



Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Case: Pyhtään kunta

Niina Hämäläinen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Hämäläinen, Niina

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma Case: Pyhtään kunta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 57 sivua

Liiketalouden ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle henkilöstö- ja koulutussuunnitelma lakiin sekä toimeksiantajan toiveisiin perustuen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja sen toimeksiantajana toimi Pyhtään kunta. Tavoitteena oli selvittää henkilöstösuunnitelmaa varten toimeksiantajan henkilöstömäärä ja rakenne sekä kartoittaa haastatteluiden perusteella henkilöstön osaamisen taso sekä koulutus- ja osaamistarpeet. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma toteutettiin mahdollisimman helposti päivitettäväksi, jotta sen tarjoama hyöty toimeksiantajalle jatkuu yhä tulevaisuudessa.

Teoriaosuus on kokonaisuus, joka koostuu osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta ja yhteistoimintalaista. Teoria tukee tutkimuksellista kehittämistyötä läpi koko työn. Tarkoituksena oli hyödyntää myös aiempia tutkimuksia ja dokumentteja liittyen kunta-alan osaamisen tarpeisiin sekä sen kehitykseen, jolloin lopputuloksena on mahdollisimman hyödyllinen suunnitelma.

Toteutusta varten toteutettiin haastattelut kevään 2021 aikana Pyhtään kunnan esihenkilöille osastoittain. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluihin perustuen laadittiin ajan tasalla oleva henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelmaa voi hyödyntää jatkossa työkaluna apuna henkilöstösuunnittelussa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Lisäksi jo laadittua henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa voidaan käyttää myös muihin vastaavanlaisiin suunnitelmiin pohjana.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin lakisääteinen, ajankohtainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma Pyhtään kunnalle.

Avainsanat (asiasanat)

Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu, henkilöstösuunnitelma, koulutussuunnitelma

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassa pidettäviä liitteitä.

Hämäläinen, Niina

Human Resource and training plan Case: Municipality of Pyhtää

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 57 pages

Degree Programme in Business Administration, Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of this theses was to prepare a legal and personalized human resource and training plan to municipality of Pyhtää. The thesis was implemented as a development research work. The goal was to find out the structure of the human resources and survey personnel competence level and competence training needs by the interviews. The human resource and training plan was implemented to be updated as easily as possible so municipality of Pyhtää can benefit it in the future.

The theoretical part consists of competence, competence management, development and human resource and training plan from the point of law. This theory supports the development research through the whole work. The intention was to utilize previous studies about future competence needs of the public municipality sector.

Interviews were performed during the spring of 2021 using semi-structured interview method. During the time of interview, interviewees were working in different supervisor -roles in the municipality of Pyhtää. Based on these interviews were created human and training plan to municipality of Pyhtää. The finished plan can be utilized as a management tool. Also, it can be used as a basis with other similar plans.

The output of this thesis was legal, precisely drafted human and resource plan municipality of Pyhtää.

Keywords/tags (subjects)

Competence, competence management, competence development, human resource, human resource plan, training plan

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential information.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävä	4
2.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	6
2.3	Aineistonkeruumenetelmät	6
2.3.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	7
2.3.2	Kirjalliset dokumentit.....	8
2.4	Analyysimenetelmät.....	8
2.5	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	9
3	Osaaminen	12
3.1	Osaamisen johtaminen.....	14
3.2	Osaamisen kehittäminen.....	17
3.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet kunta-alalla.....	21
4	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	25
4.1	Yhteistoimintalaki.....	25
4.2	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö	26
5	Toteutus ja tulokset	28
6	Johtopäätökset	31
7	Pohdinta	33
Lähteet		35
Liitteet		39
Liite 1.	Saatekirje	39
Liite 2.	Haastattelurunko	40
Liite 3.	Pyhtään kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	41
Kuviot		
Kuvio 1	Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159).....	13
Kuvio 2	Osaamisen kehittämisen suunnitelmatyökalu esimiehelle (Valpola 2021).....	18
Kuvio 3	Kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2011)	20
Kuvio 4	Työn murroksen ajureita kunta-alalla (KT Kuntatyönantajat 2019)	23
Kuvio 5	Opinnäytetyöprosessi.....	28

1 Johdanto

Osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä on tullut entistä tärkeämpi tekijä niin koko yhteiskunnan ja organisaatioiden uudistumisessa, kuin kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Henkilöstön osaaminen nähdään yhä tärkeämpänä voimavarana ja osaamispääomasta on tullut menestyksen lähde. Työelämä on jatkuvassa murroksessa, joten suunnitelmallisuuden tärkeys korostuu yhä entisestään. Suunnitelmat auttavat vastaamaan muuttuviin yhteiskunnan vaatimuksiin, sekä tarpeisiin. Niiden avulla pystytään luomaan jotain uutta, pysytään ajan tasalla ja pyritään näkemään tulevaisuuden jo orastavia trendejä tai muutoksia. (Ojala 2008, 15.)

Henkilöstösuunnittelu on järjestelmällinen prosessi, jonka tarkoituksena on arvioida ja nimenomaisesti suunnitella henkilöstöresursseja, niiden nykytilaa ja mahdollisia tulevaisuuden muutostarpeita. Suunnittelun pohjana käytetään organisaation tarpeita ja tavoitteita ja pyritään siihen, että henkilöstön osaaminen tukee näitä. Usein näitä suunnitelmia ohjaa strategia. (Skurnik-Järvinen 2013.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä ja sen toimeksiantajana toimii Pyhtään kunta. Työn tarkoituksena on toteuttaa lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Heille työ tulee tarjoamaan konkreettisen avun henkilöstö- ja koulutussuunnitelman luomisessa sekä toteuttamisessa ja laadittua suunnitelmaa on tarkoitus käyttää myös tulevana vuosina hyödyksi. Suunnitelma tehdään helposti päivitettäväksi, jotta suurin hyöty saadaan irti myös tulevana vuosina. Henkilöstösuunnitelma toimii ennakoivana apuvälineenä ja koulutussuunnitelman tarkoituksena on tukea työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä (Skurnik-Järvinen 38).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on yksi henkilöstöhallinnon osa-alueista ja se on lakisääteinen velvoite, jonka toimeksiantaja toivoi heille toteutettavan. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on hyvin selkeä kokonaisuus, joten aihe on valmiiksi rajattu perustuen yhteistoimintalakiin sekä toimeksiantajan toiveisiin ja lähtökohtiin. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma peilautuu aiheena myös laajempaan työelämän muutokseen ja murrokseen. Asiat, sekä työtehtävät muuttuvat ja näihin kaikkiin mahdollisiin tulevaisuuden vaatimuksiin on pystyttävä vastaamaan myös yhteiskunnallisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pyhtään Kunta. Pyhtää sijaitsee Kymenlaakson maakunnassa, Suomenlahden rannalla. Naapurikuntiin kuuluvat Kotka, Kouvola ja Loviisa. Pyhtään kunnan nimi esiintyi ensimmäistä kertaa virallisessa asiakirjassa vuonna 1347. Toimeentulon Pyhtääläiset saavat pääasiassa palveluelinkeinoista, sekä teollisuus- ja rakennustoiminnasta. (Kunta n.d.) Kunnan väkiluku Tilastokeskuksen (2020) mukaan oli 5 130 vuoden 2020 viimeisellä vuosineljänneksellä. Pyhtään kunnan organisaatio on rakennettu hyvin tehokkaaksi, sekä tiiviiksi. Tällä pyritään varmistamaan nopea, sekä asiakaslähtöinen päätöksenteko. Vuonna 2020 Pyhtään kunnalla työskenteli 153 henkilöä eri osastoilla. (Paju 2021). Näitä eri osastoja ovat: Tekninen toimi, hallinto-osasto, sekä hyvinvointipalvelut (Organisaatio n.d.)

Kunnat kuuluvat julkiseen sektoriin. Yksityiselle ja julkiselle sektorille on säädetty omat asetuksensa. (Tietoa tilastoista n.d.) Henkilöstö- ja koulutus suunnitelmasta yksityisellä sektorilla määrittää ”yhteistoimintalaki yrityksissä (334/2007)” ja julkishallinnon puolella taas ”laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)”. Nämä lainsäädännöt eivät eroa toisistaan mittavasti, mutta pieniä eroja vaatimuksista löytyy. (334/2007 & 449/2007.) Tässä opinnäytetyössä lainsäädännöllinen näkemys tulee kuntien yhteistoimintalaista.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa Pyhtään kunnan henkilöstön osaamisen taso ja selvittää tulevaisuuden mahdollisia henkilöstöresurssi ja osaamistarpeiden muutoksia, jotta voidaan luoda mahdollisimman hyvä ja laadukas henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Kehittämistehtävänä on näin ollen luoda konkreettinen tuotos, eli lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma Pyhtään kunnalle.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tällä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa nimensä mukaisesti yhdistyy konkreettinen kehittäminen sekä tutkiminen teoreettisessa prosessissa. Käytännössä kehittämistöillä toteutetaan jokin konkreettinen tuotos systemaattisella, mutta kuitenkin hyvin joustavalla otteella. (Pernaa 2013.) Tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi täysin uusien menetelmien synnyttämiseksi (Kananen 2015, 39). Tutkimuksellinen kehittämistyö-prosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Työ yleensä etenee vaiheittain ja alkaa ongelman tai kehittämistarpeen tunnistamisella sekä tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen alkaa yleensä hyvin laaja ideointi ja suunnitteluvaihe, josta voidaan edetä itse toteuttamiseen. Lopputuloksena syntyy kehittämistyöntuotos. Vielä tämän tuotoksen jälkeen on tärkeää arvioida koko projektia ja sen kulkua, sekä saada virallinen päätös projektille. (Salonen 2017, 52.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö ei ole selvinnyt ilman kritiikkiä tutkimustulosten yleistettävyyden vuoksi, etenkin kun otanta on vastaavanlaisissa töissä usein vähäinen. Teoria on tutkimuksellisissa kehittämistöissä myös hyvin laaja, jolloin sitä kerätään eri lähteistä ja tilanteen ainutlaatuisuus saattaa vaikuttaa näin ollen tuloksiin. (Edelson 2002, 105.) Myös tässä kehittämistyössä sille ominaisella tavalla teoriaosuus on laaja ja siinä tarkastellaan osaamista mahdollisimman laajasti, kuten osaamisen johtamista ja kehittämistä, sekä työelämän tulevaisuuden osaamis- ja muutostarpeita. Tietoa etsittiin hyvin laajalla skaalalla huomioiden kuitenkin jatkuvasti lähdekritiikki. Etsin internetistä tieteellistä lähdetietoa Google Scholarin kautta. Tieteellisissä julkaisuissa luotettavuuden arvioinnin käytin apuna JUFO (Julkaisufoorumi) -luokitusjärjestelmää. Pysin siihen, että tieteelliset artikkelit ovat luokitukseltaan noin 2, joka tarkoittaa johtavaa tasoa, mutta vähintään 1 (perustaso). Lisäksi suuressa käytössä oli eri tietokannat, kuten esimerkiksi verkkokirjasto Janet Finna, Alma Ta-

lent, FINLEX, tilastokeskus sekä ScienceDirect. Eri hakusanoja pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon etenkin osaamiseen, kehittämiseen sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liittyen. Hyvin paljon käänsin hakusanoja myös englannin kielelle. Hakusanoja oli mm. henkilöstöhallinto, henkilöstösuunnittelu, osaaminen, yhteistoimintalaki ja kunta-ala. Käsitteisiin sopivia asiasanoja etsittiin Finto-palvelun avulla.

Jatkuva toimintaympäristöjen muutos tuo mukanaan haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille ja kehittämistyö on noussut oleelliseen rooliin. On pyrittävä ennakoivaan toimintaan ja muutosmyönteisyyteen. Innovatiivisuus toimii kilpailutekijänä ja kehittämistyö on avainasemassa. (Ojasalo 2015, 12.) Kehittämistyö voi tuoda paljon erilaisia hyötyjä toiminnalle ja koko organisaatiolle. Tämä kyseinen kehitystyö; henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, toimii suunnitelmallisena käsikirjana, henkilöstön motivointikeinona sekä ennakkoinnin apuvälineenä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa huomioidaan yhteistoimintalain sisällölliset vaatimukset, sekä toimeksiantajan esittämät toiveet ja tarpeet sisällöstä. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman toimiva kokonaisuus, joka koostuu teoriaosuudesta ja kehittämistyöstä, jossa molemmat osat tukevat toinen toisiaan. Yhteistoimintalain (334/2007) mukaan molempia suunnitelmia on päivitettävä vähintään vuoden välein, joten helposti päivitettävyyden on otettava huomioon suunnitelmien laadinnassa.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tulee tarjoamaan toimeksiantajalle todellisen avun suunnitelmallisuuden muodossa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman avulla voidaan nähdä kokonaiskuva henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta sekä mahdollisista tulevaisuuden muutostarpeista. Henkilöstösuunnitelma nimensä mukaisesti toimii suunnitelmallisuuden apuvälineenä. Suunnitelmallisuus on avaintekijä tavoitteiden saavuttamiseen sekä tulevaisuuden muutoksiin varautumiseen. Koulutussuunnitelma tukee työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Skurnik-Järvinen 38–39.)

Aihe on syntynyt toimeksiantajan aidosta tarpeesta henkilöstö- ja koulutussuunnitelman luomiseen. Yhteistoimintalaissa on määritelty henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö, joten aihe rajataan tätä lakia säädellen, sekä toimeksiantajan toiveita toteuttaen. Yhteistoimintalaissa

(334/2007) henkilöstösuunnitelman sisältövaatimukset riippuvat henkilöstön määrästä. Suppeampaan suunnitelmaan on määritelty 20–29 työntekijää ja laajempaan 30 tai enemmän. Alle 20 työntekijän yrityksessä noudatetaan työsopimuslain säännöksiä. (Yhteistoimintalaki 334/2007.)

2.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus laajasti määriteltynä tarkoittaa tutkimusta, joka tuottaa tuloksia, joita ei ole saavutettu tilastollisin keinoin tai menetelmin (Golafshani 2003). Laadullisessa tutkimuksessa tietoja voidaan kerätä esimerkiksi syvällisten haastatteluiden perusteella ja analysoida perustellulla teorialla. Laadullinen viittaa asian ytimeen erilaisin kysymyksiin, kuten: mitä, miten, milloin, missä ja miksi. Laadullinen tutkimus viittaa siis asioiden merkityksiin, käsitteisiin, määriteltiin ja ominaisuuksiin. (Lune & Berg 2017, 12.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on välttämätön. Tutkijalla on oltava käsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta voidaan valita oikeat tutkimusvälineet ja saada relevantteja tuloksia. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 28). Oleellinen teoria kulminoituu tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamisen ja kehittämisen ympärille.

Opinnäytetyön perimmäisen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella valikoitui lähestymistavaksi laadullinen tutkimus. Haastateltavia on määrällisesti vähän, mutta kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta niin kuitenkin riittävästi. Lisäksi tutkimus on luonteeltaan syvällistä ja mahdollisimman täydentävää, jolla on tarkoitus ymmärtää mahdollisimman hyvin aihetta yleisesti sekä nousevia yksityiskohtia.

2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja kirjalliset dokumentit. Nämä menetelmät on valittu tarkasti mieltien mikä sopii parhaiten juuri tähän tarkoitukseen; millaista tietoa tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan ja mihin tietoa aiotaan käyttää. Haastattelut ja kyselyt ovatkin hyvin yleisiä tiedonhankintamenetelmiä tutkimuksellisissa kehittämistöissä (Toikko & Rantanen 2009, 121).

2.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja se sopii moniin eri kehittämistehäviin. Haastatteluilla pyritään saada syvempää, selvempää ja tarkempaa tietoa tutkittavasta/kehittävästä aiheesta. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii aina kehittämistyön tarkoituksen selvittämistä etukäteen sekä luottamuksellista toimintaa. (Ojasalo 2015, 106–108.)

Haastattelumenetelmänä toimii puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei haluta ohjailla vastaajia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu ja laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä sekä sanamuotoja voidaan vaihdella (Ojasalo 2015, 41, 108). Mielestäni koulutussuunnitelman parhaan lopputuloksen takaa rehellinen ja avoin keskusteluyhteys vastaajien ja haastattelijan välillä, jotta lopputuloksena on mahdollisimman totuudenmukainen ja hyödyllinen suunnittelun väline sekä koko organisaatiolle, että myös henkilöstölle.

Hyvän kokonaiskuvan muodostamiseksi haastatellaan tutkittavia, jotka on valikoitu tarkasti sen perusteella millä saadaan paras mahdollinen lopputulos aikaiseksi. Koulutussuunnitelman osalta haastatellaan kunkin kuntapuolen henkilöstöryhmän esimiestä, sillä koulutussuunnitelma laaditaan noudattaen Pyhtään kunnan organisaatiokaaviota ja jaotellaan osastoittain: hallinto-osasto, hyvinvointipalvelut ja tekninen toimi. Haastateltavat henkilöt ovat oman alan ammattilaisia ja perehtyneet toimialaan, sekä henkilöstöön. Esimiehillä on ajankohtaisin tieto henkilöstön tämänhetkisestä osaamisen tasosta, sekä koulutustarpeista. Haastateltavien valinnasta keskusteltiin myös yhdessä kunnan hallintojohtajan ja hallintoasiantuntijan kanssa.

Haastatteluiden päätavoitteena on selvittää henkilöstön tämänhetkisen osaamisen taso, sekä mitä ammatillista osaamista kaivattaisiin tulevaisuudessa. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui sillä se ei etene tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan se antaa haastateltavien ja haastateltavan välille tilaa puhua, mutta kuitenkin apuna toimii selkeä haastattelurunko (liite 2). (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Haastattelut toteutetaan jokaiselle sopivalla tavalla joko video-, puhelinyhteydellä tai sähköpostilla. Haastateltavat valikoituvat sillä periaatteella, että juuri esimiehillä on yleinen käsitys ja yleiskuva koko henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta ja myös koulutustarpeista sekä -toiveista jatkuvan kanssa käynnin tuloksena. Esimiehet ja henkilöstö käyvät säännöllisin väliajoin kehityskeskusteluja ja avoin kulttuuri sekä ilmapiiri edesauttaa huomioiden

tekemisessä. Haastateltavia lähestytään saatekirjeen kera (liite 1), missä heille kerrotaan, mitä ollaan toteuttamassa ja minkä takia. Ainoat taustatiedot, jota selvitetään, on minkä osaston esimiehenä haastateltava toimii. Tässä tutkimuksessa ei koeta tarpeelliseksi tietää sen tarkempia taustakysymyksiä.

2.3.2 Kirjalliset dokumentit

Erilaiset dokumentit sisältävät usein tarpeellista ja monikäyttöistä tietoa, joita voidaan käyttää kehittämistyön pohjana. Erilaisia käyttökelpoisia dokumentteja voivat esimerkiksi olla: muistiot, pöytäkirjat, tiedotteet, selvitykset ja rekisterit. (Ojasalo 2015, 43.) Kirjalliset dokumentit toimivat tärkeänä lähestymistapana kyseisessä kehittämistyössä, sillä oleellinen osa henkilöstösuunnitelmaa on henkilöstön rakenne ja määrä.

Dokumentit ovat oleellinen osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaa, sillä henkilöstösuunnitelman aineiston kerääminen koostuu erilaisista dokumenteista. Henkilöstösuunnitelmassa tulee raportoida henkilöstön tämänhetkinen määrä sukupuolittain, ikäjakauma sekä eläköitymisennuste, joten dokumenteista saadaan koottua tarvittavat tiedot henkilöstösuunnitelman laadintaa varten. Hyvä kommunikointiyhteys toimeksiantajan kanssa mahdollistaa jatkuvan yhteydenpidon sekä mahdollisuuden keskusteluyhteyteen, näkemyksien esittämiseen, sekä dokumenttien välittämiseen. Kirjallisina dokumentteina käytetään kaavioita, sähköposteja, sekä erilaisia tilastoja.

2.4 Analyysimenetelmät

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston pelkistäminen, ryhmittely sekä abstrahointi. Pelkistämisen tarkoituksena on tiivistää sekä selkeyttää aineistoa, vaikka aineisto on runsasta ja monimuotoista pyritään sitä rajaamaan ja tunnistamaan yhdistäviä piirteitä tai nimittäjiä. Haastatteluissa sekä dokumenteissa saatava informaatio on aina runsasta, joten jotta paras hyöty saadaan irti, tulee juuri oleelliset tiedot ja havainnot kerätä ja esittää ne mahdollisimman tiivistettynä. Aineiston ryhmittelyssä on käytävä aineisto tarkasti läpi sekä pyrittävä löytämään siitä eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä. Abstrahoinnilla tarkoitetaan

yleiskäsitteiden pelkistämistä. Erotellaan oleellinen tieto, jolla muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo 2015, 139–140.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tieto saadaan mahdollisimman selkeästi, kattavasti ja yksinkertaisesti kerättyä ja koottua ja tästä syystä mielestäni kyseinen analyysimenetelmä sopii parhaiten työn toteuttamiseen. Aineistosta saadaan keskeisimmät asiat esille, riippumatta siitä miten teoriaan suhtaudutaan. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on selkeä perusanalyysi ja sopii hyvin esimerkiksi haastatteluiden analysointiin. Hajanainen aineisto järjestellään mahdollisimman tiiviiseen, selkeään ja yhtenäiseen muotoon, kadottamatta kuitenkaan sen sisältöä. Aineisto on yleensä aina runsas, joten analysointi on aikaa vievää sekä työlästä ja yllä oleviin asioihin on kiinnitettävä erityisesti huomiota, jotta saadaan aikaiseksi mahdollisimman selkeä ja kattava lopputulos. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118–120.)

Ensimmäisessä analyysivaiheessa nostin esiin tärkeimmät aiheet ja pyrin näin ollen pelkistämään ja selkeyttämään runsasta aineistoa. Tein jaottelua aineistosta ja värikoodein keräsin oleellimmat tiedot ja havainnot, jotta itse asiasisältö on helposti löydettävissä laajasta aineistosta. Seuraavassa vaiheessa etsin aineistosta toistuvia sekä eroavia havaintoja. Analyysissä käytin apuna Excel -taulukointia, joka helpotti aineiston värikoodaamista, jaottelua ja selventämistä. Näin sain napakan ja selkeän kuvan kaikista haastattelun tuloksista ja oli helppo lähteä rakentamaan koulutussuunnitelmaa, kun aineisto oli pelkistetty.

2.5 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tiedon tuottamisessa on erittäin olennaista tiedon luotettavuus. Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessien ja tutkimuksen tuloksien kautta ja mieluiten vielä jokaisessa vaiheessa. Tutkijan on vakuutettava luotettavuus koko työn ajan. Eettisyys ja luotettavuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä sekä laadullisessa, määrällisessä sekä kehittämistyössä. Etenkin tutkimuksellisissa kehittämistöissä voi syntyä luotettavuusongelmia, sillä teoriaosuus on yleensä hyvin laaja (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Tästä syystä etenkin tässä kehittämistyössä tul- laan kiinnittämään todella tarkkaa huomiota työn eettisyyteen ja luotettavuuteen, sillä lähdetietoa ja teoriaa tullaan käyttämään laajalla skaalalla.

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista on monia eriäviä näkemyksiä. Yleisenä periaatteena on kuitenkin rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, tutkimusaineiston keruu ja käsittely, tulosten huolellinen esittäminen sekä asianmukainen arkistointi tiedon eettisyyteen sekä luotettavuuteen liittyen. (Kuula 2011, 24.)

Laadullisessa työssä arvioidaan aineistoa keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin eri vaiheissa. Luotettavuuden kriteereinä toimivat: totuusarvo, pysyvyys, sovellettavuus sekä neutraalisuus. (Kuula 2011, 24.) Näihin Kuulan (2011) mieltämiin arviointitapoihin tullaan panostamaan ja kiinnittämään huomiota, jotta kehittämistyö on validi. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa on myös erittäin tärkeää suorien tunnisteiden, kuten nimien, osoitteiden, syntymäaikojen jne. poistaminen, heti kun tietoja ei enää tarvita. Design-Based Research Collectiven (2003, 5–8) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, siirrettävyyden sekä vahvistettavuuden perusteella. Tulosten ja uskottavuuden vahvistamista lisää tarkka raportointi. On siis erittäin tärkeää pystyä kuvaamaan hyvinkin yksityiskohtainen raportti koko kehittämistyöprosessin eri vaiheista.

Kehittämistyössä, joka on eettisesti laadittu, huomioidaan rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus sekä tehdyn tuotoksen käytännöllinen hyöty (Ojasalo ym. 2009, 48). Työt, jotka on toteutettu tutkimuksellisinä kehittämistöinä sisältävät todennäköisesti runsaasti erilaista dataa, joten siitä syystä luotettavuutta saattaa olla haastava osoittaa. Sitä suuremmalla syyllä, erityisesti kehittämistöiden luotettavuuden arviointiin on kiinnitettävä huomiota sillä teoriaosuus sekä materiaali saattaa olla erittäinkin laaja. (Pernaa 2013, 18.)

Tarkastelin kehitystyön edetessä eettisyyttä ja luotettavuutta läpi koko prosessin. Jo opinnäytetyön alkuvaiheilla oli tutustuttava tutkimusetiikkaa käsittelevään kirjallisuuteen ja teoreettisena viitekehystenä tälle on toiminut Ojasalon, Pernaan (2013) sekä Kuulan (2011) aihetta käsittelevät teokset. Näiden ohjeistuksien sekä oppien myötä luotettavuuden arvioinnissa kiinnitettiin läpi koko työn erityisesti huomiota mahdollisimman laajaan, validiin ja kuvailevaan teoriaan, jolla lisätään kehittämistyön luotettavuutta. Teorian luotettavuutta arvioitiin niiden ajantasaisuuden, tekijän ja julkaisijan, totuusarvon sekä puolueettomuuden perusteella. Pysin siihen, että julkaisut ovat suhteellisen tuoreita ja tieteellisten julkaisujen luotettavuuden arvioinnin apuna käytin JUFO (Jul-

kaisufoorumi) -luokitusjärjestelmää. Tieteelliset artikkelit, joita tässä työssä käytin ovat luokituksetaan vähintään 1, joka tarkoittaa perustasoa, mutta pyrin siihen, että tasoluokitus on vielä korkeampi eli jopa 2 (johtava taso) tai 3 (korkein taso) (Julkaisufoorumi n.d.).

Teorian luotettavuuden arvioinnin lisäksi opinnäytetyöprosessi on suunniteltu huolella ja loogisesti eteneväksi alusta loppuun saakka. Tällä varmistuu, että prosessi on mahdollisimman selkeä alusta loppuun saakka. Lisäksi työn vaiheista on tarkoituksena toteuttaa mahdollisimman yksityiskohtainen raportti, joka myös lisää uskottavuutta. Yleisesti, koko prosessin ajan huolellinen toimintatapa, rehellinen ulosanti, tarkkuus sekä tulosten oikeudenmukainen esittäminen on pääpainossa. Dokumentointi ja raportointi tehdään huolella, jotta kehittämistyötä voidaan arvioida kokonaisuutena. Lisäksi sitoutuneisuus toimeksiantajan käytänteisiin, arvoihin ja totuttuihin toimintatapoihin toimii myös eettisen ja luotettavan toiminnan pohjana.

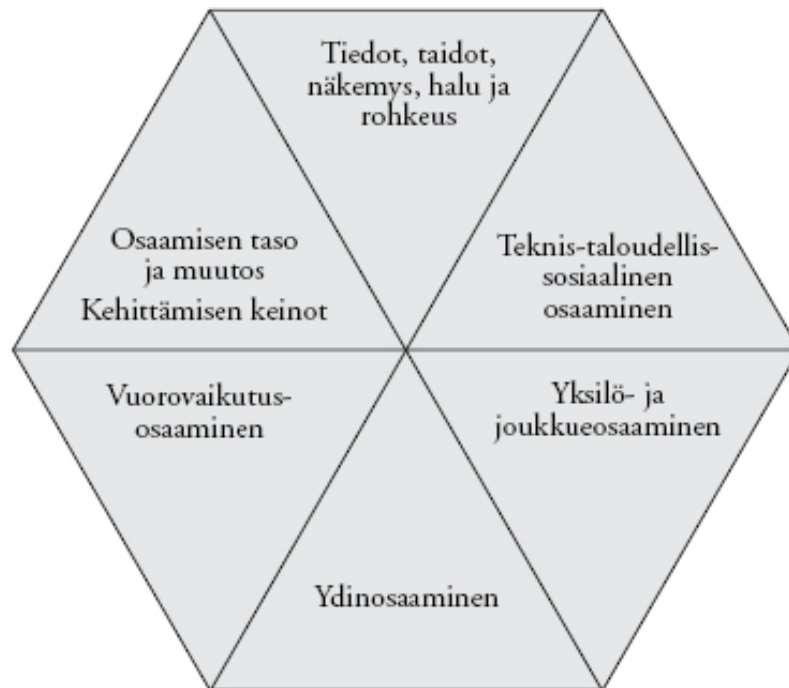
3 Osaaminen

Osaamisen käsite on erittäin monivivahteinen ja sitä voidaan kuvata monin eri sanoin: tietotaito, kompetenssi, kyvykkyys tai pätevyys. Se tarkoittaa kykyä suoriutua tehtävistä, ongelmienratkaisua, sekä kehityskyvykkyyttä. Osaaminen voidaan jakaa yksilön, sekä organisaation osaamiseen. Organisaatiotasolla osaamisesta puhutaan yleensä ydinosaamisesta ja kyvykkyudesta, yksilötasolla taas kompetenssista (Välimaa 2014, 89.) Kompetenssi rinnastetaan osaamiskäsitteeseen ja sillä pyritään korostamaan pätevyyttä, kuten esimerkiksi koulutuksen tuottamaa pätevyyttä tai tiettyyn tehtävään liittyvää pätevyyttä (Hätönen 2011, 10).

On tärkeää pyrkiä luomaan toimiva yhteys organisaatio- ja yksilöosaamisen välille sillä nämä usein ovat riippuvaisia toisistaan. Yksilö tarvitsee tuekseen organisaation, tiimin tai ryhmän, jotta paras mahdollinen lopputulos voidaan saavuttaa. Organisaatio puolestaan tarvitsee jokaisen yksittäisen henkilön osaamista saavuttaakseen mahdollisimman menestyksekkään toiminnan. (Ojala 2008, 47.)

Yhä useammat organisaatiot kokevat osaamisen entistä tärkeämmäksi, sillä työelämän vaatimukset ovat laajentuneet ja ne tulevat laajenemaan yhä entisestään. Organisaation menestys on riippuvainen ihmisistä. Asetettuihin tavoitteisiin pääseminen on suoraan yhteydessä henkilöstöön, eikä koko organisaation osaamispääoma voi syntyä ilman yksittäisen henkilön osaamista. Jokaisen yksilön tietotaito ja osaaminen on tärkeää. (Kamensky, 2015, 158.)

Yksilöiden osalta osaamisessa olennaista on kyky yhdistää työtehtävään liittyvät taidot sekä tiedot niin, että niistä on mahdollisimman paljon hyötyä henkilölle itselleen sekä koko organisaatiolle. Tärkeimmät osaamisen näkökulmat (kuviokuva 1) ovat tiedon ja taidon mahdollisimman laaja hallitseminen ja niiden monipuolinen hyödyntäminen, oman ydinalueen tunteminen, vuorovaikutustaidot, yksilö- ja joukkueosaaminen, sosiaalinen osaaminen, sekä kehitysmuutososaaminen (Kamensky 2015, 159.) Hätösen (2011, 9–10) mukaan yksilön osaaminen koostuu kokemuksesta, koulutuksesta sekä jo hankitusta työn kerryttämästä taidosta ja tiedosta, sekä hiljaisesta tiedosta, jota kertyykin yksilöille työuran aikana yllättävän paljon.



Kuvio 1 Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159)

Otalan (2008, 47) mukaan osaamisen käsitteeseen liitetään usein myös persoonallisia piirteitä tiedon sekä taidon lisäksi, mutta kuitenkin tämä ei ole ollut kovinkaan yleinen käsitys osaamisesta. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2006, 150) on muutoin Otalan (2008) kanssa hyvin samoilla linjoilla, muttei ota kantaa persoonallisuuteen. Sydänmaalakan mukaan osaaminen voidaan nähdä oppimisprosessin tuloksena ja se on jotain, mitä voidaan kehittää ja harjoittaa koko elämän ajan.

Organisaatio-osaaminen määräytyy yleensä yrityksen strategian mukaan. Jaottelussa voidaan käyttää kolmea pääaluetta: tuotannollis-tekniinen, asiakas- ja toimintatapaosaaminen sekä johtamisosaaminen. Tuotannollis-tekniisellä osaamisella tarkoitetaan sitä, kuinka tuotteet sekä palvelut tehdään. Asiakasosaamisella yleistä kykyä toimia asiakkaiden kanssa sekä toimintatapaosaamisella taas kykyä hahmottamaan ja löytämään juuri oikeat toimintatavat eri tilanteisiin. Johtamisosaamisella tarkoitetaan strategiaosaamista, henkilöstöprosessien tuntemista sekä yleisesti hyvää ja laadukasta esimiestyötä. (Jylhä & Viitala 2019, 201.) Organisaatio-osaaminen riippuu siitä, kuinka tehokkaasti yksilön osaaminen kanavoituu organisaation hyödyksi. Mitä tarkemmin henkilöstöllä on tiedossa organisaation tavoitteet ja strategia, sitä tehokkaammin ja saumattomammin heidän osaamisensa integroituu koko organisaation osaamiseen. Mitä heikompi organisaatio-osaaminen

henkilöstöllä on, sitä suurempi todennäköisyys on virheisiin ja tehtävien laiminlyöntiin. (Viitala 2005, 117.)

Osaamisen käsitettä tarkastellaan kirjallisuudessa hyvin moninaisesti ja eri näkökulmista ja voimme todeta, että osaaminen ei ole ainoastaan tiedon ja taidon hankkimista vaan se on erittäin moniulotteinen, eri ominaisuuksia sisältävä resurssi. Se on jotain, mitä voi ja täytyy kehittää jatkuvasti. Yksilön ja organisaation osaaminen tukee toinen toistaan ja yhdessä ne voivat muodostaa osaamisen moninaisen kulttuurin.

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen on alettu kiinnittämään viime aikoina enemmän huomioita ja sen syynä voidaan pitää lisääntyneitä resurssiperustaista näkemystä. Osaaminen kyetään näkemään nykyään yhtenä resurssina ja kilpailukyvyyn nostajana. Osaamisen johtamista pidetään myös avaimena muiden resurssien mahdolliseen hyödyntämiseen. (Säntti & Viitala 2010.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation sisällä tarvittuja toimenpiteitä, joilla laaja-alaisesti voidaan vaalia osaamista yksilö-, sekä organisaatiotasolla. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, jossa kehitetään ja uudistetaan osaamista strategiaan pohjautuen. Koska osaamisen johtaminen edellyttää paljon toimenpiteitä organisaatiolta sekä esimieheltä, on strategiassa määritelty tavoitteet, jotka ohjaavat osaamisen johtamista. Laadukkaalla, onnistuneella osaamisen johtamisella voidaan varmistaa organisaation kilpailu- ja toimintakyky. (Kotamäki, Haapakoski & Mäntykangas 2019, 9.)

Osaamisen johtaminen on avaintekijänä yksilön osaamisen kehittämisessä sekä yksilön osaamisen siirrossa organisaation sisälle. Tärkein osa yksilön osaamisen johtamisesta on osaamisen tason tehostaminen sekä sen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. On myös mahdollistettava osaamisen jakaminen ja luominen sekä pystyttävä tarjoamaan parhaat mahdolliset työkalut osaamisen hyödyntämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala 2005, 170–172, 190.) Tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaisesti työntekijöiden osaamista sekä hyödyntää yksilöiden osaaminen koko organisaatiotasolla. Tehokkaalla osaamisen johtamisella voidaan taata se, että organisaation jokaisella henkilöllä on parhaat mahdolliset keinot ja tavat suoriutua juuri heidän ydintehtävistään. (Hätö-

nen 2000, 7.) On tunnistettava ne vaadittavat avainosaamiset joita työntekijöillä on oltava saavut- taakseen asetetut tavoitteet. Sen toteuttaminen on suuri kilpailuvaltti markkinoilla, sekä se mah- dollistaa organisaatioiden innovatiivisen toiminnan. (Draganidis & Mentzas 2006, 6.)

Osaamisen johtamisessa organisaation strategia toimii toiminnan kehittämisen suuntaviivana. Vii- talan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen koostuu kaikesta strategian ympärillä tapahtu- vasta; kuten miten osaamista kehitetään, uudistetaan ja hankitaan strategian näkökulmasta kat- sottuna. Yksilön osaamisen on vastattava strategiaa, jolloin kehystarve lähtee suoraan strategiasta liikkeelle. On tärkeää tunnistaa yhteinen tahtotila, jota kohti sekä organisaatio että yksilö kulkevat. Laadukkaalla ja taidokkaalla osaamisen johtamisella ja hallinnalla kyetään tunnistamaan taidot, joita henkilöstöllä on oltava menestyäkseen roolissaan. Kun henkilöstö ymmärtää strategian, he tietävät täsmälleen mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi suorittaa tehtäviensä, jolloin myös henkilöstön on helpompi lähteä tavoittelemaan heidän henkilökohtaisia suorituskykytavoittei- tansa. (Säntti & Viitala 2010, 94.)

Osaamisen johtamisen onnistumisen takaamiseksi ei ole valmista käsikirjaa, mutta eri keinoja löy- tyy paljon, joilla voidaan pyrkiä tekemään mahdolliseksi sen onnistuminen. Osaamisen johtamisen tulee olla innostavaa, systemaattista sekä jatkuvaa. Entisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on osaamisen johtamisessa avainasemassa. Lisäksi osaamisen johtamisessa tulee olla itsetietoinen. On tunnistettava myös omat heikkoudet ja vah- vuudet, sekä kyettävä huomioimaan nämä koko organisaatiotasolla. Motivaatiota on löydettävä, jotta konkreettinen kehitystyö voi olla tuloksellista. Lisäksi vaaditaan empatiakykyä; henkilöt, joilla on empatiaa ja myötätuntoa pyrkivät todennäköisemmin jatkuvampaan yhteydenpitoon muihin henkilöihin, haluavat huolehtia muista ja kunnioittavat muiden mielipiteitä ja päätöksentekoa. (Viit- tala 2005, 170–172.)

Osaamisen johtamisen laajaan kenttään kuuluvat erilaiset osaamisen johtamista tukevat HR- toiminnot, tietojärjestelmät, organisaation strategia, toimintatavat ja käytännöt sekä myös osaa- miseen liittyvä riskienhallinta. Näiden lisäksi erittäin tärkeä osa osaamisen johtamista on erilaiset suunnittelu- ja seurantajärjestelmät kuten esimerkiksi osaamisen kartoitus ja säännölliset keskus- telut organisaation sisällä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut. (Viitala 2005, 169–171.)

Osaamisen johtamisen jatkuva prosessi alkaa strategiasta. Tunnistetaan, mitkä ovat juuri ne kriittisimmät osaamiset, joilla päästään organisaation asettamiin tavoitteisiin. Osaamista on myös arvioitava, jotta voidaan tietää, minkälainen osaamistaso organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä. Tässä vaiheessa määritellään myös osaamistarpeet. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla tai konkreettisen osaamiskartoituksen toteuttamisella. Arvioinnin jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelmat ja valitaan oikeat toimenpiteet, joilla voidaan tukea oppimista läpi työuran. Osaamisen arvioinnissa henkilöstöltä voidaan myös kysyä, mitä he toivovat johdolta osaamisensa tueksi ja minkälaisia koulutuksia olisi tarpeen järjestää. Yksi tärkeä osa osaamisen johtamisen prosessia on seuranta. (Hyppänen 2013.) On erittäin tärkeää järjestelmällisesti sekä arvioiden seurata osaamisen johtamista, samalla tavalla kuin esimerkiksi taloutta tai laatua seurataan. Aiheen tulisi olla esillä arkipäiväisessä työssä ja myös tiedottaminen osaamisen johtamisen käytäntöihin liittyen on erittäin olennaista, jotta jokaisella organisaation sisällä työskentelevistä olisi selkeää, miksi osaamisen johtaminen on olennaista, miksi sitä seurataan ja miksi kehitetään. (Viitala 2005, 152.)

Osaamisen johtamisessa on myös kohdattu paljon haasteita. Yksi näistä on eläköityminen. Eläkkeelle siirryttäessä ihmiselle on kertynyt vaikuttava määrä hiljaista tietoa, jonka siirto organisaation sisälle voi olla haastavaa. Tämä on siis ehdottomasti asia, johon on oltava suunnitelma, kuinka hiljainen tieto saadaan siirrettyä eläköityvältä/muutoin organisaatiosta poistuvilta henkilöiltä talteen ja hyödynnettäväksi. Jatkuva ympäristön muutos sekä esimerkiksi tekninen kehitys luo myös paineita osaamisen johtamiseen; kuinka pysytään aallon harjalla ja uusiudutaan. Konkreettisia toimenpiteitä näiden haastavien tilanteiden selvittämiseksi ovat mm. suunnitelmallisuus, sitoutuneisuus sekä mahdollisimman läpinäkyvä toiminta. (Häkkinen 2016.)

Onnistuneella osaamisen johtamisella on paljon hyötyä koko organisaatiotasolla. Työntekijöiden pysyvyys paranee, sillä kun henkilöstö kokee, että organisaatio investoi heihin, pysyvät he todennäköisemmin pidempää samalla työnantajalla. Se auttaa sitouttamaan työntekijät ja muuttamaan heidät pitkäaikaiseksi ”omaisuudeksi”. Lisäksi jokaisen oman roolin ydinosaamisen tunnistaminen luo yhä vahvemman työntekijän. On todella tärkeää, että arvoista ja odotuksista tiedotetaan, sillä se voi antaa työntekijälle mahdollisuuden tuottavampaan toimintaan. Vahva osaamisen johtami-

nen tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle. (Hyppänen 2013.) Vaikuttaa, että osaamisen johtaminen on yhä enemmän tukena olemista ja valmentavalla otteella opastamista kuin käskyttämistä ja komentamista, joten kehitys on ehdottomasti menossa oikeaan suuntaan.

Osaamisen johtaminen kehittyy koko ajan ympäristön muuttuessa. Osaamistarpeet muuttuvat ja kehityksessä mukana pysyminen on elin tärkeää. Muutosta voi olla vaikea ennakoida, sillä siitä on tullut pysyvä elementti ja tämä jatkuva työn murros haastaa alati johtamista. Näin ollen osaamisen johtamisen tärkeys korostuu yhä entisestään. On pysyttävä aallon harjalla siitä, mitä osaamistarpeita organisaatiossa lähdetään kehittämään ja millä tavoin osaamisen kehittämistä voidaan tukea. (Laaksonen & Ollila 2017, 175.) Tulevaisuudessa osaamisen kehittämisen merkitys nousee siis yhä entisestään ja osaamisen kehittämisen menetelmiin ja suunnitelmallisuuteen on panostettava, jotta taataan menestyksekkäs toiminta.

3.2 Osaamisen kehittäminen

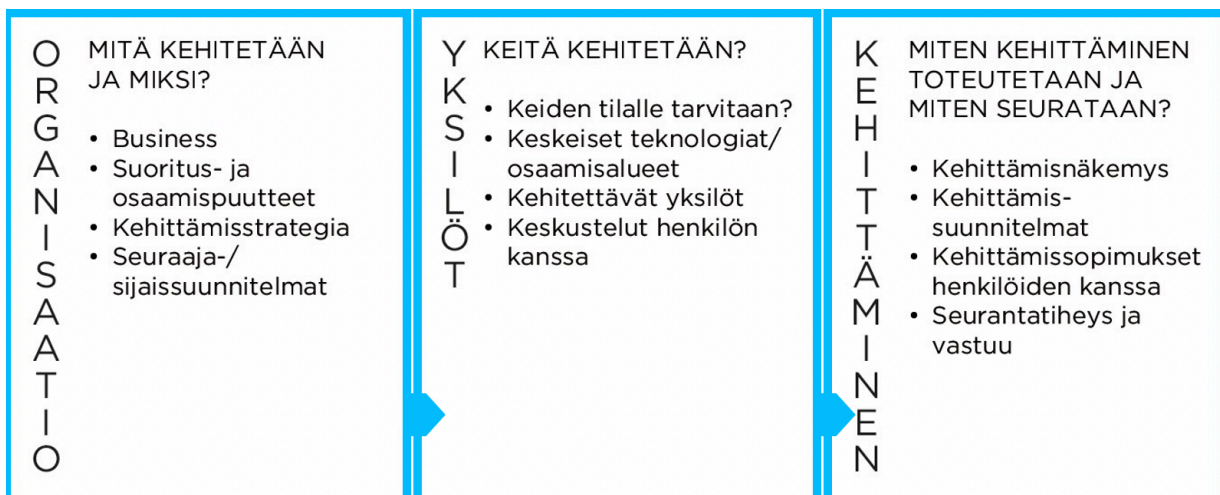
Osaaminen on menestyksen perusta. Osaavat ammattilaiset viihtyvät paremmin työssään ja heidän työtehonsa kasvaa, he tekevät vähemmän virheitä ja ovat itseohjautuvia. Osaava ammattilainen ei vaadi esimiehen jatkuvaa kontrollia. (Häkkinen 2016.) Osaamisen kehittämisen hyötyjä on valtavasti, eikä sen tärkeyttä voida korostaa tarpeeksi.

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan jokaisen työelämässä olevan yksilön osaamisen ja ammattitaidon suunnitelmallista kehittämistä niin, että se vastaa organisaation osaamistarpeita ja strategiaa. Henkilöstön osaamisen ja tuottavuuden lisäämistä on kehitettävä, jotta organisaatio voi toimia mahdollisimman tuottavasti ja kilpailukykyisesti. Näin ollen, organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää organisaation laajaa strategian sekä koko rakenteen tuntemusta. (Hätönen 2011, 6–8.)

Yleensä osaamisen kehittäminen kuvataan jatkuvaksi prosessiksi, joka tuo omia haasteita organisaatioiden toimintaan. Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja pitkäjänteistä, jotta voidaan taata strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja kilpailukykyinen toiminta. (Rantamäki ym. 2006, 75.) Yksilön osaamisen kehittymiseen vaikuttavat monet eri ominaisuudet kuten oppimis- ja itsearviointikyky sekä palautteen saanti. Näin ollen ei välttämättä voida käyttää samaa kehittämisen

mallia jokaisella yksilöllä, sillä kaikilla on omat tavat oppia ja omat persoonallisuudet, joten kehittämisessä on kyettävä huomaamaan nämä erityispiirteet ja yksilöimään kehityssuunnitelmat. (Viitala 2005, 154.)

Kehitystyön tulee aina olla suunnitelmallista. Valpola (2021) on kuvannut osaamisen kehittämisen suunnitelmatyökalun nimenomaisesti esimiehille ja tässä esimiehen työkalussa pohditaan sekä organisaatiotasolla, että yksilötasolla kehitystyötä (kuvio 2). Kyseinen kolmivaiheinen prosessi toimii esimiehelle osaamisen kehittämisen jäsentämisessä ja ymmärtämisessä. Ensimmäinen askel on luonnollisesti pohtia mitä kehitetään ja miksi. Jos tavoitteita ei määritellä, on mahdotonta tietää, miten koskaan tullaan pääsemään haluttuun lopputulokseen. Lisäksi kehittämisprosesseissa on aina huomioitava myös henkilöstö, joten esimiehellä on oltava selkeä kuva siitä, miksi jotain kehitetään ja keitä kehitys koskee, jotta hän voi pitää henkilöstön informoituna ja ajan tasalla läpi prosessin. (Valpola 2021.) Seuraavana askeleena esimiehen työkalussa onkin mainittu itse kehittämisprosessin kulku.



Kuvio 2 Osaamisen kehittämisen suunnitelmatyökalu esimiehelle (Valpola 2021)

Osaamisen kehittämisen prosessi on yleensä melko laaja kokonaisuus. Ensiksi on tärkeää tiedostaa organisaation strategia, jonka pohjalta määritetään tarvittava osaaminen. Sitten laaditaan osaamiskartta, jossa kuvataan osaamisalueet sekä määritellään osaamiset tasot. Seuraavaksi muodostetaan osaamisen arviointia varten tavoiteprofiilit. Osaamisen määrittelyyn on tosiaan monia eri

keinoja; käytetyimpiä menetelmiä on osaamiskartoituksen toteutus sekä säännölliset kehityskeskustelut. Osaamisen kartoituksen jälkeen jatkuvaa kehitystyötä jatketaan tarvituilla osa-alueilla ja arvioidaan koko prosessia. Arviointia voidaan suorittaa eri alueilla, kuten esimerkiksi voidaan arvioida, onko kehittämistavoitteisiin päästy tai miten henkilöstö reagoi kehitykseen, miten organisaatio reagoi, minkälaiset ovat lopputulokset, mutta tärkeimpänä, että jonkinlaista arviointia suoritetaan. (Hätönen 2011, 17.)

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on myös tunnistaa ja arvioida organisaation tämänhetkinen osaamistaso. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on oltava ajantasaista tietoa osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. (Viitala 2005, 87.) Keinoja osaamisen kartoittamiseen on useita. Avoin vuorovaikutus sekä kommunikointi on yksi tärkeimmistä keinoista. Esimies voi selvittää esimerkiksi haastatteluilla sekä kehityskeskusteluilla yksilöiden osaamistarpeita ja kehityskohtia. Kehityskeskusteluita tulisikin käydä säännöllisesti, sillä ne toimivat aina oppimista kartoittavina ja osaamista edistävinä. Avoimen kulttuurin, haastatteluiden ja säännöllisten keskusteluiden lisäksi osaamiskartoitus on suosittu työkalu osaamistason selvittämiseen. Osaamiskartoituksessa tutkitaan, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä siinä voidaan kartoittaa jokaisen yksilön tämänhetkinen osaamistaso, joiden pohjalta rakentuu jokaiselle tavoiteprofiili sekä arvio nykytilasta. (Kupias ym. 2014.)

Osaamisen kehittämisessä eri toimijoiden roolit ja vastuut ovat myös avainasemassa. Osaamisen kehittäminen on monissa organisaatioissa pitkälti johtotason vastuulla, mutta on myös tärkeä muistaa, että jokainen henkilö vastaa omasta kehittymishaluisuudestaan ja -myönteisyydestään. (Drejer 2000, 1–3.) Kukaan toinen henkilö ei voi pakottaa yksilöä oppimaan, jos hän ei ole vastaanottavainen tälle opille. Vaaditaan siis myös oma-aloitteisuutta ja kiinnostusta opittavaan asiaan, jotta osaamisen kehittämisen hyödyt ovat mahdollisimman laajat.

Erilaisia kehittämiskeinoja on valtavasti. Hätönen (2011, 58) luokittelee osaamisen kehittämisen vaihtoehdot viiteen eri kategoriaan (kuvio 3). Itseohjautuvuus ja opiskelu, ohjausmenetelmät ja -tehtävät, työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkulttuuri sekä yhteistoiminta. Nämä eri kategoriat on pilkottu vielä pienemmiksi osioiksi ja kehittämiskeinoja löytyy jo tästä Hätösen (2011, 58) mallista todella paljon. Tämä toimiikin hyvänä apuvälineenä kartoittamaan juuri sopivat kehittämiskeinot, sillä jokaiselle varmasti tästä mallista jotakin sopivaa löytyy.



Kuvio 3 Kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2011)

Hätösen (2011) mallissa (kuvio 3) itseohjautuvuuteen, aktiiviseen opiskeluun ja koulutukseen kuuluvat perinteiset tutkinnot, täydennyskoulutukset, messut ja konferenssit. Perinteiset koulutusjärjestelmät ja tutkinnot toimivatkin erittäin hyvänä esimerkkinä osaamisen konkreettisesta kehittämisestä ja näillä saadaan hyvä pohja osaamiselle. Kuitenkin nopeasti muuttuvat osaamistarpeet vaativat jatkuvasti ja nopeatempoisesti kehitystä. Henkilöstön on näin ollen alati tarve kasvattaa ja päivittää tietotaitoaan muillakin osaamisen kehittämisen metodeilla sekä mikä tärkeintä, olla itse aktiivinen oppija nyt ja tulevaisuudessa (Alsharhan, Salloum & Shalaan 2020, 1). Ohjausmenetelmiin ja -tehtäviin kuuluvat muun muassa perehdyttäminen, työnohjaus, mentorointi sekä vertaisoppiminen. Mentorointi onkin kasvattanut suosiotaan huomasti viime vuosien aikana ja se tulee varmasti tulevaisuudessa yhä yleistymään (Kupias & Salo 2014, 11). Kupiaan ja Salon (2014, 11)

mukaan mentoroinnilla kyetään siirtämään etenkin hiljaista tietoa mentorilta aktorille ja toisinpäin yhdessä tekemisen kautta.

Laajeneviin työ- ja vastuuntehtäviin lukeutuu esimerkiksi sijaisuudet, projektit, työnkierto sekä monitaitoisuus. Kehittämisen vaihtoehtoja -mallin yhteisvastuulliseen toimintaan kuuluvat ryhmässä työskentely, tiimi- ja parityö sekä omat vastualueet ja tehtävät. Kehittymistä tukeva työ- kulttuuri taas pitää sisällään monenlaisia kehittämisvälineitä; kuten osaamiskartoitukset, työpa- jat, kehityskeskustelut, sekä erilaiset koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 2008.) Tämä Hätösen (2008) malli on erittäin selkeä ja kattava. Nopealla vilkaisulla pystyy näkemään monia eri kehittämisenkeinoja.

Osaamisen kehittämisen tulee olla osa jokapäiväistä, arkista työtä. Sen tulee olla proaktiivista, ket- terää ja nopeasti reagoivaa. Kehittymiselle on annettava parhaat mahdolliset työkalut ja olen- naista on kyetä tarjoamaan tehokkaita, mutta nykyään myös elinkaareltaan lyhyitä oppimiskai- suja. Tällaisia ratkaisuja voivat esimerkiksi olla erilaiset tallenteet ja webinaarit, jotka ovat yleistyneet nyt näin etätyöaikana ja varmasti tulevat toimimaan osaamisen kehittämisen menetel- minä myös jatkossa. (Lundberg & Westerman 2020.) Osaamista on myös oma-aloitteisesti hyvin helppo kerryttää nykyaikana, sillä ilmaisia, lyhyitä, kompakteja paketteja lähes jokaiseen alaan liit- tyen on saatavilla esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ja yleisesti internetistä. Jos siis motivaatiota ja halua kehittyä riittää, siihen varmasti löytyy keinoja.

3.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet kunta-alalla

Kunnat luovat ja muokkaavat itse tulevaisuutensa teoillaan ja valinnoillaan. Kuntien tehtävänä on edistää yhteisöllisyyttä, elinvoimaa ja hyvinvointia paikallisesti ja intressinä luoda kuntalaisille mahdollisimman hyvät palvelut sekä toimivat prosessit (Tulevaisuuden kunnat 2016, 3.) Osaami- sen johtaminen on tässä merkittävässä roolissa. On erittäin tärkeää tiedostaa omat ydinosam- alueet sekä tunnistaa henkilöstön osaamisen taso ja pystyä määrittelemään osaamistarpeet, jotta voidaan taata, että kunta kykenee tuottamaan laadukkaita palveluja nyt ja jatkossa. (Hyrcäs 2009, 16.) Osaamisen ennakkoinnilla pyritään varmistamaan henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja että se perustuu tulevaisuuden tarpeisiin sekä tukee kunnan strategiaa. Osaamisen kehittäminen eten- kin julkisorganisaatioissa on erittäin tärkeää ja ajankohtaista, sillä kunnat kohtaavat uusia haas- teita mm. ikääntymisen sekä väestönrakenteen muuttumisen johdosta. (Hyrcäs 2009, 16.)

Toimintatavat, roolit ja toimintaympäristöt muuttuvat ja kuntien on pyrittävä havainnoimaan vahvuudet ja haasteet rakentaakseen menestyvän kunnan myös tulevaisuuteen. Osaava työvoimapula tulee vastaisuudessa ainoastaan kasvamaan eläköitymisen vuoksi, joten niukoista resursseista huolimatta palvelujen laatu ja saatavuus on taattava. (Hyrkäs 2009, 15.) Kuten muillakin aloilla, myös kunnissa tehtävät ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Lisääntyvät palveluvaatimukset, sekä kuntien muuttuvat tehtävät muuttavat alati vaadittavia osaamistarpeita. Johdolta odotetaan jatkuvaa ja laadukasta muutoksen-, sekä osaamisen johtamista. Kaikkea painetta ei kuitenkaan voida suunnata johdon käsiin vaan myös henkilöstöltä itseltään odotetaan aktiivista otetta oman ammattitaidon kehittämisessä. (Viitala & Lehto 2014, 135–136.)

Osaamisen johtamisesta kunta-alalla yleisesti ovat vastuussa ylin johto, sekä esihenkilöt. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda osaamisen kehittämisen käytäntöjä ja esihenkilöiden tehtävänä on vastata näiden käytäntöjen ylläpitämisestä, sekä toteuttamisesta. Osaamisen kehittäminen edellyttää jatkuvaa ennakkointia mahdollisista muutoksista sekä muutokseen perustuvista osaamisen kehittämisen tavoitteista. (KT Kuntatyönantajat 2019, 9.)

KT ja kunta-alan pääsopijajärjestöt ovat seuranneet työn murrosta kunta-alalla. Työn murroksella tarkoitetaan muutosta, joka kestää vuosia tai jopa vuosikymmeniä ja jolla pyritään kohti uutta ja monipuolista työelämää. KT ja kunta-alan pääsopijajärjestöiden (2019) tehneen seurannan mukaan kunta-alan työn murrokseen vaikuttaa huomattava määrä eri asioita (kuvio 4). Nämä yhdessä ja erikseen muuttavat toimintatapoja, työn organisointia sekä työtehtävien sisältöä. Kaikki työn murroksen vaikutukset heijastuvat suoraan tarvittavaan osaamiseen. Suunnitelmallisuus, ennakkointi ja varautuminen auttavat kuntia pysymään muutoksen harjalla. (KT Kuntatyönantajat 2019, 9–10.)



Kuvio 4 Työn murroksen ajureita kunta-alalla (KT Kuntatyönantajat 2019)

Kuviossa 4 on listattu eri työn murroksen aiheuttajia kunta-alalla. Teknologia on tuonut paljon uusia mahdollisuuksia esimerkiksi kasvavan digitalisaation sekä tekoälyn lisääntyessä ja on näin ollen luonut jatkuvan osaamistarpeen. Teknologia kehittyy hyvää vauhtia eteenpäin ja on oleellista pyrkiä pysyttelemään sen perässä. Kasvavan teknologian lisäksi työn sisällöt muuttuvat alati ja organisoitintapoja on tarpeen uudistaa aika ajoin. Kappaleessa mainittiin aiemminkin kunta-alalla väestön ikääntyminen, ja tämä tämä johtaa luonnollisesti palvelutarpeiden muuttumiseen sekä työvoiman saatavuuteen. Lisäksi kunnat erilaistuvat ja eteen saattaa tulla hyvin isoja rakenteellisia muutoksia. Globaalit vaikutukset, kuten ilmaston muutos, väestön kasvu ja luonnonvarojen rajallisuus vaikuttavat lähes jokaisen toimintaan ja ekologisempaa ja taloudellisempaa tapaa toimia pyrittään kasvattamaan. (KT Kuntatyönantajat 2019.)

Tässä kappaleessa on paljon puhuttu kunta-alan ja yleisesti julkishallinnon tulevista muutoksista, mutta mitä nämä muutokset käytännössä tarkoittavat kunta-alan osaamistarpeissa ja millaista osaamista vaaditaan, jotta tässä puhutussa ”työn murroksessa” pysytään mukana. Opetushallitus (2019) ennakoiki pitkän aikavälin kasvavia osaamistarpeita ja he ovat tehneet selvityksen myös julkisen hallinnon kasvavista osaamistarpeista. Opetushallituksen (2019) mukaan julkishallinnon tärkeimmät osaamistarpeet vuoteen 2035 mennessä liittyvät hyvin pitkälti yleisiin työelämätaitoihin

sekä digitaitoihin. Digitaalisiin taitoihin liittyen tärkeimmät osaamistarpeet julkisen hallinnon puolella ovat digitaalisten sisältöjen luominen ja kehittäminen, prosessi- ja ratkaisukykyosaaminen sekä digitaalisten välineiden ja sisältöjen suojeleosaaminen. Näin ollen digitaalisten taitojen yleinen kehittäminen ja päivittäminen ei tule olemaan pahitteeksi tulevaisuudessakaan. Lisäksi yhä enemmän vaaditaan yleistä osaamista sekä erilaisia työelämätaitoja. Näihin osaamistarpeisiin luetaan ennakointi- ja innovaatio-osaaminen, jotta pystytään jatkuvassa muutoksen pyörteessä mukana. Luovuus on myös kasvava osaamistarve, sillä uusien näkemysten ja omaperäisten tulkin-tojen arvostus on yhä enemmän nousussa. Lisäksi neuvonta-, opastus ja ohjaustaidot lukeutuvat julkishallinnon tärkeimpiin osaamistarpeisiin. (Opetushallitus 2019.)

Osaaminen on avainasemassa nyt ja tulevaisuudessa. Perustehtävien hallitseminen ei välttämättä enää aina riitä, vaaditaan joustavaa, pätevää moniosaajaa. Osaamisen laadukasta johtamista odotetaan etenkin julkishallinnon puolella, sillä jatkuvat muutokset vaativat konkreettisia toimenpiteitä. Työn murros ja jatkuva työvoimasta kilpaileminen vaativat uudenlaista osaamista ja jatkuvaa päämäärien tarkastelua sekä asettamista. (Koivuniemi 2004, 22.)

4 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tarkoituksena on auttaa johtoa suunnittelemaan henkilöstöresursseja sekä ylläpitää ja kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista. Näiden suunnitelmien avulla arvioidaan tämänhetkisiä henkilöstöresursseja sekä mahdollisia tulevien vuosien aikana tapahtuvia muutoksia. Kun suunnitelma laaditaan ensimmäisen kerran, on siitä tärkeää tehdä mahdollisimman kattava ja laaja, jotta päivittäminen tulevina vuosina on helpompaa. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 109–111.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on lakisääteinen, mutta on tärkeää ymmärtää näiden suunnitelmien tuoma todellinen arvo koko organisaatiolle. Lisäarvoa tuo itse suunnitelmallisuus, mahdollistetaan toiminnan kehittäminen ja vuorovaikutuksen takaaminen työnantajan ja työntekijän välillä. Osaamisen kehittämisen nykytila-analyysillä sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisella annetaan avaimet osaavaan ja ammattitaitoiseen henkilöstöön, joka voi olla organisaation menestyksen takana. (Viitala 2005, 57.)

4.1 Yhteistoimintalaki

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on yhteistoimintalain määräämä suunnitelma organisaatiolle, jossa työskentelee yli 20 työntekijää. Yhteistoimintalain (334/2007) mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on laadittava vuosittain ja sen tarkoituksena on toimia nimensä mukaisesti suunnitelmallisuuden apuvälineenä. Julkista sektoria koskevat säännökset on määritelty työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) -laissa ja nimenomaan näistä säädöksistä on tarkemmin puhetta myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä.

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää henkilöstön ja organisaation välisiä yhteistoimintamennettelyjä ja tiivistää yhteistoimintaa työntekijöiden, työnantajan ja työvoimaviranomaisten välillä. Toimenpiteillä pyritään siihen, että työntekijöiden asemaa voidaan parantaa sekä tukea henkilöstön työllistymistä. Laki antaa mahdollisuuden avoimelle vuoropuhelulle työpaikalla sekä parantaa henkilöstön mahdollisuuksia osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Skurnik-Järvinen 2014, 21–22.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma hyväksytään yhteistyömenettelyissä, jossa on mukana sekä työntekijän edustaja, että työnantaja. Nämä neuvottelut koskevat koko henkilöstöä ja kustakin henkilöstöryhmästä on oltava vähintään yksi edustaja. (Skurnik-Järvinen 2014, 24.) Työnantajalta on aina tultava aloite yhteistoimintaneuvottelujen käynnistämiseksi, jotta osallistujilla on aikaa valmistautua. Ennen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käyttöönottoa on käytävä suunnitelman kokonaisuudessaan läpi yhteistoimintaneuvotteluissa, kuten; tavoitteet, tarkoitus, vaikutukset sekä periaatteet. Usein neuvotteluiden lopuksi laaditaan pöytäkirja, jonka osallistuneet tarkistavat ja allekirjoittavat. (Skurnik-Järvinen 2014, 30–32.)

4.2 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteena on laatia juuri kyseisen työnantajan tarpeisiin parhaiten soveltuva suunnitelma. Vaikka sisällölliset raamit ovatkin olemassa laissa, ei suunnitelmien tarvitse kuitenkaan olla sisällöltään täysin samanlaisia keskenään. Suunnitelmissa voidaan käyttää luovuutta ja omaa näkemystä. Suunnitelmia ei tarvitse joka vuosi aloittaa alusta saakka, sillä tarkoituksena on laatia mahdollisimman helposti päivitettävä suunnitelma, jotta sen päivittäminen on yksinkertaista ja helppo pitää ajan tasalla. (Skurnik-Järvinen 2016, 59–62.) Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) listaa vähimmäisvaatimukset, jotka henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on oltava.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta on käytävä ilmi kunnan koko huomioon ottaen henkilöstön rakenne ja määrä, eri työsuhdemuotojen käytön periaatteet, työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työmarkkinakelpoisuuden säilyttämisen keinot sekä arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen tarpeiden muutoksista. Lisäksi kunnan yhteistoimintalain (449/2007) mukaan kaikkiin yllä mainittuihin on toteutettava myös seurantamenettely. Näiden edellisten lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee myös kiinnittää huomiota ikääntyviin työntekijöihin ja heidän erityistarpeisiinsa, perhe-elämän ja työelämän yhdistämisen keinoihin ja mahdollisuuksiin, osatyökykyisten työllistämiseen sekä joustaviin työaikajärjestelyihin. (449/2007.)

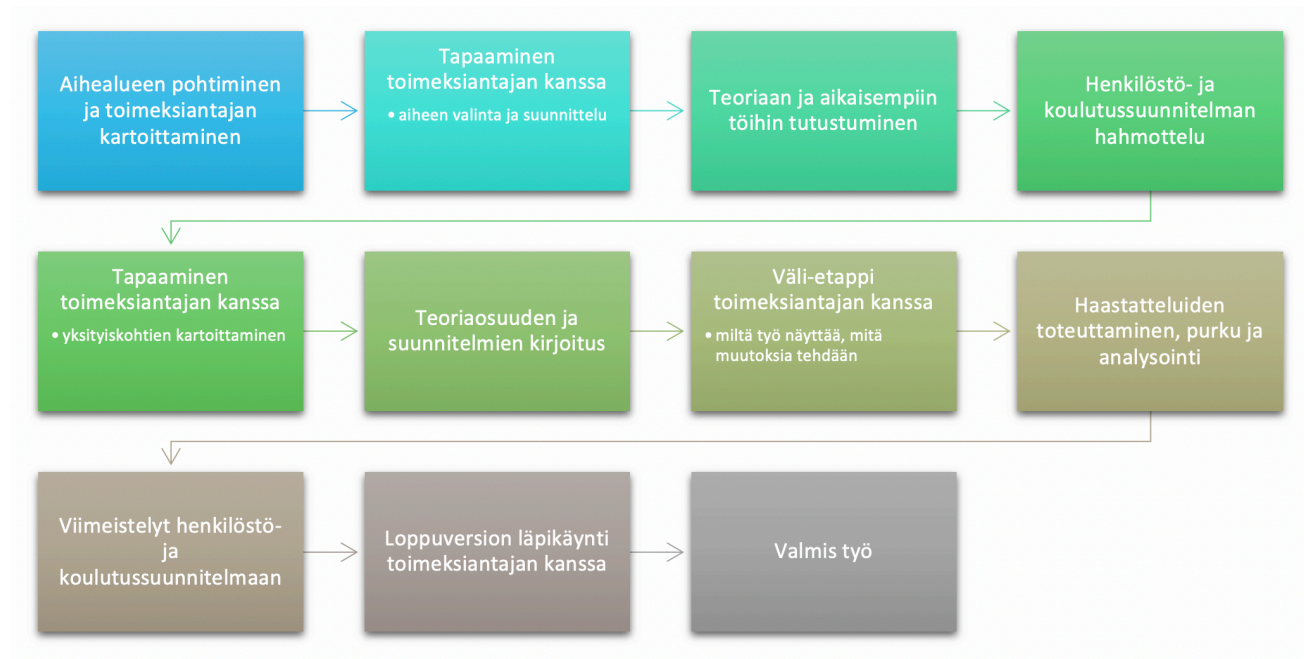
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma toimii kehittämisen tukena. Se auttaa hahmottamaan tulevaisuuden osaamistarpeita, sekä suunnittelemaan konkreettisia osaamisen kehittämisen keinoja ja koulutuksia. Suunnitelman perusteella voidaan anoa koulutuskorvausta, joka voi toimia yhtenä

osaamisen kehittämisen ja koulutussuunnitelman laadinnan kannusteina. Koulutuskorvausta voidaan esimerkiksi käyttää jatkossa henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen, joten koulutusvähenys voi toimia myös henkilöstön motivointi keinona, eikä ainoastaan organisaation ja johdon. (Skurnik-Järvinen 2013, 32). Koulutuskorvauksen tarkoituksena on auttaa työnantajia mahdollistamaan työntekijöille ammatillista osaamista kehittävä koulutus. Sen edellytyksenä on, että koulutus perustuu ennalta laadittuun henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan sekä koulutuksen on edistettävä työntekijöiden ammatillista osaamista. (Koulutuskorvaus n.d.) Koulutuskorvaukseen oikeuttavat koulutukset voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, joko ulkopuolisen tai organisaation sisäisesti järjestämiä koulutuksia. Eri pituisia koulutuksia järjestetään paljon ja pituudet voivat vaihdella kymmenien minuuttien, tuntien, viikkojen, kuukausien tai jopa vuosien välillä. Nykyisin koulutuksia järjestetään niin laajalla skaalalla, että jokaiselle löytyy varmasti juuri hänen toimialaansa sekä tehtävänsä sopiva koulutus. (Hyppänen 2013.)

Koulutussuunnitelma tulee olla tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmitelty ja usein ryhmittely tehdään esimerkiksi tiimi tasolla, joten yksittäisen henkilön koulutussuunnitelmaa ei tässäkään tapauksessa ole tarkoitus toteuttaa. Tarkoitus on yleisellä tasolla suunnitella koulutustavoitteet tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä; osastoittain. On myös hyvä muistaa, ettei koulutussuunnitelma sido työnantajaa mihinkään (Skurnik-Järvinen 2013, 32). Se on nimensä mukaisesti suunnitelma ja sitä voidaan päivittää myös kesken kuluvan vuoden.

5 Toteutus ja tulokset

Opinnäytetyöprosessi (kuvio 5) lähti liikkeelle syksyllä 2020 mahdollisen toimeksiantajan tavoittelemisella. Aihealue itselläni oli kirkaana mielessä jo pitkään, sillä oma kiinnostukseni henkilöstöhallinnon pariin sekä erityisesti osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen oli suuri. Tutustuin jo olemassa oleviin opinnäytetöihin ja otin yhteyttä kiinnostavaan toimeksiantajaan muutamilla aihe ehdotuksilla. Julkishallinnon toimeksiantaja kiinnosti erityisesti ja näin ollen otin yhteyttä kotiseudulta tuttuun kuntaan; Pyhtään kuntaan. Pyhtään kunnalla oli selkeä tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle, sillä kehittämistyö sai alkunsa hyvinkin käytännönläheisestä ongelmasta; lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta (449/2007) mukaan kunnissa on vuosittain laadittava lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, joka tällä hetkellä heiltä puuttui.



Kuvio 5 Opinnäytetyöprosessi

Ensimmäinen virallinen palaveri toimeksiantajan kanssa oli Teams -sovelluksen välityksellä loppuvuodesta 2020, jolloin keskustelimme käytännön asioista kuten aikatauluista ja toteutuksesta. Teoriaosuus kehittämistöissä on erittäin tärkeää, joten teoriaan tutustuminen tapahtui jo kauan ennen itse opinnäytetyön virallista alkamista. Teoria toimiikin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjana sekä ohjaavana oppaana läpi koko opinnäytetyön. Teoriaosuudessa lukijalle luodaan

käsitys siitä, miksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on laadittava ja mitä suunnitelmien sisällöissä tulee ottaa huomioon. Näin ollen heti aiheen varmistuttua, tutustuin verkosta löytyviin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin sekä yleisesti aiheen teoriaan. Skurnik-Järvisen (2013) teos ”Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti” oli todella hyödyllinen opus heti opinnäytetyön alkuun. Sen avulla sai laajan mutta käytännönläheisen ensikosketuksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaan. Tämä kyseinen teos oli opinnäytetyöprosessin tukena aina alusta loppuun saakka. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat ovat yksityisellä sektorilla pääasiassa salaisia asiakirjoja, mutta julkishallinnon suunnitelmia löytyy melko paljon. Näistä suunnitelmista sai myös todella hyvän pohjan ja käsityksen siitä, minkälaisia suunnitelmia on mahdollista tehdä ja kuinka paljon ne voivat eriaa toisistaan. Vähimmäisvaatimukset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tuli laista. Lisäksi suunnitelmien sisällöistä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma toimeksiantajalle laadittiin täysin alusta saakka, joten pääsin myös itse vaikuttamaan näiden suunnitelmien toteuttamiseen, rakenteeseen sekä sisältöön. Dataa tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä saatiin niin tutkimuksen aikana tehdyistä ja toteutetuista haastatteluista, kuin myös kirjallisista dokumenteista.

Kun olin tehnyt kattavan taustatyön sekä teoriaan että toimeksiantajaan liittyen, lähdin suunnittelemaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tarkempaa toteutusta. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa hahmoteltaessa pohdin ensiksi sen rakennetta ja ulkonäköä. Mielestäni oli tärkeää pitää ulkonäkö sekä värimaailma yleisesti Pyhtään kunnan tyylille sopivana. Itse sisältö alkoi rakentumaan melko nopealla aikataululla, sillä olin jo ennen työn aloitusta tutustunut muiden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin sekä teoriaan.

Henkilöstösuunnitelmaa varten kerättiin toimeksiantajalta tietoa ja erilaisia dokumentteja jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheilla, jotta suunnitelmaan saatiin ajankohtaiset henkilöstötiedot, kuten henkilöstömäärä ja -rakenne. Lisäksi henkilöstösuunnitelma sisältää paljon yleiseen toimintaan liittyviä toimia, kuten esimerkiksi minkälaiset periaatteet kunnalla on eri työsuhdemuotojen käyttöön, miten perhe- ja työelämän yhdistämistä sekä työhyvinvointia tuetaan. Kaiken tämän käytännöllisen tiedon saannin oli toimeksiantaja tehnyt hyvin helpoksi ja apua oli aina saatavilla, kun sitä tarvitsi. Koulutussuunnitelmaa varten toteutettiin haastattelut yhdeksälle esihenkilölle, jotta henkilöstön osaamisen taso voitiin kartoittaa ja suunnitella osaamis- sekä koulutustarpeet. Haastatte-

lukysymykset (liite 2) oli osakseen pohdittu jo hyvissä ajoin, jotta runkoa oli helppo seurata. Koulutussuunnitelma on aina ryhmiteltävä loogisiin henkilöstöryhmiin ja yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyimme ryhmittelemään koulutussuunnitelmaan kunnan henkilöstön palvelualoittain, sillä tämä oli mielestämme selkein jako. Koulutussuunnitelmaa varten kunkin toimen esihenkilöä haastateltiin alkukevästä 2021. Nämä haastattelut toteutettiin, jotta saatiin mahdollisimman totuudenmukainen ja ajankohtainen käsitys henkilöstön tämänhetkisestä osaamisen tasosta, sekä osaamisen muutostarpeista ja koulutusehdotuksista. Haastattelukysymykset toimitin etukäteen toimeksiantajan yhteyshenkilölle, jotta hän sai tutustua runkoon sekä ehdottaa vielä mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puolistrukturoidulla menetelmällä sähköpostin, puhelimen sekä Teams-sovelluksen välityksellä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus itse päättää siitä, kuinka he haluavat kysymyksiin vastata.

Haastatteluiden perusteella laadin koulutussuunnitelman (liite 3). Jokainen toimi kertoi heidän henkilöstönsä osalta koulutustarpeet ja nämä kirjattiin suoraan sellaisenaan suunnitelmaan. Tuloksista pystyi hyvin nopeasti keräämään eriävyydet sekä yhteneväisyydet. Osaamisen tason koettiin olevan hyvin samalla tasolla läpi eri toimien ja hyvin paljon ehdotettiin samantyyllisiä koulutuksia. Teoriaosuudessa käsiteltiin muuttuvia osaamistarpeita kunta-alalla ja haastatteluissa nämä samat teemat toistuivat selkeästi, eli huomattavissa oli yhteneväisyyksiä sekä haastatteluiden tuloksia, että teoriaa tarkasteltaessa. Esimerkiksi digitaalisten osaamistarpeiden tärkeys nostettiin esiin useampaan otteeseen, joka oli myös opetushallituksen (2019) tekemässä osaamistarpeiden kartoituksessa yksi suurimmista nostoista. Lisäksi haastatteluiden tuloksista ilmeni, että työhyvinvointiin, ergonomiaan ja työturvallisuuteen kaivattiin jatkuvaa panostusta sekä lisäkoulutusta tulevaisuudessa.

Alustava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laadittiin melko itsenäisesti, kuitenkin toimeksiantajan tukea hyödyntäen. Lopulta lähes valmis henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilöiden kanssa, jolloin heiltä tuli vielä muutamia kehitysehdotuksia. Viimeistelin työn ja lähetin sähköisessä muodossa valmiit suunnitelmat toimeksiantajalle, jotta he saivat vielä rauhassa ja ajan kanssa tutustua näihin suunnitelmiin. Lopulta opinnäytetyön tekijä sekä toimeksiantaja olivat tyytyväisiä lopputulokseen eli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutukseen ja työ saatiin päätökseen.

6 Johtopäätökset

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinta toimeksiantajalle oli erittäin ajankohtaista ja tarpeellista sillä kuntia koskevan yhteistoimintalain mukaan kunnissa on vuosittain laadittava lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (449/2007). Lisäksi näiden suunnitelmien tuomat hyödyt ovat muutenkin mittavat toimeksiantajalle. Koulutussuunnitelman ansiosta voidaan hakea koulutuskorvausta, jota voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin tai koulutukseen. Lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma toimii hyvänä johdon työkaluna henkilöstösuunnittelussa. Kuntasektoria rasittavat melko mittavat rakennemuutokset, jotka tuovat mukanaan haasteita henkilöstösuunnitteluun ja osaamistarpeiden ennakkointiin (Tulevaisuuden kunnat 2016, 3). Näiden jatkuvien muutosten johdosta on oleellista, että henkilöstösuunnitteluun on panostettu ja se on tehty huolellisesti.

Osaamisen kehittämisen arvostus on nousussa ja on tärkeää pyrkiä luomaan toimiva yhteys organisaatio- ja yksilöosaamisen välille (Ojala 2008, 47). Tuottaessaan mahdollisimman laadukkaita palveluja kunta tarvitsee osaavaa ja taidokasta henkilöstöä. On myös hyvin oleellista, että henkilöstöllä on selvä kuva strategiasta sekä mitä heiltä odotetaan, jotta he pystyvät kehittämään juuri oikeita osaamisalueita. Koulutussuunnitelma näin ollen mahdollistaa tiedon kulun myös henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan ja minkälaista osaamista kaivataan.

Opetushallituksen (2019) tekemän katsauksen mukaan julkishallinnon tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät pitkälti digitaalisten taitojen hallintaan sekä vuorovaikutukseen ja muuttumiskyvykkyteen. Tästä syystä järjestelmä- sekä IT osaaminen nostettiin haastattelurunkoon erillisinä kohtina. Toteutetuissa haastatteluissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä opetushallituksen tekemään katsaukseen ja etenkin digitaalisten taitojen arvostus on selkeästi yhä enemmässä määrin kasvussa. Opetushallitus (2019) nosti myös neuvonta-, opastus ja ohjaustaidot erittäin tärkeiksi osaamisalueiksi ja opinnäytetyön tekijä huomioi saman ilmiön tätä tutkimuksellista kehittämistyötä toteuttaessa. Erityisesti näitä taitoja arvostettiin luonnollisesti hyvinvointipalveluiden puolella, joissa ohjaus- ja opetustyö ovat osa jokapäiväistä arkea. Yleisesti ottaen pitkälti hyvin samat teemat toistuivat käytetyssä teoriassa sekä työn tuloksissa. Ergonomia- ja työturvallisuusosaaminen jäi hieman vajavaiseksi teoriaosuudessa, sillä toteutettujen haastatteluiden perusteella nämä ovat myös hyvin olennaisia ja välttämättömiä tulevaisuuden osaamistarpeita, joita arvostetaan ja koulutusta kaivataan näiden osalta yhä enemmän.

Kuntien tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät palvelut sekä toimivat prosessit, joten oman ammattitaidon hallinta on erityisen tärkeää (Tulevaisuuden kunnat 2016, 3). Ammattitaitoa ylläpitävät koulutukset koettiin tarpeelliseksi ja on tunnistettu, että lainsäädäntö sekä työmenetelmät muuttuvat kovaa vauhtia. Kuntasektori on keskellä työn murrosta sillä lisääntyvät palveluvaatimukset, alati muuttuvat tehtävät ja väestörakenteen muuttuminen lisäävät tarvetta moniosaajille (Hyrkäs 2009, 16). Näin ollen voi olla jopa haastavaa nimetä tiettyjä yksittäisiä koulutustarpeita, sillä yhä laajempaa osaamista monilta eri osa-alueilta arvostetaan. Toteutetuissa haastatteluissa tämä ilmiö nousi esiin ja haasteeksi nousi tämänhetkisten osaamistarpeiden nimeäminen, sillä henkilöstön tehtäväkenttä ja osaamistarpeet olivat niin laajoja ja moninaisia.

Yleisesti henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaan liittyen voidaan todeta, että nykyinen lainvaatimukset täyttävä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on tarkoituksenmukainen, mutta jää kuitenkin hieman suppeaksi. Laajemmin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman teoriaa tutkittaessa opinnäytetyön laatijan huomio kiinnittyi siihen, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa tulisi vielä enemmän panostaa niiden sisältöön. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien tuomat hyödyt organisaatioille ovat suuret ja jo näiden tuomien hyötyjen takia suunnitelmien sisältöihin kannattaisi kiinnittää laajemmin huomiota. Suunnitelmien avulla voidaan ennakoida tulevaa, vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia, sekä jopa taloudellisia hyötyjä on mahdollista saavuttaa, sillä suunnitelmien avulla on mahdollista ennakoida henkilöstöresursseja ja esimerkiksi sairauspoissaoloja (Skurnik-Järvinen 38–39). Erityisesti yhteistoimintalainmukainen koulutussuunnitelma on melko suppea ja hyödyt voisivat olla kattavammat yksityiskohtaisemmalla suunnittelutyöllä. Kun kerralla tekee hyvät ja helposti päivitettävät suunnitelmat, riittää, että niitä päivitetään ja käsitellään aina tietyin määräajoin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pyhtään kunnan henkilöstöresurssit, kuten henkilöstömäärä ja -rakenne sekä kartoittaa Pyhtään kunnan henkilöstön osaamisen taso ja selvittää tulevaisuuden vaadittuja koulutus- ja osaamistarpeita. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin lainmukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma Pyhtään kunnalle (liite 3). Asetettuihin tavoitteisiin päästiin suunnitelmallisella työskentelyotteella sekä jatkuvalla yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa. Jatkuva yhteys toimeksiantajan kanssa mahdollisti tiedon kulun henkilöstösuunnitelmaan liittyen, sillä toimeksiantajalta tarvittiin paljon erilaista tietoa henkilöstörakenteeseen liittyen, jotta henkilöstösuunnitelma vastaisi lain asettamia määräyksiä. Hyvän yhteistyön lisäksi kattava teoria sekä luotettavuuden jatkuva arviointi mahdollisti laadukkaan työn. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelumenetelmä toimi tässä työssä hyvin, sillä lopputulos haastatteluista oli kattava ja näin ollen saavutettiin asetetut tavoitteet, eli selvitys henkilöstön osaamisesta sekä koulutustarpeista.

Olen vielä hyvin tuore ja kokematon tutkimuksellisen kehittämistöiden tekijänä, joten työn luotettavuuteen pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota läpi koko opinnäytetyön. Tiedonhakuun ja lähteiden etsimiseen käytettiin reilusti aikaa, jotta kaikista ajankohtaisimmat ja luotettavimmat lähteet saataisiin tähän työhön mukaan. Luotettavuutta parannettiin myös huolellisella taustatyöllä jo kauan ennen itse opinnäytetyön alkua, tutustuen mm. toimeksiantajaan, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä toteutettuihin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin. Osa lähteistä oli englanninkielisiä, joten väärintulkinnan mahdollisuus oli ehdottomasti olemassa. Näissäkin tapauksissa teksti suomennettiin useaan otteeseen, jotta väärintulkinnan mahdollisuus minimoitaisiin. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin lisäämään hyvin läpinäkyvällä toiminnalla ja eri vaiheet onkin kuvattu melko yksityiskohtaisesti läpi.

Jatko kehitysideana toimeksiantajalle suosittelisin osaamiskartoituksen toteuttamista. Tästä olikin puhe toimeksiantajan kanssa jo suunnittelun alkuvaiheilla, mutta valitettavasti työstä olisi tullut liian laaja, jos osaamiskartoitus olisi toteutettu. Osaamiskartoitus voi tuottaa monenlaista hyötyä, kuten esimerkiksi kattavan ja laajan käsityksen siitä mihin suuntaan organisaation osaamista tulisi kehittää sekä tarkan ajantasaisen tiedon mitä osaamista organisaatiossa jo tällä hetkellä on (Viitala 2005, 183). Näin ollen osaamiskartoituksen suorittamiseen käytetty aika tulisi varmasti myös palkitsemaan. Osaamiskartoituksen avulla esimerkiksi koulutussuunnitelma voidaan toteuttaa

vielä kohdennetummin ja kuullen jokaisen yksittäisen henkilön toiveita ja ajatuksia. Henkilöstö saa myös kartoitusta tehdessään kuvan siitä, minkälaista osaamista heiltä odotetaan tällä hetkellä.

Jatkotoimenpiteinä toimeksiantajalle jäi myös vaikutuksien arviointi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman todelliset vaikutukset voidaan nähdä vasta tulevina kuukausina tai mahdollisesti jopa vasta seuraavina vuosina, kun näitä suunnitelmia päivitetään tai niihin on tarvetta tehdä joitakin muutoksia. Todellisen uutuusarvon osoittamista voidaan arvioida vasta kun kyseiset suunnitelmat ovat olleet toimeksiantajan käytössä jo jonkin aikaa. Tulevaisuudessa nähdään mitä lisäarvoa suunnitelmat tuovat johdolle sekä henkilöstölle. Vaikutuksien arvioinnin lisäksi suunnitelmien säännöllinen päivitettävyyys ja seuranta jää myös toimeksiantajan vastuulle. Työ ei suinkaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osalta lopu siihen, että se on laadittu, vaan on yhtä tärkeää palata näihin suunnitelmiin vähintään vuoden välein. Näin saadaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta paras mahdollinen hyöty irti myös jatkossa.

Kaiken kaikkiaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen oli todella antoisa projekti, sillä työllä toteutettiin jotain konkreettisesti hyödyllistä. Nämä suunnitelmat toimivat apuvälineenä ja työkaluna sekä johdolle, että henkilöstölle. Laadukkaalla ja hyvin toteutetulla henkilöstösuunnittelulla voi olla suuria vaikutuksia esimerkiksi kilpailukykyyn sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstösuunnitelmat toimivat ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden työkaluina, joiden avulla voidaan ymmärtää nykytilaa sekä lähteä kehittämään yhä parempia käytänteitä. Kehittämistyö on suurilta osin hyvin itseohjautuvaa ja itsenäinen tiedonhaku, itsensä johtaminen sekä tavoitteellinen ja arvioiva työskentelytapa olivat läsnä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kehittämistyön eteenpäin vieminen edellyttää kumppanuutta sekä yhdessä toimimista, jolloin suureksi rikkaudeksi tätä työtä tehdessä kulminoitui tiivis ja mutkaton yhteistyö toimeksiantajan kanssa.

Lähteet

334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Annettu Helsingissä 30.3.2007.

449/2007. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Alsharhan, A., Salloum, S. & Shaalan, K. 2021. The Impact of eLearning as a Knowledge Management Tool in Organizational Performance. *Journal of Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. 6, 1, 928-936. Viitattu 13.3.2021. https://www.astesj.com/publications/ASTESJ_0601102.pdf

Design-Based Research Collective. 2003. Design-based research: An emerging paradigm for educational inquiry. *Educational Researcher* 32, 1, 5-8. Viitattu 20.4.2021. <http://www.design-basedresearch.org/reppubs/DBRC2003.pdf>

Draganidis, F. & Mentzas, G. 2006. Competence based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14, 1, 51–56. Viitattu 17.3.2021. <https://www.researchgate.net/profile/Fotis-Dragantion/220208idis>

Drejer, A. 2000. Organisational learning and competence development. *The learning organization*. 7, 4, 206-220. Viitattu 15.3.2021. <https://www.semanticscholar.org/paper/Organisational-learning-and-competence-development-Drejer/4f973bc8116426d553ee1887bbb22bf491493bae?p2df>

Edelson, D.C. 2002. Design research: What we learn when we engage in design. *Journal of the Learning Sciences*, 11, 1, 105-121. Viitattu 13.3.2021. <https://www.cs.uic.edu/~i523/edelson.pdf>

Golafshani, N. 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. *TQR The qualitative report* 8, 4, 597–607. Viitattu 15.3.2021. <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö: Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 14.4.2021. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/43678>

Häkkinen, I. 2016. Staria Digispots – Ketterä osaamisen johtaminen. SlideShare. Viitattu 25.4.2021. <https://www.slideshare.net/IdaHkkinen/staria-digispots-ketter-osaamisen-johtaminen>

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET julkaisusarja 4. Vantaa: Metaliteollisuuden Kustannus Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita.

Julkaisufoorumi. N.d. Julkaisufoorumi (JUFO) nettisivut. Viitattu 28.4.2021. <https://julkaisufoorumi.fi/fi/julkaisufoorumi-0>

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Suomen Yliopistopaino.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koulutuskorvaus. N.d. Työllisyysrahasto. Viitattu 18.4.2021. <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyotomyyssvakuusmaksut/koulutuskorvaus/>

Kotamäki, E., Haapakoski, P. & Mäntykangas U. 2019. Osaamisen kehittämisen suuntia: yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle. Oulun ammattikorkeakoulu: ammatillisen opettajakoulutuksen uudistaminen -hanke. Viitattu 15.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN::978-951-597-181-4>

Kunta. N.d. Pyhtään kunnan kotisivut. Viitattu 1.3.2021. <https://pyhtaa.fi/fi/kunta>

Kupias P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1 painos. Espoo & Mikkeli: Alma Talent Oy. Viitattu 30.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kupias P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuula, A. 2011. Tuktimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

KT Kuntatyönantajat. 2019. Työn murroksen seurannan yhteenveto 12.4.2019. Pdf-julkaisu KT:n verkkosivuilla. Viitattu 2.3.2021. <https://www.kt.fi/tyon-murros/tulokset-2019>

Laaksonen, H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. Developing Employees. The Transformer CLO. Article on Harvard Business Review's website. Viitattu 14.4.2021. <https://hbr.org/2020/01/the-transformer-clo>

Lune, H. & Berg, B. L. 2017. Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Ninth Edition. England: Pearson.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2019. Osaamisen ennakointifoorumi: Osaamiskorttipakka. Viitattu 15.4.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf

- Organisaatio. N.d. Pyhtään kunnan kotisivut. Viitattu 1.3.2021. <https://pyhtaa.fi/fi/kunta/organisaatio>
- Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Paju, T. 2021. Pyhtään kunnan hallintoasiantuntija. Pyhtään kunta. Haastattelu 16.2.2021.
- Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Juva: Bookwell.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salonen, K., Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Tampere: Suomen Yliopistopaino.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Vantaa: Hansaprint.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatioissa. Teoksessa ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tietoa tilastoista. N.d. Julkinen sektori. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 25.4.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press, 121. Viitattu 1.4.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tulevaisuuden kunnat. 2016. Tule tekemään tulevaisuuden kuntaa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 21.4.2021. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1792-tule-tekemaan-tulevaisuuden-kuntaa>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 30.3.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala & Lehto 2014 Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Vaasan yliopiston julkaisu: 134. Viitattu 21.4.2021. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) tulevaisuuden johtaminen 2020. Säarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. 2015. Yhteistoimintalaki. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaa Pyhtään kunnalle opinnäytetyö projektina. Koulutus suunnitelmaa varten tulisi selvittää henkilöstön tämänhetkinen osaaminen, sekä tulevaisuuden ammatilliset osaamistarpeet.

Koulutus suunnitelma tulee laatia ryhmiteltynä osastoittain, joten siitä syystä lähdin tavoittelemaan sinua. Olisiko sinulla aikaa vastata kysymyksiin alaisesi osaamisen osalta? Kysymyksiä ei käsitellä yksittäisten henkilöiden kannalta, vaan katsotaan enemmänkin kokonaisuutta, eli mitään henkilötietoja ei meidän välillä tarvitse vaihtaa.

Laitan kysymykset tähän viestin liitteeksi niin pääset jo tutustumaan niihin. Jos sinulla liikenee aikaa vastata näihin, voimme sopia juuri sinulle sopivasta vastaus tavasta. Vastaukset voi lähettää ihan näin sähköpostin välityksellä, tai voimme ottaa puhelun, videopuhelun tai tavata kasvokkain ja jutella, ihan sinun aikataulusi ja toiveiden mukaan. Toiveissa kuitenkin on, että vastaukset saataisiin kasaan helmikuun aikana.

Jos tästä heräsi kysyttävää, tai haluat tarkennusta kysymyksiin, ole rohkeasti yhteydessä. Kiitos paljon ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Liite 2. Haastattelurunko

1 Mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet juuri teidän toiminnassa?

2 Millä osa-alueilla koet, että lisätietoa/koulutusta voitaisiin tarvita?

3 Herääkö mieleen koulutusta, jolla teidän toimintaa voitaisiin tehostaa entisestään?

4 Onko henkilöstöltä itseltä noussut esiin kehityshaluisuutta tietyillä osa-alueilla? Millä osa-alueilla?

5 Mitkä ovat tämän alueen tulevaisuuden osaamistarpeet? Koetko, että ammatillisen osaamisen vaatimukset tulevat muuttumaan seuraavan parin vuoden aikana? Millaisia muutoksia voisi olla odotettavissa?

6 Onko tänä vuonna (2021) tulossa uusia järjestelmämuutoksia, joihin henkilöstö tarvitsisi koulutusta? Mitä järjestelmämuutoksia?

7 Millaisella tasolla yleinen IT osaaminen on? Vaatisiko se kehittämistä?

8 Onko tiedossa, että vaadittavia peruskoulutuksia tulisi päivittää tämän vuoden aikana? Mitä peruskoulutuksia? (*esim. ensiapukoulutus, työturvakoulutus tms.*)

8 Muuta huomioitavaa?

Liite 3. Pyhtään kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma



PYHTÄÄN KUNNAN HENKILÖSTÖ- JA
KOULUTUSSUUNNITELMA

PYHTÄÄN KUNTA	1
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	

SISÄLLYS

1 Johdanto	3
1.1 Lainsäädäntö	3
2 Henkilöstön rakenne ja määrä	4
3 Eri työsuhdemuotojen käytön periaatteet	6
4 Työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen	7
5 Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta henkilöstöryhmittäin.....	8
6 Arvio osaamisen vaatimusten muutoksista ja muutosten syistä	9
7 Koulutussuunnitelma	9
7.1 Koulutuskorvaus	10
7.2 Toimialakohtainen koulutussuunnitelma	10
8 Seuranta	13

PYHTÄÄN KUNTA	2
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	

Taulukot

Taulukko 1 Henkilöstömäärä palvelualoittain	4
Taulukko 2 Henkilöstömäärän kehitys 2017–2020	5
Taulukko 3 Sukupuolijakauma	5
Taulukko 4 Koko henkilöstön keski-ikä	6
Taulukko 5 Koulutustarpeet koko henkilöstölle	11
Taulukko 6 Koulutustarpeet hallinto-osastolle	11
Taulukko 7 Koulutustarpeet hyvinvointipalveluissa	12
Taulukko 8 Koulutustarpeet teknisen toimen osalta	13

Kaaviot

Kaavio 1 Henkilöstömäärän muutos kaaviona.....	5
Kaavio 2 Eläköitymisennuste (Keva)	6

1 Johdanto

Tämä on Pyhtään kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on osa henkilöstösuunnittelua ja se toimii ennakoinnin apuvälineenä. Suunnitelmallisuus on avaintekijä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä tulevaisuuden muutoksiin varautumiseen. Henkilöstösuunnitelma on nimensä mukaisesti suunnitelma, jota voidaan muuttaa ja päivittää tarpeiden muuttuessa.

Pyhtään kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tarkoituksena on tukea kunnan henkilöstöpolitiikkaa sekä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Suunnitelma sisältää tarkastelun henkilöstön määrästä ja rakenteesta, henkilöstön tämänhetkisen ammatillisen osaamisen tasosta sekä arvion tulevien vuosien mahdollisista muutoksista osaamistarpeisiin liittyen.

Pyhtään kunnan strategiaan kuuluu osaava ja sitoutunut henkilöstö. Tätä strategista tavoitetta pyritään tämän suunnitelman avulla toteuttamaan. Kunta pyrkii tukemaan henkilökunnan elinikäistä oppimista ja panostamaan osaavaan sekä innostuneeseen henkilöstöön koulutussuunnitelman avulla. Tämän lisäksi Pyhtään kunta tukee henkilöstöä omaehtoisella koulutuksella.

1.1 Lainsäädäntö

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain (yhteistoimintalaki 449/2007) 4 a §:n mukaan kunnassa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi kunnan koko huomioon ottaen ainakin:

- 1) toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä;
- 5) suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee lisäksi sisällyttää periaatteet, joiden mukaisesti työnantaja hankkii henkilöstölleen työ sopimuslain 7 luvun 13 §:n ja kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta.

Lisäksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

- 1) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin;
- 2) joustaviin työaikajärjestelyihin.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa käsiteltäessä työnantajan on pyydettävä selvitettävä, miten jatkossa on tarkoitus ylläpitää pidempään osaamisen kehittämistä vaille jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista.

2 Henkilöstön rakenne ja määrä

Pyhtään kunnalla henkilöstöä vuonna 2020 oli 153 henkilöä, joista vakinaisia oli 117, määräaikaista 27 ja sijaisia 9. Vakinaisten osuus oli 76 % koko henkilöstömäärästä. Määräaikaisten ja sijaisten osuus yhteensä oli 24 %. Vuodesta 2019 vuoteen 2020 henkilöstö on määrällisesti vähentynyt 12 henkilöllä. Kunnan henkilöstöstä 81 % työskentelee hyvinvointipalveluiden alueella, 12 % henkilöstöstä työskentelee teknisen toimen piirissä, sekä hallinnossa 7 % (taulukko 1).

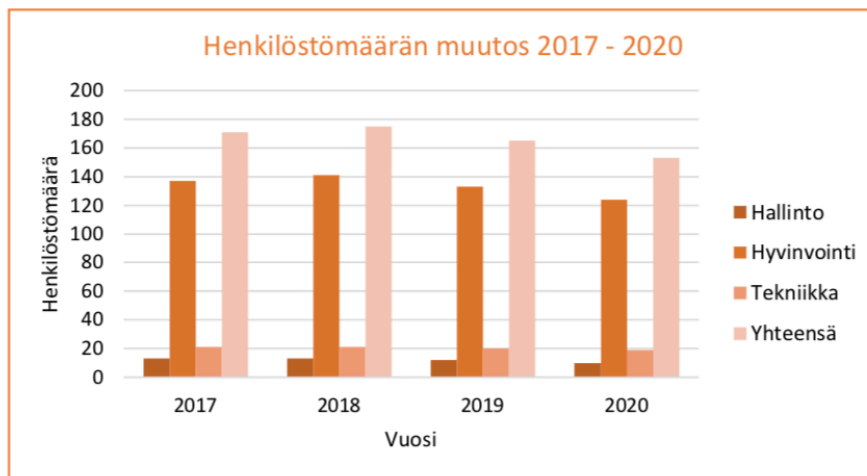
2020 Osasto	Vakituiset	Määräaikaiset	Sijaiset	Osuus henkilöstöstä %
Hallinto-osasto	10			7 %
Hyvinvointipalvelut	88	27	9	81 %
Tekninen toimi	19			12 %
Yhteensä	117	27	9	100 %

Taulukko 1 Henkilöstömäärä palveluolittain

Henkilöstömäärän muutos vuonna 2021 tulee olemaan vähäinen, sillä suuria toiminnallisia muutoksia ei ole odotettavissa. Tavoitteena on, että Pyhtään kunnalla on oikein mitoitettu henkilöstö tuottamassa kunnan tarjoamia palveluita. Viime vuosien aikana henkilöstömäärän muutos on ollut vaihtelevaa ja pääasiassa suunta on ollut laskeva (taulukko 2, kaavio 1). Henkilöstömäärä on vähentynyt vuodesta 2017 vuoteen 2020 18 henkilöllä.

Osasto	2017	2018	2019	2020
Hallinto-osasto	13	13	12	10
Hyvinvointipalvelut	137	141	133	124
Tekninen toimi	21	21	20	19
Yhteensä	171	175	165	153

Taulukko 2 Henkilöstömäärän kehitys 2017–2020



Kaavio 1 Henkilöstömäärän muutos kaaviona

Pyhtään kunnan koko henkilöstöstä on valtaosa naisia: Hallinnon, hyvinvointipalveluiden ja teknisen toimen piirissä työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Prosentuaalisesti suuren eron sukupuolijakaumaan tuo kuitenkin hyvinvointipalveluiden osasto (taulukko 3).

Osasto	Naiset	Miehet	Yhteensä
Hallinto-osasto	8	4	12
Hyvinvointipalvelut	103	23	126
Tekninen toimi	17	2	19
Yhteensä	128	29	157

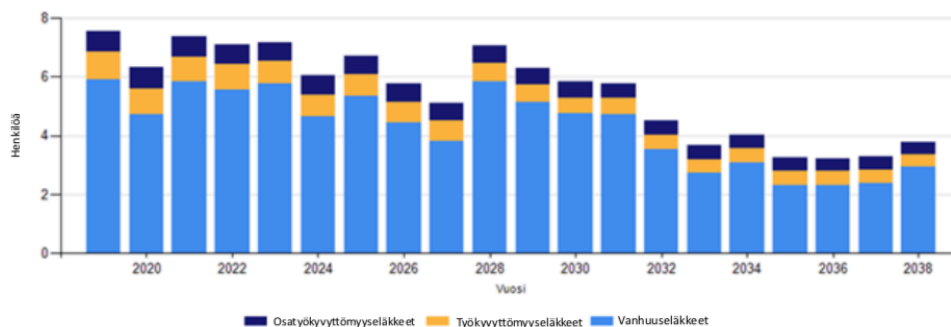
Taulukko 3 Sukupuolijakauma

Henkilöstön keski-ikä kunta-alalla oli 45,7 vuotta (Kuntaliitto 2019). Pyhtään kunnan henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta ollen hieman korkeampi kuin kunta-alalla keskimäärin (taulukko 4). Korkein keski-ikä on teknisen toimen piirissä, vaikkakin jokaisella osastolla keski-ikä on hyvin lähellä toisiaan.

Osasto	Keski-ikä	Henkilöstömäärä
Hallinto-osasto	49	13
Hyvinvointipalvelut	46	125
Tekninen toimi	50	19
Yhteensä	47	157

Taulukko 4 Koko henkilöstön keski-ikä

Pyhtään kunnan Eläkepoistumaa on kuvattu kaaviossa 2. Tämän ennusteen on laatinut Keva. Kaaviosta voidaan nähdä miten tulevat eläköitymiset sijoittuvat ennusteen mukaan vuosien 2020–2038 välillä.



Kaavio 2 Eläköitymisennuste (Keva)

3 Eri työsuhdemuotojen käytön periaatteet

Henkilöstöä Pyhtään kunnalla on sekä virka- että työsuhteessa. Sellaiset tehtävät, joissa käytetään julkista valtaa, hoidetaan kuntalain mukaisesti virkasuhteessa. Jos julkista valtaa ei käytetä, henkilöstö palkataan työsuhteeseen. Työsuhdemuotojen käytöstä on sovittu yleisesti ja ne käsitellään aina sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

Toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen voidaan valita ainoastaan henkilö, joka täyttää viran tai toimen kelpoisuusehdot. Pyhtään kunnalla pyritään pitkäaikaisiin ja vakinaisiin työsuhteisiin aina kun siihen on mahdollisuus. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön liittyy aina perustelu. Perustelun syytä voi olla työn luonne, kuten ruuhkautumisen aiheuttama tilapäinen lisätyövoiman tarve, sijaisuus, harjoittelu tai

oppisopimus, kausiluontoinen työ tai esimerkiksi projektiluontoinen työtehtävä. Kaikki uudet työntekijät ja viranhaltijat saavat kattavan perehdytyksen tehtäviinsä työ-/virkasuhteen pituudesta riippumatta. Lähiesihenkilöt ovat vastuussa perehdytyksen toteuttamisesta.

Toiminnan tarpeesta riippuen työ on joko koko- tai osa-aikaista. Työaikamuotojen valinta tehdään kunta-alalla sovellettavien työ- ja virkaehtosopimusten mukaisesti. Osa-aikatyötä voidaan käyttää, kun se on perusteltua, sekä työntekijän omasta toiveesta, mikäli se on työn luonteen kannalta mahdollista.

Pyhtään kunnalla ei ole käytetty pääsääntöisesti vuokratyövoimaa. Vuokratyövoimaa voidaan kuitenkin poikkeustilanteissa käyttää tarvelähtöisesti, esimerkiksi silloin kun tarvitaan kiireellisesti varahenkilöä yksittäiseen tilanteeseen tai työtehtävään tilapäisesti.

4 Työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen

Pyhtään kunnalle on erittäin tärkeää pyrkiä huolehtimaan siitä, että jokainen henkilöstöön kuuluva jaksaa olla mukana työelämässä mahdollisimman pitkään. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma päivitetään vuosittain ja kunnan henkilöstön työkykyä tuetaan tämän toimintasuunnitelman mukaisesti. Lakisääteisillä terveystarkastuksilla sekä työpaikkakäynneillä pyritään ehkäisemään ja ennakoidaan mahdollisia työkykyä haittaavia tekijöitä. Tällä tavalla mahdollisiin työkykyongelmiin pystytään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa.

Henkilöstöhallinnossa on käytössä varhaisen tuen malli, työkyvyn tuen ja seurannan malli sekä työhön paluun tuen malli. Näiden mallien avulla tuetaan työntekijöiden työkykyä ja ehkäistään työkyvyttömyyttä läpi työuran. Kunnalla on laadittu kattava perehdytysprosessi, jotta varmistetaan työntekijöiden osaaminen tehtäviin, joita he tekevät. Hyvä perehdytys luo pohjan turvalliselle työskentelylle. Kehityskeskusteluita käydään jokaisen kunnan työntekijän kanssa kahdesti vuodessa mahdollistaen rakentavan keskusteluyhteyden esihenkilön ja työntekijän välillä.

Tutkimusten (mm. Työterveyskirjasto 2010) mukaan joustavilla työajoilla on suuri vaikutus työurien pituuteen. Joustavat työajat, sekä työtehtävät auttavat ylläpitämään työkykyä. Erilaisia työaikajärjestelyitä pyritään käyttämään työtehtävien sen mahdollistaessa. Pyhtään kunnan etätyöohjeistus on päivitetty vuonna 2020 mahdollistaen joustavat työskentelypuitteet silloin, kun se työn luonteen vuoksi on mahdollista, kuten suunnittelu-, asiantuntija- tai kehittämistehtävissä.

Työtehtävissä, joissa on vaihtelevat työajat käytössä, pyritään työvuorot aina suunnittelemaan siten että työntekijän lepoajat sekä työstä palautuminen huomioidaan. Ergonomiseen työskentelytapaan kiinnitetään huomiota jo perehdytysvaiheessa. Ergonomiaan pyritään panostamaan, sillä sen vaikutus työkykyyn on merkittävä.

Pyhtään kunta työnantajana pyrkii kannustamaan henkilöstöä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja tätä tuetaan liikunta- ja kulttuuriedulla. Myös työhyvinvointikyselyitä tehdään henkilöstölle suunnitellusti:

Laajempi työhyvinvointikysely toteutettiin vuonna 2019 ja seuraava on suunnitteilla toteuttaa vuonna 2023. Työtyytyväisyyskyselyitä toteutetaan kuitenkin useammin.

5 Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta henkilöstöryhmittäin

Pyhtään kunnan keskeisenä menestystekijänä toimii henkilöstö. Tällöin henkilöstön ajantasainen osaaminen on erittäin tärkeää ja ratkaisevassa asemassa. Henkilöstön osaamistaso arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluja käydään esihenkilön ja työntekijän välillä kahdesti vuodessa. Näissä kahdenkeskisissä keskusteluissa annetaan mahdollisuus vastavuoroiseen keskusteluun sekä pyritään luomaan ja ylläpitämään keskusteluyhteyttä jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelut auttavat esihenkilöitä seuraamaan yksikön henkilöstön tämänhetkistä osaamista, mutta myös selvittämään yksilötasolla jokaisen ammatillisen osaamisen nykytilan sekä mahdolliset kehittämiskohteet.

Pyhtään kunnan henkilöstön ammatillista osaamista pyritään vahvistamaan suunnitelluilla koulutuksilla, jotta osaaminen vastaa mahdollisimman hyvin työtehtävien asettamia vaatimuksia. Suunniteltujen koulutuksien tavoitteena on ylläpitää henkilöstön tämänhetkistä osaamista sekä pyrkiä vahvistamaan myös tulevaisuuden muuttuvia osaamistarpeita. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa myös paljon muutakin kuin vain suunniteltuja koulutuksia: Sillä voidaan tarkoittaa kaikkea työssä, työyhteisössä tai yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa oppimista tai toimintatapojen uudistamista. Erilaisia kehittämisen menetelmiä on monia, kuten esimerkiksi perehdyttäminen, kehityskeskustelut, työnohjaus, erilaiset kehittämishankkeet sekä omaehtoinen koulutus.

Pyhtään kunta pyrkii tukemaan henkilöstön omaehtoista koulutusta seuraavasti:

1. Tutkintoon johtava jatko- ja lisäkoulutusta voidaan tukea, mikäli koulutus on sellainen, jota johtoryhmä pitää perusteltuna. Tällöin tulee ottaa huomioon henkilön osaamisen lisäämisen tarve nykyisissä tehtävissä ja mitä osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan.
2. Koulutusta voidaan tukea antamalla palkallista työ/virkavapaata enintään 5 työpäivää/12 kuukauden jaksoissa, 12 kuukauden laskenta alkaa ensimmäisestä ko. vapaapäivästä. Viikkovapaan tai vastaavalle muulle ajalle sijoittuvia koulutuspäiviä ei korvata. Osa-aikatyötä tekeväälle myönnetään osa-aikaisuuden suhteessa vapautumista. Korvauserusteena on oppilaitokselta saatu läsnäolotodistus.
3. Koulutuksen tukeminen palkallisina vapaapäivinä lähiopiskelua varten koskee vakinaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet palvelussuhteessa kuntaan yli 5 vuotta.
4. Koulutusta tuetaan enintään kolmen vuoden ajan. Mikäli työnantaja on tukenut työntekijän omaehtoista koulutusta yhteen tutkintoon, tulee työntekijän olla työssä vähintään viisi vuotta ennen seuraavan koulutuksen alkamista.
5. Omaehtoisen koulutuksen tukemiseen tarvittavat määrärahat budjetoidaan yhteistyötoiminnan kustannuspaikalle, jolloin osastojen määrärahalla voidaan tarvittava sijaishenkilöstö palkata.

Pyhtään kunnan henkilöstön ammatillisen osaamisen tasoa arvioitiin esihenkilöille suunnatussa kyselyssä keväällä 2021. Tämän kyselyn perusteella henkilöstön osaaminen arvioitiin olevan yleisesti hyvällä tasolla. Henkilöstö on osaavaa ja halukas kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamista. Mahdolliset koulutustarpeet kirjataan ja päivitetään koulutussuunnitelmaan.

6 Osaamisen kehittäminen ja arvio osaamisen vaatimusten muutoksista sekä muutosten syistä

Osaamisen kehittämisen merkitys korostuu kaikissa työtehtävissä läpi organisaation. Työelämä kohtaa jatkuvasti erilaisia muutoksia ja työn tekemisen tavat muuttuvat väistämättä kehityksen myötä. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä sietää muutosta ja pysyä alati muuttuvien työn vaatimusten perässä. Näin ollen muutoskyvykyys, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen sekä yleinen kyky oppia ja omaksua uusia asioita ovat hyvin isossa roolissa myös tulevaisuuden osaamistarpeissa.

Ergonomia, työhyvinvointi sekä työkyvyn osaamisen kehittäminen ovat hyvin oleellista nyt sekä tulevaisuudessa, jotta varmistetaan jokaisen työssäkäyvän henkilön pysyminen työelämässä mahdollisimman pitkään. Myös digiosaamisen tarve kasvaa jatkuvasti, joten digitaitojen kehittäminen on keskiössä ja ajankohtaista. Digiosaamisen merkitys tuleekin korostumaan etenevässä määrin tulevaisuudessa. Myös lainsäädännön ja säädosmuutosten kehitys on jatkuvaa ja tarvetta henkilöstön tietojen ja taitojen päivittämiseen näillä osa-alueilla on suositeltavaa.

7 Koulutussuunnitelma

Tärkeänä osana strategista henkilöstöjohtamista on henkilöstökoulutus. Koulutussuunnitelmalla nimensä mukaisesti tarkoitetaan suunnitelmaa henkilöstön kouluttamisesta ja sen tavoitteena on ylläpitää henkilöstön tämänhetkistä ammatillista osaamista sekä mahdollistaa osaamisen edistäminen ja kehittäminen.

Koulutussuunnitelmaa tarkastellaan vuosittain ja sitä voidaan päivittää myös kesken kuluvan vuoden. Koulutussuunnitelmassa huomioidaan osaamisalueet henkilöstöryhmittäin sekä mahdolliset muutos- ja osaamistarpeet tulevaisuudessa.

Pyhtään kunnalla pääpaino on vakinaisen henkilöstön koulutuksessa ja resurssien puitteissa myös määräaikaisten koulutukseen pyritään kiinnittämään huomiota. Etenkin pidempiaikaisten määräaikaisten työntekijöiden mahdollisuus koulutuksiin pyritään järjestämään, jotta voidaan varmistaa mahdollisimman tasapuolinen kohtelu jokaiselle.

7.1 Koulutuskorvaus

Työnantajalla on koulutuskorvauslain (1140/2013) mukaan oikeus korvaukseen sellaisesta koulutuksesta, joka perustuu lainmukaiseen koulutussuunnitelmaan.

Koulutuskorvauslain (1140/2013) mukaan koulutuskorvauksen saamisen edellytykset ovat seuraavat:

1. Ennakkoon laadittu koulutussuunnitelma, johon koulutus perustuu.
2. Koulutus on työnantajan järjestämää/hyväksymää koulutusta, joka ylläpitää ja edistää työntekijän ammatillista osaamista, ja se liittyy työntekijän nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin kyseisen työnantajan palveluksessa.
3. Enintään kolme koulutuspäivää per työntekijä kalenterivuodessa. Yksi koulutuspäivä on 6 tuntia ja se voi koostua useasta koulutuksesta tai koulutusjaksosta, joka kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin.
4. Työnantaja maksaa työntekijälle koulutuksen ajalta palkkaa.

Koulutuskorvausta ei voi saada niiden työntekijöiden koulutuksesta, joiden palkkakustannuksiin on myönnetty julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (916/2012) 7 luvun 1 §:ssä tarkoitettua palkkatukea.

Koulutuskorvauksen määrä on 10 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta.

7.2 Toimialakohtainen koulutussuunnitelma

Pyhtään kunnan koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain ja se käsitellään toimialoittain. Siinä ei käsitellä yksittäisten työntekijöiden koulutusta. Koulutussuunnitelma perustuu osaamistarpeiden määrittelyyn ja sen tarkoituksena on luoda henkilöstölle tasa-arvoiset osaamisen kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet. Pyhtään kunnalla koulutussuunnitelma jaotellaan koko henkilöstön koulutukseen, hallinnon, hyvinvointipalveluiden, sekä teknisen toimen koulutukseen.

Keväällä 2021 toteutetun tarvemäärittelyn perusteella Pyhtään kunnan henkilöstön osaaminen on yleisellä tasolla arvioituna hyvä. Henkilöstö on osaavaa ja halukas kouluttautumaan. Ammatillista osaamista ylläpidetään jatkuvasti ja sitä tuetaan omaehtoisella koulutuksella, sekä pyritään varautumaan mahdollisiin tulevaisuuden toiminnallisiin muutoksiin. Jatkuvat yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät myös jatkuvaa kouluttautumista. Monet alat ovat murroksen keskellä, joten jatkuvaa osaamisen kehittämistä vaaditaan laaja-alaisesti. Taulukoissa 5–8 on eritelty koulutustarpeita toimialoittain:

Johtoryhmä / esimiehet / koko henkilöstö	
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan kehittämiseen liittyvät koulutukset - Ajankohtaiset talouden, hallinnon, lakiasioiden koulutukset
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiesvalmiudet - Henkilöstöhallinnon koulutus - Henkilöstöä koskevan lainsäädännön muuttumisesta johtuvat koulutukset (työaikalaki, tietosuoja.) - Työsuojelu ja työturvallisuus - Virka- ja työehtosopimuksia koskevat koulutukset - Muutosjohtaminen - Johtaminen ja viestintä (vuorovaikutus)
Koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointi ja työkyky - EA / päivityskoulutus tai peruskoulutus - Järjestelmiin ja ohjelmistoihin liittyvä ajankohtaiskoulutus - Työturvallisuus - Tietoturva - Asiakaspalvelu - Ergonomiakoulutus - Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot - Konfliktitilanteiden purkaminen

Taulukko 5 Koulutustarpeet koko henkilöstölle

Toimiala	Hallinto-osasto
	<p>Hallintopalveluiden tehtävien suorittaminen edellyttää oman tehtäväalueen asiantuntijuutta, lainsäädännön tulkinta- ja soveltamiskykyä, tiedonhallinta- ja tietojärjestelmäosaamista, sekä asiakaspalvelu- ja viestintätaitoja.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonohjaus ja asianhallinta - Tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttö- ja kertauskoulutus - EU:n tietosuoja-asetuksen vaatimat koulutukset - Asiakirjahallinto, tiedonohjaus ja arkistointi - Taloushallinnon perusosaamisen ajankohtaiskoulutus - Viestintäosaaminen (sisäinen ja ulkoinen) - Muutokset kunta-alan lainsäädännössä - Päätösprosessi ja muutoksenhakuprosessi - ICT-osaaminen - Kielitaito

Taulukko 6 Koulutustarpeet hallinto-osastolle

Toimiala	Hyvinvointipalvelut
	<p>Hyvinvointipalvelut on koulutussuunnitelmassa jaoteltu varhaiskasvatukseen, esi- ja perusopetukseen, kirjasto-, sekä vapaa-aikapalveluihin.</p> <p>Opetushenkilöstöltä vaaditaan laaja-alaista osaamista. Yksi opetussuunnitelman painopiste tulee kasvamassa määrin olemaan digitalisaatio. Myös hankalien ja haastavien tilanteiden hallinnan osaamisesta kaivataan yhä enemmän tietoa ja osaamista. Kirjastopalveluissa korostuvat pedagogiset taidot, asiakaspalvelutaidot sekä tietotekninen osaaminen. Myös vapaa-aikapalveluilla tehtäväkenttä on todella laaja. Osaamisalueet kulminoituvat nuorisotyössä ja liikunnassa ohjaamisen sekä hallinnon pariin.</p>
Varhaiskasvatus	<ul style="list-style-type: none"> - Lääkehoito - Tehostettu tuki, erityistuen koulutus - Turvallisuus - Digiosaaminen - Vuorohoito - Erityispedagogiikka
Esi- ja perusopetus	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogiikka, erityispedagogiikka - Psykologia - Digiosaaminen, digitaaliset oppimisympäristöt - Haastavien tilanteiden hallinta - Ryhmän hallinta, oppilaan käyttäytymisen pulmat - Kiinnipitokoulutus - Aggressiivisen ihmisen kohtaamisen koulutus - Alkusammutus - Turvallisuus - Vuorovaikutustaidot - Tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvä koulutus - Koodaus
Kirjasto	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogiset taidot - Tietotekninen osaaminen, O365 - Tapahtumatuotanto - Ammatillista osaamista vahvistava koulutus
Vapaa-aikapalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Ehkäisevä päihdetyö - Erityisen tuen tarpeet - Lainsäädännön muutokset - Ammatillista osaamista vahvistava koulutus

Taulukko 7 Koulutustarpeet hyvinvointipalveluissa

Toimiala	Tekninen toimi
	<p>Teknisen toimen tehtäväkenttä on laaja. Osaamista vaaditaan yleisesti rakennuttamisen, valvonnan, hankinnan sekä suunnittelun saralta ja myös sopimustekniikan ja lainsäädännön tuntemus on tärkeää. Lisäksi asiakaspalvelu on suuressa osassa jokapäiväistä työtä.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Rakennuttaminen - Rakennusvalvonta - Hankinta - Suunnittelun ohjaus - Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, sopimustekniikka - Valvontakoulutus - Reklamaatiokäytännöt - Maankäyttö ja rakennuslainmuutokset - Työssä tarvittavien lupien peruskoulutus / päivityskoulutus

Taulukko 8 Koulutustarpeet teknisen toimen osalta

8 Seuranta

Koulutuksien toteumista raportoidaan vuoden 2022 koulutussuunnitelman yhteydessä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa seurataan vuosittaisella tasolla. Kehityskeskusteluiden yhteydessä arvioidaan tarkempia yksilöllisiä koulutustarpeita sekä tämänhetkistä ammatillista osaamista. Mikäli olennaisia muutoksia tapahtuu kesken vuoden, voidaan suunnitelmaa myös muuttaa kalenterivuoden aikana.