

HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA

2025





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 ryhmiteltynä.
5. 1–4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.



Henkilöstösuunnitelma

Henkilötyövuodet - Kaupunki ja liikelaitokset yhteensä

(Sis. vakituiset, määräaikaiset, harjoittelijat ja oppisopimukset)

Tulosalueittain	TP 2023	TA2024	TA2025	Muutos HTV2 TA2024- TA2025	TS 2026	TS 2027
Konsernin johto ja demokratiapalvelut	2,5	3,5	3,5	0,0	3,5	3,5
Hallintopalvelut	33,9	33,3	34,8	1,5	33,8	33,3
Henkilöstöpalvelut	16,6	15,3	15,3	0,0	15,3	15,3
Talous- ja hankintapalvelut	13,9	13,5	13,0	-0,5	13,0	12,5
Elinvoimapalvelut	35,6	23,9	73,9	50,0	71,9	69,9
Sivistystoimialan hallinto	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
Varhaiskasvatus	374,0	360,6	340,0	-20,6	336,0	334,0
Perusopetus	451,0	456,8	452,9	-3,9	443,0	436,0
Kulttuuripalvelut	95,9	90,0	88,5	-1,5	88,6	87,6
Nuorisopalvelut	24,4	23,0	22,6	-0,4	22,6	22,6
Kaukametsä	80,2	73,2	70,3	-2,9	70,3	70,3
Ympäristötekniinen hallinto	1,2	1,5	1,5	0,0	1,5	1,5
Maankäyttö, suunn. ja viranom.toim.	38,5	35,5	38,0	2,5	37,0	36,0
Kunnallistekniikka ja liikunta	74,0	73,5	73,5	0,0	72,5	72,5
Tilakeskus	44,6	49,0	44,0	-5,0	44,0	44,0
Tukityöllistäminen	4,3	30,0	0,0	-30,0	0,0	0,0
Kajaanin kaupunki yhteensä	1291,2	1283,6	1272,8	-10,8	1254,0	1240,0
Kajaanin Vesi -liikelaitos	19,0	19,0	18,9	-0,1	18,9	18,9
Kajaanin Mamselli -liikelaitos	164,4	162,0	148,0	-14,0	148,0	148,0
Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos	335,8	339,8	321,7	-18,1	319,0	317,0
Liikelaitokset yhteensä	519,2	520,8	488,6	-32,2	485,9	483,9
Kaupunki ja liikelaitokset yhteensä	1810,4	1804,4	1761,4	-43,0	1739,9	1723,9

TE-uudistuksen myötä Kajaanin kaupungille siirtyi valtiolta 46 HTV:ta 1.1.2025.

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



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 eläkkeelle jäämiset, 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 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 2025–2027 on kuvattu seuraavassa taulukossa:

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

Ko. Luvut kaupungin HR-järjestelmän mukaan. Luvissa ei ole huomioitu määräaikaista työntekijöitä, eikä työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeitä ja ennusteita.

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 henkilöstömenosääs-
tötavoitteet, joiden mukaan henkilöstöresurssin suunnittelu toteutetaan.

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.

1.1.2025 lukien osaamisen kehittämisen ohjausryhmä yhdistyy henkilöstösuunnittelutyöryhmään. Henkilöstösuunnittelutyöryhmä voi nimetä tarpeen mukaan erikseen pienen työryhmän jotakin kehitettävää asiaa varten.

Periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä

Kunnallinen viranhaltijalaki ja työsopimuslaki säätelevät työsuhdemuotojen käyttöä. Tois-
taiseksi 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 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 2025. Työnantajanäkyvyyttä lisätään edelleen. Kajaanin kaupunki on mukana monilla alueellisilla ja valtakunnallisilla messuilla. Myös rekrytointimarkkinointi ja muu viestintä tukee myönteisen työnantajakuvan kehittämistä.

Kajaanin kaupungin työllistymistä edistävät periaatteet irtisanomistilanteissa (tuta-peruste)

Toimintavuoden 2025 alussa toteutetaan tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä henkilöstön irtisanomisia ja osa-aikaistamisia 6.7 HTV:n edestä valtionosuusleikkausten ja toimintaympäristön muutoksesta johtuvista syistä. Vähennykset kohdistuvat toisen asteen koulutukseen ja kulttuuripalveluihin.

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 tarjouksen mukaiseen valmennukseen tai koulutukseen, josta sovitaan työnantajan kanssa. Sovitun korvauksen laskentaperusteena ovat irtisanomisajankohtaa (palvelussuhteen päättyminen) edeltävän vuoden henkilöstöraportin tiedot. Henkilöstöpalvelut koordinoi koulutusten ja valmennusten prosessia.

Työnantajalla on lisäksi velvollisuus järjestää irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle työterveyshuolto kuuden kuukauden ajan työntekovelvollisuuden 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 vaiheittain. 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.

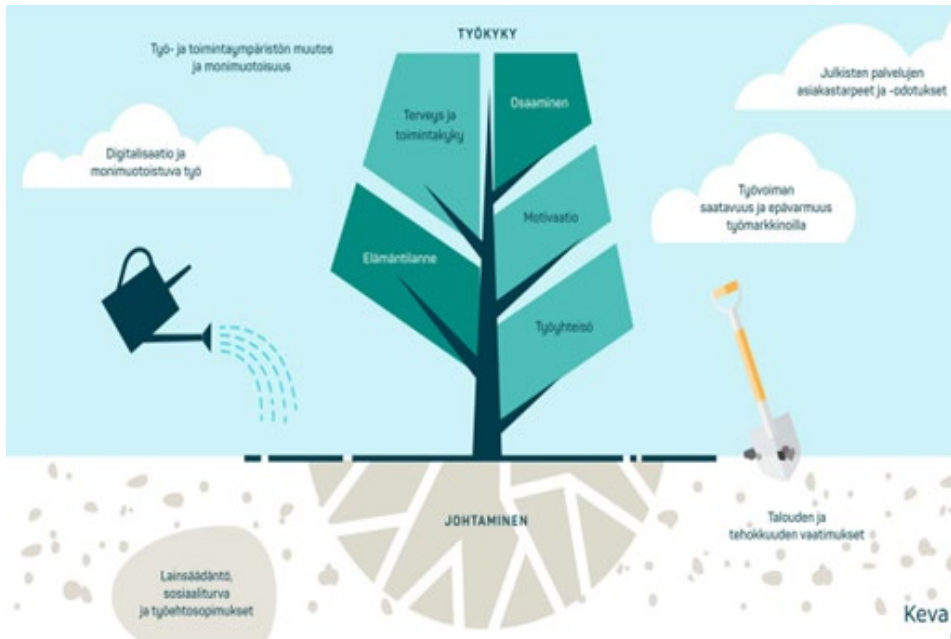
Työnantaja järjestää irtisanomisuhan alaisille työntekijöille infotilaisuuksia tarpeen mukaan yhteistyössä TE-palvelujen kanssa. Myös muut TE-palvelut ovat irtisanottavan henkilöstön käytettävissä.

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 seuraavat organisaation työsuojelun toteutumista. Työsuojeluvaltuutettujen työtehtävät ja -roolit on kuvattu Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa. Työsuojelun toimintaohjelma on voimassa työsuojelutoimikaudella 2022–2025.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että työntekijän koko elämän- ja työuran vaiheet huomioidaan työn tekemisessä. Työkyvyn ylläpitäminen on osa jokapäiväistä toimintaa. Jokaisella työntekijällä on vastuu ja velvollisuus huolehtia työkyvystään. Työnantajalla on kuitenkin erityinen huolehtimisvelvollisuus henkilöstöstään. Työnantajana Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että henkilöstö pysyy terveenä sekä työ- ja toimintakykyisinä eläkeikään saakka ja saa mahdollisuuden nauttia virkeistä eläkepäivistä.

Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavia asioita:

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



Vuonna 2025 Kajaanin kaupunki osallistuu Kajaanin ammattikorkeakoulun vetämään Perhemyönteinen työpaikka -hankkeeseen. Hankkeen aikana tavoitteena on 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. Tapauskohtaisen 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. Toimintamallin tavoitteena on tarjota työntekijöille mahdollisuus sairausloman sijaan (alle 8 viikkoa) tehdä sellaista työtä, tai muuta tehtävää, kuten osaamisen kehittämistä, joka huomioi työntekijän työkyvyn terveyttä vaarantamatta. Korvaavan työn tekemisestä sovitaan esihenkilön kanssa. Työterveyshuolto ottaa kantaa korvaavan työn soveltuvuuteen sairausloman 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 työntantajan tarpeita.

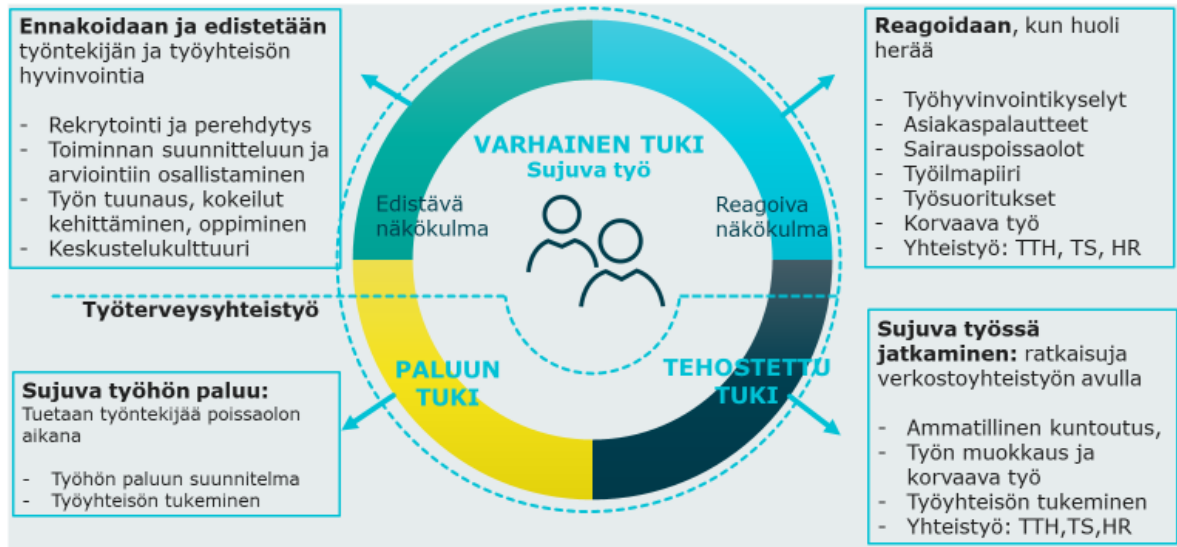
Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli

Kajaanin kaupungilla on käytössään 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 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. Päivitetyn 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.

Aktiivisen tuen toimintamalli sisältää menettelytavat työntekijän terveystarkastukseen/työkyvyn arviointiin lähettämiseksi työterveyshuoltoon. Kevan työkykyjohtamisen mallin mukaisesti työkykyjohtamisen pääpainon tulee olla työkykyriskien ennakoinnissa ja työntekijän työkyvyn ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä.

Lähiesimiehen työkykyjohtaminen on osa normaalia esimiestyötä



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.

Aktiivinen tuki koostuu neljästä osiosta:

1. **Ennakoiva toiminta:** Ennaltaehkäisee työkyvyn heikentymistä edistämällä toiminta- ja työkykyä jokapäiväisellä toiminnalla ja työn johtamisella.
2. **Reagoiva toiminta:** Auttaa työyksikköä tunnistamaan ja löytämään esihenkilön johdolla ratkaisuja tilanteisiin, jotka pitkittyessään johtaisivat työkyvyn ja työmotivaation heikkenemiseen.
3. **Tehostettu tuki työkyvyn heikentyessä:** Tarvitaan silloin, kun työyksikön omat resurssit eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa. Apuna toimii eri toimijatahojen verkostoyhteistyö.
4. **Työhön paluun tuki:** Mahdollistaa onnistuneen työhön paluun pitkän poissaolon jälkeen. Pitkän poissaolon jälkeen tulee yhteistoiminnassa huolehtia lakisääteisestä työhön palaavan työnopastuksesta ja perehdyttämistä työpaikan toimintaan. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat turvallisen työn maaperä.

Työkyvyn tuki

Työkyvyn tuki tarkoittaa toimenpiteitä, joilla tuetaan työikäisten työssä jatkamista ja työhön paluuta työpaikan, työterveyshuollon, kuntoutuksen, koulutuksen, sosiaalipalvelujen, te-hallinnon ja sosiaaliturvan keinoin.

Työnantajan tehtävänä on työturvallisuuslain mukaan huolehtia siitä, että työntekijöiden työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset. Tämä tehtävä edellyttää työpaikalla hyvää



yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Työpaikan keinovalikoimaan kuuluvat myös esimerkiksi työturvallisuuden kehittäminen, työyhteisöjen kehittäminen ja työterveysyhteistyö.

Ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat työkokeilu, työhönvalmennus, uudelleen koulutus ja elinkeinotuki yritystoiminnan käynnistämiseen. Palvelu on tarkoitettu henkilölle, jolla on työkyvyttömyyden uhka ja ammatillinen kuntoutus katsotaan tarkoituksenmukaiseksi. Kuntoutuksen ajalta voi saada kuntoutusetuutta. Ammatillista kuntoutusta järjestävät esimerkiksi työeläkevakuutusyhtiö Keva, Kela ja vakuutusyhtiöt.

Koulutuksen keinoja voidaan käyttää, jos osatyökykyinen tarvitsee lisää koulutusta voidakseen siirtyä paremmin terveydentilaansa vastaavaan työhön tai työympäristöön. Koulutuksella tarkoitetaan myös toisen asteen ammatillista peruskoulutusta, ammatillista täydennyskoulutusta, korkeakoulutusta, oppisopimuskoulutusta ja työpaikkakoulutusta. Koulutuspalveluja tuottavat toisen asteen ammatilliset oppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja yliopistot, yksityiset koulutuspalvelujen tuottajat ja työpaikat.

Työkykyjohtamisen tueksi ja työturvallisuuden edistämiseksi järjestetään koulutuksia esimerkiksi Vaikean asian puheeksi ottaminen, Työkyvyn aktiivisen tuen malli, Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun -tilanteet 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.

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 kokonaiskyvykkyys 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 2025

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 23, työntekijät 136)

Osaamisen kehittämistarpeiden lisäksi olemme tunnistaneet 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 2025.

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. Kajaanin kaupunkistrategian päivitys aloitetaan v. 2025 ja tämän myötä tulee avata henkilöstölle strategista ajattelua ja jalkauttaa strategiatyötä.

2. Työhyvinvointijohtaminen

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. Henkilöstöpalveluissa on suunnitteilla työhyvinvointijohtamiseen liittyvä hanke, jonka avulla voidaan tarjota tukea työhyvinvointijohtamiseen ja vahvistaa tarvittavaa osaamista.

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.



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.

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.

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 asiantuntijahaastattelusta. MAPA-kouluttajat ovat osallistuneet päivityskoulutukseen ja jatkavat henkilöstön MAPA-koulutuksia vuonna 2025.

7. Asiakirjahallinto, tietosuoja- ja tietoturvaosaaminen

Tietosuoja- ja tietoturvaosaamiseen liittyvä osaaminen kaipaa vahvistamista. Tarjotaan henkilöstölle koulutusta, jolla varmistetaan, että henkilöstöllä ja tiedonhallintayksikön lukuun toimivilla on riittävä tuntemus voimassa olevista tiedonhallintaa, tietojenkäsittelyä sekä asiakirjojen julkisuutta ja salassapitoa koskevista säädöksistä, määräyksistä ja tiedonhallintayksikön ohjeista.

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 helmikuussa 2025, joka on tarkoitettu uusille esihenkilöille sekä jo jonkin aikaa esihenkilötehtävissä toimineille. Esihenkilövalmennukseen osallistumiseen on vahva suositus. Koulutuksessa käymme läpi esihenkilötyössä vaadittavia osaamisalueita, ja osallistujat perehdytetään Kajaanin kaupungin työ- ja toimintakulttuuriin, toimintamalleihin ja järjestelmiin. Koulutuksen tavoitteena on avata esihenkilötyön kokonaiskuva ja vahvistaa esihenkilön perustehtävän ja roolin ymmärtämistä. Valmennuksessa kouluttajina toimivat pääasiassa Kajaanin kaupungin johtavat viranhaltijat ja eri alojen asiantuntijat. Koulutuksen sisältö koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Orientaatio esihenkilövalmennukseen
2. Minä esihenkilönä



3. Talouden ja hankintojen johtaminen
4. Esihenkilön oikeudet, velvollisuudet ja vastuut
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, vahvuusajattelu ja positiivinen johtaminen arjen esihenkilötyössä

Esihenkilöille on rakennettu osaamistarvekartoitus, jonka tavoitteena on tehdä näkyväksi akuutit osaamistarpeet. Kuukausittaisten esihenkilöinfojen yhteyteen ja klinikkatunteihin rakennetaan esihenkilöiden koulutuskokonaisuus seuraavista aihealueista: työlainsäädäntö, työkykyjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, työturvallisuuteen liittyvä osaaminen ja talouden johtaminen.

Henkilöstön oma arvio osaamisesta

Osaamistarvekartoituksessa on koottu akuutit osaamistarpeet. Kyselyyn vastasi 136 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: 159

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

Työyhteisökysely

Työyhteisökysely toteutettiin viimeksi vuonna 2023 Positiivisen johtamisen hankkeen yhtenä toimenpiteenä. Tämän Positiivinen organisaatio -kyselyn pohjalta on määritelty työyksikkökohtaiset kehittämistoimenpiteet. Yksikkökohtaiset tulokset on käsitelty yksikkökohtaisesti työpaikkakokouksissa. Henkilöstöpalveluista on tarjottu työyksiköille tarpeenmukaista kehittämisen tukea ja seurantaa. Seuraavaa työyhteisökysely on tarkoitus toteuttaa vuoden 2025 aikana.



Mitä osaamista tarvitaan Kajaanin kaupungissa?

Nykyaikainen työelämä vaatii henkilöstöltä substanssiosaamisen lisäksi työyhteisötaitoja, kehittämisa osaamista 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 Työhyvinvointi ja työkyky ICT-osaaminen, tekoäly ja digitalisaatio Tietosuoja- ja tietoturva Strateginen osaaminen
JOHTO- JA ESIHENKILÖTEHTÄVÄT:	Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö Henkilöstön työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen Talouden hallinta ja hankintaosaaminen Riskienhallinta ja vaarojen arviointi Asiakirjahallinto Tiedolla johtaminen
HALLINTO-JA TUKIPALVELUHENKILÖSTÖ:	Järjestelmien ja toimintatapojen tehokkaampi hyödyntäminen Tiedolla johtaminen Tekoälyn hyödyntäminen Työyhteisötaidot
PERUSOPETUKSEN OPETUSHENKILÖSTÖ:	Vuorovaikutus- ja kohtaamisaosaaminen Muutostilanteessa toimiminen Lainsäädäntöosaamisen vahvistaminen KVTES-koulutus OVTES-koulutus MAPA-koulutus Tuen mallin uudistus Ensiapukoulutus
PERUSOPETUKSEN TUKIHENKILÖSTÖ:	Vuorovaikutus- ja kohtaamisaosaaminen Muutostilanteissa toimiminen MAPA-koulutus Ensiapukoulutus
VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖ:	Digitaalinen osaaminen Vuorovaikutus- ja kohtaamisaosaaminen Työhyvinvointi Laadun arviointi Pedagogisen johtajuus KVTES/OVTES-koulutukset Varhaiskasvatus- /esiopetussuunnitelman sisältöihin ja painopistealueisiin liittyvät koulutukset Digiosaamisen vahvistaminen
KULTTUURIALAN HENKILÖSTÖ:	Turvallisuusosaaminen ja ensiaputaidot Kestävä kehitys ICT-osaamisen vahvistaminen Vuorovaikutus- ja kohtaamisaosaaminen



	Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo osaaminen Työhyvinvointiosaaminen ja palautuminen toiminnan arviointi ja tilastointi Viestintäosaaminen, Sosiaalinen media, AI- mahdollisuudet Kestävä kehitys työhyvinvoinniosaaminen Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaaminen (saavutettavuus)
ATERIA JA PUHTAANAPITOHENKILÖSTÖ:	Digitaitojen lisääminen käytössä olevien järjestelmien kannalta Ammattiosaamisen ylläpitäminen Perehdyttämistaitojen lisääminen Englannin arkikielitaidon herättely käytännön työtilanteissa. Tiimitaitojen kasvattaminen
TEKNINEN HENKILÖSTÖ:	Tekoälyn hyödyntämisen tunnistaminen ICT –osaaminen ja digitalisaation hyödyntäminen palvelutuotannossa. Työturvallisuus ja asiakasturvallisuus Tiimityöskentely Palvelumuotoilu Asiakaskuuntelu Tekoälyn hyödyntämisen tunnistaminen

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
- Kehittämiprojektit 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
- Itsearvioinnit

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 työkykykokulma 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.

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 kehittämällä voidaan vapauttaa voimavaroja uusille toimintatavoille ja uuden oppimiselle. Prosessien kuvaamiselle organisaatiossa on yhteinen sähköinen alusta (IMS).

Tehtäväkierto

Tehtäväkierron tarkoituksena on tarpeen mukaan tarjota mahdollisuus työntekijöille työskennellä eri yksiköissä ja työtehtävissä. Tehtäväkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jonka tarkoituksena on laajentaa organisaation työntekijöiden osaamisalueita ja samalla hyödyntää työntekijöiden osaamista organisaation eri puolilla. Parhaimmillaan tehtäväkierto voi myös lisätä työntekijöiden arvostusta organisaation muita toimintoja kohtaan sekä auttaa hahmottamaan yhteistyön merkityksen eri toimintojen välillä. Tyypillisimmillään tehtäväkierto toteutuu sijaistamisina sekä hankkeisiin ja projekteihin osallistumisena.

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 2025 kuukausittain. Infoissa 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. Työntekijä saa vuosittain koulutusten järjestämisestä koulutuskorvausta. 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.

	Koulutuspäivät 2024	Palkkakulut 2024	Muut kulut (* 2024)	Kulut Yhteensä 2024
Kaupungin johto ja konsernipalvelut	128	18 688	38 963	57 651
Sivistystoimiala	1 910	214 511	83 090	297 601
Ympäristötekniinen 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 koulutusliikelaitos	457	64 306	294 482	358 789
Liikelaitokset yhteensä	542	72269	302355	374623

	Koulutuspäivät 2023	Palkkakulut 2023	Muut kulut (* 2023)	Kulut Yhteensä 2023
Kaupungin johto ja konsernipalvelut	227	80 953	26 934	107 887
Sivistystoimiala	2 501	211 765	86 204	297 969
Ympäristötekniinen 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 koulutusliikelaitos	627	77 141	133 258	210 399
Liikelaitokset yhteensä	793	93649	142786	236435

*) 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.

