



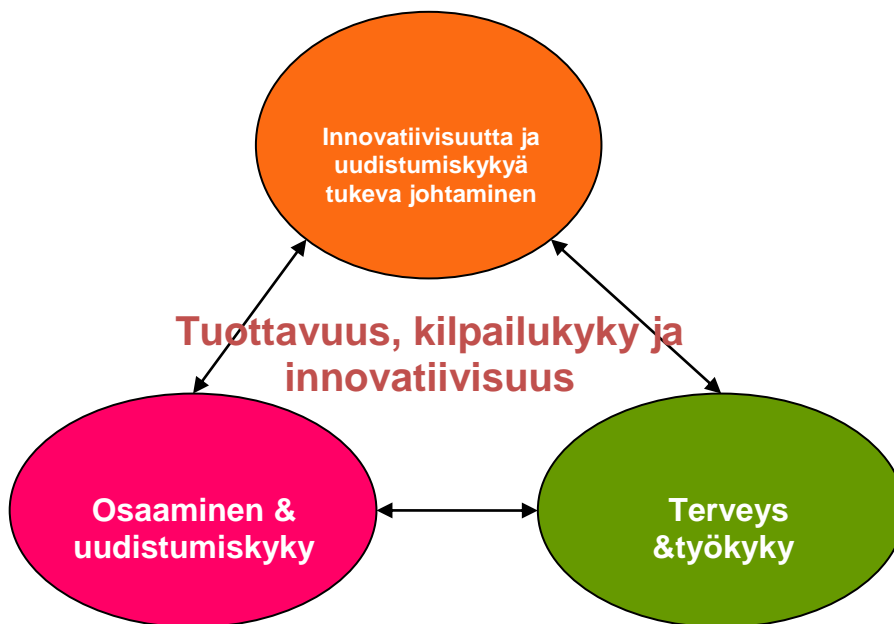
HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET

Osaava, uudistumis- ja toimintakykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö varmistaa laadukkaiden ja kilpailukykyisten palveluiden tuottamisen kuntalaisille.

1. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	3
2. OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	6
2.1. Kehityskeskustelut	8
3. TYÖSSÄ OPPIMINEN	8
3.1 Perekhyttäminen.....	9
3.2 Hyvistä käytännöistä oppiminen.....	9
3.3 Työryhmätyöskentely ja erilaiset kehittämissprojektit	9
3.4 Tehtäväkierto	10
4. HENKILÖKOHTAINEN VALMENNUS	10
4.1 Työnohjaus	10
4.2 Mentorointi	10
4.3 Coaching.....	11
5. SOSIAALINEN MEDIA JA VERKOSSA TAPAHTUVA OPPIMINEN	11
6. KOULUTUS.....	11
6.1 Koulutuksesta ja etuuksista päättäminen	12
6.2 Täydennyskoulutus	12
6.3 Uudelleen koulutus	13
6.4 Oppisopimuskoulutus.....	14
6.5 Omaehtoinen koulutus	14
6.6 Palvelusaikaisitumus.....	15
7. OHJEISTUS JA TAUSTAMATERIAALI	15

1. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Henkilöstön kehittäminen edellyttää johtamisen, osaamisen ja uudistumiskyvyn sekä terveyden ja työkyvyn samanaikaista kehittämistä.



Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana ovat kaupungin sen toimialojen tehtävät ja niiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Koulutuksen avulla voidaan kehittää kaupungin toimintaa ja sen tuloksellisuutta, tehokkuutta ja pitkäjänteisyyttä. Henkilöstön kehittämisen keinoin pyritään varmistamaan henkilöstön osaaminen ja organisaation uudistumiskyky eli kyky jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja kehittämiseen.

Henkilön kehittämisen haasteena on henkilöstöressurssien tehokas hyödynnettävyys, mikä edellyttää henkilöstötarpeiden entistä parempaa ennakointia ja henkilöstön moniosaamisen, joustavuuden ja liikkuvuuden edistämistä ja hyödyntämistä. Tavoitteena on lisätä henkilöstön tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia, jolla tuetaan ja ylläpidetään henkilöstön työkykyä. Näin vastataan ulkoisiin haasteisiin, mutta luodaan myös tarvittavaa muutosta kaupungin sisältäpäin.

Osaava, uudistumis- ja toimintakykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö varmistaa laadukkaiden ja kilpailukykyisten palveluiden tuottamisen kuntalaisille.

*Kouvolan kaupunki tarjoaa henkilöstölle monipuoliset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja tukee ja kannustaa myös omaehtoiseen koulutukseen.

*Henkilöstön kehittämistoiminnan tulee olla kaupungin tavoitteista lähtevää, jatkuvaa, systemaattista ja suunnitelmiin pohjautuvaa. Se on osa jokapäiväistä toimintaa, jolla edistetään palvelujen laatua ja niiden tehokasta ja taloudellista toteutusta.

*Henkilöstön kehittäminen on osa kaupungin johtamista. Tavoitteena on osaamisen johtamisen kokonaisvaltainen kehittäminen oppivan organisaation periaattein. Tämä edellyttää osaamisen johtamisen mallin luontia ja koulutus- ja kehittämismenetelmien monipuolistamista ja uudistamista sekä tiedonhallinnan kehittämistä. Erityisesti työssä oppimiseen tulee kiinnittää huomiota.

*Henkilöstön kehittäminen kohdistuu koko kaupungin henkilöstöön organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa työtehtävissä. Tavoitteena on jatkuva koko henkilöstön mukaan ottava työn kehittäminen. Mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen turvataan myös niissä työyksiköissä, joissa osallistuminen edellyttää sijaisten palkkaamista.

*Johtamista ja yhtenäisiä toimintatapoja kehitetään tarjoamalla johdolle ja esimiehille yhteistä koulutusta, joka on linjassa myös työyhteisöjen valmennuksen kanssa. Lyhyellä tähtämellä keskeistä on muutoksen hallinta, pitkällä tähtämellä jatkuva systemaattinen johtamis- ja esimiestyön sekä työyhteisöjen valmennus. Kehittämisen kohteena ovat myös esimiesalastaidot. Työyhteisöjen toimivuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen on keskeinen osa henkilöstön kehittämisen tavoitteita.

*Koulutus- ja kehittämistoiminnan määrärahat pidetään tasolla, joka takaa henkilöstön osaamisen laadun. Työnantaja pyrkii myös hankkimaan ulkopuolista rahoitusta tähän toimintaan. Yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden kanssa parannetaan kaupungin tavoitteista ja tarpeista lähtevän koulutuksen aikaansaamiseksi.

*Uuden oppimiseen tarvitaan työntekijöiden omaa sitoutumista, motivaatiota ja halua löytää uutta tietoa ja uusia näkökulmia. Vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä on jokaisella työntekijällä. Tähän sisältyy myös aloitteiden teko esimiehelle oman koulutuksensa kehittämiseksi. Jokaisen tehtävän edellyttämää osaamista arvioidaan vuosittain esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

*Esimiehet mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat ratkaisevasti lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeaa tietoa. Esimiesten tulee seurata työntekijöidensä osaamisen kehittymistä ja luoda sellaiset puitteet, joissa työntekijät haluavat oppia uutta, jakaa osaamistaan ja uskaltavat kyseenalaista asioita.

Eläköitymisen myötä katoaa paljon arvokasta kokemusta ja ns. hiljaista tietoa, jota tulee pyrkiä tekemään näkyväksi ja siirtämään työssä jatkaville.

*Henkilöstön kehittäminen kuuluu yhteistoiminnan piiriin ja siihen kuuluvia asioita käsitellään kehityskeskusteluissa ja työpaikkakokouksissa.

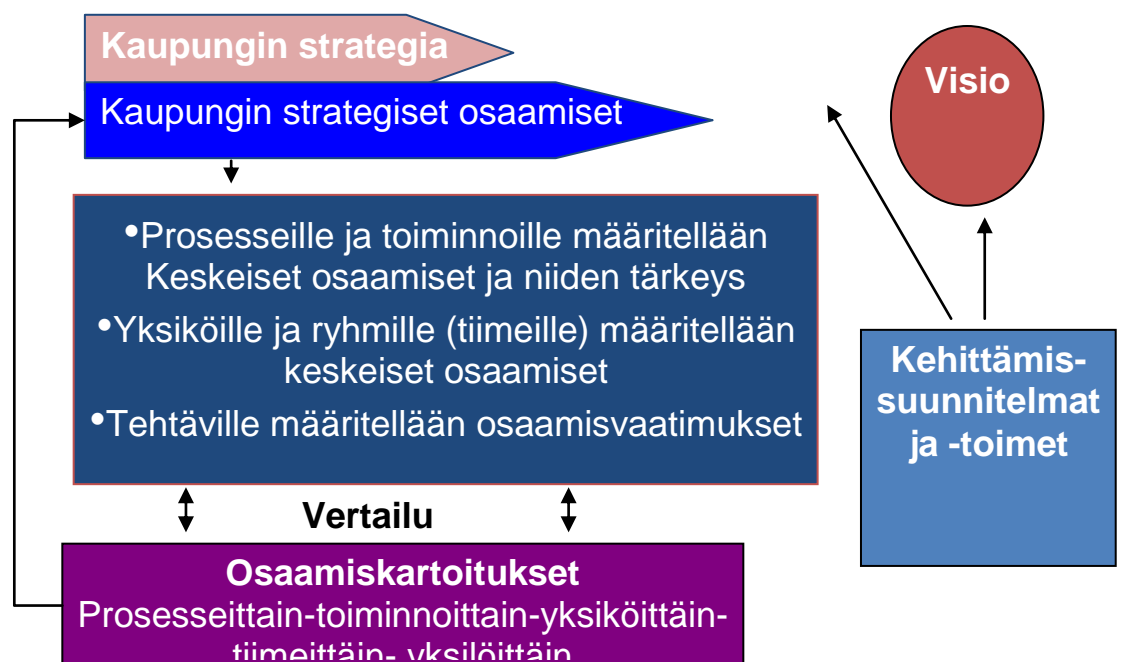
*Toimialan henkilöstön ammatillisen koulutuksen järjestämisestä ja sen kustannuksista huolehtii jokainen toimiala itse. Konsernihallinnon henkilöstöyksikkö huolehtii esimies- ja johtamiskoulutuksesta ja muusta koko organisaation yhteisestä koulutuksesta sekä tarjoaa henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluja ja neuvontaa.

*Henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kehittämismenetelmien tuloksellisuutta tulee arvioida jatkuvasti.

2. OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen johtaminen on strategista johtamista. Sen avulla pyritään selvittämään, mitä osaamista tarvitaan kaupungin strategisten päämäärien saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä käytetään ja kehitetään.

Kaupungille tulee luoda yhteinen osaamisen johtamisen malli ja johdonmukainen työskentelytapa osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisöissä. Keskeistä on, että kaikilla työyhteisöillä on selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan, jotta pystytään ajoissa hankkimaan oikeanlaista osaamista.



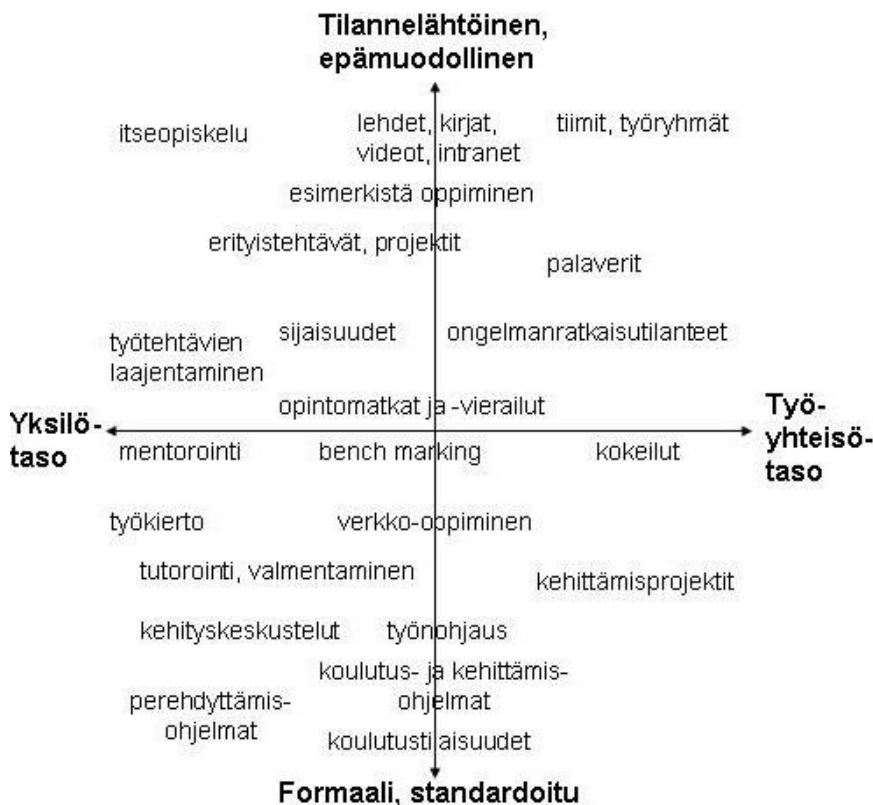
Lähde: Viitala, R. 2006

Organisaatiossa osaaminen koostuu sekä yksilön että organisaation osaamisesta. *Yksilön osaaminen* muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Harva enää selviytyy tehtävistään yksin, vaan työ vaatii yhteistyötä tiimissä tai toisten kanssa, siksi osaaminenkin on yhä enenevässä määrin *organisaation osaamista*. Yksilön osaaminen muuttuu

organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaation osaamiseen sisältyvät myös organisaation kulttuuri, toimintatavat, tietojärjestelmät ja tiedonhallintatavat.

Kaupungin tavoitteena on luoda *oppiva organisaatio*, jolla on kyky hyödyntää kaikkien osaamista. Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluu kaikille selkeät tavoitteet, yhteisesti sovitut arvot, asiakaslähtöisyys, jatkuva toiminnan arviointi ja parantamisen sekä omasta ja toisten toiminnasta oppiminen. Kekseliäisyyteen ja kokeiluihin kannustaminen, virheistä oppiminen, kyseenalaistamisen salliminen, monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen, organisaatio-osaamisen korostaminen ja osaamisen jakaminen ovat myös tärkeitä. Kaikki tämä edellyttää hyvää työilmapiiriä, jossa jokainen kokee itsensä hyväksytyksi ja olonsa turvalliseksi.

Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista oppimista ja erilaisten menetelmien hyödyntämistä. Kaupungin tavoitteena on löytää tarkoituksenmukaiset koulutus- ja kehittämismenetelmät ja kullekin työntekijälle parhaiten soveltuvat oppimistavat.



Lähde: Viitala, R. 2006

Uusintavaa tai *toistavaa oppimista* tarvitaan, kun halutaan säilyttää nykyinen toimintamalli ja oppia olemassa olevia työtapoja ja rutiineja. Toistavaan oppimiseen sopivat perinteiset koulutusmenetelmät.

Reflektointia tai *kyselevää oppimista* tarvitaan erilaisten toimintakäytäntöjen tietoiseen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen, silloin kun toimintaa halutaan havainnoida, kyseenalaistaa ja arvioida tilanteissa, joissa ei ole valmiita vastauksia. Projektit ja kehittämishankkeet soveltuvat hyvin kyselevään oppimiseen.

Toiminnan jatkuvaan arviointiin ja sitä tukeviin menetelmiin pohjautuvaa *uudistavaa* eli *oivaltavaa oppimista* tarvitaan, kun halutaan saada aikaan merkittäviä muutoksia ja parantaa tuottavuutta.

2.1. Kehityskeskustelut

Henkilöstön kehittämistarpeiden arviointi tapahtuu kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, jolla pyritään henkilökohtaiseen ohjaukseen, urasuunnittelun tukemiseen ja organisaation tai yksikön kehittämissuunnittelun kannalta oleellisen tiedon keräämiseen. Kehityskeskustelussa tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa ja syvennytään työhön laajasti. Kehityskeskustelujen päämäärä on tukea yksittäistä osaamista sekä ammatillista kasvua ja kehitystä.

Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, kiireetöntä aikaa ja häiriötöntä tilaa (mielellään neutraalissa tilassa, eikä esimiehen työhuoneessa) ja yleensä myös ennalta mietittyjen teemojen läpikäyntiä, sekä keskustelun kirjaamista molempien hyväksyttäväksi.

Kehityskeskusteluista tullaan laatimaan erillinen ohjeistus.

3. TYÖSSÄ OPPIMINEN

Aikuinen oppii vähintään puolet työssä ja tekemällä, vaikka uuden tiedon hankkiminen myös koulutuksella on tärkeää. Työssäoppiminen tarkoittaa kaikkia niitä erilaisia tapoja, joilla ihmiset oppivat tekemisen kautta ja tekemisen ohessa uutta. Näitä voivat olla esimerkiksi työhohjeet, perehdyttäminen ja toisen työn seuraaminen, sijaistaminen ja tehtäväkierto, erilaiset kehittämistehtävät ja projektit. Yhteydenpito kollegojen kanssa ja erilaisissa verkostoissa toiminen ovat myös tärkeä osa työssäoppimista.

Kouvolan kaupungissa pyritään työssä oppimista kehittämään ottamalla käyttöön monipuolisia menetelmiä, tukemalla ura- ja tehtäväkiertoa, kehittämällä sisäisiä verkostoja ja kouluttamalla sisäisiä kouluttaja-/valmentajaresursseja. Esimiesten keskinäisten johtamistaitoja tukevien sparrausrinkien syntymistä edistetään.

Esimiehen vastuulla on työntekijöiden ohjaaminen työssä oppimiseen ja aktiiviseen oman alansa kehityksen seurantaan.

3.1 Perehdyttäminen

Työn hallinnan varmistamiseksi jokainen uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviinsä ja hänelle annetaan kuva kaupungista, sen tavoitteista ja toiminnasta sekä työntekijän omasta osuudesta tässä kokonaisuudessa. Perehdytyksessä huolehditaan, että uusi henkilö saa perustiedot työyksikön tavoitteista ja työympäristöstä ja että hänen tutustutetaan työtovereihin sekä tarvittaviin verkostoihin. Perehdyttämisen tehtävänä on toisaalta antaa positiivinen organisaatiokuva henkilöstölle ja toisaalta opastaa huolellisesti käytännön asioihin. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa.

Myös työssä pidempään olevia on tarvittaessa perehdytettävä uusiin työmenetelmiin tai muuttuviin tehtäviin. Työntekijöiden työhön palaamista pitkien poissaolojen, kuten esim. henkilön vuorotteluvapaan, äitiys- ja vanhempainloman ja sairausloman, jälkeen, voidaan helpottaa räätälöidyllä perehdyttämisellä.

Ensisijainen perehdytysvastuu on lähiesimiehellä. Henkilöstöyksikkö järjestää vuosittain 1-2 yleistä perehdytystilaisuutta käytännön asioista. Henkilöstöyksikkö huolehtii siitä, että toimialoilla on käytettävissä perehdytysmateriaali, jota toimialat täydentävät tarpeidensa mukaan. Kesätyöntekijöille järjestetään yhteisiä perehdytystilaisuuksia.

3.2 Hyvistä käytännöistä oppiminen

Hyvistä käytännöistä oppiminen eli benchmarking on prosessi, johon kuuluu organisaation omien toimintatapojen ja suoritusten huolellinen tarkastelu, sekä ulkopuolisissa organisaatioissa toteutetut vierailut ja haastattelut, joiden tuloksien ja suoritusten pohjalta oman organisaation toimintaa reflektoidaan. Tavoitteena on antaa suuntaa ja tarjota ideoita omaan kehittämistyöhön, sekä auttaa paikantamaan omia kehittämistarpeita.

Hyvien käytäntöjen leviämistä kaupungin eri yksiköiden välillä pyritään edistämään.

3.3 Työryhmätyöskentely ja kehittämisprojektit

Erilaiset työryhmät ja kehittämisprojektit voivat tarjota osallistujille erinomaisen ammatillisen kasvun ympäristön, mallioppimisen mahdollisuuksia ja hiljaisen tiedon tekemisen näkyväksi. Yhteisen työskentelyn kautta opitaan tärkeitä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä projektihallintaa. Organisaation sisäiset

ja ulkoiset verkostot, jossa erilaisten ihmisten erilainen osaaminen kohtaa, ovat myös hedelmällinen maaperä uusien innovaatioiden syntymiselle.

3.4 Ura- ja tehtäväkierto

Tehtäväkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa henkilö siirretään toisiin työtehtäviin tai yksikköön tietyksi ajaksi. Tehtäväkierron hyöty perustuu siihen, että henkilö saa mahdollisuuden tarkastella asioita erilaisista näkökulmista ja oppii näkemään organisaation toimintaa laajemmin ja sitä kautta arvostamaan enemmän yksiköiden välistä yhteistyötä.

Tehtävä- ja urakiertoa varten on luotu erillinen ohjeistus (vapaaehtoinen henkilöstön urapalvelu).

4. HENKILÖKOHTAINEN VALMENNUS

4.1 Työnohjaus

Työnohjaus on työssä kehittymisen ja työn kehittämisen väline, jolla myös edistetään työhyvinvointia. Työnohjaus on oppimistilanne, jonka tavoitteena on ohjattavan ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu, sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjausta voidaan antaa yksilö- tai ryhmäohjauksena.

Ohjauksessa keskustellaan ja pohditaan työhön liittyviä asioita, joita ohjattava tai ohjattavat tuovat esille ja haluavat käsitellä. Työnohjaus edistää ammatillista kasvua, yhteistyövalmiuksia ja työroolien selkiyttämistä.

4.2 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota työelämässä pidempään toiminut henkilö (mentori) oman kokemuksensa pohjalta antaa nuoremmalle tai vähemmän kokenelle henkilölle (aktori). Mentorointi on kehittävää, kahdenkeskeinen vuorovaikutussuhde, jossa jaetaan kokemuksia työelämästä ja työuraan liittyvistä asioista ja jonka tavoitteena on kokemusten jakamisen kautta kasvattaa työntekijän valmiuksia työssä ja itsensä kehittämisessä. Se on prosessi, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Se on myös tapa siirtää kokemusperäistä ja hiljaista tietoa organisaatiossa esim. ennen kokeneen työntekijän eläkkeelle siirtymistä.

4.3 Coaching

Coaching on yksittäisten työntekijöiden tai työyhteisöjen kehittämisen menetelmä. Se on valmennusta, jonka avulla työntekijä tai työyhteisö voi kasvaa ja kehittyä roolissaan sekä parantaa työsuoritustaan mm. antamalla uusia näkökulmia ratkaista ongelmia. Valmennus lähtee aina yksilön tai ryhmän omista tavoitteista ja voimavaroista. Coaching hyödyntää työnohjauksessa, organisaatiokonsultoinnissa sekä urheilun psyykkisessä valmennuksessa ja ratkaisukeskeisessä terapiassa kehitettyjä menetelmiä.

Kaupungin tavoitteena on mahdollistaa henkilökohtaisen valmennuksen käyttö henkilöstön jaksamisen, motivaation ja voimavarojen kasvattamiseksi. Toimialat järjestävät työnohjausta ja muuta henkilökohtaista valmennusta omien tarpeidensa ja resurssiansa puitteissa. Henkilöstöyksikkö koordinoi henkilökohtaisen valmennuksen käyttöä luomalla pelisääntöjä, organisoimalla tarvittavaa koulutusta ja kilpailuttamalla eri toimijoita. Tavoitteena on sisäisten työnohjaajien ja valmentajien hyödyntäminen ja kouluttaminen.

5. SOSIAALINEN MEDIA JA VERKOSSA TAPAHTUVA OPPIMINEN

Sosiaalinen media eli internetin yhteisölliset palvelut tarjoavat uusia mahdollisuuksia tiedon ja osaamisen kasvattamiseksi. Verkko-oppimisella tarkoitetaan internetpohjaisia oppimisen foorumeita, joita ovat esimerkiksi keskustelufoorumit, avoimet tietokannat, organisaation intranet sekä tiedonsiirron ja yhteydenpidon muut ratkaisut. Verkkopohjaisia kehittämismenetelmiä yhdistetään usein muihin henkilöstön kehittämisen menetelmiin. Verkko-oppiminen saattaa olla nopean tiedonsiirtomahdollisuuksiensa ansiosta erittäin tehokasta, mutta ei koskaan korvaa yhteen kokoontuneiden ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siten muodostuneita oppimiskokemuksia.

Tuottavuuden lisäämiseksi tulee sosiaalisen median hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä kaupungissa kehittää aktiivisesti.

6. KOULUTUS

Ammatillinen henkilöstökoulutus sisältää täydennyskoulutuksen, uudelleen koulutuksen ja jatkokoulutuksen sekä omaehtoisen koulutuksen. Ammatillisen henkilöstökoulutuksen lähtökohtana on lainsäädäntö, kunnan toiminnan kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet sekä henkilöstön näkemykset osaamisensa kehittämisen tarpeista. Koulutus koostuu opetus- ja kehittämistilaisuuksista, joita kaupunki järjestää ja/ tai kustantaa

henkilökunnalle. Koulutusta pyritään järjestämään ensisijaisesti paikallisesti, muualla tapahtuva koulutus täydentää omaa koulutusta.

6.1 Koulutuksesta ja etuuksista päättäminen

Koulutuksista ja etuuksista päättää esimies delegointipäätösten mukaisesti. Koulutukseen osallistumisesta ja koulutuksen aiheuttamista kustannuksista tulee aina sopia etukäteen ennen koulutukseen ilmoittautumista oman esimiehen kanssa.

Mikäli työnantaja pitää koulutusta työn kannalta *välttämättömänä*, esimies määrää viranhaltijan tai työntekijän osallistumaan koulutukseen, jonka ajalta hänellä on oikeus saada palkkaedut ja matka- ym. kustannusten korvaus KVTES:n (liite16) mukaan. Työantaja maksaa myös muut koulutuksesta aiheutuvat välttämättömät kustannukset.

Ulkomailla tapahtuviin koulutustilaisuuksiin sovelletaan samoja periaatteita kuin kotimaan koulutuksiin.

6.2 Täydennyskoulutus

Täydennyskoulutus on jatkuvaa koulutusta, jonka tavoitteena on ylläpitää ja lisätä henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista. Koulutuksen tulee olla ammattia tukevaa ja suunnitelmallista, toimialan tarpeita ja muuttuvia vaatimuksia vastaavaa lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta.

Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin tai suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Se liittyy kiinteästi työtehtäviin ja niiden kehittämiseen. Säännöllinen täydennyskoulutus antaa henkilöstölle mahdollisuuden hankkia ammattialan viimeisintä tietoa ja kehittää taitoja sekä parantaa työn hallintaa ja ammatillista yhteistyötä. Ammattitaidon uudistaminen auttaa työntekijää vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden palvelutarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin.

Täydennyskoulutuksen kehittämiseksi tulee laatia toimialakohtaiset kehittämis- ja täydennyskoulutussuunnitelmat, jotka tukevat toimialan ja työyhteisöjen tarpeita. Täydennyskoulutuksessa on noudatettava eri toimialojen henkilöstön täydennyskoulutusta koskevaa erityislainsäädäntöä.

Työnantaja huolehtii siitä, että henkilöstö peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvasta riippuen osallistuu riittävästi sille järjestettyyn täydennyskoulutukseen. Toimipaikan ulkopuolisen täydennyskoulutuksen lisäksi henkilöstöllä on oltava edellytykset seurata ammattialansa kehitystä jokapäiväisessä työssään.

Täydennyskoulutuksen avulla kehitetään henkilöstön valmiuksia oman toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Henkilöstön täydennyskoulutukseen liitetään aina tarkoituksenmukainen koulutuksen

arviointimenettely. Työpaikkojen laadunarvioinnissa yhtenä kriteerinä tulee ottaa huomioon henkilöstön täydennyskoulutuksen järjestäminen.

Työnantaja määrää työaikana tapahtuvaan täydennyskoulutukseen, jolloin koulutuksen ajalta noudatetaan ao. virka- ja työehtosopimusten mukaisia palvelussuhteen ehtoja ja työnantaja suorittaa virkaehtosopimuksen mukaiset matkakustannusten korvaukset ja muut koulutuksesta aiheutuvat kustannukset. Yli päivittäisen säännöllisen työajan kestävä koulutus ei kuitenkaan muodosta perustetta ylityö-, lisätyö- tai muihin vastaaviin korvauksiin.

6.2.1 Kielikoulutus ja monikulttuurisuus

Kansainvälistyvä työelämä ja monikulttuurisuuden lisääntyminen haastavat työntekijöiden kieli- ja kulttuuritaidot. Tulevaisuudessa asiakkaina ja työntekijöinä on enenevässä määrin eri maista ja kulttuureista tulevia henkilöitä. Työnantajan tulee huolehtia henkilöstönsä riittävästä kielitaidosta kielilaisissa ja muussa lainsäädännössä asetettujen vaatimusten mukaisesti ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen kieli- ja kulttuuritaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä tarjota työyhteisöille koulutusta monikulttuurisista taustoista tulevien työntekijöiden kohtaamiseen. Työnantajan järjestämään kieli- ja kulttuurikoulutukseen voi osallistua työajalla.

6.2.2 Tietotekniikkakoulutus

Kaikilta työntekijöiltä edellytetään atk:n perustaitoja. Henkilöstöyksikkö järjestää säännöllisesti peruskoulutusta sekä tarvittavien erityisohjelmien koulutusta, sitä tarvitseville yhteistyössä toimialojen kanssa.

6.3 Uudelleen koulutus

Uudelleen koulutus mahdollistaa työntekijän tai viranhaltijan siirtymisen toisiin tehtäviin kaupungissa muuttuneiden tarpeiden tai olosuhteiden vuoksi. Se parantaa myös työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia. Uudelleen koulutustarpeita voi syntyä joko työnantajan tarpeiden muuttuessa tai työntekijästä riippuvista seikoista, esimerkiksi työkyvyn alentuessa.

Väestörakenteen muutoksista ja muista palvelutarpeisiin vaikuttavista tekijöistä sekä henkilöstön eläköitymisestä syntyy tarpeita kouluttaa henkilöstöä uusiin tehtäviin. Henkilöstön uudelleen koulutuksen tulee perustua kaupungin strategiaan tavoitteisiin ja niiden pohjalta laadittuun henkilöstösuunnitelmaan.

Mikäli uudelleen koulutus on kaupungin toiminnan kannalta *välttämätöntä*, vastaa työnantaja koulutuksen aiheuttamista kustannuksista ja koulutettavalle maksetaan koulutuksen ajalta virka- ja työehtosopimusten mukainen palkka. Muussa tapauksessa kaupunki osallistuu palkan ja kustannusten korvaukseen

harkintansa mukaan. Harkinnassa tulee huomioida kaupungin henkilöstösuunnitelman linjaukset ja henkilöstöyksikön muu mahdollinen ohjeistus. Kunnan toiminnan kannalta välttämättömän uudelleen koulutuksen työharjoittelujaksot voi suorittaa palkallisena oman kunnan palveluksessa.

Työkyvyn alentuessa on hyvä huomioida myös ulkopuolisten tahojen, kuten Kuntien eläkevakuutuksen tarjoamat mahdollisuudet tukea työkokeiluja tai uudelleen kouluttautumista.

6.4 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutusta käytetään Kouvolan kaupungissa niiden henkilöstöryhmien kouluttamiseen, joihin tarvitaan uutta henkilöstöä tulevaisuudessa.

Oppisopimuskoulutus on työsuhteeseen perustuvaa työpaikalla tapahtuvaa ammatillista koulutusta, jota täydennetään oppilaitoksissa järjestettävillä tietopuolisilla kursseilla eli teoriaopinnoilla.

Oppisopimuskoulutuksena voi opiskella pääasiassa samoihin ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin kuin oppilaitosmuotoisessa koulutuksessa. Oppisopimuskoulutus tarjoaa lisäksi laajat mahdollisuudet ammatilliseen lisäkoulutukseen.

Oppisopimuskoulutus edellyttää, että henkilöllä on vakinainen tai määräaikainen palvelussuhde voimassa koko oppisopimuksen ajan.

Oppisopimuksen aikaiset teoriajaksot ovat palkallisia, mikäli palvelussuhde kaupungin kanssa on jatkunut yhdenjaksoisesti vähintään yhden vuoden.

Kouvolan kaupungin yksiköissä suoritettavien työharjoittelujaksojen ajalta maksetaan palkka, muualla suoritettavaa työharjoittelua varten anotaan sen sijaan palkatonta virka-/työvapautta. Kaupungin yksiköissä suoritettavan työharjoittelujakson palkan maksaa se työyksikkö, joka on solminut oppisopimuksen.

6.5 Omaehtoinen koulutus

Tutkintoon johtavaan tai muuhun ammattia täydentävään pitkäkestoiseen ammatilliseen täydennys-, uudelleen tai jatkokoulutukseen osallistuvalla myönnetään 5 päivää palkallista virka-/työvapautta vuodessa läsnäoloa vaativaan opiskeluun (esim. luennot, tentit, lopputyön ohjaukset, mutta ei tenttiluku).

Palkallinen vapaa omaehtoiseen koulutukseen edellyttää toistaiseksi voimassa olevaa vakinaista tai vähintään yhden vuoden keskeytymättä jatkunutta määräaikaista palvelussuhdetta.

Kaupunki voi tukea omaehtoista täydennyskoulutusta, jonka katsotaan merkittävästi edesauttavan virka- tai työtehtävien hoitoa, oikeuttamalla viranhaltija tai työntekijä osallistumaan siihen työajalla ja osallistumalla mahdollisuuksien mukaan muihin kustannuksiin.

6.6 Palvelusaikaisitumus

Palvelusaikaisitumusta käytetään, mikäli työnantaja kustantaa työntekijälle kustannuksiltaan arvokkaan täydennys- tai uudelleen koulutuksen ja maksaa työntekijälle palkkaetuja koulutusajalta. Vaadittavan sitoumuksen pituus suhteutetaan koulutuksen taloudelliseen arvoon ja koulutuksen keston. Pisin vaadittava sitoumusaika voi olla kaksi vuotta.

Mikäli viranhaltija/ työntekijä eroaa kaupungin palveluksesta ennen sitoumuksen päättymistä, peritään työntekijältä takaisin 50 % työnantajan maksamasta koulutuksen hinnasta. Asiasta on laadittava aina kirjallinen sopimus ennen koulutuksen alkamista.

7. OHJEISTUS JA TAUSTAMATERIAALI

Henkilöstön kehittämisen periaatteet noudattavat kunnallisalan kehittämistä ja koulutusta koskevia koulutus- ja kehittämissuosituksia ja periaatteita.

- Kunnallista henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta KT 07.08.2008
- Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. KT 17.12.2008
- Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus – Opas kunnille ja kuntayhtymille, Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2006. Laki sosiaalihuollon henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Laki sosiaalihuoltolain muuttamisesta 50/2005.
- Terveystenhuollon täydennyskoulutussuositus. Oppaita 2004:3.
- Opettajien täydennyskoulutus 2005 ja seuranta 1998 – 2005 oppiaineittain ja oppilaitosmuodoissa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimusselosteita 38.
- Kouvolan kaupunginhallituksen ohjeistus viranhaltijapäätöksistä enintään 5 pv:n osalta-> koulutus- ja virkamääräys

Lisäksi taustamateriaalina on käytetty seuraavia lähteitä:

Ahvo-Lehtinen S.,Maukonen S. 2005 Osaamisen johtaminen kuntasektorilla Kuntaosaaja 2012 työkirja, Helsinki, Efeko Oy
Sydänmaalakka P. 2009 Jatkuva uudistuminen Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Hämeenlinna, Kariston kirjapaino
Ojala L. 2008 Osaamispääoma, johtamisen kilpailuetu, Helsinki, WsoyPro
Viitala, R.. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki, Otava.

