



# SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2017

28.2.2017

SAMK

Talous ja hallinto / Henkilöstöpalvelut

## Sisällys

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2017.....	1
<b>1 Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Henkilöstön asemaan vaikuttavat periaatteet .....</b>	<b>3</b>
2.1 Johtaminen .....	3
2.2 Ikäjohtaminen.....	4
2.3 Yhteistyö ja osallistuminen .....	5
2.4 Henkilöstön kehittäminen .....	5
2.5 Henkilöstön rekrytointi .....	6
2.6 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen .....	7
2.7 Työterveyshuollon palvelut.....	7
2.8 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet, palkkaus ja joustavat työn järjestelyt.....	8
<b>3 Henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä.....</b>	<b>9</b>
3.1 Henkilöstökustannukset .....	9
3.2 Henkilötyövuodet.....	10
3.3 Henkilöstön määrä ja rakenne .....	11
3.4 Henkilöstön ikäjakauma.....	12
3.5 Eläkepoistuman ennakointi .....	12
3.6 Henkilöstön koulutusrakenne.....	13
<b>4 Ammatillisen osaamisen kehittämistarpeet .....</b>	<b>14</b>
4.1. Kehittämistarpeiden kartoitus .....	14
4.2 Henkilöstökoulutus .....	15
<b>5 Henkilöstöä koskevat tarkennetut toimenpiteet v. 2017.....</b>	<b>15</b>
<b>6 Tavoitteiden seuranta .....</b>	<b>15</b>
Taulukko 1 Henkilöstökustannukset suhteessa tuottoihin .....	9
Taulukko 2 Henkilötyövuodet .....	10
Taulukko 3 Henkilöstömäärät .....	11
Taulukko 7 Eläköityvien ennakoitu määrä vuosittain.....	13
Kuvio 1 Ikäjakauma henkilöstöryhmittäin.....	12
Kuvio 2 Ikäjakauma sukupuolittain .....	12
Kuvio 3 Eläkepoistuma .....	13

## 1 Johdanto

Yhteistoimintalain 16 § mukaisesti yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi yrityksen koko huomioon ottaen ainakin:

1. yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsovimusten määrä sekä arvio näiden kehittämisestä;
2. periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
3. yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
4. arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltyinä; sekä
5. 1–4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

1. ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin;
2. keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää;
3. osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin; sekä
4. joustaviin työaikajärjestelyihin.

Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tehtävä tarvittavat muutokset 8 luvussa tarkoitetun, irtisanomisia koskevan yhteistoimintamenettelyn yhteydessä.

Henkilöstösuunnitelman toteutumista seurataan vuosittain yhteistoiminnassa johtoryhmässä ja yt-neuvottelukunnassa sekä toimintayksiköissä. Henkilöstöasioista raportoidaan tilinpäätöksessä ja henkilöstötilinpäätöksessä.

Henkilöstösuunnitelmassa tarkennetaan henkilöstöjohtamiseen, rekrytointiin ja henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Suunnitelma perustuu SAMKIn strategiaan, toimenpideohjelmiin ja vuosittain tehtävään talousarvioon.

## 2 Henkilöstön asemaan vaikuttavat periaatteet

### 2.1 Johtaminen

Osaavaa henkilöstöä johdetaan ammattitaitoisella esimiestyöllä. Esimiestyötä kehitetään tarpeiden mukaan kohdennetuilla valmennuksilla, henkilökohtaisilla sparrauksilla ja työssä oppimisella. Hyvässä esimiestyössä ja johtamisessa korostuvat muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen taidot. Johtaminen ja johtamisvalmiudet kuuluvat olennaisena osana sekä esimiesten että erilaisten tiimien/ryhmien toiminnasta vastaavien työhön.

SAMKin johtamisjärjestelmä muodostuu toisistaan tukevista osista. Johtamisjärjestelmän perustana toimivat osakeyhtiön hallitus, johtoryhmä ja yt-neuvottelukunta. Tämän lisäksi johtamisjärjestelmään kuuluvat toimintayksiköiden johtajat ja muut esimiehet sekä osaamisalueiden tiimivastaavat. Jokaisella johtamistasolla pidetään tarvittava määrä kokouksia johtamiseen liittyvien asioiden edistämiseksi ja käsittelemiseksi. Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvien asioiden viestintää kehitetään kuluvalle kaudella. Lisäksi selvennetään ja tuodaan paremmin tietoisuuteen johdon varahenkilöjärjestelmä.

Tiimivastaava toimii erikseen nimetyn tiimin koordinaattorina ja tehtävänä on:

- Koordinoita tiimin vastuulla olevaa toimintaa ja huolehtia siitä, että kaikki tiimin tehtävät tulevat hoidetuksi
- Toimia toimintayksikön johtotiimin jäsenenä
- Osallistua tiimin tavoitteiden määrittelyyn, talouden suunnitteluun ja toteutumisen seurantaan yhdessä toimintayksikön johtajan kanssa.

Tämän lisäksi tiimivastaavan vastuulla on seuraavat erikseen delegoidut lähiesimiestehtävät:

- Kehityskeskustelujen käyminen tiimin jäsenten kanssa vuosittain ja yhteenvedon laatiminen niistä
- Osaamisalueen tavoitteiden mukaisten työaikasuunnitelmien syntymisestä ja toteuttamisesta vastaaminen.

SAMKin johtamisjärjestelmä on kuvattu tarkemmin johto- ja toimintasäännössä.

## 2.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen ajatellaan usein koskevan vain ikääntyneitä, mutta jokaiseen ikävaiheeseen liittyvät omat vahvuutensa ja riskinsä. Töiden organisointi niiden mukaan auttaa työntekijöitä pysymään työelämässä ilman katkoja ja pidempään. Ikäjohtamisella pyritään joustavoittamaan työelämää niin, että työpaikalla huomioitaisiin paremmin työntekijän kulloisetkin voimavarat, hoivavastuut ja terveys- sekä motivaatiotekijät.

SAMKin henkilöstön ikärakenne vaatii tulevana vuosina ikäjohtamisen menetelmien huomioimista eritoten ikääntyvien osalta, sillä 10 vuoden sisällä noin 150 henkilöä täyttää vanhuuseläkeiän. Ikäjohtamisen perusteena on töiden organisointi ja johtaminen ihmisen elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Ikäjohtamisen tavoitteena on voimavarojen mielekäs hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon siirto uudelle sukupolvelle. Ikäjohtamisen huomiointi tukee henkilöstön menestymistä ja jaksamista työssä sekä pidentää työuraa. Avainasemassa ovat tiedon jakamisen, osaamisen varmistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen.

Tulevana vuosina tarvitaan edelleenkin riittävä määrä henkilöstöä olemassa olevien palvelujen tuottamiseen. Työntekijän siirtyessä eläkkeelle on riittävän aikaisessa vaiheessa huomioitava mahdollisen seuraajan rekrytointi tai mahdollisuudet työtehtävien uudelleen järjestelyihin. Seuraajan perehdyttämisessä on huomioitava myös hiljaisen tiedon siirto.

Vuosittaisen koulutussuunnitelman laatimisessa on kiinnitettävä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin. Kehittämisen tavoitteena on tukea ikääntyvän työntekijän työssä jatkamista vähintään henkilökohtaiseen eläkeikään asti.

Ikäjohtamisessa otetaan huomioon seuraavia toimintatapoja:

- Huomioidaan työntekijän kulloisetkin voimavarat, hoivavastuut ja terveys- sekä motivaatiotekijät (esim. pienet lapset, iäkkäät omaiset, työn ulkopuolisen elämän kuormitukset)
- Kehityskeskusteluissa esimiehillä ja alaisilla on käytössä ikäjohdettu kehityskeskustelumalli, jossa esimiehet käyvät syventäviä keskusteluja työn hallinnasta, koulutustarpeesta, työssä jaksamisesta 60 vuotta täyttäneiden alaisten kanssa.
- Yhteistyötä lisätään työterveyshuollon, työntekijän ja työnantajan kanssa (mm. henkilöstön tila, työkyky, työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus). Yhteistyössä minimoidaan henkilöstöriskejä varhaisella puuttumisella ja ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä. Yhteistyössä käytetään varhaista puuttumista ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä.
- Laaditaan henkilökohtainen työurasuunnitelma yli 60-vuotiaille kehityskeskusteluissa.
- Hiljaisen tiedon siirtäminen varmistetaan niin, että vanhempien työntekijöiden kokemuksen kautta opitut hyvät käytänteet ja ammattitaito sekä muodostuneet verkostot jalostuvat edelleen uusien työntekijöiden opiksi ja hyödyksi. Osaamista on tehtävä ajoissa näkyväksi/dokumentoiduksi ja toisaalta on huolehdittava eri tehtävien luontevasta lomittumisesta ja varajärjestelmästä.

### 2.3 Yhteistyö ja osallistuminen

SAMKin toiminta perustuu yhteistyöhön ja osallistumiseen. SAMK kannustaa henkilöstöä osallistumaan työn suunnitteluun, päätöksentekoon, menetelmien kehittämiseen ja yhteistyöhön. SAMKin yhteistoimintaelimenä ja kaikissa henkilöstöä koskevissa merkittävissä asioissa sekä päätöksissä valmistelevana elimenä toimii yt-neuvottelukunta. Lisäksi yt-neuvottelukunta toimii henkilöstöstä valittavan hallituksen jäsenen vaalin vaalilautakuntana.

SAMKin hallituksessa ja kaikissa henkilöstön asemaan vaikuttavissa kehittämis- ja vastaavissa työryhmissä on henkilöstön edustus. Tulevassa toiminnassa kehitetään yt-neuvottelukunnan ja johtoryhmän välistä tiedonvälitystä ja työnjakoa henkilöstöä merkittävästi koskevissa asioissa. Henkilöstön rekrytointiin liittyvään kohdentamismenettelyn johtoryhmätyöskentelyyn otetaan mukaan henkilöstön edustaja (edustajat valitsevat yhden yhteisen edustajan kuhunkin käsittelyyn). Muista yhteistyömuodoista neuvotellaan työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken.

SAMKin nykyinen organisoituminen perustuu tiimityöskentelyyn ja siinä noudatetaan alla olevaa määritelmää. Tiimirakenne tukee yhteistyötä ja osallistumista. Tiimityöskentelyn tarkoituksena on työn ja osaamisen jakaminen, jotta käytössä olevat voimavarat voidaan käyttää tehokkaasti hyväksi.

*Tiimi on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993).*

### 2.4 Henkilöstön kehittäminen

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation kehittymisen elinehto. Henkilöstöön panostamalla uudistumiskyky lisääntyy, sillä hyvinvoiva ja osaava henkilökunta on valmiimpi ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen.

Henkilöstön kehittäminen liittyy kolmeen strategiseen tavoitteeseen:

Kansainvälinen koulutus ja tutkimus

Osaava ja hyvinvoiva korkeakoulu yhteisö

Asenne.

Strategian toteuttamiseen liittyvät konkreettiset toimenpiteet:

1. Käynnistetään englannin kielen valmennusohjelma
2. Jatketaan henkilöstökerhoa positiivisen palautteen pohjalta
3. Tehdään vuosittainen työhyvinvointikysely Parempi Työyhteisö –kyselyllä
4. Tehdään strategiaperustaisten osaamiskartoitusten perusteella henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat
5. Toteutetaan DigiOpe-ohjelma
6. Tehdään esimiesten puuttumisen kulttuurin työkalupakki
7. Käynnistetään ”Kehu kaveri päivässä” –kampanja

Vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa sovitaan yhteisesti tulevan kauden tavoitteista ja niiden toteutumista tukevista kehittämissuunnitelmista. Kehityskeskustelut pidetään sekä ryhmä- että yksilökohtaisina keskusteluina. Sovittujen tavoitteiden ja niitä tukevien kehittämissuunnitelmien tulee omalta osaltaan tukea koko organisaation tavoitteiden ja tätä kautta strategiantoteutusta.

Työkierto on yksi tunnistettu henkilöstön kehittämisen menetelmä, joka turvaa osaamisen muutostilanteissa. Rekrytoinneissa korostetaan mahdollisuuksien mukaan sisäistä hakumenettelyä ja koulutusta uusiin tehtäviin. Työtehtäviä järjestellään mahdollisuuksien mukaan niin, että ne ovat henkilöstölle haasteellisia ja vastaavat heidän taitoaan ja kykyään toimia eri tehtävissä.

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Perehdyttäminen on systemaattista toimintaa, jonka avulla työntekijä tutustutetaan SAMKin toimintaan kokonaisuudessaan, omaan toimintayksikköön sekä omiin työtehtäviin. Perehdyttämisellä edistetään henkilön sitoutumista SAMKiin ja omaan työhönsä. Samalla edistetään yhtenäisen SAMKin rakentumista. Perehdyttäminen koskee jokaista SAMKin uutta työntekijää, pitkään työstä poissa ollutta työntekijää tai SAMKissa työtehtävää vaihtanutta. Perehdytyksen tarkoituksena on taata sitoutunut, innostunut ja tulokseen kykenevä työntekijä. Perehdyttämisen tukena toimii laaja perehdytysmateriaali ja yleispe-rehdyttäjät.

SAMKissa laaditaan vuosittainen koulutussuunnitelma, jossa kerätään yhteen ne kehittymistarpeet, jotka koskevat laajempaa ryhmää tai useampaa toimintayksikköä. Vastuu näiden kehittämistarpeiden toimenpiteiden toteutuksesta on esimiehillä yhdessä henkilöstöpalveluiden kanssa. Kehittämis-kohteet on koottu kehityskeskusteluissa sovituista henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan jo aiemmin sovitut tai käynnistetyt kehittämisprosessit, jotka jatkuvat tulevien vuosien aikana.

## 2.5 Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstöressurssien suunnittelulla pyritään varmistamaan toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus. Vapautuvien tehtävien tarpeellisuus ja sisältö arvioidaan ennen tehtävän täyttämistä toiminnan tehostamistavoitteiden ja sisäisen työkierron näkökulmasta. Kiristyneen taloudellisen tilanteen vuoksi on rekrytoinnissa käytössä täyttölupamenettely, jonka mukaan 5 kk ja alle määräaikaisista rekrytoinneista vastaa toimintayksikön johtaja sekä yli 5kk ja vakinaisen henkilöstön rekrytoinnista päättää rehtori kohdentamismenettelyn jälkeen. Kohdentamismenettelyn tarkoituksena on henkilöstösuunnitelmaa toteuttaen pyrkiä kohdentamaan resursseja tarpeen mukaisesti.

Henkilöstöä pyritään aina kohdentamaan sisäisesti, kun työvoiman tarve on osoittautunut ilmeiseksi. Tarvittavia osaamisia haetaan ja hyödynnetään yli toimintayksikkö- ja tiimirajojen koko SAMKin laajuudelta. Vain kun on täysin selvää, ettei kohdennettavaa osaamista SAMKissa ole riittävästi, tehtävä voidaan laittaa ulkoiseen hakuun. Kohdentamismenettelyssä on tehtävä avautuvista

työtehtävistä riittävän tarkka määrittely, jotta osaamisen kohdentaminen on mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Rakenteellista muutosta voidaan murrosvaiheessa käyttää määräämiskäytännön perusteena.

Lyhytaikaiset tehtävät, kuten esimerkiksi projektipäällikkyudet ja erilaiset sijaisuudet, pyritään täyttämään sisäisen haun kautta, mutta tarvittaessa käytetään myös ulkoista rekrytointia. Henkilöstön valinnassa edellytettävän muodollisen pätevyyden lisäksi arvostetaan erityisosaamista, kykyä uuden oppimiseen, työn tuloksellista suorittamista tukevaa asennetta ja persoonallisuutta. Rekrytoinnin onnistumista edesauttavat työnantajan hyvä maine, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä mahdollisuudet osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

## **2.6 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen**

SAMK on sitoutunut kehittämään tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti henkilöstöään. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ei kehitetä ja valvota yksittäisenä, irrallisena ilmiönä, vaan se on selkeä ja integroitunut osa jokapäiväistä toimintaamme koko organisaatiossa.

Työsuojelun toimintaohjelmakokonaisuuteen kuuluvassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sisältää ohjeistuksen sukupuolten välisen tasa-arvon ja yksilöiden yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja sen toiminnassa. Suunnitelmassa tuodaan esiin sukupuolten välisen tasa-arvon ja yksilöiden yhdenvertaisuuden toteutumista tukevat, koko organisaatiota koskevat periaatteet. Suunnitelmaan on kirjattu ne konkreettiset toimenpiteet, joihin SAMK sitoutuu sukupuolten välisen tasa-arvon ja yksilöiden yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Suunnitelman mukaisia toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja tulosten mukaiset kehittämistarpeet huomioidaan seuraavassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa.

Vastuu tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain noudattamisesta työpaikalla kuuluu työnantajalle, mutta vastuu tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta käytöksestä kuuluu koko työyhteisölle.

## **2.7 Työterveyshuollon palvelut**

SAMKin työterveyshuollosta vastaa Terveystalo Oy. Työterveyshuoltoon kuuluu ennalta ehkäisevien työterveyshuollon palveluiden lisäksi yleis- ja työterveyslääkäritasoinen sairaanhoito.

Työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämistä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä, joiden käytännöistä sovitaan työpaikan ja työterveyshuollon kesken.

Työterveyshuollon toimintaa ja työntekijöiden käyttämien työterveyshuollon palvelujen käyttöä seurataan säännöllisesti. Kuukausittaisista laskutuksen tiedoista ja työterveyshuollon neljännesvuosiraportoinnista tarkistetaan mahdolliset poikkeamat tai muut havainnot, joilla voidaan ennalta ehkäisevästi puuttua mahdollisiin työterveyteen tai työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Työterveyshuollon toimijoiden kanssa pidetään myös säännölliset kuukausipalaverit, joissa käydään läpi työterveyshuollon havainnoita ja työterveyteen tai työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Työterveyshuollosta tehdään erillinen vuosittainen toimintasuunnitelma, jossa kuvataan tarkemmin sovitut toimenpiteet.

## 2.8 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet, palkkaus ja joustavat työn järjestelyt

SAMKissa on käytössä toistaiseksi voimassa olevia ja määräaikaista työsuhteita. SAMK käyttää tehtävänimikkeinä Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) käytössä olevia tehtävänimikkeitä. Vakinaisten opettajien tehtävänimikkeet ovat yliopettaja, lehtori tai tuntiopettaja. Määräaikaisten opettajien tehtävänimike on aina tuntiopettaja.

Yliopettajan tehtävänä on opetuksen lisäksi esimerkiksi kehittää aktiivisesti osaamisteemaansa ja siihen liittyvien opetussuunnitelmien sisältöä ja pedagogiikkaa sekä osallistua aktiivisesti osaamisteemansa TKI –toimintaan ja maksulliseen toimintaan toimimalla yhteistyössä SAMKin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä tuomalla kyseistä osaamista opetukseen. Yliopettajan tehtävä on kuvattu tarkemmin yliopettajan tehtävän määrittelyssä.

Henkilöresurssien tehokkaan ja monipuolisen käytön myötä myös muuta henkilökuntaa voidaan käyttää opetustehtävissä. Tällöin opetustehtävä tehdään oman työn ohessa sivutoimisesti opetusalan työehtosopimusta noudattaen ja palkkaero korkeammin palkattuun tehtävään nähden maksetaan tehtävien erotuspalkkana.

Niissä tapauksissa, joissa SAMK tarvitsee lisää työntekijöitä, tarjotaan työehtosopimuslain mukaisesti osa-aikatyöntekijälle tarjolla olevan kokoaikatyön lisäksi mahdollisuutta lisätä tämän osa-aikaista työaikaa. Silloin, kun pätevän lisätyövoiman tarve on osoittautunut välttämättömäksi eikä SAMKin sisältä ole löydettävissä ko. työvoimaa, rekrytointi toteutetaan ulkoisena hakuna. Johto- ja päällikkötehtävissä voidaan käyttää täsmähakuja tai kutsumenettelyjä.

Määräaikaisten työsuhteiden osalta SAMK noudattaa työehtosopimuslain määräyksiä. Työsuhde voi olla määräaikainen vain, jos sillä on lain mukainen peruste. Määräaikaisen työehtosopimuksen solmimisen edellytyksiä arvioidaan laissa kokonaisuutena teetettävän työn edellyttämän työvoimatarpeen pysyvyyden kannalta. Mikäli peruste määräaikaaisuudelle poistuu, päättyy palvelussuhde sille varatun määräajan päätyttyä tai palvelussuhde vakinaistetaan.

Ensisijaisesti pyritään tarjoamaan kokoaikaista työsuhdetta. Osa-aikaisia tai sivutoimiseksi määrättyjä työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta tai täyttä varmuutta tarpeesta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole.

SAMK pyrkii vastaamaan positiivisesti toiveisiin lyhennetystä työajasta tai osa-aikaeläkkeestä. Kun tämä työtilanteen tai työvoiman tarpeen kannalta ei ole mahdollista, päätös perustellaan selkeästi. Työntekijän aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain periaatteita ja pyritään aina niin työntekijää kuin työnantajaakin tyydyttävään ratkaisuun.

Määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa ei pelkästään työehtosopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi sovelleta epäedullisempia palvelussuhteen ehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä.

Työn vaativuuden arviointijärjestelmiä kehitetään seuraten yleisesti alalla tapahtuvaa arviointijärjestelmien kehittämistä. Yleinen suuntaus peruspalkkojen poistumiseksi edellyttää riittävän kehittyneitä menetelmiä soveltaa paikallisesti työn vaativuuteen ja suoriutuvuuteen perustuvia palkkausperiaatteita. SAMKissa on käynnistetty vuoden 2016 aikana selvitys arviointiperustaisen palkkausjärjestelmän käyttöönotosta.

Esimiesasemassa olevan peruspalkan pitää olla korkeampi kuin hänen alaisensa, ellei tästä poikkeamiseen ole erityistä, perusteltua syytä.

SAMKilla on toimintaa useassa kaupungissa ja toimipisteessä. Tämän tyyppinen organisaatio hyötyy kehittyneistä etätyöjärjestelmistä ja -järjestelyistä sekä kehittyneistä verkko-opetus- ja verkko-neuvottelujärjestelmistä. Aikaan ja/tai paikkaan sitomattoman työn käytännön edellytyksiä ja johtamista parannetaan. SAMKissa on käytössä esimerkiksi etätyöjärjestelmä, jonka avulla voidaan lisätä työn tehokkuutta ja joustavuutta, edistää työssä jaksamista sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Etätyön käytöstä SAMKissa on erilliset ohjeet.

### 3 Henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittämisestä

SAMKin henkilöstömäärään ja rakenteeseen vaikuttavat sekä kohdennetut koulutustarjonnan että rahoituksen muutokset. SAMKin OKM:ltä saama perusrahoitus on vähentynyt n. 10 miljoonalla eurolla vuoden 2012 37,2 miljoonasta eurosta vuoden 2016 27,2 miljoonaan euroon (27,9 miljoonaan euroon, jos huomioidaan vuonna 2016 osana perusrahoitusta saatava 0,7 miljoonan euron strategia-rahoitus). Koulutustarjontaa on vähennetty vuonna 2013 voimaan tulleilla aloituspaikkojen vähentämispäätöksellä yhteensä 142 aloituspaikalla.

Syksyn 2015 hallitusohjelmassa kohdistui ammattikorkeakouluille mm. 25 miljoonan leikkaus perusrahoitukseen sekä indeksien jäädyttäminen koko hallituskaudeksi 2016-2019. Arvioitu tulos vuodelle 2017 on 0-tasoinen.

Rahoituksen muutoksista on aiheutunut ja aiheutuu tuottavuuden nostamispaine toiminnallisesti koko organisaatioon. Tuottavuuden kehittämistä, työajan käytön säästämistä eri toimintaprosesseissa ja erilaisia tehokkuuden nostamistapoja tulee jatkuvaluonteisesti yhdessä etsiä ja soveltaa hallitusti käyttöönotettuna. Asiakastulosten ja -tulojen parantaminen sekä lisääminen on keskeistä. Henkilöstövähennyksissä pyritään niin pitkälti kuin mahdollista välttämään henkilöstön irtisanomista ja lomautuksia.

#### 3.1 Henkilöstökustannukset

SAMKin henkilöstökustannukset ovat laskeneet vuonna 2016 verrattuna edelliseen vuoteen.

Henkilöstökustannukset suhteessa toimintatuottoihin ovat laskusuunnassa, johtuen toimintatuottojen hienoisesta kasvusta.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Henkilöstökust. (M€)	25,0	23,4	22,1	21,7	21,4	21,3
Suhde tuottoihin (%)	65	70	70	67	66	65

*Taulukko 1 Henkilöstökustannukset suhteessa tuottoihin*

Henkilöstökulujen osuus toimintakuluista on ollut noin 60 prosenttia vuonna 2012. Vuosien 2013 ja 2015 tilinpäätöksissä henkilöstökulujen suhteellinen osuus toimintakuluista nousi noin viidellä prosenttiyksiköllä. Vuosille 2017-2019 on odotettavissa pientä laskua.

### 3.2 Henkilötyövuodet

Henkilötyövuosien kertyminen kuvaa parhaiten vuosittaista työpanosta sekä antaa vertailukohtaa henkilöstökustannuksille. Henkilötyövuodella tarkoitetaan vuoden aikana tehtyjä työtunteja muutettuna täyttä työaikaa tekevän henkilön työpanokseksi. Tähän sisältyy vuosiloman lisäksi palkalliset poissaolot (mm. sairauslomat, äitiyslomat ja tilapäinen hoitovapaa), mutta ei palkattomia poissaoloja.

2016 luku perustuu 30.11.2016 perusteella suhteutettuna koko vuodelle. 2017-2019 ovat ennusteita.

	2015	2016	2017	2018	2019
Henkilötyövuodet	369	363	363	360	360
- Vakinaiset	292	289	298	295	295
- Määräaikaiset	77	74	65	65	65
Joista					
- Opetushenkilöstö	237	223	230	230	230
- Vakinaiset	193	179	190	190	190
- Määräaikaiset	44	44	40	40	40
- Muu henkilöstö	132	140	133	130	130
- Vakinaiset	99	110	108	105	105
- Määräaikaiset	33	30	25	25	25
Henkilöstön muutos (htv)	-34	-6	0	-3	0

*Taulukko 2 Henkilötyövuodet*

Vuonna 2016 henkilöstökustannukset yhtä henkilötyövuotta kohden olivat keskimäärin 62 400 €HTV.

Kustannuksiin on sisällytetty kaikki henkilöstökustannukset, kuten palkkiokustannukset sekä yhteisöperusteiset varhaiseläkemaksut (VARHE). Näiden suhteellinen osuus on kuitenkin pieni. Kun verrataan yhden henkilötyövuoden tuottamisen kustannuksia, niin kustannukset ovat nousseet vuodesta 2013 vuoteen 2014 reilut kaksi prosenttia ja vuodesta 2014 vuoteen 2016 pysyneet lähes ennallaan.

### 3.3 Henkilöstön määrä ja rakenne

SAMKissa oli 398 työntekijää tarkastelutilanteessa 31.12.2016. Koko henkilöstöstä naisia oli 2016 vuonna 59 % ja vakinaisista 64 % (2014 vuonna 58 %/60 % ja 2013 vuonna 58 %/61 %)

Tarkastelutilanne 31.12.	2015	2016	2017	2018	2019
Henkilöstömäärä	400	398	390	383	383
- Vakinaiset	316	312	312	310	310
- Määräaikaiset	84	86	78	73	73
Joista päätoimisia	374	371	371	367	367
sivutoimisia	26	27	19	16	16
Joista					
- Opetushenkilöstö					
- Vakinaiset	189	180	190	190	190
- Määräaikaiset	40	43	40	38	38
- Muu henkilöstö					
- Vakinaiset	127	132	122	120	120
- Määräaikaiset	44	43	38	35	35
Henkilöstömäärän muutos	-39	-2	-8	-7	-7
Henkilöstömenot (M€)	23,4	22,6	21,7	21,4	21,3

Taulukko 3 Henkilöstömäärät

Edellä olevien laskelmien toteutuminen edellyttää

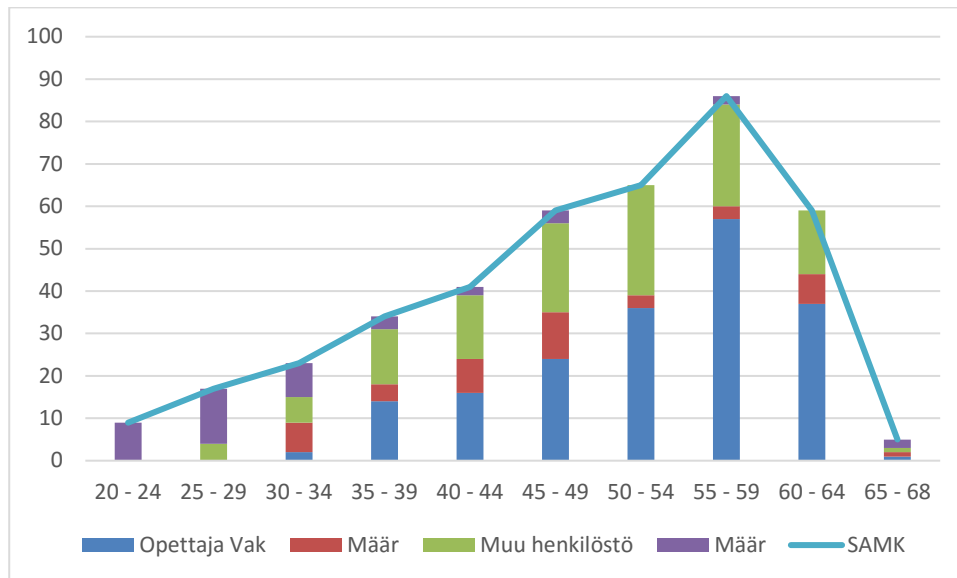
- muu ulkopuolinen rahoitus kasvaa merkittävästi
- pärjäämistä uuden rahoitusmallin mukaisilla mittareilla
- mahdolliset palkankorotukset vuosille 2017 - 2019 pysyvät erittäin maltillisina
- määräaikaisen henkilöstön, myös lyhytaikaisten työsopimusten, määrää kyetään vieläkin vähentämään.

Määräaikaisten työsuhteiden vähentämiseksi yllä olevaa nopeammassa tahdissa on määräaikaisuuksien päättyessä tarkasteltava työtehtävien siirtämistä tai jakamista jatkossa tarvittavilta osin jo palveluksessa oleville vakinaisille työntekijöille.

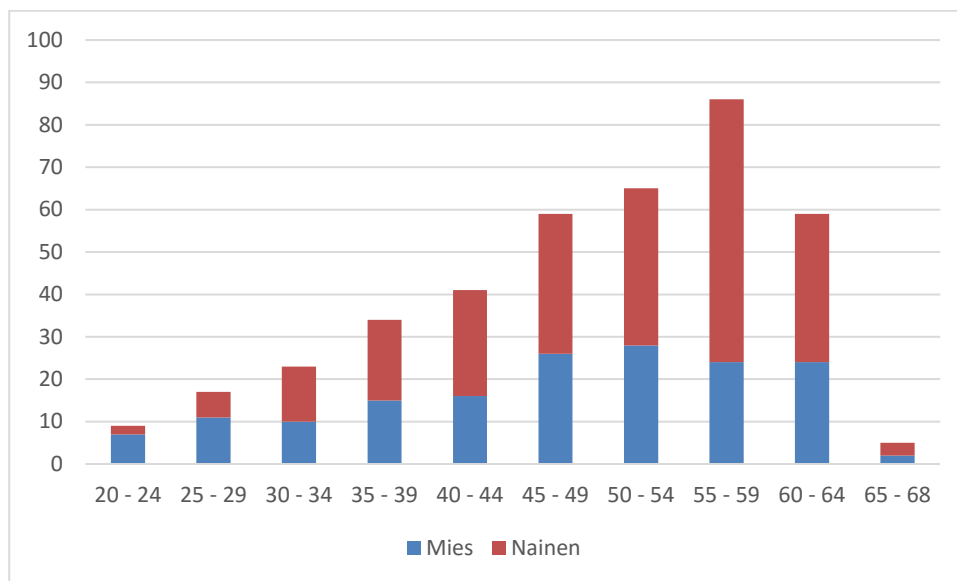
### 3.4 Henkilöstön ikäjakauma

SAMKin suurin ikäryhmä on 55–59 –vuotiaat, naisten osalta 55-59 –vuotiaat ja miesten osalta 50-54 –vuotiaat.

Kuvio 1 Ikäjakauma henkilöstöryhmittäin



Kuvio 2 Ikäjakauma sukupuolittain



Koko henkilöstön keski-ikä on koko SAMKissa hieman noussut vuosien saatossa ja vakituisen henkilöstön keski-ikä pysynyt lähes samana. Koko henkilöstön keski-ikä oli 2016 vuonna 48 vuotta 8 kuukautta. Vakituisen henkilöstön keski-ikä oli 51 vuotta 1 kuukautta (2015 48v11kk/51v2kk ja 2014 49v4kk/51v6kk).

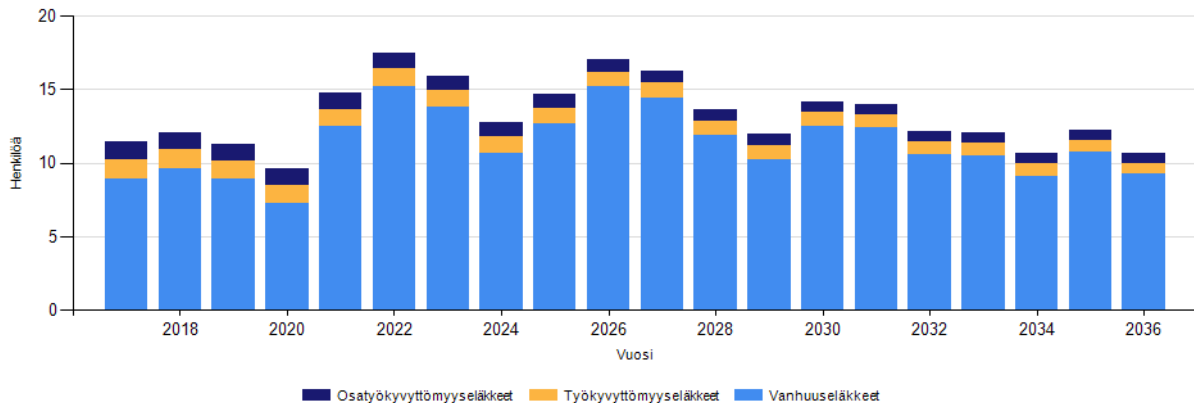
### 3.5 Eläkepoistuman ennakointi

Vuonna 2015 SAMKin henkilöstöstä 18 jäi vanhuuseläkkeelle (v. 2014, 13 henkilöä). Henkilöstöstä 9 oli osa-aikaeläkkeellä ja 5 osa-aikatyökyvyttömyyseläkkeellä. Vuoden 2014 lopussa 21 henkilöä oli osa-aikaeläkkeellä ja 7 osa-aikatyökyvyttömyyseläkkeellä.

Keski-ikä eläkkeelle siirtyessä vuonna 2015 oli 64 vuotta 10 kuukautta (v2014 63 vuotta 11 kuukautta, v.2013 63 vuotta 5 kuukautta). Tämä sisältää siirtymisen vanhuuseläkkeelle ja työkyvyttömyyseläkkeelle.

Kuntien eläkevakuutus on arvioinut eläkepoistumaa omien jäsenyhteisöjensä osalta. Arvion mukaisesti SAMKin eläkepoistuma olisi lähivuosien aikana n. 15–20 henkilöä vuositasolla. Eläkeuudistuksen myötä vanhuuseläkeikää nostetaan asteittain vuodesta 2017 alkaen ja uudet eläkeikärajat koskevat vuonna 1955 syntyneitä ja nuorempia. Uudistus ei näy kuvassa.

Kuvio 3 Eläkepoistuma



Koska jokaisella on mahdollisuus itse valita joustavasti vanhuuseläkkeelle siirtyminen 63–68 ikävuoden välillä, ei kuvio eläkepoistumasta kuvaa tarkalleen sitä määrää, joka on jäämässä eläkkeelle tulevana vuosina. Todellinen eläkkeelle lähtö voi siis poiketa arvioista jonkin verran. Kumulatiivisesti laskien viiden vuoden sisällä eläköityisi 86 henkilöä ja kymmenen vuoden sisällä eläköityisi yhteensä 183 henkilöä.

31.11.2016 tilanteen mukaan yli 58-vuotiaita henkilöitä on määrällisesti eniten opetushenkilöstössä. Yli 58 – ja 63 –vuotiaissa on mukana myös muutamia sivutoimisia. Kaikkiaan yli 58-vuotiaita on 99 henkilöä, joista 58–62-vuotiaita on 80 ja yli 63-vuotiaita 19 henkilöä. 58-62-vuotiaiden osuus koko henkilöstöstä (ei sis. sivutoimisia) on n. 20 % ja yli 63-vuotiaiden n. 4 %. Yli 58-vuotiaiden osuus on 24%.

Toimintayksikkötarkastelussa määrällisesti eniten yli 58-vuotiaita oli vuonna 2015 sekä logistiikan ja meriteknologian että terveyden osaamisalueilla.

Laskennallinen eläköityvien määrä vuosittain, jos henkilöt jäävät eläkkeelle täytettyään kyseisenä vuonna 65 vuotta.

Tarkasteluvuosi	2017	2018	2019	2020	2021
Henkilöstömäärä	5	13	3	15	21

Taulukko 4 Eläköityvien ennakoitu määrä vuosittain

Taulukon 7 mukaisesti eläköityvien keskimäärä viiden vuoden aikana on n.11 henkilöä vuosittain. Tätä seuraavan viiden vuoden aikana eläköityviä olisi keskimäärin 16 henkilöä vuodessa.

### 3.6 Henkilöstön koulutusrakenne

SAMKin koko henkilöstön koulutusrakenteessa eniten on ylemmän korkeakouluasteen tutkinnon omaavia.

**Muu henkilöstö**

16 Ammattitutkinto tai vast.  
30 Opistotutkinto  
29 Alempi korkeakoulututkinto  
39 Ylempi korkeakoulututkinto  
13 Jatkotutkinto (lis.&toht.)

**Opetushenkilöstö**

2 Ammattitutkinto tai vast.  
4 Opistotutkinto  
11 Alempi korkeakoulututkinto  
126 Ylempi korkeakoulututkinto  
46 Jatkotutkinto (lis.&toht.)

Kaikki kelpoisuusehdot (ns. muodollinen pätevyys) täyttyivät 99 % vakinaisista opettajista (v.2014/98 %, 2013/97 %).

**4 Ammatillisen osaamisen kehittämistarpeet**

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata ja kehittää sitä osaamista, jota tarvitaan menestyksekkääseen SAMKin toimintaan tulevaisuudessa. Kehittämistä linjaavat SAMKin strategiset tavoitteet. Henkilöstöpalvelut laatii vuosittaisen toimintasuunnitelman henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista, joka käsitellään yt-neuvottelukunnassa ja johtoryhmässä.

Toimintasuunnitelmasta ilmenee vuosittaiset kehittämisen painopisteet. Henkilöstön kehittäminen ja henkilöstökoulutus ovat osa strategista henkilöstöjohtamista. Onnistuminen takaa osaavan, työstään innostuneen ja hyvään tulokseen kykenevän henkilöstön.

Muutokset henkilöstörakenteessa huomioidaan kohdennettaessa tehtäviä ja osaamista uudelleen. Henkilöstön monialaista osaamista tarvitaan jatkossa entistä enemmän, joten osaamisen kohdentamista on tarkasteltava myös yli toimintayksikkörajojen.

**4.1. Kehittämistarpeiden kartoitus**

Nykyisen osaamisen arvioinnilla ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välisellä vertailulla saadaan selville sekä osaamisen vahvuudet että henkilöstön kehittämistarpeet. Systemaattisen osaamisen arvioinnin ja mahdollisten osaamisvajeiden tunnistamisen perusteella laaditaan työntekijä-, tiimi- ja toimintayksikkökohtaisia kehityssuunnitelmia tarpeen mukaan. Arviointityötä ja kehityssuunnitelmia tulee tehdä erityisesti strategisesti valituilla vahvuus- ja nousevilla aloilla.

Vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa sovitaan yhteisesti tulevan kauden tavoitteet ja niiden toteutumista tukevat kehityssuunnitelmat. Suunnitelmien tekemisessä käytetään hyödyksi tulevaisuuden ennakoitua työtä ja osaamisen arvioinnin tuloksia. Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden lisäksi käydään ryhmäkehityskeskusteluja, joiden tavoitteena on sopia ryhmän/tiimin yhteiset tavoitteet ja niihin pohjautuvat kehittämistarpeet. Kaikkien sovittavien tavoitteiden tulee tukea SAMKin strategian toteutumista.

Osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen prosessit ja dokumentit tuotetaan KuntaHR-järjestelmässä. Järjestelmä tuottaa tietoa osaamisesta, osaamistarpeista ja osaamisen vajeista kehittämisen ja koulutussuunnittelun tueksi ja se on otettu käyttöön vuonna 2015.

## 4.2 Henkilöstökoulutus

Henkilöstön kehittämiseen liittyvä vuosittainen toimintasuunnitelma käsitellään yt-neuvottelukunnassa ja johtoryhmässä. Toimintasuunnitelma sisältää yksilöidyn kehittämis- ja koulutussuunnitelman. Suunnitelman laatimisesta ja siihen kirjattujen toimenpiteiden edistämisestä vastaa henkilöstöpalvelut yhdessä toimintayksikön esimiesten ja johtoryhmän kanssa. Kehittäminen tapahtuu aiemmin vahvistetun budjetin asettamissa raameissa.

Tulevaisuuden kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja edistämiseksi henkilöstön kehittäminen on yksi strategisista painopisteistä. Koko henkilöstön tulee sitoutua yhdessä sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen.

## 5 Henkilöstöä koskevat tarkennetut toimenpiteet v. 2017

Vuonna 2017 julistetaan julkiseen hakuun toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita strategisesti kohdennettuihin tarpeisiin. Strategian toimeenpanon yhteydessä tehdään voimavaratarkastelu, jonka perusteella määritellään kohdennettavat alueet sekä työtehtävät. Kohdennetut tarpeet liittyvät lisäksi eläköityvien tilalle palkattavaan henkilökuntaan silloin, kun osaamista ja/tai työvoimaa ei ole kohdennettavissa organisaation sisällä. Uusia yliopettajia tullaan palkkaamaan vahvuus- ja nouseville aloille.

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusvastuusta luopumisesta käytyjen yt-lain 6.luvun neuvottelujen (28.9.2016) mukaisesti vapautuvia voimavaroja kohdennetaan ja integroidaan ensisijaisesti sähkö- ja automaatiotekniikkaan vahvistamaan valittua automaatio ja teollisuus 4.0 -vahvuusalaan. Yt-neuvottelut viedään päätökseen maaliskuun 2017 aikana ja henkilöitä koskevat työtehtävien muutokset suunnitellaan toteutettavaksi viimeistään huhtikuussa 2017. Kohdentaminen ja integrointi toteutetaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen sijoittamalla vakinainen opetushenkilöstö osaamisensa mukaisiin tehtäviin ja tarjoamalla tarvittaessa lisäkoulutusta.

Toiminnan tehostamiseen ja organisoitumisen uudelleen järjestelyihin liittyviä yt-lain 6. luvun mukaisia toimenpiteitä tehdään tarpeen mukaan. Viestintäpalveluiden tehtävien ja organisoitumiseen liittyvät yt-lain 6. luvun mukaiset neuvottelut käynnistetään helmikuussa 2017.

Katsoen SAMKia taloudellisesta näkökulmasta kokonaisuudessaan, ei yt-lain 8. luvun mukaisten neuvottelujen tarvetta vuonna 2017 näyttäisi olevan. Kohdentamisvaran kasvattamiseksi on kuitenkin tarpeen tutkia tehostamistoimia, joten yt-neuvottelut ovat mahdolliset syksyllä 2017 tuotannollisista syistä.

## 6 Tavoitteiden seuranta

Henkilöstösuunnitelmat elävät ja mahdollisia korjaustoimenpiteitä pitää tehdä vuoden mittaan, jotta organisaatiossa päästään asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstösuunnitelmien toteutumista pitää seurata aktiivisesti toimintayksiköiden johtotiimeissä ja henkilöstöpalveluissa henkilöstölukujen analysoinnin yhteydessä. Henkilöstösuunnitelman toteutumista tarkastellaan myös rekrytointien ja täyttöluvan haun yhteydessä sekä muiden, odottamattomienkin suurten muutosten yhteydessä.

Yhteistoimintalain 16 § mukaisesti suunnitelmien toteuttamisesta ja seurannasta tulee ilmetä vähintään:

1. yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsuojimusten määrä;
2. toteumat erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;

3. toimenpiteet, joilla on pyritty ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
4. koonti henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä tiedot ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuneista muutoksista ja näiden syistä.

Edellisen vuoden henkilöstösuunnitelman toteutumisen seuranta on osa uuden suunnitelman laatimisprosessia. Henkilöstön määrällistä ja laadullista kehittymistä tarkastellaan puolivuositain ja kehittämis-/koulutus suunnitelmien toteutumista vuosittain yt-neuvottelukunnassa ja johtoryhmässä. Lisäksi henkilöstösuunnitelman tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain laadittavassa henkilöstökertomuksessa. Henkilöstökertomus valmistuu tilinpäätöksen kanssa samassa aikataulussa. Vuosittaisella työhyvinvointikyselyllä voidaan seurata ja arvioida henkilöstösuunnitelmaan määriteltujen painopistealueiden kautta tapahtunutta kehitystä.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien toteutumista. Esimiehiä rohkaistaan ottamaan puheeksi kehityskeskusteluissa myös eläköitymiseen liittyvät kysymykset. Tarkoitus on varautua ajoissa mahdollisiin tehtäväsiirtoihin ja seuraajien perehdyttämiseen etsimällä positiivisia ratkaisuja tulevaisuuden tilanteisiin.