

Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Vuosille 2025-2027

Henkilöstöjaosto 4.9.2025

Sisältö

Sisältö	2
1. JOHDANTO	3
2. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET 2025-2027	4
3. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TAPOJA	8



4.	SUUNNITELMAN SEURANTA, MITTAAMINEN, ARVIOINTI JA PÄIVITTÄMINEN	11
5.	VUODEN 2025 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET	12

LIITTEET:

- Liite 1: Työkalu osaamisen kehittämisen vahvistamiseen
- Liite 2: Malli työyksiköiden suunnitelmaan



1. JOHDANTO

Koulutettu, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on lin kunnan tärkein voimavara ja perusta laadukkaiden palvelujen tuottamiselle kuntalaisille. **Osaamisen kehittämisen suunnitelma 2025–2027** kattaa koko lin kunnan henkilöstön kaikki toimialat ja perustuu kunnan strategiaan linjauksiin sekä elämäнкаarimallin mukaiseen osaamisen johtamiseen. Suunnitelman tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa sekä nykyisiin palvelutarpeisiin että tulevaisuuden haasteisiin, tukien lin kuntastrategian 2030 painopisteitä (luonnonläheinen li, kasvu, henkinen hyvinvointi ja systeminen muutos). Suunnitelma toimii samalla lakisääteisenä henkilöstön koulutussuunnitelmana, ja se käsitellään yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa ennen hyväksyntää henkilöstöjaostossa ja esittelyä kunnanhallitukselle.

Strategisella osaamisen johtamisella kytketään henkilöstön kehittäminen kunnan toiminnan tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa, että osaamistarpeita ennakoitaan ja kehittämistoimet suunnataan tukemaan kunnan palvelujen kehittymistä. Suunnitelmassa huomioidaan *elämäнкаarimalli*: henkilöstön osaamista kehitetään työuran kaikissa vaiheissa – rekrytoinnista ja perehdytyksestä aina urakehitykseen ja eläköitymiseen saakka. Tavoitteena on rakentaa sekä koko organisaatiossa että yksittäisissä työyksiköissä ilmapiiri, joka tukee jatkuvaa oppimista. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään osaamistaan systemaattisesti, jakamaan osaamistaan kollegoille sekä tunnistamaan eri uravaiheisiin liittyvät tarpeet. Esihenkilöt, johto ja henkilöstöhallinto vastaavat yhdessä siitä, että osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja nivoutuu päivittäiseen työhön.

Uutta työntekijää rekrytoitaessa on olennaista arvioida työyksikön ajankohtaiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Mikäli rekrytointi tehdään poistuneen työntekijän tilalle, on suositeltavaa kartoittaa tämän henkilön osaamisalueet, jotta uuden työntekijän osaaminen vastaa yksikön tavoitteita.

Osaamisen siirtyminen eläköitymisen yhteydessä osaamisen katoamisen ehkäisy on keskeinen osa elämäнкаarimallin mukaista osaamisen johtamista. Kun työntekijän eläköityminen lähestyy, kartoitetaan yhdessä esihenkilön ja henkilöstöhallinnon kanssa ne kriittiset osaamisalueet ja tehtäväkohtainen hiljainen tieto, jotka ovat vaarassa jäädä siirtymättä eteenpäin toisille työntekijöille. Tiedon siirtymistä tuetaan esimerkiksi järjestelmällisellä mentoroinnilla, työparityöskentelyllä sekä dokumentointikäytännöillä. Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että osaaminen siirtyy suunnitellusti seuraaville tekijöille, ja että perehdytysprosesseja hyödynnetään ja vahvistetaan näissä tilanteissa. Lisäksi eläköitymässä oleville työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuus toimia osaamiskummina uuden henkilöstön perehdytyksessä.



2. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET 2025-2027

lin kunta keskittyy seuraaviin kolmeen osa-alueeseen henkilöstön osaamisen kehittämisessä vuosina 2025–2027:

- **Esihenkilöosaamisen vahvistaminen:**

Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen siten, että esihenkilöt pystyvät entistä paremmin tukemaan henkilöstöä, johtamaan muutoksia ja edistämään työhyvinvointia.

- **Digitaalisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen:**

Henkilöstön digitaalisia ja tekoälyyn liittyviä valmiuksia kehitetään systemaattisesti koko organisaation tasolla. Tavoitteena on vahvistaa kunnan kykyä hyödyntää teknologisia ratkaisuja ja uusia innovaatioita palvelutuotannossa. Koulutuksessa painotetaan valmiuksien kytkemistä työntekijän omaan työtehtävään, toimintaympäristöön ja arjen käytäntöihin.

- **Työhyvinvoinnin teemat (ESR-hanke Työhyvinvoinnin rakentajat):**

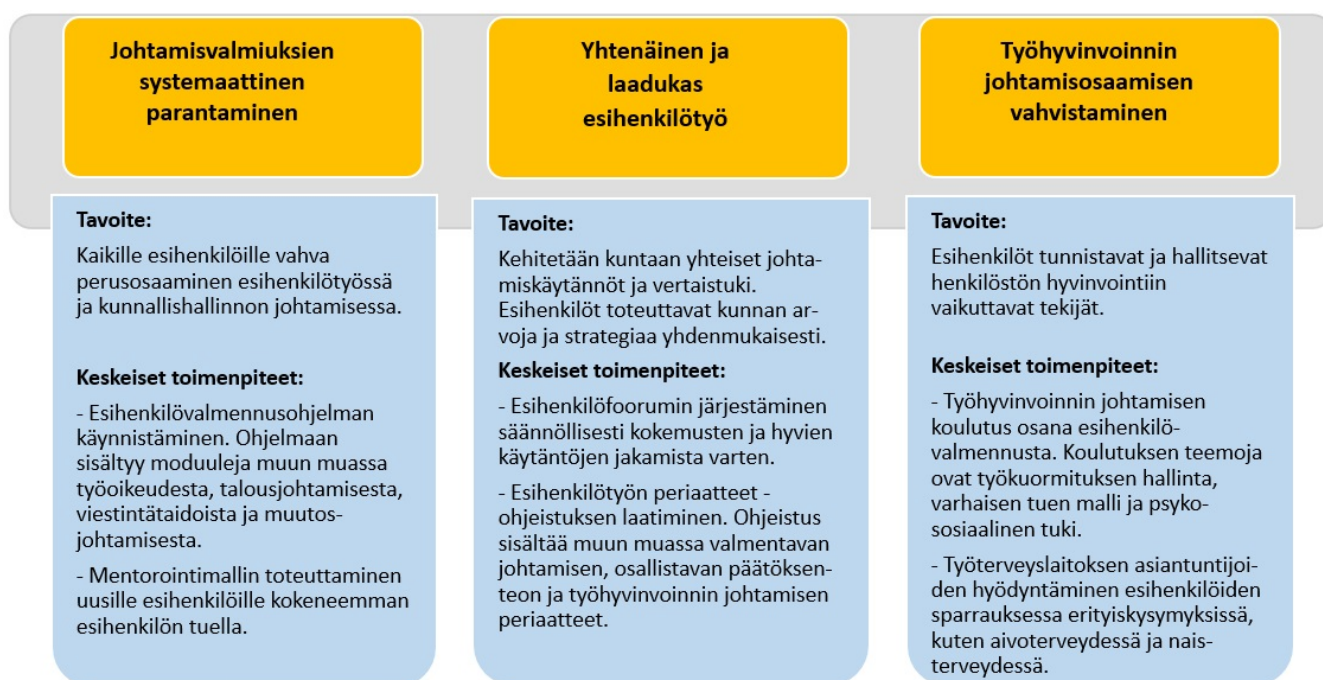
Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen keskittymällä hankkeen pääteemoihin; aivoterveysteen, liikkumiseen, naisterveyteen sekä neurovähemmistöjen huomiointiin.

Seuraavissa luvuissa kuvataan kunkin painopisteen tavoitteet kahden vuoden aikajänteellä (2025–2027), keskeiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, vastuutoimijat sekä miten toteutusta arvioidaan ja seurataan. Suunnitelma on tarkoitettu viralliseksi asiakirjaksi ja sitä tullaan tarvittaessa täydentämään. Näin varmistetaan, että mahdolliset uudet osaamistarpeet huomioidaan joustavasti.



2.1 Esihenkilöosaamisen vahvistaminen

Esihenkilöiden osaamisella on merkittävä vaikutus koko työyhteisön toimintaan, henkilöstön työhyvinvointiin ja kunnan palvelujen kehittämiseen. Iin kunnassa halutaan varmistaa, että jokaisella esihenkilöllä on ajantasaiset johtamisvalmiudet sekä kyky toteuttaa kunnan strategiaa arjen johtamistyössä. Erityisesti korostetaan valmentavaa ja osallistavaa johtamistapaa, muutosjohtamisen taitoja sekä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamista. Tämä painopistealue tukee myös Työhyvinvoinnin rakentajat -hankkeen tavoitteita vahvistamalla esihenkilöiden valmiuksia huomioida aivoterveys, liikkuminen, naisterveys ja erilaiset työntekijät johtamisessaan.



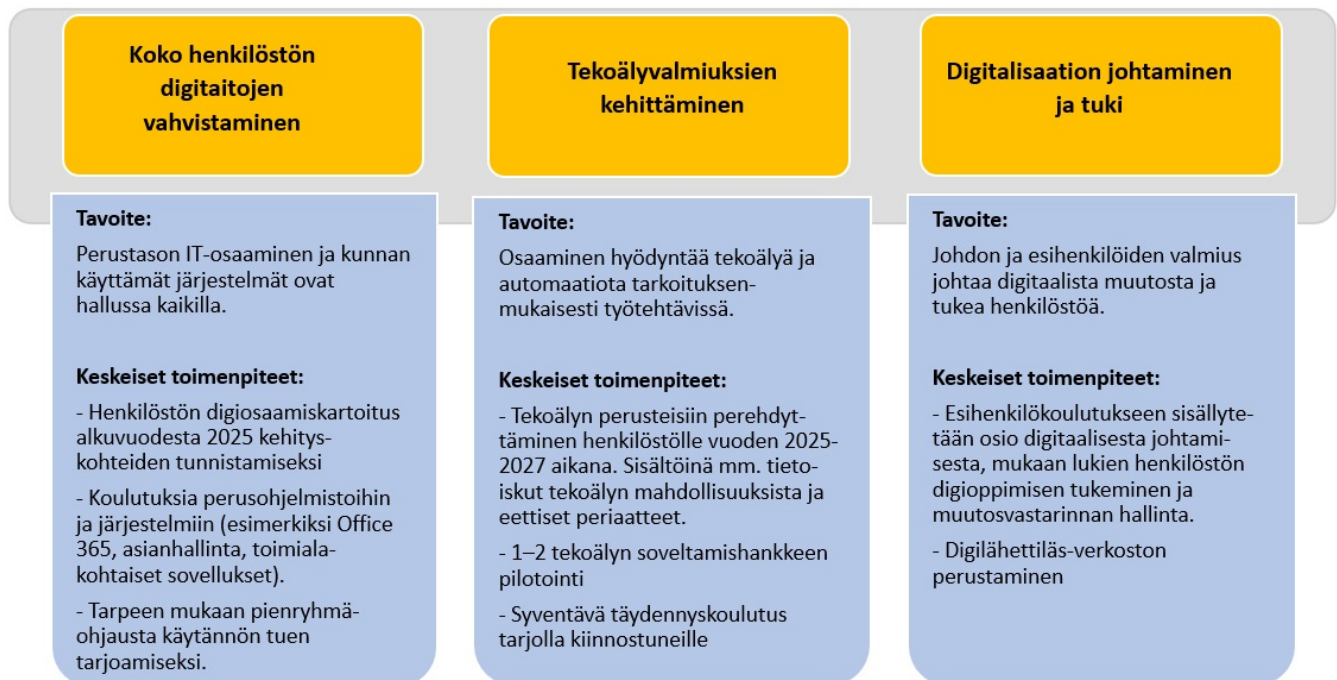
Esihenkilöiden keskinäinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen edellytyksiä. Esihenkilöiden tukena toimivat paitsi henkilöstöhallinto myös kollegat, joiden kanssa vuorovaikutus mahdollistuu erityisesti esihenkilöinfoissa – näihin osallistuminen onkin tärkeää yhteisen oppimisen ja tuen kannalta. Lisäksi esihenkilöille on perustettu oma Teams-kanava, joka tarjoaa matalan kynnyksen foorumin kysymiselle, keskustelulle ja kokemusten jakamiselle.



2.2 Digitaalisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen

Kuntien toimintaympäristö digitalisoituu nopeasti. Iin kunnassa useat palvelut ja työprosessit nojautuvat yhä enemmän tietojärjestelmiin, sähköisiin palveluihin ja datan hyödyntämiseen. Tekoälyn ja automaation mahdollisuudet kasvavat myös julkishallinnossa. Henkilöstön digitaalisen osaamisen kehittäminen varmistaa, että kunta pysyy kehityksen kärjessä, hyödyntää uusia teknologioita tehokkaasti ja tarjoaa kuntalaisille entistä parempaa palvelua.

Tavoitteena on, että jokainen työntekijä hallitsee tehtäviensä kannalta tarpeelliset digitaidot ja ymmärtää perusasiat tekoälyn hyödyntämisestä omassa työssään. Samalla varmistetaan uusien järjestelmien ja työkalujen sujuva käyttöönotto sekä ajantasainen tietoturvaosaaminen.



Kaikkiin koulutuksiin sisällytetään tietoturva- ja tietosuojaosaaminen, jotta uudet teknologiat otetaan käyttöön turvallisesti ja vastuullisesti.

2.3 Työhyvinvoinnin teemat: aivoterveys, liikkuminen, naisten terveys ja neurovähemmistöjen huomiointi (ESR-hanke ”Työhyvinvoinnin rakentajat”)

Henkilöstön työkyvyn tukeminen on kunnan työnantajastrategian keskiössä. Viime vuosina kasvaneet sairauspoissaolot ja työssä jaksamisen haasteet edellyttävät suunnitelmallisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Iin kunta on mukana vuosina 2025–2027 toteutettavassa ESR+-rahoitteisessa *Työhyvinvoinnin rakentajat* -hankkeessa Limingan, Utajärven ja Vaalan kuntien kanssa.

Hankkeen kautta keskitytään erityisesti neljään teemaan: aivoterveys, liikkuminen, naisten terveys ja neurovähemmistöjen huomiointi työelämässä. Näiden osa-alueiden kehittäminen parantaa henkilöstön työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja vähentää työkyvyn riskitekijöitä. Tavoitteena



on kehittää uusia toimintamalleja, joilla tuetaan kognitiivista jaksamista, fyysistä aktiivisuutta, sukupuolten tasa-arvoista työkyvyn tukemista sekä työyhteisön moninaisuutta.

Aivoterveys (kognitiivinen kuormitus)

Tavoite:

Henkisen kuormituksen hallinta paranee ja työyhteisön käytännöt tukevat aivoterveyttä. Henkilöstön ja esihenkilöiden tietoisuus aivoterveuden merkityksestä työkyvyille kasvaa.

Keskeiset toimenpiteet:

- Henkilöstölle järjestetään aivoterveyskoulutuksia, joissa käsitellään aivoergonomiaa (esim. tauotus, keskeytysten hallinta ja keskittymistä tukevat työtavat).
- Työpajoissa kehitetään työn organisointia vähentämällä haitallista multitaskingia ja luomalla kuormaa tasaavia käytäntöjä.
- Yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa kartoitetaan kognitiivisia kuormitustekijöitä ja laaditaan suosituksia niiden vähentämiseksi.

Liikkuminen (fyysinen aktiivisuus ja kuormitus)

Tavoite:

Työpäivän aikainen liikunta lisääntyy ja pitkäaikainen paikallaanolo vähenee. Työn fyysiset kuormitustekijät tunnistetaan ja niitä tasapainotetaan.

Keskeiset toimenpiteet:

- Toteutetaan *Liikettä työpäivään* -kampanja, joka kannustaa taukoliikuntaan, hyötyliikuntaan ja ergonomisiin työtapoihin.
- Järjestetään kuntotestipäiviä ja aktivoivia haasteita henkilöstölle yhteistyössä liikunta-alan toimijoiden kanssa.
- Työfysioterapeutti kartoittaa raskaiden työtehtävien fyysiset kuormat ja antaa suosituksia apuvälineistä tai työjärjestelyistä.

Naisterveys (naistyyppilliset oireet)

Tavoite:

Naistyyppilliset terveysasiat tuodaan osaksi työhyvinvointikeskustelua. Häveliäisyys vähenee ja työkykyyn vaikuttavat oireet tunnistetaan ja niihin osataan reagoida.

Keskeiset toimenpiteet:

- Järjestetään tietoskuja ja keskustelutilaisuuksia naisterveydestä, esimerkiksi vaihdevuosisoireista ja niiden vaikutuksista työssä jaksamiseen.
- Laaditaan ohjeet esihenkilöille ja henkilöstölle naistyyppillisten oireiden huomioimiseksi, mukaan lukien joustot työjärjestelyissä.
- Tuodaan naisterveys osaksi työterveyshuollon käytäntöjä ja terveystarkasteluita.

Neurovähemmistöjen huomiointi (erilaiset työntekijät)

Tavoite:

Työyhteisössä tunnistetaan neurokirjon olemassaolo ja varmistetaan, että johtaminen ja työjärjestelyt ottavat huomioon yksilölliset tarpeet.

Keskeiset toimenpiteet:

- Koulutetaan esihenkilöitä ja työntekijöitä neuromoninaisuudesta: lisätään ymmärrystä neurokirjon piirteistä ja keinoista tukea yksilöllisesti.
- Tarjotaan työyhteisöille mahdollisuus asiantuntijakonsultointiin yksilöllisten työjärjestelyjen tekemisessä.
- Päivitetään yhdenvertaisuussuunnitelma ja perehdytysohjelmat siten, että moninaisuuden huomioiminen on rakenteellisesti mukana.

Työhyvinvoinnin rakentajat -hanke tarjoaa resurssit ja asiantuntemuksen edellä mainittuihin toimenpiteisiin. Hankkeen aikana lin kunnassa työskentelee oma työhyvinvointikoordinaattori, joka vastaa paikallisesta toteutuksesta yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Hankkeen päätyttyä vuonna 2027 hankkeen aikana opitut toimivat käytännöt on juurrutettu osaksi kunnan normaalia henkilöstötyötä ja esihenkilöiden johtamisvastuuta sekä työterveysyhteistyötä.



3. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TAPOJA

Iin kunnan henkilöstön osaamisen kehittämisen tapoja on monia. Perinteisten ulkopuolisten koulutusten lisäksi henkilöstöä kannustetaan jakamaan omaa osaamista ja tietoa myös työyhteisössä. Mallin 70-20-10 mukaan osaaminen kehittymistä tapahtuu 70 prosenttisesti työarjessa oman kokemuksen myötä, 20 prosenttisesti esimerkiksi mentorin tai työkavereiden kanssa keskustellessa ja 10 prosenttisesti käymällä koulutuksissa. On hyvä huomata, että omaa osaamistaan voi kehittää ilman koulutuksiakin, sillä omaa toimintaa refleктоimalla oppii omasta toiminnastaan. Tämä puolestaan auttaa toimimaan vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa entistä taitavammin.

Elinkaarimallin mukaisesti osaamisen kehittäminen alkaa työsuhteen alussa **perehdytyksellä**. Myös toiseen tehtävään siirryttäessä perehdytys on olennainen osa osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii tuntemaan organisaation ja työyksikkönsä, sen tavat ja ihmiset sekä työhönsä sisältyvät oikeudet ja velvollisuudet. Onnistuneen perehdytyksen vaikutetaan myönteisesti työntekijän asenteeseen omaan työhönsä, työyhteisöön ja kollegoihin. Hyvä perehdytys sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja työyhteisöön.

Vuosittain esihenkilön johdolla pidettävät **kehityskeskustelut** ovat merkittävä vuorovaikutustilanne osaamisen kehittämiseksi. Keskustelussa esihenkilö muun muassa jalkauttaa kunnan strategiaa ja oman toimialan tavoitteita. Työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeita voi pohjustaa täsmällisten tavoitteiden asettamisella ja tulevaisuuden suunnan näyttämällä. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus pohtia omia uratavoitteitaan ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiaan.

Omaa osaamista voi ylläpitää ja kehittää osallistumalla oman alan **seminaareihin** ja **tapahtumiin**. Myös erilaiset vierailut toisissa työyhteisöissä tai opintomatkat antavat uusia näkökulmia omaan työhön sekä tietoa ajankohtaisista asioista omaan toimialaan liittyen.

Tehtävänkierrolla tarkoitetaan määrääkaista työskentelyä jossain toisessa työtehtävässä tai toisessa oman kunnan tai kunnan ulkopuolisessa työyksikössä. Tehtävänkierro voi olla kertaluontoista tai ohjelmallista siten, että se sisällytetään osaksi henkilökohtaista kehitymissuunnitelmaa. Tehtäväkierron tarkoituksena on vahvistaa sekä yksikön että organisaation osaamispääomaa sekä luoda uusia vuorovaikutuksellisia toimintatapoja ja verkostoja.

Työpaikkaohjaajana toimiminen on hyvä keino jakaa osaamista. Työpaikkaohjauksesta ja siitä maksettavasta korvauksesta lisää intrasta löytyvästä ohjeesta.

Omaa osaamista voi myös kehittää **itseopiskelun** avulla. Iin kunnan henkilöstöllä on mahdollisuus suorittaa palvelusopimuksemme mukaisia Eduhousen verkkokursseja maksuttomasti. Eduhousen valikoimassa on kattava tarjonta kunta-alaan liittyviä koulutuksia. Henkilöstöä kannustetaan olemaan aktiivisia itseä kiinnostavien koulutuksien löytämiseen.

Työyksiköiden **tiimioppimista** tukee keskusteleva ja vuorovaikutteinen työyhteisö. Vuorovaikutuksen avulla työyhteisön jäsenet luovat uutta ja refleктоivat todellisuuttaan. Tiimin välisen keskustelun avulla vuorovaikutuksen aikaansaama oppiminen muutetaan käytännön toimintamalleiksi ja ohjeiksi. Vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla myös hiljainen tieto siirtyy työyhteisössä, jolloin työyhteisö kehittyy.

Oppisopimuskoulutus tarjoaa mahdollisuuden moniin vaihtoehtoihin opintoaloihin, joiden kautta työntekijä voi hankkia ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon. Ammatillinen osaaminen hankitaan tekemällä työtehtäviä käytännössä omassa työyksikössä, jossa



nimetty kouluttaja ohjaa ja valvoo oppimista. Oppisopimuskoulutuksesta voi lukea lisää intrasta löytyvästä henkilöstökäsikirjasta.

Mentorointia voidaan käyttää henkilökohtaisen kehittymisen menetelmänä, kun halutaan nopeuttaa yksikön osaamisen kehittymistä ja tukea urakehitystä. Myös kokeneiden ja osaavien johtajien ja asiantuntijoiden osaamista voidaan jakaa tällä mentoroinnilla, samalla autetaan heitä motivoitumaan ja kehittymään edelleen työurallaan. Mentorointi sopii myös kehittämisen menetelmäksi hiljaisen tiedon siirtämisessä kokeneilta henkilöiltä työuran alkuvaiheessa oleville henkilöille. Mentoroinnista voi lukea lisää erillisestä intrasta löytyvästä ohjeesta.

Toimialan tai työyksikön **sisäisissä koulutuksissa** usein käsitellään sen toimintaan liittyviä asioita syvällisesti sekä voidaan samalla yhteisesti pyrkiä luomaan uusia toimintatapoja koulutuksen pohjalta. Sisäisissä koulutuksissa on työntekijöillä tilaisuus kasvattaa omaa tuttavuussuhteiden verkostoa, mikä edistää tiedon siirtoa laajemmin organisaation sisällä. Ulkopuolisen järjestämissä koulutuksissa on hyvä hyödyntää verkostoituminen myös organisaation ulkopuolisiin jäseniin, joiden kanssa voi jakaa hyväksi todettuja toimintatapoja.

3.1 Kouluttautumisen palkallisuus

lin kunta haluaa tukea henkilöstön kouluttautumista. Tavoitteena on, että jokainen lin kunnan työntekijä kouluttautuisi vähintään kolme (3) päivää vuodessa. Harkinnanvaraisesti palkallisia koulutuspäiviä voi olla enemmänkin. Esihenkilö arvio alaistensa koulutustarpeen. Palkallisista koulutuspäivistä on oltava olennaista hyötyä kouluttautujan työtehtävien hoitamiselle tai opintojen on edistettävä yksilön työtehtävien suoriutumista. Esihenkilö arvio koulutuksen tarkoituksenmukaisuuden.

Tapauskohtaisesti harkitaan, voidaanko viikonloppuun sijoittuva tai säännöllisen työajan ulkopuolella tapahtuva itseopiskelu katsoa työajaksi, ja maksetaanko koulutuksen ajalta palkkaa. Päätöksen tästä tekee lähiesihenkilö.

Omaehtoiisiin tutkintoon johtaviin koulutuksiin voi käyttää viisi (5) palkallista työpäivää vuodessa, maksimissaan kahden vuoden ajan yhteen tutkintoon (yhteensä kymmenen (10) palkallista työpäivää/tutkinto). Tutkinnosta on oltava olennaista hyötyä kouluttautujan työtehtävien hoitamiselle tai opintojen on edistettävä yksilön työntehtävien suorittamista. Toimialajohtajan päättää opintojen palkallisten vapaiden myöntämisestä.

lin kunnan työntekijällä on mahdollisuus opintovapaaseen, kun hän on ollut kunnan palveluksessa vähintään kolme (3) kuukautta. Opintovapaan pituuteen vaikuttaa työssäoloaika. Työnantajalla on oikeus siirtää opintovapaan alkamisen ajankohtaa, jos opintovapaasta aiheutuu haittaa työnantajan toiminnalle. Opintovapaa on aina palkatonta. Työntekijällä on mahdollista saada Kelan tarjoamia koulutusetuja, kuten opintotukea, -lainaa tai asumistukea. Aikuiskoulutustuki päättyy kokonaan vuoden 2025 lopussa.





4. SUUNNITELMAN SEURANTA, MITTAAMINEN, ARVIOINTI JA PÄIVITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisen suunnitelman toteutumista seurataan systemaattisesti koko kauden 2025–2027 ajan. Kussakin painopisteessä on määritelty konkreettisia mittareita ja arviointitapoja, joiden avulla edistymistä arvioidaan:

- **Henkilöstöjaosto** saa vuosittain raportin suunnitelman toteutuksesta. Raportissa käydään läpi toteutetut toimenpiteet, osallistujamäärät koulutuksissa, keskeiset mittarit (esim. sairauspoissaolot, henkilöstökyselyjen tulokset) sekä arvio toimenpiteiden vaikutuksista. Henkilöstöjaosto ja tarvittaessa kunnanhallitus käyvät raportin pohjalta arviointi- ja ohjauskeskustelun ja linjaavat mahdollisista korjaavista toimista.
 - Mittareiden tavoitteena on, että henkilöstöstä jokaisen käyttäisi osaamisen kehittämiseen vuosittain vähintään kolme (3) työpäivää.
- **Esihenkilöt** seuraavat omissa yksiköissään henkilöstön osaamisen kehitystä osana normaalia johtamista. Osaamisen kehittäminen on tärkeää ottaa esille kehityskeskusteluissa, jossa samalla arvioidaan osaamistavoitteiden saavuttamista. Esihenkilöt raportoivat vuosittain henkilöstöhallinnolle toimenpiteiden vaikutuksista ja esiin nousevista uusista koulutustarpeista.
 - Mittarin tavoitteena on niin pidetyt kehityskeskustelut vuosittain kuin myös niissä läpikäytävät toimenpiteet osaamisen kehittämisen osalta.
- **Henkilöstöhallinto** koordinoi suunnitelman seurantaan koko kunnan tasolla. Henkilöstöhallinto kerää palautetta koulutuksista, ylläpitää tilastot toteutuneista kehittämistoimista ja valmistelee edellä mainitut vuosiraportit. Lisäksi hyödynnetään työterveyshuollon tuottamaa seurantatietoa erityisesti työhyvinvoinnin osalta.
 - Mittarin tavoitteena parantunut työtyytyväisyys, sitoutuminen ja osaaminen.

Seurannan perusteella suunnitelmaa voidaan tarvittaessa tarkistaa ja päivittää. Päivityksissä voidaan kohdentaa uusia toimenpiteitä tai painottaa olemassa olevia eri tavalla, mikäli esimerkiksi jokin osa-alue vaatii odotettua enemmän panostusta. Suunnitelman muutokset käsitellään yhteistoimintamenettelyssä henkilöstön edustajien kanssa ja viedään hyväksyttäväksi henkilöstöjaostoon.

Jatkuva parantaminen: Suunnitelma elää organisaation muutosten mukana. Mikäli kunnan strategiaa päivitetään tai toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia (esim. uudet lakisääteiset velvoitteet, organisaatiomuutokset tai teknologiset murrokset), osaamisen kehittämisen painopisteitä tarkastellaan uudelleen. Tällä tavoin varmistetaan, että lin kunnan henkilöstön osaaminen kehittyi strategisesti oikeaan suuntaan ja kunta säilyy osaavana, uudistuvana ja hyvinvoivana organisaationa. Suunnitelman kokonaisvaikutus arvioidaan kauden lopussa (2027) ja siitä tehdään yhteenveto, jota hyödynnetään seuraavan kauden (2028–2030) osaamisen kehittämisen suunnittelussa.



5. VUODEN 2025 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET

Vuoden 2025 osaamiskartoituksen perusteella tunnistettiin seuraavat keskeiset kehittämistarpeet ja kehittämis ehdotukset. Ne tarkentavat ja täydentävät suunnitelmassa aiemmin määriteltyjä painopistealueita.

Tarkennettuja kehittämistarpeita:

Talous- ja hallinto-osaaminen	• Useat vastaajat toivat esille tarpeen vahvistaa osaamista talousasioissa, hankintaprosesseissa ja sopimusjuridiikassa. • Suositellaan talous- ja hallintokoulutusten lisäämistä esihenkilöille, asiantuntijoille ja sihteereille.
Digiosaaminen ja tekoälyn soveltaminen	• Kyselyn vastauksissa korostui tarve perusjärjestelmien hallintaan (esim. Office 365, asianhallinta) ja kiinnostus tekoälyn hyödyntämiseen työtehtävissä. • Tähän vastataan tarjoamalla käytännönläheisiä koulutuksia ja pilottihankkeita tekoälyn hyödyntämisestä.
Johtaminen ja viestintä	• Esihenkilötyön tueksi kaivattiin valmentavan johtamisen ja osallistavan työotteen koulutuksia sekä viestintäosaamisen vahvistamista. • Suositellaan esihenkilövalmennukseen sisällytettäväksi viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteenannon teemoja.
Hiljaisen tiedon siirtäminen	• Useat vastaajat toivat esiin, että eläköitymisen yhteydessä on vaarana menettää kriittistä osaamista. • Kehitetään systemaattinen toimintamalli hiljaisen tiedon dokumentointiin ja mentorointiin eläköitymisen siirtymävaiheessa.

Oppimismuodot ja motivaatiotekijät:

Osaamiskartoituskyselyssä tuli esiin, että parhaita tapoja oppia uutta ovat työssä oppiminen, itsenäinen opiskelu, ulkoiset koulutukset ja mentorointi. Osaamisen kehittämisen suunnitelman toteuttamisessa varmistetaan monimuotoisten oppimisväylien tarjoaminen.

Osaamisen kehittämisen motivaatiota tukevat tekijät:

Osaamiskartoituksen mukaan henkilöstöä motivoi osaamisen kehittämisessä halu kehittyä työssä, henkilökohtainen kiinnostus ja mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet kytketään jatkossa selkeämmin henkilökohtaisten urapolkujen ja työn merkityksellisyyden tukemiseen.

Osaamisen kehittämisen esteitä:

Osaamiskartoituksessa todettiin osaamisen kehittämistä haastaviksi ja estäviksi aiheiksi ajankäyttö, vähäiset määrärahat ja koulutusten tarpeettomuus. Suositellaan koulutusten integrointia työaikaan, koulutuksia tukevan rahoituksen ennakoivaa suunnittelua ja parempaa viestintää osaamisen kehittämisen tärkeydestä.

Osaamisen kehittämisen suunnitelman jatkotoimenpiteet



Jatkossa osaamiskartoitusta tarkastellaan vuosittain toimialoittain ja henkilöstöryhmittäin. Kartoitusten pohjalta tarvittaessa tehdään tarkennettuja kehittämistoimia. Esihenkilöt suorittavat työntekijöidensä osaamisen jatkuvaa arviointia vähintään vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä.

Osaamisen kehittämisestä viestitään aktiivisesti henkilöstöhallinnon toimesta. Henkilöstöä rohkaistaan olemaan aktiivisia oman kehittämisen suhteen ja ehdottamaan koulutuksia sekä erilaisia tiedon jakamisen muotoja omalle esihenkilölle.

Suunnitelman liitteenä työkaluja esihenkilöille avuksi vahvistamaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja suunnittelemaan työyksikön kehittämistoimenpiteitä. Tarvittaessa lisäapua on saatavilla henkilöstöhallinnosta.



6 Askelta osaamisen kehittämisen vahvistamiseen

1 Kirkasta strategia ja visio

Mikä on visio ja strategia osaamisen kehittämisen suhteen?



3 Työntekijän tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiselle on tärkeää.

Tavoite-asteikko on selkeä keino asettaa tavoitteita:



Nolla-asteikko edustaa tilannetta kun mitään ei ole tapahtunut

Kymmenen-asteikko ilmentää, millainen tilanne on parhaimmillaan.



2 Löydä yhteinen kiintopiste

- Mikä on työntekijän kiinnostus osaamisen kehittämisessä?
- Mikä on organisaation tarve osaamisen kehittämisessä?
- Mitä osaamisen tarpeita alalla on tulevaisuudessa?

5 Varmista suunnitelma

Sopikaa työntekijän kanssa tarkemmin osaamisen kehittämisen muodosta; millaisiin koulutuksiin hän voi ilmoittautua, kuka häntä voisi mentoroida tai couchata, keiden työyhteisön jäsenten kanssa hän voisi opiskella.

4 Mikä kehittämisen muoto sopii parhaiten?

- Itsenäinen opiskelu
- Ulkoiset koulutukset
- Yhdessä opiskelu -> muodosta ryhmä
- Mentorointi
- Couchaus



6 Sovi tavoitteiden tarkastelu

Sopikaa sopivan ajan päähän keskusteluaika, jossa käynte läpi tavoitteiden saavuttamista ja nostaa esille, miten työntekijä on kehittänyt osaamistaan.



Esihenkilöosaamisen vahvistaminen	Digitaalisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen	Työhyvinvoinnin rakentajat –hankkeen teemat (aivoergonomia, liikunta, naisterveys)
Työyksikön toimenpiteet: - Tähän työyksikkö voi listata omia toimenpiteitä osaamisen kehittämisen painopisteiden toteuttamiselle	Työyksikön toimenpiteet: - Tähän työyksikkö voi listata omia toimenpiteitä osaamisen kehittämisen painopisteiden toteuttamiselle	Työyksikön toimenpiteet: - Tähän työyksikkö voi listata omia toimenpiteitä osaamisen kehittämisen painopisteiden toteuttamiselle