



**KUOPIO**



**KUOPION KAUPUNGIN  
HENKILÖSTÖN KEHITTÄMI-  
SEN TOIMINTAMALLI**  
Kaupunginhallitus 2.4.2013

# **KUOPION KAUPUNGIN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI**

Kaupunginhallitus on 2.4.2013 tekemällään päätöksellä kumonnut 7.1.2008 hyväksymänsä Kuopion kaupungin henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen toimintamallin ja hyväksynyt tässä esitetyn Kuopion kaupungin henkilöstön kehittämisen toimintamallin.

## **Sisällys**

TAUSTA JA TARKOITUS .....	2
OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUODOT .....	2
1 TYÖHÖN KYTKETYN KEHITTÄMISEN MUODOT .....	3
1.1 Perehtyminen tehtäviin.....	3
1.2 Kehityskeskustelut.....	3
1.3 Osaamisen kehittäminen työssä oppimalla .....	3
1.4 Ulkomainen työssäoppiminen.....	4
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KOULUTUKSELLE.....	4
2.1 Ammatillinen täydennyskoulutus.....	4
2.2 Oppisopimuskoulutus .....	5
2.3 Uudelleen koulutus .....	6
2.4 Ammattiyhdistyskoulutus .....	6
3 OMA-ALOITTEINEN OPISKELU .....	7
4 SEURANTA JA RAPORTOINTI .....	7

## TAUSTA JA TARKOITUS

Monimuotoinen ja muuttuva toimintaympäristö vaatii ihmisiltä työssään monipuolista osaamista. Työssä tarvitaan kokonaisuuksien hallintaa sekä sellaista osaamista, jossa yhdistyvät teoreettinen tieto ja käytännön kokemus. Kunnallisissa työyhteisöissä on siirrytty jatkuvaan ammattitaidon ylläpitämisen ja elinikäisen oppimisen aikaan. Osaava henkilöstö on voimavara, jolla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu organisaation strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Palvelualueuudistuksen tavoitteiden mukaisesti osaava ja uudistukseen motivoitunut henkilöstö työskentelee asiakaskeskeisesti käyttäen ennalta ehkäisevää työotetta. Esimiehiltä edellytetään osaamisen johtamisen taitoja. Tasapainotetun tuloskortiston (BSC) ja laatutyökalujen käyttö on luontevasti tuonut osaamisnäkökulman strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen.

Tämän ohjeen tavoitteena on selkeyttää ja yhdenmukaistaa kaikkien palvelualueiden ja liikelaitosten henkilöstön kehittämis- ja koulutuskäytäntöjä. Yhdenmukaistamisella varmistetaan kaupungin henkilöstön yhdenvertaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu.

Henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen suunnittelu ja toteutus edellyttävät yhteistoimintalain ja koulutus sopimuksen mukaista työnantajan ja henkilöstön välistä avointa yhteistoimintamenettelyä. Koulutuksen järjestämisessä ja toteuttamisessa tulee hyödyntää oman henkilökunnan osaamista.

Tämän ohjeen ilmaisu ”työntekijä” käsittää kaupungin viranhaltijat ja työntekijät.

*yhteistoimintalaki: laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449)*

*koulutussuositus: [www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi) => työelämän kehittäminen => sopimukset ja suositukset*

## OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUODOT

1. Työhön kytketyn kehittämisen muotoja ovat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen työssä (työssä oppiminen), ulkomainen työssäoppiminen, mentorointi ja työnohjaus, ryhmän osaamisen kehittäminen ongelmaratkaisutilanteissa, palaverien, tiimien ja työryhmien toiminnan kehittäminen, kehittämiskokeilut ja –projektit, hyvistä käytännöistä oppiminen, verkko-oppiminen sekä vierailut ja opintokäynnit.
2. Työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuva yksilöosaamisen kehittäminen tarkoittaa koulutusta, jonka muodot ovat ammatillinen täydennyskoulutus, oppisopimuskoulutus, jatkokoulutus, uudelleen koulutus ja ammattiyhdistyskoulutus (koulutussopimus).
3. Omaehtoista opiskelua on omalla ajalla tapahtuva koulutus.

# 1 TYÖHÖN KYTKETYN KEHITTÄMISEN MUODOT

## 1.1 Perehtyminen tehtäviin

### **Miksi**

Perehdyttämisen kohderyhminä ovat työhön tulevat uudet sekä työyhteisöissä uusiin tehtäviin siirtyvät henkilöt.

### **Miten**

Yksikön esimiehellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä.

Erityistä huomiota kiinnitetään esimiesten perehdyttämiseen.

Työntekijä perehdytetään työtehtäviin, työvälineisiin (ohjelmiin), työyksikön sisäisiin käytäntöihin, yhteistoimintaan ja työsuojeluun. Perehdyttämisen lopuksi käydään palautekeskustelu.

Kaupunkitasoisesti ja palvelualueitasoisesti järjestetään yleisiä perehdyttämistilaisuuksia.

## 1.2 Kehityskeskustelut

### **Miksi**

Henkilön ammatillisen osaamisen kehittäminen perustuu kaikilla palvelualueilla, liikelaitoksissa ja työyksiköissä säännöllisin määräajoin käytäviin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelu on kahdenkeskinen, luottamuksellinen alaisen ja esimiehen välinen keskustelu. Se on yksi suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen väline. Kehityskeskustelussa selvitetään työn vaatimusten ja henkilön osaamisen välinen taso ja tehdään yhdessä suunnitelma osaamisen kehittämisestä tai osaamisen jakamisesta. Se on ammatillista keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Tarvittaessa voidaan hyödyntää ryhmäkehityskeskustelua.

### **Miten**

Toimivaltainen esimies vastaa vuosittaisten kehityskeskustelujen käymisestä.

Palvelualueet ja liikelaitokset voivat laatia omia kehityskeskusteluohjeita tarpeen mukaan.

## 1.3 Osaamisen kehittäminen työssä oppimalla

### **Miksi**

Tavoitteellisesti ja johdetusti järjestetyllä työssä tapahtuvalla osaamisen kehittämisellä (työssä oppimisella) voidaan

- syventää ammattitaitoa ja oman työn vaikutusten ymmärtämistä
- kehittää työmenetelmiä
- muuttaa työyhteisön toimintatapoja
- laajentaa ammattitaitoa useammanlaisiin työtehtäviin
- saada aikaan varahenkilöjärjestelmä
- siirtää hiljaista tietoa

### **Miten**

Työssä oppimista voidaan työyhteisössä edistää esimerkiksi

- määräaikaikaisella, ennalta sovitulla vuorotteluperiaatteella tapahtuvalla työtehtävien vaihdolla työyhteisön jäsenten kesken
- määräaikaikaisella siirtymisellä perustehtävästä toisiin tehtäviin, esim. projekteihin
- pysyvällä, urasuunnitelmaan perustuvalla siirrolla toisiin tehtäviin
- mentoroinnilla, jolla tarkoitetaan kehityshaluisen ja –kykyisen kollegan ohjausta ja tukemista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä
- käyttämällä vertaisoppimista ja –tukea

- tiimityöllä, jossa tiimin jäsenet opiskelevat tiimin vastuulla olevien tehtävien edellyttämät taidot
- osallistumalla tutkimus- tai kokeiluprojekteihin
- ottamalla työhön opiskelijoita, harjoittelijoita tms. ohjattavia, joiden ohjaaminen edellyttää varsinaiselta henkilökunnalta huomattavaa paneutumista ja uusien taitojen oppimista
- oppisopimuskoulutuksella

### **Pelissäännöt**

Mentorointia varten on mentorointisopimuksessa määriteltävä käytettävä työaika ja se pitää ottaa huomioon työvuorojärjestelyissä (esim. 4 t/kk).

## **1.4 Ulkomainen työssäoppiminen**

### **Miksi**

Henkilön ulkomainen työssäoppiminen tukee kaupungin kansainvälistymisstrategian tavoitteiden toteutumista. Tavoitteena on, että ulkomaiselle työssäoppimisjaksolle lähetetään vuosittain vähintään 3-4 henkilöä. Tarkoituksena on parantaa kansainvälisen yhteistyön valmiuksia. Kyse on koko työyhteisön tavoitteellisesta oppimisesta ja opittujen asioiden hyödyntämisestä työyhteisön kehittämisessä.

### **Miten**

Ulkomaille työssäoppimiseen hakeudutaan Kuopion kaupungin ulkomaisen työssäoppimisen ohjeiden mukaisesti.

(ohjeet löytyvät Santrasta kohdasta Henkilöstöasiat => Osaaminen ja kehittyminen)

## **2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KOULUTUKSELLA**

### **2.1 Ammatillinen täydennyskoulutus**

#### **Miksi**

Täydennyskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja lisätä viranhaltijan ja työntekijän ammattitaitoa. Täydennyskoulutus liittyy kiinteästi työtehtäviin ja niiden kehittämiseen. Lisäksi on otettava huomioon kaupungin eri palvelualoja koskevan erityislainsäädännön säännökset henkilöstön täydennyskoulutuksesta. Täydennyskoulutus voi olla joko työnantajan itsensä järjestämää organisaation sisäistä työpaikkakoulutusta tai organisaation ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta, johon työnantaja lähettää henkilöstöään.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449) määrittää, että henkilöstön kehittämiseen liittyviä periaatteita ja suunnitelmia on käsiteltävä yhteistoiminnassa. Henkilöstön kehittämisen periaatteilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia. Koulutussuunnitelmat voivat sisältää esimerkiksi arvion työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistarpeista ja ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökohtaiset koulutustarpeet.

Perusturvan ja terveydenhuollon täydennyskoulutusvelvoite: Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön valtakunnallisten suositusten mukaisesti Kuopion kaupungin perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueelle on laadittu täydennyskoulutuksen soveltamisohje.

Täydennyskoulutusohje Pohjois-Savon opetustoimen henkilöstön täydennyskoulutusportaali netissä: [www.peda.net/veraja/kuopio/taydennyskoulutus](http://www.peda.net/veraja/kuopio/taydennyskoulutus). Verkostossa on mukana 19 Pohjois-Savon kuntaa.

### **Miten**

Kehityskeskustelujen yhteydessä kartoitetaan osaamistarve ja laaditaan henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma, joka pohjautuu työntekijän kehitystarpeisiin suhteessa yksikön ja työyhteisön perustehtävään ja toimintaan.

Keskitetty henkilöstökoulutus ja palvelualojen järjestämä koulutus perustuu vuosittaisiin koulutusohjelmiin. Lisäksi on tehtävä työyksikkökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat. Koulutukseen osallistumisesta sovitaan esimiehen kanssa.

### **Koulutuksen lukeminen työajaksi**

Koulutustilaisuuden lukemisessa työajaksi noudatetaan kunnallisia työ- ja virkaehtosopimuksia.

[www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi) => sopimukset

### **Koulutukseen hakeminen**

Kaikkiin koulutuksiin haetaan ja päätös koulutukseen osallistumisesta tehdään sähköisen päätöksentekojärjestelmän (ESS) kautta.

Jos koulutukseen sisältyy päiväraha- ja matkakustannuksia, tehdään matkasuunnitelma POPULUS-järjestelmän kautta samoin kuin matkalasku koulutusmatkan jälkeen.

### **Koulutukseen määrääminen**

Mikäli työnantaja pitää koulutukseen osallistumista virka- tai työtehtävien hoidon kannalta välttämättömänä, työnantaja voi määrätä viranhaltijan tai työntekijän osallistumaan koulutukseen virkamatkana. Virkamatkan ajalta viranhaltijalle tai työntekijälle suoritetaan palkkaus virka- ja työehtosopimuksen mukaan sekä maksetaan matka- yms. kustannusten korvaukset kunnallisen yleisen virkaehtosopimuksen matkakustannuksia koskevan liitteen mukaan.

### **Koulutukseen oikeuttaminen**

Kun koulutukseen osallistumisesta sovitaan työnantajan ja työntekijän välillä, voi työnantaja oikeuttaa viranhaltijan tai työntekijän osallistumaan koulutukseen ja myöntää tätä varten hakemuksesta virkavapautta/työlomaa täydellä palkalla, osapalkkaisena tai palkattomana. Lisäksi työnantaja voi osallistua harkintansa mukaan matkakustannusten korvauksiin sekä muihin koulutuskustannuksiin.

## **2.2 Oppisopimuskoulutus**

### **Miksi**

Oppisopimuksella työnantaja voi kouluttaa itselleen sopivia osaajia. Aloite voi tulla oppisopimuskoulutukseen aikovan tai esimiehen taholta. Koulutus räätälöidään työpaikan ja opiskelijoiden tarpeiden mukaan. Oppiminen tapahtuu työssä työpaikkaohjaajan (mentorin) tukemana. Lähiopetuspäivät sisältyvät oppimisjaksoon.

Oppisopimusopiskelua voidaan käyttää perustutkinnon hankkimiseen, erikoisammattitutkintoihin, ammattitutkintoihin ja lisäkoulutukseen.

### **Miten**

Kaupungin palveluksessa olevien oppisopimuskoulutus voidaan toteuttaa seuraavin ehdoin:

Oppisopimuskoulutus tukee ko. henkilön työssä jatkamista tai urakehitystä sekä tukee kaupungin toiminnallisia tavoitteita.

Työtehtävän kelpoisuusehdot ja/tai työtehtävän menestyksellinen hoito edellyttää ammatillista tutkintoa.

Koulutusta varten solmitaan oppisopimus (määräaikainen työsopimus; 80 % työssä oppimista ja 20 % tietopuolista opiskelua), jonka aikana tehtävästä työstä maksetaan palkkaa (yleensä tehtäväkohtainen palkka). Palkan maksaa palvelualue omista määrärahoistaan.

### **Pelissäännöt**

Organisaation omalla määrärahalla toteutettavassa oppisopimussuhteessa oleville luetaan teoriajaksot (lähiopetuspäivät) työajaksi ja niistä maksetaan palkka. Välittömässä asiakaspalvelutyössä olevilla oppisopimusopiskelijoilla voi olla vaikeuksia tehdä kehittämistehtäviä työajalla. Näissä tapauksissa esimies voi harkinnan mukaan antaa vapautusta työtehtävistä tai korvata omalla ajalla tapahtuvaa opiskelua antamalla vastaavasti vapaapäiviä. Vapautusta voi antaa, jos esimies katsoo, että kehittämistehtävä tai – raportti on olennainen osa organisaation tai työyksikön perustehtävän kehittämistä, hyödyntää koko työyhteisöä ja tukee muutosta.

Kaupunkityönantajan ulkopuolelta tulevien oppisopimuskoulutus voidaan toteuttaa seuraavin ehdoin:

- selkeä työvoimatarve
- tulevaisuuden työvoiman ennustaminen
- edistää myönteistä kuvaa kaupungista työntajana
- lähiopetuspäivät (teoriapäivät) ovat palkattomia.

## **2.3 Uudelleen koulutus**

Uudelleen koulutus mahdollistaa siirtymiseen toisiin tehtäviin, kun siirtyminen on tullut ajankohtaiseksi esim. muuttuneiden olosuhteiden vuoksi.

Jos uudelleen koulutus on kaupungin toiminnan kannalta välttämätön, maksetaan viranhaltijalle/työntekijälle koulutuksen ajalta normaali palkka. Muussa tapauksessa työnantaja voi harkita palkan ja muiden korvausten maksamista.

## **2.4 Ammattiyhdistyskoulutus**

### **Miksi**

Ammattiyhdistyskoulutusta on pääsopijajärjestöjen jäsenilleen järjestämä yhteistoimintakoulutus, luottamusmiestoimintaan liittyvä luottamusmieskoulutus sekä työsuojeluyhteistoimintaan liittyvä työsuojelukoulutus, joka sisältää myös osapuolten muutoin hyväksymän työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä työelämän kehittämistä edistävän koulutuksen.

### **Miten**

Yhteistoimintakoulutukseen ovat oikeutettuja osallistumaan yhteistoimintaelimen jäsenet, pääluottamusmies, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä varavaltuutettu.

Luottamusmieskoulutukseen ovat oikeutettuja osallistumaan pääluottamusmies, luottamusmies ja heidän varamiehensä sekä pääsopijajärjestön paikallisyhdistyksen, valtakunnallisen liittotason alayhdistyksen tai tällaisen alayhdistyksen paikallisyhdistyksen puheenjohtaja.

Työsuojelukoulutukseen ovat oikeutettuja osallistumaan työsuojeluvaltuutettu, varavaltuutettu, työsuojeluasiamies sekä työsuojelutoimikunnan tai jos sellaista ei ole, vastaavan paikallisen yhteistoimintaelimen jäsen ja varajäsen.

[www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi) => työelämän kehittäminen => sopimukset ja suosituksot

### **3 OMA-ALOITTEINEN OPISKELU**

Oma-aloitteinen opiskelu tapahtuu palkattoman virkavapaan tai työloman aikana eikä työnantaja osallistu muihinkaan koulutuskustannuksiin. Virkavapaan tai työloman myöntämisen vähimmäisedellytyksistä on säädetty opintovapaalalla (273/97) ja – asetuksella (864/97).

Jos työntekijä hakee työnantajalta korvauksia oma-aloitteista opiskelua varten, voidaan opiskelua tukea erityisesti syystä seuraavassa esitetyllä tavalla:

Lähiesimies arvioi koulutuksen tarpeen suhteessa perustehtävään ja siinä tarvittavaan osaamiseen.

Jos opiskelu tukee perustehtävässä selviytymistä, voidaan työntekijälle myöntää tukea opiskeluun.

Ennen opiskelun aloittamista on työnantajan ja työntekijän käytävä läpi seuraavat asiat:

- opiskelusuunnitelma (opiskelun tavoitteet, ohjelma ja aikataulu sekä koulutuksen järjestäjä)
- arvio koulutuksen kustannuksista
- arvio työajan käytön tarpeesta
- omat panostukset
- hyödyt työnantajan ja työntekijän kannalta.

Esitettyjen suunnitelmien perusteella voidaan työntekijälle myöntää harkinnan mukaan oma-aloitteista opiskelua varten palkallista virkavapaata/työlomaa enintään 10 työpäivää /vuosi.

Päätöksen tekee lähiesimiehen esittelystä hänen esimiehensä.

### **4 SEURANTA JA RAPORTOINTI**

Koulutustiedot raportoidaan osana Kuopion kaupungin henkilöstökertomusta. Täydennyskoulutuksen seurantaan käytetään toistaiseksi ESS- järjestelmää ja siitä saatavaa tilastointia.

Tavoitteena on käyttää 1 % henkilöstön palkkasummasta kehittämiseen ja koulutukseen. Kehittämisen- ja koulutuskustannuksiksi lasketaan koulutukseen liittyvät osallistumismaksut, materiaalikulut, matkakulut, majoituskulut, ateriakulut ja päivärahat ja sijaisten palkkaus-kustannukset. Palvelualueen kehittäminen- ja koulutusvolyyymiin sisällytetään laskennallinen osuus kaupungin keskitetysti järjestetystä henkilöstökoulutuksesta ja atk-koulutuksesta.

Koulutuskustannuksiin ei lasketa koulutukseen osallistuvan henkilön koulutusajan palkka-kustannuksia.

Työyksiköiden esimiehet vastaavat siitä, että koulutuspalautteikäytännöt toimivat työyksiköissä ja näin varmistaa koulutusten hyödynnettävyys koko henkilöstölle. Koulutuksen arvioinnin tulee kohdistua myös oppimistuloksiin (tiedot, taidot, asenteet), vaikutuksiin työsuorituksiin, organisaation saamiin hyötyihin sekä asiakkaiden ja väestön saamiin hyötyihin. Vaikuttavuutta voidaan selvittää myös esimerkiksi kyselyjen avulla.