

# Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus

## Osaamisen kehittäminen

Tämä suositus käsittelee kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tässä kunnalla tarkoitetaan myös kuntayhtymää ja hyvinvointialueella myös hyvinvointiyhtymää.

Jatkuva oppiminen on muuttuvan työelämän yksi keskeisimmistä taidoista. Sen avulla vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista työuran eri vaiheissa. Työelämän muutoksista aiheutuu uusia osaamistarpeita niin yksilöille, organisaatioille kuin koko yhteiskunnallekin. Tämän merkitys on tunnustettu valtakunnallisesti muun muassa jatkuvan oppimisen parlamentaarisessa uudistuksessa. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaatioissa tapahtuvia kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaation strategian edellyttämää osaamista pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan. Tämä suositus keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen osana osaamisen johtamista. Kunnan tai hyvinvointialueen strategia, palveluntarve, palvelurakenne ja yksilön työura luovat kehyksen, missä suhteessa henkilöstön osaamista tulee kehittää.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen edellyttää jokaisen organisaation jäsenen omaa vastuuta ja aktiivisuutta. Tätä voidaan tukea organisaation rakenteilla, johtamisella ja käytännöllä, jotka mahdollistavat yhdessä kehittämisen ja kehittymisen. Oppimisen mahdollistaminen ja osaamisen jakaminen ovat keskeinen osa henkilöstön kehittämistä.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen käytännöllä tarkoitetaan niitä prosesseja ja toimenpiteitä, joilla henkilöstön hallussa olevaa osaamista kehitetään. Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan (2021) korostaa osaamisen johtamisen seurantaa ja osaamisen johtamisen strategista tiedolla johtamista. Osaamisen vaikuttavuuden arviointia tuleekin tehdä systemaattisesti.

Osaamisen kehittämisessä on myös tärkeää, että organisaatiossa tunnustetaan ja hyödynnetään laajasti henkilöstön erilainen ja eri tavoin hankittu osaaminen. Tällä tarkoitetaan niin oman ammattialan substanssiosaamista kuin ammattialojen rajat ylittävää osaamista.

## Henkilöstön kehittämisen merkitys

Pula osaavasta henkilöstöstä, palveluntarpeen kasvu, väestön ikääntyminen ja alueellinen kehitys lisäävät henkilöstön kehittämisen tarkeyttä. Työn tekemisen tapojen muuttuminen ja samanaikainen osaajapula vaativat ammattilaisten välisen työnjaon, toimintatapojen ja osaamisen systemaattisempaa kehittämistä. Yhteiskunnalliset kriisit ja toimintaympäristön muutokset lisäävät kriisin kestävyuden ja muutoskyvykkyyden tarvetta organisaatioissa.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata tarvittava osaaminen kunnissa ja hyvinvointialueilla. Kunta- ja hyvinvointialan toiminta ja tulevaisuus ovat riippuvaisia siitä, mitä ihmiset osaavat, miten tuota osaamista hyödynnetään ja millä aikataululla kyetään oppimaan uutta. Yksittäisen työntekijän kannalta osaamisen kehittäminen on keskeistä työssä suoriutumisen, työkyvyn ja työn mielekkyyden kokemisen kannalta. Esimerkiksi digitalisaation edistyminen edellyttää ajantasaisia digitaatioita henkilöstöltä.

Osaamisen kehittämisen tulee perustua kunnan tai hyvinvointialueen osaamistarpeille ja samalla sen tulee vahvistaa työntekijän suoriutumista. Esihenkilöiden ja työntekijöiden tulisi pohtia yhdessä

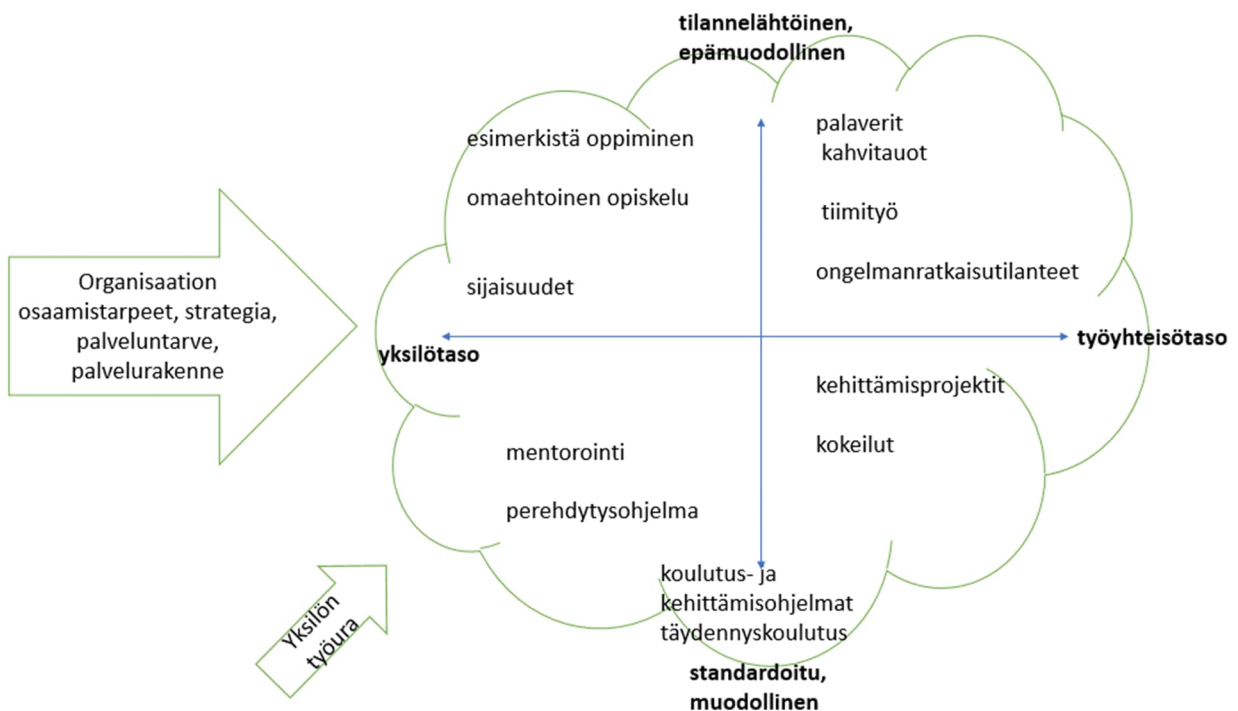
työpaikan osaamistarpeita ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämisen suunnitelma tulisi myös dokumentoida.

### Henkilöstön kehittäminen osana työuraa

Henkilöstön kehittämisen keinot ovat moninaiset. Kaikki henkilöstön kehittämisen tavat eivät vaadi erityisiä rakenteita, vaan ne tapahtuvat epämuodollisesti ja työssä oppimalla. Tätä kokemuksellista oppimista voidaan tukea esimerkiksi tiimityötä tai palaverikäytäntöjä muokkaamalla. Muodollisen oppimisen keinot ovat puolestaan järjestelyjä tai rakenteita vaativia, kuten perehdyttämisohjelmat ja koulutustilaisuudet.

Oppimista voidaan tukea sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Yksilötasolla esimerkiksi suunnitelmallinen perehdyttäminen ja mentorointi sekä työyhteisötasolla kehittämisprojektit ja kokeilut toimivat oppimisen tukirakenteina.

Alla oleva kehittämismenetelmien paletti on muokattu Riitta Viitala (2006, sivu 261) kuvasta Henkilöstön kehittämisen keinoja.



Kuva 1: Kehittämismenetelmiä (muokattu Viitala, 2006)

## Henkilöstön kehittämisen menetelmiä

Tässä suosituksessa henkilöstön kehittämisen menetelmistä käsitellään yhteistä koulutusta, perehdyttämistä, mentorointia, ammatillista henkilöstökoulutusta, työssäoppimista ja harjoittelujaksoja, täydennyskoulutusta, uudelleen koulutusta sekä jatkokoulutusta. Lisäksi käsitellään henkilöstökoulutuksen toteuttamista digitaalisissa oppimisympäristöissä. Näiden tavoitteena on tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittäminen sekä henkilöstön mahdollisuus kehittyä työssään.

### **Yhteinen koulutus**

Yhteisen koulutuksen osapuolia ovat pääsopijajärjestöt tai niiden jäsenliitot sekä KT tai vaihtoehtoisesti työpaikkakohtaisesti työnantaja- ja työntekijäpuoli. Yhteisellä koulutuksella tarkoitetaan osapuolten yhdessä järjestämää työelämän kehittämisen liittyvää koulutusta, jonka tavoitteena on parantaa työyhteisöjen tuloksellisuutta ja työelämän laatua.

Henkilöstön kehittämisen periaatteita tulee käsitellä työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain (449/2007) mukaan yhteistoimintamenettelyssä. Henkilöstön kehittämisen keskeisiä asioita ovat perehdyttäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yhteistyötaitojen kehittäminen. Yhteistoimintaelin voi osallistua paikallisen yhteisen koulutuksen toteuttamisen valmisteluun ja järjestelyihin.

Yhteinen koulutus toteutetaan ensisijaisesti paikallisella tasolla. Yhteisen koulutuksen koulutustilaisuuden järjestelyistä sovitaan paikallisesti yhteistoimintaa koskevia menettelytapoja noudattaen.

### **Suunnitelmallinen perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tehtävässään uutta henkilöä autetaan pääsemään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kiinni työntekoon, työpaikkaan, sen tapoihin ja ihmisiin sekä työhön liittyviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin.

Huolellinen perehdytys on tarpeen aina kun henkilö siirtyy uusiin tehtäviin. Olipa kyseessä sitten uusi työntekijä, nykyisen työntekijän tehtävän muutos, siirtyminen esihenkilöksi tai vuokratyöntekijän tai opiskelijan työnteko.

Perehdyttämissuunnitelmissa tai -ohjelmissa kannattaa huomioida koko työsuhteen elinkaari: perehdytys rekrytointivaiheessa ja sen jälkeen, ensimmäiset työpäivät, työsuhdeperehdyttäminen, työnopastus sekä tarpeen vaatiessa jatkuva perehdyttäminen työsuhteen aikana. Työturvallisuuslaki (738/2002) korostaa jatkuvan perehdyttämisen merkitystä vaaratilanteiden tunnistamisessa ja niiden ennaltaehkäisyssä. Onnistunut perehdyttäminen edellyttää kaikkien osapuolten aktiivista osallistumista.

Perehdyttämisellä on keskeinen rooli siinä, miten nopeasti henkilö pääsee kiinni tehtäviinsä ja miten hyvin hän työstään suoriutuu. Perehdyttäminen heijastuu myös työntekijä- ja asiakaskokemukseen sekä sitä kautta myös työnantajan maineeseen.

### **Mentorointi urakehityksen tueksi**

Mentorointi on kahdenkeskiseen vuorovaikutussuhteeseen (mentori-aktori) perustuva keino, jonka avulla osaamista ja hiljaista tietoa voidaan siirtää ja jakaa organisaatioissa.

Mentoroinnin tarkoituksena on työyhteisöön kertyneen osaamisen, kokemusten ja käytäntöjen välittyminen mentorien kautta nuoremmille työntekijöille tai uusille esihenkilöille. Mentorointia voidaan käyttää henkilökohtaisen kehittymisen menetelmänä silloin, kun halutaan nopeuttaa yksilön osaamisen kehittymistä ja tukea urakehitystä.

Mentorointia voidaan hyödyntää myös kokeneiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johtajien osaamisen kehittämisessä. Sen avulla heitä voidaan auttaa motivoitumaan ja kehittymään edelleen työurallaan.

Mentorointi voidaan toteuttaa myös vertaismentorointina. Tällöin mentoroitavat voivat tasavertaisina oppia toinen toisiltaan, jakaa hiljaista tietoa ja kehittää työtään yhdessä. Vertaismentorointi voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena.

### **Ammatillinen henkilöstökoulutus**

Ammatillisen henkilöstökoulutuksen tavoitteena on edistää kunnassa ja hyvinvointialueella toimivan henkilöstön ja henkilöstön edustajien jatkuvaa oppimista ja mahdollisuuksia kehittää ammatissa tarvittavaa osaamista. Ammatillisella henkilöstökoulutuksella tuetaan kuntien ja hyvinvointialueiden strategisia tavoitteita, uudistusten toimeenpanoa ja kehitetään toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisessa tarvittavaa osaamista.

Ammatillisen henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon yhteisön ja yksilön tarpeet. Eri tavoin toteutetulla henkilöstökoulutuksella tuetaan henkilöstön mahdollisuuksia kehittää osaamistaan koko työuran ajan.

Ammatillisen henkilöstökoulutuksen muotoja ovat täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus. Henkilöstön koulutustarpeita arvioidaan suhteessa kunta- ja hyvinvointialueorganisaatioiden toimintaa ohjaaviin strategisiin tavoitteisiin.

### **Työssäoppiminen ja harjoittelujaksot**

Eri koulutusasteilla opiskelevien opiskelijoiden harjoittelu- ja työssäoppimisjaksoihin panostaminen on keskeinen keino varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus kunta- ja hyvinvointialalla myös tulevaisuudessa.

Työharjoitteluiden avulla opiskelijoilla on mahdollisuus syventää osaamistaan ja kehittää valmiuksia toimia tulevassa ammatissaan. Harjoittelu auttaa opiskelijoita kiinnittymään alan työelämään ja vahvistaa ammatillista kasvua tulevassa toimintaympäristössä. Kiinnittämällä huomiota työyhteisöissä opiskelijoiden hyvään vastaanottoon, perehdyttämiseen ja ohjaukseen erilaisten harjoittelujaksojen ja sijaisuuksien aikana, työnantaja rakentaa työnantajamielikuvaa tulevaisuuden työpaikkana.

Opiskelijoiden ohjaajana toimiva työntekijä, työpaikkaohjaaja tai muu käytännön opetustyöstä vastaava henkilö työpaikalla, on organisaation käyntikortti tuleville ammattilaisille. Siksi opiskelijoiden ohjaamiseen ja ohjaajien omaan kouluttautumiseen tulee varata riittävästi resursseja. Tiivis oppilaitosyhteistyö kasvattaa myös organisaation omaa osaamis pääomaa.

### **Täydennyskoulutus**

Täydennyskoulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin tai suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajilla on eräiden ammattiryhmien täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite.

Mikäli työnantaja pitää täydennyskoulutukseen osallistumista työ- tai virkatehtävien hoidon kannalta välttämättömänä, työnantaja määrää viranhaltijan tai työntekijän osallistumaan koulutukseen virka- ja työehtosopimuksessa tarkoitetulla matkamääräyksellä.

Mikäli työnantaja ei pidä koulutukseen osallistumista välttämättömänä, voi työnantaja siitä huolimatta oikeuttaa viranhaltijan tai työntekijän osallistumaan koulutukseen. Koulutustilaisuuteen osallistumista varten työntekijälle/ viranhaltijalle voidaan tällöin myöntää hakemuksesta työ-

/virkavapaata täydellä palkalla, osapalkkaisena tai palkattomana. Lisäksi työnantaja voi osallistua harkintansa mukaan palkan ja matkakustannusten korvauksiin sekä muihin koulutuskustannuksiin.

Matkamääräyksen ajalta viranhaltijalle tai työntekijälle maksetaan palkkaus asianomaisen työ- ja virkaehtosopimuksen mukaan. Matka- yms. kustannusten korvaukset määräytyvät kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen liitteen mukaisesti (sekä myöhemmin vastaavasti hyvinvointialan yleisen virka- ja työehtosopimuksen liitteen mukaisesti).

Kustannuksiin voidaan osallistua esim. myöntämällä apurahaa taikka maksamalla tietty osuus kustannuksista.

Matkamääräystä koulutustilaisuuteen osallistumista varten ei tulisi antaa vapaapäiväksi. Mikäli näin joudutaan menettelemään, voidaan vapaapäiviä tarvittaessa muuttaa.

Jos koko päivän kestänyt opiskelu ylittää päivittäisen säännöllisen työajan, ei tämä muodosta perustetta lisätyö-, ylityö-, tai muihin vastaaviin korvausvaatimuksiin.

Koulutukseen osallistumisesta ja kustannuksia koskevista järjestelyistä ja ehdoista keskustellaan ja sovitaan ennen koulutuksen alkua. Mikäli viranhaltija tai työntekijä on osallistunut tavanomaista kalliimpaan ja/tai pitempajaksoiseen täydennyskoulutukseen ja työnantaja maksaa koulutuksen, voidaan paikallisesti ja tapauskohtaisesti harkita takaisinmaksuehdon asettamista.

### **Uudelleenkoulutus**

Uudelleenkoulutus mahdollistaa viranhaltijan tai työntekijän siirtymisen toisiin tehtäviin, kun siirtyminen on tullut ajankohtaiseksi esim. muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Työntekijän työkyvyn muuttuessa uudelleenkoulutuksella voidaan ehkäistä työntekijän työkyvyn alenemista tai edistää työkyvyn palautumista.

Mikäli uudelleenkoulutus on kunnan tai hyvinvointialueen toiminnan ja/tai henkilön työkyvyn kannalta välttämätöntä, maksetaan työntekijälle koulutukseen osallistumisen ajalta työ- ja virkaehtosopimusten mukainen palkka ja matkakustannusten korvaukset. Muussa tapauksessa työnantaja osallistuu palkan ja korvausten maksamiseen harkintansa mukaan.

Uudelleenkoulutusta voi olla myös työeläkejärjestelmän ylläpitämä ammatillinen kuntoutus.

### **Jatkokoulutus**

Jatkokoulutuksella hankitaan muodollinen kelpoisuus uusiin tehtäviin tai lisätään osaamista vastaamaan uusia vaativampia tehtäviä.

Työ-/virkavapaan myöntämisen vähimmäisedellytyksistä on säädetty opintovapaalailla ja -asetuksella.

### **Digitaaliset oppimisympäristöt**

Henkilöstökoulutus voidaan toteuttaa myös digitaalisessa oppimisympäristössä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi samanaikaista etäkoulutusta (osallistujat ja kouluttaja samaan aikaan oppimisympäristössä), itsenäistä opiskelua digitaalisessa oppimisympäristössä (esimerkiksi verkkokurssi) tai toteutusta, joka koostuu sekä etäkoulutuksesta, että itsenäisestä opiskelusta digitaalisessa oppimisympäristössä.

Digitaalisessa oppimisympäristössä tapahtuvaan henkilöstökoulutukseen voi tarpeen mukaan osallistua sekä työpaikalta, että etänä esimerkiksi kotoa. Opiskelijalla tulee olla käytössään opiskeluun tarvittavat työvälineet (tietokone, internet-yhteys) ja tarvittavat ohjelmat sekä riittävä osaaminen niiden käyttämiseen.

Digitaalisia oppimisympäristöjä hyödynnetään myös hybridikoulutuksissa, joissa osa osallistujista on paikan päällä koulutuksessa, osa etänä.

Paikallisesti työnantaja ja työntekijä sopivat siitä, millä tavalla ja kuinka paljon hän voi saada vapautusta työtehtävistä osallistuessaan digitaalisessa oppimisympäristössä tapahtumaan koulutukseen.

### **Kevan luottamusmiesten koulutuspäivät**

Tämän suosituksen täydennyskoulutusta koskevia periaatteita sovelletaan Kevan järjestämään eläketietoutta koskevaan koulutukseen pääluottamusmiehille, luottamusmiehille ja heidän varamiehilleen.

Koulutuksen enimmäismäärä on 800 koulutuspäivää vuodessa.

### **Kirjallisia lähteitä:**

Koivumäki, Tarja (2021) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi ja sen työvälineet Kontiolahden kunnassa. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Karelia-ammattikorkeakoulu.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007)

Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan (2021). KT:n julkaisut

Työturvallisuuslaki 738/2002

Viitala, Riitta (2006) Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, Riitta (2021) Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.