

HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA 2026





Mikä on henkilöstö ja koulutussuunnitelman tavoite?

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteena on luoda suuntaviivat Kajaanin kaupungin henkilöstön henkilöstösuunnittelulle ja osaamisen kehittämiseksi.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata, että Kajaanin kaupungin palveluksessa on juuri oikea määrä henkilöstöä, oikeassa paikassa ja oikeanlaisella osaamisella huomioiden palvelutuotannon tarpeet ja henkilön työkyky. (Henkilöstön määrällinen kehitys ja rekrytointien kohdentaminen).

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on turvata organisaatiossa se osaaminen, jota tarvitaan kunnan palvelutuotannossa. Henkilöstö- ja koulutussuunnittelua tehdään kiinteänä osana talousarvioprosessia eli talouden ja toiminnan yhteensovittamista.

Koulutussuunnitelmaa varten Kajaanin kaupungilla tehdään osaamistarvekysely osana talousarvioprosessiin kytkeytyvää henkilöstösuunnittelua. Koulutussuunnitelmassa tarkastellaan henkilöstön osaamisen kehittämisen painopistealueita ammattiryhmätasolla.

Lainsäädännöllistä taustaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaan:

- Työnantajalla, joka työllistää vähintään 20 henkilöä, on lakisääteinen velvollisuus suunnitella ja ennakoida henkilöstön koulutustarpeet osana organisaation henkilöstösuunnittelua.
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinta perustuu yhteistoimintalakiin. Kunnassa on laadittava vuosittain yhteistoimintamenettelyssä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (4a §).
- Yhteistoimintalain lisäksi henkilöstön kouluttamisesta säädetään ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevassa laissa (1136/2013).

Suunnitelmasta tulee käydä ilmi kunnan koko huomioon ottaen ainakin:

1. Toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehityksestä.
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 ryhmiteltyinä.
5. 1–4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.



Henkilöstösuunnitelma

Henkilötyövuodet - Kaupunki ja liikelaitokset yhteensä

(Sis. vakituiset, määräaikaisten, harjoittelijat ja oppisopimukset)

Henkilöstösuunnitelma päivitetään vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä toimialoit-
tain ja liikelaitoksittain.

Tulosalueittain	2025 Yh- teensä	2024 Yh- teensä	Muutos 2025-2024
Konsernin johto ja demokratiapalvelut	4,1	5,1	-1,0
Hallintopalvelut	38,7	36,5	2,2
Henkilöstöpalvelut	16,4	16,2	0,2
Talous- ja hankintapalvelut	11,7	12,4	-0,8
Elinvoimapalvelut	70,4	32,4	38,0
Sivistystoimialan hallinto	1,3	1,0	0,3
Varhaiskasvatus	361,7	384,6	-23,0
Perusopetus	456,8	460,4	-3,6
Kulttuuripalvelut ja nuorisopalvelut	185,4	187,0	-1,6
Ympäristötekkinen hallinto	1,0	1,0	0,0
Maankäyttö, suunn. ja viranom.toim.	38,7	38,2	0,5
Kunnallistekniikka ja liikunta	62,6	71,6	-9,0
Tilakeskus	41,5	41,9	-0,4
Tukityöllistäminen			0,0
Kajaanin kaupunki yhteensä	1290,2	1288,3	1,9
Kajaanin Vesi -liikelaitos	19,2	19,1	0,1
Kajaanin Mamselli -liikelaitos	147,4	159,2	-11,8
Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos	321,5	342,8	-21,3
Liikelaitokset yhteensä	488,1	521,1	-33,0
Kaupunki ja liikelaitokset yhteensä	1778,3	1809,4	-31,1



Henkilöstösuunnittelu

Kajaanin kaupungin henkilöstösuunnittelutyötä tehdään osana talouden ja toiminnan suunnittelua organisaation eri tasoilla. Operatiivinen henkilöstösuunnittelu tehdään toimialoilla ja liikelaitoksissa. Henkilöstösuunnittelu pohjautuu Kajaanin kaupungin strategiaan linjauksiin huomioiden palvelutarpeen ja toimintaympäristön muutokset.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on kohdentaa henkilöresurssit tarkoituksenmukaisella tavalla ja varmistaa tehtävien vaatima oikea osaaminen.

Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi palvelutuotannon suunnitteluun. Suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön eläköityminen, rekrytoinnit, sisäisten siirtojen tarve, tehtävien uudelleen järjestäminen, osittaminen tai yhdistäminen, sijais- ja varahenkilöjärjestelyt, seuraajasuunnitelmat sekä kehittämis- ja urasuunnitelmat. Työntekijätasolle suunnittelutyö näyttäytyy yksilöllisinä ja työyhteisöllisinä työkyvyn tuen ratkaisuina. Osaamispääoman poistuminen ennakoimattoman pitkäkestoisen työn keskeytyksen, eläköitymisen ja myös muun poistuman myötä on otettava huomioon riskienhallinnan näkökulmasta, ja tarkasteltavana tätä osana proaktiivista henkilöstösuunnittelua.

Haasteen kokonaisuudessaan henkilöstösuunnitteluun tuo runsas eläköityminen lähivuosina. Työntekijöitä pyritään rekrytoimaan riittävän ajoissa, jotta perehdyttäminen onnistuu ja myös ns. hiljaista tietoa ja osaamista ehtii siirtyä uusille työntekijöille.

Eläköityvän henkilöstön määrän arvio vuosille 2026–2029 on kuvattu seuraavassa taulukossa:

Eläköityvien määrä vuosittain (arvio)	2025	2026	2027	2028
Kaupunginhallitus ja konsernipalvelut	1	5	1	7
Ympäristötekkinen toimiala	3	7	11	5
Sivistystoimiala	13	23	17	20
Kaupunki yhteensä	17	35	29	32
Kajaani Vesi -liikelaitos	1	0	1	0
Kajaanin Mamselli -liikelaitos	8	2	4	7
Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos	7	11	11	15
Liikelaitokset yhteensä	16	14	16	22
Kaupunki ja liikelaitokset yhteensä	33	49	45	54

Ko. Luvut Kevan vanhuuseläke-ennusteen mukaan. Luvuissa ei ole huomioitu määräaikaista työntekijöitä, eikä ennustettu mahdollisia työkyvyttömyyseläköitymisiä.

Osana kaupungin talouden sopeuttamista ja palveluverkkotarkastelua eläköitymistä ja muuta poistumaa pyritään hyödyntämään säästökeinona. Eläköityvän ja kaupungin palveluksesta siirtyvän työntekijän tilalle ei automaattisesti rekrytoida uutta, vaan toimialoilla ja



liikelaitoksissa arvioidaan huolellisesti, voidaanko työtehtävät hoitaa toisin. Rekrytointiluvan myöntää toimialajohtaja.

Talouden sopeuttamissuunnitelmassa on määritelty toimialakohtaiset henkilöstömenosäästötavoitteet, joiden mukaan henkilöstöresurssin suunnittelu toteutetaan.

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos on lakkautettu liikelaitoksena 31.12.2025 ja sen palvelutuotanto ja henkilöstö siirretty kaupungin Sivistys -toimialalle.

Henkilöstösuunnittelutyöryhmä koordinoi koko kaupungin henkilöstösuunnittelun yleisiä linjoja, henkilöstön osaamisen tarpeita ja keinoja sekä henkilöstön uudelleen sijoittamista yli toimiala- ja liikelaitosrajojen. Henkilöstösuunnittelutyöryhmään kuuluvat toimiala- ja liikelaitosjohtajat, henkilöstöjohtaja (pj), hallintojohtaja, henkilöstönkehittämispäällikkö, työhyvinvointipäällikkö, henkilöstösuunnittelija (siht.) sekä henkilöstön edustaja.

Henkilöstösuunnittelutyöryhmä voi nimetä tarpeen mukaan erikseen pienen työryhmän jotakin kehitettävää asiaa varten.

Periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä

Kunnallinen viranhaltijalaki ja työsopimuslaki säätelevät työsuhdemuotojen käyttöä. Toistaiseksi voimassa olevat palvelussuhteet ovat pääsääntö. Määräaikaisia työ- ja virkasuhteita käytetään ainoastaan silloin, kun niihin on laillisuusperuste.

Yleiset periaatteet ikääntyvien ja työttömyysuhan alaisten työntekijöiden auttamiseksi

Ennakoivilla toimilla ja reagoivalla tuella tuetaan työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Kajaanin kaupungissa on käytössä yhteistoiminnassa kehitetty ja vuonna 2025 päivitetty Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli, jonka avulla ennakoidaan työkyvyn heikentymistä ja mahdollistetaan työskentely alentuneesta työkyvystä huolimatta. Henkilöstön työhyvinvoinnin sekä esihenkilön päivittäisjohtamisen tueksi on käytössä poissaolohälytysjärjestelmä, mikä tukee varhaisen tuen toimintaa. Tämän lisäksi HR-järjestelmässä on käytössä huolikeskustelu-lomake, jolla työntekijä itse voi käynnistää keskustelun esihenkilönsä kanssa esimerkiksi työkuormitukseen liittyen.

Kajaanin kaupungin pito- ja vetovoimaan sekä myönteiseen työnantajakuvaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota vuonna 2026. Työnantajanäkyvyyttä lisätään edelleen. Kajaanin kaupunki on mukana monilla alueellisilla ja valtakunnallisilla messuilla. Myös rekrytointimarkkinointi ja muu viestintä tukee myönteisen työnantajakuvan kehittymistä.

Kajaanin kaupungin työllistymistä edistävät periaatteet irtisanomistilanteissa (tuta-peruste)

Vuoden 2025 alussa toteutettiin tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä henkilöstön irtisanomisia ja osa-aikaistamisia 6.7 HTV:n edestä valtioneosuusleikkausten ja toimintaympäristön muutoksesta johtuvista syistä. Vähennykset kohdistuvat toisen asteen koulutukseen ja kulttuuripalveluihin. Vuoden 2025 syksyllä lakkautettiin Kainuu-Koillismaan työllisyysalueen yhteinen puhelinpalvelu ja sen myötä irtisanottiin kolme työntekijää.

Työnantajalla on tietyin edellytyksin (henkilöstöä vähintään 30 ja työntekijällä yhdenjaksoinen palvelusuhde vähintään 5 vuotta) velvollisuus tarjota tuotannollisesta ja taloudellisesta



syystä irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen.

Koulutus tapahtuu irtisanomisaikana tai 2 kuukauden kuluttua irtisanomisajan päättymisestä.

Työnantajan työllistymistä edistävällä koulutuksella tai valmennuksella pyritään parantamaan työntekijän osaamista, jotta työntekijän uudelleen työllistyminen helpottuisi. Tarjottavan valmennuksen ja koulutuksen sisällön tulisi lähtökohtaisesti vastata kunkin työntekijän yksilöllisiä tarpeita.

Valmennus tai koulutus on arvoltaan vähintään vastattavan työntekijän laskennallista palkkaa kuukauden ajalta tai irtisanotun työntekijän kanssa samassa toimipaikassa työskentelevän henkilöstön keskimääräistä kuukausiansiota siitä riippuen, kumpi on suurempi.

Valmennus tai koulutus voidaan järjestää eri palveluntuottajien kanssa yhteistyössä tai niin, että kaupunki korvaa työntekijälle valmennuksen tai koulutuksen osuuden työntekijälle rahana, ja työntekijä voi omien tarpeiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti hakeutua tarkoituksenmukaiseen valmennukseen tai koulutukseen, josta sovitaan työnantajan kanssa. Sovitun korvauksen laskentaperusteena ovat irtisanomisajankohtaa (palvelussuhteen päättymisen) edeltävän vuoden henkilöstöraportin tiedot. Henkilöstöpalvelut koordinoi koulutusten ja valmennusten prosessia.

Työnantajalla on lisäksi velvollisuus järjestää irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle työterveyshuolto kuuden kuukauden ajan työntekevelvollisuuden päättymisestä lukien. Työnantajalla on oikeus saada mainitulta ajalta sairausvakuutuslain mukaista korvausta.

Oikeus käyttää työterveyshuoltoa päättyy, jos työntekijä siirtyy toisen työnantajan palvelukseen toistaiseksi voimassa olevaan tai vähintään 6 kuukautta kestävään määräaikaiseen työ- tai virkasuhteeseen.

Työntekijöillä, jotka irtisanotaan tuotannollisista tai taloudellisista syistä, on irtisanomisaikanaan oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen. Työllistymisvapaa on tarkoitettu omaehtoiseen työnhakuun. Vapaata voi pitää myös työpäivän osina. Työnantajalle ei saa työllistymisvapaiden osalta aiheutua merkittävää haittaa. Käytännönjärjestelyistä sovitaan työyksikössä esihenkilön kanssa.

Työllistymisvapaapäivien lukumäärä määräytyy irtisanomisajan perusteella: Irtisanomisaika enintään 1 kk → 5 työpäivää, Irtisanomisaika yli 1 kk, mutta enintään 4 kk → 10 työpäivää, Irtisanomisaika yli 4 kk → 20 työpäivää.

55 vuotta täyttäneille on säädetty laajennettu muutosturva, ja työttömyyspäivärahan lisäpäivät ovat poistuneet vaihteittain. Tavoitteena on tukea työstään tuotannollisella tai taloudellisella perusteella irtisanottujen 55 vuotta täyttäneiden henkilöiden nopeaa uudelleen työllistymistä. Työnantajalla on velvollisuus tiedottaa työntekijälle tämän oikeudesta 55 vuotta täyttäneiden muutosturvaan.

Irtisanottu henkilö on oikeutettu 55 vuotta täyttäneiden muutosturvaan, jos: hän on viimeistään irtisanomispäivänä täyttänyt 55 vuotta, hänen työsopimuksensa on irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä, hän on ollut saman työnantajan palveluksessa vähintään 5 vuotta, ja hän on ilmoittautunut työnhakijaksi TE-toimistoon 60 päivän sisällä irtisanomisilmoituksen saamisesta.



Muutosturvaraha: Muutosturvaraha vastaa suuruudeltaan noin kuukauden palkkaa. Muutosturvarahan maksaa työttömyysetuuden maksaja, eli työttömyyskassa tai Kela.

Muutosturvakoulutus: Työntekijällä on oikeus yksilölliseen muutosturvakoulutukseen, jonka arvo vastaa enintään kahden kuukauden palkkaa. Koulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Koulutuksesta tulee aina sopia TE-toimiston kanssa ja sen on oltava ammatillisia tai yritystoiminnan valmiuksia tukevaa ja edistettävä nopeaa uudelleen työllistymistä. Koulutuksen hankinnasta vastaa ELY-keskus tai TE-toimisto.

Pidennetty työllistymisvapaa: Työllistymisvapaan pituus määräytyy irtisanomisajan mukaan ja se voi 55-vuotiaalla irtisanotulla olla enintään yhteensä 5 - 15 tai 25 työpäivää riippuen irtisanomisajasta. Tämä oikeus ei vaadi ilmoittautumista TE-toimistoon 60 päivän kuluessa irtisanomisesta. Työllistymisvapaasta sovitaan työnantajan kanssa, eikä siitä saa aiheutua merkittävää haittaa työnantajalle.

Työnantaja järjestää irtisanomisuhan alaisille työntekijöille infotilaisuuksia tarpeen mukaan yhteistyössä Työllisyys/TE-palvelujen kanssa. Myös muut TE-palvelut ovat irtisanottavan henkilöstön käytettävissä.

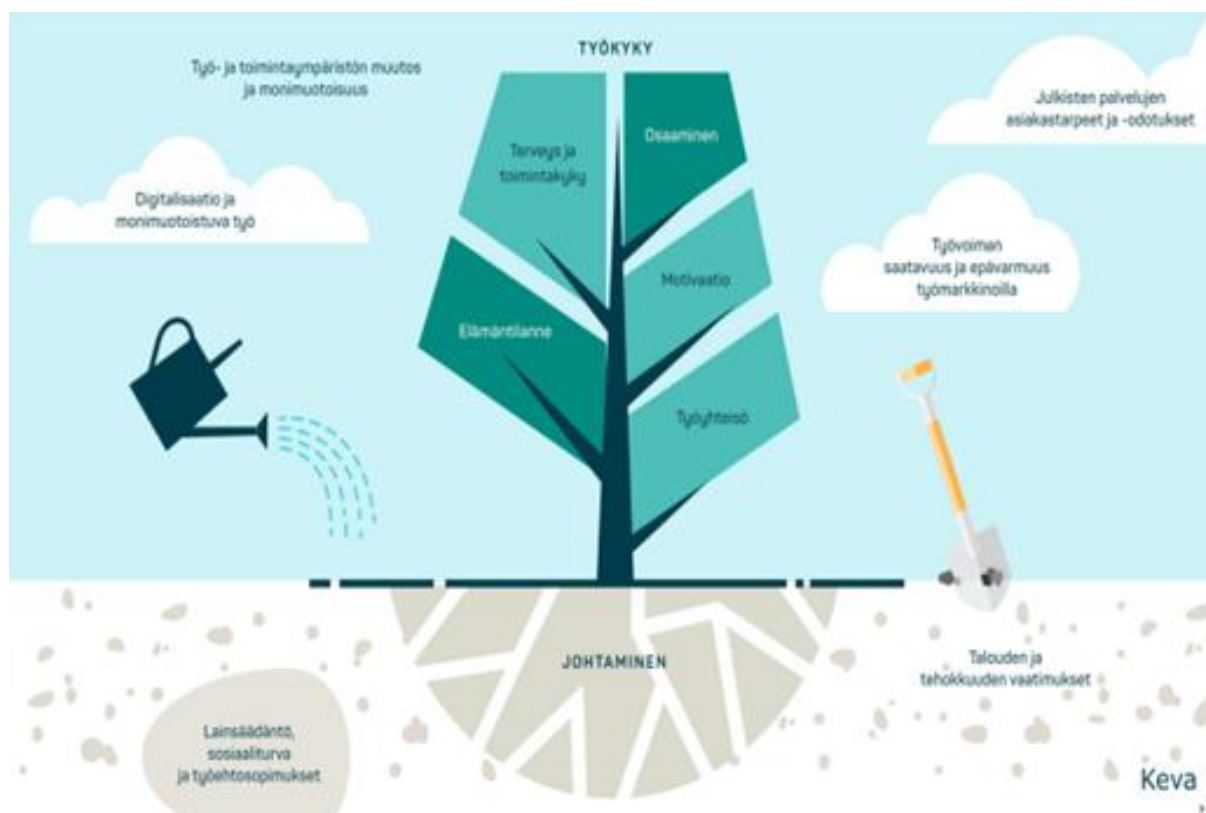
Työnantajan muun työn tarjoamis- ja takaisinottovelvollisuus toteutetaan lakien mukaisesti.



Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen kuuluu organisaatiossa kaikille: johdolle, esihenkilöille, työntekijöille ja koko työyhteisöille. Työhyvinvointi muodostuu henkilöstön terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, elämäntilanteesta, motivaatiosta sekä johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista.

Työhyvinvointiin vaikuttavat elämäntilanteen lisäksi työ- ja toimintaympäristön muutos ja monimuotoisuus, digitalisaatio ja monimuotoistuva työ, julkisten palvelujen asiakastarpeet ja -odotukset sekä työvoiman saatavuus ja epävarmuus työmarkkinoilla. Työkyvyn perustana toimii johtaminen, johon vaikuttavat lainsäädäntö, sosiaaliturva, työehtosopimukset sekä talouden ja tehokkuuden vaatimukset. Henkilöstöpalvelut tuottavat tukipalveluja työhyvinvoinnin johtamiseen.



Kuva: KEVA, työkykypuu 2022

Työsuojeluvaltuutetut henkilöstösuunnittelun tukena

Työsuojeluvaltuutetut tukevat omalta osaltaan työhyvinvoinnin kehittämistä ja osallistuvat organisaation työsuojelun yhteistoiminnan toteuttamiseen. Työsuojeluvaltuutettujen työtehtävät ja -roolit on kuvattu Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa. Työsuojelun uusi toimintakausi on käynnistynyt vuoden 2026 alussa. Työsuojelun toimintaohjelma päivitetään, työsuojelun toimikaudeksi 2026–2029, kaupunkistrategian valmistuttua sekä henkilöstö- ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämisen yhteydessä.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen



Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että työntekijän koko elämän- ja työuran vaiheet huomioidaan työn tekemisessä. Työntekijän vastaa ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja työkyvystään. Työnantaja vastaa henkilöstön työkyvyn tukemisesta työuran eri vaiheissa. Työnantajana Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että henkilöstön työ- ja toimintakyky säilyy eläkeikään saakka mahdollistaen virkeistä eläkepäivistä nauttimisen.

Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavia asioita:

- Hyödynnetään työaika- ja paikkajärjestelyjä mahdollisuuksien mukaan
- Erilaiset elämäntilanteet huomioidaan mahdollisuuksien mukaan työvuoroja järjestettäessä ja vapaiden antamisessa
- Perheitä kohdellaan tasavertaisesti
- Esihenkilöt sopivat yhteydenpidon tavat henkilön ollessa pitkällä vapaalla (kuten perhevapaa, opintovapaa, hoivavapaa omaisen tai läheisen henkilön hoitamista varten). Tiedotetaan raskaus- ja vanhempainvapaalla sekä perhevapaalla oleville työntekijöille työyhteisön tärkeitä muutoksista
- Työtehtävien luonne huomioon ottaen mahdollisuus myös etätööhön kaupungin hybridi-työn ohjeen mukaisesti

Vuonna 2025 Kajaanin kaupunki osallistui Kajaanin ammattikorkeakoulun vetämään Perhemyönteinen työpaikka -hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena oli edistää perhemyönteisyyttä koko organisaatiossa, mikä ilmenee parhaimmillaan työpaikoilla strategisina valintoina, arvona sekä moninaisina käytäntöinä ja konkreettisina ratkaisuin. Perhemyönteisyyden on todettu yleisesti sitouttavan työntekijöitä, lisäävän hyvinvointia ja hyödyttävän siten koko organisaatiota.

Työn muokkaus ja korvaava työ: Voimaannu työssä -malli

Mikäli työntekijän työkyky alenee, pyritään työt työyksikössä muokkaamaan ensisijaisesti siten, että työntekijä selviytyy työtehtävistään. Työntekijöille, joilla on työ- ja toimintakyvyn rajoite, pyritään löytämään ensisijaisesti työ omalta toimialalta. Tapauskohittaisen kokonaisarvioinnin perusteella voidaan etsiä myös sellaisia uusia työtehtäviä, jotka vastaavat henkilön jäljellä olevaa työ- ja toimintakykyä.

Kajaanin kaupungilla on käytössä korvaavan työn malli, Voimaannu työssä -malli. Malli on huomioitu valtakunnallisena kehittämistekona Tekojen Tori –palkinnolla joulukuussa 2025. Toimintamallin tavoitteena on tarjota työntekijöille mahdollisuus sairauspoissaolon sijaan (alle 8 viikkoa) tehdä sellaista työtä, tai muuta tehtävää, kuten osaamisen kehittämistä, joka huomioi työntekijän työkyvyn terveyttä vaarantamatta. Korvaavan työn tekemisestä sovi-taan esihenkilön kanssa. Työterveyshuolto ottaa kantaa korvaavan työn soveltuvuuteen sairauspoissaolon sijaan. Korvaavana työnä voi olla nykyinen työtehtävä muokattuna tai muu työtehtävä joko omassa tai toisessa työyksikössä. Korvaavana työnä voi myös kehittää omaa osaamistaan esim. suorittaa korttikoulutuksia, oman alansa koulutuksia tai muita soveltuvia koulutuksia kuitenkin niin, että tekeminen tukee henkilön työkykyä ja työn hallinnan tunnetta sekä palvelee työnantajan tarpeita.

Työkykyjohtaminen ja Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli

Kajaanin kaupungilla on käytössään Työkykyjohtamisen Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli ja palvelupolku. Toimintamalli on laadittu yhteistyössä Kevan, työterveyshuollon ja

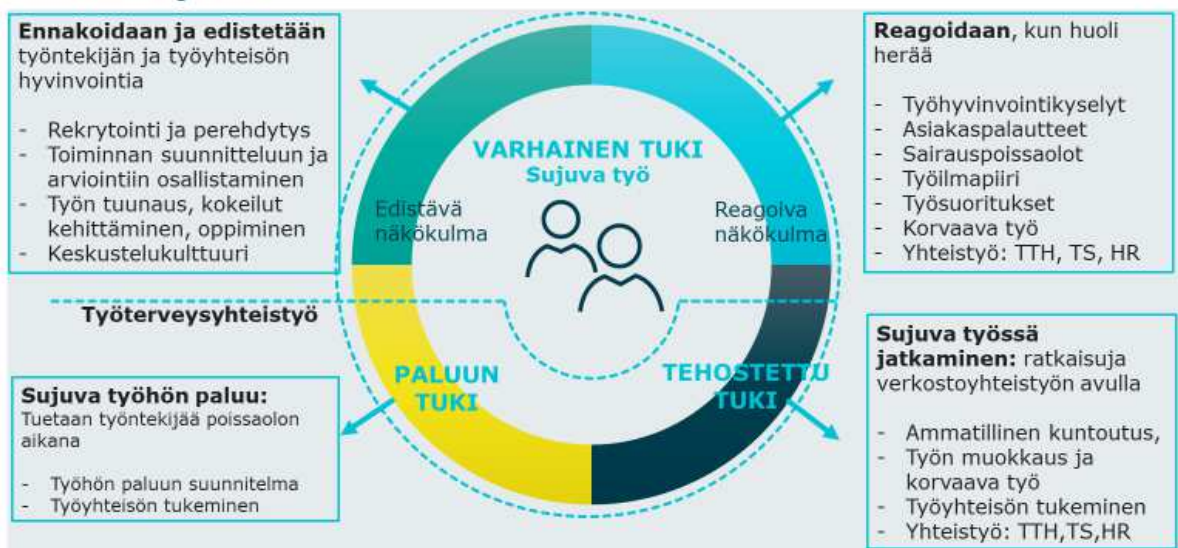


henkilöstön edustajien kanssa. Toimintamallin tavoitteena on lisätä henkilöstön työhyvinvointia, ennakoida työ- ja toimintakyvyn heikentymistä sekä mahdollistaa työskentely alentuneesta työkyvystä huolimatta. Työkyvyn aktiivisen tuen malli on päivitetty v. 2025. Mallissa on kuvattu Kajaanin kaupungin työkykyjohtamisen strategista kokonaisuutta, jossa työkykyä johdetaan tavoitteiden ja tunnuslukujen kautta osana johtamista. Keskeisimpiä uudistuksia ovat yksilötasolla työn muokkaus ennakoivana ja ensisijaisena tukimuotona työyksikön esihenkilön johtamana. Laaja työkyvynarvio selvitys –prosessi, eli ohjaus viralliseen työkyvynarvionselvitykseen, jossa prosessia selvennettiin erona ohjauksesta työterveystarkastukseen. Työyksikötasolla on kuvattu työyhteisöllinen työterveysneuvottelu, suunnattu työpaikkaselvitys sekä työterveyshuollon käyttöön ottama työkykyriskiä ennakoiva työkykytutka, joka ennustaa yksilön todennäköisyyttä työkykyä tukevien toimenpiteiden tarpeeseen.

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli tukee työkyvyn tuen tarpeen tunnistamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aktiivisen tuen toimintatapaan kuuluu, että esihenkilö ottaa sairauspoissaolot luottamuksellisesti puheeksi viimeistään silloin, kun sairauspäivien määrä ylittää sovitut rajat. Päivitetyin mallin mukaan tavoitteena on kannustaa myös työntekijöitä ottamaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä puheeksi varhaisessa vaiheessa luottamuksellisesti esihenkilön kanssa jo ennen poissaoloherätteitä, jota tukee HR-järjestelmässä oleva huolikeskustelu-lomake.

Kevan työkykyjohtamisen mallin mukaisesti työkykyjohtamisen pääpainon tulee olla työkykyriskien ennakkoinnissa ja työntekijän työkyvyn ja työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä.

Lähiesimiehen työkykyjohtaminen on osa normaalia esimiestä



Kuva: Työkykyjohtaminen, KEVA

Esihenkilön rooli on merkittävä henkilöstön työkyvyn havainnoinnissa, seurannassa ja työterveysyhteistyössä. Työntekijän tuntiessa yhteisen toimintamallin periaatteet, hänen motivoitumisensa, luottamuksensa ja sitoutumisensa lisääntyvät, ja hän ymmärtää yhteistyön



merkityksen. Kun työntekijät ovat työkykyisiä, vältetään kasvavilta sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksilta.

Työkykyjohtamisen tueksi ja työturvallisuuden edistämiseksi järjestetään koulutuksia esimerkiksi Työterveyden toimintasuunnitelman sisällöstä, Vaikean asian puheeksi ottamisesta työkyvyn näkökulmasta, Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallista, Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisystä sekä Työn vaarojen selvittäminen ja riskien arviointi.

Koulutussuunnitelma

Kaupunkistrategian yleisen tason linjaukset konkretisoituvat henkilöstöpolitiikan osalta Henkilöstöohjelmassa 2023–2026. Kajaanin kaupungin hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö tuottaa kaupunkilaisille hyvinvointia ja alueen kilpailukykyisyyttä lisääviä asiakaslähtöisiä palveluita. Henkilöstöohjelman mukaisesti tavoitteena on moniosaava henkilöstö.

Kajaanin kaupungin henkilöstölle toteutettiin kysely osaamistarpeista syyskuussa 2025. Koulutustarvekyselyn tavoitteena on ollut saada tietoa Kajaanin kaupungin henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeista. Vastauksia saatiin yhteensä 208 ja kyselyn tuloksia on käsitelty yhdessä pääluottamusedustajien ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa.

Mistä Kajaanin kaupungin henkilöstön osaaminen ja kehittymiskyky muodostuu?

Kajaanin kaupungin henkilöstön osaaminen ja kehittymiskyky muodostuu työntekijöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Kajaanin kaupungin kokonaisykyvykkyys rakentuu yksittäisten ihmisten osaamisesta, toimivista prosesseista sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä.

Osaamisen hallinnan ja -kehittämisen tavoitteena on, että Kajaanin kaupungin ja liikelaitosten tavoitteiden ja perustehtävän mukaista osaamista kehitetään, uudistetaan ja jaetaan. Jotta yhteisiin päämääriin päästään, tarvitaan jakamisen, uskalluksen ja rakentavan kyseenalaistamisen sallivaa kulttuuria sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja sen arviointia.

Osaamisen kehittämistä tulee tarkastella myös riskienhallinnan kautta. Eläköitymisen myötä osaamispääomaa poistuu lähivuosina paljon ja tämän vuoksi osaamista tulee tarkastella sekä yksilön että tiimin näkökulmasta ja miettiä toimenpiteet poistuvan osaamisen korvaamiseksi.



Vuosisuunnittelun yhteydessä laaditaan yksikkökohtaiset toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita vastaavat osaamisen kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmat jalkautetaan kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Valmentavan ja mahdollistavan esihenkilötyön lisäksi tarvitaan koko työyhteisön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Tunnistetut osaamisen kehittämisen tarpeet vuodelle 2026

Osaamisen kehittämistarpeita on noussut esille johdon ja asiantuntijoiden keskusteluissa ja haastatteluista sekä toimintamallien päivityksen yhteydessä. Lisäksi osaamistarpeita on kartoitettu kaupungin henkilöstölle lähetetyn Webropol-kyselyn avulla (vastaajia esihenkilöt 29, työntekijät 179)

Osaamisen kehittämistarpeiden lisäksi olemme tunnistanee edelleen kehitettäväksi prosessiksi perehdyttämisen ja erityisesti henkilön tulokokemuksen. Perehdytysprosessin tulee kantaa koko palvelussuhteen elinkaaren ajan myös työtehtävästä toiseen siirryttäessä ja uusien työkokonaisuuksien haltuun ottamisessa.

Seuraavassa on nostettu esille osaamisen kehittämisen painopistealueita, joihin Kajaanin kaupunki panostaa vuonna 2026.

1. Kaupunkistrategian määrittämiä painopisteitä

Kaupunkistrategian toteuttaminen asettaa vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi. Osaamisissa korostuvat yhteisöllisyys, kuntalaisten osallisuus, palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, uusien innovaatioiden ja digitalisaation hyödyntäminen sekä resurssiviisaus. Uusi



Kajaanin kaupunkistrategia hyväksytään helmikuussa 2026 ja tämän myötä tulee avata henkilöstölle strategista ajattelua ja jalkauttaa strategiatyötä.

2. Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen

Vuonna 2025 Henkilöstöpalveluissa on jatkettu strategisen työkykyjohtamisen kokonaisuuden kehittämistä yhteistyössä Kevan sekä työterveyspalveluiden kanssa. Työterveysyhteistyön kehittämiseksi on toteutettu hanke KOHO Consultingin Oy:n kanssa. Hankkeessa pääpaino on ollut työterveysyhteistyön toimintasuunnitelman sisällön- ja prosessien kehittämisessä.

Työkykyjohtamisen perusteista järjestettiin koulutusta ja perehdytystä esihenkilöille vuoden 2025 aikana niin esihenkilövalmennuksissa kuin myös esihenkilöinfoissakin. Näiden lisäksi on järjestetty koulutuksia, esimerkiksi Kevan palveluinfo + 55-vuotiaille, Arjen työkykyjohtaminen hyvinvoinnin edistäjänä ja puheeksi ottamisen –luento ja Kevan työhyvinvointikyselyn infotilaisuus.

Vuonna 2026 henkilöstöpalveluissa jatketaan strategisen työkykyjohtamisen kokonaisuuden kehittämistä yhteistyössä Kevan ja työterveyspalveluiden kanssa ja työurajohtamisen palvelupolun rakentamista. Työkykyjohtamisen perusteista järjestetään koulutusta vuoden 2025 aikana. Johdolla ja esihenkilöillä on mahdollisuus hyödyntää KEVA:n verkko-oppimisympäristön (Claned) työkykyjohtamisen materiaalia.

Vuonna 2026 jatkuvat työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen sekä työturvallisuus- ja työsuojelun esihenkilövalmennuspäivät. Edellä mainituista aiheista järjestetään esihenkilöille infoja ja koko henkilöstölle suunnattuja klinikkatunteja/tietoiskuja yhteistyössä Kevan ja työterveyspalvelujen kanssa. Suunnitelmana on lisäksi järjestää esihenkilöille arjen työkykyjohtamisen konkreettisen tuen työpaja yhteistyössä Kevan kanssa.

3. Digitalisaatio, tekoäly ja ICT-osaaminen

Tietojärjestelmät, tekoälyn hyödyntäminen ja digitalisaatio tuottavat selkeän osaamistarpeen Kajaanin kaupungin henkilöstölle. Osaamista tarvitaan perusasioihin, Teams, Office 365 ja erityisosaamiseen, esimerkkinä tekoälyn hyödyntäminen osana omaa työtä sekä uusien digitalisaatio- ja tekoälymahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Vuoden 2025 helmikuussa voimaan tulleen tekoälyn lukutaitovaatimuksen vuoksi työntekijöiden osaamiseen on tarjottu moninaista tukea.

Työntekijöille on tarjottu DITTA-hankkeen kautta itsenäisesti suoritettavia digi- ja tekoälykoulutuksia, mm. Digitaidot kuntoon ja Tekoäly työskentelyn tehostajana. Intraan on koottu tekoällysivusto, joka kokoaa yhteen tekoälyn liittyviä ohjeistuksia ja koulutuksia.

Tietohallinnon ohjeita on koottu kattavasti intraan, ja intraan on myös toteutettu ICT-hankintojen käsikirja hankintoja tukemaan. Tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvistä muutoksista tiedotetaan säännöllisesti.

Digiturvamallin käyttöönoton myötä kaikille yhteiset tietoturvaohjeet tullaan jakamaan digiturvamallin kautta. Digiturvamalliin on jo viety IT-käytösäännöt, joilla varmistetaan turvallinen, vastuullinen ja sujuva IT-ympäristö kaikille käyttäjille.

Vuoden 2026 aikana toteutetaan tarvelähtöisiä koulutuksia ja tekoälyn käyttöön liittyviä koulutuksia.



4. Työyhteisöosaaminen, vuorovaikutukseen ja vastuulliseen työpaikkakäyttäytymiseen liittyvä osaaminen

Osaamistarvekyselystä nousi esille tarve yhteistyön ja vuorovaikutukseen liittyvään koulutukseen. On tärkeää tunnistaa vuorovaikutuksen merkitys osana hyvinvoivaa työyhteisöä, mistä hyvinvoivan työyhteisö rakentuu ja kuinka jokainen voi osaltaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Toimiva työyhteisö -sivusto on rakennettu intraan joulukuussa 2025. Sivusto kokoaa mistä toimiva työyhteisö rakentuu Kajaanin kaupungilla ja kuinka sitä arvioidaan ja seurataan. Vuoden 2026 aikana laaditaan esihenkilölupaukset ja työntekijälupaukset, missä määritellään mitä hyvä työpaikkakäyttäytyminen Kajaanin kaupungilla on.

Vuosittain toteutetaan Kevan työhyvinvointikysely, jossa kartoitetaan laajasti henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista, työyhteisön toimivuudesta sekä yksilön työn hallinnan tunteita. Kysely on toteutettu ensimmäisen kerran marraskuussa 2025 ja kyselyn purku- ja koulutustilaisuus järjestettiin esihenkilöille tammikuussa 2026. Tulosten perusteella työyhteisöissä valitaan esihenkilön johdolla kehittämiskohteet vuodelle 2026.

5. Tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen nousi esille osaamistarvekartoituksessa. Sisäiseen- ja ulkoiseen viestintään sekä monikanavaisen viestintään liittyvää osaamista vahvistetaan tänä vuonna. Viime vuonna toteutettiin viestinnän puolituntisia eri aiheista ja tänä vuonna puolituntisia jatketaan tarvelähtöisesti.

6. Vaarojen arviointi ja riskienhallinta

Tietosuoja- ja tietoturvakoulutukset nostetaan mukaan vuosittaisiin koulutussuunnitelmiin, sillä tietosuojalainsäädäntö edellyttää koko henkilöstön säännöllistä kouluttamista. Yleiset turvallisuusosaamisen ja riskienhallinnan osaamistarpeet ovat nousseet esille myös asiantuntijahaastatteluista. MAPA-kouluttajat osallistuivat tammikuussa 2026 kouluttajien päivituskoulutukseen ja jatkavat henkilöstön MAPA-koulutuksia tänä vuonna.

Lakisääteisesti työnantajan toteutettava Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi on osa henkilöstöriskienhallintaa ja edellyttää säännöllistä esihenkilöiden kouluttamista. Koulutusta järjestetään esimerkiksi esihenkilövalmennuksessa, esihenkilöinfossa sekä tarpeen mukaan räätälöityinä koulutuksina. Vuonna 2025 työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin koulutusta on järjestetty sekä esihenkilöinfossa että esihenkilövalmennuksessa. Aiheesta on myös järjestetty kohdennettua koulutusta tarpeiden mukaisesti.

7. Asiakirjahallinto, tietosuoja- ja tietoturvaosaaminen

Tietosuoja- ja tietoturvaosaamiseen liittyvä osaaminen kaipaa vahvistamista. Henkilöstölle tarjotaan koulutusta, jolla varmistetaan, että henkilöstöllä ja tiedonhallintayksikön lukuun toimivilla on riittävä tuntemus voimassa olevasta tiedonhallinnasta, tietojenkäsittelyä sekä asiakirjojen julkisuutta ja salassapitoa koskevasta säädöksistä, määräyksistä ja tiedonhallintayksikön ohjeista.

Kajaanin kaupunki on ottanut 2025 käyttöön digitaalisen turvallisuuden ja tiedonhallinnan hallintajärjestelmä, jonka avulla voidaan ylläpitää ja kehittää digitaalisen turvallisuuden ja tiedonhallinnan hallintamallia. Malli sisältää vastuunjaot toimintaprosesseista,



tietovarannoista ja tietojärjestelmistä. Hallintajärjestelmään tallennetaan tiedot, joiden avulla muodostetaan tiedonhallintalain mukaiset kuvaukset: tiedonhallintamalli ja asiakirja-julkisuuskuvaukset. Lisäksi hallintajärjestelmän avulla pystytään jakelemaan tietoturvatietoisuutta ja ohjeistuksia henkilöstölle entistä tehokkaammin. Digitaalisen turvallisuuden ja tiedonhallinnan hallintajärjestelmään liittyvä työ jatkuu vuonna 2026.

Henkilöstön tietoturvakoulutus päivitetään vuosittain ja kaupungin tietohallinnolle on tarjottu sisäistä koulutusta tiedonhallintalakiin ja ajankohtaiseen EU-lainsäädäntöön liittyen.

Tiedon luokittelua on kehitetty käyttöönottamalla uusia teknisiä toteutuksia lainsäädännön mukaisen luokittelun tehostamiseksi. Vuonna 2026 tiedon luokittelua, julkisuutta ja salassapitoa koskevaa koulutusta tarjotaan henkilöstölle.

8. Perusta kuntoon

Tänäkin vuonna huomiota tulee kiinnittää substanssiosaamisen vahvistamiseen sekä siihen, että perustyön tekemiselle on riittävästi aikaa. Työn- ja toimintakulttuurin murros haastaa meitä tällä hetkellä, joten perusosaamisen tulee olla riittävää niin yksikkö- kuin tiimitasollakin.

9. Esihenkilövalmennus

Kajaanin kaupungilla käynnistyy seuraava esihenkilövalmennus syksyllä 2026, joka on tarkoitettu uusille esihenkilöille sekä jo jonkin aikaa esihenkilötehtävissä toimineille. Kaikki kaupungin esihenkilöt käyvät esihenkilövalmennuksen.

Valmennuksella tuetaan esihenkilönä kasvamista ja kehittymistä. Valmennuksen tavoitteena on avata esihenkilötyön kokonaiskuva ja vahvistaa esihenkilön perustehtävän ja roolin ymmärtämistä. Valmennuksessa käydään läpi esihenkilötyössä vaadittavia osaamisalueita, ja osallistujat perehdytetään Kajaanin kaupungin työ- ja toimintakulttuuriin, toimintamalleihin ja järjestelmiin. Valmennuksessa kouluttajina toimivat pääasiassa Kajaanin kaupungin johtavat viranhaltijat ja eri alojen asiantuntijat.

Valmennuksen sisältö koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Orientaatio esihenkilövalmennukseen
2. Minä esihenkilönä
3. Esihenkilön oikeudet, velvollisuudet ja vastuut
4. Talouden ja hankintojen johtaminen
5. Esihenkilöviestintä ja tiedonhallinta esihenkilötyössä
6. Vuorovaikutus ja onnistuva organisaatio
7. Palvelumuotoilu, henkilöstön osaamisen kehittäminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
8. Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen
9. Työturvallisuus/työsuojelutoiminta esihenkilötyössä
10. Muutoksenhallinta ja vahvuusajattelun esihenkilötyössä

Kuukausittaisten esihenkilöinfojen yhteyteen ja klinikkatunteihin rakennetaan esihenkilöiden koulutuskokonaisuus, joissa käsitellään ajankohtaisten asioiden lisäksi mm. työhyvinvointijohtamista, rekrytointia ja henkilöstöjohtamista.



Henkilöstön oma arvio osaamisesta

Osaamistarvekartoituksessa on koottu akuutit osaamistarpeet. Kyselyyn vastasi 203 henkilöä ja kyselyyn vastanneiden tulokset suodatettiin työntekijä/esihenkilö näkökulmasta. Osaamistarpeet nähtiin hyvin samansuuntaisina molempien ryhmien näkökulmasta.

Millainen osaamistasoni on työtehtäviin nähden (0 erittäin vähäinen 10 erittäin hyvä)

Vastaajien määrä: 203

	n	Mini- miarvo	Maksi- miarvo	Kes- kiarvo	Medi- aani	Summa	Keskiha- jonta
Työntekijä	136	3	0,0	8	8,3	1106	1,2
Esihenkilöt	23	5	10	8	8	185	1,3

Työyhteisökysely

KEVAN työhyvinvointikysely toteutettiin 10-23.11.2025 välisenä aikana. Vastaajia kyselyyn oli 1193, joka on 62,3 % koko henkilöstöstä. Yksikkökohtaiset tulokset on toimitettu esihenkilöille ja tuloksia käsitellään yksikkökohtaisesti työpaikkakokouksissa. Kevan asiantuntijan sekä -materiaalituki auttaa työyksiköitä käsittelemään tulokset sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet esihenkilön johdolla. Henkilöstöpalveluista tarjotaan työyksiköille tarpeenmukaista kehittämisen tukea ja seuranta.

Mitä osaamista tarvitaan Kajaanin kaupungissa?

Nykyaikainen työelämä vaatii henkilöstöltä substanssiosaamisen lisäksi työyhteisötaitoja, kehittämisoosaamista ja prosessiosaamista. Prosessien lisäksi on tarkasteltava palveluprosesseja ja tätä kautta lisättävä asiakasymmärrystä.

Seuraavassa on kuvattu toimialojen ja liikelaitosten osaamisen painopistealueita

Kajaanin kaupungin ja liikelaitosten henkilöstön osaamisen kehittämisen painopistealueet

KOKO HENKILÖSTÖ	Työyhteisötaidot, hyvä työpaikkakäyttäytyminen Omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen ICT-osaaminen, tekoäly ja digitalisaatio Tietosuoja- ja tietoturva Strateginen osaaminen
JOHTO- JA ESIHENKILÖTEHTÄVISSÄ TOIMIVAT	Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö Henkilöstöjohtaminen Henkilöstön työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen Talous- ja hankintaosaaminen Riskienhallinta ja vaarojen arviointi Asianhallinta Tiedolla johtaminen
HALLINTO-JA TUKIPALVELUHENKILÖSTÖ	Järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen Tiedolla johtaminen Tekoälyn hyödyntäminen



PERUSOPETUKSEN OPETUS-HENKILÖSTÖ	Vuorovaikutus- ja kohtaamisosaaminen Muutostilanteissa toimiminen Lainsäädäntöosaamisen vahvistaminen KVTES-koulutus OVTES-koulutus MAPA-koulutus Tuen mallin uudistus Ensiapukoulutus Tekoäly Kestävä kehitys ICT-osaaminen Järjestelmäosaaminen
PERUSOPETUKSEN TUKI-HENKILÖSTÖ	Vuorovaikutus- ja kohtaamisosaaminen Muutostilanteissa toimiminen MAPA-koulutus Ensiapukoulutus ICT-osaaminen Järjestelmäosaaminen
VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖ	Vuorovaikutus- ja kohtaamisosaaminen Työhyvinvointi Laadun arviointi Lähiesihenkilötyö KVTES/OVTES-koulutukset Varhaiskasvatus- /esiopetussuunnitelman sisältöihin ja painopistealueisiin liittyvät koulutukset
KULTTUURIALAN HENKILÖSTÖ	Turvallisuusosaaminen ja ensiaputaidot Kestävä kehitys ICT-osaamisen vahvistaminen, tekoälyn hyödyntäminen Vuorovaikutus- ja kohtaamisosaaminen Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo osaaminen sekä saavutettavuus Työhyvinvointiosaaminen ja palautuminen toiminnan arviointi ja tilastointi Viestintäosaaminen kulttuurinen kestävyys ja resilienssi
ATERIA JA PUHTAANAPITO-HENKILÖSTÖ	Digitaitojen lisääminen käytössä olevien järjestelmien kannalta Ammattiosaamisen ylläpitäminen Perehdyttämistaitojen lisääminen Englannin arkikielitaidon herättely käytännön työtilanteissa. Tiimitaitojen kehittäminen
TEKNINEN HENKILÖSTÖ	Tekoälyn hyödyntäminen käytännössä Rakennetun ympäristön muuttuvan lainsäädännön omaksuminen Työturvallisuus ja asiakasturvallisuus Tiimityöskentely yli tiimirajojen Osallistaminen ja asiakaskuuntelu

Painopistealueet ovat suuntaa antavia. Toteuttamisessa hyödynnetään perinteisen koulutuksen lisäksi myös muita osaamisen kehittämisen menetelmiä. Toteutus perustuu toiminnan ja talouden yhteensovittamiseen. Lisäksi henkilöstöryhmittäin toteutetaan tarpeiden mukaista substanssikoulutusta toimialoilla.



Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään 70–20–10 mallia

Jopa 70 %

oppimisesta tapahtuu itse työtä tekemällä, tarttumalla haasteisiin ja ratkaisemalla ongelmia

- Työtehtävät, työkierto ja tekeminen
- Kehittämishankkeet ja pilotoinnit
- Arjen kokeilut ja ongelmien ratkaiseminen
- Kehittämis- ja ideointiparveilut
- Mentorointi
- Oman kehityssuunnitelman mukaisissa verkostoissa toimiminen
- Tarttuminen uusiin haasteisiin

20 %

oppimisesta tapahtuu toisilta henkilöiltä esimerkiksi saamalla palautetta, jakamalla kokemuksia tai seuraamalla kollegan tai esimiehen työtä.

- Tiimi-, pari-, ja parvityö
- Toisilta oppiminen ja osaamisen jakaminen (benchmarking)
- Muiden opastaminen, perehdyttäminen
- Kehityskeskustelut, oman suorituksen itsearviointi
- Itsearviointit

10 %

Työelämässä toimiessaan ihminen omaksuu työelämä oppimistaan asioista muodollisessa koulutuksessa, kuten valmennuksissa ja seminaareissa.

- Muodolliset koulutukset ja kouluttajavetoinen oppiminen
- Seminaarit, luennot, kurssit
- Kirjallisuus

Mitä osaamisen kehittämiseen linkittyviä prosesseja Kajaanin kaupungissa on?

Kehityskeskustelut

- Yksilökehityskeskustelut
- Ryhmäkehityskeskustelut
- Jatkuvan kehityskeskustelun malli

Vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa työntekijä ja esihenkilö käyvät läpi työtehtäviin, osaamisen ja henkilökohtaiseen työkykyyn liittyviä asioita. Kehityskeskusteluissa keskitytään osaamisen vahvistamiseen liittyviin asioihin ja menetelmiin ja kirjataan henkilö-/ryhmäkohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tarpeiden mukaisesti kehityskeskustelussa otetaan esille työssä jaksamisen tukeminen / työn oikea mitoitus.

Organisaatiossa on käytössä jatkuvan kehityskeskustelun malli, jolla halutaan korostaa jatkuvaa dialogia esihenkilön ja työntekijän välillä. Tärkeää on jokaisessa kehityskeskustelussa nostaa esille työkylynäkökulma mahdollisten työrajoitteiden osalta.



Perehdyttäminen

Perehdyttäminen toteutetaan suunnitelmallisesti ja perehdytyksessä hyödynnetään S365HR –portaalin perehdytysprosessia. Perehdyttäminen on tärkeää myös sisäisissä tehtäväjärjestelyissä ja siirroissa sekä uusien tehtävien oppimisessa. Vastuu perehdyttämisen järjestelyistä on esihenkilöllä. Perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa. Myös työntekijän itsensä pitää osaltaan huolehtia työhön perehtymisestä aktiivisesti ja osaamisensa ylläpitämisestä.

Olemme rakentaneet v.2025 kaupungin intranettiin ”tervetuloa Kajaanin kaupungille” osion, mikä sisältää perehdyttämiseen liittyvää aineistoa, vastauksia palvelussuhteen alussa oleviin kysymyksiin sekä täydennettävän perehdytyslomakkeen, koska HR-järjestelmän perehdytyslomake ei toiminnallisesti ole riittävän joustava useamman perehdyttäjän käyttöön.

Tutorointi ja mentorointi

Tieto- ja viestintätekniikan (TVT) tutorit

TVT-tutorit (tieto- ja viestintätekniikka tutorit) toimivat perusopetuksessa. Nimetyt tutorit tarjoavat opettajille tukea, turvaa ja osaamista tieto- ja viestintätekniikan soveltamiseksi opetuksessa. Perusopetuksessa ja varhaiskasvatuksessa tutoropettajat ovat kouluttaneet systemaattisesti toisia opettajia opetussuunnitelman, varhaiskasvatussuunnitelman, uusien oppimisympäristöjen sekä opetusvälineiden käyttöönottoon.



Mentorointi

Mentorointi on vanhemman/kokeneemman henkilön tukea, opastusta, neuvoja ja palautetta nuoremman/kokemattomamman henkilön hyväksi. Sekä mentori että mentoroitava ovat vuorovaikutussuhteessa aktiivisia osapuolia ja oppiminen on molemminpuolista.

Perehdyttämisen yhteydessä voidaan nimetä mentori/kummi ja mentoroinnista laaditaan erillinen suunnitelma uudelle työntekijälle.

Työprosessien ja palveluprosessien kuvaaminen

Perusprosessien kuvaaminen ja prosessien kehittäminen on yksi osaamisen kehittämisen menetelmä. Perustoimintojen ja prosessien kuvaamisen myötä voidaan löytää työn tarkoituksenmukaiseen tekemiseen liittyviä kehittämiskohteita. Prosessien kehittämisellä voidaan vapauttaa voimavaroja uusille toimintatavoille ja uuden oppimiselle. Prosessien kuvaamiselle organisaatiossa on yhteinen sähköinen alusta (IMS).

Työnohjaus

Kajaanin kaupungissa työnohjausta käytetään osaamisen ja kehittämisen menetelmänä erilaisiin tarkoituksiin. Tarkoitus voi olla esimerkiksi työnohjattavan ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, työssä jaksamisen tukeminen, työyhteisön kehittäminen tai työpaikan ilmapiirin parantaminen. Työnohjaus voidaan toteuttaa tavoitteista käsin eri tavoin:

- Esihenkilöiden ja johdon yksilö- tai ryhmätyönohjaus
- Henkilöstön yksilö- tai ryhmätyönohjaus
- Työyhteisötyönohjaus
- Kriisityön ryhmä- tai yksilötyönohjaus

Tutustumiskäynti

Menetelmä, jonka avulla voidaan oppia toisilta työyhteisöiltä ja kehittää omaa työtä. Menetelmänä myös mahdollistaa pohdinnan, kuinka työyhteisöä tulisi jatkossa kehittää toimivammaksi.

Työparityöskentely

Työparityöskentely antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden jakaa ammatillisuutta ja toimia yhdessä moniammatillisesti.

Täydennyskoulutus

Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin tai suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Kuntatyönantajilla on eräiden ammattiryhmien täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite.

Esihenkilöinfot

Kajaanin kaupungin esihenkilöille ja asiantuntijoille järjestetään esihenkilöinfoja vuonna 2026 joka toinen kuukausi. Esihenkilöinfoissa tiedotetaan ajankohtaisia esihenkilötyöhön ja



johtamiseen liittyviä asioita. Infoissa käsitellään myös yleisiä esihenkilönä kehittymiseen ja hyvään johtamiseen liittyviä teemoja.

Miten Kajaanin kaupunki työnantajana tukee omaehtoista osaamisen kehittämistä?

Omaehtoisen kouluttautumisen tukeminen

Kajaanin kaupunki työnantajana tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä myös omaehtoisen kouluttautumisen suhteen. Omaehtoista kouluttautumista voidaan tukea, kun koulutus tai koulutuksen osa-alue liittyy viranhaltijan tai työntekijän työtehtäviin yksiselitteisesti ja siitä on suoranaista hyötyä myös työnantajan / työyhteisön kannalta.

Omaehtoisen koulutuksen tuki toteutuu niin, että työntekijällä on mahdollisuus hakea palkallisia koulutuspäiviä tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Palkalliset koulutuspäivät sovi-
taan esihenkilön kanssa.

Menettely sovitaan kirjallisesti esimiehen ja työntekijän välillä ja etuutta haetaan sähköisesti. Lopullinen hyväksyntä tehdään keskitetysti henkilöstöpalveluissa henkilöstöjohtajan viranhaltijapäätöksellä.

Palkallisia koulutuspäiviä on mahdollisuus saada korkeintaan 8 pv/tutkintoon johtava koulutus.

Koulutusten seuranta

Kajaanin kaupungin henkilöstökoulutus toteutetaan koulutussuunnitelman mukaisesti. Kaikki koulutuspoissaolot tulee hakea HR365 portaalissa. Esihenkilöt huolehtivat, että henkilöstö hakee koulutuspoissaolot koulutuspäivistä. Kirjaamisen tärkeys tulee tiedostaa, jotta koulutusten toteutumista voidaan seurata. Seurannassa koulutuspäivä voi koostua useasta koulutusjaksosta, jotka ovat kestäneet vähintään tunnin. Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että jokainen työntekijä osallistuu täydennyskoulutukseen keskimäärin 3 päivää vuoden aikana. Täydennyskoulutuksen toteutumista seurataan. Koulutus voi olla lähi- tai etäkoulutusta. Vuoden 2026 aikana kehitetään koulutuspoissaolojen hakemista.

2025	Koulutuspäivät	Palkkakulut	Muut kulut (*)	Kulut Yhteensä
Kaupungin johto ja konserni-palvelut	125	16 620	32 238	48 858
Sivistystoimiala	1 505	158 956	70 496	229 452
Ympäristötekhninen toimiala	130	13 467	55 800	69 267
Kajaanin kaupunki yhteensä	1760	189043	158534	347577
Kajaanin Vesi	7	918	4 592	5 510
Kajaanin Mamselli	49	5 212	2 359	7 571
Kajaanin kaupungin koulu-tusliikelaitos	363	52 939	168 965	221 904
Liikelaitokset yhteensä	419	59069	175916	234985



2024	Koulutuspäivät	Palkkakulut	Muut kulut (*)	Kulut Yhteensä
Kaupungin johto ja konserni-palvelut	128	18 688	38 963	57 651
Sivistystoimiala	1 910	214 511	83 090	297 601
Ympäristötekhninen toimiala	220	19 301	49 873	69 173
Kajaanin kaupunki yhteensä	2258	252499	171926	424425
Kajaanin Vesi	28	3 574	7 128	10 702
Kajaanin Mamselli	57	4 388	745	5 133
Kajaanin kaupungin koulu-tusliikelaitos	457	64 306	294 482	358 789
Liikelaitokset yhteensä	542	72269	302355	374623

2023	Koulutuspäivät	Palkkakulut	Muut kulut (*)	Kulut Yhteensä 2023
Kaupungin johto ja konserni-palvelut	227	80 953	26 934	107 887
Sivistystoimiala	2 501	211 765	86 204	297 969
Ympäristötekhninen toimiala	238	29 469	41 751	71 220
Kajaanin kaupunki yhteensä	2966	322187	154889	477076
Kajaanin Vesi	62	7 106	7 853	14 959
Kajaanin Mamselli	104	9 402	1 675	11 077
Kajaanin kaupungin koulu-tusliikelaitos	627	77 141	133 258	210 399
Liikelaitokset yhteensä	793	93649	142786	236435



2022	Koulutuspäivät	Palkkakulut	Muut kulut (*)	Kulut Yhteensä
Kaupungin johto ja konserni-palvelut	237	44 653	24 451	69 104
Sivistystoimiala	1 273	123 412	45 804	169 216
Ympäristötekkinen toimiala	129	13 408	58 669	72 077
Kainuun pelastuslaitos	134	11 635	8 842	20 477
Kajaanin kaupunki yhteensä	1773	193107	137766	330873
Kajaanin Vesi	16	1 955	1 870	3 825
Kajaanin Mamselli	93	9 872	1 573	11 445
Kajaanin kaupungin koulu-tusliikelaitos	353	54 360	78 963	133 323
Liikelaitokset yhteensä	462	66187	82406	148593

*) Muihin kuluihin sisältyvät mm. osallistumismaksut, majoitus- ja matkakulut sekä päivärahat.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteuttaminen ja seuranta

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma päivitetään vuosittain talousarvioprosessin yhteydessä talousarviovuodelle. Suunnitelma päivitetään yhteistoiminnallisessa prosessissa.

Henkilöstösuunnittelutyöryhmä toimii henkilöstö- ja koulutussuunnitelman seurantaryhmänä. Suunnitelmaan mukaisia toimenpiteitä toteutetaan organisaation eri tasoilla. Henkilöstöpalvelut koordinoi suunnitelman toteuttamista.

Keskeisiä tunnuslukuja raportoidaan säännöllisesti ja hyödynnetään tiedolla johtamisessa organisaation eri tasoilla.

