

Heinolan kaupungin osaamisen johtamisen toimintamalli

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ

Kehittämisen lähtökohta

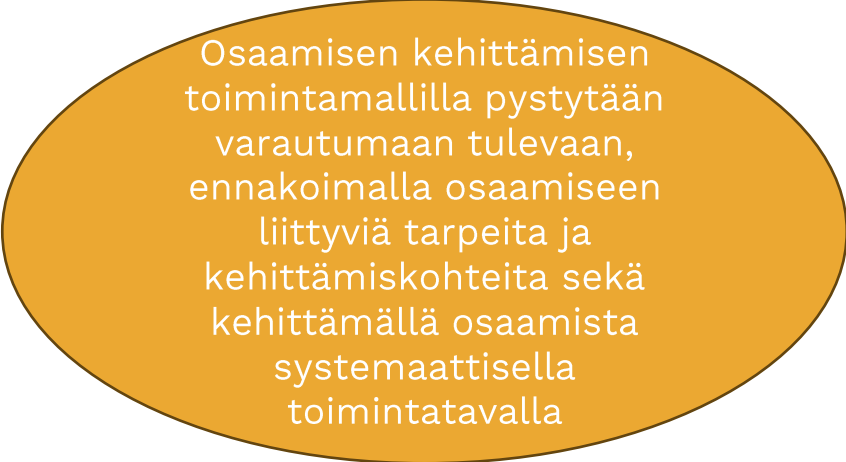


PiENi KAUPUNKi, iSO ELÄMÄ  Heinola

Tavoitteena systemaattinen toimintamalli

- Toimintaympäristön, työn sisältöjen ja käytäntöjen ja rakenteiden sekä merkityksen muutos haastaa myös osaamista –**jatkuvan oppimisen vaatimus.**
- Meillä ei ole ollut selkeää toimintamallia tai -tapoja osaamisen kehittämiseksi ja eri yksiköissä toimitaan vaihtelevalla tavalla. Meillä ei myöskään tunnistettu osaamisen kehittämisen tarpeita riittävästi ja ennakoidusti.
- Yksittäiset toimet (esim. satunnaiset koulutukset) ilman systemaattista toimintamallia eivät ole tehokkaita eivätkä tavat ole yleisesti tiedossa.
- Esihenkilöillä tulisi olla tarvittava tieto ja ymmärrys siitä, kuinka osaamisen kehittämistä edistetään ja miksi se on tärkeää sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta.

→ **Tarve osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen on siis tunnistettu, mutta työvälineet ja keinot sekä toimintamalli toteutukseen ovat puuttuneet.**



Osaamisen kehittämisen toimintamallilla pystytään varautumaan tulevaan, ennakoimalla osaamiseen liittyviä tarpeita ja kehittämiskohteita sekä kehittämällä osaamista systemaattisella toimintatavalla

Tavoitteena oppimisen käsityksen laajentaminen : Oppimisen 70-20-10 malli

70 Työhön integroitu oppiminen

- Työtä tekemällä oppiminen
- Kokeilut ja pilotoinnit
- Projektit ja hankkeet
- Työkierto ja sijaistaminen

20 Yhdessä oppiminen, muilta oppiminen

- Kollegalta oppiminen
- Yhdessä tekeminen
- Vierihoido
- Palaverit
- Palaute
- Verkostot ja yhteistyökumppanit
- Mentorointi
- Perehdytys
- Tutustumiskäynnit
- Keskustelut
- Osaamisen ja oppien jakamisen käytännöt
- Kollegavierailut

10 Muodollinen koulutus tai valmennus

- Substanssiopiskelu itsenäisesti
- Ammattikirjallisuus
- Videot ja ohjeet verkossa
- Webinaarit (esim. Eduhouse, KT)
- Etäkoulutukset
- Yksikön sisäiset mikrokoulutukset
- Seminaarit
- Sisäiset ja ulkoiset koulutukset
- Konsultit ja asiantuntijat
- Kurssit
- Opintomatkat
- Työnohjaus

Heinolan malli

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ



Heinola

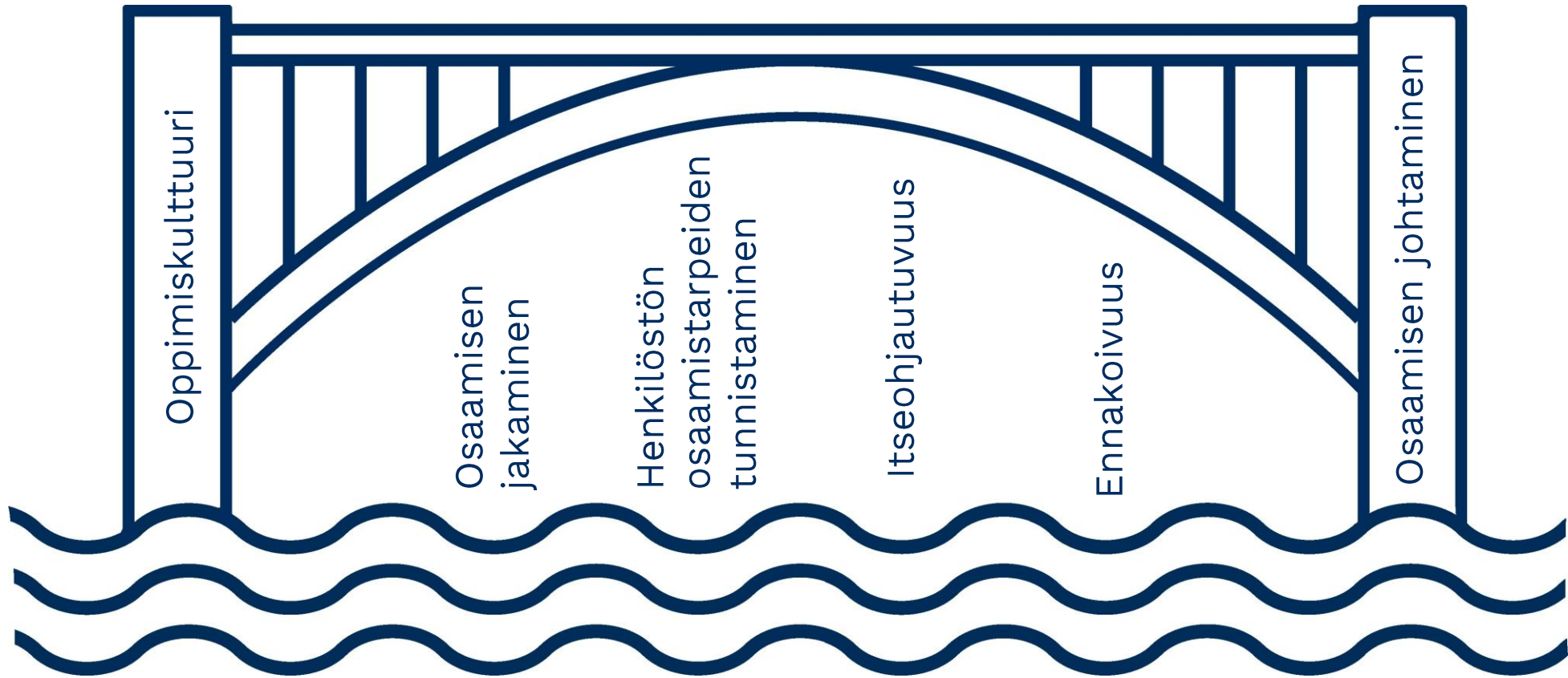
Heinolassa rakennetaan yhdessä siltoja oppimiselle – tulevaisuutta varten

Hyvinvoinnin
kasvu

Uudistuva työ
ja asuminen

Vahva
kaupunkiyhteisö

Kestävä
talous

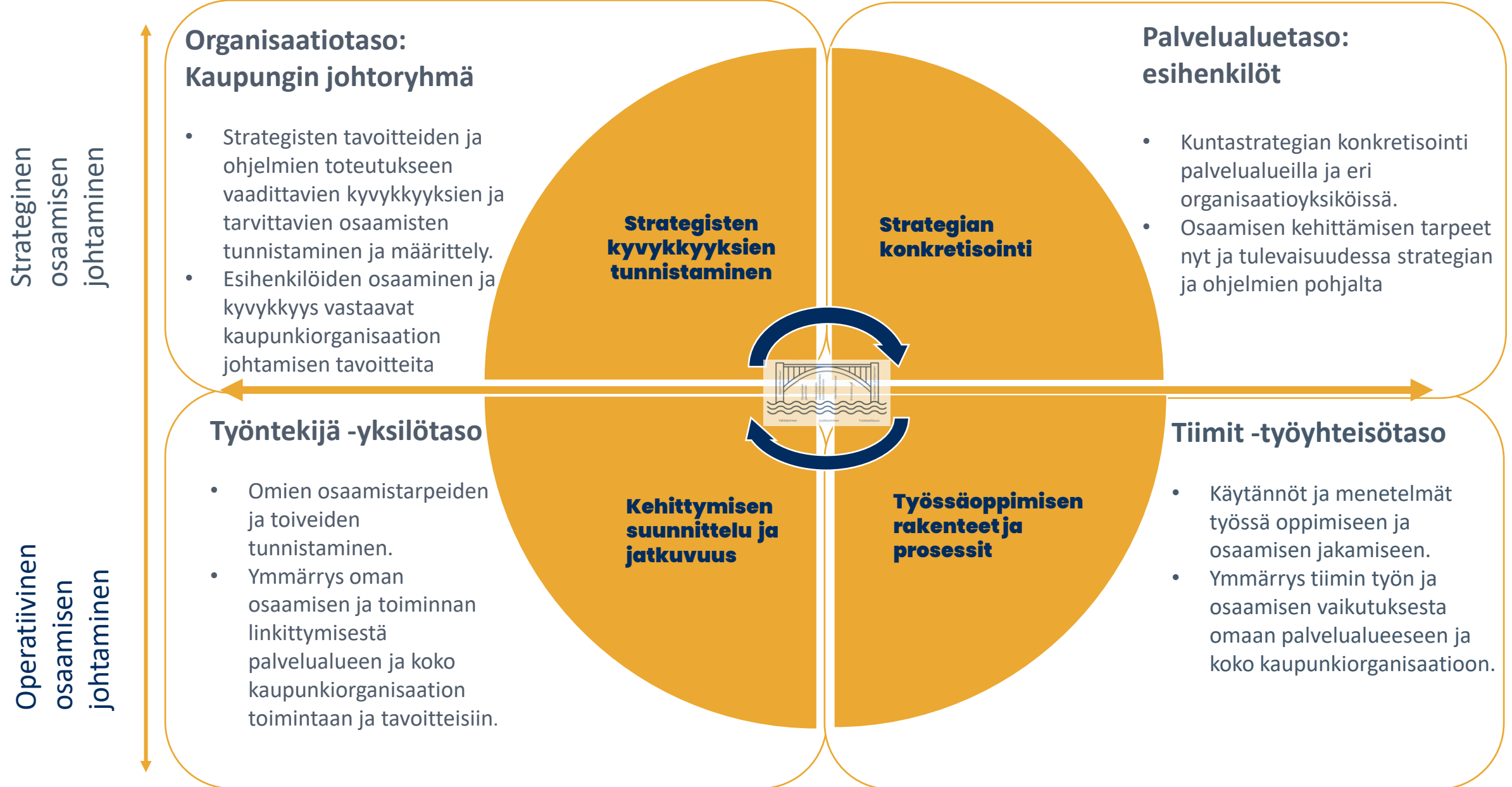


Välittäminen

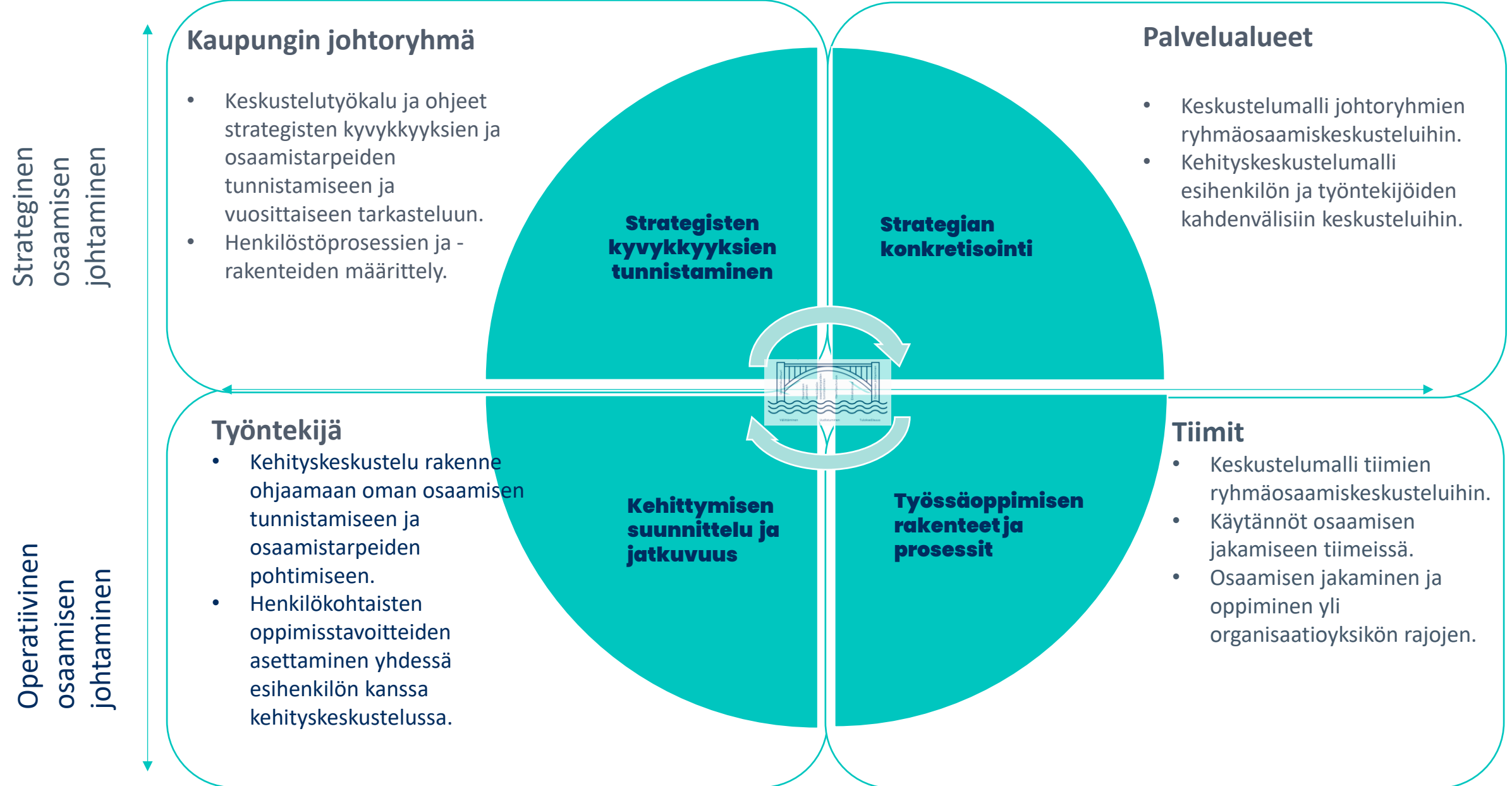
Uudistuminen

Tuloksellisuus

Heinolan kaupungin osaamisen johtamisen toimintamalli



Työkalut osaamisen kehittämiseen & johtamiseen



Vuosikellon mukainen toiminta jatkossa osaamis- ja kehityskeskustelujen kautta –neljän tason malli



Strateginen osaamiskeskustelu

- Kj johtoryhmä



Johtoryhmien osaamiskeskustelut

- Palvelualueiden johtoryhmät



Tiimien osaamiskeskustelut



Kehityskeskustelut

- Esihenkilöiden
- Työntekijöiden

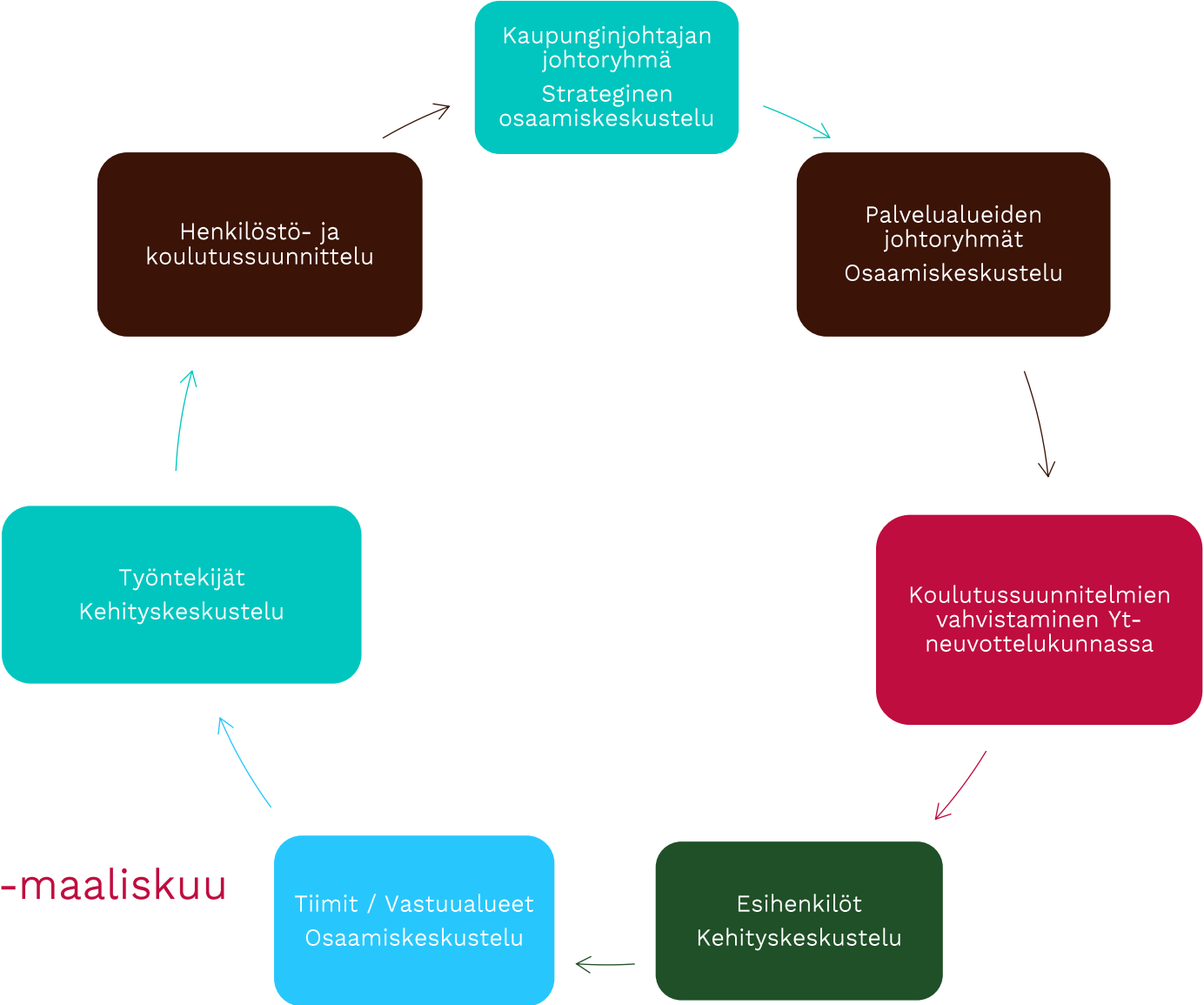
Koulutussuunnittelu

Osaamisen johtamisen vuosikello

Touko-syyskuu

Loka- joulukuu

Tammi-maaliskuu



Osaamisen johtamisen vuosikello – Opetus ja varhaiskasvatus

Touko-syyskuu

Loka- joulukuu

Kaupunginjohtajan johtoryhmä
Strateginen osaamiskeskustelu

Henkilöstö- ja
koulutussuunnittelu

Palvelualueiden johtoryhmät
Osaamiskeskustelu

Työntekijöiden yksilö
Kehityskeskustelut
/
Tiimin ryhmäosaamiskeskustelu

Koulutussuunnitelmien vahvistaminen Yt-neuvottelukunnassa

Vuorovuosi malli, henkilöstön keskustelut toteutetaan joka toinen vuosi ryhmäosaamiskeskusteluina ja joka toinen vuosi henkilökohtaisina kehityskeskusteluina.

Esihenkilöiden kehityskeskustelut

Rehtorien /
Päiväkodinjohtajien ryhmäosaamiskeskustelu

Tammi-maaliskuu

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu

- Palvelualueet kokoavat koulutussuunnitelmansa **syyskuun loppuun** mennessä, jonka jälkeen henkilöstöpalvelut kokoavat ne yhteen tarkasteltaviksi kaupunginjohtajan- ja palvelualueiden johtoryhmille sekä vahvistettaviksi Yt-neuvottelukunnalle.
- Henkilöstöpalvelut kokoaa **Keskitetyn koulutussuunnitelman koko organisaatiolle** tunnistettujen tarpeiden pohjalta, mm. käytyjen kehitys- ja ryhmäosaamiskeskustelujen sisällöistä, jonka jälkeen se viedään tarkasteltavaksi kaupunginjohtajanjohtoryhmään sekä vahvistettaviksi Yt-neuvottelukunnalle.



Kaupunginjohtajan johtoryhmän strateginen osaamiskeskustelu

- Kaupunginjohtajan johtoryhmän strategisessa osaamiskeskustelussa on tarkoitus käydä keskustelua seuraavista teemoista:
 1. Koottujen koulutussuunnitelmien läpikäynti + keskitetyn koulutuksen painopisteiden määrittely tulevalle vuodelle
 2. Yhteisten osaamisten (koko henkilöstö/ esihenkilöt) läpikäynti + tarvittavat muutokset tulevalle vuodelle
 - Edellisen vuoden osaamisten arvioinnin koko kaupunki sekä palvelualueiden osalta
 3. Heinolan kaupungin Oppimisen 70-20-10- mallin läpikäynti + tarvittavat muutokset tulevalle vuodelle
 4. Keskustelu johtoryhmän sekä laajemmin koko organisaatiotasolla seuraavista teemoista:
 1. Nykyosaaminen
 2. Tulevaisuuden osaamistarpeet
 3. Työelämä- ja yhteistyötaidot
 4. Osaamisen kehittämisen painopisteet
- Henkilöstöpalvelut kokoaa johtoryhmän keskustelun koonnin ja jakaa sen Teams kanavalle muiden johtoryhmien ja esihenkilöiden nähtäväksi, jotta tehdyt linjaukset ovat muiden hyödynnettävissä palvelualueiden johtoryhmien ja muiden tiimien ryhmäosaamiskeskusteluissa.



Yhteiset osaamiset



Pieni KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ



Heinola

Esihenkilöosaaminen

- **Strateginen johtaminen:** Kyky nähdä kokonaiskuva organisaation tavoitteista ja ohjata omaa tiimiään näiden suuntaisesti. Sisältää strategioiden jalkauttamisen, toiminnan suunnan selkeyttämisen ja pitkän aikavälin ajattelun
- **Vuorovaikutusosaaminen:** Taito kohdata työntekijät kunnioittavasti, kuunnella aktiivisesti, viestiä selkeästi ja rakentaa luottamuksellisia suhteita. Sisältää myös palautteenannon ja vaikuttavan vuorovaikutuksen keinot erilaisissa tilanteissa.
- **Osaamisen johtaminen:** Kyky suunnitella, kehittää ja tukea henkilöstön osaamista. Tähän kuuluu kehityskeskustelut, osaamistarpeiden tunnistaminen ja kouluttautumisen mahdollistaminen.
- **Palvelussuhde – ja rekrytointiosaaminen:** Tuntee työlainsäädännön, virka- ja työehtosopimukset sekä paikalliset sopimukset. Esihenkilö ymmärtää työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet sekä oman vastuunsa ja roolinsa näiden toteutumisessa. Kyvykyys toteuttaa rekrytointiprosessi oikeudenmukaisesti ja tehokkaasti. Pitää sisällään myös valintakriteerien määrittelyn, hakijoiden arvioinnin ja perehdytyksen suunnittelun.
- **Suorituksen johtaminen:** Taito asettaa tavoitteita, seurata edistymistä ja antaa palautetta työn tuloksellisuudesta. Sisältää myös tuen tarjoamisen ja kehittämistoimien suunnittelun tilanteissa, joissa tavoitteet eivät täyty.
- **Talouden ja tiedolla johtamisen osaaminen** Ymmärrys talousarviosta, kustannusseurannasta ja resurssien tehokkaasta käytöstä. Esihenkilö kykenee tulkitsemaan taloudellisia tunnuslukuja ja dataa ja tilastoja ja hyödyntämään niitä päätöksenteossa, toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.
- **Työkykyjohtaminen ja työhyvinvoinnin osaaminen:** Taito tukea työntekijöiden työkykyä ha työhyvinvointi ennakoivasti ja reagoivasti. Sisältää varhaisen tuen mallit, työterveysyhteistyön, työkyvyn seurannan ja uudelleensijoitusprosessit.

Koko henkilöstön osaamiset

- **Itsensä johtamisen taidot:** Taito tarkastella omaa toimintaa, ajattelua ja päätöksentekoa kriittisesti ja kehittäväällä otteella, joka mahdollistaa jatkuvan henkilökohtaisen kehittymisen ja paremman yhteistyön muiden kanssa. Kyky toimia oma-aloitteisesti ja vastuullisesti ilman jatkuvaa ohjausta sisältäen oman työn suunnittelun, priorisoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen osana isompaa kokonaisuutta.
- **Oppimisen ja uudistumisen osaaminen:** Kyky omaksua uusia tietoja ja taitoja sekä myönteinen suhtautuminen oppimiseen. Sisältää avoimuuden palautteelle ja halun kehittyä työn ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Valmius ja halu kohdata muutoksia rakentavasti sekä mukautua joustavasti erilaisiin tilanteisiin, joissa toimintaympäristö tai tavoitteet muuttuvat.
- **Ajattelu- ja ongelmanratkaisuosaaaminen:** Taito tunnistaa ja analysoida erilaisia tilanteita, hahmottaa kokonaisuuksia ja löytää niihin toimivia ratkaisuja. Taito hyödyntää luovuutta, analyyttisyyttä ja päätöksentekotaitoja erilaisissa työtilanteissa.
- **Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen:** Taito viestiä selkeästi, kuunnella aktiivisesti ja toimia rakentavasti muiden kanssa. Sisältää palautteenannon, yhteistyöhalukkuuden ja palveluasenteen niin sisäisissä kuin ulkoisissa suhteissa.
- **Teknologia- ja digi-osaaminen:** Kyky hyödyntää digitaalisia välineitä ja järjestelmiä tehokkaasti omassa työssä. Sisältää valmiuden omaksua uutta teknologiaa ja kehittää omaa digiosaamistaan.
- **Ammatillinen osaaminen:** Tehtäväkohtainen asiantuntemus ja ammatillinen pätevyys, joka tukee työn tavoitteiden saavuttamista. Sisältää työn vaatimien menetelmien, säädösten ja käytäntöjen hallinnan.



Ryhmäosaamiskeskustelut



Pieni Kaupunki, ISO ELÄMÄ  Heinola

Ryhmäosaamiskeskustelu

- **Keskusteltavat teemat:**

- Nykyosaaminen
- Tulevaisuuden osaamistarpeet
- Työelämä- ja yhteistyötaidot
- Osaamisen kehittämisen painopisteet

- **Keskustelun käyvät ryhmät:**

- **Palvelualueiden johtoryhmät** – käyvät keskustelun sekä palvelualueen johtoryhmän, että koko palvelualueen näkökulmasta. Käsittelevät oman palvelualueensa koulutussuunnitelman.
 - **Vastuualueet ja muut tiimit** – käyvät keskustelun oman tiiminsä näkökulmasta (varhaiskasvatuksessa ja opetuksessa joka toinen vuosi).
 - **Rehtorien ja päiväkodinjohtajien tiimit** – käyvät keskustelun sekä oman ryhmänsä, että koko vastuualueen näkökulmasta.
- Henkilöstöpalvelut kokoaa yhteen ryhmäkeskusteluista koonnit ja jakaa ne Teams kanavalle palvelualueittain.



Kehityskeskustelu



Pieni KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ  Heinola

Kehityskeskustelu

1. Keskusteluosio

- Kuluneen työvuoden arviointi
- Hyvinvointi ja työssä jaksaminen
- Ammatillinen kehittyminen
- (Esihenkilöosaaminen)
- Muut asiat

2. Osaamisen arviointi

- Kaupunginjohtajan johtoryhmä määrittää koko kaupungin henkilöstön sekä esihenkilöstön osalta arvioitavat yhteiset osaamiset

3. Tavoitteiden asettaminen

- Jokaiselle henkilöstön jäsenelle asetetaan oleelliset tavoitteet kehityskeskustelun yhteydessä, joita seurataan



Keskustelut



Osaaminen



Tavoitteet

Kehityskeskustelun teemat ja aikataulutus

1. Kuluneen työvuoden arviointi • Ydintyötehtävien kuvaus • Onnistumiset • Haasteet	2. Hyvinvointi ja työssä jaksaminen • Työhyvinvointi ja merkityksellisyys • Voimavarat ja tuki • Kuormitustekijät ja niiden kehittämistarpeet
3. Ammatillinen kehittyminen • Nykyosaaminen ja sen hyödyntäminen • Tulevaisuuden osaamistarpeet ja toiveet • Osaamisen kehittämisen tarpeet ja tuki	4. Esihenkilöosaaminen • Esihenkilöosaamisen arviointi • Tulevaisuuden kehittämiskohteet
5. Muut asiat • Osaamisten arviointi • Tavoitteiden asettaminen • Palaute ja odotukset esihenkilölle • Mahdolliset muut asiat	

- Kehityskeskustelut käydään vuosittain, lukuun ottamatta varhaiskasvatusta ja opetusta, jossa on sovittu erillisestä vuorovuosimallista, jossa henkilöstön keskustelut toteutetaan joka toinen vuosi ryhmäosaamiskeskusteluina ja joka toinen vuosi henkilökohtaisina kehityskeskusteluina.
- Henkilöstöpalvelut kokoaa keskitetyn koulutuksen tueksi osaamistarpeita kehityskeskusteluista saatavan tiedon pohjalta vuosittain anonyymisti.

Roolikuvaukset

Rooli	Tehtävä
Kaupunginjohtajan johtoryhmä	- Käsittelee palvelualueiden kootut koulutussuunnitelmat - Arvioi ja linjaa strategian pohjalta seuraavan vuoden keskitetyn koulutuksen tavoitteet ja tarpeet strategissa osaamiskeskustelussa - Määrittää koko organisaation strategiset osaamiset sekä osaamisen kehittämisen keinot ja reunaehdot
Palvelualueiden johtoryhmät	- Tunnistavat osaamiskeskustelussa palvelualueensa nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita strategian pohjalta, huomioiden kj:n joryn linjaukset - Huolehtivat oman palvelualueensa koulutussuunnitelman kokoamisesta
Esihenkilöt	- Esihenkilöille pidetään kehityskeskustelut, joissa käsitellään kaikille yhteiset teemat + erillinen esihenkilöosio - Esihenkilöt pitävät omille alaisilleen kehityskeskustelut, joissa he auttavat tiimiläisiään pohtimaan nykyistä osaamistaan, oppimistavoitteitaan sekä osaamisen kehittämisen tapojen valintaa suhteessa tarpeisiin ja tavoitteisiin - Huolehtivat omalta osaltaan tiiminsä koulutussuunnitelman laatimisesta
Tiimit / vastuualueet	Tunnistavat osaamiskeskustelussa tiimin nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita strategian pohjalta, huomioiden palvelualueen johtoryhmien linjaukset
Työntekijä	- Jokaiselle työntekijälle pidetään kehityskeskustelu yhteisen pohjan mukaisti vuosittain (varhaiskasvatus ja opetus joka toinen vuosi) - Työntekijöitä tuetaan oman osaamisen reflektoinnissa, oppimistavoitteiden määrittelyssä sekä osaamisen kehittämisen tapojen valinnassa
HR	- Valmistelee keskustelupohjat - Kokoa koulutussuunnitelmat - Tukee keskustelujen käymisessä ja prosessin toteuttamisessa
Yt- neuvottelukunta	Käsittelee ja vahvistaa palvelualueiden ja kaupunginjohtajan johtoryhmän laatimat koulutussuunnitelmat

Miten eri järjestelmät kytkeytyvät kokonaisuuteen?

Silta intra

- Kaikki Osaamisen johtamisen toimintamalliin liittyvät ohjeet löytyvät Sillasta, kuten muutkin Henkilöstöpalveluiden ohjeet

Priima-oppimisalusta

- Oppimisalusta, jolle on tarkoitus luoda Heinolan kaupungin sisäisiä verkkokursseja ja oppimispolkuja, mm. verkkokurssi esihenkilöille uudesta osaamisen johtamisen toimintamallista
- Mahdollistaa suoritustietojen keräämisen kurssin suorittaneista.

Oss- osaamisen hallintajärjestelmä

- Oss- järjestelmä on osaamisen hallintajärjestelmä, jossa kehitys- ja **osaamiskeskustelut** käydään sekä hallinnoidaan yksilöiden osaamisia ja tavoitteita sekä koulutuksia.
- Mahdollistaa tiedon keräämisen, jonka kautta toimintaa voidaan kehittää.

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ

