy tuloksissa, sillä jokaisen kysymyskohdan keskiarvo parani edellisestä vuodesta ja vuodesta 2020 on otettu isojakin kehitysaskelia. Lisäksi tuloksia käsiteltiin monipuolisesti yhdessä esihenkilöiden kanssa kehittämispäivässä.

Suurin parannus on tapahtunut kuormituksen kokemuksessa, joka on parantunut vuoden takaisesta keskimäärin eniten.



Kuva 8. Syke -kyselyn keskiarvot vuosina 2020–2022.



Kuva 9. Syke -kyselyn vuoden 2022 uudet kysymykset keskiarvoineen.

Salpauksen Syke -kyselyn avulla kartoitamme henkilöstön työntekijäkokemusta ja hyödynnämme tuloksia sen kehittämiseen. Työntekijäkokemus muodostuu hyvän työyhteisön fiiliksen, johtamisen, kuormituksen tunteen lisäksi monista muista elementeistä, kuten siitä, että voi kokea arvostuksen tunnetta ja monimuotoisuuden hyväksymistä, tasa-arvoa ja että on mahdollisuuksia kehittää ammatillisuuttaan ja uraa. Nämä teemat nostimme vuoden 2022 kyselyyn, sillä tavoitteemme on kyetä seuraamaan sekä löytämään kehittämiskohtia työntekijäkokemuksen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. On tärkeää pyrkiä ymmärtämään, mikä tekee Salpauksen henkilöstön työstä merkityksellistä.

## 5.2 ePassi henkilöstöetua hyödynnetään laajasti

Henkilöstön motivointiin ja kannustamiseen tarkoitettu ePassi Flex henkilöstöetuuus oli vuonna 2022 normaali 150 euroa vuodessa henkilöä kohti. Etu palasi normaalille tasolle kahden poikkeavan vuoden jälkeen, jolloin etuus tuplattiin henkilöstölle muun muassa koronavuoden haasteellisuuden takia. ePassi Flex -etuuutta voi käyttää terveys-, hyvinvointi- ja kulttuuripalveluihin.

Henkilöstöedusta on saatu vuosittain hyvää palautetta. Palvelua käytti vuoden 2022 aikana kaikkiaan 679 eri henkilöä, mikä on noin 87,8 prosenttia edun saaneista 774 työntekijästä. Työntekijämäärässä näkyvät myös määräaikaisten työntekijät, joilla etuus oli 12,50 euroa kuukaudessa. Työnantajan myöntämästä edusta käytettiin vuonna 2022 lähes 94 prosenttia, osuuden ollessa edellisenä

vuonna 89 prosenttia. Vuoden 2022 ePassi -etuuden käyttöaste on tähän mennessä kaikista korkein. ePassin käyttökohteista suosituimpia olivat hierontapalvelut, elokuvat, kulttuuritapahtumat, hammashoito- ja hyvinvointipalvelut, Museokortti, Lahden kaupungin liikuntapalvelut sekä kuntosalipalvelut.

### 5.3 Terveyden, hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen

Työterveyshuollon kanssa toteutettava yhteistyö osoittautuu vuosi vuodelta tärkeämmäksi kumppaniksi henkilöstön terveyden, hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa. Koulutuskeskus Salpaus hankkii työterveyshuoltopalvelut Työterveys Wellamo Oy:stä. Salpauksen työterveyshuoltosopimus sisältää lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoisien työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon. Painopiste palveluissa on ennaltaehkäisevässä työterveyshuoltopalvelussa.

Työterveyshuollon toiminnan painopiste on ensisijaisesti ennaltaehkäisevässä toiminnassa (lakisääteinen työterveyshuolto). Tähän sisältyvät mm. työpaikkakäynnit, terveystarkastukset, työ- ja toimintakyvyn arviointi, työkykyä ylläpitävä toiminta, työsuojeluyhteistyö, päihdetyö, vajaakuntoisen työntekijän seuranta ja työkyvyn edistäminen sekä osallistuminen ensiapuvalmiuden järjestämiseen. Ennaltaehkäisevää toimintaa halutaan edelleen vahvistaa suunnitelmallisesti ja sen osuutta työterveyshuollolta hankituista palveluista kasvattaa.

Työterveyspalveluja tuottava Työterveys Wellamossa koronapandemiankin vuoksi hyväksi havaitut toimintamallit ovat olleet käytössä vuoden aikana:

- Etävastaanotot ja sähköinen asiointi
- Terveystarkastukset, neuvottelut ja konsultaatiot videovälitteisesti tai puhelinvastaanottona
- Lääkärin vastaanotto etänä asiakkaan kotoa käsin asiakkaan koneelta ns. kotisohvapalveluna.

Toukokuussa käynnistyi OmaWellamo-pilotti, jossa Salpaus pilotoi tietoturvallista, kiireettömään asiointiin tarkoitettua viestintäkanavaa. OmaWellamo korvasi aiemmin käytössä olleen eWellamon.

eTERVEYS-kyselyiden perusteella Salpaukselle räätälöityjä Fyysisen ja psyykkisen palautumisen -ryhmiä toteutettiin keväällä kaksi kappaletta, yleinen ryhmä ja esihenkilöille kohdistettu. Kokoontumisten teemoina olivat sekä keholliset että kognitiiviset harjoitukset. Harjoittelun ja yhteisten tapaamisten yhdistelmä kehitti osallistujien työkykyä ja tarjosi heille keinoja palautumiseen. Ryhmiin osallistui yhteensä 17 osallistujaa.

Työterveyden työfysioterapeutti ohjasi kahta pienryhmää keskustakampuksen kuntosalilla ja palautteet olivat rohkaisevia jo aiemminkin kuntosalilla käyneiden taholta. Samalla madaltui kynnyksen hyödyntää Salpauksen omia, henkilöstölle ilmaisia kuntosaleja.



Koronarokotukset jatkuivat vuonna 2022 ja niitä annettiin työterveyden toimesta yhteensä lähes 300 kpl. Salpauksen henkilöstöä rokotettiin myös kausi-influenssaa vastaan, eri kampuksilla toteutettuihin rokotustilaisuuksiin osallistui yli 250 henkilöstön jäsentä. Työpaikkaselvityksiä päästiin jälleen pitämään koronavuosien jälkeen työterveyshuollon laatimana ja niitä toteutettiinkin yhteensä 10 eri yksikössä.

### **Työterveyshuoltopalveluiden kilpailutus**

Työterveys Wellamo uutisoi huhtikuussa Lahden kaupungin ja Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kilpailuttavan työterveyshuollon palvelut ja luopuvan Työterveys Wellamo Oy:n omistuksesta. Työterveyshuoltopalvelujen käynnissä olevaan kilpailuttamistilanteeseen liittyen Wellamosta on irtisanoutunut runsaasti henkilöstöä ja myös uuden henkilöstön rekrytointi on vaikeutunut. Pahin resurssivaje on ollut lääkäri työvoimassa ja tämä valitettavasti näkyi asiakkaille palvelujen saatavuuden vaikeutumisenä erityisesti loppuvuonna.

Muutostilanteen takia Wellamo on omistajien kanssa keskusteltuaan joutunut priorisoimaan tehtäviä lakisääteisten työterveyspalvelujen toteuttamiseen. Tavanomainen sairaanhoitopalvelu ei kuulu lakisääteisiin tehtäviin, eikä työterveyshuollossa ole päivystystoimintaa. Uusi työterveyshuoltopalveluja tuottava toimija ratkennee touko-kesäkuussa 2023, kun kilpailutusprosessi on saatu loppuun.

### **Työnohjaus**

Työnohjaus on ollut vuosia Salpauksessa käytössä eri aloilla ja tarve työnohjaukselle nousee säännöllisesti esiin onnistumiskeskusteluissa sekä Salpaus Syke -kyselyssä. Työnohjauksella tarkoitetaan työnohjaajan ohjaamaa tavoitteellista ja luottamuksellista yksilö- tai pienryhmätoimintaa, jossa käsitellään työhön liittyviä kokemuksia ja kysymyksiä. Salpauksessa työnohjauksella tutkitaan, arvioidaan ja kehitetään omaa työtä. Työnohjaus perustuu luottamukselliseen ja vuorovaikutukselliseen keskusteluun työnohjaajan ja ryhmän kesken. Uudistimme Salpauksen työnohjauksen mallin, jonka avulla pyrimme sujuvoittamaan työnohjausprosessia ja saamaan hyväksi havaitun työkalun yleisesti käyttöön.

### **Uusi kuntosali myös Vipusenkadun kampukselle**

Jo aiemmin keväällä käytöstä poistettu Vipusenkadun kampuksen uima-allas ja samassa rakennuksessa sijainnut kuntosali jäivät kesällä purkutalomion saaneina historiaan. Syksyllä kuitenkin tilanne parantui kertaheitolla, kun Vipusenkadun kampukselle uusiin tiloihin avautui täysin uusi kuntosali. Viime vuonna uudistettiin jo keskustakampuksen kuntosali Ståhlberginkadulla, joten tilat kuntosaliharjoittelulle ovat todella hyvät. Henkilöstön on mahdollista kuntoilla veloituksetta molemmilla saleilla aamuisin ja arki-iltaisain sekä viikonloppuisin.

### **Buusti360 - Lisää liikettä ja hyvää oloa työyhteisöihin**

Salpaus tarttui Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilun Buusti360 -tarjoukseen työhyvinvoinnin palveluista. Buusti360 tarjosi henkilöstölle koko vuoden 2022 ajan liikuntalajikokeiluja, hyvinvointivalmennusta, luentoja, webinaareja sekä InBody-mittaukset keväällä ja syksyllä.

Buusti360-ohjaajana ja innostajana toimi liikuntaneuvoja ja personal trainer Veera Harinen, joka hyödynsi tradenomi amk opinnäytetyössään [”Buusti360 - työhyvinvointiohjelman toimivuus ja kehittäminen käyttäjänäkökulmasta. Case: Päijät-Hämeen Urheilu ja Liikunta Ry”](#) Salpauksen henkilöstölle tehtyä kyselyä Buusti360:n toimivuudesta ja käyttäjäkokemuksista.

Buusti360 eri lajikokeiluihin osallistuttiin 125 kertaa, webinaareja katseltiin 62 kertaa ja luennoille osallistuttiin 38 kertaa. Suosituimpia lajeja olivat kehonhuolto ja kuntosaliohjaukset.

### **Liikkeelle.net kampanja**

Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, SAKU ry, järjesti jo perinteeksi muodostuneen liikuntakampanjan syksyllä 29.8.-25.9.2022. Kampanjassa oli Rento-, Kunto- ja Kilpasarjat, joihin osallistuttiin 4–10 hengen tiimeinä. Salpauslaiset osallistuivat innolla kampanjaan keräämällä koulutuksen järjestäjistä kaikkein eniten tiimejä, huikeat 10 kpl. Liikuntasuorituksiaan ja omaa jaksamista edistäviä Hyvän olon tekoja kampanjasivustolle kirjasi yhteensä 72 salpauslaista.

Hyvän olon teoilla haluttiin muistuttaa pitämään huolta itsestään, olipa kyse unen määrästä, taukoliikunnasta tai mielen hyvinvoinnille tärkeästä yhteisestä tekemisestä ystävän kanssa. Salpauslaisten tiimien nimetkin viestivät mukavasta hengestä, esim. RentouTUVAt, Salpauksen Salamet, Hepsankeikat, Olispaskumppaa ja Businessalon Huipputyypit.

## **5.4 Ikääntyvä henkilöstö huomioidaan myös hyvinvoinnin tukemisessa**

Vuonna 2022 Salpauksen henkilöstöstä naisia oli 450 (65,2 %) ja miehiä 240 (34,8 %) henkilöä. Keski-ikä oli 50,43 vuotta, mikä on hieman matalampi kuin edellisessä vuonna. Aiemmin Salpauksen henkilöstön keski-ikä on noussut tasaisesti, mutta vuonna 2021 tehdyt laajamittaiset rekrytoinnit ovat osaltaan vaikuttaneet ikärakenteen kehitykseen.

Eniten henkilöstöä oli ikäluokissa 50–59-vuotiaat (yhteensä 265 henkilöä) ja 40–49 -vuotiaat (yhteensä 205 henkilöä). Tunnusluvut ikä- ja sukupuolijakauman osalta myötäilevät aiempien vuosien mukaista jakautumista. Eroa jakaumissa havaitaan, jos tarkastellaan koko Salpaustason sijaan opetusalojen ja työyksiköiden välisiä eroja. Henkilöstön ikäjakaumasta voidaan päätellä, että haasteet osaavan henkilöstön saatavuudesta lisääntyvät tulevina vuosina. Seuraavan vajaan kymmenen vuoden aikana laskennallisen eläkeiän vakituisesta

henkilöstöstä saavuttaa arviolta noin 250 henkilöä, mikä on noin 40 prosenttia nykyisestä henkilöstöstä. Viiden vuoden aikaikkunassa laskennallisen eläkeiän saavuttaa vakituisesta henkilöstöstä 129 henkilöä. Henkilöstön ikääntyminen on huomioitu monin tavoin myös työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Vuosisuunnitelman mukaisesti Työterveys Wellamo toteutti tänäkin vuonna 55-, 58- ja 60-vuotiaille eTERVEYS-kyselyn, jonka ansiosta työterveyden tukitoimet on mahdollista kohdistaa jokaiselle henkilölle juuri hänen tarvitsemaansa kohteeseen. Kysely toteutettiin joulukuussa, joten kyselyiden tulosten analysointi jäi vuodelle 2023.

## 5.5 Työterveyshuollon vuosisuunnitelman kehittämisen painopisteet

Työterveyshuollon vuosisuunnitelman kehittämisen painopisteet vuonna 2022 muodostuivat seuraavasti:

### Työyhteisöjen hyvinvoinnin tukeminen

- Työnohjaus keinoksi työyhteisöjen hyvinvoinnin tukemiseksi
- Kognitiivinen ja fyysinen ergonomia
- Esihenkilöiden osaamisen varmistaminen henkilöstön ja työyhteisön tuen tarpeen tunnistamisessa
- Esihenkilöille koulutusta varhaisen tuen keskustelun pitämiseen

### Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen

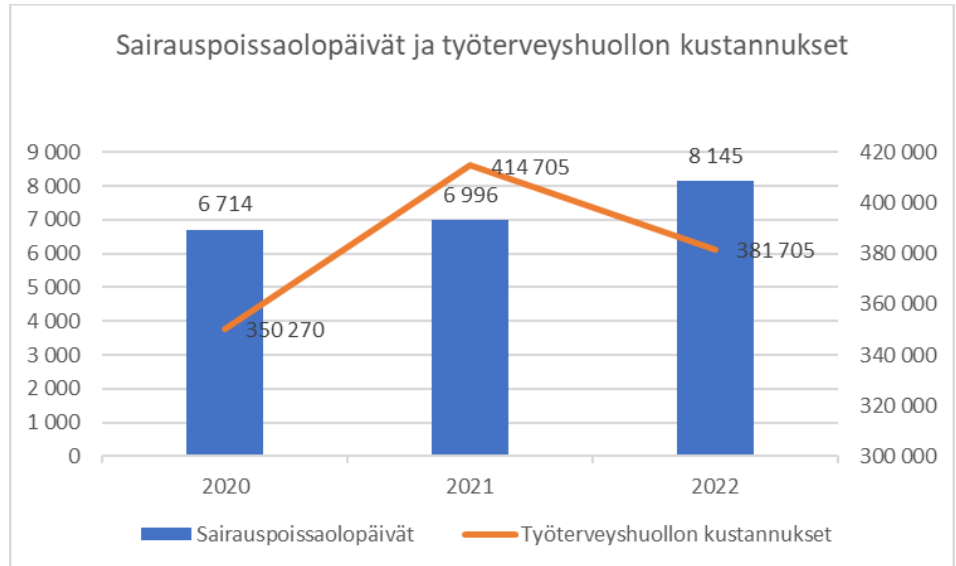
- Sähköinen terveyskysely säännöllisesti ja niiden jatkotoimenpiteet yksilölliseen terveysriskiin perustuen, kohdennetusti 55-, 58- ja 60-vuotiaille
- Työntekijän oma vastuu työkyvystään, oma terveysuunnitelma
- Työterveyshuollon ryhmätoiminnan vuosikellon ryhmiin osallistuminen (+55)
- Ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen työkykyjohtamisen kehittämisessä
- Palautumisen työpaja: fyysiset ja psyykkiset keinot työssäjaksamisen ja palautumisen tukemiseksi ja kuormitustekijöiden hallitsemiseksi/Teamsillä
- Esihenkilöiden työkykyryhmä/esihenkilö TANO (tietojen antaminen ja ohjaaminen) työpaikalla/Teamsillä.

## 5.6 Sairauspoissaolojen kehittyminen ja kustannukset

Työterveyshuollon kustannukset jakautuvat kahteen eri luokkaan (korvausluokat I ja II), joista haetaan vuosittain Kelalta korvauksia. Korvausluokka I sisältää työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset (työpaikkakäynnit, neuvonta, ohjaus) ja korvausluokka II sisältää sairaanhoidon kustannukset. Tavoitteena on, että työterveyshuollon palvelut ja siten kustannukset kohdistuvat pääosin ennaltaehkäisevään palveluun.

Työterveyshuollon kokonaiskustannukset Koulutuskeskus Salpauksessa laskivat edellisten vuosien tasoon verrattuna. Kokonaiskustannukset olivat vuonna 2022

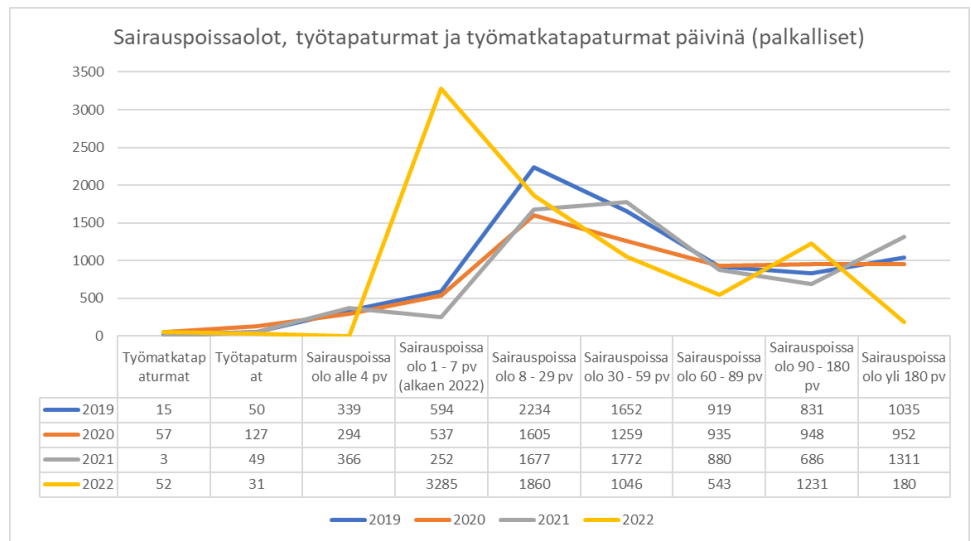
noin 382 000 euroa, kun vuonna 2021 ne olivat noin 415 000 euroa. Sairauspoissaolopäivien määrä kuitenkin nousi 1200 päivää eli 17,3 %.



Kuva 10. Sairauspoissaolopäivät ja työterveyshuollon kustannukset vuosina 2020–2022.

Salpauksen työterveyshuoltokustannukset ovat korkeampia verrattuna moneen toiseen kunnalliseen toimijaan. Syy tähän on siinä, että Salpaus on tietoisesti halunnut järjestää henkilöstölleen lakisääteisen työterveyshuoltopalvelun lisäksi myös vapaaehtoiset sairaanhoidon palvelut. Moni kunnallinen toimija on luopunut tästä.

Sairauspoissaolojen määrä Koulutuskeskus Salpauksessa vuonna 2022 oli 12,2 kalenteripäivää henkilöä kohden, eli edellisvuoteen verrattuna luku on noussut 17,3 %. Koronapandemian vaikutus sairauspoissaoloissa näkyy edelleen poissaoloherkkyytenä, vaikka etätyömahdollisuuden hyödyntäminen onkin yleistynyt. Erityisesti vuoden 2022 loppupuolella korona vaikutti merkittävästi sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohti on palautunut vuoden 2019 tasolle. Yli puolet myönnetyistä sairauspoissaoloista on tapahtunut esihenkilön luvalla.



Kuva 11. Sairauspoissaolot, työtaturmat ja työmatkataturmat päivinä (palkalliset).



Kuva 12. Palkalliset sairauspoissaolopäivät työehtosopimuksittain 2022.

Varhaisen tuen keskustelu ja puheeksi ottaminen pyritään toteuttamaan heti, kun huoli työntekijästä herää. Jo muutaman vuoden aikana pitkien sairauspoissaolojen suhteelliseen vähenemiseen ovat vaikuttaneet muun muassa vakiintunut työterveysneuvottelumalli sekä 30–60–90 mallin käyttöönotto. Pitkiin poissaoloihin reagoimisen malli on tullut tutummaksi erityisesti lähiesihenkilöille, jotka poissaolojen seurannassa ja henkilöstön työkyvyn tukemisessa ovat avainasemassa. Keskittymällä erityisesti siihen ryhmään, jossa sairauspoissaolot kohdistuvat 15–59 kalenteripäivän haarukkaan, voidaan tehokkaasti löytää ennaltaehkäiseviä toimia ja välttää pitkittyviä poissaolojaksoja.

## 5.7 Työsuojelu ja turvallisuus

Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuuteen liittyvä riskienhallinta on jatkuvaa ja säännönmukaisesti kehittyvää. Keskeinen rooli on ajantasaisella ohjeistuksella sekä osaamisen kehittämisellä. Turvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä varten Salpauksessa on kriisiryhmä, turvallisuusasioiden ohjausryhmä sekä toimipistekohtaiset turvallisuusryhmät. Turvallisuusriskien hallintaan sisältyvät kriisitoimintamalli ja kriisiviestintäsuunnitelma sekä toimipisteisiin laaditut pelastussuunnitelmat. Turvallisuusohjeiden ajantasaisuutta ylläpidetään säännöllisesti ja toimintamalleja harjoitellaan.

Työturvallisuusvaarojen arvioinnit päivitetään vuosittain ajan tasalle toimipistekohtaisesti. Työturvallisuuden hallinnassa huomioidaan sekä henkilöstö- että opiskelijaturvallisuus. Kuntayhtymässä on käytössä Falcony-työturvallisuusriskien arviointijärjestelmä. Työturvallisuuden hallintaan sisältyy myös kone- ja laiteturvallisuuden ylläpito sekä kemikaaliturvallisuuden hallinta.

Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuutta, erityisesti kriisiviestintää ja –johtamista tuetaan jatkuvalla toimintamallien ja –välineiden kehittämisellä. Salpauksessa otettiin vuoden 2022 aikana käyttöön Secapp -kriisiviestintäjärjestelmä. Käyttöönottoon liittyi koko henkilöstölle järjestetty turvallisuuskoulutus, joka toteutettiin pääosin syyskauden 2022 aikana.

Kuntayhtymän sisäilmatyöryhmä on toiminut aktiivisesti ja Salpauksessa on käytössä toimintamalli sisäilma-asioiden selvittämisessä. Toimintamallissa on kuvattu menettelytavat, joiden mukaan havaitun sisäilmaongelman käsittely toteutetaan.

### **Työsuojelun uusi yhteistoimintakausi käynnistyi**

Työsuojelun uusi yhteistoimintakausi käynnistyi vuoden 2022 alusta kun uusi työsuojelutoimikunta sekä työsuojeluvaltuutettu aloittivat toimintansa. Henkilöstö valisti työsuojeluvaltuutetuksi lehtori Jarmo Ovaskan. Varavaltuutetuiksi valittiin henkilöstösuunnittelija Eini Niemelä sekä lehtori Lassi Suominen. Toimintakausi jatkuu aina vuoden 2025 loppuun saakka. Työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena on kehittää turvallisia ja terveellisiä työoloja.

### **Työsuojelutoimikunta 1.1.2022 - 31.12.2025**

#### Henkilöstön edustajat

varsinainen jäsen Arto Krupula, JUKO  
 varsinainen jäsen Lassi Suominen, JUKO  
 varsinainen jäsen Mika Myllyniemi, JHL  
 varsinainen jäsen Päivi Mihailow, JYTY  
 varajäsen Minna Hultin, JYTY

#### Työnantajan edustajat

varsinainen jäsen Risto Salmela, opetuslajohtaja  
 varajäsen Merja Tirkkonen, opetuslajohtaja

Työsuojeluvaltuutetut

työsuojeluvaltuutettu Jarmo Ovaska

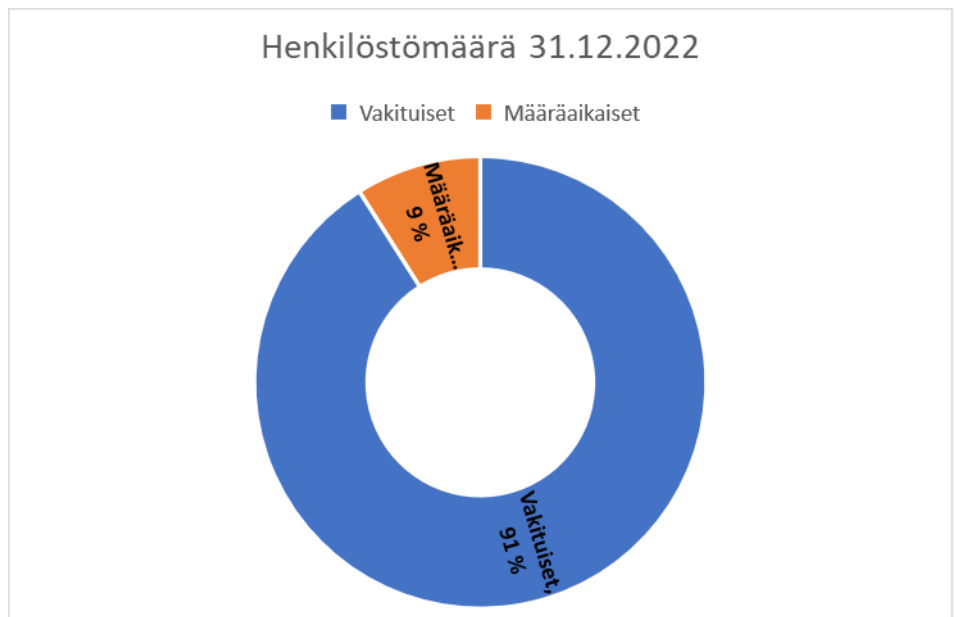
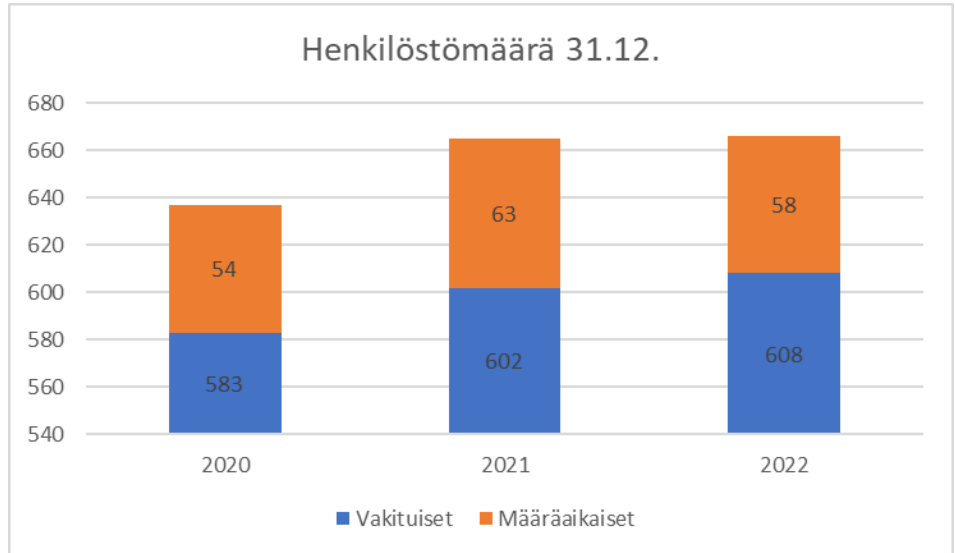
1. varavaltuutettu Eini Niemelä
2. varavaltuutettu Lassi Suominen

Työsuojelupäällikkönä toimii henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Jarmo Kröger.

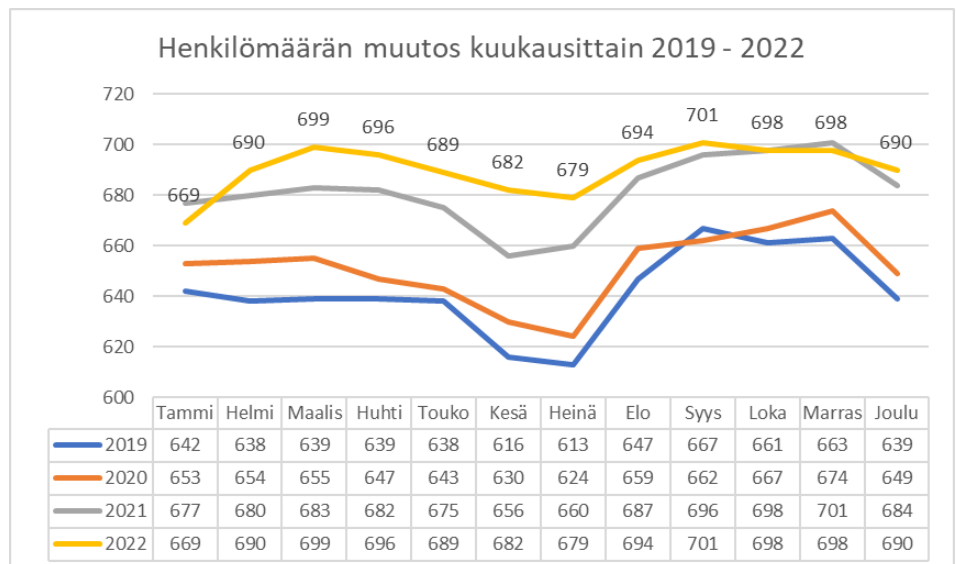
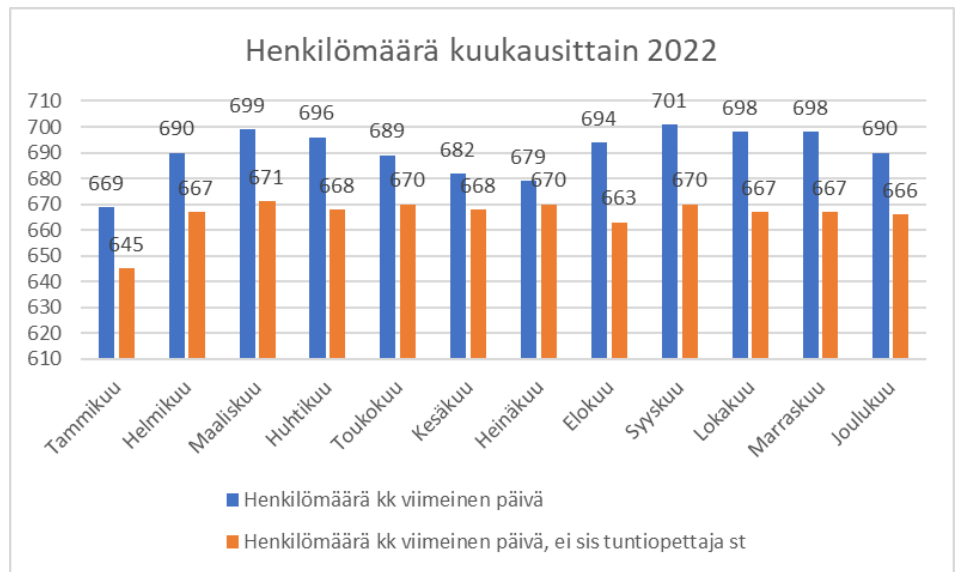
Työsuojelutoimikunnan sihteerinä toimii henkilöstösuunnittelija Taru Kontula.

## 6 Keskeiset tunnusluvut vuodelta 2022

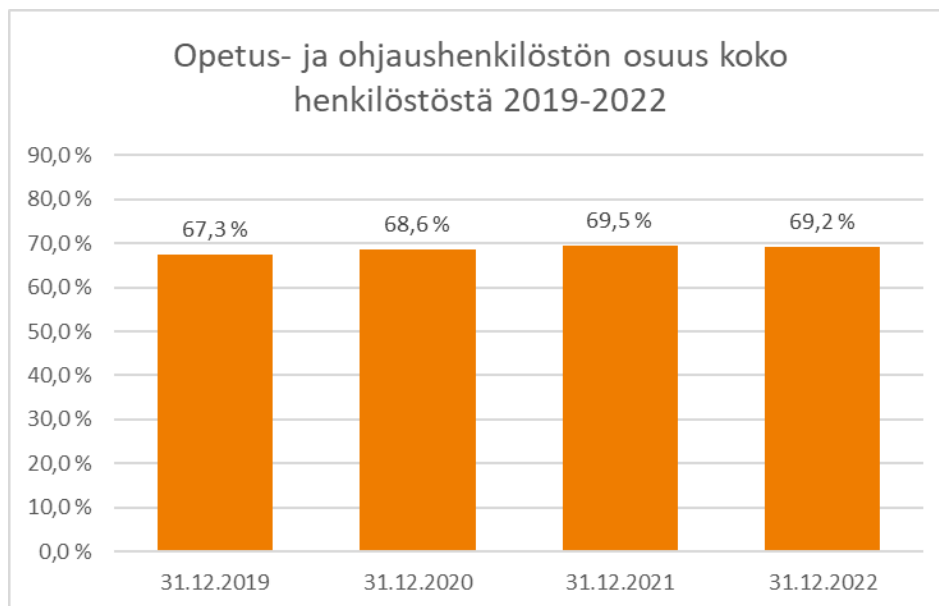
### Henkilöstömäärä





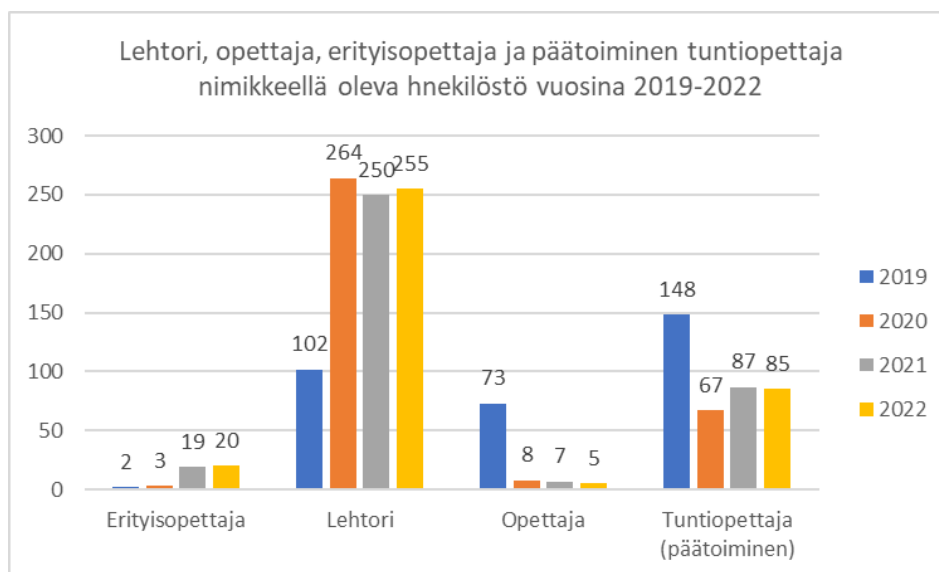


Vastuualueet	Teoreettinen 2022	Toteutunut 2022	Teoreettinen 2021	Toteutunut 2021	Teoreettinen 2020	Toteutunut 2020
<b>Oppimis- ja koulutuspalvelut</b>	<b>531,06</b>	<b>513,72</b>	<b>515,72</b>	<b>496,69</b>	<b>478,77</b>	<b>452,87</b>
Vastuualue 1 Pedagoginen johtaminen, opiskelijapalvelut ja erityinen tuki, valmentava ja maahanmuuttajakoulutus, kansainvälisyys ja kilpailutoiminta	125,60	121,90	117,66	114,56	85,11	80,14
Vastuualue 2 Tekniikan ja luonnonvara-alojen koulutuspalvelut	206,09	201,14	208,63	200,41	213,51	201,01
Vastuualue 3 Palvelu-, hyvinvointi- ja kulttuurialojen koulutuspalvelut	174,96	168,10	168,73	161,12	180,16	171,73
Vastuualue 4 Yritys- ja työelämäpalvelut	24,42	22,58	20,60	20,60		
<b>Oppilaitospalvelut</b>	<b>107,10</b>	<b>105,21</b>	<b>108,33</b>	<b>105,24</b>	<b>109,12</b>	<b>103,17</b>
Kiinteistöpalvelut	42,17	41,75	43,15	42,64	43,51	42,18
Ravintolapalvelut	37,34	36,30	38,07	37,31	40,59	36,73
Tietohallintopalvelut	27,59	27,16	27,11	25,29	25,02	24,27
<b>Johdams- ja kehittämispalvelut</b>	<b>43,07</b>	<b>41,34</b>	<b>43,39</b>	<b>42,39</b>	<b>55,77</b>	<b>51,87</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>681,23</b>	<b>660,27</b>	<b>667,44</b>	<b>644,32</b>	<b>643,66</b>	<b>607,91</b>

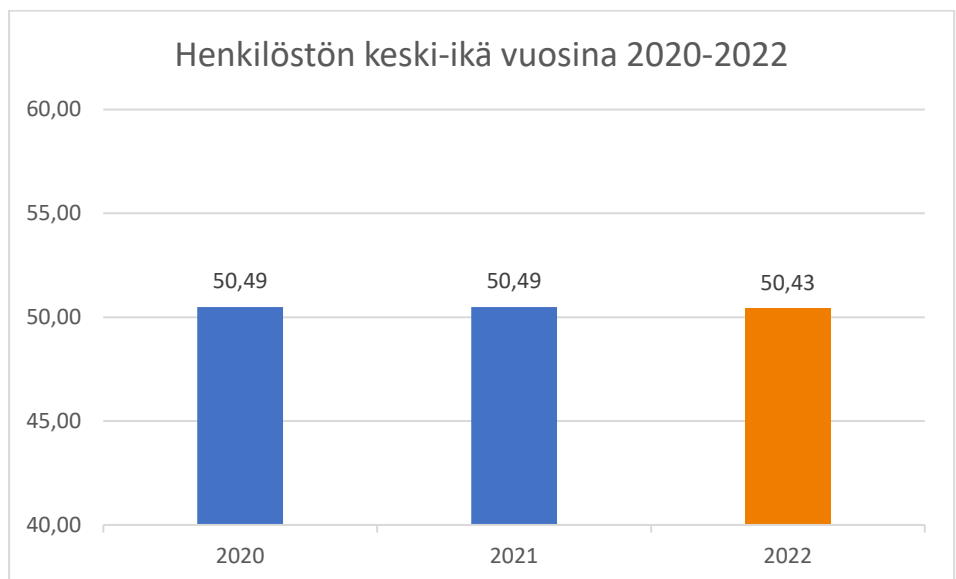
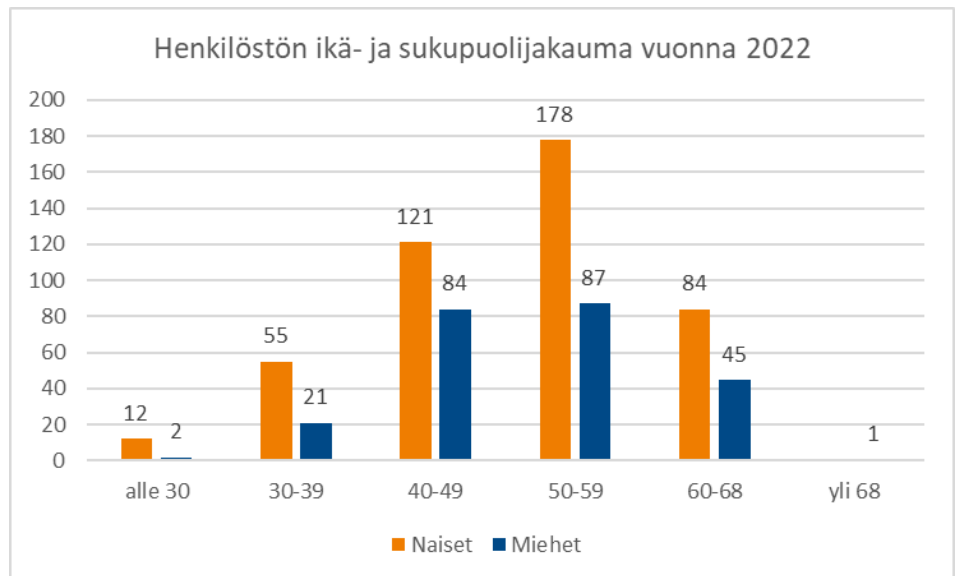


#### Henkilöstön kymmenen yleisintä nimikettä

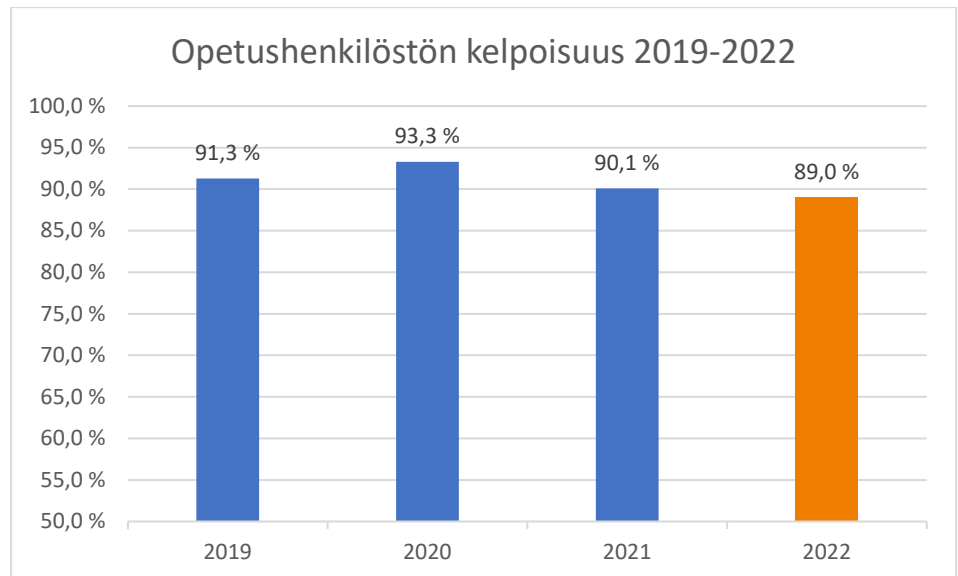
Nimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Prosenttiosuus
Lehtori	121	134	255	37,0 %
Tuntiopettaja (päätoiminen)	27	58	85	12,3 %
Taitovalmentaja	9	36	45	6,5 %
Opinto-ohjaaja	5	22	27	3,9 %
Tuntiopettaja (sivutoiminen)	14	10	24	3,5 %
Laitoshuoltaja		22	22	3,2 %
Kokki	1	19	20	2,9 %
Opintosihteer	1	19	20	2,9 %
Erityisopettaja	4	16	20	2,9 %
Opetusalanpäällikkö	8	10	18	2,6 %
Kaikki yhteensä	190	346	536	77,7 %



## Henkilöstörakenne



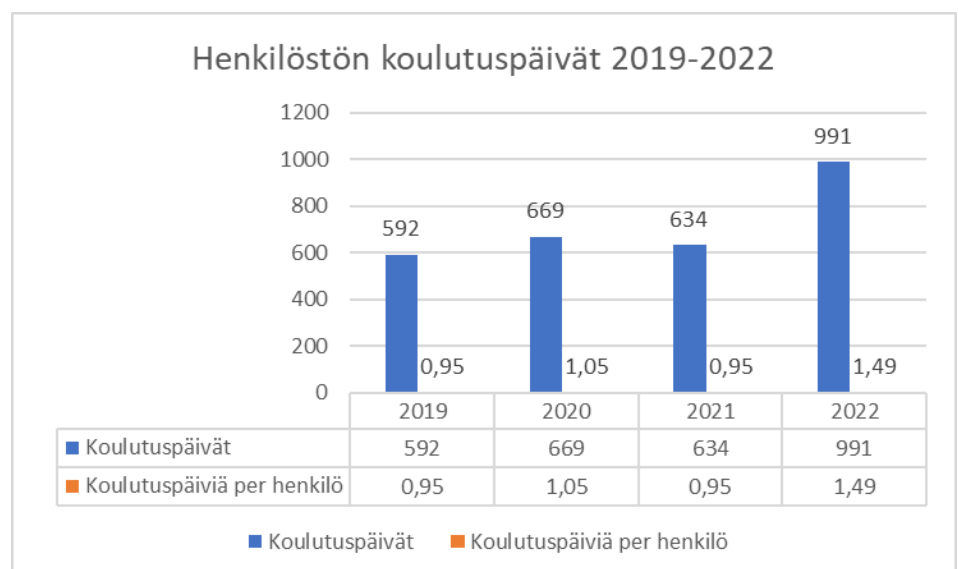
## Henkilöstön kelpoisuus



## Henkilöstön koulutustaso

Tutkintotaso	2022	2021	2020	2022	2021
Perusaste	7	7	9	1,1 %	1,1 %
Keskiaste	138	139	134	20,7 %	20,9 %
Alin korkea-aste	83	90	98	12,5 %	13,5 %
Alempi korkeakouluaste	149	156	153	22,4 %	23,5 %
Ylempi korkeakouluaste	282	265	242	42,3 %	39,8 %
Lisensiaatti (tutkijakoulutus)	1	2	1	0,2 %	0,3 %
Muu koulutus tai tuntematon	6	6		0,9 %	0,9 %
<i>Henkilöstö vakituiset ja määräaikaiset</i>	666	665	637		

## Henkilöstön koulutuspäivät



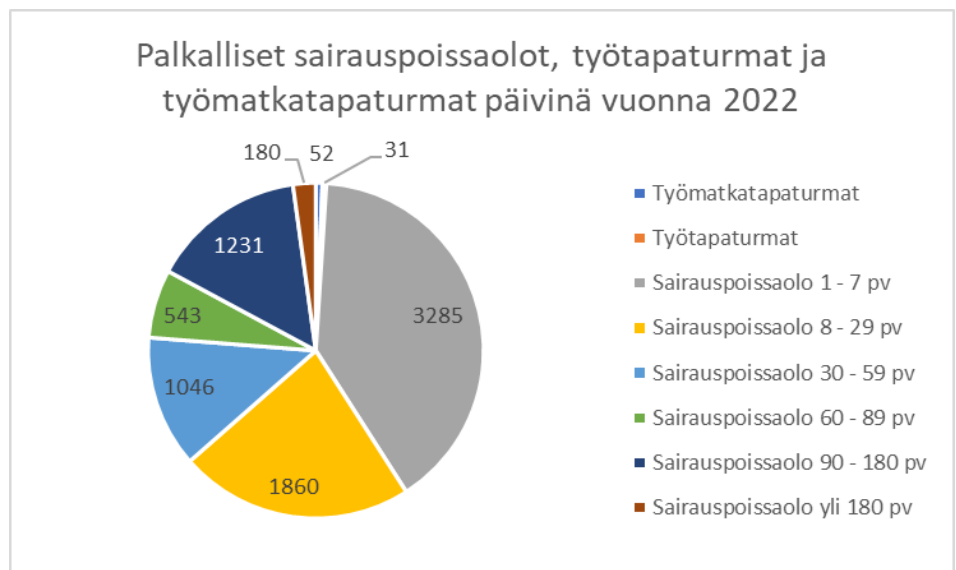
## Henkilöstön vaihtuvuus

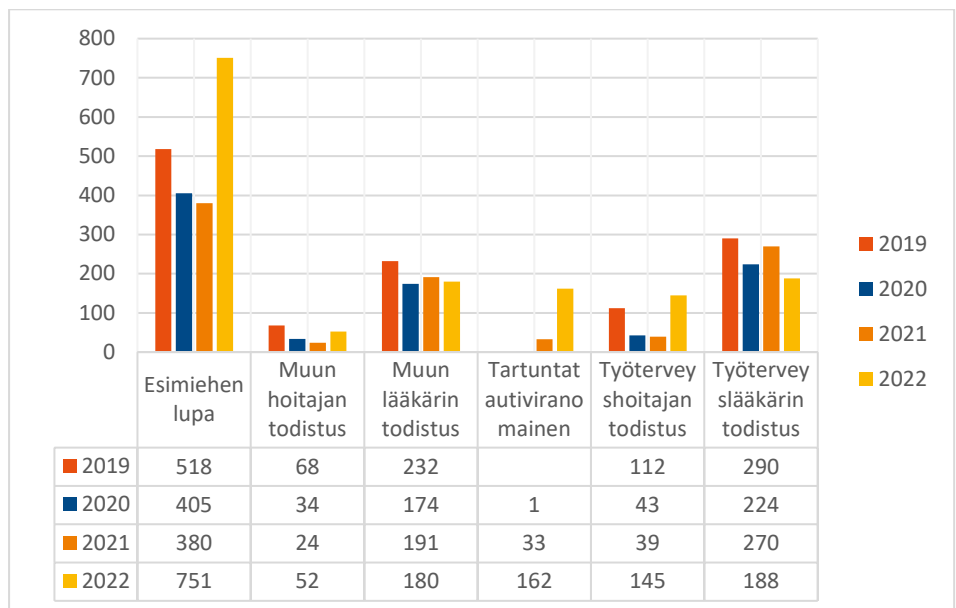
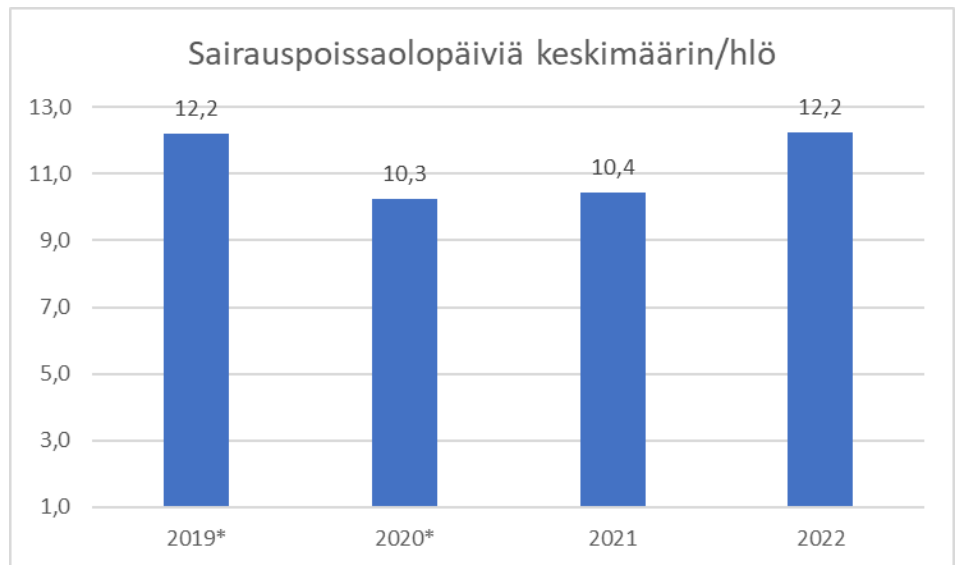
Eron syy	2020	2021	2022
Irtisanottu*	5	7	2
Irtisanoutunut	35	23	37
Palvelussuhteen purkaminen	3	4	2
Eläkkeelle**	26	19	20
Kuollut	1		
<b>Yhteensä</b>	<b>70</b>	<b>53</b>	<b>61</b>
Prosenttiosuus koko henkilömäärästä	11,0	8,0	9,2
* sis. palvelussuhteen purut			
** sis. vanhuus- ja työkyyttömyyseläkkeelle jääneet			

## Palkkaukset

Palkkauspäätökset sopimusaloitain		OVTES	KVTES	TS	Palkkio- sopimukset	Yhteensä
<b>2022</b>	Vakituinen	27	32			59
	Määräaikainen	212	35		92	339
	Yhteensä	239	67		92	398
<b>2021</b>	Vakituinen	83	39	2		124
	Määräaikainen	289	64	2	116	471
	Yhteensä	372	103	4	116	595
<b>2020</b>	Vakituinen	85	16	2		103
	Määräaikainen	175	56		103	334
	Yhteensä	260	72	2	103	437

## Sairauspoissaolot





## Henkilöstökulut

