Kangasniemi

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

2027

Sisällys

1 Johdanto ja tarkoitus 3
2 Strateginen perusta ja toimintaympäristö 3
2.1 Henkilöstöön vaikuttavat kehityskulut 3
3 Henkilöstön rakenne 5
3.1 Työvoiman käytön periaatteet 7
4 Osaamisen nykytila ja kehittämistarpeet 7
4.1 Yhteiset osaamisalueet 8
4.2 Osaamisen kehittämisen periaatteet 8
5 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytila 8
6 Johtamisen ja työyhteisökulttuurin tavoitteet 9
7 Kehittämistoimenpiteet ja tavoitteet 2027 9

1 Johdanto ja tarkoitus

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007) edellyttää, että kunnassa laaditaan yhteistoimintamenettelyssä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on ohjata työyhteisön pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistä sekä toimia jatkuvan vuoropuhelun välineenä työnantajan, henkilöstön ja henkilöstön edustajien välillä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tarkoituksena on tukea kunnan henkilöstöpolitiikkaa sekä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Suunnitelmassa kuvataan henkilöstön ja toimintaympäristön nykytila, ennakoitavat muutokset, osaamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteet, konkreettiset toimenpiteet, vastuut, aikataulut sekä seuranta.

Tarkoitus:

- vahvistaa strategian mukaista avointa, vuorovaikutteista, inhimillistä, yhteisöllistä, uudistuvaa ja kestävästi kehittyvää toimintakulttuuria
- varmistaa palvelujen edellyttämä osaaminen ja kriittisten tehtävien jatkuvuus
- edistää työkykyä, turvallisuutta, yhdenvertaisuutta ja hyvää työyhteisökäyttäytymistä
- kehittää johtamista, perehdytystä, tiedonkulkua ja yksiköiden välistä yhteistyötä
- koota kehittämistoimet mitattavaksi ja seurattavaksi kokonaisuudeksi

2 Strateginen perusta ja toimintaympäristö

Kangasniemen kunnan visio vuodelle 2029 on: ”Turvallista arkea, hyvää elämää ja toimeentuloa kestävässä maaseutukunnassa.” Henkilöstön kehittäminen tukee strategian kolmea painopistettä: turvallista arkea ja hyvinvointia, toimeentuloa ja yrittäjyyttä sekä kestävää ja vetovoimaista luonto- ja asuinympäristöä.

2.1 Henkilöstöön vaikuttavat kehityskulut

Väestö- ja palvelurakenteen muutokset sekä kuntatalouden paineet edellyttävät tehtävien, prosessien ja palveluverkkojen jatkuvaa arviointia. Henkilöstön näkökulmasta kyse on siitä, miten työ ja käytettävissä olevat voimavarat vastaavat muuttuvia palvelutarpeita. Arvioinnissa korostuvat tehtäväkokonaisuuksien tarkoituksenmukaisuus, työnjaon selkeys ja toimintatapojen kehittäminen. Palvelujen ja toiminnan muutoksia on siten tarkasteltava myös henkilöstötarpeen ja osaamisvaatimusten kannalta.

Henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen korostavat ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitystä. Rekrytointien ohella on tarkasteltava organisaatiorakennetta, tehtävien järjestämistä ja sitä, miten tarvittava osaaminen säilyy henkilöstön vaihtuessa. Osaamisen siirtäminen ja mentorointi tukevat kokemukseen perustuvan tiedon välittymistä työntekijältä toiselle.

Ohut organisaatio lisää toiminnan jatkuvuuteen liittyviä riskejä erityisesti silloin, kun avaintehtävien hoitaminen ja niiden edellyttämä osaaminen ovat harvojen henkilöiden varassa. Poissaolot ja sijaistamisen tarpeet korostavat selkeän työnjaon ja toimivien varahenkilöjärjestelyjen merkitystä. Jatkuvuuden turvaamisessa olennaista on tunnistaa tehtävät, joiden hoitaminen on varmistettava myös henkilöstön ollessa poissa, sekä tarkastella niihin liittyvää osaamista ja sijaistamisen mahdollisuuksia.

Digitalisaatio, tietoturva, tekoäly ja sähköiset palvelut muuttavat työn sisältöä, toimintatapoja ja henkilöstöltä edellytettävää osaamista. Muutoksessa ei ole kyse vain uusien välineiden käytöstä, vaan myös siitä, miten niitä

hyödynnetään osana päivittäistä työtä ja palvelujen tuottamista. Osaamisen kehittämisessä korostuvat digitaalisten työvälineiden hallinta, tietoturvalliset toimintatavat ja valmius omaksua uusia työskentelytapoja. Näitä tarpeita on tarkasteltava suhteessa eri tehtävien vaatimuksiin.

Ylikunnallinen yhteistyö, vastuukuntamallit ja ostopalvelut muuttavat tehtävien ja vastuiden jakautumista. Samalla muuttuu se, millaista omaa henkilöstöä, ulkopuolista työvoimaa ja asiantuntijapalveluja toiminnassa tarvitaan. Henkilöstösuunnittelussa on siksi tarkasteltava oman työn ja ulkopuolelta hankittavan työn muodostamaa kokonaisuutta. Keskeistä on työnjaon ja vastuiden selkeys sekä sen hahmottaminen, miten eri toimijoiden työ liittyy kunnan palvelujen järjestämiseen.

Työelämän monimuotoisuus ja henkilöstön erilaiset elämäntilanteet edellyttävät joustavia, yhdenvertaisia ja työkykyä tukevia ratkaisuja. Työn järjestämisessä on otettava huomioon sekä tehtävien vaatimukset että työntekijöiden erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet. Joustavuutta ja yksilöllisiä ratkaisuja on tarkasteltava yhdenvertaisten periaatteiden pohjalta. Tavoitteena on sovittaa yhteen työn sujuminen, erilaiset elämäntilanteet ja työkyvyn tukeminen.

Työtä muotoillaan mahdollisuuksien mukaan työkyvyn, osatyökykyisyyden, perhevapaiden, omaishoidon ja muiden elämäntilanteiden yhteensovittamiseksi yhdenvertaisesti. Kunta edistää mahdollisuuksien mukaan osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä sekä työssä jatkamista hyödyntämällä tehtävien muotoilua, kohtuullisia mukautuksia ja muita työkykyä tukevia järjestelyjä.

Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen siirtämisestä, työkuormasta ja työuran jatkamista tukevista ratkaisuista keskustellaan ennakoivasti.

Työkyvyttömyysuhan tilanteissa käytetään varhaisen tuen mallia, työterveysneuvottelua, työkykysuunnitelmaa, korvaavaa työtä ja tilapäisiä työjärjestelyjä.

Organisaatiomuutoksissa ja mahdollisissa työttömyysuhan tilanteissa tuetaan henkilöstön osaamisen päivittämistä, uudelleensijoittumista ja työmarkkinakelpoisuuden säilymistä käytettävissä olevin keinoin.

3 Henkilöstön rakenne

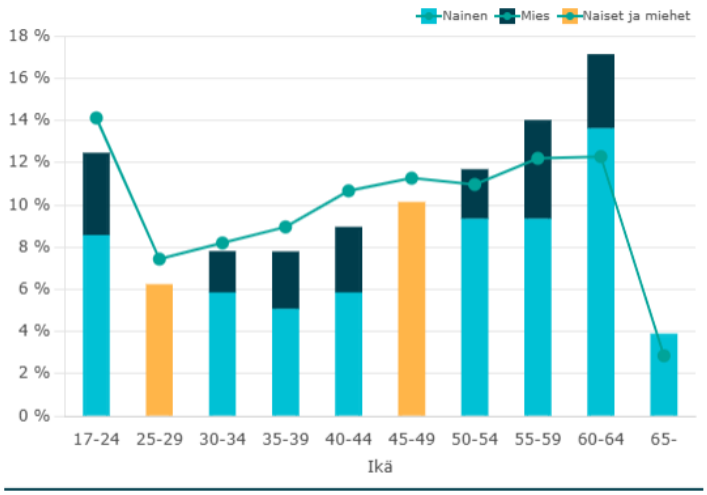
Vuoden 2025 lopussa kunnassa työskenteli 175 henkilöä, joista 149 oli vakinaisessa ja 26 määräaikaisessa palvelussuhteessa. Määräaikaisten palvelussuhteiden määrässä ei arvioida tapahtuvan olennaista muutosta vuonna 2027. Määrään vaikuttavat erityisesti sijaisuudet, määräaikaiset hankkeet ja muut lakiin perustuvat määräaikaisuuden perusteet. Henkilöstörakennetta ja -tarvetta arvioidaan vuosittain talousarvion, henkilöstösuunnitelman ja henkilöstökertomuksen yhteydessä.

Henkilöstön keski-ikä	
2025	ed.vuosi
45,5 vuotta	+0,4 vuotta

Osuus < 40 vuotta	>= 40 vuotta
34,2 %	65,8 %
+0,2 %	-0,2 %

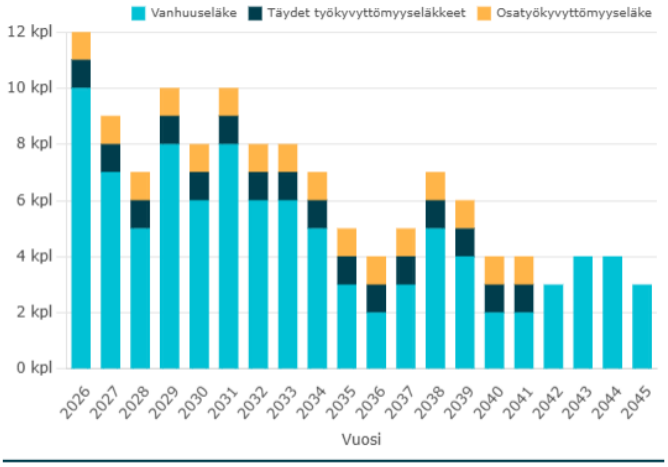
Eläköitymisennuste eläkelajeittain (viisi ensimmäistä vuotta)
23,1 %
44 hlöä

Ikäjakauma 2025



Lähde: Kevan Avaintiedot, Kangasniemen kunta

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



Lähde: Kevan Avaintiedot, Kangasniemen kunta

Eläkkeelle siirtymisten lisääntyessä on tärkeää onnistua vaihtoehtoisten ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamisen ja toiminnan järjestämistapojen löytämisessä, toimintojen ja työtehtävien uudelleenjärjestelyissä ja mahdollisen uuden henkilöstön rekrytoinneissa. Henkilöstön vaihtuessa tulee varmistua osaamisen ja ns. hiljaisen tiedon säilymisestä etenkin organisaation toiminnan kannalta kriittisten avaintehtävien ja asiantuntijatehtävien osalta. Tämä on myös olennainen osa sisäistä riskien hallintaa.

Kangasniemen kunta on ilmoittautunut osallistumisensa Elämänviisaus työssä: jatkuvaa oppimista ja työurien joustavuutta 55+ työntekijöille -hankkeeseen. Hanke toteutetaan ajanjaksolla 01.03.2027–31.10.2029.

Hankkeessa on seuraavia toimenpiteitä:

TP1. yli 55-vuotiaiden osaaminen näkyväksi. Tuetaan oppimista, osaamisen tunnistamista sekä elämänkulullista ennakointia työelämässä

TP2. tuetaan esihenkilötyötä sekä ikäjohtamisen osaamista sekä kehitetään mm. osaamisen siirtämiseen liittyviä käytäntöjä

TP3. Elämänviisaus-koulutuskokonaisuudet ja uudet toimintamallit vahvistavat osaamista ja tukevat pidempiä työuria – ratkaisut levitetään alueellisesti ja valtakunnallisesti.

Kunnanhallitus	naisia	miehiä	yhteensä
Vakituiset	10	4	**14**
Määräaikaiset	3	1	**4**
Sivistys- ja hyvinvointitoimi			
Vakituiset	81	21	**102**
Määräaikaiset	15	0	**15**
Sijaiset	2		**2**
Oppisopimusopiskelijat			
Tekninen toimi			
Vakituiset	20	13	**33**
Määräaikaiset	2	2	**4**
Oppisopimusopiskelijat	1		**1**

Sukupuolijakauma, vakituiset työntekijät	2023	2024	2025	muutos% ed. vuosi
naisia	113	111	111	0
miehiä	38	38	38	0
miesten osuus %	25,2	25,5	25,5	0

Lokakuun 2025 tilaston mukaan vakituisen henkilöstön osalta Kangasniemen kunnan miesten keskimääräinen tehtäväkohtainen kuukausipalkka oli 2 894,43 euroa ja naisten 2 861,68 euroa. Naisten tehtäväkohtainen keskipalkka oli siten 32,75 euroa eli 1,13 prosenttia miesten keskipalkkaa pienempi. Keskiarvojen vertailu kuvaa sukupuolten välistä palkkaeroa koko tarkastellussa joukossa, mutta ei sellaisenaan osoita, maksetaanko samasta tai samanarvoisesta työstä eri palkkaa.

Valtakunnalliseen kunta-alan tilanteeseen verrattuna Kangasniemen sukupuolten välinen keskimääräinen palkkaero on pieni. Vuonna 2023 naisten ja miesten välinen palkkaero oli kunta-alalla valtakunnallisesti 11,9 prosenttia, kun Kangasniemellä lokakuussa 2025 ero oli 1,13 prosenttia.

Palkkaerojen vertailussa on kuitenkin otettava huomioon henkilöstörakenne sekä naisten ja miesten sijoittuminen eri ammatti- ja tehtäväryhmiin. Kunta- ja hyvinvointialoilla palkkaeroihin vaikuttaa merkittävästi työmarkkinoiden sukupuolittainen eriytyminen eli se, että naiset ja miehet työskentelevät osittain eri aloilla, tehtävissä ja asemissa. Tästä syystä koko henkilöstön keskipalkkojen perusteella ei voida tehdä johtopäätöstä samapalkkaisuuden toteutumisesta, vaan arvioinnissa tulee tarkastella erikseen samoja ja samanarvoisia tehtäviä sekä palkkauksen perusteita.

3.1 Työvoiman käytön periaatteet

- Henkilöstö palkataan lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen, kun työvoiman tarve on pysyvä.
- Määräaikaisuutta käytetään vain lakiin perustuvasta ja dokumentoidusta syystä, kuten sijaisuudesta, hankkeesta, harjoittelusta tai ajallisesti rajatusta tehtävästä.
- Tehtäviä täytettäessä arvioidaan ensin työn tarve, tehtäväkokonaisuus, sisäinen työnjako, osaamistarve ja talousarvion mukainen henkilöstöresurssi.
- Ostopalveluja ja muita ulkopuolisia resursseja käytetään täydentävästi, kun se on palvelun jatkuvuuden, erityisosaamisen, tilapäisen tarpeen tai kokonaistaloudellisuuden kannalta perusteltua.
- Hankinnoissa ja kumppanuuksissa huolehditaan työympäristön turvallisuudesta, tietosuojasta, salassapidosta, perehdytyksestä ja vastuiden selkeydestä.

4 Osaamisen nykytila ja kehittämistarpeet

Henkilöstökoulutus vahvistaa ammatillista osaamista ja kehittää työyhteisön toimintatapoja kunnan tavoitteiden mukaisesti. Riittävä osaaminen ja ammattitaito tukevat työhyvinvointia sekä mahdollistavat työssä onnistumisen ja kehittymisen.

Vuonna 2027 työnantajalle ei enää makseta henkilöstökoulutukseen perustuvaa koulutuskorvausta. Järjestelmän lakkauttamisen jälkeen koulutusta suunnitellaan kunnan toiminnan ja henkilöstön tunnistettujen osaamistarpeiden pohjalta. Koulutusten toteutumista ja koulutuspäiviä seurataan edelleen osana osaamisen kehittämistä ja tämän suunnitelman arviointia.

Henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ja tulosten arvioinnissa huomioidaan lainsäädännön vaatimukset, kunnan toiminnan kehittämistarpeet ja käytettävissä olevat mahdollisuudet. Palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen kohdistuvat muutospaineet, lainsäädännön muutokset ja rakenteelliset uudistukset edellyttävät osaamisen kehittämistä. Koulutuksella tuetaan myös palvelujen ja tuotantotapojen jatkuvaa kehittämistä. Henkilöstön omat näkemykset osaamistarpeista pyritään huomioimaan, ja koulutus kohdennetaan työyksiköiden perustehtävää ja tavoitteita tukevaan lisäosaamiseen.

Ammattitaitoa ylläpitävän ja lisäävän koulutuksen tarvetta arvioidaan jokaisen työntekijän kohdalla henkilökohtaisesti kehityskeskustelujen yhteydessä ja tarvittaessa muulloinkin. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä osallistuu vuosittain työnantajan itsensä järjestämään tai ulkopuolelta hankittuun täydennyskoulutukseen vähintään kolme päivää. Johto- ja esihenkilötehtävissä olevien henkilöiden edellytetään suunnitelmallisesti kehittävän johtamis- ja esihenkilötaitojaan.

Kunnan palveluksessa olevan henkilöstön ammatillinen osaaminen on pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Sitä on kehitetty ja ylläpidetty erilaisilla henkilöstökoulutuksilla. Aiemman työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella myös henkilöstö on pääsääntöisesti arvellut oman osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja vastaavan työn vaatimuksia.

Työntekijälle voidaan myöntää 8 palkallista vapaapäivää vuodessa omatoimiseen opiskeluun oppilaitoksessa, mikäli työnantaja katsoo sen edistävän ammatillista osaamista. Myöntämisen edellytyksenä on, että työtehtävät eivät vaarannu ja lisäresurssia ei ole tarpeen palkata. Esihenkilö tekee arvioinnin ja päätöksen asiasta.

Tavoitteena on edetä kohti oppivaa organisaatiota, mitä kehittyvä työympäristö kaiken aikaa vaatii. Johdon ja esihenkilöiden on luotava oppimista edistävää ilmapiiriä ja jokaisella työntekijällä on vastuu itsensä ja työnsä kehittämisestä. Oppimista edistävä ilmapiiri tarkoittaa uusien toimintatapojen kokeilujen oppimista, tukemista

ja avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Työyhteisöissä vallitsevaa työperäistä tietoa (ns. hiljaista tietoa) on pyrittävä hyödyntämään ja jakamaan työyhteisöjen sisällä.

4.1 Yhteiset osaamisalueet

- digitaidot, Microsoft 365 -ympäristö, tietoturva ja tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen
- selkeä viestintä ja vuorovaikutus
- työturvallisuus, varautuminen, ensiapu ja häiriötilanteissa toimiminen
- esihenkilötyö, muutosjohtaminen, palautetaidot ja työkyvyn johtaminen
- ammatillinen erityisosaaminen toimialoittain

4.2 Osaamisen kehittämisen periaatteet

- Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen perustuvat kunnan strategiaan, palvelutavoitteisiin, tehtävän vaatimuksiin ja tunnistettuihin osaamisvajeisiin.
- Oppimismuotoina hyödynnetään koulutusten lisäksi perehdytystä, mentorointia, webinaareja ja Eduhouse-tyyppisiä digitaalisia sisältöjä.
- Pitkäkestoisesta tai kustannuksiltaan merkittävästä koulutuksesta sovitaan erikseen työnantajan kanssa.
- Esihenkilö varmistaa koulutuksen hyödyn siirtymisen käytäntöön ja tarvittaessa tiedon jakamisen työyhteisölle.

5 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytila

Vuoden 2025 työhyvinvointikyselyn kokonaiskuva oli myönteinen. Kyselyyn vastasi 135 työntekijää, vastausprosentti oli 76,7 ja 88 prosenttia vastaajista suosittelisi Kangasniemen kuntaa työpaikkana. Kehittämistarpeita tunnistettiin perehdytyksessä, yksiköiden välisessä yhteistyössä, palautteen hyödyntämisessä, tiedonkulussa ja johtamisen avoimuudessa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen kytkeytyy työterveysyhteistyön toimintasuunnitelmaan, työsuojelun toimintaohjelmaan, vaarojen arviointiin, poissaolo-ohjeeseen, varhaisen tuen malliin, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan sekä epäasiallisen kohtelun ehkäisyn ja käsittelyn ohjeeseen.

Vuonna 2027 toteutetaan koko henkilöstölle työhyvinvointikysely, jolla arvioidaan työhyvinvoinnin, johtamisen, perehdytyksen, tiedonkulun ja yhteistyön kehitystä. Kysely toteutetaan luottamuksellisesti, ja tulokset käsitellään siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Tuloksia verrataan vuoden 2025 kyselyyn vertailukelpoisin osin ja käsitellään henkilöstön kanssa työyksiköissä sekä yhteistyöryhmässä. Tulosten perusteella sovitaan konkreettiset kehittämistoimet, vastuut ja aikataulut sekä seurataan niiden toteutumista osana suunnitelman vuosittaista arviointia.

Työsuojelu

Kunnassa on työsuojelutoimikunta, joka koostuu työsuojelupäälliköstä ja työsuojeluvaltuutetuista. Virallinen kunnan yhteistoiminta- ja työsuojeluelin on yhteistyöryhmä, joka koostuu viranhaltijoiden, työntekijöiden ja työnantajan edustajista.

Henkilökunnan työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon liittyvät TYHY-toimet suunnitellaan vuosittain TYHY-toimikunnassa ja käsitellään kunnan yhteistyöryhmässä. Työsuojelutoimikunta toimii kunnan TYHY-toimikuntana ja siihen on pyritty vuosittaisen kyselyn avulla saamaan lisää aktiivisia työntekijöitä.

6 Johtamisen ja työyhteisökulttuurin tavoitteet

- Tavoitteet ja vastuut ovat ymmärrettäviä, ja henkilöstö tietää, miten oma työ tukee kuntastrategiaa.
- Päätöksistä, muutoksista ja niiden perusteista viestitään oikea-aikaisesti ja tasapuolisesti.
- Esihenkilöt käyvät säännöllisesti kehitys-, palaute- ja työkykykeskusteluja.
- Hyvää työkäyttäytymistä edellytetään kaikilta, ja epäasialliseen kohteluun puututaan viivytyksettä.
- Henkilöstö osallistuu oman työnsä, prosessien ja palvelujen kehittämiseen.
- Muutoksissa arvioidaan henkilöstövaikutukset ja huolehditaan riittävästä vuoropuhelusta.

7 Kehittämistoimenpiteet ja tavoitteet 2027

Vuoden 2027 kehittämistoimenpiteet kokoavat yhteen työyhteisön keskeiset painopisteet. Alla olevassa taulukossa määritellään toimenpiteet, vastuut, sekä mittarit ja tavoitteet, joiden avulla toteutumista seurataan.

Painopiste	Toimenpide	Vastuu	Mittari / tavoite
1. Perehdytys	Yhtenäinen digitaalinen perehdytyspolku, yksikkökohtainen tarkistuslista ja perehdytyksen seurantakeskustelu.	Henkilöstöpalvelut, esihenkilöt	100 % perehdytystavoite, seurantakeskustelu toteutuu
2. Ammatillinen osaaminen	Koulutuspäivät ja dokumentoidut muut oppimistoimet	Toimialajohtajat; esihenkilöt	Toteutuneet koulutuspäivät (229 koulutuspäivää 2025)
3. Digiosaaminen ja tekoäly	tietoturva-, M365- ja vastuullisen tekoälyn koulutukset tehtäväryhmittäin.	Tietohallinto, hallinto, esihenkilöt	Koulutuksiin osallistuminen
4. Johtaminen	Yhteiset esihenkilötapaamiset, esihenkilövalmennukset	Kunnanjohtaja; hallintojohtaja	Osallistumisaste
5. Tiedonkulku ja yhteistyö	Yhteiset henkilöstöinfot; aamukahvit, henkilöstötilaisuudet,	Johtoryhmä; esihenkilöt	Infojen määrä ja tavoittavuus
6. Työkyvyn tuki	Varhaisen tuen, korvaavan työn ja työhön paluun käytäntöjen yhtenäinen toteutus; Kompassi-tiedon hyödyntäminen tietosuoja huomioiden.	Esihenkilöt; HR; työterveys	Sairauspoissaolot, varhaisen tuen toimet, työhön paluun onnistuminen
7. Turvallinen työympäristö	Vaarojen arvioinnit, työpaikkaselvitykset ja ilmoitettujen puutteiden käsittely sovitussa määräajassa.	Työsuojelupäällikkö; esihenkilöt; työterveys	Arviointien kattavuus, tapaturmat, korjausten toteutuminen
8. Yhdenvertaisuus	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoimien toteutus, esteettömyys ja kohtuulliset mukautukset, hyvän käytöksen periaatteet osaksi perehdytystä.	Johtoryhmä; HR; esihenkilöt	Toimien toteuma, henkilöstökyselyn tulokset
9. Työnantajakuva ja rekrytointi	Avoimet tehtävät kuvataan realistisesti; hakijakokemusta ja rekrytointien onnistumista seurataan.	Rekrytoivat esihenkilöt; HR	Hakijamäärät
10. Työhyvinvointi	Yksikkökohtaiset kehittämistoimet työhyvinvointikyselystä; TYHY-toimet tukevat yhteisöllisyyttä ja työkykyä.	YTR, henkilöstöhallinto, esihenkilöt	88 % suositteluasteen säilyminen, vastausaste vähintään 76,7 % (2025)