

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2027–2028

KIRKKONUMMI
KYRKSLÄTT

3.11.2026 Johtoryhmä
12.11.2026 YTR
25.11.2026 Henkilöstöjaosto

Sisällys

1. Johdanto 3

1.1. Lainsäädännöllinen perusta 4

1.1.1. Tasa-arvolaki 4

1.1.2. Yhdenvertaisuuslaki 4

1.2. Suunnitelman valmisteluprosessi Kirkkonummen kunnassa 4

2. Nykytilan kuvaus 5

2.1. Henkilöstörakenne 5

2.2. Palvelussuhderakenne 9

2.3. Palkkakartoitus 10

2.4. Henkilöstökyselyt ja osaamiskartoitus 12

2.4.1. Pulssi-kyselyt 12

2.4.2. Osaamiskartoitus 13

2.4.3. Esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeet 13

2.5. Henkilöstöprosessit ja -ohjeet 14

2.6. Johtopäätökset nykytilasta 15

3. Tavoitteet ja toimenpiteet vuosille 2027–2028 16

3.1. Oikeudenmukaiset ja yhdenvertaiset henkilöstöprosessit ja -käytännöt 18

3.1.1. Toimenpiteet 18

3.2. Yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen 19

3.2.1. Toimenpiteet 19

3.3. Työkyvyn vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen 21

3.3.1. Toimenpiteet 21

3.4. Suunnitelman koonti ja vastuutahot 23

4. Arviointi ja seuranta 26

5. Lopuksi 26

6. Lähteet 28

1. Johdanto

Tämä suunnitelma koskee Kirkkonummen kunnassa työskentelevää henkilöstöä. Sen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti kaikissa palvelussuhteen vaiheissa ja että jokainen voi tehdä työnsä ilman syrjintää, häirintää tai epäasiallista kohtelua.

Suunnitelma keskittyy suunnitelmakauden 2027–2028 tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Vuoden 2026 toimenpiteiden toteutumisesta laaditaan erillinen raportti vuoden 2027 aikana, kun tarvittavat henkilöstö-, kysely- ja muut seurantatiedot vuodelta 2026 ovat käytettävissä. Toteumaraportin havaintoja hyödynnetään tämän suunnitelman toimeenpanossa. Lisäksi kunnassa valmistellaan erillinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuodelle 2027. Palkkakartoitus laaditaan joka toinen vuosi, Kirkkonummen kunnassa seuraavan kerran vuonna 2027.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on sekä lakisääteinen asiakirja että käytännön työväline, joka tukee kuntastrategian toteuttamista, johtamista ja työyhteisöjen kehittämistä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on kiinteä osa strategista henkilöstöjohtamista ja työyhteisöjen kehittämistä. Se kytkeytyy ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, johtamiseen, työhyvinvointiin sekä henkilöstöä koskevien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen. Tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä edistetään läpileikkaavasti henkilöstön koko palvelussuhteen elinkaaren ajan, ja toteutumista arvioidaan osana henkilöstötiedolla johtamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Suunnitelma koskee kaikkia kunnan toimialoja, palveluryhmiä, työyksiköitä sekä virka- ja työsuhteista henkilöstöä. Suunnitelma perustuu Kestävän kasvun ohjelmaan (Kirkkonummen kunta 2025a), talousarvioesitykseen vuodelle 2027 (Kirkkonummen kunta 2026a) ja vahvistaa kunnan henkilöstöpoliittisia periaatteita (Kirkkonummen kunta 2025b) sekä kuntastrategian (Kirkkonummen kunta 2024) ja strategisen osaamisen kehittämisen neljän osa-alueen toteuttamista. Suunnitelman nykytilan kuvauksessa on hyödynnetty henkilöstöä koskevia tietoja syyskuulta 2026 sekä vuoden 2025 palkkakartoituksen tietoja (Henkilöstökertomus 2026b). Tavoitteet ja toimenpiteet sekä vastuutahot esitetään kootusti luvussa 3.4 (Taulukko 9).

Kuntastrategian ja Kestävän kuntatalouden ohjelman päivitykset ovat parhaillaan käynnissä. Tässä suunnitelmassa käytetty lähde on julkaistu ohjelman aiemmalla nimellä Kestävän kasvun ohjelma (Kirkkonummen kunta 2025a). Ohjelman nykyinen nimi on Kestävän kuntatalouden ohjelma. Tämä suunnitelma perustuu valmisteluhetkellä voimassa oleviin hyväksyttyihin linjauksiin, ja päivitysten vaikutukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen arvioidaan niiden valmistuttua.

1.1. Lainsäädännöllinen perusta

1.1.1. Tasa-arvolaki

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) velvoittaa työnantajaa edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Suunnitelmassa arvioidaan tasa-arvon toteutumista työpaikalla, tarkastellaan palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja sekä määritellään tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Tasa-arvolain 6 a §:n mukaisesti tasa-arvosuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstön edustajille tulee turvata tosiasialliset mahdollisuudet osallistua suunnitelman valmisteluun. Suunnitelman tulee sisältää selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi sekä arvio aikaisempien toimenpiteiden toteutumisesta.

1.1.2. Yhdenvertaisuuslaki

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja kehitettävä työoloja sekä henkilöstövalintoja ja henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa. Edistämistoimenpiteiden tulee perustua työpaikan tarpeisiin. Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, tulee olla suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta käsitellään henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa.

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Syrjintä on kielletty iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työnantajan tulee myös tehdä kohtuulliset mukautukset vammaisen henkilön yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi.

1.2. Suunnitelman valmisteluprosessi Kirkkonummen kunnassa

Suunnitelma valmisteltiin syksyllä 2026 henkilöstöpalveluiden, pääluottamusedustajien ja työsuojeluvaltuutettujen yhteistyönä. Valmistelussa hyödynnettiin henkilöstöä, palkkausta, työhyvinvointia ja työturvallisuutta koskevia tietoja sekä henkilöstön edustajien esiin nostamia teemoja ja havaintoja. Uuden henkilöstöjärjestelmän käyttöönotto keväällä 2026 on vaikuttanut muun muassa muutoksiin henkilötietojen raportoinnissa.

Asiakirjaa on käsitelty aktiivisesti henkilöstön edustajien kanssa yhteistyöpalavereissa. Lopuksi suunnitelma käsitellään kunnan johtoryhmässä 3.11.2026, yhteistoimintaryhmässä 12.11.2026 sekä henkilöstöjaostossa 25.11.2026.

2. Nykytilan kuvaus

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön nykytilaa henkilöstö-, palvelussuhde- ja palkkarakenteen sekä muiden henkilöstöä koskevien selvitysten valossa. Tavoitteena on tarjota yleiskuva kunnan henkilöstöstä vuosien 2027–2028 suunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden pohjaksi.

Henkilöstötiedot perustuvat 1.4.2026 käyttöön otetusta Personec F -henkilöstö- ja palkkajärjestelmästä 1.9.2026 poimittuihin raportteihin, joiden tarkastelujakso on 1.1.–30.9.2026. Tiedot kuvaavat poimintahetkellä järjestelmään kirjattuja tietoja, eivät koko tarkastelujakson lopullista toteumaa. Aineisto sisältää 1 667 henkilöä ja 1 879 palvelussuhdetta. Samalla henkilöllä voi olla useita samanaikaisesti voimassa olevia palvelussuhteita. Henkilö- ja palvelussuhdemäärät vaihtelevat tarkastelujakson ja -hetken mukaan.

Koska yksittäisten henkilöiden ja voimassa olevien palvelussuhteiden määrä aineistossa tarkasteluhetkellä eroaa, suunnitelman nykytilan kuvauksessa on erotettu henkilöstörakennetta ja palvelussuhderakennetta kuvaavat luvut. Tämän suunnitelman nykytilan kuvauksessa henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja toimialajakauma on kuvattu henkilömäärän (n = 1 667) perusteella. Vakituisten ja määräaikaisten sekä kokoaikaisten, osa-aikaisten ja sivutoimisten palvelussuhteiden rakennetta sen sijaan kuvataan suhteessa palvelussuhteiden määrän (n = 1 879).

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista vuonna 2026 arvioidaan ja aineiston tarkastelua syvennetään vuonna 2027 erikseen laadittavassa palkkakartoituksessa sekä vuoden 2026 toteumaraportissa. Palkkakartoituksessa ja toteumaraportissa huomioidaan tarkemmin muun muassa työhönottoon, tehtävien jakoon, eri tehtäviin sijoittumiseen sekä palkkaukseen liittyviä tekijöitä.

2.1. Henkilöstörakenne

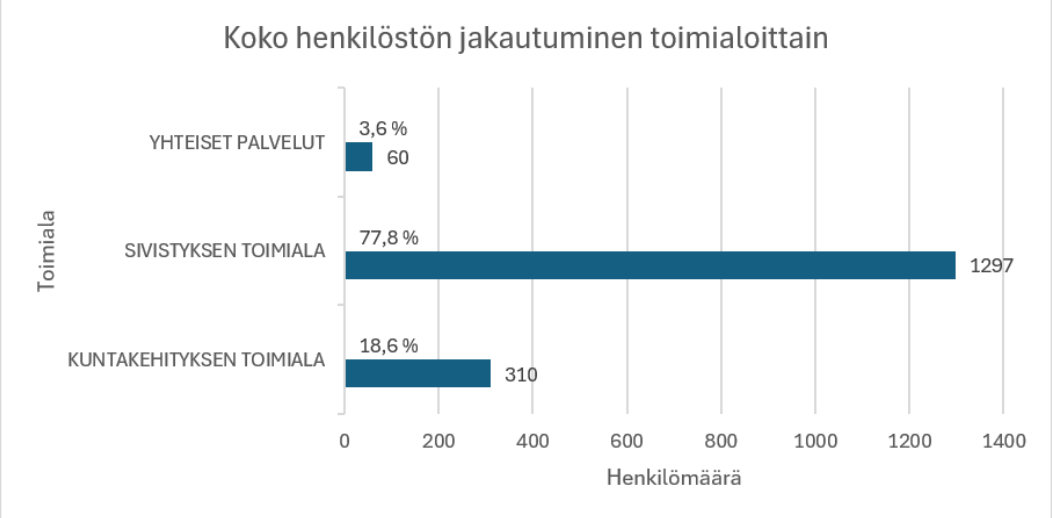
Tarkasteluaikana Kirkkonummen kunnassa työskenteli yhteensä 1 667 henkilöä. Taulukon 1 mukaan henkilöstön kokonaismäärä on pysynyt vuosien 2024–2026 tarkastelussa melko vakaana. Vuonna 2024 henkilöstömäärä oli 1 689 ja vuonna 2025 yhteensä 1 692. Vuoden 2026 syyskuun henkilöstömäärä oli siten 22 henkilöä eli noin 1,3 % pienempi kuin vuonna 2024. Sivistyksen toimiala oli edelleen henkilöstömäärältään suurin: sen osuus koko henkilöstöstä oli noin 78 %. Kuntakehityksen toimialalla työskenteli noin 19 % ja yhteisissä palveluissa noin 4 % henkilöstöstä.

Vuonna 2025 kuntakehityksen henkilöstömäärää kasvatti TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtyminen kunnille sekä siihen liittyneet tehtäväsiirrot. Samanaikaisesti sivistyksen toimialan henkilöstömäärä väheni muun muassa oppilasmäärien muutosten ja koulujen virkarakenteiden sopeuttamisen seurauksena. Vuonna 2026 kunnan henkilöstömäärään ei kohdistunut koko

kuntaa koskevaa rakenteellista vähennystavoitetta. Henkilöstömäärän kehitykseen vaikuttavat siten erityisesti muutokset kunnan tehtävissä, palvelutarpeissa ja henkilöstörakenteissa.

TOIMIALA	2024	2025	2026
YHTEISET PALVELUT	76	64	60
SIVISTYKSEN TOIMIALA	1361	1312	1297
KUNTAKEHITYKSEN TOIMIALA	252	316	310
YHTEENSÄ	**1689**	**1692**	**1667**

Taulukko 1. Henkilöstömäärien kehitys vuosina 2024–2026.



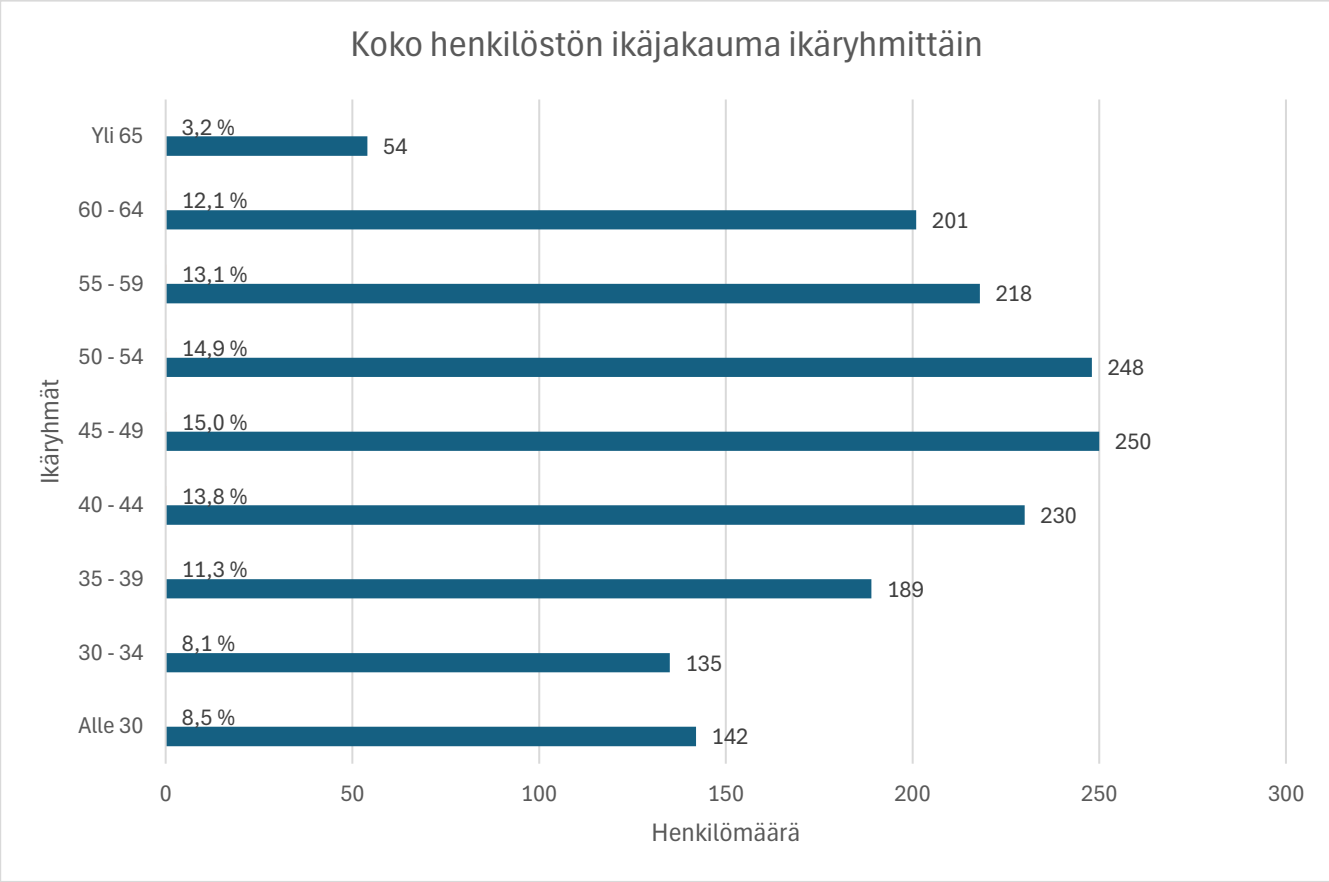
Kuvio 1. Koko henkilöstön jakautuminen toimialoittain syyskuussa 2026

Yhteensä 158 henkilöä eli 9,5 % koko henkilöstöstä (n = 1 667) oli tarkasteluaikana poissa työstä perhevapaan, opintovapaan tai muun työnantajan palveluksessa toimimisen vuoksi. Perhevapailla oli yhteensä 43 henkilöä eli 2,6 % henkilöstöstä. Sukupuolijakaumia ei poissaolojen osalta esitetä pienen ryhmäkoon vuoksi. Perhevapaiden jakautumista tarkastellaan tarkemmin vuoden 2026 toteumaraportin ja vuoden 2027 palkkakartoituksen yhteydessä.

Koko kunnan henkilöstön keski-ikä oli syyskuussa 2026 46,6 vuotta. Noin 30 % henkilöstöstä kuuluu ikäryhmiin 45–49 v ja 50–54 v. Vaikka henkilöstö painottuu 45–54 vuotiaisiin, henkilöstön

ikärakenteen vaihteluväli on laaja: 19–72 vuotta. Kunnan henkilöstöstä (n= 1 667) tarkasteluaikana 80,9 % oli naisia ja 19,1 % miehiä. Henkilöstö- ja palkkatietojärjestelmästä saatavassa aineistossa sukupuolta koskeva tieto on jaettu miehiin ja naisiin.
(Kuvio 2; Taulukko 2; Taulukko 3)

Ikärakenne ei poikkea suuresti yleisestä kunta-alan henkilöstön ikäjakaumasta. KT:n mukaan vuonna 2025 keski-ikä Kunta-alalla on ollut 46,6 vuotta. Alle 30-vuotiaita on kunta-alalla yhteensä noin 9,3 % ja yli 60-vuotiaita 15,8 %. Naisia Kunta-alan henkilöstöstä on tuona vuonna ollut 77 %. (KT Kunta-alan henkilöstötilastot 2025)



Kuvio 2. Koko henkilöstön ikäjakauma ikäryhmittäin syyskuussa 2026.

Sukupuoli	Henkilömäärä	Osuus koko henkilöstöstä
Mies	318	19,1 %
Nainen	1349	80,9 %
Kaikki yhteensä	**1667**	**100,0 %**

Taulukko 2. Koko henkilöstön sukupuolijakauma syyskuussa 2026

Toimiala	Henkilömäärä	Osuus koko henkilöstöstä	Osuus toimialan henkilöstä
KUNTAKEHITYKSEN TOIMIALA			
Mies	109	6,5 %	35,2 %
Nainen	201	12,1 %	64,8 %
SIVISTYKSEN TOIMIALA			
Mies	185	11,1 %	14,3 %
Nainen	1112	66,7 %	85,7 %
YHTEISET PALVELUT			
Mies	24	1,4 %	40,0 %
Nainen	36	2,2 %	60,0 %
Kaikki yhteensä	**1667**	**100,0 %**	

Taulukko 3. Koko henkilöstön sukupuolijakauma toimialoittain syyskuussa 2026.

Esihenkilötehtävissä toimi noin 130 henkilöä eli 7,8 % koko henkilöstöstä. Esihenkilöistä 74,6 % oli naisia ja 25,4 % miehiä. Kaikista kunnassa työskentelevistä miehistä 10,4 % ja naisista 7,2 % toimi esihenkilötehtävissä. Miesten osuus esihenkilöistä oli siis 6,3 prosenttiyksikköä suurempi kuin heidän osuutensa koko henkilöstöstä. Havainto puoltaa esihenkilövalintojen ja uralla etenemisen sukupuolivaikutusten seurantaa. Ero ei kuitenkaan yksin osoita eriarvoista kohtelua, sillä tarkastelussa ei ole huomioitu esimerkiksi toimiala- ja tehtäväkokonaisuuden vaikutusta. Sukupuolten tehtäväkohtaiseen jakautumiseen pureudutaan tarkemmin palkkakartoituksessa sekä toteumaraportissa vuoden 2027 aikana. (Ks. Taulukko 4)

Esihenkilöiden määrä perustuu kahden henkilöstö- ja palkkatietojärjestelmästä eri tarkasteluajankohtina saadun raportin yhdistämiseen henkilönumeron perusteella. Tarkastelussa on huomioitu esihenkilötieto vain niiltä henkilöiltä, jotka kuuluvat tarkasteluajan 1 667 henkilön henkilöstöaineistoon.

Sukupuoli	Henkilömäärä	Osuus henkilöstöstä	Esihenkilöiden määrä	Osuus esihenkilöistä	Ero (%-yks.)	Esihenkilöiden osuus sukupuoliryhmästä
Miehet	318	19,1 %	33	25,4 %	+6,3 %	10,4 %
Naiset	1 349	80,9 %	97	74,6 %	-6,3 %	7,2 %
Yhteensä	**1 667**	**100,0 %**	**130**	**100,0 %**		**7,8 %**

Taulukko 4. Esihenkilöiden sukupuolijakauma syyskuussa 2026.

2.2. Palvelussuhderakenne

Edellä on kuvattu henkilöstörakennetta, eli kunnassa työskentelevien henkilöiden määrää sekä heidän jakautumistaan iän, sukupuolen ja toimialan mukaan syyskuussa 2026. Tarkasteluaikana palvelussuhteiden kokonaismäärä kunnassa oli 1 879. Vakituisten palvelussuhteiden määrä oli 1 357 (n. 72 %) ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrä 522 (n. 28 %) (ks. Taulukko 5). Myös palvelussuhteiden työaikamuoto on kuvattu suhteessa palvelussuhteiden määrään. Noin 80 % palvelussuhteista on kokoaikaisia, ja noin 20 % muita työaikamuotoja. Aineistossa yhden palvelussuhteen työaikamuotoa ei ole merkitty. Sivuvirka- tai toimi on yksi henkilöstö- ja palkkajärjestelmän työaikamuodon luokitteluista ja siihen kuuluvat esimerkiksi sivutoimiset tuntiopettajat. (Taulukko 6)

Kun palvelussuhteen vakinaisuutta tarkastellaan henkilötasolla (n = 1 667), 1 357 henkilöllä oli vähintään yksi vakituinen palvelussuhde. Loput 310 henkilöä työskentelivät ainoastaan määräaikaisissa palvelussuhteissa. Yhteensä 201 henkilöllä eli 12,1 prosentilla henkilöstöstä oli useampi kuin yksi samanaikainen palvelussuhde. Tyypillisiä esimerkkejä ovat vakituiset koulunkäynninohjaajat, jotka tekevät määräaikaisella palvelussuhteella satunnaisia opettajan sijaisuuksia.

Kunnassa henkilöstötarpeet pyritään lähtökohtaisesti täyttämään vakinaisilla palvelussuhteilla silloin, kun työvoiman tarve on pysyvä. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään määräaikaisen työvoimatarpeen perusteella esimerkiksi virka- ja työvapaiden sekä perhevapaiden sijaisuuksissa, hankkeissa sekä toiminnan ja palvelutarpeiden tilapäisissä muutostilanteissa. Sivistystoimessa määräaikaisuuksia syntyy lisäksi opetuksen vuosittain vaihtelevista oppilasmääristä, henkilöstö- ja tuntitarpeista sekä ja tuntiopettajajärjestelyistä johtuen.

Palvelussuhdemuoto	Palvelussuhteiden määrä	Prosenttiosuus
Määräaikainen	522	27,8 %
Vakinainen	1357	72,2 %
Palvelussuhteet yhteensä	**1879**	**100,0 %**

Taulukko 5. Vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrä syyskuussa 2026.

Palvelussuhteen työaikamuoto	Palvelussuhteiden määrä	Prosenttiosuus henkilöstöstä
Kokoaikainen	1493	79,5 %
Osa-aikainen	248	13,2 %
Sivuvirka tai -toimi	138	7,3 %
Kaikki yhteensä	**1879**	**100,0 %**

Taulukko 6. Palvelussuhteiden määrä työajan mukaan syyskuussa 2026.

2.3. Palkkakartoitus

Kirkkonummen kunnan palkkakartoitus on laadittu tasa-arvolain mukaisesti joka toinen vuosi 2023 ja 2025, ja seuraava palkkakartoitus laaditaan vuonna 2027. Palkkakartoituksen tavoitteena on selvittää, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien työntekijöiden välillä ole perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja. Tarkastelussa huomioidaan tehtävien vaativuus, palvelussuhteen ehdot, työaika, työkokemus ja muut hyväksyttävät palkkaperusteet. Tässä suunnitelmassa esitetään henkilöstökertomuksessa 2025 (Kirkkonummen kunta 2026b) raportoidut keskeiset havainnot koskien vuoden 2025 palkkakartoitusta.

Vuoden 2025 palkkakartoituksessa tarkasteltiin naisten ja miesten varsinaisia palkkoja tehtäväkohtaisesti sopimusaloittain ja palkkahinnoitteluryhmittäin. Sukupuolittaisen vertailun kattavuutta rajoittivat pienet ryhmäkoot: osasta ryhmiä esitettiin vain koko ryhmän keskipalkka, eikä kaikista ryhmistä voitu esittää palkkatietoja. Tuntipalkkaisen henkilöstön osalta aineisto ei sisältänyt sukupuolittaista palkkavertailua.

Henkilöstökertomuksessa 2025 (Kirkkonummen kunta 2026b) todetaan, ettei palkkakartoituksessa tullut esiin perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja. OVTES:n vertailukelpoisissa ryhmissä naisten ja miesten tehtäväkohtaiset keskipalkat olivat lähellä toisiaan. KVTES:n ja teknisen henkilöstön sopimuksen ryhmissä erot vaihtelivat enemmän. Kartoitukseen kirjattuina eroja selittävinä tekijöinä olivat muun muassa tehtävien vaativuus ja sisältö, työkokemukseen perustuvat lisät, osa-aikaisuus sekä sopimuskohtaiset palkanosat.

Vuoden 2025 palkkakartoituksessa naisten osuus oli KVTES-sopimusalalla 87,8 %, OVTES-sopimusalalla 79,9 % ja TS-sopimusalalla 40,6 %. Syyskuun 2026 tilanteessa palvelussuhteisiin perustuvat vastaavat osuudet olivat KVTESissä 86,8 %, OVTESissä 84,7 % ja TS:ssä 33,3 %. TTES-sopimusalan palvelussuhteista naisten osuus oli 4,2 %. Sukupuolijakaumat osoittavat, että KVTES- ja OVTES-sopimusaloilla palvelussuhteet ovat selvästi naisvaltaisia, kun taas TS ja erityisesti TTES ovat miesvaltaisia.

Sopimusala	Naisia	Miehiä
KVTES	87,81 %	12,19 %
OVTES	79,90 %	20,10 %
TS	40,63 %	59,38 %

Taulukko 7. Sukupuolijakauma työ- ja virkaehtosopimuksen mukaan, Palkkakartoitus 2025.

Riviotsikot	Mies	Nainen
KVTES	13,2 %	86,8 %
OVTES	15,3 %	84,7 %
TS	66,7 %	33,3 %
TTES	95,8 %	4,2 %
Kaikki yhteensä	**18,1 %**	**81,9 %**

Taulukko 8. Sukupuolijakauma työ- ja virkaehtosopimuksen mukaan syyskuussa 2026.

Palkkauksen nykytilaan vaikuttaa myös 1.10.2025 käyttöön otettu tasopalkkajärjestelmä, joka koski KVTES:n ja OVTES:n osion G henkilöstöä. Uudistuksessa päivitettiin tehtävänkuvauksia ja määriteltiin tehtävien sijoittuminen osaamisen ja vastuun tasoille. Henkilöstökertomuksen 2025 (Kirkkonummen kunta, 2026b) mukaan järjestelmän kehittämistä jatketaan paikallisessa palkkaustyöryhmässä. Vuodelle 2027 suunniteltu palkkakartoitus antaa mahdollisuuden tarkastella palkkauksen tasa-arvoa uudistuksen jälkeisessä tilanteessa.

2.4. Henkilöstökyselyt ja osaamiskartoitus

Valtioneuvoston raportti *Tavoitteena syrjimätön työelämä* (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022) osoittaa, että syrjinnän tarkastelua ei kannata rajata kysymykseen "onko meillä tapahtunut syrjintää?", vaan olennaisempaa on tarkastella myös koettua eriarvoisuutta tai epäoikeudenmukaisuutta. Raportissa huomautetaan myös, että henkilön kokema epäoikeudenmukaisuus ei välttämättä täytä oikeudellista syrjinnän määritelmää. Kokemus voi silti olla henkilölle merkittävä ja vaikuttaa työntekijäkokemuksen kautta myös työnantajamielikuvaan. Tämä näkökulma haastaa arvioimaan henkilöstön kokemuksia liittyen eriarvoisuuteen tai epäoikeudenmukaisuuteen sekä sen mahdollisia vaikutuksia ammattimaisten ja laadukkaiden palveluiden tarjoamiseen.

Henkilöstön kokemuksia arvioidaan Pulssi-kyselyiden, tavoite- ja kehityskeskusteluiden, ilmoituskanavien sekä työsuojelun ja henkilöstön edustajien havaintojen perusteella. Sekä Pulssi-kysely että tavoite- ja kehityskeskustelulomake sisältävät tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevat kysymykset. Kirkkonummen kunnassa on siirrytty KEVA:n (julkisen alan eläkevakuuttajan) Pulssi-kyselyyn vuodesta 2025 alkaen. Vuoden 2026 Pulssi-kysely toteutettiin lokakuussa ja sen tuloksia tarkastellaan erikseen vuoden 2026 toteumaraportissa. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota erityisesti vaikutusmahdollisuuksiin, turvalliseen keskustelukulttuuriin ja kuormitukseen. Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen kysymykset on päivitetty vuonna 2026 Talentti-järjestelmän käyttöönoton myötä. Osaamiskartoituksen sekä esihenkilöiden koulutus- ja ohjekyselyn tuloksia käsitellään tarkemmin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa.

2.4.1. Pulssi-kyselyt

Vuoden 2025 Pulssi-kyselyyn vastasi 62 prosenttia henkilöstöstä. Vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,9 asteikolla 1–5. Vahvuuksina nousivat esiin tehtävien selkeys, esihenkilöltä saatu tuki ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamista. Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa, vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Työyksiköitä kannustettiin käsittelemään tulokset ja valitsemaan niiden pohjalta vähintään yksi konkreettinen kehittämistoimenpide. (Kirkkonummen kunta 2026b)

Pulssi-kyselyn avoimissa vastauksissa henkilöstön kokemukset erilaisten näkemysten ja moninaisuuden hyödyntämisestä vaihtelivat. Osassa työyhteisöistä koettiin, että erilaisia näkemyksiä kuunnellaan, henkilöstön vahvuuksia ja asiantuntijuutta hyödynnetään ja erilaisuudelle on tilaa. Moninaisuuden huomioimisen nähtiin myös kehittyneen myönteiseen suuntaan.

Vastauksissa nousi kuitenkin esiin tarve vahvistaa henkilöstön tasapuolista kuulemista, osallistumismahdollisuuksia ja erilaisten näkemysten hyödyntämistä. Osa vastaajista koki, etteivät kaikkien näkemykset saa yhtä paljon tilaa tai että vahvat henkilöt tai mielipiteet voivat hallita

keskustelua. Myös kokemus siitä, että päätökset ovat jo tehtyjä ennen yhteistä keskustelua, nousi esiin.

Kehittämistarpeena tunnistettiin lisäksi henkilöstön osaamisen, erilaisten taustojen ja yksilöllisten vahvuuksien nykyistä järjestelmällisempi hyödyntäminen. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi koulutuksissa hankitun osaamisen jakaminen, eri kulttuuri- ja kielitaustojen hyödyntäminen sekä henkilöstön vahvuuksien parempi tunnistaminen työtehtävissä ja vastuissa.

Työyhteisöjen moninaisuuden kokemuksissa oli eroja. Osa vastaajista kuvasi työyhteisöään heterogeeniseksi, kun taas osa koki sen varsin homogeeniseksi esimerkiksi iän, sukupuolen, äidinkielen tai taustan näkökulmasta. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousivat esiin kielellisen yhdenvertaisuuden sekä eri henkilöstöryhmien tasapuolisen kuulemisen merkitys.

2.4.2. Osaamiskartoitus

Kirkkonummen kunnan osaamiskartoituksen ensimmäinen vaihe syksyllä 2026 kohdistui noin 250 henkilöön, pääosin kunnantalolla työskentelevään hallinto- ja asiantuntijahenkilöstöön sekä esihenkilöihin ja johtoon. Määräaikaan 14.10.2026 mennessä arvioinnit oli tehty 218 henkilölle. Koulujen, päiväkotien, työllisyyspalvelujen ja kenttätyön henkilöstön kartoitukset toteutetaan vuoden 2027 tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Aikataulussa otettiin huomioon toimialojen omat toiveet ja käytännön tarpeet johtoryhmissä käydyn keskustelun pohjalta.

Ensimmäisen vaiheen havaintoja ei siis voida yleistää koko henkilöstöön, mutta alustavan tiedon pohjalta kehittämistarpeet ovat vahvasti linjassa talousarvioehdotuksen 2027 (Kirkkonummen kunta 2026a) ja kuntastrategian (Kirkkonummen kunta 2024) kanssa. Osaamiskartoituksen avoimissa kommenteissa nousivat esiin ruotsin kielen koulutustarve sekä perehdytyksen, työssä oppimisen, prosessien ja työvälineiden kehittämistarpeet. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta havainnot korostavat tarvetta kehittää muun muassa ohjeiden, materiaalien ja yhteisten toimintaperiaatteiden selkeyttä, avoimuutta, saatavuutta ja saavutettavuutta.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta keskeistä on, että myös myöhemmissä vaiheissa osaamiskartoitukseen osallistuvien henkilöstöryhmien kehittämistarpeet huomioidaan koulutussuunnittelussa. Kartoitus tarjoaa pohjan tehtäväkohtaisiin tarpeisiin perustuvalle osaamisen kehittämiselle.

2.4.3. Esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeet

Lokakuussa 2026 toteutettiin myös lyhyt kysely koskien esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeita. Kyselyllä pyrittiin selvittämään konkreettisia osallistumisen mahdollisuuksia sekä materiaalien saatavuutta, jotka tukevat yhdenvertaisuuden toteutumista ja osaamisen vahvistamista. Esihenkilöille suunnattuun koulutus- ja ohjekyselyyn saatiin 26 vastausta, joka oli odotettua vähemmän huomioiden kunnan esihenkilöiden määrä (noin 130).

Vastauksissa koulutuksiin osallistumisen keskeisiksi esteiksi nousivat sopimattomat ajankohdat ja työtilanteesta johtuva kiire. Lisäksi esiin nousi tarve parantaa materiaalien löydettävyyttä sekä tarjota tallenteiden rinnalla lyhyitä, selkeitä ja käytännönläheisiä kirjallisia ohjeita. Havaintojen mukaan koulutusten ja ohjeistusten saatavuuden ja ymmärrettävyyden kehittämiselle on tarvetta. Kysely kuvaa vastanneiden esihenkilöiden näkemyksiä, eikä sen perusteella voida arvioida koko henkilöstön koulutusmahdollisuuksien tasapuolisuutta, mutta vastaukset vahvistavat käsitystä työn kuormituksesta sekä yhteisten ohjeiden ja koulutusten tärkeydestä ja materiaalien saatavuudesta.

2.5. Henkilöstöprosessit ja -ohjeet

Lait ja säädökset, työehtosopimukset, hallintosääntö sekä kunnan henkilöstöpoliittiset periaatteet, yhteiset henkilöstöohjeet ja tasopalkkamalli muodostavat vahvan perustan henkilöstön oikeudenmukaiselle ja johdonmukaiselle kohtelulle. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kannalta keskeisiä ovat myös rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen ja työkyvyn tuen käytännöt sekä henkilöstön mahdollisuudet saada tietoa ja tukea epäasiallista kohtelua koskevissa tilanteissa.

Kirkkonummen kunnassa on olemassa useita tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevia käytännön toimintatapoja ja ohjeistuksia. Esimerkkejä tällaisista ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla olevat sisäiset Intra- eli Majakkaohjeet, kuten työaikaan, vuosilomiin, palkanmaksuun, rekrytointiprosessiin ja aktiiviseen tukeen liittyvät ohjeistukset. Työturvallisuusilmoitukset tehdään WPro -linkin kautta. Ohjeistuksia päivitetään ja kehitetään jatkuvasti.

Rekrytoinnissa yhdenvertaisuuden kannalta olennaisia ovat tehtävän vaatimuksiin perustuvat valintakriteerit, niiden johdonmukainen soveltaminen ja hakijoille annettava tieto. Perehdytys puolestaan tukee henkilöstön mahdollisuuksia tuntea tehtävänsä, työyhteisön toimintatavat sekä palvelussuhdetta koskevat keskeiset ohjeet. Yhteisiä käytäntöjä tukee myös uusi osaamisen johtamisen järjestelmä Talentti, joka kokoaa yhteen koulutukset, osaamiset, taidot ja pätevyydet. Perehdytyksen kokonaisuus on siirtymässä Talenttiin loppuvuoden 2026 aikana. Talentin käyttöä kehitetään ja vakiinnutetaan vuoden 2027 aikana.

Työkyvyn tuessa ja aktiivisen tuen toimintamallissa olennaista on tuen tarpeiden yksilöllinen arviointi sekä selkeät toimintatavat työn muokkaamista ja tarvittavia mukautuksia varten. Aktiivisen tuen toimintamalli on uudistettu vuonna 2026. Uudistuksen yhteydessä päivitettiin myös aktiivisen tuen keskustelulomake digitaaliseen muotoon Talentti-järjestelmään.

2.6. Johtopäätökset nykytilasta

Nykytilan tarkastelun perusteella Kirkkonummen kunnassa on useita tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevia yhteisiä henkilöstöprosesseja, ohjeita ja toimintamalleja. Kehittämistarpeita liittyy kuitenkin erityisesti yhteisten toimintatapojen johdonmukaiseen soveltamiseen, henkilöstön tiedonsaantiin ja osallistumismahdollisuuksiin sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen järjestelmälliseen seurantaan.

Henkilöstörakenteessa korostuvat henkilöstön naisvaltaisuus sekä toimialojen ja tehtävien erilaiset sukupuolijakaumat. Myös esihenkilöiden sukupuolijakaumassa havaittu ero suhteessa koko henkilöstön sukupuolijakaumaan puoltaa tehtäviin sijoittumisen, uralla etenemisen ja esihenkilövalintojen sukupuolivaikutusten seurantaa. Henkilöstön erilaiset työuran vaiheet, palvelussuhteet ja työaikamuodot puolestaan korostavat tarvetta huolehtia henkilöstöprosessien, osaamisen kehittämisen ja työkyvyn tuen yhdenvertaisesta toteutumisesta.

Henkilöstökyselyiden ja osaamisen nykytilaa koskevien havaintojen perusteella kehittämistarpeita liittyy lisäksi vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin, vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen, koulutusten ja ohjeiden saatavuuteen sekä erilaisen osaamisen ja näkökulmien hyödyntämiseen. Kaksikielisessä kunnassa myös keskeisten ohjeiden ja henkilöstölle suunnattujen materiaalien kieliversiot ovat osa yhdenvertaista tiedonsaantia.

Kirkkonummen kunnan monipuolinen ikärakenne korostaa tarvetta huolehtia siitä, että henkilöstöprosessit, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, perehdytys ja työkyvyn tuki ovat tasapuolisesti henkilöstön saatavilla työuran eri vaiheissa. Ikärakenne ja työurien eri vaiheet tulee huomioida henkilöstösuunnittelussa. Eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, tehtävissä kehittymiseen ja työkyvyn tukeen ovat osa henkilöstön yhdenvertaista kohtelua.

Koko kunta-alaa koskevista tilastoista käy ilmi, naisvaltaisuus on kunta-alalle tyypillistä. Tasa-arvon toteutumisen arvioinnissa olennaista onkin tarkastella naisten ja miesten urakehitysmahdollisuuksien tasapuolisuutta sekä sijoittumista eri tehtäviin. Palkkauksen ja palkitsemisen tasa-arvon toteutumista selvitetään ja seurataan palkkakartoituksella seuraavan kerran vuonna 2027.

3. Tavoitteet ja toimenpiteet vuosille 2027–2028

Suunnitelmakauden 2027–2028 tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat luvussa 2 kuvattuun henkilöstön nykytilaan sekä Kirkkonummen kunnan toimintaa ja henkilöstöjohtamista ohjaaviin strategisiin linjauksiin. Kuntastrategian (Kirkkonummen kunta 2024) mukaan kunnan tavoitteena on olla osaava, oppiva, kasvava ja kestävä kunta, joka edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja kotoutumista sekä tarjoaa houkuttelevan ja viihtyisän työpaikan. Strategian näkökulmasta henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua, kehittyä ja vaikuttaa ovat keskeisiä edellytyksiä laadukkaiden palvelujen ja kunnan tavoitteiden toteutumiselle.

Talousarvioehdotus 2027 (Kirkkonummen kunta 2026a) kuvaa toimintaympäristöä, jossa taloudellinen liikkumavara on kaventunut, palvelutarpeet muuttuvat ja henkilöstömenojen kehitys edellyttää ennakoivaa henkilöstö- ja palvelusuunnittelua. Talousarviossa korostuvat tiedolla johtaminen, digitalisaatio, toimintatapojen kehittäminen sekä henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja muutoskyky. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön näkökulmasta tämä tarkoittaa erityisesti sitä, että henkilöstöä koskevien prosessien, ohjeiden, koulutusten ja työkyvyn tuen tulee olla selkeitä, saavutettavia ja johdonmukaisesti sovellettavia.

Kestävän kasvun ohjelmassa (nyk. kestävän kuntatalouden ohjelma) (Kirkkonummen kunta 2025a) henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja osallistuminen muutokseen nähdään kunnan kestävän kasvun edellytyksinä. Ohjelmassa painottuvat ennakoiva henkilöstösuunnittelu, tehtävien ja henkilöstörakenteiden muutosten huolellinen arviointi, sisäisen tehtäväkierron vahvistaminen, palvelussuhteiden päättymiseen liittyvä systemaattinen tarkastelu sekä osaamisen kehittäminen muuttuvien tehtävien ja palveluprosessien tueksi. Henkilöstöpoliittiset periaatteet (Kirkkonummen kunta 2025b) puolestaan täsmentävät työnantajapolitiikan lähtökohdiksi osallistavan, avoimen, vastuullisen ja johdonmukaisen johtamisen, arvostavan keskustelukulttuurin, yhteisiin toimintatapoihin sitoutumisen sekä jokaisen mahdollisuuden kehittyä, oppia ja voida hyvin työssään.

Vuonna 2025 johtoryhmä määritteli yhteistyössä kunnan strategialähtöiset osaamistavoitteet ja osaamisalueet. Strateginen osaamisen kehittäminen jäsentyy neljään osa-alueeseen: asiakaskeskeisen ja vaikuttavan palveluosaamisen, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, kestävän kehityksen sekä muutoskyvykkyyden ja ennakointiosaamisen edistämiseen. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta keskeistä on varmistaa, että henkilöstöllä on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua näiden osaamisalueiden kehittämiseen tehtävästä, työyksiköstä ja työskentelytavasta riippumatta. Osaamisen kehittämisen sisällölliset painopisteet ja toteutustavat kuvataan tarkemmin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2027.



Kuva 1. Strategisen osaamisen kehittämisen neljä osa-aluetta.

Nykytilan kuvauksen perusteella Kirkkonummen kunnassa on jo useita tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevia henkilöstöprosesseja, ohjeita ja toimintamalleja. Kehittämistarpeet liittyvät erityisesti yhteisten toimintatapojen johdonmukaiseen soveltamiseen, henkilöstön tiedonsaantiin ja osallistumismahdollisuuksiin, koulutusten ja ohjeiden saatavuuteen, kaksikielisyyteen, osaamisen kehittämiseen sekä työkyvyn tuen yhdenvertaiseen toteutumiseen. Henkilöstörakenteen naisvaltaisuus, toimialojen erilaiset sukupuolijakaumat, esihenkilöiden sukupuolijakaumasta tehdyt havainnot sekä palvelussuhteiden ja työaikamuotojen moninaisuus korostavat tarvetta seurata henkilöstöprosessien vaikutuksia nykyistä järjestelmällisemmin.

Näiden lähtökohtien perusteella suunnitelmakauden pääteemoiksi on valittu oikeudenmukaiset ja yhdenvertaiset henkilöstöprosessit ja -käytännöt, yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen sekä työkyvyn vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen. Pääteemat kokoavat yhteen sekä ohjaavien asiakirjojen keskeiset henkilöstöpoliittiset linjaukset että nykytilassa tunnistetut kehittämistarpeet. Toimenpiteet toteutetaan ensisijaisesti osana olemassa olevia henkilöstöprosesseja, perehdytystä, koulutuksia, esihenkilötyötä, viestintää, työkyvyn tuen käytäntöjä sekä työyhteisöjen arjen toimintaa.

3.1. Oikeudenmukaiset ja yhdenvertaiset henkilöstöprosessit ja -käytännöt

Tavoitteena on, että yhteisiä henkilöstöperiaatteita ja -käytäntöjä sovelletaan oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti ja syrjimättömästi koko kunnassa. Henkilöstöä koskevien ratkaisujen perusteiden tulee olla ymmärrettäviä ja yhteisten ohjeiden henkilöstön saatavilla. Näin tuetaan tasapuolista kohtelua eri toimialoilla ja työyksiköissä sekä erilaisissa palvelussuhteissa.

Luvussa 2 kuvatut havainnot ohjeiden löydettävyydestä, materiaalien saatavuudesta ja kielellisestä yhdenvertaisuudesta perustelevat yhteisten ohjeiden ja tiedonsaannin kehittämistä. Lisäksi raportoinnin ja palkkakartoituksen kattavuuden kehittäminen ovat oleellisia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen seurannan kannalta. Suunnitelmakauden tavoitteena on siksi kehittää arvioinnin ja raportoinnin tietopohjaa, selkiyttää henkilöstöohjeita ja lomakkeita sekä parantaa materiaalien saatavuutta, saavutettavuutta ja kaksikielisyyttä.

3.1.1. Toimenpiteet

1. Palkkakartoituksen ja toteumaraportin kehittäminen

Suunnittelukaudella 2027–2028 tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen arviointia sekä palkkakartoituksen sisältöä kehitetään ja laajennetaan. Palkkakartoituksessa tarkastellaan palkkauksen tasa-arvoa tasopalkkajärjestelmän käyttöönoton jälkeisessä tilanteessa sekä kehitetään vertailujen kattavuutta käytettävissä olevan aineiston ja tietosuojan sallimissa rajoissa. Uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönoton myötä raportointia kehitetään ja palkkakartoituksen aikataulu yhtenäistetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kanssa.

Toteumaraportissa arvioidaan aikaisempien toimenpiteiden toteutumista ja hyödynnetään vuoden 2026 henkilöstö- ja kyselytietoja. Henkilöstöraportoinnin käsitteitä, tarkasteluajankohtia ja laskentaperusteita yhtenäistetään arvioinnin luotettavuuden ja seurannan vertailukelpoisuuden parantamiseksi. Palkkakartoituksen ja toteumaraportin laatimisesta ja keskeisistä tuloksista viestitään henkilöstölle ja raportit päivitetään kunnan Intra-sivuille eli Majakkaan.

2. Ohjeiden ja lomakkeiden kehittäminen

Yhteisten henkilöstöohjeiden ja tukimateriaalien kokoamista selkeästi löydettäväksi kokonaisuudeksi Majakkaan jatketaan. Päivitettäviin ohjeisiin merkitään päivitysajankohta ja neuvontataho, ja keskeisiä soveltamiskysymyksiä selvennetään tarvittaessa lyhyillä ohjeilla ja käytännön esimerkeillä. Lomakkeiden digitalisointia Talenttijärjestelmään jatketaan hallituin kokonaisuuksin ja päivitetyistä lomakkeista viestitään esihenkilöille kootusti ja selkeästi. Tarvittavien koulutus- ja ohjemateriaalien priorisoinnissa huomioidaan myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

3. Materiaalien saatavuuden ja saavutettavuuden edistäminen

Koko kunnassa varmistetaan, että koulutusmateriaaleihin voi perehtyä myös silloin, kun reaaliaikainen osallistuminen ei onnistu. Koulutusten ja tilaisuuksien sekä ohjeiden saatavuutta ja saavutettavuutta parannetaan tallenteilla, kirjallisilla materiaaleilla, kieliversioilla sekä lyhyemmillä tiivistelmillä.

Kuntatasoisten henkilöstöohjeiden ensisijainen julkaisupaikka on Majakka. Esihenkilöille suunnatussa viestinnässä hyödynnetään lisäksi Johtajapolkua. Toimialat huolehtivat omien ohjeidensa ja tilaisuusmateriaaliensa löydettävyydestä sovituissa kanavissa. Tavoitteena on, että henkilöstö tietää, mistä ajantasainen tieto löytyy.

3.2. Yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä useissa kunnan ohjelmissa ja linjauksissa. Tavoitteena on, että henkilöstöllä on yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittää työssä tarvittavaa osaamistaan eri tehtävissä, työyksiköissä ja työuran vaiheissa. Osaamisen kehittämisen tulee perustua tunnistettuihin tehtäväkohtaisiin tarpeisiin. Tämä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoite korostaa jokaisen työyhteisön jäsenen mahdollisuutta kehittyä ja oppia työssään.

Strategisen osaamisen kehittämisen neljä osa-aluetta määrittelevät osaamisen kehittämisen yhteistä suuntaa, kun taas tässä suunnitelmassa painopiste on henkilöstön yhdenvertaisissa mahdollisuuksissa osallistua osaamisen kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien saavutettavuutta, osaamistarpeiden tasapuolista tunnistamista sekä erilaisten tehtävien ja työskentelytapojen huomioimista koulutusten ja muun oppimisen suunnittelussa.

Luvussa 2 kuvatun osaamiskartoituksen ensimmäinen vaihe kattoi vain osan henkilöstöstä. Koulutussuunnittelussa on siksi huomioitava myös vuoden 2027 aikana kartoitettavien henkilöstöryhmien tarpeet. Esihenkilökyselyyn vastanneiden esiin nostamat osallistumisen esteet sekä osaamiskartoituksessa ja Pulssi-kyselyssä kuvatut työssä oppimisen, perehdytyksen ja osaamisen jakamisen tarpeet perustelevat oppimismahdollisuuksien kehittämisen tärkeyttä.

Suunnitelmakaudella laajennetaan osaamiskartoitusten hyödyntämistä, tuetaan koulutuksiin osallistumista ja työssä oppimista sekä vahvistetaan perehdytystä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaamista. Kaksikielisenä kuntana ruotsin kielen osaamisen kehittäminen on olennainen osa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista niin henkilöstön kuin asiakkaiden ja palveluiden tuottamisenkin näkökulmasta.

3.2.1. Toimenpiteet

4. Osaamiskartoitusten laajentaminen ja hyödyntäminen koulutussuunnittelussa

Vuoden 2027 henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutuksessa hyödynnetään osaamiskartoituksen sekä esihenkilöiden koulutus- ja ohjekyselyn havaintoja. Yhdenvertaisuuden

toteutumiseksi osaamiskartoitus laajennetaan koko kuntaan vuoden 2027 aikana. Tunnistettujen tarpeiden perusteella arvioidaan koulutustarjonnan täydentämistä ja muita osaamisen kehittämisen keinoja. Laajennetun kartoituksen tuloksia hyödynnetään vuoden 2028 henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisessa. Kunnan strategisten osaamisten määrittelyä jatkokehitetään yhteistyössä toimialojen kanssa myös ammatilliset substanssiosaamiset huomioiden.

Osaamiskartoituksessa ja koulutussuunnittelussa huomioidaan kunnan neljä strategisen osaamisen aluetta sekä toimialojen ja tehtävien omat ammatilliset osaamistarpeet. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta seurataan erityisesti sitä, että eri henkilöstöryhmien osaamistarpeet tulevat tunnistetuiksi kartoituksen laajentuessa.

5. Yhdenvertaisten oppimis- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen

Esihenkilöt ja henkilöstö sopivat tavoite- ja kehityskeskusteluissa keskeisistä osaamisen kehittämisen tavoitteista, koulutustarpeista sekä niiden toteuttamistavoista. Koulutusten rinnalla hyödynnetään tehtävään soveltuvia työssä oppimisen keinoja, kuten vertaisoppimista ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Koulutuksista ja ohjeistuksista kerätään henkilöstöltä palautetta tasa-arvoisten ja yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien kartoittamiseksi ja kehittämiseksi myös jatkossa. Osallistumista ja työssä oppimista tuetaan huomioimalla työn erilaiset järjestelyt, koulutusten ajankohdat sekä vaihtoehtoiset oppimistavat.

6. Perehdytyksen kehittäminen

Talenttiin siirtyvää yhteistä perehdytystä kehitetään ja sen käyttöä vakiinnutetaan tukemaan tasalaatuista perehdytystä eri työyksiköissä. Käyttöönottoa tuetaan koulutuksella ja käytön tuella. Yhteistä perehdytystä täydennetään toimiala- ja tehtäväkohtaisella perehdytyksellä. Perehdytyksen sisällöissä huomioidaan tämän suunnitelman sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman keskeiset teemat. Keskeiset perehdytysmateriaalit tarjotaan suomeksi ja ruotsiksi.

7. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaamisen vahvistaminen

Henkilöstön osaamisen ja tiedon saatavuuden kehittämisen tavoitteet ulotetaan koskemaan koko henkilöstöä. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusteemoja sisällytetään henkilöstön koulutuksiin ja perehdytykseen. Sisällöissä käsitellään oikeudenmukaisia toimintatapoja, arvostavaa vuorovaikutusta, henkilöstön tasapuolista kuulemista, vaikeiden asioiden puheeksi ottamista sekä epäasialliseen kohteluun puuttumista.

Koko henkilöstölle suunnattujen sisältöjen lisäksi esihenkilöille tarjotaan heidän tehtäväänsä soveltuvaa ohjausta periaatteiden käytännön soveltamiseen. Tavoitteena on, että henkilöstö

tuntee yhteiset toimintatavat ja osaa toimia niiden mukaisesti työyhteisön arjessa sekä yhdenvertaisten oppimis- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistamisessa.

3.3. Työkyvyn vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen

Tavoitteena on, että henkilöstö saa työkyvyn tukea yhdenvertaisesti ja yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Yhteisiä toimintaperiaatteita sovelletaan johdonmukaisesti eri työyksiköissä, ja henkilöstö tietää, miten tuen tarpeen voi ottaa puheeksi ja mistä saa apua. Työn muokkaamisella, tarvittavilla mukautuksilla ja työyhteisöjen toimintatapojen kehittämisellä tuetaan työssä selviytymistä ja ehkäistään haitallista kuormitusta. Tasapuolinen kohtelu perustuu yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja tarpeen mukaiseen tukeen.

Luvussa 2 kuvatun vuoden 2025 Pulssi-kyselyn kehittämiskohteita olivat vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Avoimissa vastauksissa nousi lisäksi esiin tarve vahvistaa tasapuolista kuulemista ja osallistumismahdollisuuksia. Nämä havainnot perustelevat työyhteisöjen yhteistä kehittämistä. Vuonna 2026 uudistetun aktiivisen tuen toimintamallin ja digitaalisen keskustelulomakkeen käyttöä puolestaan vahvistetaan, jotta yhteiset käytännöt tukevat tarpeenmukaisen tuen toteutumista.

3.3.1. Toimenpiteet

8. Aktiivisen tuen toimintamallin käytön vahvistaminen

Vuonna 2026 uudistetun aktiivisen tuen toimintamallin käyttöä vahvistetaan tukemalla esihenkilöitä mallin soveltamisessa, digitaalisen Talentti-lomakkeen käytössä sekä sovittujen tukitoimien seurannassa. Ohjeistuksessa selkeytetään, mistä esihenkilöt ja henkilöstö saavat apua työkyvyn tuen tilanteisiin.

Ohjeita täydennetään tarvittaessa käytännön esimerkeillä, jotka tukevat tuen tarpeen puheeksi ottamista, työn muokkaamista ja tarvittavien mukautusten arviointia. Tavoitteena on yhteisiin periaatteisiin perustuva, yksilölliset tarpeet huomioiva toimintatapa eri työyksiköissä.

9. Kuormitushavaintojen käsittely ja työyksikkökohtaiset kehittämistoimet

Pulssi-kyselyn tuloksia ja muita työyhteisössä esiin nousseita kuormitushavaintoja käsitellään työyksiköissä henkilöstön kanssa. Yhteisessä käsittelyssä kiinnitetään huomiota henkilöstön tasapuoliseen kuulemiseen ja mahdollisuuteen tuoda esiin erilaisia näkemyksiä.

Havaintojen perusteella sovitaan tarvittavista työjärjestelyihin, yhteisiin toimintatapoihin tai vaikutusmahdollisuuksiin liittyvistä kehittämistoimista. Samalla sovitaan vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Seurannassa tarkastellaan sekä sovittujen toimien toteutumista että henkilöstön kokemuksia niiden vaikutuksista. Vuoden 2026 Pulssi-kyselyn ja toteumaraportin havaintoja hyödynnetään toimenpiteiden täsmentämisessä vuoden 2027 aikana.

3.4. Suunnitelman koonti ja vastuutahot

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen kuuluu kunnan kaikille toimialoille, palveluryhmille ja työyksiköille. Johto ja esihenkilöt vastaavat suunnitelman toteuttamisesta omilla vastuualueillaan. Toimenpiteiden valmisteluun ja toteuttamiseen osallistuvat taulukossa nimetyt tahot tehtäviensä mukaisesti. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu tavoitteiden toteuttamiseen perehtymällä yhteisiin ohjeisiin, noudattamalla sovittuja toimintatapoja ja tuomalla esiin kehittämistarpeita.

Seuraavaan taulukkoon on koottu suunnitelman kolme pääteemaa, yhdeksän toimenpidettä ja niiden keskeiset vastuutahot.

Pääteema	Toimenpide	Tarkennus	Vastuutaho
Oikeudenmukaiset ja yhdenvertaiset henkilöstöprosessit ja -käytännöt	**1. Palkkakartoituksen ja toteumaraportin kehittäminen**	• Vuoden 2027 palkkakartoituksen laatiminen ja vertailujen kattavuuden kehittäminen • Vuoden 2026 toteumaraportin laatiminen vuoden 2027 aikana • Henkilöstöraportoinnin kehittäminen ja tuloksista viestiminen	Henkilöstöpalvelut Strategia- ja talouspalvelut, Palkkapalvelut
	2. Ohjeiden ja lomakkeiden kehittäminen	• Henkilöstöohjeiden kokoaminen Majakkaan, päivitysajankohdan ja neuvontatahon merkitseminen • Lomakkeiden digitalisointi Talenttiin ja muutoksista viestiminen • Ohje- ja materiaalitarpeiden priorisointi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa hyödyntäen	Majakkasivujen ja järjestelmien vastuutahot/pääkäyttäjät, Henkilöstöpalvelut, toimialat ja koulutuksen järjestäjät sekä ICT
	3. Materiaalien saatavuuden ja saavutettavuuden edistäminen	• Tallenteiden, kirjallisten materiaalien ja tiivistelmien tarjoaminen myös jälkikäteen • Materiaalien selkeyden, saavutettavuuden ja kieliversioiden kehittäminen	Tilaisuuksien järjestäjät sekä ohjeiden laatijat

		• Julkaiseminen sovituissa kanavissa: Majakka, Johtajapolku ja toimialojen kanavat	
Yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen	**4. Osaamiskartoitusten laajentaminen ja hyödyntäminen koulutussuunnittelussa**	• Osaamiskartoituksen laajentaminen koko henkilöstöön vuonna 2027 • Kartoitus- ja kyselyhavaintojen hyödyntäminen vuoden 2027 koulutussuunnittelussa ja vuoden 2028 suunnitelmassa • Osaamismäärittelyjen jatkokehittäminen toimialojen kanssa	Johto, henkilöstöpalvelut ja esihenkilöt Koulutuksia järjestävät tahot
	5. Yhdenvertaisten oppimis- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	• Kehittämistavoitteista ja toteuttamistavoista sopiminen tavoite- ja kehityskeskusteluissa • Työssä oppimisen ja osaamisen jakamisen tukeminen • Osallistumisen esteiden huomioiminen ja henkilöstöpalautteen hyödyntäminen	Esihenkilöt ja koko henkilöstö Henkilöstöpalvelut
	6. Perehdytyksen kehittäminen	• Talentti-perehdytyksen käyttöönotto, käytön vakiinnuttaminen ja kehittäminen • Yhteisen perehdytyksen täydentäminen toimiala- ja tehtäväkohtaisesti • Keskeisten perehdytysmateriaalien tarjoaminen suomeksi ja ruotsiksi	Henkilöstöpalvelut Toimialat ja esihenkilöt

	7. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaamisen vahvistaminen	• Yhdenvertaisuusteemat osaksi koulutuksia ja perehdytystä: oikeudenmukaiset toimintatavat, arvostava vuorovaikutus, tasapuolinen kuuleminen ja puheeksi ottaminen • Esihenkilöiden ohjaus periaatteiden käytännön soveltamiseen	Henkilöstöpalvelut, työsuojelu ja esihenkilöt
Työkyvyn vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen	**8. Aktiivisen tuen toimintamallin käytön vahvistaminen**	• Esihenkilöiden tuki toimintamallin ja digitaalisen Talentti-lomakkeen käytössä • Neuvontatahojen selkeyttäminen sekä tarvittavat käytännön esimerkit • Sovittujen tukitoimien toteutumisen seuranta	Esihenkilöt Henkilöstöpalvelut
	9. Kuormitushavaintojen käsittely ja työyksikkökohtaiset kehittämistoimet	• Pulssi-tulosten ja muiden kuormitushavaintojen yhteinen käsittely henkilöstöä tasapuolisesti kuullen • Kehittämistoimista, vastuista, aikataulusta ja seurannasta sopiminen • Toteutumisen ja henkilöstön kokemien vaikutusten seuranta	Esihenkilöt ja koko työyhteisö Henkilöstöpalvelut ja työsuojelu

Taulukko 9. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2027–2028.

4. Arviointi ja seuranta

Toimenpiteiden etenemistä seurataan säännöllisesti arvioimalla

- onko sovittu toimenpide käynnistynyt ja toteutunut
- mitä havaintoja henkilöstöltä ja henkilöstön edustajilta on saatu
- onko toiminnassa tapahtunut tavoiteltu muutos
- tarvitaanko korjaavia tai täydentäviä toimia.

Toimenpiteiden vastuutahot seuraavat oman vastuualueensa toimenpiteiden etenemistä. Henkilöstöpalvelut kokoaa vuosittain yhteenvedon, jossa kuvataan kunkin toimenpiteen toteutuminen, käytettävissä olevat havainnot vaikutuksista sekä tarvittavat jatkotoimet. Yhteenveto käsitellään henkilöstön edustajien kanssa. Suunnitelman toteutumisesta ja keskeisistä tuloksista viestitään henkilöstölle vähintään kerran vuodessa.

Arvioinnissa hyödynnetään toimenpiteeseen soveltuvia henkilöstö- ja kyselytietoja, henkilöstöpalautetta sekä tietoja sovittujen käytäntöjen toteutumisesta. Tarkastelussa huomioidaan aineistojen kattavuus, vertailukelpoisuus ja tietosuoja. Toimenpiteen toteutuminen ja sen vaikutukset arvioidaan erikseen: esimerkiksi ohjeen julkaiseminen ei vielä osoita, että ohje tunnetaan tai sitä sovelletaan johdonmukaisesti.

Vuoden 2026 toimenpiteitä koskeva erillinen toteumaraportti laaditaan vuoden 2027 aikana. Sen sekä vuoden 2027 palkkakartoituksen ja muiden seurantatietojen havaintoja hyödynnetään tämän suunnitelman toimeenpanon täsmentämisessä. Jos seurannassa ilmenee olennaisia uusia kehittämistarpeita, arvioidaan myös tavoitteiden ja toimenpiteiden päivittämistarve.

5. Lopuksi

Kirkkonummen kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2027–2028 kokoaa henkilöstöä koskevan nykytilan, tunnistetut kehittämistarpeet sekä suunnitelmakauden tavoitteet ja toimenpiteet yhteiseksi kokonaisuudeksi. Suunnitelman keskeinen lähtökohta on, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat henkilöstöä koskevissa ratkaisuissa ja työyhteisöjen arjessa. Yhteiset periaatteet ja ohjeet luovat tälle perustan, mutta niiden rinnalla tarvitaan johdonmukaista soveltamista, henkilöstön kuulemista, osaamisen kehittämistä ja vaikutusten arviointia.

Suunnitelmakauden painopisteitä ovat oikeudenmukaiset ja yhdenvertaiset henkilöstöprosessit ja -käytännöt, yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen sekä työkyvyn vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen. Käytännössä näitä tavoitteita edistetään kehittämällä ohjeiden ja materiaalien löydettävyyttä, saavutettavuutta ja kaksikielisyyttä,

vahvistamalla perehdytystä ja hyödyntämällä osaamiskartoituksia koulutussuunnittelussa. Lisäksi tuetaan aktiivisen tuen toimintamallin käyttöä ja työyksiköissä sovittavia kehittämistoimia.

Toteutus kuuluu koko organisaatiolle. Johto, esihenkilöt ja palvelut vastaavat suunnitelman toteuttamisesta omilla vastuualueillaan. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu osaltaan tavoitteiden toteuttamiseen noudattamalla yhteisiä toimintatapoja, toimimalla muita arvostavasti ja tuomalla esiin kehittämistarpeita.

Suunnitelma tukee henkilöstöpoliittisten periaatteiden ja kuntastrategian noudattamista. Siksi laadukkaassa suunnittelussa ja raportoinnissa on kiinnitettävä erityistä huomiota säännöllisen yhteistyön kehittämiseen, tiedon laatuun, kattavuuteen ja ajantasaisuuteen. Tämän suunnitelman tietopohjaa ja toimenpiteiden toteutusta täydennetään vuoden 2026 toteumaraportilla, vuoden 2027 palkkakartoituksella, osaamiskartoituksilla sekä henkilöstökyselyillä. Tehtyjä havaintoja hyödynnetään toimenpiteiden täsmentämisessä ja tulevassa suunnittelussa.

6. Lähteet

Kanninen, Virkola, Lilja & Rask, 2022. *Tavoitteena syrjimätön työelämä.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Helsinki. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/dfaeaf2a-8baa-44b4-a1c4-489b984e6566/content]

Kirkkonummen kunta, 2024. *Kuntastrategia 2024–2030.* [https://kirkkonummi.fi/kuntastrategia/]

Kirkkonummen kunta, 2025a. *Kestävän kasvun ohjelma.* [https://kirkkonummi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20252022-10] [20252022-10-125000.PDF]

Kirkkonummen kunta, 2025b. *Henkilöstöpoliittiset periaatteet.* [https://kirkkonummi.fi/saannot-ohjeet-ja-strategiat/] [https://kirkkonummi.oncloudos.com/kokous/20252189-5-134177.PDF]

Kirkkonummen kunta, 2026a. *Talousarvio 2027 ja taloussuunnitelma 2028–2029.* Talousarvioesitys 1.10.2026. [https://kirkkonummi.fi/kunnanjohtaja-virpi-sailas-vahvistamme-vuonna-2027-kunnan-elinvoimaa-ja-taloudellista-kestavyytta/] [https://kirkkonummi.fi/wp-content/uploads/2026/10/Talousarvio-2027.pdf]

Kirkkonummen kunta, 2026b. *Henkilöstökertomus 2025.* [https://knummi.sharepoint.com/sites/UusiMajakka/_layouts/15/viewer.aspx?sourcedoc=2df48ac2-4e10-4ece-8cbe-a37934cf539d]

KT, 2026. *Kunta-alan henkilöstötilastot 2025.* KT Tilastot ja julkaisut. [https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/kunta-alan-henkilostotilastot]

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Finlex. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609]

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Finlex. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325]