



Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023

Heke-tiimi	3.4.2023
Johtoryhmä	17.4.2023, 4.10.2023
YT-ryhmä	23.11.2023
Hallitus	14.12.2023

SISÄLTÖ:

<u>1 Johdanto</u>	3
<u>1.1 Ajankohtaiset haasteet</u>	3
<u>2 Henkilöstösuunnitelma</u>	5
<u>2.1 Johtaminen ja esihenkilötyö</u>	6
<u>2.2 Johtaminen työsuhteen ja elämänkaaren eri vaiheissa</u>	7
<u>2.3 Eläkepoistuman ennakointi</u>	10
<u>2.5 Yhteistyö ja osallistuminen</u>	11
<u>2.6 Henkilöstön rekrytointi</u>	12
<u>2.7 Palvelusuhteen ehdot ja palkkausjärjestelmät</u>	12
<u>2.8 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet</u>	14
<u>2.9 Työllistäminen ja työvoimaviranomaisen kanssa tehtävä yhteistyö</u>	14
<u>3 Koulutussuunnitelma</u>	15

1 Johdanto

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma täydentää Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän strategiaa ja valmisteilla olevaa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöä koskevat tavoitteet konkretisoituvat yhtymäsuunnitelmassa ja toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja henkilöstöraportissa.

Henkilöstösuunnittelun toteutumista seurataan vuosittain yhteistoiminnassa yhtymätasolla johtoryhmässä ja YT-ryhmässä sekä tulosaluetasolla ja onnistumiskeskusteluissa. Henkilöstöasioista raportoidaan osavuosikatsauksissa, tilinpäätöksessä sekä henkilöstötilinpäätöksessä.

Kpedun strategia:

Asiakaslähtöisyys:

- Kuuntelemme asiakasta ja teemme kaikkemme vastataksenne asiakkaan tarpeeseen
- Palvelemme asiakasta joustavasti, positiivisesti ja ammattitaitoisesti
- Tarjoamme mahdollisuuden opiskella yksilöllisesti ja osaamisperusteisesti
- Toiminnassamme korostuu ohjauksellinen ote

Uusiutuminen:

- Haemme aktiivisesti ja ratkaisuhakuisesti uusia kestäviä tapoja toimia
- Haluamme olla edelläkävijöitä ja luomme alueen menestystä
- Teemme tiiviistä yhteistyötä työelämän ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa
- Edistämme yrittäjyyden kehittymistä ja huomioimme yrittäjyyskasvatuksen koulutussisällöissä

Yhteisöllisyys:

- Yhdessä olemme enemmän - jaamme tietoa ja välitämme kollegoistamme
- Pidämme kynnykset matalina - haluamme saada kaikkien panoksen toiminnan kehittämiseen
- Luomme yhdessä ja toisiamme arvostaen turvalliset oppimisympäristöt

Visio: Kestävää kasvua, kehittävää kumppanuutta

1.1 Ajankohtaiset haasteet

Olemme palanneet korona-ajan poikkeusoloista ja rajoituksista "uuteen normaaliin" toimintaan. Korona opetti paljon pandemioista ja niiden kanssa elämisestä. Poikkeusolot

ja rajoitukset olivat raskaita ja lisäsivät pahoinvointia niin opiskelijoissa, kuin henkilöstössäkin. Opiskelijoiden pahoinvointi puolestaan on lisännyt kuormitusta ja stressiä henkilöstössä.

Korona-aika pakotti kaikki koulutuksen järjestäjät valtavaan digiloikkaan. Digitaalisten välineiden haltuunotto vaatii kuitenkin yhä edelleen töitä. Onnistumiskeskusteluissa onkin toivottu lisää ohjausta digitaalisten välineiden käyttöön.

Korona ja muut infektiosairaudet ovat näkyneet poissaoloissa vuoden 2022 aikana. Henkilöstön poissaolot kuormittavat työssä olevaa henkilöstöä, koska sijaisia oli lähes mahdotonta saada. Työssä oleva henkilöstö paikkaa mahdollisuuksien mukaan poissaoloja oman työnsä ohella. Tässä näkyy henkilöstön joustavuus ja yhdessä tekemisen malli, mutta ylimääräiset työt haastavat jaksamisen.

Rekrytoinneissa ongelmana on saada osaavia hakijoita avoinna oleviin paikkoihin tietyillä toimialoilla. Osaajapula on valtakunnallinen haaste, johon mietitään ratkaisuja koko maassa. Osaajapula haastaa miettimään, voidaanko asioita tehdä uudella tavalla.

Rekrytoinnin kehittämiseen liittyy olennaisena osana perehdyttämisen ja työn opastamisen kehittäminen. Perehdyttämiseen onkin luotu lomake Unit4:ään, mutta työnopastamisen apumateriaali vaatii kehittämistä. Lisäksi perehdyttämisen käytännöt vaativat kehittämistä.

Koronapandemia ja Ukrainan tilanne ovat pakottaneet miettimään jatkuvuuden varmistamista valmius- ja varautumissuunnitelmien muodossa. Globaali turvallisuus- ja taloustilanne ovat muuttuneet täysin. Nämä tapahtumat ja niiden vaikutukset osaltaan aiheuttavat epävarmuutta ja stressiä. Kpedun ydintoimintojen jatkuminen tulee varmistaa kaikissa mahdollisissa tilanteissa.

Energiakriisi ja talouden ongelmat pakottavat myös Kpedun miettimään kestävä kasvun strategian mukaisesti toimintatuottojen lisäämistä, kustannustehokkuuden parantamista sekä taloudenhallintaa.

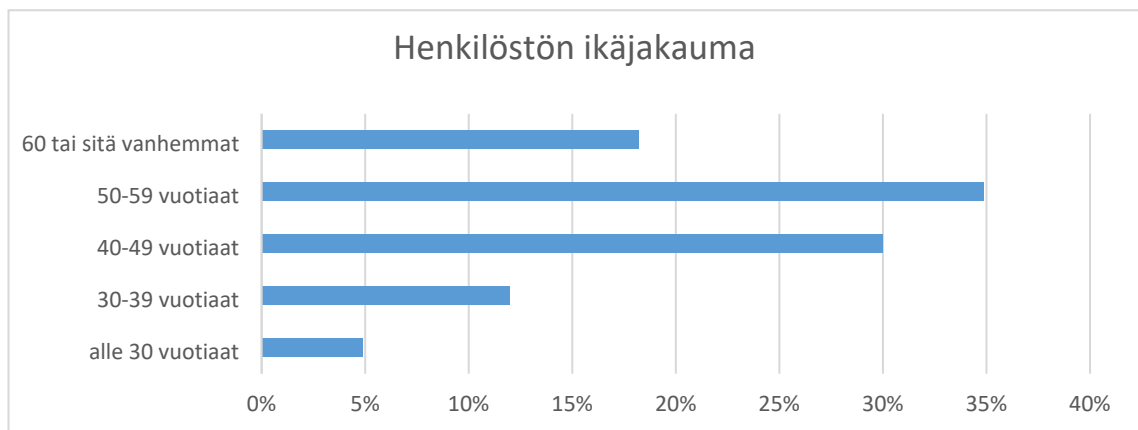
Kaikkien näiden haasteiden keskellä meidän tulee kehittää työhyvinvointia ja sitä kautta henkilöstön kriisinkestävyttä ja työssäjaksamista. Parhaiten hyvinvointia kehitetään kehittämällä työoloja, osaamista, lähityöyhteisön toimivuutta ja yhteisöllistä ajattelutapaa Kpedussa.

2 Henkilöstösuunnitelma

Kpedussa henkilöstö on tuotannon tekijä ja voimavara, jonka ansiosta pystymme toteuttamaan perustehtäväämme. Jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä osa kokonaisuutta.

Tarkasteluhetkellä (31.12.2022) Kpedussa työskentelee 438 henkilöä, joista 62,6% on naisia ja 37,4% miehiä. Henkilöstöstä 250 työskentelee OVTES-sopimuksella ja loput 188 KVTES-, TS- tai muilla työehtosopimuksilla.

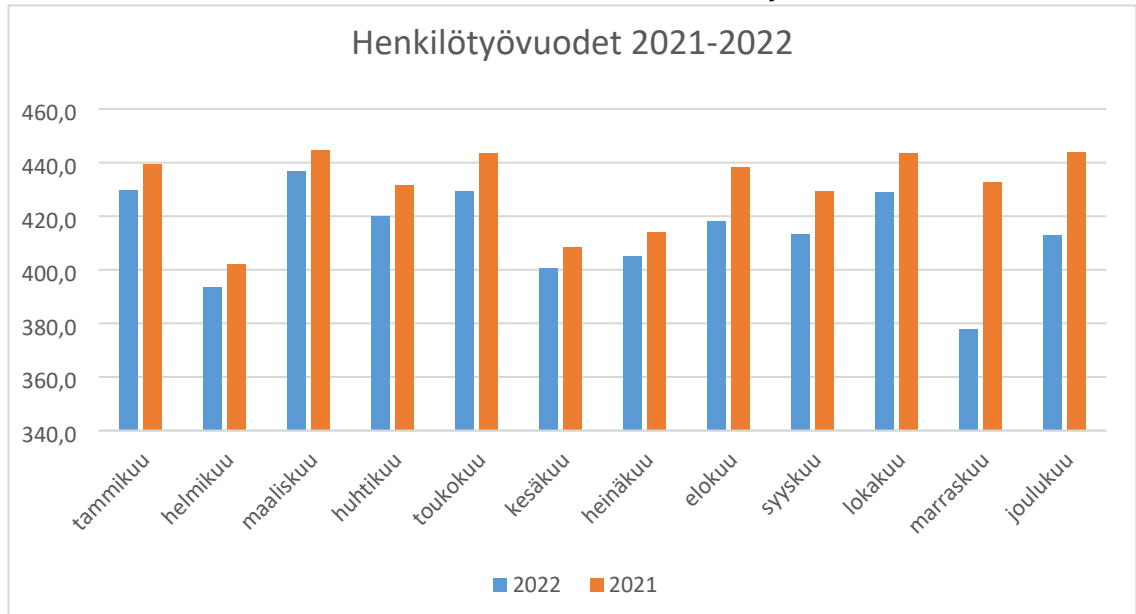
Muu henkilöstö (ei OVTES) työskentelee mm. luonnonvara-alojen tukitehtävissä (18), kiinteistöjen hoidossa ja ylläpidossa (13), laitoshuollossa (28), ruokapalveluissa (21), opetuksen tukitehtävissä (ohjaajat, henkilökohtaiset avustajat, opiskelijapalvelut, opetuksen digituki) sekä IT-palveluissa, työvoima- ja elinvoimapalvelut, talouspalveluissa, henkilöstöpalveluissa, projekteissa sekä hallinnossa. Kpedu ei ole ulkoistanut kiinteistönhoito-, siivous-, ruokapalvelu-, IT-, henkilöstöhallinto- tai talouspalvelujen tehtäviä, minkä vuoksi muun henkilöstön osuus on suuri. Toisaalta tämä myös takaa näiden palvelujen laadun toiminnassamme. Lisäksi opetustoimintaan suoraan liittyvät, opetusta tukevat ohjaustehtävät ovat muun henkilöstön tehtäviä (ei OVTES).



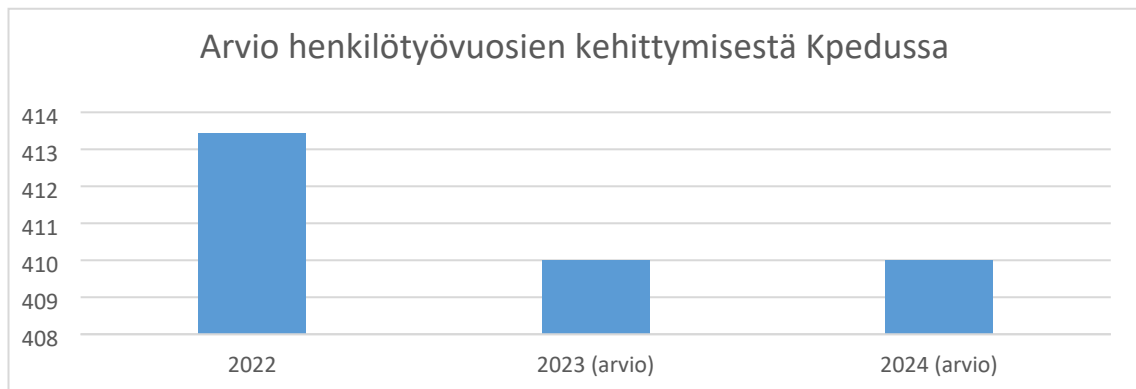
Kuvio 1 Kpedun henkilöstön ikäjakauma (29.11.2022)

Yli puolet henkilöstöstä on yli 50-vuotiaita (kuvio 1). Tulevien vuosien aikana henkilöstöä eläköityy paljon. Tämä asettaa haasteita uuden osaavan henkilöstön rekrytoinnille. Toinen haaste on ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen varmistaminen. Osaamisen varmistamiseksi myös hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille olisi tärkeää.

Henkilötyövuosien (kuvio 2) kertyminen kuvaa parhaiten vuosittaista työpanosta sekä antaa vertailukohtaa henkilöstökustannuksille. Henkilötyövuodella tarkoitetaan vuoden aikana tehtyjä työtunteja muutettuna täyttä työaikaa tekevän henkilön työpanokseksi. Tähän sisältyy vuosiloman lisäksi palkalliset poissaolot (mm. sairauslomat, äitiyslomat ja tilapäinen hoitovapaa), mutta ei palkattomia poissaoloja. Henkilötyövuosien arvioidaan vähenevän (kuvio 3) tulevina vuosina.



Kuvio 2 Henkilötyövuosien kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna



Kuvio 3 Arvio henkilötyövuosien kehittämisestä Kpedussa

2.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Henkilöstön johtaminen on strategian tavoitteiden toteuttamista, toiminnan edellyttämän osaamisen varmistamista, ammatillisen koulutuksen uudistuneen lainsäädännön mukaista, rakenteiden ja työilmapiirin luomista. Koulutusyhtymän Strategian 2021-2025 mukaisesti johtaminen tukee tavoitteiden saavuttamista ja prosessien sujuvuutta. Vuonna 2022-2023 on meneillään henkilöstöstrategian uudistamisprosessi.

Henkilöstön johtamisella pyritään siihen, että yhtymän johtamisjärjestelmä toimii kaikissa olosuhteissa ja että henkilöstövoimavarat sekä osaaminen vastaavat tarvetta. Henkilöstö on organisaation strateginen voimavara.

Kpedussa kehitetään tiedolla johtamista ja mittaristoa tämän tueksi. Mittaristo alkaa olla valmis, mutta tiedolla johtamisen käytäntöjä tulee vielä kehittää, jotta saatavilla olevaa tietoa opitaan käyttämään tehokkaasti.

Onnistumiskeskustelut (kehityskeskustelut)

Säännöllisissä onnistumiskeskusteluissa keskustellaan saavutetuista tuloksista ja sovitaan tulevista tavoitteista. Työntekijän kannalta on tärkeää, että hän voi tuoda esiin tärkeäksi kokemiaan asioita. Onnistumiskeskustelussa on luontevaa keskustella myös työntekijän osaamisesta, jaksamisesta ja työkyvystä. Jos merkkejä työkyvyn

heikkenemisestä on näkyvissä, voidaan keskustelua jäsentää varhaisen tuen toimintamallin avulla.

Kpedussa tavoitteena on käydä onnistumiskeskustelut vähintään kerran vuodessa jokaisen toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa olevan työntekijän kanssa. Työntekijällä on halutessaan oikeus yksilönnistumiskeskusteluun esihenkilönsä kanssa.

Työyhteisön yhteiset keskustelut ja onnistumiskeskustelut tuovat esiin työn arkisia haasteita. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun yhdessä pohditaan niiden vaihtoehtoisia ratkaisumalleja.

2.2 Johtaminen työsuhteen ja elämänkaaren eri vaiheissa

Työurajohtaminen (ikäjohtaminen) tarkoittaa kaikenikäisten hyvää johtamista. Se on sitä, että työyhteisö ja esihenkilö ottavat huomioon eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön.

Työurajohtamisessa on kyse siitä, että eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyy asioita, joista esihenkilön on hyvä olla tietoinen. Työtä koskevat odotukset ja suhde työhön muuttuvat. Kokemus kasvaa, ja ammatti-identiteetti kehittyy. Terveys ja työkyky vaihtelevat vuosien kuluessa. Elämäntilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen pystyy satsaamaan työhön.

Perheen määritelmä on nykyisin laajempi kuin se oli aikaisempina vuosikymmeninä. Perheellä tarkoitetaan laajasti niitä henkilöitä, jotka henkilö katsoo kuuluviksi perheeseensä (omat lapset, puoliso, omat/puolison vanhemmat, bonuslapset, omat sisarukset ym.). Perheystävällisyys tarkoittaa työelämässä sekä asenteita että tekoja, joilla on myönteisiä vaikutuksia perheiden arkeen ja hyvinvointiin. Perheystävällisellä työpaikalla otetaan huomioon työntekijöiden perhe- tai muusta elämästä nousevia tarpeita. Vastuu hyvien perheystävällisten käytäntöjen toteutumisesta on molemmilla sekä työnantajalla että työntekijöillä.

Työuran ja elämän eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Kaikessa työurajohtamisessa on kuitenkin huomioitava tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Nuoret työntekijät (kuva 2) tarvitsevat enemmän perehdyttämistä ja työn opastamista sekä palautekeskusteluja kehittyäkseen.

Nuorten työurajohtaminen

Kyvykkyyden tarve - Kyvykkyys = kokemus siitä, että on taitava siinä, mitä tekee sekä kykenee oppimaan ja kehittymään - Tehtävät eivät saa olla liian vaikeita tai helppoja - Kyvykkyyden tarve korostuu nuorilla Perehdytys - Perehdytys on olennainen osa ennakkoavaa varhaista tukea - Nuoret kaipaavat jäsennellyä perehdytystä, jossa käydään läpi työtehtävien lisäksi myös isompi kuva: - Organisoidumisesta - Prosesseista - Vastuista - Syistä toiminnan taustalla - Huolehdi, että nuori ei koe jäävänsä yksin - Nuoren voi olla vaikea kysyä neuvoa Vinkit perehdytykseen - Suunnittele perehdytyskokonaisuus, jossa työtehtävien lisäksi käsitellään työn merkitystä ja tavoitteita - Huolehdi, että nuoren rooli perehdytyksessä on aktiivinen esimerkiksi niin, että kysymyksille on hyvin tilaa Palaute - Nuorille on erityisen tärkeää saada positiivista palautetta ammatillisen itsetunnon rakentamiseksi - Palaute auttaa korjaamaan omaa suoriutumista - Nuoret kaipaavat erikseen varattuja hetkiä palautteen saamiselle Vinkit esihenkilölle palautteen antamiseen - Järjestä säännöllinen palautekeskustelu esimerkiksi kahden viikon välein	Oppiminen - Nuoret kaipaavat tukea erilaisten kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseen - Moni haluaa nähdä uran alussa erilaisia työtehtäviä ja osalla korostuu tarve kehittää omaa uraa itsensä näköiseen suuntaan Vinkit oppimisen tukemiseen - Säännöllinen kehityskeskustelu ja auttaminen kehittämismahdollisuuksien tunnistamisessa - Oppimisen näkyväksi tekeminen arjessa esimerkiksi nostamalla oppiminen yhdeksi palautekeskustelun teemaksi Omaehtoisuuden tarve - Omaehtoinen toiminta = ihminen ei koe tekemistä ulkoa ohjatuksi, vaan motivaatio lähtee hänen sisältään Työn merkityksellisyys - Työ koetaan itsessään merkitykselliseksi - Työn päämäärä koetaan arvokkaaksi tai työn kautta voi ilmaista ja toteuttaa itseään Vinkit merkityksellisuuden kokemuksen tukemiseen - Tuo selkeästi esiin työn päämäärät, merkitys ja hyödyt - Kysy nuorelta, mitkä asiat hän kokee työssä merkitykselliseksi Työhön vaikuttaminen - Kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa työn tekemisen tapoihin - Nuorella voi olla hyviä ideoita muun muassa prosesseihin liittyen Vinkit työhön vaikuttamisen tukemiseen - Kysy aktiivisesti palautetta ja ideoita - Luo tiimille yhteinen foorumi tai tapa toiminnan kehittämiseen	Yhteenkuuluvuuden tarve - Yhteenkuuluvuuden tarve = tarve olla osa suurempaa kokonaisuutta, tarve läheisiin ihmissuhteisiin ja toive yhteenkuulumisesta muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa - Yhteenkuuluvuuden tarve näkyy työssä tarpeena olla osa yhteisöä, jolla on yhteisiä tavoitteita ja yhteinen identiteetti sekä jossa voi kokea keskinäistä tukea, arvostusta ja luottamusta Työyhteisö - Yhteisöllisyys ja hyvät ihmissuhteet tukevat hyvinvointia, työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista - Työuran alussa nuori tarvitsee paljon tukea työkaverilta ja avun pyytämisen kynnys tulee olla matala Vinkit työyhteisön ilmapilirin tukemiseen - Huomioi jo perehdytyksessä nuoren pääseminen osaksi työyhteisöä - Keskustele säännöllisesti työyhteisön liittyvistä asioista Yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen - Yhteenkuuluvuutta edistää, että nuori kokee tulevana kuuluvaksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi - Sinun tulee tuntea nuoren tilanne ja tarpeet sekä nuorella tulee olla mahdollisuus ja rohkeutta näistä puhumiseen Vinkit yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen - Varaa aikaa keskusteluun ja kysy, miten nuori jaksaa ja miten hänellä menee
---	---	--

Kuva 1 Nuorten työurajohtaminen. LÄHDE: KEVA.

Ruuhkavuosien (kiire, työura, lapset, ikääntyvät vanhemmat) aikana tarvitaan usein joustamista ja keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi (kuva 3, kuva 4). Ruuhkavuosien aikana tyypillisesti koetaan kuormittumista.

Työurajohtamista ruuhkaelämään Mitä tarkoitetaan ruuhkaelämällä? - Ruuhkaelämä = työn ja muun elämän kokonaisuus, jota leimaa kokemus elämän vaativuudesta ja hektisyydestä sekä riski siitä, että oman elämän sisältö alkaa ylipursuaamaan - Työkykyä haastavat kaikki ihmisen kokemat kuormitustekijät - Elämäntilanteen huomiointi on olennainen osa tehokasta työkykyjohtamista - Kun työpaikan kulttuuri tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista, lisääntyy myös työnantajan houkuttelevuus sekä työntekijöiden sitoutuneisuus Työn tekemisen tavat - On tärkeää hyödyntää myös osa-aikaista työvoimaa - Jos osa-aikaista työtä ei mahdollisteta, voi lopputuloksena olla hyvän osaajan menettäminen kokonaan - Osa-aikaisen työn mahdollistamisen ja markkinoinnin pohtiminen voi tuoda uusia ratkaisuja, joissa voittoa sekä työntekijä että työnantaja - Etätyötä kannattaa tarjota mahdollisuuksien mukaan - Vaikka moni työ edellyttää läsnätyöskentelyä, niin niissäkin voi olla osioita, jotka on mahdollista toteuttaa etänä	Työajat ja työvuorot - Autonominen työvuorosuunnittelu = työntekijät osallistuvat työvuorosuunnitteluunsa - Lisää työhyvinvointia, tuottavuutta ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta - Edellyttää yhteisten pelisääntöjen sopimista - Hyvät vaikutusmahdollisuudet: - Helpottavat vapaa-ajan suunnittelua - Vähentävät sairauspoissaoloja - Pienentävät työkyvyttömyyden riskiä - Hyvät vaikutusmahdollisuudet erityisen tärkeiltä vuorotyötä ja epäsuorallisia työaikoja tekeville - Esihenkilö tekee lopullisen hyväksymisen vastaten samalla työvuorosuunnittelun asianmukaisuudesta ja työyksikön resursoinnista - Jos autonominen työvuorosuunnittelu ei ole käytössä, kannattaa työaikoja pyrkä kuuntelemaan huomioiden työntekijöiden tarpeet - Hyvällä työvuorosuunnittelulla tulisi pyrkiä mahdollistamaan tärkeiden henkilökohtaisten menojen hoitaminen myös virka-aikana - Työaikalukumaa kannattaa käyttää, jos se koetaan toimivaksi käytännöksi	Hyödynnä työssäsä - Arvioi ja listaa, millaisia työntekijöiden ruuhkaelämää tukevia käytäntöjä teillä on tällä hetkellä olemassa. Käy tämän jälkeen läpi tämän tiivistelmän vinkit ja pohdi: - miten voisitte vielä kehittää jo olemassa olevia toimintatapojaanne? - mitkä uudet toimintatavat voisivat sopia myös teille? - Kuinka hyvin tunnet ruuhkaelämää elävien työntekijöidenne haasteet ja tarpeet? - Juttele yhden tai useamman työntekijän kanssa siitä, miten hän kokee nykyiset käytäntönsä ja millaista tukea hän vielä kaipaisi. Ennen keskustelua voit halutessasi hyödyntää myös empatiakarttaa. - Keskustele työntekijän kanssa niistä mahdollisista toimintatavoista, joita olit itse ajatellut, että teillä voitaisiin vielä hyödyntää. Kuinka hän kokee ne?
---	---	---

Kuva 2 Työurajohtaminen ruuhkavuosina 1/2. LÄHDE: KEVA.

Perhemyönteinen kulttuuri

- Perheitä tukeva kulttuuri on sekä sanoja että tekoja
- Isien perhevapaiden mahdollistaminen ja siihen kannustaminen
- Yhteydenpito perhevapaalla olevaan työntekijään
- Osa-aikaisen työskentelyn mahdollistaminen perhevapailla töihin palatessa
- Perhevapaalta palaavan työntekijän asianmukainen perehdyttäminen
- Perhemyönteistä kulttuuria vahvistavien tapahtumien järjestäminen
- Perhemyönteisessä kulttuurissa kannattaa huomioida myös perheen käsite laajasti ja tunnistaa perheiden moninaisuus
- Tasapuolinen kohtelu työpaikoilla on perusedellytys, joka ei kuitenkaan estä erityisten elämäntilanteiden huomioimista
 - Avoin keskustelukulttuuri auttaa asioiden sopimisessa

Oman hyvinvoinnin tukeminen

- Henkilöstölle voidaan tarjota työvälineitä ja keinoja oman työhyvinvointinsa johtamiseen
- Työterveyshuollon psykologipalvelujen lisäksi kannattaa myös tarjota muita ennaltaehkäiseviä tukimuotoja
- Kokonaiselämäntilanteen tukea haluaville voidaan tarjota esimerkiksi:
 - Työnohjaus
 - Sisäisiä valmennus- ja tukiohjelmia
 - Vertaisryhmätöitä
 - Ruuhkaelämään sopivia liikuntaohjelmia
- Tukitoimet ja ohjelmat tulee järjestää niin, että henkilöstö pääsee osallistumaan niihin mahdollisimman hyvin
 - Etätoiminta helpompaa sovitaa aikatauluihin

Työn ja muun arjen yhteensovittaminen

- Tavoitteena organisaatiokulttuuri, jossa työn ulkopuolista elämää kunnioitetaan ja se huomioidaan
- Kysykää henkilöstön toiveita, kun mietitte keinoja ruuhkaelämässä tukemiseen
- Työn ja muun arjen yhteensovittamista tukeva johtajuus ja organisaatiokulttuuri vahvistavat työntekijäkokemusta ja positiivista työnantajakuvaa
 - Työnantajan houkuttelevuus kilpailtaessa työntekijöistä

Nämä keinot voivat tuntua työläiltä, mutta ne maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin työntekijöiden hyvinvointina, sairauspoissaolojen vähenemisenä, sijaistustarpeiden laskuna sekä työnantajamielikkyyden kohentumisena.



Kuva 3 Työrajohtaminen ruuhkavuosina 2/2. LÄHDE: KEVA.

Ikääntyvät työntekijät voivat tarvita tehostettua tukea työssä jaksamiseen (kuva 5, kuva 6, kuva 7). Iäkkäillä työntekijöillä voi olla terveyteen liittyviä ongelmia, jotka vaikeuttavat työn tekemistä ja jaksamista. Lisäksi työn motivaatio voi heiketä, ellei johtaminen tue vahvuuksien tukemista ja hyödyntämistä.

Eläkeikää lähestyvien työrajohtaminen

Työn tavoitteellisuus ennen eläkkeelle siirtymistä	Käytännön keinot	Hyödynnä työssäsi
- Seniorivaiheen urajohtamisen kivijalka on ikäryhmittäin tunnistaminen ja sen poistaminen kaikissa ilmenemismuodoissaan - Jos senioria ei osata johtaa hänen vahvuuksiensa tukien ja hyödyntäen, työmotivaatio heikkenee - Lähtökohtana tavoitteellisen työn johtamiselle on esihenkilön rooli valmentajana ja mahdollistajana - Työyhteisö ja työn merkityksellisyys ovat monelle seniorille hyvin tärkeitä - Työpaikka "eläkkeen odotushuoneena" = olotila, jossa eläkkeelle pääsystä tulee työntekijän tavoite ja hänen esihenkilönsä ja koko työyhteisö hiljaisesti hyväksyy tämän jäädän odottelevaan työtoverinsa eläköitymistä	- Urasuunnitelman hyödyntäminen - Voidaan toteuttaa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, kun henkilöllä on noin viisi vuotta eläkeikään muuttamalla tulevaisuuden aikajänne viiteen vuoteen - Työuraa tulee tarkastella useista näkökulmista. Voit hyödyntää Kevan keskustelupohjaa "urasuunnitelma eläkeään lähestyessä" - Urakeskustelussa työntekijä ilmoittaa oman aikataulunsa tulevan työjakson pituudesta - Varmista, että tunnet työntekijän taustat, kuten koulutuksen ja työhistorian - Miksi tämä työntekijä on tärkeä meille ja mitä erityisosaamista hänellä on? - Mikä on työntekijän työkyky? - Mitkä ovat työntekijän toiveet oman työn kehittämiseen liittyen? - Eläkeiän läheisyys ei saa olla tabu ja voit esihenkilönä kertoa reilusti työtehtäviin liittyvistä tavoitteista ja kehittämistarpeista - Tyytyväisyys, hyvinvointi, työkyky ja motivaatio kulkevat käsi kädessä sen kanssa, kuinka pitkään työssä halutaan jatkaa - Terveystilaaan liittyvät haasteet - Hyödyntäkää työterveyshuoltoa matalalla kynnyksellä - Mikäli terveydentilan haasteet ovat merkittäviä, kannattaa yhdessä selvittää mahdollisuuksia keventää työtä - Osatyökyvyttömyyseläke - Osittainen varhennettu vanhuuseläke	- Oletko selvillä siitä, kuinka lähellä vanhemmat työntekijäsi ovat alinta eläkeikänsä? Jos et, niin selvitä asia kysymällä työntekijöiltäsi, jotka voivat tarkistaa asian osoitteesta https://elaketietosi.keva.fi/ - Kuinka monella työntekijälläsi on alimpaan eläkeikään aikaa noin viisi vuotta ja tämän alle? Materiaaliamme hyödyntäen: - Arvioi, keiden kanssa tulee pitää urakeskustelut ja toteuta nämä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä - Arvioi, että keiden kanssa tulee jutella työuran pidentämisestä ja toteuta keskustelut - Tarpeen mukaan tee yhdessä henkilöiden kanssa suunnitelmat osaamisen jakamisesta ennen eläkkeelle siirtymistä - Eläkkeelle siirtymisen koittaessa hyödynnä käytännön vinkkejämme - Arvioi työvoimatarpeen ja se, kuinka hyvin voisitte hyödyntää eläkkeelle siirtyneitä entisiä työntekijöitä. Ota sopiviin henkilöihin yhteyttä vinkkejämme hyödyntäen.

Kuva 4 Eläkeikää lähestyvän työrajohtaminen 1/3. LÄHDE: KEVA.

Työntekijän työuran pidentäminen

- Kun työntekijä jatkaa työntekeä alinta eläkeikää pidemmälle:
 - työntekijän toimeentulo ja tuleva eläke paranevat
 - työnantaja saa tärkeän työpanoksen
- Esihenkilönä voit suoraan kysyä palvelussuhteen kestoa tulevaisuudessa
- Pitkä työura ei itsessään ole tavoiteltavaa, ellei työntekijä ole tuottava ja aktiivinen toimija työssään ja työyhteisössä

Käytännön keinot

- Tunnista työntekijäsi potentiaali
 - Tarvittaessa muotoile työtä ja työaika
- Esihenkilönä valttikortiksi on yksinkertaisesti pyytää työntekijää jatkamaan työssään, mikäli siihen on tarvetta
 - Tee selkeä konkreettinen ehdotus
- Pitkä työura ohi alimman eläkeiän ei aina ole ihanne
 - Jos työnteko ei suju, tulee asia ottaa puheeksi työntekijän kanssa
 - Hyödynnä tarvittaessa Kevan puheeksi ottamisen materiaaleja

Osaamisen jakaminen ennen eläkkeelle siirtymistä

- Senioreilla on usein paljon hiljaista tietoa
- Seniori voi pantata tietoa eläkkeelle jäämisen ajankohdasta
 - Vaarana hiljaisen tiedon menettäminen
- Esihenkilön kannattaa tiedostaa työntekijöiden alimmat eläkeiät ja pitää urakeskustelu noin viisi vuotta ennen alinta eläkeikää samalla huomioiden osaamisen siirtäminen
- Esihenkilön kannattaa kiinnittää huomiota tapaan, jolla viestii liittyen osaamiseen ja sen jakamiseen

Käytännön keinot

- Osaamisen jakaminen on helpompaa, kun osaa tunnistaa ja sanoittaa oman erityisosaamisensa
 - Tässä voi hyödyntää Kevan Kompassi-työkirjaa ja sen osiota "Minun osaamiseni ja vahvuuteni"
- Tietoa ei jaeta, ellei siihen anneta tilaa
- Työuraa voi myös virkistää mahdollistamalla seniorille esimerkiksi mielekkään lyhytaikaisen toisen tehtävän, jolloin hänen tietotaitonsa on mahdollista levitä laajemmalle
- Hyödyntäkää senioreita perehdyttäjinä ja sisäisinä mentoreina
- Järjestäkää seniorin kanssa osaamiskeskustelu, johon seniori valmistautuu Kompassi-työkirjaa hyödyntäen
- Jotta tarvittava tietotaito saadaan säilytettyä organisaatiossa, on tärkeää, että seniorin tiimissä on sellaisia henkilöitä, joille osaamista on mahdollista jakaa, kuten:
 - Työpari
 - Mentoroitava kollega
 - Perehdytettävä kollega
- Tiimiin kannattaa luoda toimintatapa, jossa ongelmia ratkotaan yhdessä ja hyviä oivalluksia jaetaan avoimesti

Kuva 5 Eläkeikää lähestyvän työurajohtaminen 2/3. LÄHDE: KEVA.

Eläkkeelle siirtyminen

- Lähtijän muistaminen ja kiittäminen kuuluvat hyvän työnantajan kulttuuriin
 - Muistamistavat kytkeytyvät henkilöstön yhdenvertaiseen kohteluun, jota työyhteisössä helposti arvioidaan ja vertaillaan
 - Organisaatiossa onkin hyvä olla yhtenäiset toimintatavat sille, miten henkilöstöä huomioidaan eläkkeelle siirtymisen yhteydessä

Käytännön keinot

- Työyhteisön yhteiset toimintatavat on sovittu eläkkeelle siirtymisen huomioimisessa
 - Työntekijän irtisanoutuminen ja siihen liittyvät työnantajan hallinnolliset toimet
 - Mahdollinen terveystarkastus
 - Keräykset, lahjat, huomionosoitukset, tarjotut ja lähtökahveille kutsuttavat
 - Mahdollinen senioritoiminta eläkeläisille
- Esihenkilö käy eläkekeskustelun seniorin kanssa ja kysyy hänen toiveitaan muistamiseen liittyen
 - Varmistetaan vielä, että seniorin hiljainen tieto on saatu siirtymään riittävässä määrin

Eläkkeelle siirtyneen työntekijän hyödyntäminen

- Työnantajalla on mahdollisuus kutsua työntekijä töihin uudelleen heti eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin
- Uusi työ ei vähennä maksussa olevan vanhuuseläkkeen määrää
- Uuden työn tai töiden palkasta karttuu lisää eläkettä aina ylimpään eläkeikään asti, jonka jälkeen tämä eläke haetaan ja huomioidaan maksettavan eläkkeen määrässä
- Eläkeläiselle kannattaa ehdottomasti tarjota työtä, kun on työvoiman tarvetta

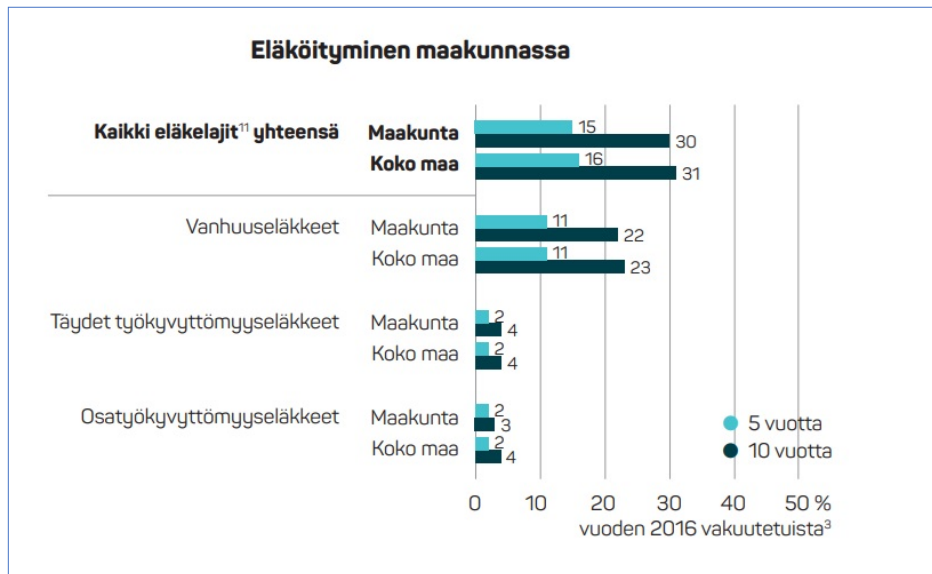
Käytännön keinot

- Soita eläkkeellä olevalle entiselle työntekijälle ja kerro konkreettisesti työpaikasta, johon hänet halutaan
- Ole valmis kuulemaan eläkeläisen toiveet työhön ja työaikaan liittyen
- Sopikaa työstä, työajasta, aloittamisajankohdasta ja työn kestosta
- Kartoitakaa yhdessä tarvittava perehdytys
- Lähde oletuksesta, että eläkkeeltä töihin tulevan työehdot ovat samat kuin muillakin

Kuva 6 Eläkeikää lähestyvän työurajohtaminen 3/3. LÄHDE: KEVA.

2.3 Eläkepoistuman ennakointi

Eläkepoistuman ennakkoinnin lähteenä on käytetty Kuntien eläkevakuutuksen jäsenyhteisöjen henkilöstön eläketilastointia (kuva 7). Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt.



Kuva 7 KEVAN eläköitymisennuste Keski-Pohjanmaan maakunnassa

60 vuotta täyttäneitä työntekijöitä on Kpedussa 82 kpl (18%). 10 vuoden sisällä he tulevat siirtymään eläkkeelle. Viime vuosina eläköityneitä henkilöitä on ollut hieman yli kymmenen vuosittain. Koska jokaisella on mahdollisuus itse valita joustavasti varhennetulle tai vanhuuseläkkeelle siirtyminen 63–68 ikävuoden välillä, ei tarkkoja eläköitymisennusteita voida tehdä. Henkilöstön halukkuutta eläkkeelle siirtymiseen selvitetään onnistumiskeskusteluiden yhteydessä. Eläkeasiamies myös lähettää noin yhdeksän kuukautta ennen laskennallista eläkeikää tiedustelun henkilölle eläkkeelle siirtymisen suunnitelmista. Täällä voidaan ennakoida työtehtävien uudelleen järjestelyitä hyvissä ajoin.

Osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle voi jäädä 61 –vuotiaana. Tämä on käytössä usealla Kpedun työntekijällä työuran loppuvaiheessa.

2.5 Yhteistyö ja osallistuminen

Koulutusyhtymässä toimii yhteistoimintamenettelystä annettujen suositusten mukainen yhteistoimintaelin, jossa on työnantajan edustus sekä tasapuolinen edustus kaikista henkilöstöjärjestöistä. YT-ryhmän tehtävänä on käsitellä henkilöstön asemaan liittyviä sopimuskysymyksiä sekä toimia tiedonvälityskanavana henkilöstön ja työnantajan välillä sekä käsitellä työsuojelu- ja turvallisuusasioita. YT-ryhmä toimii yhtymähallituksen alaisena.

YT-ryhmän alaisuudessa toimii työsuojelujaos, jonka tehtävänä on käsitellä yhteisiä työturvallisuusasioita. Työsuojelujaoksen jäseniä ovat työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäällikkö.

Koulutusyhtymän johtoryhmä, henkilöstösihteeri ja päluottamusmiehet muodostavat palkkatyöryhmän. Koulutusyhtymässä toimii johtoryhmän lisäksi päälliköistä koostuva johdon foorumi sekä ammattipiston ja yhteisten palvelujen johtotiimit. Henkilöstöä osallistetaan toimialakohtaisesti, toimipaikoittain ja työtiimeittäin.

2.6 Henkilöstön rekrytointi

Rekrytoinnissa ensisijaisena palvelussuhteen muotona on vakinainen palvelussuhde koeajan jälkeen. Silloin kun määräaikaaisuuteen on perusteltu syy, palkataan määräaikaista henkilöstöä turvaamaan toiminnan sujuvuus ja palvelujen saatavuus.

Virat laitetaan avoimeen julkiseen hakuun viranhaltijalain mukaisesti. Työsuhteisten toimien osalta selvitetään ennen avointa hakua sisäiset työsopimuslain mukaiset yhden työnantajan periaatteet (onko Kpedun sisällä henkilöä, jolle palvelussuhdetta tulisi tarjota ennen avointa hakua). Lyhytaikaiset tehtävät, kuten esim. erilaiset sijaisuudet pyritään täyttämään sisäisen haun kautta, mutta tarvittaessa käytetään myös ulkoista rekrytointia. Uudet tehtävät laitetaan harkinnan mukaan sisäiseen tai julkiseen hakuun. Henkilöstön valinnassa muodollisen pätevyyden lisäksi arvostetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, erityisosaamista, monipuolisuutta ja asennetta. Rekrytoinneissa käytetään sähköistä Kuntarekry –järjestelmää. Rekrymarkkinointia toteutetaan eri medioissa tarpeen mukaan.

Henkilöstöresurssien suunnittelulla pyritään varmistamaan osaltaan toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus. Palvelualueiden johtotiimit vastaavat henkilöstömäärän ja -laadun säätelystä yhdessä koulutusyhtymän johdon kanssa. Vapautuvien tehtävien tarpeellisuus ja sisältö arvioidaan ennen toimen täyttämistä toiminnan tehostamistavoitteiden ja sisäisen työnkierron näkökulmasta.

2.7 Palvelussuhteen ehdot ja palkkausjärjestelmät

Työsopimuksella ja virkamääräyksellä sekä työ- ja virkaehtosopimuksilla sovitaan palkoista, työajoista sekä muista palvelussuhteen ehdoista. Työ- ja virkasuhdeasioihin kuuluvat esim. työsopimus/virkamääräys, työaikasopimukset, palkanmaksu, vuosiloma, opinto- ja vuorotteluvapaa, perhepoliittiset vapaat, lomauttaminen ja työsuhteen päättäminen.

Työ- tai virkasopimuksen lisäksi koulutusyhtymässä laaditaan työntekijälle työnkuva kirjallisesti sekä tehdään työn vaativuuden arviointi.

Vuoden 2019 alussa siirryttiin OVTES:n osio C:n mukaiseen vuosityöaikaan, jonka toteuttamiseen on laadittu Kpedun soveltamisohje. Soveltamisohje päivitetään vuosittain ja tarpeen mukaan useammin.

Kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan paikallisesti niin, että palkka perustuu tehtäväkohtaisen palkan lisäksi tehtävien vaativuuteen, työntekijän työkokemukseen ja henkilökohtaisiin työtuloksiin. Opetus- ja muulle henkilöstölle tehdään säännöllisesti työn vaativuuden arviointi (TVA) –prosessi. Tehtävien vaativuustekijöitä ovat mm. osaaminen, työn vastuu, yhteistyö ja työolosuhteet. Henkilökohtainen lisä perustuu henkilökohtaiseen ammatinhallintaan, työssä suoriutumiseen ja työtuloksiin.

Työajanseuranta on siirtynyt muutamaa poikkeusta lukuunottamatta Reportronic -järjestelmään vuoden 2022 aikana. Opettajien vuosityöajan työsuunnitelmat ja työajanseuranta tapahtuu Kurre/Wilma-järjestelmässä. Työajanseurannan käyttöä edelleen kehitetään käyttöominaisuuksiltaan sujuvammaksi toiminnan kirjaamisen, kustannusten seuraamisen ja raportoinnin osalta.

2.8 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Koulutusyhtymällä on *virka- ja työsuhteessa olevaa henkilöstöä*. Virkasuhteita käytetään kuntalain sekä koulutuksen lainsäädännön mukaisesti niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa kuten opetukseen liittyvässä arvioinnissa. Muu henkilöstö on toistaiseksi voimassa olevassa tai määräaikaisessa työsuhteessa.

Määräaikaiset virka- ja työsuhteet edellyttävät aina erillistä perusteltua syytä. Perustellulla syyllä tarkoitetaan sellaista syytä, joka lain mukaan voi olla perusteena määräaikaiselle virka- tai työsuhteelle. Edellä mainittujen periaatteiden noudattaminen tarkoittaa sitä, että mikäli peruste määräaikaaisuudelle poistuu, päättyy palvelussuhde sille varatun määräajan päätyttyä tai palvelussuhde vakinaistetaan.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole. Työntekijän tai viranhaltijan aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain periaatteita.

Niissä tapauksissa, joissa koulutusyhtymä tarvitsee lisää työntekijöitä, sen on työsopimuslain mukaisesti tarjottava osa-aikatyöntekijälle tarjolla olevan kokoaikatyön lisäksi mahdollisuutta lisätä tämän osa-aikaista työaika. Osa-aikaisten virkasuhteiden osalta noudatetaan kunnallista viranhaltijalakia.

Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa virka- ja työsuhteissa ei pelkästään viranhoitomääräyksen tai työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi sovelleta epäedullisempia palvelussuhteen ehtoja kuin muissa virka- ja työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä.

Henkilöstön työaikajärjestelyjen tarkoituksenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota. Liukuvan työajan suhteen on kirjattu käytön periaatteet ja toimintaohjeet.

Etätyön tekemiseen on olemassa etätyöohje ja -sopimus. Etätyöksi katsotaan työ, jossa normaaliin työhön liittyviä tehtäviä tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa. Yleisin etätyön tekemispaiikka on työntekijän/viranhaltijan koti. Etätyössä työntekijä tekee normaaliin työhönsä kuuluvia tehtäviä sovittuina päivinä tai määräajan etätyösopimuksessa määritellyssä paikassa Kpedun toimitilojen ulkopuolella. Etätyöohjetta ei voida soveltaa OVTES:n sitomattomaan työaikaan. Etätyön tekeminen perustuu esihenkilön tarveharkintaan. Esihenkilö ratkaisee, onko etätyön onnistumiselle olemassa edellytyksiä vai ei. Sopimus etätyön tekemisestä ja siihen liittyvistä ehdoista tehdään aina kirjallisesti etukäteen. Etätyössä olevan työntekijän akuutit tehtävät työpisteessä eivät saa tarpeettomasti kuormittaa muita työntekijöitä. Työnantajalle ei tule aiheutua järjestelystä haittaa tai lisäkustannuksia eikä etätyö saa aiheuta tietoturvariskejä.

2.9 Työllistäminen ja työvoimaviranomaisen kanssa tehtävä yhteistyö

Koulutusyhtymä on tarjonnut vuosittain muutamia kesätyöpaikkoja, lähinnä kiinteistöpalveluissa sekä opetusmaatiloilla. Näkökulmana on nuorten ja opiskelijoiden työllistäminen. Tarvittaessa tilanteen mukaan huomioidaan koulutusyhtymän yt-tilanteen edellyttämät toimenpiteet. Kesälomien porrastamisen kautta ei sijaisia juurikaan tarvita loma-aikoina. Työllistämiseen liittyvät toimenpiteet ovat lähinnä työkokeiluja tai vuorotteluvapaiden sijaisia.

Muutosturvan toimintamallia toteutetaan irtisanomistilanteissa työnantajan, työntekijän ja TE-toimiston yhteistyönä. Irtisanomistilanteissa muutosturvan tavoitteena on nopeuttaa ja helpottaa irtisanotun pääsyä uuteen työhön. Muutosturvan toimintamalliin sisältyy:

- irtisanotun palkallinen vapaa, jotta hän voi etsiä uutta työtä
- työnantajan tehostunutta tiedotusta
- työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma, jonka työnantaja tekee henkilöstön kanssa
- työllistymissuunnitelma, joka laaditaan työ- ja elinkeinotoimistossa.

TE-toimiston palveluja voidaan hyödyntää myös kilpailukyky sopimukseen sisältyneen 1.1.2017 voimaan tulleen lakipaketin kohdassa, jossa työnantaja on velvollinen tarjoamaan tuotannollisesta ja taloudellisesta syystä irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle mahdollisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen.

3 Koulutussuunnitelma

Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä painopistealueet nousevat valtakunnallisista ja alueellisista sekä organisaation ja henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeista. Henkilöstön kehittämisen suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden pohjana on valtakunnalliset OKM:n linjaukset, koulutusyhtymän strategia 2021-2025 ja yhtymäsuunnitelman tavoitteet.

Koulutusyhtymä on asiantuntijaorganisaatio, joka seuraa ja kehittää jatkuvasti omaa toimintatapaansa. Koulutusyhtymän toiminta- ja kilpailukyky rakentuu henkilöstön osaamisen, tahdon ja asenteiden varaan.

Kehittämistarpeet liittyvät tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin, opetukseen ja ohjaukseen sekä ammattialakohtaiseen osaamiseen. Aktiivinen osallistuminen kehittämis- ja projektitoimintaan kehittää henkilöstön osaamista ja toimialan verkostoitumista. Työelämäyhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen monipuolistaa henkilöstön osaamista ja palvelukykyä. Henkilöstön kehittäminen tapahtuu mm. erilaisten hankkeiden ja verkostojen sekä henkilöstökoulutuksen kautta. Työntekijällä on myös itsellä vastuu oman osaamisensa ja samalla Kpedun yhteisen osaamisen kehittämisestä.

Yksilöönnistumiskeskusteluissa 2022-2023 kehittämistarpeiksi on noussut mm. digitaidot, tiimimäinen toimintatapa, tiedon jakaminen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisääminen, vuorovaikutuksen lisääminen, perehdyttäminen, toiminnallisen pedagogiikan menetelmäosaaminen, alan ja opetuksen pedagogiikan kehittäminen, automaation ja uusiutuvan energian osaaminen, opettajien työelämäjaksojen lisääminen, kestävän kehityksen osaaminen, maahanmuuttajien ohjausosaaminen, ryhmänhallintataidot ja erityistä tukea tarvitsevien ohjausosaaminen.

Onnistumiskeskustelujen osaamisen kehittämisen tavoitteet tulee olla linjassa Kpedun strategiaan, yhtymäsuunnitelman tavoitteisiin sekä alan ja työtiimin osaamistarpeisiin.

Henkilöstön osaamistarpeita (taulukko 1) nousee mm. henkilöstökyselyssä, onnistumiskeskusteluissa ja työterveyshuollon työpaikkakäyntien yhteydessä.

Ammattiryhmä	Osaamisen kehittämisen painopistealueet	Osaamisen kehittäminen
Esihenkilöt	Esimiestaidot, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen, turvallisuusosaaminen, muutosjohtaminen Pedagogisen ohjelman toimeenpanon tuki	mm. koulutukset, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämisspäivät, webinaarit, verkostopäivät
Opetushenkilöstö	Turvallisuusosaaminen (mm. EA), alan ammattiosaaminen, tietojärjestelmien käyttö (mm. O365, Itslearning, Thinlink), henkilökohtaistamisen prosessit, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen, työelämälähtöisyys Pedagogisen ohjelman toimeenpanon tuki	mm. koulutukset, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämisspäivät, seminaarit/konferenssit/messut, webinaarit, alakohtaiset kehittämisspäivät, verkostopäivät
Koko henkilöstö	Kestävä kehitys, yhteisöllisyyden kehittäminen, perehdyttämisen ja työn opastamisen kehittäminen, vuorovaikutuksen	mm. koulutukset, vertaisoppiminen, Kpedu-infot, henkilöstön kehittämisspäivät, seminaarit/konferenssit/messut,

	kehittäminen, alan ammattiosaaminen, työhyvinvointi, oman työn johtaminen	webinaarit, ajankohtaispäivät, verkostopäivät
--	---	---

Taulukko 1 Osaamisen kehittämisen painopistealueet

Kansainvälisyyttä edistetään osallistumalla erilaisiin kansainvälisiin ja kansallisiin verkostoihin sekä kotikansainvälisyystoimintaa kehittämällä. Kotikansainvälistyminen voi tarkoittaa esim. vieraisiin kulttuureihin tutustumista Kpedussa.

Turvallisuuden kehittäminen liitetään osaksi jatkuvan parantamisen kehitystoimia. Oppilaitosturvallisuuden osalta koulutetaan turvallisuustoimijoita sekä lisätään turvallisuuskävelyiden, poistumisharjoitusten ja riskien havainnoinnin avulla käytännön osaamista turvallisuuden edistämiseksi.

Päällikötason muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen ja taloustaidon osaamista vahvistetaan. Erilaisia toimintaprosesseja ja työkäytäntöjä kehitetään aktiivisen tiedolla johtamisen avulla. Näiden rinnalla panostetaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamiseen ja osaamiseen.

Koko henkilöstön osalta kehitetään työyhteisötaitoja. Myös oman substanssiosaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä. Osaamistarpeet ja niiden kehittämiskeinot tarkentuvat onnistumiskeskustelujen pohjalta laaditussa henkilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa. Osaamista kehitetään osallistumalla aktiivisesti erilaisten hankehakujen verkostoihin ja pyritään hyödyntämään hankkeiden tuomia mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Lisäksi järjestetään yhteisiä ja ala/toimintakohtaisia kehittämistilaisuuksia ja -päiviä.

Osaamisen kehittämisessä tunnistetaan 70–20–10-malli, joka esittää millä tavalla henkilöstön osaamisen kehittämisessä voidaan siirtää painopiste perinteisestä täydennyskoulutuksesta kohti työssä oppimista ja kokemuksesta oppimista. Tässä oppimisen mallissa

- 70 % on kokemuksesta oppimista. Tarttumalla uusiin haasteisiin tai osallistumalla uusiin työtehtäviin ja projekteihin. Tekemällä itse.
- 20 % on oppimista muilta. Opitaan muiden kokemuksista esimerkiksi vertaismentorointiryhmissä.
- 10% on perinteistä formaalia koulutusta. Esimerkiksi luentoja, kursseja.

Kpedussa 70-20-10 -malli tarkoittaa, että 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu erilaisiin kehittämisryhmiin ja projekteihin osallistumisesta, verkostoissa toimimisesta, oman työn kehittämisestä, työelämäjaksoista, työtehtävien laajentumisesta, työnkierrosta, benchmarkingista, työnohjauksesta ja hankkeista. 20 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu hyvien käytäntöjen jakamisesta, parityöskentelystä, mentoroinnista, coaching, sparraus, tiimityöstä, perehdyttämisestä, vertaisarviointista, onnistumiskeskusteluista (yksilö ja tiimi) ja palautteesta. 10 % on valmennusta, työpajoja, koulutusta, luentoja, itseopiskelua ja kirjallisuutta.