



Keudan henkilöstöohjelma 2026–2028

Keuda

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

>> keuda.fi

1	JOHDANTO	4
1.1	Ohjelman tarkoitus ja tavoite.....	4
1.2	Kenelle ohjelma on tehty.....	5
1.3	Roolit ja vastuut.....	5
1.4	Henkilöstöohjelman suhde muihin suunnitelmiin ja ohjelmiin.....	7
1.5	Valmisteluprosessin kuvaus.....	8
2	TYÖYHTEISÖLUPAUKSET JA JOHTAMISLUPAUKSET.....	10
2.1	Työyhteisölupaukset	10
2.2	Johtamislupaukset	11
3	KEUDAN HENKILÖSTÖ JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	12
3.1	Henkilöstön rakenne ja kehitysnäkymät.....	12
3.2	Toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden haasteet.....	13
4	HENKILÖSTÖOHJELMAN TAVOITTEET JA KESKEISET PAINOPISTEET	15
4.1	Henkilöstöohjelman painopisteet vuosille 2026-2028.....	16
4.1.1	Osaavan henkilöstön saatavuus	16
4.1.2	Työkyky, työhyvinvointi ja turvallinen työaika	16
4.1.3	Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja osallisuus	17
4.1.4	Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen	17
4.1.5	HR -tiedolla johtaminen.....	17
4.2	Mittarit, seuranta ja arviointi	17
4.2.1	Mittarit ja raportointi.....	18
4.2.2	Henkilöstöohjelman päivittäminen ja arviointi	18
5	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KEUDASSA	20
5.1	Integroitu johtaminen.....	20
5.2	Palveleva johtaminen	20
5.3	HR -prosessien sujuvuus ja digitalisaation hyödyntäminen.....	21
5.4	Henkilöstöpolitiikka.....	21
6	HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAT SUUNNITELMAT	22

Kuva 1. Keudan strategia.	4
Kuva 2. Keudan arvot.	5
Kuva 3. Henkilöstöohjelman suhde muihin ohjelmiin ja suunnitelmiin	7
Kuva 4. Henkilöstöohjelma ja lakisääteiset suunnitelmat.	8
Kuva 5. Keudan työyhteisölupaukset	10
Kuva 6. Keudan johtamislupaukset	11
Kuva 7. Henkilöstön tila	12
Kuva 8. Henkilöstöohjelman painopisteet 2026-2028.....	15

1 Johdanto

1.1 Ohjelman tarkoitus ja tavoite

Henkilöstöohjelma on strateginen pitkän aikavälin suunnitelma ja työväline, joka tukee ja suuntaa organisaation toimintaa ja johtamista siten, että Keudan kannalta tärkeimmät strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Ohjelman tavoitteena on varmistaa se, että Keudassa on riittävästi osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä nyt ja tulevaisuudessa.

Henkilöstöohjelman keskiössä ovat Keudan strategiset tavoitteet

- hyvinvoivan yhteisön rakentaja ja
- tulevaisuuden osaajien tekijä.

Asiat, jotka on tunnistettu Keudan menestystekijöiksi ja jotka syventävät keudalaisuutta. Henkilöstöohjelma kytkee henkilöstötyön vahvasti Keudan strategiaan tavoitteisiin ja niiden toimeenpanoon ja tarkentaa painopisteitä ja tavoitteita konkreettisilla toimenpiteillä, jotka on aikataulutettu vuosille 2026-2028.



Kuva 1. Keudan strategia.

Henkilöstöohjelman perusta ovat Keudan arvot, jotka ohjaavat niin toiminnan kehittämistä kuin jokapäiväistä työskentelyämme: Välitämme, arvostamme, uudistumme.

Henkilöstöohjelma kuvaa myös sen, kuinka jokainen keudalainen toteuttaa osaltaan strategiaa ja kuinka henkilöstönäkökulma huomioidaan organisaation toiminnassa.

Henkilöstöohjelma

- konkretisoi strategiaa ja kytkee henkilöstötyön vahvasti strategian toimeenpanoon
- auttaa varmistamaan, että Keudassa on tulevaisuudessakin osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö, joka pystyy vastaamaan ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin
- antaa yhteiset suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle sekä johtamistyössä tehtäville ratkaisuille ja päätöksille
- kuvaa roolit ja vastuut
- syventää keudalaista toimintakulttuuria
- tukee myönteistä työnantajakuvaa
- kokoaa yhteen tulevaisuuden kehittämistoimenpiteitä

1.2 Kenelle ohjelma on tehty

Henkilöstöohjelma on tehty koko Keudalle ja kaikille keudalaisille – johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille - varmistamaan, että henkilöstöresurssit, osaaminen ja kulttuuri tukevat Keudan strategisia tavoitteita. Henkilöstöohjelma ei ole vain henkilöstöpalvelujen työkalu, vaan strateginen suunnitelma, joka yhdistää ihmiset ja toiminnan tavoitteet.

VÄLITÄMME ARVOSTAMME Uudistumme

Kuva 2. Keudan arvot.

1.3 Roolit ja vastuut

Henkilöstöohjelman onnistuminen perustuu selkeään työnjakoon, jossa kaikilla vastuutasoilla ja toimijoilla on selkeät vastuut. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin se, kuinka keudalainen toteuttaa osaltaan strategiaa ja kuinka henkilöstönäkökulma huomioidaan organisaation toiminnassa.

Johtoryhmä

- Strateginen omistaja, varmistaa yhtenäisen linjan hyväksymällä ohjelman suuntaviivat ja tavoitteet sekä niiden kytkennän strategiaan
- Ohjaa resurssien kohdentamista
- Vahvistaa periaatteet

Henkilöstöpalvelut

- Toimii johdon strategisena kumppanina ja tukee HR-tiedolla johtamisessa
- Vastaa keudatasoisesti osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisesta
- Suunnittelee ja koordinoi henkilöstöohjelman kokonaisuuden
- Rakentaa yhteiset periaatteet, mittarit ja raportointimallit
- Vastaa henkilöstöohjelman toimeenpanosta, kehittämisestä ja mittaamisesta
- Valmentaa ja tukee esihenkilöitä ja johtoa henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa

Esihenkilöt ja päälliköt

- Toteuttavat linjaukset tiimien arjessa: osaaminen, hyvinvointi, resursointi ja työyhteisöjen kehittäminen
- Edistävät yhteisöllisyyttä, sujuvaa arkea ja työyhteisöjen toimivuutta

Koko henkilöstö

- Ottaa vastuun omasta osaamisestaan, työkyvystään ja kehittymisestään
- Osallistuu työyhteisön kehittämiseen ja toimii yhteisesti sovitun mukaisesti
- Luo yhdessä keudalaisen kulttuurin

Edellä kuvattujen vastuiden lisäksi rakenteellisilla ryhmillä on oma roolinsa siinä, että henkilöstöohjelmassa kuvattuihin tavoitteisiin päästään. Rakenteelliset ryhmät varmistavat jatkuvan vuoropuhelun ja moniäänisyyden. Keudassa näitä ryhmiä ovat:

Yhteistoimintaelin (YT-ryhmä)

- Toimii henkilöstöohjelman ohjausryhmänä, seuraa ohjelman toteutumista
- Henkilöstön ääni, varmistaa yhteisen keskustelun ja henkilöstön näkökulman huomioimisen
- Lakisääteinen yhteistoimintaelin

Työsuojelutoimikunta

- Henkilöstön ääni, tuo esiin henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä riskejä ja kehitystarpeita
- Lakisääteinen yhteistoimintaelin

Palkkausjärjestelmän kehittämistyöryhmä

- Kehittää palkkauksen ja palkitsemisen periaatteita yhteistoiminnassa
- TES-perusteinen palkkatyöryhmä

Monipaikkaisessa ja tehtävärakenteeltaan monimuotoisessa organisaatiossa toimiva yhteistoiminta vaikuttaa myös muutoskyvykkyyteen: ennakoiva, läpinäkyvä ja oikea-aikainen vuoropuhelu vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta.

1.4 Henkilöstöohjelman suhde muihin suunnitelmiin ja ohjelmiin

Henkilöstöohjelma pohjautuu Keudan strategiaan. Yhtenä Uniikkien tekojen ohjelmana (UTO) sen toimeenpano tukee strategiassa asetettujen henkilöstöön liittyvien tavoitteiden toteutumista yhdessä muiden UTO -ohjelmien kanssa. Kaikkien UTO-ohjelmien tavoitteena on konkretisoida strategiaa ja muuttaa se käytännön teoiksi.



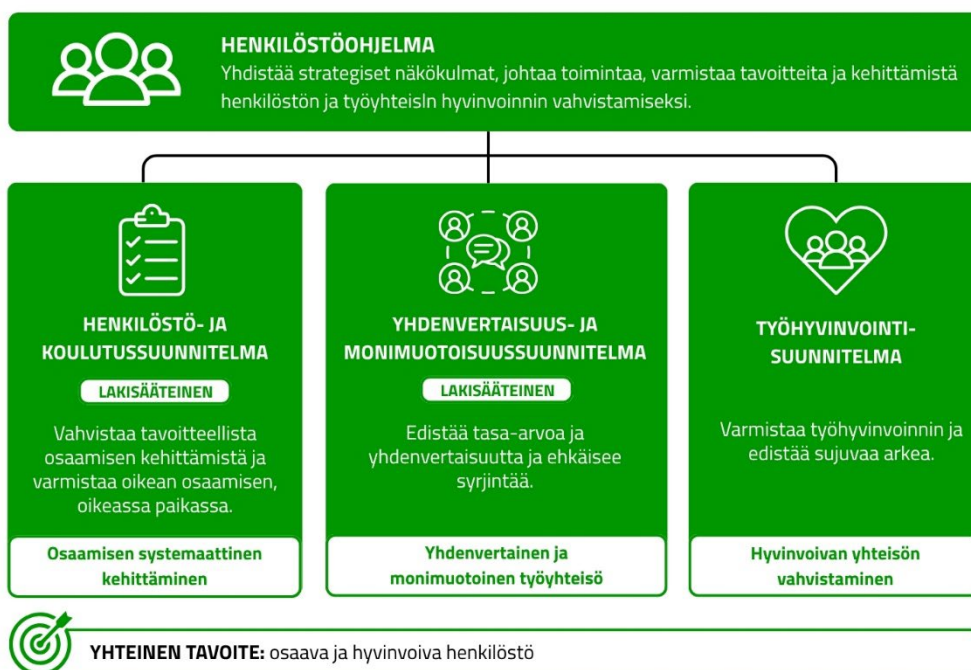
Kuva 3. Henkilöstöohjelman suhde muihin ohjelmiin ja suunnitelmiin

Henkilöstöohjelman toimeenpano, seuranta ja koordinointi on osa henkilöstöpalvelujen toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on tuottaa vaikuttavia henkilöstöpalveluita strategisena kumppanina, vastuullisesti, asiantuntevasti ja osallistavasti - yhteistä ymmärrystä rakentaen.

Henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstötyötä ja sitä konkretisoidaan toimenpiteiksi kolmen toisiaan tukevan suunnitelman avulla (kuva 4).

HENKILÖSTÖOHJELMAN JA SIIHEN LIITTYVIEN SUUNNITELMIEN KOKONAISUUS

Henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstöä ja työyhteisöön liittyvää kehittämistä. Sitä toteutetaan ja konkretisoidaan kolmen toisiaan tukevan suunnitelman avulla.



Kuva 4. Henkilöstöohjelma ja lakisääteiset suunnitelmat.

1.5 Valmisteluprosessin kuvaus

Henkilöstöohjelmaa on valmisteltu vuoden 2025 ja 2026 aikana. Pääpaino valmistelussa on ollut henkilöstöpalveluissa. Valmistelussa on hyödynnetty ja koottu yhteen olemassa olevaa tietoa. Keskeisinä lähteinä ja taustatietona ovat toimineet muun muassa Keudan strategia, osaamisen johtamisen työpajat, henkilöstötutkimuksen tulokset.

Työyhteisölupaus nostettiin Keuda-tasoiseksi kehittämiskohteeksi syksyllä 2025 ja ehdotuksia työyhteisölupaukseen kerättiin vuoden 2026 alussa toteutetun henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Tiimikohtaisissa tutkimustulosten käsittelytilaisuuksissa tiimit ideoivat työyhteisölupausta. Esitettyjen ideoiden pohjalta muodostettiin kymmenen lupausta, joista henkilöstö äänesti omat suosikkinsa huhtikuussa 2026. Äänestystuloksen perusteella neljästä eniten ääniä saaneesta lupauksesta muotoiltiin lopulliset Keudan työyhteisölupaukset.

Hyvinvoiva työyhteisö muodostuu meistä jokaisesta. Yhteisesti tiimeissä ideoidut ja äänestyksellä valitut työyhteisölupaukset vahvistavat keskinäiseen

luottamukseen pohjautuvaa kulttuuriamme ja toimivat esimerkkinä myös Keudan opiskelijoille siitä, millainen on toimiva työyhteisö.

Työyhteisölupausten pariin haluttiin rakentaa johtamislupaukset. Johtamislupauksia valmisteltiin ja työstettiin yhdessä esihenkilöiden valmennuksessa olleiden työpajojen ja keskustelujen, henkilöstön äänestyksen sekä esihenkilöfoorumin yhteisen käsittelyn pohjalta. Johtamislupaukset on vahvistettu johtoryhmässä.

Yhteisiä arkistrategia-aamuja on hyödynnetty henkilöstöohjelman valmisteluun. Henkilöstöohjelmasta on keskusteltu 9.5.2025 sekä 27.2.2026. Vuonna 2025 arkistrategia-aamuissa on keskusteltu yhdenvertaisuudesta Keudassa (25.4.2025) ja keudalaisuuden syventämisestä (28.2.2025). Lisäksi Orchidean kautta on voinut tuoda ideoita henkilöstöohjelman valmisteluun.

Henkilöstöohjelmaa ja sen valmistelua on käsitelty Keudan yhteistoimintaryhmässä ja johtoryhmässä.

2 Työyhteisölupaukset ja johtamislupaukset

Yhdessä valmistellut työyhteisölupaukset ja johtamislupaukset antavat lupauksen toimintakulttuurista, jota tavoittelemme ja samalla vahvistavat kulttuurin yhtenäisyyttä monipaikkaisessa organisaatiossa. Yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen on välttämätöntä, jotta strateginen päämäärä – hyvinvoiva yhteisö – voidaan saavuttaa.

Lupauksilla rakennetaan johdonmukaista laatua arkeen: henkilöstön ja esihenkilöiden yhteisesti tunnistamat toimintaperiaatteet ohjaavat vuorovaikutusta, työn organisointia ja oppimista sekä luovat edellytyksiä vaikuttavalle toiminnalle myös toimintaympäristön muuttuessa.

2.1 Työyhteisölupaukset

Työyhteisölupaukset kuvaavat henkilöstön sitoutumista yhteisiin periaatteisiin ja toimintatapoihin, jotka edistävät hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Ne ovat kirjallinen lupaus siitä, miten toimimme yhdessä. Keudan työyhteisölupaukset pohjautuvat Keudan arvoihin ja konkretisoivat niitä.

- Kohtaamme toisemme ystävällisesti, arvostavasti ja yhdenvertaisina työyhteisön jäseninä.
- Kunnioitamme toisen työtä, osaamista ja työaikaa.
- Rakennamme hyvinvoivaa ja turvallista työyhteisöä noudattamalla yhdessä sovittuja sääntöjä, ohjeita ja prosesseja.

Keudan työyhteisölupaukset



Kohtaamme toisemme ystävällisesti, arvostavasti ja yhdenvertaisina työyhteisön jäseninä.



Rakennamme hyvinvoivaa ja turvallista työyhteisöä noudattamalla yhdessä sovittuja sääntöjä, ohjeita ja prosesseja.



Kunnioitamme toisen työtä, osaamista ja työaikaa.

Kuva 5. Keudan työyhteisölupaukset

2.2 Johtamislupaukset

Johtamislupaukset ohjaavat esihenkilöitä luomaan edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle, osaamisen jakamiselle ja yhteiselle kehittämiselle. Johtamislupaukset tukevat myös henkilöstöohjelman toteutumista varmistamalla, että osaamisen kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja toiminnan seuranta ovat systemaattista ja läpinäkyvää.

Keudassa johdamme siten, että:

- ◆ **Johdamme vuorovaikutteisesti**
 Rakennamme avointa keskustelua, kuuntelemme henkilöstöä ja mahdollistamme osallistumisen päätöksentekoon ja kehittämiseen.
- ◆ **Edistämme psykologista turvallisuutta yhteisössämme**
 Kannustamme kysymään, tuomaan esiin näkemyksiä ja oppimaan myös virheistä. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa oppimisen ja yhteistyön.
- ◆ **Hyödynnämme tietoa johtamisessa ja tavoitteiden asettamisessa**
 Käytämme mittareita, dataa ja seurantaa työn kehittämisessä ja päätöksenteossa. Käännämme strategiset tavoitteet tiimien arjen työksi ja varmistamme, että kaikki ymmärtävät työn suunnan.

Keudan johtamislupaukset



Johdamme vuorovaikutteisesti

Rakennamme avointa keskustelua, kuuntelemme henkilöstöä ja mahdollistamme osallistumisen päätöksentekoon ja kehittämiseen.



Hyödynnämme tietoa johtamisessa ja tavoitteiden asettamisessa

Käytämme mittareita, dataa ja seurantaa työn kehittämisessä ja päätöksenteossa. Käännämme strategiset tavoitteet tiimien arjen työksi ja varmistamme, että kaikki ymmärtävät työn suunnan.



Edistämme psykologista turvallisuutta yhteisössämme

Kannustamme kysymään, tuomaan esiin näkemyksiä ja oppimaan myös virheistä. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa oppimisen ja yhteistyön.

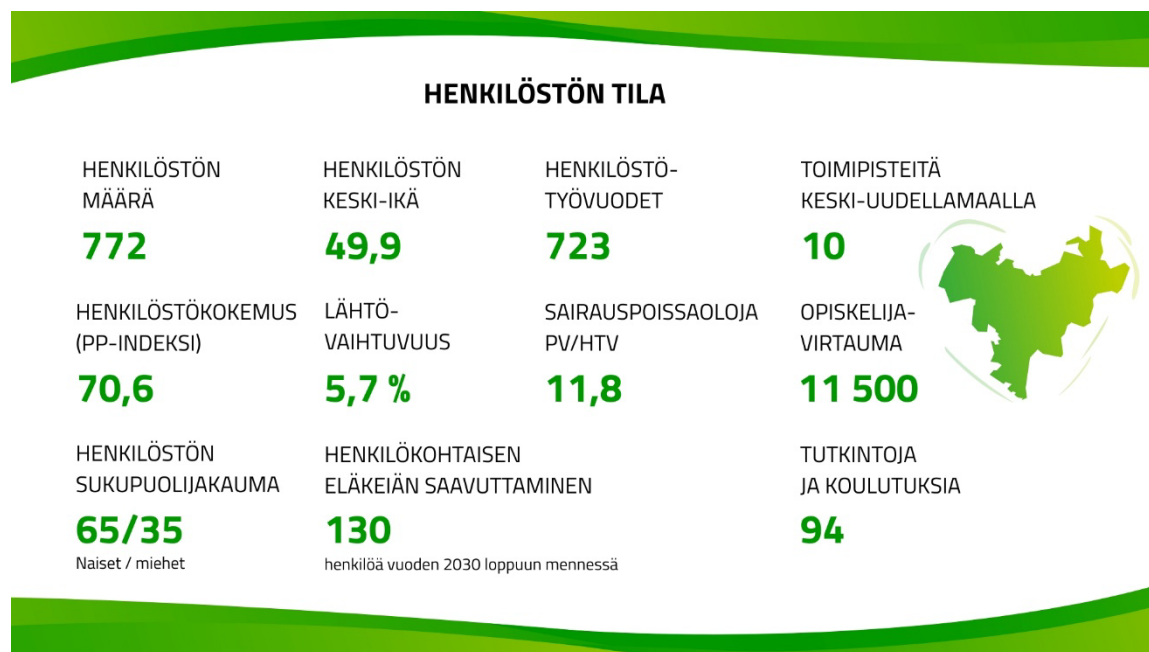
Kuva 6. Keudan johtamislupaukset.

3 Keudan henkilöstö ja toimintaympäristö

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on Keudan strategian toteuttamisen kannalta keskeinen tekijä. Tavoitteet muuttuvat tuloksiksi vasta, kun resursointi, osaaminen ja työkyky ovat oikeassa suhteessa tehtävään. Siksi henkilöstöön liittyvä tarkastelu ja tulevaisuuden muutosten ennakointi ovat välttämättömiä. Henkilöstörakenne, ikäjakauma ja osaamisprofiilit sekä toimintaympäristön muutosajurit liittyvät suoraan osaavan henkilöstön saatavuuteen, johtamisen tuen tarpeeseen ja työhyvinvoinnin ja -kyvyn riskien hallintaan. Nykytilan ja muutosajureiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen, vaikuttaa siihen, että tarvittavat kehittämis-toimenpiteet voidaan kohdentaa ja käynnistää ajoissa. Tarkastelulla varmistetaan se, että henkilöstöohjelman painopisteet tukevat Keudan strategisia tavoitteita vuosina 2026–2028.

3.1 Henkilöstön rakenne ja kehitysnäkymät

Keudan henkilöstörakenteen mitoituksen perustana on koulutuksen tavoitteisiin perustuva henkilöstö- ja osaamistarve. Keudassa työskentelee noin 770 viranhaltijaa ja työntekijää yhteensä eri kymmenessä toimipisteessä. Suurin osa henkilöstöstämme on opettajia. Keudalaiset työskentelevät ja uudet keudalaiset palkataan pääsääntöisesti vakinaisiin palvelussuhteisiin.



Kuva 7. Henkilöstön tila

Keudan henkilöstörakenne tukee perustehtävää. Suurin osa työstä kohdistuu opetuksen ja ohjauksen tehtäviin ja niiden ympärille rakentuvat tukipalvelut, kehittämistoiminta, johtaminen ja hallinto.

Henkilöstön ikärakenne on strategisesti keskeinen riski osaamisen jatkuvuuden ja osaavan henkilöstön saatavuuden näkökulmasta. Noin 20 prosenttia

henkilöstöstä saavuttaa henkilökohtaisen eläkeiän seuraavan viiden vuoden aikana. Suuri osa pedagogista osaamista ja hiljaista tietoa katoaa poistuvan henkilöstön mukana ellei osaamisen siirtoa varmisteta toimivin rakentein. Työnantajakuvan vahvistaminen on keskeistä sekä veto- että pitovoiman varmistamiseksi tulevaisuudessa.

Kymmenestä toimipisteestä rakentuvassa organisaatiossa esihenkilötyö on keskeisessä roolissa strategian toimeenpanon onnistumiseksi. Esihenkilötyön yhtenäisyyden vahvistaminen, sekä yhtenäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja prosessien rakentaminen korostuu monipaikkaisessa organisaatiossa.

3.2 Toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden haasteet

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat suoraan siihen, millaista osaamista, resursointia ja johtamisen tukea Keudassa tarvitaan. Ammatillisen koulutuksen toimintalogiikka, rahoitus ja tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset lisäävät osaltaan tarvetta henkilöstötiedolla johtamiselle. Toisaalta teknologioiden kehittymisen myötä tapahtuva työn murros kytkeytyy suureen osaan tehtävistä tavalla, jonka ennakoiminen on tässä hetkessä haastavaa. Lisäksi toimintaympäristön ulkoapäin tulevat muutokset ovat usein vaikeasti ennakoitavissa ja ne ovat osin nopeita.

Seuraavassa on kuvattu keskeisimmät tulevaisuuden muutosajurit ja haasteet, jotka ohjaavat henkilöstötyötä ja henkilöstöohjelman painopisteitä. Vuosina 2026–2028 ovat seuraavat:

- **Demografinen muutos ja eläköityminen:** henkilöstön ikärakenne ja lähivuosien eläköityminen lisäävät henkilöstösuunnittelun tarvetta, korostavat seuraajasuunnittelun merkitystä sekä osaamisen siirron systematisointia. Henkilöstötiedolla johtamisen tarve korostuu.
- **Kilpailu osaamisesta:** osaavan henkilöstön saatavuus vaihtelee ajoittain ja talouden suhdanteilla vaikutusta saatavuuteen. Kilpailu osaamisesta ja osaajista edellyttää sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan vahvistamista, sujuvia rekrytointiprosesseja sekä houkuttelevia ja vetovoimaisia työn tekemisen ja kehittymisen mahdollisuuksien kehittämistä.
- **Digitalisaatio, tekoäly ja teknologinen kehitys:** teknologia muuttaa työprosesseja ja työn tekemisen tapoja. Osaamisen kehittämisen varmistaminen, eettiset ja turvalliset toimintatavat sekä muutosjohtamisen tuki esihenkilöille korostuvat. Samalla monipaikkaisuus ja työn joustot edellyttävät yhteisiä pelisääntöjä ja yhdenmukaisia käytäntöjä.
- **Hyvinvointi, kuormitus ja työkykyriskit:** muutokset lisäävät kuormitusta ja edellyttävät ennakoivaa työkykyjohtamista, aktiivisen välittämisen sekä varhaisen tuen toimintamalleja sekä yhteistyötä eläkelaitoksen (KEVA), työterveyden ja työsuojelun kanssa.

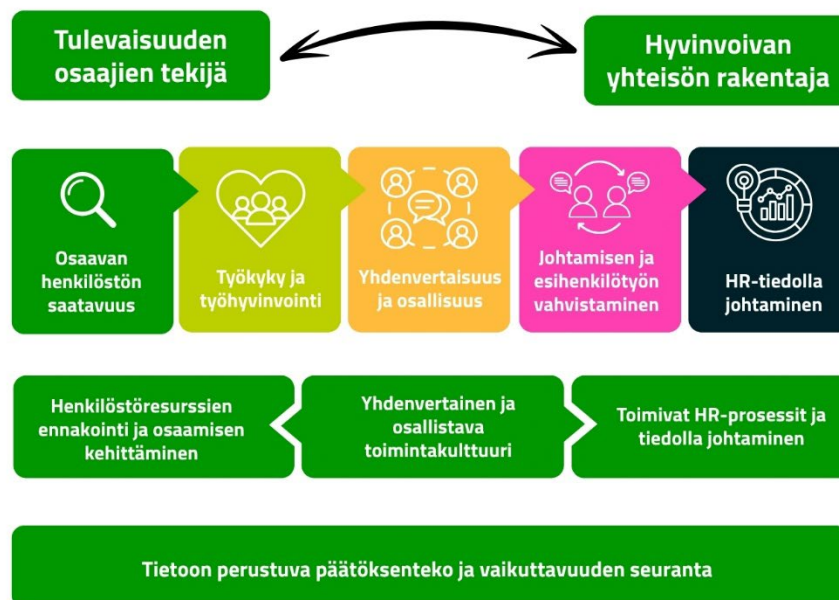
- **Monimuotoistuvat työyhteisöt:** työyhteisöjen monimuotoisuus (esim. taustat, kieli, työurat ja odotukset) kasvaa tulevaisuudessa. Muutos korostaa yhdenvertaisuuden, osallisuuden ja turvallisen vuorovaikutuksen johtamista.

4 Henkilöstöohjelman tavoitteet ja keskeiset painopisteet

Keudan strategian mukaiseen tavoitetilaa pääsy vuosina 2026–2028 varmistetaan valitsemalla keskeiset kehittämisen painopisteet tuleville vuosille. Painopistevalinnat vastaavat toimintaympäristön muutoksiin (mm. ikärakenne ja eläköitymiset, teknologinen kehitys ja monimuotoistuvat työyhteisöt) ja tukevat strategisia tavoitteita **hyvinvoivan yhteisön rakentaja** sekä **tulevaisuuden osaajien tekijä**.

HENKILÖSTÖOHJELMAN PAINOPISTEET 2026-2028

Varmistamme strategian toteutumiskyvyn tulevaisuuden osaajien tekijänä ja hyvinvoivan yhteisön rakentajana.



Kuva 8. Henkilöstöohjelman painopisteet 2026-2028.

Toimintaympäristön muutosajurit kohdentavat henkilöstöjohtamisen painopisteet teemoihin, joilla on suurin vaikutus strategian toteutumiskykyyn: henkilöstöressurssien ja osaamisen ennakointiin, osaamisen uudistumiseen ja saatavuuden varmistamiseen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen, yhdenvertaiseen ja osallistavaan toimintakulttuuriin sekä esihenkilötyön ja johtamisen vahvistamiseen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen edellytyksiä vahvistetaan kehittämällä HR-prosessien sujuvuutta ja digitalisaation hyödyntämistä sekä uudistamalla tiedolla johtamisen käytäntöjä, jotta päätöksenteko voidaan kytkeä ajantasaiseen, yhteismitalliseen ja vertailukelpoiseen henkilöstötietoon.

4.1 Henkilöstöohjelman painopisteet vuosille 2026-2028

Painopisteet vastaavat toimintaympäristön muutosajureihin ja ohjaavat päätöksentekoa siten, että henkilöstöresurssit, osaaminen ja työkyky pysyvät suhteessa perustehtävään, tuloksellisuusvaatimuksiin ja talouden reunaehtoihin. Kokonaisuus toimii johtamisen työkaluna: se jäsentää, mihin henkilöstöjohtamisen toimenpiteet kohdennetaan ja millä periaatteilla vaikutuksia seurataan.

4.1.1 Osaavan henkilöstön saatavuus

Henkilöstöresurssien ja osaamisen ennakointi kohdistuu henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamisprofiileihin sekä niiden suhteeseen Keudan perustehtävään, koulutustarjontaan ja rahoitus- ja tuloksellisuusvaatimuksiin. Strateginen merkitys perustuu siihen, että henkilöstö on keskeisin tuotantotekijä ja samalla suurin kustannuserä: resursointia ja osaamista koskevat valinnat määrittävät sekä toiminnan laadun että taloudellisen liikkumavaran. Ennakoinnin tavoitteena on vahvistaa muutuskäpykkyyttä ja vähentää osaamis- ja saatavuusriskejä tilanteessa, jossa henkilöstön ikärakenne ja eläköityminen sekä toimialakohtainen osaajapula muuttavat työvoiman tarjontaa.

Osaamisen johtamisen ja henkilöstön saatavuuden strateginen kysymys on, miten Keudan pedagoginen laatu, työelämäyhteistyö ja toimintatapojen uudistuminen varmistetaan tilanteessa, jossa osaajapula kohdentuu eri tavoin eri aloille ja työtehtäviin. Henkilöstörakenteen muutokset, eläköitymisen aiheuttamat jatkuvuusriskit sekä rekrytointimarkkinan kiristymisen korostavat systemaattista osaamisen johtamisen tarvetta. Ilman systemaattista osaamisen johtamista, riskinä on osaamisvajeiden kasautuminen, kuormituksen kasvu ja käpykkyyden eriytyminen toimipisteiden ja alojen välillä.

Tavoitteena on rakentaa yhtenäinen, tietoon perustuva osaamisen johtamisen kokonaisuus, jossa osaamistarpeet tunnistetaan ennakoivasti, osaamisen uudistuminen kytetään strategiaan tavoitteisiin ja osaamisen siirto varmistaa kriittisen tiedon jatkuvuuden. Saatavuuden varmistamiseksi työnantajakuva, rekrytointiprosessia jäsennetään koko henkilöstöpolun näkökulmasta (vetovoima, valinta, perehdytys, kehittyminen ja sitoutuminen), jotta rekrytoinnin onnistuminen ja henkilöstön käpyvyys tukevat pitkäjänteisesti Keudan perustehtävää.

4.1.2 Työkyky, työhyvinvointi ja turvallinen työarki

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen strateginen merkitys liittyy suoraan perustehtävän jatkuvuuteen ja tuottavuuteen: työkykyongelmien kasautuminen heikentää opetuksen ja ohjauksen laatua, lisää sijais- ja rekrytointitarvetta sekä kasvattaa kustannuksia. Painopistevalinta perustuu henkilöstötiedon indikaattoreihin, kuten sairauspoissaoloihin, työterveysyhteistyöstä nouseviin kuormitustekijöihin sekä työyhteisöjen kokemuksiin arjen sujuvuudesta. Tavoitteena on vahvistaa ennakoivaa työkykyjohtamista siten, että riskit tunnistetaan varhain, kuormitustekijöihin voidaan vaikuttaa rakenteellisesti ja esihenkilötyöllä on yhtenäinen tuki koko organisaatiossa. Strategisena tavoitteena on parantaa työuran kästävyttä, vähentää työkyvyttömyysriskiä ja varmistaa turvallinen työarki kaikissa toimipisteissä.

4.1.3 Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja osallisuus

Yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen on strategisesti keskeistä, koska se vaikuttaa suoraan henkilöstön sitoutumiseen, yhteistyökykyyn ja työyhteisöjen toimivuuteen monipaikkaisessa ja tehtävärakenteeltaan monimuotoisessa organisaatiossa. Painopiste kytkeytyy sekä toimintaympäristön muutokseen (monimuotoistuvat urapolut, odotukset ja työmarkkinat) että Keudan työyhteisö- ja johtamislupauksiin. Tavoitteena on vahvistaa käytäntöjä, jotka vähentävät eriarvoisuuden kokemusta ja tukevat psykologista turvallisuutta, jotta osaaminen ja kehittämiskyky voidaan varmistaa. Seuranta perustuu henkilöstötutkimuksen ja muiden palautekanavien tuottamaan tietoon sekä henkilöstörakenteen ja rekrytointien tarkasteluun (mm. edustavuus ja urakehitys).

4.1.4 Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen

Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen on strateginen mahdollistaja, koska esihenkilötyö välittää strategian arjen toiminnaksi ja vaikuttaa samanaikaisesti työn sujuvuuteen, osaamisen kehittymiseen, työkyvyn tukemiseen ja henkilöstön kokemukseen yhdenvertaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta. Monipaikkaisessa organisaatiossa johtamisen yhtenäisyys ja päätöksenteon ennakoitavuus korostuvat: ilman yhteisiä periaatteita ja toimintatapoja riskinä on käytäntöjen eriytyminen, kuormituksen kasvu ja epäselvyys henkilöstövastuissa. Painopistevalinta perustuu henkilöstöjohtamisen ydindataan (mm. henkilöstötutkimus, poissaolot ja vaihtuvuus) sekä johtamisen arjen havaintoihin, jotka kuvaavat tuen tarpeita ja prosessien toimivuutta. Tavoitteena on vahvistaa johtamisjärjestelmää ja esihenkilötyön edellytyksiä siten, että johtamislupaukset ja johtamisideologia näkyvät johdonmukaisesti arjen käytännöissä ja tukevat henkilöstön osaamista, sitoutumista ja hyvinvointia.

4.1.5 HR -tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on henkilöstöohjelman keskeinen mahdollistaja, koska strategiset henkilöstövalinnat edellyttävät ajantasaista ja yhteismitallista tietopohjaa. Painopiste perustuu siihen, että toimintaympäristön muutos (mm. rahoituslogiikka ja tuloksellisuusvaatimukset sekä osaavan henkilöstön saatavuus) lisää tarvetta kohdentaa resursseja ja kehittämistä läpinäkyvästi ja vaikuttavuusperusteisesti. HR-tiedolla johtamisen kehittämisen tavoitteena on vahvistaa ennakoitavuutta ja päätöksenteon laatua kokoamalla henkilöstöstä, osaamisesta ja työkyvystä muodostuvaa yhteistä kokonaiskuvaa, jonka avulla voidaan tunnistaa trendit, riskit ja vaikutukset. Seuranta rakentuu ydintunnuslukujen ja säännöllisen arvioinnin varaan siten, että henkilöstöjohtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella sekä strategisten tavoitteiden (laatu, työllisyys, hyvinvointi ja osallisuus) että talouden reunaehtoien näkökulmasta.

4.2 Mittarit, seuranta ja arviointi

Henkilöstöohjelmaa toteutetaan lakisääteisten henkilöstöä koskevien suunnitelmien sekä työhyvinvointisuunnitelman kautta. Onnistuminen edellyttää systemaattista seuranta- ja arviointia, jotta valitut painopisteet kohdentuvat oikein ja niiden vaikutuksia voidaan tarkastella suhteessa Keudan strategiaan tavoitteisiin.

Seurannan lähtökohtana on henkilöstöjohtamisen tiedollinen perusta: henkilöstöresurssien, osaamisen, työkyvyn ja johtamisen ilmiöt tehdään näkyviksi yhteismittariston ja säännöllisen raportoinnin kautta. Arvioinnin tavoitteena on tunnistaa kehityssuunnat, varhaiset signaalit ja vaikuttavuusketjut sekä tuottaa päätöksenteon tueksi analyysejä siitä, miten henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet kytkeytyvät toiminnan laatuun, tuloksellisuuteen ja talouden reunaehtoihin.

Henkilöstöohjelma päivitetään osana toiminnan ja talouden suunnittelua: päivitys perustuu seurantatietoon, henkilöstön ja esihenkilöiden palautteeseen sekä toimintaympäristön muutosten arviointiin. Tarkoituksena on ylläpitää ohjelman ajantasaisuutta, priorisointia ja strategista ohjausvaikutusta.

4.2.1 Mittarit ja raportointi

Mittaristo muodostuu sekä ennakoivista että toteutuneista indikaattoreista. Keskeisiä mittariteemoja ovat

1. henkilöstöresurssit ja saatavuus (mm. henkilöstömäärä ja -rakenne, vaihtuvuus, rekrytointien onnistuminen ja läpimeno)
2. osaaminen ja sen uudistuminen (mm. osaamisriskit, osaamisen kehittämisen kattavuus ja kohdentuminen sekä Keuda Akatemian kautta toteutuva oppiminen ja pätevytyminen)
3. työkyky ja työhyvinvointi (sairauspoissaolot, kuormitustekijät, työterveyden ja työsuojelun havainnot sekä työkyvyttömyysriskin kehitys) sekä
4. henkilöstökokemus ja johtamisen laatu (mm. henkilöstötutkimus ja muut palautekanavat).

HR – tiedolla johtamista kehitetään strategiakauden aikana siten, että johto ja esihenkilöt voivat seurata kehitystä trendien kautta, tunnistaa poikkeamat ja kohdentaa johtamisen huomion riskialueisiin. Seurannan periaatteena on, että mittareita tarkastellaan myös suhteessa toiminnan tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittareihin, jotta henkilöstöjohtamisen vaikutusketjut voidaan tehdä näkyviksi.

4.2.2 Henkilöstöohjelman päivittäminen ja arviointi

Henkilöstöohjelman päivitys perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen: ohjelman painopisteitä ja tavoitteita tarkennetaan, kun tietopohja, toimintaympäristö tai strategian toimeenpanon tarpeet muuttuvat.

Henkilöstöohjelman toimenpiteet on konkretisoitu kolmeen erilliseen suunnitelmaan (kuva 4), joissa toimenpiteet, tavoitteet ja mittarit tarkennetaan ja konkretisoidaan kehittämistyöksi tuleville vuosille. Näitä suunnitelmia ovat:

- henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (lakisääteinen)
- yhdenvertaisuus ja monimuotoisuussuunnitelma (lakisääteinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- työhyvinvointisuunnitelma.

Suunnitelmien päivitystyö ajoitetaan vuosikelloon siten, että ne kulkevat käsi kädessä toiminnan ja talouden suunnittelun kanssa sekä toisaalta varmistavat myös henkilöstönäkökulman huomioimisen. Suunnitelmien arviointi ja päivitysesitykset valmistellaan henkilöstöpalveluissa seurantatietoihin ja analyyseihin pohjautuen, ja ne käsitellään osana johtamisen rakenteita (mm. johtoryhmä, yhteistoimintaelin, työsuojelutoimikunta) ennen vahvistamista.

Tavoitteena on säilyttää henkilöstöohjelman strateginen ohjausvaikutus: varmistaa priorisointi, kohdentaa kehittäminen vaikuttavimpiin teemoihin sekä tehdä näkyväksi, miten henkilöstöresurssien, osaamisen ja työkyvyn kehitys tukee Keudan strategisia tavoitteita.

5 Henkilöstöjohtaminen Keudassa

Keudassa johtamista ohjaa yhteinen johtamisideologia, joka perustuu **integroidun johtamisen** ja palvelevan **johtamisen** periaatteisiin. Johtamisideologia luo yhteisen viitekehyksen esihenkilötyölle ja tukee Keudan strategisten tavoitteiden toteutumista henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kautta.

Johtamisideologia kuvaa, millaisella otteella Keudassa johdetaan: miten strategia, ihmiset, osaaminen ja arjen työ kytkeytyvät toisiinsa sekä millaisia odotuksia esihenkilötyölle asetetaan koko organisaatiossa.

5.1 Integroitu johtaminen

Integroitu johtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista ja johdonmukaista johtamista, jossa strategia, tavoitteet, toiminta ja ihmisten arki yhdistyvät toisiinsa. Integroidussa johtamisessa huomioidaan samanaikaisesti:

- organisaation perustehtävä ja strategiset tavoitteet
- henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja osallistuminen
- toimintaympäristön muutokset ja jatkuva kehittyminen.

Integroidun johtamisen keskiössä on yhteisen suunnan kirkastaminen ja strategisten tavoitteiden kääntäminen toiminnaksi eri tasoilla. Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, tiedon hyödyntämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Esihenkilötyössä tämä näkyy tavoitteiden selkeytenä, työn priorisointina ja kokonaisuuk-
sien hahmottamisena.

5.2 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen korostaa esihenkilön roolia henkilöstön työn ja osaamisen mahdollistajana. Palvelevassa johtamisessa johtamisen lähtökohtana on kysymys: *mitä henkilöstö tarvitsee voidakseen onnistua, kehittyä ja voida hyvin?*

Palveleva johtaminen Keudassa tarkoittaa, että esihenkilöt:

- tukevat henkilöstön osaamisen kehittymistä ja oppimista
- mahdollistavat työn sujuvuuden ja priorisoinnin
- rakentavat luottamusta, psykologista turvallisuutta ja avointa vuorovaikutusta
- antavat palautetta ja kannustavat yhteiseen kehittämiseen.

Palveleva johtaminen vahvistaa henkilöstön sitoutumista, osallisuutta ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Se on keskeinen tekijä hyvinvoivan ja oppivan työyhteisön rakentamisessa.

5.3 HR -prosessien sujuvuus ja digitalisaation hyödyntäminen

HR-prosessien sujuvuus ja digitalisaation hyödyntäminen ovat strategisia mahdollistajia, koska ne vaikuttavat sekä henkilöstökokemukseen että johtamisen toimintavarmuuteen. Kun prosessit ovat yhtenäiset ja tieto on saatavilla oikea-aikaisesti, esihenkilötyö kuormittuu vähemmän ja päätöksenteko perustuu yhdenmukaiseen tulkintaan. Painopiste kytkeytyy myös tuottavuuteen: prosessien laatu ja digitalisaation sekä automaation hyödyntäminen vapauttavat aikaa ydintyöhön ja vähentävät virheiden ja korjaavan työn määrää. Tavoitteena on vahvistaa koko organisaation toimintaedellytyksiä kehittämällä palveluprosesseja siten, että ne tukevat ennakoivaa henkilöstöjohtamista, parantavat läpinäkyvyyttä ja varmistavat tietosuojan ja hyvän tiedonhallinnan vaatimukset.

5.4 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan työnantajan yhteisesti sovittuja periaatteita ja linjauksia, jotka ohjaavat henkilöstöön liittyvää päätöksentekoa ja arjen toimintatapoja. Henkilöstöpolitiikka määrittää pelisäännöt ja toimintaperiaatteet ja konkretisoi strategiaa arjen johtamiseksi. Henkilöstöpolitiikan tarkoitus on varmistaa yhdenmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja ennakoitavuus koko organisaatiossa. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on varmistaa henkilöstön tasapuolinen kohtelu siten, että ratkaisut tehdään läpinäkyvästi yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti.

Henkilöstöpolitiikka kokoaa yhteen periaatteet, joilla varmistamme oikeudenmukaisen, ennakoitavan ja yhdenmukaisen henkilöstöjohtamisen. Se ohjaa päätöksentekoa ja toimintatapoja koko Keudassa sekä tukee yhteistoimintaa, hyvää työnantajakuvaa ja strategian toteutumista.

- **Yhteistoiminta ja vuorovaikutus:** henkilöstöä koskevat muutokset valmistellaan ja käsitellään yhteistoiminnan periaatteiden mukaisesti.
- **Palvelussuhdeasiat ja yhdenmukaiset käytännöt:** varmistetaan selkeät ohjeet ja tasapuolinen soveltaminen (esim. työaika, poissaolot, etä-/moni-paikkatyö, sijaisuudet).
- **Palkkaus ja palkitseminen:** kehitetään läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta.
- **Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus:** varmistetaan ohjeistus ja toteutuminen arjen johtamisessa ja toimintatavoissa.

6 Henkilöstöä koskevat suunnitelmat

Henkilöstöohjelmaa toteutetaan henkilöstöä koskevien suunnitelmien kautta. Nämä suunnitelmat löytyvät erillisestä dokumentista, joka pitää sisällään henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, työhyvinvointisuunnitelman sekä yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuussuunnitelman.

Linkki liitteisiin: Henkilöstöä koskevat suunnitelmat