

Osaamisen kehittämisen suunnitelma

(Jatkossa Henkilöstö- ja
koulutussuunnitelma)

Sisällysluettelo

1. Siun sote – oppiva organisaatio ja jatkuvan oppimisen mahdollistaja	3
2. Osaamisen arviointi.....	3
2.1 Kehityskeskustelu – mahdollisuus oman osaamisen reflektointiin.....	3
2.2 Osaamiskartoitus osa osaamisen systemaattista arviointia	4
2.3 Osaamisen kehittämisen suunnitelmat toimi- ja palvelualueitasolla	4
3. Osaamisen kehittämisen menetelmät	5
3.1 Perehdys osana ammatillista kehittämistä ja kehittymistä.....	6
3.2 Mentorointi ammatillisen kasvun ja hiljaisen tiedon siirtämisen tukena	7
3.3 Verkko-oppiminen ja tulevaisuus.....	8
3.4 Tavoitteellinen työkierto mahdollistaa urapolut	8
3.5 Täydennyskoulutus -perinteinen osaamisen kehittämisen menetelmä	9
3.6 Simulaatio-oppiminen osaamisen varmistamisen ja kehittämisen menetelmänä	10
4. Osaamisen johtaminen	10
4.1 Osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden arviointi.....	11
5. Suunnitelman seuranta ja arviointi	12
6. Osaamisen kehittämistä ohjaavat lait, suositukset ja ohjeet.....	13
LÄHTEET	15

Tekijät Osaamisen kehittämisen palvelut

1. Siun sote – oppiva organisaatio ja jatkuvan oppimisen mahdollistaja

Työelämä on jatkuvassa murroksessa ja myös maailmanlaajuiset kriisit tuovat omat haasteensa työelämään. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudistumiskyvykkyyttä, jatkuvaa oppimista sekä organisaation että myös yksittäisten työntekijöiden tasolla entistä enemmän. Henkilöstön osaamisella, työn hallinnalla ja työn sujuvuudella on suuri merkitys asiakaspalvelun laadulle, mutta niillä on merkitystä myös henkilöstön työhyvinvointiin sekä organisaation pito- ja vetovoimaan. Oppiva organisaatio -malli mahdollistuu, kun koko organisaatio ja kaikki työntekijät sitoutuvat jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Esihenkilöt toimivat osaamisen kehittämisen mahdollistajina, mutta myös työntekijöillä itsellään on vastuu oman osaamisen varmistamisesta ja kehittämisestä.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategian yhtenä tavoitteena on huolehtia henkilöstön riittävydestä, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja sitoutuneisuudesta. Lisäksi yksi strategian kriittinen menestystekijä on osallistava ja valmentava lähijohtaminen. Siun sotessa tulee kyetä tunnistamaan kriittiset osaamistarpeet ja huomioitava tulevaisuuden osaamistarpeet ja vastata näihin tarpeisiin erilaisin osaamisen kehittämisen menetelmin. Osaamista tulee arvioida sekä yksilö-, yksikkö-, ja organisaatiotasolla. Lisäksi meidän tulee johtaa osaamista näihin tarpeisiin ja organisaation strategiaan tavoitteisiin vastaten.

Tämä osaamisen kehittämisen suunnitelma päivittyy jatkossa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaksi lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (13.4.2007/449) pohjautuen. Tämän lisäksi toimi- ja palvelualueittain tullaan luomaan osaamisen kehittämisen suunnitelmat, joihin määritellään kunkin toimi- ja palvelualueen osaamisen kehittämisen tarpeet ja edelleen näihin pohjautuen yksikkökohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat, jotka ohjaavat tulevan hyvinvointialueen osaamisen kehittämistä ja johtamista.

2. Osaamisen arviointi

Siun sotessa arvioidaan jatkuvasti henkilöstön osaamistarpeita niin, että ammatin sisältö ja työn edellyttämä osaaminen ovat tasapainossa. On tärkeää tarkastella mitä osaamista meillä on, mitä osaamista meillä puuttuu, mitä osaamista meillä häviää/lähtee ja mikä osaaminen meillä on kriittistä osaamista. Tällaisella osaamistarpeiden ennakoinnilla ja henkilöstön osaamisen suunnitelmallisella kehittämisellä voimme varmistaa tarvittavan osaamisen riittävyden lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (TEM, 2020.)

2.1 Kehityskeskustelu – mahdollisuus oman osaamisen reflektointiin

Siun sotessa on käytössä vuosittain pidettävät yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelut, joiden tavoitteena on, että työntekijällä on mahdollisuus käydä läpi ja määritellä omaa osaamistaan sekä pohtia omia kehittymistarpeitaan. Kehityskeskustelussa työntekijä käy yhdessä esihenkilönsä kanssa läpi omaa

osaamistaan suhteessa omaan työtehtäväänsä, yksikkönsä toimintasuunnitelmaan ja sen tavoitteisiin sekä Siun soten strategiaan. Siun soten yksilökehityskeskustelujen käyntiasteen vuosittainen tavoite on 100 %. (Siun soten intra, 2022.)

Kehityskeskustelun yhteydessä laaditaan työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteuttamista tulee seurata säännöllisesti kehityskeskusteluiden yhteydessä. Esihenkilö laatii mm. käymiensä kehityskeskusteluiden pohjalta vuosittain oman vastuualueidensa osaamisen kehittämisen suunnitelmat, joihin hän kuvaa henkilöstönsä osaamisen nykytilan, yksikön osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä ennakoii tulevaisuuden muutoksia. Työyksikkökohtainen suunnitelma mahdollistaa konkreettisen koulutussuunnitelman laatimisen yhteistyössä osaamisen kehittämisen palveluiden kanssa.

2.2 Osaamiskartoitus osa osaamisen systemaattista arviointia

Siun soten osaamisen kehittämisen palvelut ovat pilotoineet vuonna 2021–2022 osaamiskartoituksia Siun soten asumispalveluihin, kotihoitoon, vastaanottopalveluihin, vammaispalveluihin, varahenkilöstöön sekä naistenkeskukselle yhteistyössä C&Q Systems Oy:n kanssa. Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää, vastaavatko henkilöstön tiedot, taidot ja asenteet organisaation strategisia osaamistarpeita ja millaisia osaamiskuiluja yksilö- tai yksikkötasolla on olemassa. (Leveälähti ym.2019, 20).

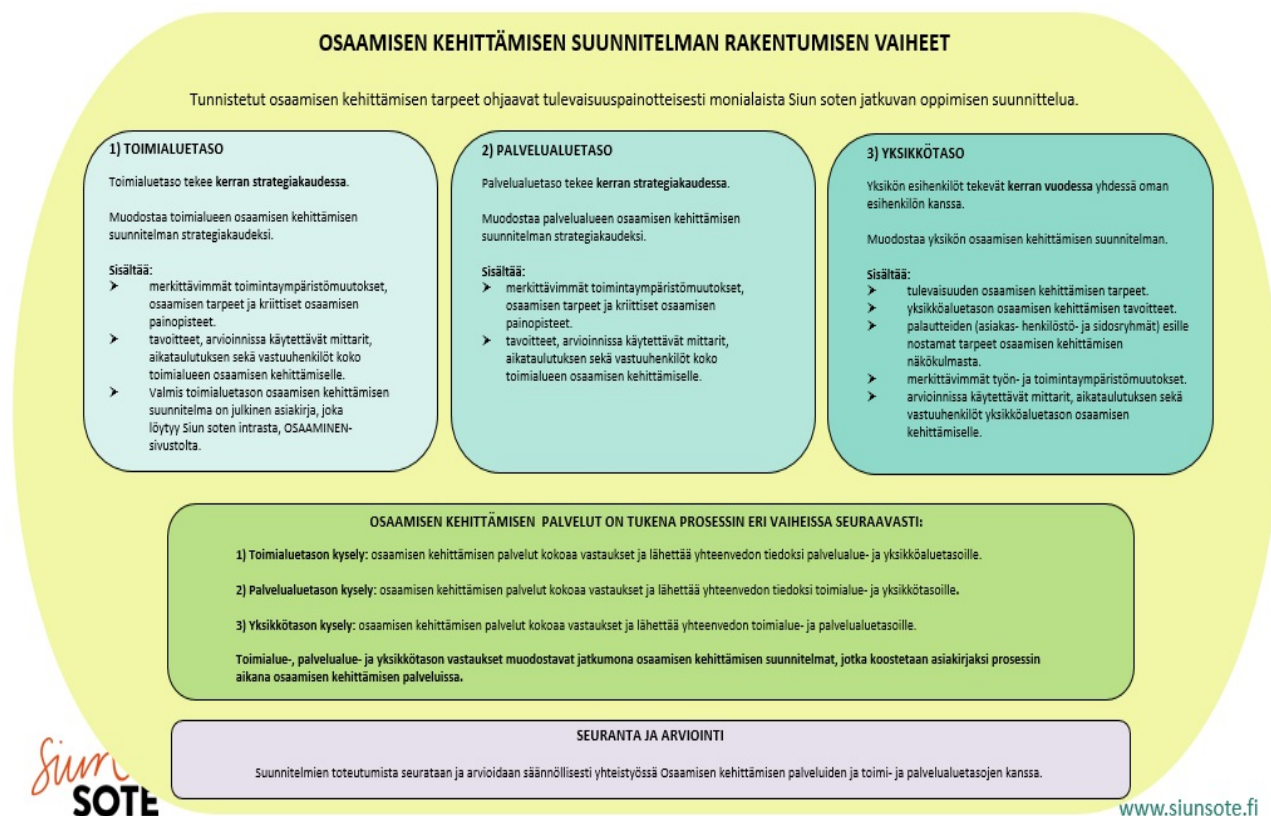
Pilottikokeilujen avulla on voitu tarkastella osaamiskartoituksen käytettävyyttä henkilöstön osaamisen kehittämisen työvälineenä. Pilottien tulosten avulla on voitu todeta, että osaamiskartoitukset ovat tulevaisuudessa yksi Siun soten osaamisen kehittämisen työkaluista, jonka avulla voidaan kartoittaa osaamisen yleinen taso, kirkastaa ydinosaamista sekä selvittää vahvuudet ja kehittämiskohteet niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

2.3 Osaamisen kehittämisen suunnitelmat toimi- ja palvelualueitasolla

Vuonna 2023 Siun sotessa otetaan käyttöön porrastetusti toimialue-, -palvelualue- ja yksikkötasoiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Suunnitelmien tavoitteena on tunnistaa tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeet ja ohjata monialaisesti Siun soten jatkuvan oppimisen suunnittelua. Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa arvioidaan ja päivitetään vähintään yksikkötasolla vuosittain ja toimialue- ja palvelualueitasolla kerran strategiakaudessa.

Keväällä 2023 osaamisen kehittämisen suunnitelmat tulevat käyttöön pelastuslaitokselle, ympäristöterveydenhuoltoon sekä yhteisiin palveluihin. Syksyllä 2023 suunnitelmien käyttöönotto laajenee muihin Siun soten toimialueisiin.

Alla olevassa kuvassa on kuvattuna osaamisen kehittämisen suunnitelman prosessi, vastuut sekä seuranta ja arviointi.



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen suunnitelman rakentumisen vaiheet

3. Osaamisen kehittämisen menetelmät

Siun sote on oppiva organisaatio, jossa painotetaan jatkuvan oppimisen periaatteita. Oppivalla organisaatiolla tarkoitamme Siun sotea organisaationa, joka jatkuvasti kehittää toimintaansa tulevaisuuttaan varten. Oppivan organisaation ajatuksen mukaisesti näemme tärkeinä osaamista kehittävinä asioina erityisesti me-hengen, oppimisen mahdollistamisen, osaamisen ja kyvykkyysien vahvistamisen, tiimityön tärkeyden, monialaisen työskentelyn, virheistä oppimisen ja valmentamisen kulttuurin luomisen. Näiden lisäksi korostamme työssä oppimista ja oppimisen mahdollistavan ilmapiirin luomista. (Impinen, 2021, 10–11).

Näemmekin, että osaaminen kehittyy parhaiten työssä oppimalla, jonka mukaan oppiminen ja uuden omaksuminen on jokapäiväistä toimintaa. Työpaikka itsessään nähdään oppimisympäristönä. Lisäksi erilaisten harjoitteiden teko ja niiden toistaminen, haasteellisten työtehtävien suorittaminen, kollegoiden

työskentelyn havainnointi, palautteen antaminen ja saaminen, oman toiminnan reflektointi, mentorin tai ohjaajan kanssa työskentely sekä yhteistoiminta erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa on osaamisen kehittämisen ydintä. Kollegoiden välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on osaamisen ja oppimisen kannalta tärkeä merkitys. (Kuva 2. Siun sote - Oppiva organisaatio)



Kuva 2. Siun sote – Oppiva organisaatio

3.1 Perehdys osana ammatillista kehittämistä ja kehittymistä

Osaamista vahvistetaan ennen kaikkea oikea-aikaisella, suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdyttämisellä. Perehdyttäminen on yksi organisaatiomme kulmakivistä. Tavoitteenamme on varmistaa onnistuneen perehdyttämisen avulla, että uusi työntekijä voi tutustua Siun soteen työpaikkana, organisaatioomme, sen arvoihin, tavoitteisiin ja päämääriin, työyhteisöön, työympäristöön sekä työtehtävään mutta myös työhön kohdistuviin odotuksiin.

Suunnitelmallinen ja hyvä perehdyttäminen tuovat etuja sekä uudelle työntekijälle, vastaanottavalle työyhteisölle että koko organisaatiolle. Parhaimmillaan onnistunut perehdytys:

- vahvistaa positiivista tulokaskokemusta
- vahvistaa osaamista, työn laatua sekä tuloksellisuutta
- lisää työhyvinvointia ja työyhteisön hyvää työilmapiiriä

- sitouttaa tehokkaasti moniammatillisen organisaation jäseneksi ja on turvallisen työympäristön lähtökohta
- edistää suunnitelmallisuutta, dokumentointia ja jatkuvuutta
- lisää toiminnan arviointia sekä kehittämistyötä
- on kehittymismahdollisuus koko työyhteisölle ja organisaatiolle.

(Siun soten intra, 2022).

Jotta perehdytys olisi kaikkien siunsotelaisten oikeus, Siun sotessa on käytössä organisaatiotasoinen perehdytysohjelma, joka on tarkoitettu kaikille uusille tai tehtäviä vaihtaville, esihenkilötehtävissä aloittaville tai pitkiltä vapailta palanneille työntekijöille.

Siun soten perehdytysohjelma kuvaa perehdytyksen tavoitteet, perehdytystä ohjaavat periaatteet, vastuut sekä Siun soten perehdytysprosessin. Se koskee kaikkia virka- ja työsopimussuhteisia työntekijöitä ja ohjaa työntekijän henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatimista. Tämän yleisperehdytyksen lisäksi työntekijän kokonaisperehdytykseen sisältyvät yksikössä tapahtuva työhön opastus ja ammatillinen perehtyminen sekä SiunOpissa tapahtuva yleisverkkoperehdytys.

Voit tutustua Siun soten perehdytysohjelmaan tarkemmin Siun soten intrasta.

3.2 Mentorointi ammatillisen kasvun ja hiljaisen tiedon siirtämisen tukena

Siun sotessa on käytössä mentorointi, joka mahdollistaa ammatillisen kasvamisen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen osana osaamisen vahvistamista. Mentorointia hyödynnetään perehdyttämisen jälkeen yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä, mutta myös tarpeen vaatiessa yksittäisenä menetelmänä.

Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea aktorin ammatillista kasvua. Mentoroinnissa pyritään välittämään käytännön kokemuksen kautta tullutta laaja-alaista työelämäosaamista. Lisäksi mentorointi:

- Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutteista ja tavoitteellista ohjausta ja tukea
- Aktorin kysymykset, kiinnostuksen aiheet ja tavoitteet määrittävät mentoroinnin sisällön
- Mentorointikeskustelut perustuvat luottamuksellisuuteen, sitoutumiseen ja avoimuuteen. Keskeistä on tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen
- Mentorointi on prosessi, jossa on läsnä vahva kehityslähtöisyys
- Mentoroinnin prosessi Siun sotessa määritelty toimintaohjeessa 17/2019

(Siun soten intra, 2022).

Voit tutustua mentorointiin sekä mentoroinnista tietoa antaviin mentorointikoulutuksiin Siun sotessa Siun soten intrasta sekä ilmoittautumalla koulutuksiimme koulutuskalenterimme kautta.

3.3 Verkko-oppiminen ja tulevaisuus

Verkko ja verkko-opiskelu ovat muuttaneet tapojamme työskennellä ja oppia myös meillä Siun sotessa. Kehitämme ja uudistamme verkko-oppimisympäristöjä, jotta verkko-oppiminen vastaisi ja syventäisi yhä enemmän perusosaamista työelämän muuttuvien tarpeiden näkökulmasta.

Verkko-oppimisessa korostuu jopa lähikoulutusta enemmän työntekijän oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus, mutta myös tiedon ja oman osaamisen jakaminen verkossa. Verkko-oppiminen soveltuu erityisen hyvin työssä oppimiseen, sillä aikaisempi työ- ja elämäkokemus toimivat hyvin oppimis- ja osaamisresursseina. Verkko-oppimisympäristö mahdollistaa joustavan ja yksilöllisen tavan opiskella ja näin se sopii myös vuorotyötä tekeville. Verkko-opiskelu vahvistaa myös digitaalisia taitoja ja madaltaa kynnystä ottaa käyttöön muita sähköisiä tieto- ja viestintäteknologian välineitä. (Siun soten intra, 2022).

Siun soten oman verkko-oppimisympäristönä toimii Moodle-oppimisympäristöt [Verkkarit](#) ja HyväOppi. Tämän lisäksi käytössä on myös muita verkko-oppimisympäristöjä kuten esimerkiksi [Oppiportti](#) ja [Potilasturvaportti](#) ja Siun soten intrassa sijaitseva SiunOppi. Osa verkko-oppimisympäristöjemme koulutuksista on lakisääteisiä, osa työnantajan velvoittamia ja osa vapaaehtoisia koulutuksia (Siun soten intra, 2022).

Tavoitteenamme on uudistaa verkko-oppimisalustamme uudella järjestelmällä, jonka kilpailuttaminen aloitetaan vuonna 2023. Tavoitteena uudella järjestelmällä on integroida useat oppimisympäristöt yhtenäiseksi oppimisalustaksi, jolloin oppiminen lisääntyy, osaamisen mittaaminen ja vaikuttavuuden arviointi paranee, oppimispolkujen syntyminen mahdollistuu sekä raportointi tehostuu.

3.4 Tavoitteellinen työkierto mahdollistaa urapolut

Siun sotessa pilotoidaan syksyn 2022 - kevään 2023 aikana tavoitteellista ja vastavuoroista työkiertoa mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä psykiatrisen klinikkaryhmän välillä. Tavoitteellisen ja vastavuoroisen työkierron malli on yksi keino hoitajien urapolkujen toteutumiseen ja työntekijän oman ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukemiseen.

Tavoitteellisessa työkierrossa työntekijä siirtyy määräajaksi organisaation toisiin toimintoihin tai yksiköihin ja palaa sitten takaisin entiseen työhönsä. Näin hän kartuttaa kokemustaan ja laajentaa omaa osaamistaan. Työkierto on mahdollisuus tutustua toisen työyksikön toimintaan, oppia uutta ja saada uusia näkökulmia työhön. Työkierron kesto tavoitteellisessa työkierrossa on noin 3–12 kuukautta - riippuen asetetuista osaamistavoitteista - ja siihen sitoudutaan sovituksi määräajaksi. Työkierron jälkeen palataan uutta oppineena takaisin omaan yksikköön. Tavoitteellinen työkierto on tarkoitettu Siun soten vakituisille työntekijöille. (Siun soten intra, 2022).

Tavoitteena tavoitteellisen työkierron pilotointimallille on, että pilotointikokemuksen myötä voimme laajentaa mallin käyttöönotto myöhemmin koskemaan koko Siun sotea. Voit tutustua Siun soten tavoitteellisen työkierron pilotointimalliin Siun soten intrasta.

3.5. Täydennyskoulutus -perinteinen osaamisen kehittämisen menetelmä

Täydennyskoulutus on perinteisin osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut suositukset täydennyskoulutuksen toteuttamiseksi. *Jos työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus tarjota henkilölle koulutusta, jotta tämä voi tehdä työtä, jota varten hänet on palkattu, on tällaisen koulutuksen oltava maksutonta ja tapahduttava työajalla. Koulutuksen tulee myös mahdollisuuksien mukaan tapahtua säännönmukaisten työvuorojen aikana.* Koulutuksen jälkeen on hyvä sopia yhdessä esihenkilön kanssa, kuinka osaamista jaetaan työyhteisössä. Osaamista voi jakaa esimerkiksi perehdyttämällä työntekijöitä uuteen toimintaan tai kertomalla koulutuksesta yksikköpalaverissa.

Täydennyskoulutukseksi määritellään:

- Siun soten ulkopuolinen koulutus
- Lyhyt- ja pitkäkestoinen kuntayhtymän sisäinen koulutus
- Toimintayksiköiden sisäinen koulutus, kesto vähintään 1 tunti
- Oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus, teoriaosuus
- Verkko-oppiminen
- Simulaatio-oppiminen
- Projektit ja kehittämishankkeet, mikäli niissä on koulutuksellisia osioita

(Täydennyskoulutusohje 3/2021, Siun sote)

Siun sotessa on tarjolla sisäistä ja ulkoista täydennyskoulutusta, jota järjestetään sekä lyhyt- että pitkäkestoisina koulutuksina. Sisäistä koulutusta järjestetään täysin omana toimintana, jolloin kouluttajat ovat Siun soten työntekijöitä tai yhteistyössä eri toimijoiden esimerkiksi oppilaitokset, yksityiset kouluttajat ja järjestöt, kanssa. Sisäinen koulutustarjonta löytyy Onni-koulutuskalenterista. Kalenterissa olevat koulutukset ovat Siun sotelaisille pääsääntöisesti maksuttomia. Mikäli koulutus on maksullinen, siitä on selkeä maininta koulutuksen sisältötiedoissa. Osallistumismaksun maksaa tällöin osallistujan toimintayksikkö. Sisäiseen koulutukseen osallistumisesta sovitaan aina ensin esihenkilön kanssa ja suullinen lupa osallistumiseen riittää. Koulutushakemusta ei tarvitse tehdä HR-järjestelmään. (Siun soten intra, 2022).

Ulkoisen täydennyskoulutuksen vastuullisena järjestäjänä on Siun soten ulkopuolinen taho. Näistä esimerkkeinä ovat kotimaassa ja ulkomailla järjestettävät koulutuspäivät, suuret kansainväliset kokoukset, kongressit, konferenssit ja opintomatkat. Ennen koulutukseen ilmoittautumista osallistumisesta sovitaan aina ensin oman esihenkilön kanssa ja luvan saatua koulutushakemus tehdään HR-järjestelmään. (Siun soten intra, 2022).

Lähiesihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että henkilöstö osallistuu peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvasta riippuen riittävästi heille järjestettyyn täydennyskoulutukseen. Lähtökohtana voidaan pitää 3–10 täydennyskoulutuspäivää vuodessa.

Siun sote on työnantajana velvoittanut henkilöstöä suorittamaan tietyt koulutukset säännöllisin väliajoin, jotta työssä tarvittava osaaminen on ajantasaista. Löydät tiedot näistä sekä jatkuvasti tarjolla olevista koulutuksistamme Siun soten intrasta.

3.6 Simulaatio-oppiminen osaamisen varmistamisen ja kehittämisen menetelmänä

Siun sotessa on käytössä simulaatio-oppiminen yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Simulaatiossa tarkoituksena on jäljitellä todellisia työelämän tilanteita, jolloin oppiminen saavutetaan tekemisen ja toiminnan kautta. Simulaatio-oppimisessä nähdäänkin olevan monia etuja:

- Simulaatiolla pyritään edesauttamaan oppijan sisäisen mallin syntymistä.
- Simulaation tavoitteena on koota yksityiskohdista rakenteinen kokonaisuus ja hidastaa opitun unohtamista.
- Simulaatioharjoittelussa tulisi hyödyntää ongelmia, jotka heräävät oppijalle itselleen ja jotka hän itse ratkaisee.
- Simulaatioharjoittelussa korostetaan itsearviointia ja myönteistä palautteen antoa.

Simulaatio-oppiminen onkin vaikuttava ja turvallinen tapa oppia, jolloin osaaminen siirtyy luonnollisimmin oikeisiin työtilanteisiin. (Siun soten intra, 2022).

Siun sotessa käytetään simulaatiota osaamisen varmistamisessa esimerkiksi traumasimulaatioissa, hätäsektiosimulaatioissa, hätätilapotilaan tunnistaminen ja elvytys -koulutuskokonaisuudessa, opiskelijamoduuliharjoittelussa ohjaajan toiminnan näkökulmasta, hoidon tarpeen arviointikoulutuksessa sekä useissa kouluttajakoulutuksissa kuten esimerkiksi Defusing- purkutilaisuuden vetäjäkoulutuksessa. Tavoitteena meillä on vahvistaa simulaatiokouluttajaverkostoa ja edelleen simulaatio-oppimista niin, että se on tulevaisuudessa työyhteisössämme joustava malli jakaa ja vahvistaa osaamista yhdessä oppien.

4. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä henkilöstön osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Ylin johto, keski- ja lähijohto sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijat vastaavat yhdessä osaamisen johtamisen kokonaisuudesta.

- Osaamisen johtamisen tulee olla osa organisaation normaalia johtamistoimintaa ja osaamisen johtamista vahvistetaan osana johtamisoaamisen kehittämistä

- Osaaminen on organisaation kriittinen menestystekijä
- Organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
- Osaaminen ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat jatkuvan arvioinnin kohteena
- Osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmässä (Viitala, 2005. 21-22).

Organisaation strategia ohjaa henkilöstön osaamisen johtamista. Lumme-Tuomala (2022) kuvailee osaamisen johtamista osaajien johtamisena, joka liittyy vahvasti organisaation strategiaan ja organisaation kyvykkyyteen ja mahdollisuuksiin houkutella, tunnistaa, kehittää ja pitää parhaat käytettävissä olevat osaajat organisaatiossa. Siun sotessa **ylin johto** vastaa osaamisen johtamisen strategialähtöisestä ohjauksesta, jolloin yhteinen suunta ohjaa osaamisen kehittämistä ja oppimista kohti yhteisiä tavoitteita. **Keskijohdon** tehtävänä on huolehtia vastuullaan olevan henkilöstönsä osaamisen ennakoinnista, tunnistamisesta ja turvaamisesta sekä osaamisen kehittymisen mahdollistamisesta. **Lähijohtajan** on tavoitteellisesti ja tietoisesti edistettävä oman vastualueen toiminnan muuttamista oppimista mahdollistavaksi yhteisölliseksi toiminnaksi. (Siun soten intra, 2022). Osaamisen kehittämisen palvelut tuottavat toimi- ja palvelualueiden johdolle tukea henkilöstön osaamisen arviointiin ja kehittämiseen erilaisten järjestelmien ja menetelmien avulla.

Osaamisen johtamisessa esihenkilön tulee määritellä suunta oppimiselle, luoda oppimista mahdollistavaa ilmapiiriä, tukea ja mahdollistaa erilaisia oppimisprosesseja sekä johtaa omalla esimerkillään. (Viitala, 2005). Johtajuustutkimuksen (Aura, 2022) mukaan osaamisen johtaminen on Siun sotessa hyvällä tasolla (verrattu sadan organisaation tutkimusdataan), mutta silti 25 % esihenkilöistä kokee johtavansa osaamista heikosti ja vain kolmannes (29%) hyvin. Osaamisen johtamista tulee siis edelleen vahvistaa osana johtamisosaamisen kehittämistä.

Toimialue-, palvelualue- ja yksikkötasokohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat tukevat sekä osaamisen johtamista että osaamisen arviointia tulevaisuudessa. (kts. tarkemmin kohta 2.3 osaamisen kehittämisen suunnitelmat toimi- ja palvelualueetasolla). Lisäksi erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät toimivat osaamisen johtamisen työkaluina ja vahvistavat oppivan organisaation ja jatkuvan oppimisen -mallia.

4.1 Osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arviointi osaamisen kehittämisen kannalta ei ole yksinkertaista eikä sitä pystytä useinkaan suoraan mittaamaan. Kun osaamisen kehittämistä suunnitellaan, on tärkeää pohtia, mitä vaikuttavuutta tavoitellaan ja kuinka sitä mitataan. (Kuva 3. Osaamisen kehittämisen vaikuttavuus).



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen vaikuttavuus

Osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta voidaan ennakoida ja arvioida ennen koulutusta, koulutuksen aikana sekä koulutuksen jälkeen. Osaamisen kehittämisen palvelut lähettävät erillisen koulutuspalautekyselyn koulutukseen osallistujille muutaman päivän sisällä koulutuksen toteutumisesta. Koulutuspalautteen tuloksien avulla arvioidaan koulutuksen järjestelyiden toteutumista sekä osallistujatytyväisyyttä.

Verkkokurssien vaikuttavuutta arvioidaan verkkokurssipalautteella, jonka osallistuja täyttää kurssin suorittamisen päätteeksi. Kurssin sisällön ja ajankäytön lisäksi osallistuja arvioi kurssilla oppimaansa sekä mitä oppimaansa hän vie mukanaan omaan työhönsä.

Isoissa koulutuskokonaisuuksissa voidaan toteuttaa erillinen alku- ja loppukartoitus, jossa mitataan koulutuksen vaikuttavuutta osallistujan odotuksien ja motivaation, oppimisen ja osaamisen, käyttäytymisen muutoksen ja hyödyn näkökulmista. Tällaisia kartoituksia tehdään esimerkiksi johtamisosaamisen kehittämisessä Riverian lähiesimiestyön ammattitutkinto- ja johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto-opintojen osalta.

5. Suunnitelman seuranta ja arviointi

Lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain muuttamisesta (631/2021) 4 a §:n mukaisesti kunnat ja kuntayhtymät ovat velvollisia arvioimaan ja seuraamaan osaamisen kehittämisen suunnitelman toteuttamista. Suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa ja muutoksien ilmetessä. Tällöin päivitetty suunnitelma käsitellään hyvinvointialueen yhteistoimintamenettelyssä.

Osaamisen kehittämisen palvelut vastaavat vuosittain täydennyskoulutuksien toteutumien raportoinnista. Tavoitteena on, että Siun sotien henkilöstö osallistuu koulutuksiin vuosittain vähintään 3 koulutuspäivää/henkilö. Siun sotessa toteutuneita koulutustietoja ja kehityskeskusteluja kerätään keskitetysti sähköisten

Onni- ja HR-järjestelmien kautta. Tiedot lähetetään edelleen Työllisyysrahastolle, josta työnantajalla on mahdollisuus hakea korvausta koulutuskorvaukseen oikeuttavasta koulutuksesta.

6. Osaamisen kehittämistä ohjaavat lait, suositukset ja ohjeet

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (631/2021) määrittelee, että hyvinvointialueella tulee laatia yhteistoiminnassa henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, josta tulee käydä ilmi

- 1) toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehittymisestä.
- 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.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa käsiteltäessä työnantajan on pyydettäessä selvitettävä, miten jatkossa on tarkoitus ylläpitää pidempään osaamisen kehittämistä vaille jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) tarkoituksena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Ammatillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä laissa työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita. Laki edellyttää, että kunnat ja kuntayhtymät ovat velvollisia laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Ennen suunnitelman lopullista hyväksymistä, siitä tulee neuvotella yhteistoiminnan hengessä. Suunnitelman tulee sisältää arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. Suunnitelmassa on lisäksi käsiteltävä yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. Lisäksi suunnitelmaan tulee kirjata, miten sitä on tarkoitus toteuttaa ja seurata. Mikäli työnantaja ei ole laatinut ammatillisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa, työnantajan on työntekijän sitä pyytäessä keskusteltava työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä.

Laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013) tarkoituksena on parantaa työnantajan mahdollisuuksia järjestää työntekijöilleen heidän ammatillista osaamistaan kehittävää koulutusta. Työnantajalla on oikeus hakea koulutuskorvausta koulutuksesta, joka perustuu taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisen lain suunnitelmaan sekä kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin ja jonka ajalta työnantaja maksaa palkkaa ja johon ei ole saatu erillistä palkkatukea. Koulutuskorvaus on 10 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta. Koulutuskorvaukseen oikeuttaa enintään kolme koulutuspäivää työntekijää kohti kalenterivuodessa. Koulutuskorvausta voidaan hakea muun muassa organisaation sisäisestä ja ulkopuolisesta koulutuksesta sekä verkko-opintojen suorittamisesta. Työkierto, perehdytys ja luottamusmieskoulutus eivät kuulu tuen piiriin. Oppisopimuskoulutuksesta korvaukseen piiriin voidaan lukea tietuopuolinen osuus, mutta käytännön työtehtävät toimintayksikössä ei oikeuta koulutuskorvaukseen.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) määrittelee, että sosiaali- ja terveydenhuollon osaamis- ja työvoimatarpeen arviointia ja ammatillisen osaamisen kehittämistä on tehtävä yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kanssa sekä muiden koulutusviranomaisten, työhallinnon ja maakuntien liittojen kanssa. Hyvinvointialueen tulee seurata sen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön, mukaan lukien sen yksityisen palveluntuottajan palveluksessa olevan henkilöstön, jolta hyvinvointialue hankkii palveluja, ammatillista kehittymistä ja huolehtia siitä, että henkilöstö osallistuu riittävästi oman alansa täydennyskoulutukseen. Henkilöstön täydennyskoulutuksessa on otettava huomioon henkilöstöön kuuluvien peruskoulutuksen pituus, työn vaativuus ja tehtävien sisältö.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) ja laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) määrittelevät, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt ovat velvollisia ylläpitämään ja kehittämään ammatin edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Työnantajan tulee seurata terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luoda edellytykset tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistumisesta sekä mahdollistaa myös muilla menetelmillä ammatillisen osaamisen kehittymistä. Sosiaalihuollon ammattihenkilön työnantajan tulee luoda edellytykset työntekijän työssä tarvittavalle perehdytykselle ja että hän voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon suositukset (2004 ja 2006) on tarkoitettu tukemaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä sekä toiminnan kehittämistä. Suositukset koskevat täydennyskoulutuksen suunnittelua, toteutusta, seuranta ja arviointia. Täydennyskoulutusta tulee seurata ja sen vaikuttavuutta arvioida yksilö-, ammattiryhmä- ja organisaatiotasolla. Täydennyskoulutuksen tulee olla suunnitelmallista ja kytkeytyä kiinteästi sosiaali- ja terveystoimen toimintakäytäntöjen ja palvelujärjestelmien kehittämiseen sekä paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin strategisiin kehittämistavoitteisiin. Työntekijällä on oikeus ja velvollisuus osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi järjestettyyn koulutukseen ja työnantajalla on velvollisuus mahdollistaa henkilöstön täydennyskoulutukseen osallistuminen.

Työsopimuslain (55/2001) ja työturvallisuuslain (738/2002) mukaisesti työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän riittävästä perehdyttämisestä ja opastuksesta selviytyä työssään, joten perehdytys ja tavanomainen työhön opastus eivät oikeuta verovähennykseen. Myöskään työtehtäviä organisaation sisällä vaihtavan työntekijän perehdytys, työkierto tai työmenetelmien muutoksesta johtuva opastus eivät oikeuta

taloudelliseen tukeen. Työnantaja voi kuitenkin olla oikeutettu verovähennykseen opastuksesta organisaation uuteen työmenetelmään tai järjestelmän käyttöön, jos se perustuu koulutussuunnitelmaan. Tällainen opastus eroaa työn ohessa tapahtuvasta, tavanomaisesta opastuksesta ja perehdytyksestä siinä, että se on suunniteltua ja koskettaa usein useampaa henkilöä, kun taas perehdyttäminen kohdennetaan yhdelle tietylle työntekijälle joko rekrytoidessa tai työtehtävien vaihtumisen yhteydessä.

LÄHTEET

Aura, O. 2020 ja 2022. Siun soten johtajuustutkimus. (organisaation sisäiset tulokset).

Impinen, S. 2021. Oppivan organisaation laadun kehittäminen. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto: Vaasa. Saatavilla

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11782/Impinen_Sirpa%20pro%20gradu%20tutkielma.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131140>

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Saatavilla

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817#Pidp447392432>

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013. Saatavilla

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994. Saatavilla

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnastakunnissa 449/2007. Saatavilla

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449#P4a>

Leveälahti, S., Nieminen, J., Nyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. 2019. Osaamisrakenne 2035.

Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakoitifoorumien ennakoitituloksia. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019:14. Saatavilla

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

Lumme-Tuomala, R. 2022. Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa. Saatavilla

[tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf \(henry.fi\)](https://www.henry.fi/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf)

Siun soten intra. 2022. Saatavilla <https://siunsote.sharepoint.com/sites/siunsote>

TEM.2020. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2020:1.

Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2010/20101326>

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Täydennyskoulutusohje 3/2021. Saatavilla [Siunsote OKP OHJE taydennyskoulutusohje.docx \(sharepoint.com\)](https://siunsote.okp.fi/ohje_taydennyskoulutusohje.docx)

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.