

**Osaaminen ja kyvykkyydet  
-ohjelma  
2021-2025**

## Sisällys

<b>Osaaminen ja kyvykkyydet -strateginen keino osana kuntastrategiaa .....</b>	<b>3</b>
<b>Osaamisen ja kyvykkyyksien nykytila.....</b>	<b>3</b>
<b>Osaamisen kehittämisen strategiaperusteisuus .....</b>	<b>3</b>
<b>Osaamisen kehittämisen johtaminen .....</b>	<b>3</b>
<b>Osaamisen kehittämisen menetelmät ja rakenteet .....</b>	<b>4</b>
<b>Yhteenveto .....</b>	<b>4</b>
<b>Osaamiseen ja kyvykkyyksiin vaikuttavat muutosvoimat .....</b>	<b>5</b>
<b>Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen kärjet.....</b>	<b>5</b>
<b>Osaamisen kehittämisen suunnittelu perustuu strategiaan ja on luonteeltaan ennakoivaa .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Osaamisen kehittämisen strategiyhteys .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Osaamisten ennakointi .....</b>	<b>6</b>
<b>Johtamisella luodaan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiselle .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Valmentavalla johtamisella kannustetaan osaamisen kehittämiseen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Työyhteisön itseohjautuvuuden tukeminen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Työhyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen johtaminen.....</b>	<b>7</b>
<b>Rakenteita ja menetelmiä muotoillaan tukemaan paremmin organisaation ja henkilöstön osaamistarpeita .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Osaamisen kehittämisen rakenteet ja menetelmät .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Osaamisen kehittämisen keinovalikoiman laajentaminen.....</b>	<b>8</b>
<b>Keino-ohjelmien seuranta ja raportointi.....</b>	<b>8</b>

# Osaaminen ja kyvykkyydet -strateginen keino osana kuntastrategiaa

Keino-ohjelma syventää ja täsmentää Tuusulan kuntastrategiaa. Ohjelman hyväksyy Tuusulan valtuusto ja se tarkistetaan valtuustokausittain kuntastrategian laadinnan yhteydessä. Ohjelman toteutumista seurataan vuosittain.

Osaaminen ja kyvykkyydet on yksi kuntastrategian kolmesta strategisesta keinosta, jota varten laaditaan oma erillinen ohjelma: Osaaminen ja kyvykkyydet -ohjelma 2021-2025. Keino-ohjelmilla on runsaasti yhdyspintoja muihin Tuusulan kunnan strategisiin asiakirjoihin ja -ohjelmiin.

## Osaamisen ja kyvykkyyksien nykytila

Osana strategian valmistelutyötä tunnistettiin, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi strategisesti merkittävimmistä keinoista, jolla voidaan tukea kuntastrategian toteutumista.

Strategian valmistelussa, strategiatyöpajoissa ja kunnanhallituksen seminaarissa, arvioitiin henkilöstön osaamisen kehittämisen nykytilaa ja muutostarpeita peilaten toimintaympäristön ja työelämän muutoksiin.

Tuusulan kunnan riskiarviossa, riskiympyrässä, on tunnistettu toiminnallisina riskeinä organisaation ohuus ja haavoittuvuus, henkilöstön saatavuus, osaaminen, hyvinvointi sekä organisaation ja henkilöstön kyky sopeutua muutoksiin. Osaaminen ja kyvykkyydet -ohjelmalla etsitään osaltaan myös keinoja näiden riskien hallintaan.

## Osaamisen kehittämisen strategiaperusteisuus

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntatasolla ei ole nykyisellään strategisesti johdettua toimintaa, jolle olisi asetettu strategisia tavoitteita, laadittu selkeä toimintamalli tai tunnistettu strategisia kytköksiä tai strategisia osaamistarpeita.

Pidemmän aikavälin ennakoiva henkilöstösuunnittelu sisältäen tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen ja tähän liittyvä työurasuunnittelu vaatii vielä kehittämistä. Osaamisen kehittämisen suunnittelua ei ole kytketty talousarvion ja henkilöstösuunnittelun vuosikelloon, vaan tätä on käsitelty erillisenä kokonaisuutena. Osaamisen kehittäminen on ollut reagoivaa esim. lainsäädännöstä tuleviin osaamisvaatimuksiin vastaamista sekä monilta osin vielä pistemäistä ja esihenkilön ja henkilöstön oman aktiivisuuden varassa. Toimialueiden, yksiköiden ja tiimien välillä on ollut kuitenkin suuriakin eroja.

## Osaamisen kehittämisen johtaminen

Jo edellisellä valtuustokaudella johtamista kehitettiin kohti valmentavaa johtamiskulttuuria, johon liittyy valmentava, kannustava esihenkilötyö. Valmentavan johtamiskulttuurin juurtuminen on kuitenkin vielä kesken ja edellyttää niin esihenkilöiden kouluttamista kuin työyhteisöjen itseohjautuvuuden kannustamista ja tukemista. Valmentavalla johtamisella on tärkeä merkitys henkilöstön osaamisen kehittämisessä, osaamisen jakamisessa kuin positiivisen henkilöstökokemuksen ja sitoutumisen vahvistamisessa.

## Osaamisen kehittämisen menetelmät ja rakenteet

Osaamisen kehittämisen toimintamalli vaatii kirkastamista. Prosessit, rakenteet ja menetelmät eivät ole selkeitä, eivätkä kaikkien tiedossa. Prosesseihin liittyy paljon manuaalista tekemistä, koska kunnalla ei ole käytössä osaamisen kehittämisen HR-järjestelmää, joka tukisi tiedon keräämistä, prosessien hallinnointia ja raportointia.

Osaamisen kehittämisen menetelmänä suositaan koulutuksia, vaikka tämän lisäksi olisi mahdollista hyödyntää myös muitakin osaamisen kehittämisen keinoja, kuten työssäoppimista, toisilta oppimista, yhdessä kehittämistä sekä tehtäväkiertoa ja mentorointia. Näiden hyödyntäminen on ollut kuitenkin vielä melko vähäistä.

## Yhteenveto

Tuusulan kunnan osaamisen kehittämisen nykytila-arvio osoittaa, että osaamisen kehittäminen on kunnassa tyydyttävällä perustasolla, joskin monilta osin kehittämiskohteita löytyy niin rakenteista, prosesseista kuin johtamisesta ja toimintakulttuurista. Osaamisen kehittämisen strateginen johtaminen sekä osaamisen merkityksen yhteyden vahvistaminen henkilöstön kyvykkyyteen ja työhyvinvointiin ovat ratkaisevia tekijöitä osaamisen kehittämisessä. Ensisijaisesti osaamisen kehittämisessä tulee keskittyä tulevana vuosina organisaation ja henkilöstön sisäisen osaamisen kehittämiseen ja rakenteisiin eri tasoilla. Samalla tulee aktiivisesti seurata toimintaympäristön muutoksia ja olla avoin ja aloitteellinen Kuuma-seudun muiden kuntien, muodostuvan hyvinvointialueen, oppilaitosten sekä muiden toimijoiden kanssa tehtävälle yhteistyölle henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaavan henkilöstön saatavuushaasteissa.

## Osaamiseen ja kyvykkyyksiin vaikuttavat muutosvoimat

Tuusulan kunnan riskiympyrässä on tunnistettu yhtenä toiminnallisena riskinä organisaation ohuus ja haavoittuvuus. Tätä riskiä voidaan pyrkiä hallitsemaan ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla, kriittisten osaamistarpeiden tunnistamisella ja tehtävänkuvioiden uudelleentarkastelulla. Muut toiminnalliset riskit liittyvät henkilöstön saatavuuteen, osaamiseen, hyvinvointiin sekä organisaation ja henkilöstön kykyyn sopeutua muutoksiin. Lisääntynyt kilpailu osaavasta työvoimasta sekä työn ja tekijöiden kohtaamiskongelmat vaikuttavat myös kunta-alan henkilöstön rekrytointeihin. Tuusulassa rekrytointihaasteita on esiintynyt esimerkiksi varhaiskasvatuksen tehtävissä ja teknisen toimen tietyissä asiantuntijatehtävissä.

Työnantajakuivan kirkastaminen osana kunnan brändityötä, henkilöstökokemuksen kehittäminen, työhyvinvoinnin varmistaminen, osaamisen kehittäminen ja muut veto- ja pitovoimatekijät vaikuttavat siihen, kuinka sitoutunutta nykyinen henkilöstö on ja kuinka voimme houkuttaa kunnan tehtäviin uusia osaajia. Tämä kaikki vaikuttaa siihen, kuinka hyvin kunta onnistuu strategian toteuttamisessa ja palvelutehtävässään.

Työelämää on ravisteltu viimeisen kahden vuoden aikana enemmän kuin kukaan olisi osannut ennustaa. Koronapandemian vauhdittamana etätyöhön tai hybridityöhön on siirretty hetkittäin myös tehtävissä, joissa ei etätyötä perinteisesti ajateltu edes voitavan tehdä. Samalla lähityöhön on liittynyt uusia kuormitustekijöitä mm. terveysturvallisuuteen liittyen. Etätyön antama jousto on osittain kohentanut työhyvinvointia, mutta sosiaalinen eristäytyminen työyhteisöstä on aiheuttanut osalle yksinäisyyden kokemusta ja ahdistusta ja tämä on lisännyt mielenterveysperusteisia sairauspoissaoloja.

Myös johtaminen ja esihenkilötyö ovat vaatineet sopeutumista työelämän hybridimalliin ja henkilöstön tuen tarpeisiin nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Henkilöstöllä on tarve osallistua ja vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin ja tätä voidaan tukea valmentavalla johtamisella. Työurien pidentämisen vaade sekä lisääntyvät haasteet osaavan henkilöstön saatavuudessa edellyttävät työnantajalta osaamista ja kykyä järjestellä työtehtäviä työkyvyn muutostilanteissa sekä työperäisen maahanmuuton hyödyntämistä.

Elinkeinorakenteen muutos ja erityisesti digitalisaatiokehitys kiihtyy tulevina vuosina. Tämä haastaa henkilöstön osaamista monellakin tapaa niin sähköisten työvälineiden, alustojen kuin prosessien suunnittelussa ja käyttöönottossa. Ennen kuin hallinnollinen työ voi keventyä, tarvitaan osaavaa henkilöstöä viemään isot digitalisaation muutokset läpi. Työtehtävät eivät välttämättä vähene digitalisaatiokehityksen myötä, vaan niiden painopiste muuttuu.

## Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen kärjet

Kunnan strategian toteuttamista tukeva keino Osaaminen ja kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen kärkeen, jotka nousevat niin osaamisen kehittämisen nykytilan arvioinnin, työelämän muutosten ja muiden muutosvoimien synnyttämisen tarpeiden ja vaatimusten pohjalta.

Kehittämisen kärkiä ovat:

1. Osaamisen kehittämisen suunnittelu perustuu strategiaan ja on luonteeltaan ennakoivaa
2. Johtamisella luodaan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi
3. Rakenteita ja menetelmiä muotoillaan tukemaan paremmin organisaation ja henkilöstön osaamistarpeita

# Osaamisen kehittämisen suunnittelu perustuu strategiaan ja on luonteeltaan ennakoivaa

## 1.1 Osaamisen kehittämisen strategiayhteys

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kytkeytyy kuntastrategiaan, josta nousevat myös strategiset ja kriittiset nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Strategiakytkentä muodostuu erityisesti Osaaminen ja kyvykkyyden -keinoon kautta. Osaamisen kehittämiseksi asetetaan myös tavoitteet ja näiden toteutumista seurataan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen otetaan tiiviimmin mukaan henkilöstösuunnitteluprosessiin ja talousarvion vuosikelloon.

Henkilöstön tavoite- ja kehityskeskusteluissa varmistetaan jokaisen työn yhteys strategian tavoitteisiin ja jokaisen työn merkitys kunnan asukkaille ja asiakkaille hyödyntäen tehtäväkuvauksia. Tämä edellyttää muun muassa kehityskeskustelukonseptin kehittämistä.

## 1.2 Osaamisen ennakointi

Lisää ryhtiä osaamisen ennakointiin ja suunnitteluun saadaan kytkemällä osaamisen kehittäminen kiinteäksi osaksi talousarvion ja henkilöstösuunnittelun prosesseja ja aikatauluja.

Strategiasta nousevien osaamistarpeiden lisäksi lainsäädännön kautta tulee erityisesti ammattialakohtaista osaamista koskevia vaatimuksia. Säännöllisillä henkilöstön osaamiskartoituksilla voidaan selvittää henkilöstön yhteisiä osaamistarpeita ja toisaalta substanssiosaamiseen liittyviä tarpeita. Näin osaamisen nykytila, toimenpiteiden suunnittelu, kriittisten ja menestystekijöiksi nousevien osaamisen tunnistaminen ja priorisointi on mahdollista.

Varsinainen osaamisen suunnittelu on ennakoivaa toimintaa, johon voidaan osallistaa jokainen työntekijä ja työyhteisö. Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa laajennetaan työyhteisöjen osaamiskeskusteluilla, joissa työyhteisön sisältä oman työn kehittämisen kautta nousee osaamistarpeita ja voidaan suunnitella, miten työyhteisön sisällä jaetaan osaamista, miten tuetaan yhdessä oppimista ja miten varmistetaan osaamisen siirtyminen ja perehdyttäminen esimerkiksi eläköitymistien yhteydessä.

# Johtamisella luodaan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi

## 2.1 Valmentavalla johtamisella kannustetaan osaamisen kehittämiseen

Johtamiskulttuuria kehitetään edelleen siten, että johtaminen on työyhteisö- ja työntekijälähtöistä ja sillä tuetaan yhdessä kehittämistä, oppimista ja osaamisen jakamista sekä luodaan oppimiseen kannustavaa kulttuuria. Esihenkilöille järjestetään koulutuksia, valmentavan johtamisen sparrauksia ja foorumeita yhteiselle keskustelulle ja vertaistuelle.

Työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta kehittämällä, luodaan edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Osaava henkilöstö voi hyvin, tuntee ylpeyttä tehdä työtä Tuusulassa ja välittää asukas- ja asiakaskohtaamisissa hyvää työnantajakuvaa.

## 2.2 Työyhteisön itseohjautuvuuden tukeminen

Jatkuva osaamisen kehittäminen ja päivittäminen ovat työelämävalmiuksia, jotka ovat jokaisen vastuulla. Työyhteisöjen ja tiimien yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen kannustetaan valmentavalla otteella ja yhteisillä osaamiskeskusteluilla. Kunnan yhteistoiminnassa korostetaan työpaikkatason merkitystä ja jokaisen mahdollisuutta osallistua oman työn kehittämiseen. Osallistumisen keinoja ja kanavia kehitetään edelleen ja huolehditaan, että nämä ovat kaikkien tiedossa ja saatavilla.

## 2.3 Työhyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen johtaminen

Henkilöstökokemuksen johtaminen on olennainen osa valmentavaa johtamiskulttuuria. Työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta kehittämällä, luodaan edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Osaava henkilöstö voi hyvin, tuntee ylpeyttä tehdä työtä Tuusulassa ja välittää asukas- ja asiakaskohtaamisissa hyvää työnantajakuvaa. Työhyvinvoinnin pulssikyselyjen käyttöönotto mahdollistaa ajankohtaisen tiedon henkilöstön kokemuksista ja työhyvinvoinnista. Tämän myötä työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee osa oman työn kehittämistä, johon jokaisella on mahdollisuus osallistua säännöllisesti.

Osaamisen kehittäminen on osa työnantajakuvan kehittämistä, jolla on yhteys koko kunnan brändityöhön. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jossa henkilöstön kuuleminen herkällä korvalla sekä osallistaminen kehittämistyöhön sekä ratkaisujen löytäminen työn ja työhyvinvoinnin haasteisiin, ovat ensisijalla.

# Rakenteita ja menetelmiä muotoillaan tukemaan paremmin organisaation ja henkilöstön osaamistarpeita

## 3.1 Osaamisen kehittämisen rakenteet ja menetelmät

Osaamisen kehittämisen rakenteita ja menetelmiä muotoillaan tukemaan paremmin organisaation ja henkilöstön tarpeita. Osaamisen kehittämisen keskeiset prosessit kuvataan ja näiden pohjalta tunnistetaan kehittämiskohteet ja osa-alueet, jotka voidaan sähköistää.

Osaamisen kehittämisen johtamista ja prosesseja tukemaan hankitaan osaamisen kehittämisen HR-järjestelmä. Osaamisen kehittämisessä käytettävät kartoitukset, ohjeet, lomakkeet ja toimintatavat päivitetään vastaamaan uutta toimintamallia sekä huolehditaan esihenkilöiden ja henkilöstön perehdyttämisestä uusiin toimintakäytäntöihin.

## 3.2 Osaamisen kehittämisen keinovalikoiman laajentaminen

Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa laajennetaan ottamalla käyttöön koulutusten rinnalle muita osaamisen kehittämisen menetelmiä, kuten työssäoppiminen, toisilta oppiminen, työkierto, varjostus, mentorointi ja työurasuunnittelu.

Vuosittain päivitettävässä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa keskiössä ovat olleet perinteiset henkilöstöön liittyvät tunnusluvut ja koulutustiedot, koska näitä edellytetään kunnan koulutuskorvaushakemuksessa, mutta tulevaisuudessa suunnitelmaan sisällytetään osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa laajemmin.

Samalla kun keinovalikoimaa laajennetaan ja syvennetään, kehitetään myös oppimisen foorumeita, alustoja, rakenteita ja verkostoja.

## Keino-ohjelmien seuranta ja raportointi

Keino-ohjelmassa sovittuja valtuustokaudenmittaisia kehittämisen kärkiä seurataan ja raportoidaan vuosittain valtuustolle.

Ohjelman etenemistä seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä laadittavassa strategiaraportissa. Keino-ohjelmat raportoidaan kehittämissalkkuun.