

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026

Sisällys

JOHDANTO.....	3
1 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA.....	4
1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne sekä arvio niiden kehittymisestä	4
1.2 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä	5
1.3 Rekrytointi ja varautuminen henkilöstön saatavuuteen	6
1.4 Periaatteet työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisessä sekä osatyökykyisten työllistämässä	7
1.5 Osatyökykyisten työllistämisen periaatteet	9
1.6 Joustavat työaikajärjestelyt	9
2 KOULUTUSSUUNNITELMA	10
2.1 Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä	10
2.2 Vuosittainen suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämiseksi	11
2.3 Periaatteet, joiden mukaisesti työnantaja hankkii henkilöstölleen työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta	13
3 ARVIOIDEN, PERIAATTEIDEN JA SUUNNITELMIEN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTAMENETTELYT	13

JOHDANTO

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelun avulla määritellään kaupungin strategian mukainen ja palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungin palveluja tuottaa oikea määrä riittävän osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi kaupungin palvelutoiminnan suunnitteluun ja ennakoi muuttuvia henkilöstön osaamistarpeita, henkilöstön määrää ja rakennetta sekä henkilöstön sijoittumista ja kohdentumista palveluprosesseihin ja yksiköihin.

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain (449/2007, yhteistoimintalaki) 4 a §:n 1 ja 2 momenttien mukaan kunnassa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, josta tulee käydä ilmi kunnan koko huomioon ottaen ainakin:

- 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; sekä
- 5) 1–4 kohdassa tarkoitettujen arvioiden, periaatteiden ja suunnitelmien toteuttaminen ja niitä koskevat seurantamenettelyt.

Yhteistoimintalain 4 a §:n 3 momentin mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee lisäksi sisällyttää periaatteet, joiden mukaan työnantaja hankkii henkilöstölleen työsopimuslain (55/2001) 7 luvun 13 §:n ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain (304/2003, viranhaltijalaki) 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta ja koulutusta.

Yhteistoimintalain 4 a §:n 4 momentin mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

- 1) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin; sekä
- 2) joustaviin työaikajärjestelyihin.

Lisäksi yhteistoimintalain 4 a §:n 5 momentin mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa käsiteltäessä työnantajan on pyydettäessä selvitettävä, miten jatkossa on tarkoitus ylläpitää pidempään osaamisen kehittämisestä vaille jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista.

Kuopiossa henkilöstö- ja koulutussuunnittelu tapahtuu talousarvion ja käyttösuunnitelmien valmistelun yhteydessä. Talous- ja käyttösuunnitelmien laatimisohejien lisäksi suunnittelua linjaavat voimassa oleva strategia, henkilöstöpoliittiset linjaukset ja muut toimintamallit.

1 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Henkilöstösuunnittelun perustana on organisaation strategia sekä toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Siinä otetaan huomioon palveluverkosto, ennakoitavissa olevat palvelutarvemuutokset ja suunnitellut toimintatapamuutokset. Se sisältää henkilöstön määrän ja organisaatioon sijoittumisen näkökulmat. Niitä tarkastellaan ja suunnitellaan, ennakoiden toimintatapa- ja asiakastarvemuutoksia. Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa toiminnan pidemmän tähtäyksen suunnittelua ja palvelutuotannon kokonaistarkastelua.

Kattavalla henkilöstösuunnittelulla luodaan pohja sekä sisäiselle että ulkoiselle rekrytoinnille, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja sisäiselle liikkuvuudelle. Johtamisjärjestelmän velvollisuus on järjestää palvelut mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja asiakasvaikuttavasti. Tästä seuraa tuotantotapojen jatkuva kehittäminen ja kriittinen arviointi. Tuotantotapojen muutoksilla ja uuden teknologian käyttöönotolla on mahdollista vaikuttaa henkilöstön määrään, rakenteeseen, osaamiseen ja organisaatioon sijoittumiseen.

Vuosien 2024–2025 kartoitettiin mahdollista kuntasektorille sopivaa markkinoilla olevaa henkilöstösuunnittelutyökalua. Kuntasektorille toimivaa järjestelmää henkilöstösuunnittelun ja seuraan ei löytynyt.

Henkilöstösuunnittelutyökalu tukisi ennakoivaa henkilöstösuunnittelua huomioiden toiminnalliset- ja osaamisen muutokset. Toimiva työkalu olisi parantanut suunnittelua, ennustettavuutta, reaaliaikaista seurantaa ja raportointia sekä tiedon analysointia.

1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne sekä arvio niiden kehittymisestä

Kaupungin henkilöstön rakenne on monipuolinen. Vakituisten virka- ja työsuhteisen henkilöstön lisäksi kaupunki palkkaa sijaisia, projekti- ja hanketyöntekijöitä, oppisopimussuhteisia, työllistettyjä, harjoittelijoita, työssä oppijoita, kausityöntekijöitä, muita määräaikaista työntekijöitä sekä opiskelijoita ja koululaisia kesäharjoittelutehtäviin. Määräaikaisen henkilöstön osuus työvoimasta vaihtelee toiminnan luonteen takia.

Kaupungin henkilöstömäärästä ja -rakenteesta raportoidaan vuosittain henkilöstökertomuksessa. Arvio vuodelle 2026 on, että henkilöstömäärä laskee, koska henkilöstökuluissa tulee saada säästöä. Talouden sopeuttamisohjelmassa vuodelle 2026 kohdistuu henkilöstökulusäästöä 0,8 M€ ja lisäksi vapaaehtoisein henkilöstösäästöihin 0.5 M€. Johtamisjärjestelmä uudistuksella tavoitellaan osaltaan henkilöstökulusäästöjä. Työntekijöiden kokonaismäärä vaihtelee päivittäin sijaisten tarpeen takia. Täyttölupamenettelyllä pyritään osaltaan kontrolloimaan henkilöstömäärän kasvua.

Henkilöstön määrä

Henkilöstön määrää tarkasteltaessa on tarkasteluajankohtana käytetty vuoden viimeistä päivää. Vuoden 2025 tarkastelussa on käytetty 30.9.2025 päivämäärää. Vuoden 2025 henkilöstömäärään vaikuttaa valtiolta liikkeenluovutuksella siirtyneet henkilöt TE-uudistuksen yhteydessä. Lukuihin ei sisälly sivutoiminen henkilöstö.

KUOPIO

Henkilöstömäärä	v. 2022	v. 2023	v. 2024	v. 2025
Vakinaiset	5759	3027	3 011	3 145
Määräaikaiset	1417	782	662	658
Työllistetyt	76	31	27	2
YHTEENSÄ	7252	3840	3 700	3 805
Osa-aikaisia	1055	472	472	485

Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne 31.12.2024				
Ikäryhmä	Vakinaisia	Määräaikaisia	Yhteensä	Osuus
< 30	139	205	344	5 %
30 - 34	282	90	372	9 %
35 - 39	352	93	445	12 %
40 - 44	397	87	484	13 %
45 - 49	441	58	499	15 %
50 - 54	407	48	455	14 %
55 - 59	517	56	573	17 %
60 - 64	447	45	492	15 %
65 -->	28	11	39	1 %
Keski-ikä	47,6	38,9	45,9	

Eläköitymisennuste

Kevan eläköitymisennusteen mukaan suurimmat poistumat viiden seuraavan vuoden aikana (2025–2029) ovat: lastenhoitajat 89 (12 % ammattinimikkeestä), varhaiskasvatuksenopettajat 49 (10 %), koulunkäynninohjaajat 44 (16 %), luokanopettajat 40 (12 %), peruskoulun yläluokkien ja lukion opettajat 35 (6,5 %), erityisopettajat 18 (11 %) ja yleissihteerit 19 (28 %).

1.2 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Kaupungin henkilöstö on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa. Virat ja tehtävät, joissa on pysyvä työvoiman tarve, täytetään toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti.

Määräaikainen palvelussuhde edellyttää perusteltua syytä. Määräaikaisen työsopimuksen tai viranhoitomääräyksen perusteltu syy on esimerkiksi sijaisuuden hoitaminen, projektiluontoinen tehtävä, kesätyö, palkkatukityöllistäminen ja tilapäinen työvoiman tarve esimerkiksi työruuhkan purkamisessa. Määräaikaisia palvelussuhteita tarvitaan jatkossakin edellä mainituissa tilanteissa.

KUOPIO

Sijaisten käytössä perusteena on asiakasturvallisuus, henkilöstömitoitukset sekä palvelun laadun ja määrän turvaaminen. Kausityöntekijöitä palkataan määräaikaisiin palvelussuhteisiin tarpeen mukaan. Hanke- ja projektityöntekijöitä palkataan vain erikseen perustellusta syystä, koska toiminnan kehittäminen on osa perustyötä (jatkuvan kehittämisen malli).

Koululaisia ja opiskelijoita palkataan erillisellä kaupungin oman työllisyyspalvelun määrärahalla vuosittain laadittavan ohjeistuksen mukaisesti kesäharjoittelutehtäviin. Tavoitteena on, että koululaiset pääsevät tutustumaan työelämään ja opiskelijat harjoittelemaan alansa tehtäviä. Tavoitteena on parantaa heidän työmarkkinakelpoisuuttaan ja edistää heidän pääsyään työelämään. Lisäksi tavoitteena on tehdä kuntasektorin työtä tutuksi alueella opiskeleville ja koululaisille.

Kaupunki pyrkii palkkaamaan harjoittelijoita edistääkseen opiskelijoiden valmistumista ja pääsyä työelämään. Opiskelijoiden palkallinen harjoittelu tapahtuu palvelualueiden määrärahalla ja erillisellä sopimuksella. Kaupungin tavoitteena on käyttää oppisopimusta sekä henkilöstön täydennys- ja /tai uudelleen koulutusmuotona että yhtenä rekrytointiväylänä kaupungin tehtäviin. Henkilöstöpalvelu ohjeistaa tarvittaessa erilaisten työsuhdemuotojen käytössä.

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon työsopimuslain 2 luvun 5 §:n ja viranhaltijain 5 luvun 22 §:n mukaiset velvoitteet tarjota tehtäviä osa-aikaiselle työntekijälle tai viranhaltijalle ennen muita rekrytointitoimenpiteitä.

Työantaja ottaa myös huomioon työsopimuslain 2 luvun 6 §:n mukaisen velvoitteen ilmoittaa vapautuvista työpaikoistaan yleisesti työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaissä työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaissä työntekijöillä. Lisäksi työsopimuslain 2 luvun 6 §:n ja viranhaltijain 5 luvun 22 a §:n mukaisesti työnantaja antaa osa-aikaisen tai määräaikaissä työntekijän tai viranhaltijan pyynnöstä perustellun vastauksen mahdollisuudesta pidentää säännöllistä työaikaa tai palvelussuhteen kestoaikaa.

Henkilöstövähennyksissä, joissa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan taloudellisin ja tuotannollisin perustein, työnantajalla on työsopimuslain 7 luvun 4 §:n mukainen ja viranhaltijain 37 §:n mukainen muun työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus sekä työsopimuslain 6 luvun 6 §:n mukainen ja viranhaltijain 46 §:n mukainen ns. takaisinottovelvollisuus. Takaisinottovelvollisuus on voimassa neljä kuukautta työsopimussuhteen päättymisestä tai kuusi kuukautta, jos työntekijän työsuhde on jatkunut keskeytymättä vähintään 12 vuotta ja yhdeksän kuukautta virkasuhteen päättymisestä.

1.3 Rekrytointi ja varautuminen henkilöstön saatavuuteen

Henkilöstön rekrytointi perustuu strukturoituun suunnitelmaan, jossa määritellään mistä ja miten tulevat uusrekrytoinnit toteutetaan ja minkälaista markkinointia potentiaalisten hakijoiden kohdalla on tarpeen tehdä. Uuden työntekijän rekrytointi on pitkäaikainen ja arvokas investointi. Uusrekrytoinneissa kaupungin tavoitteena on hankkia työntekijöitä, joiden laaja-alainen osaaminen vastaa asiakastarpeita ja työn vaatimuksia. Kaikki rekrytoinnit toteutetaan Kuntarekry-järjestelmällä. Henkilöstöpalvelu kehittää yhtenäistä rekrytointiprosessia, toimii Kuntarekry-järjestelmän pääkäyttäjänä, huolehtii tuesta esihenkilöille sekä avustaa palvelukseen ottavia esihenkilöitä ja toimielimiä rekrytointiprosessin läpiviennissä. Koulutus- ja rekrytointipäällikkö osallistuu kaikkiin johtaja- ja päällikötason rekrytointeihin.

KUOPIO

Ulkoisella rekrytoinnilla korvataan poistuvaa osaamista tai hankitaan uutta osaamista tilanteessa, jossa tehtäväkiertoon tai oman työntekijän kouluttamiseen ei ole mahdollisuuksia.

Rekrytoinneissa käytetään julkista hakumenettelyä, joka on keskeinen osa hyvää hallintoa.

Hallintolain mukaiset periaatteet korostavat:

Yhdenvertaisuutta: Kaikilla tulee olla yhtäläinen mahdollisuus hakea.

Objektiivisuutta ja tarkoitussidonnaisuutta: Valinnat perustuvat tehtävän vaatimuksiin, ei henkilökohtaisiin suhteisiin.

Julkisuusperiaatetta: Päätöksenteon tulee olla avointa ja perusteltua.

Käytössä on ilmoittautuminen vakinaisen henkilöstön henkilöstöpankkiin Kuntarekry-järjestelmässä.

Henkilöstöpankkeja on käytössä kolme; vakinaiselle opetushenkilöstölle, rehtoreille ja kaikille avoin henkilöstöpankki. Henkilöstöpalvelusta ilmoitetaan hakemuksensa jättäneille, kun heitä kiinnostavia tehtäviä tulee avoimeksi organisaatiossa. Linkit on julkaistu Kuhassa.

Varhaiskasvatuksessa on käytössä Kuntarekry-järjestelmän sijaisrekisteri. Näin sijaisten hakemukset ovat tietosuojaan näkökulmasta asiallisesti säilytettynä, tiedot ovat ajan tasalla ja esihenkilöille sijaisten etsiminen on helppoa. Vastaavasti työnantajan edustajat saavat tietoa sijaistarpeista mm. määrästä, kestosta, syistä jne.

Työnantajakuva

Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy tulevaisuudessa. Hyvän työnantajan maineessa olevat työpaikat saavat muita helpommin henkilöstöä. Kuopion kaupungin tavoitteena on olla houkutteleva työnantaja ja onnistuneella rekrytoinnilla saadaan palkattua ammattitaitoista henkilöstöä. Käytössä on anonyymirekrytointi, jota suositellaan vahvasti esihenkilöille käytettäväksi kaikissa rekrytoinneissa.

Kuntarekryn työnantajasivut on linkitetty kaupungin verkkosivuille, ja osassa rekrytointeja käytetään näyttävämpää hakuilmoitusta ja kohdennettuja some kanavia. Myös toimialasivut on päivitetty. Yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa on luontevaa ja sillä on jo pitkät perinteet. Vuosittain Kuntarekry toteuttaa toimeksiannosta hakijakyselyn kaikille Kuopion kaupungin palvelukseen hakeneille. Lisäksi käytössä on rekrytointikohtainen palautekysely. Palauteiden pohjalta tehdään rekrytointiprosessin jatkuvaa kehittämistä.

Perehdyttäminen

Uudet työntekijät otetaan työpaikoilla vastaan myönteisesti ja heidät perehdytetään hyvin tehtäviinsä. Ohjaustehtävät vastuutehtaan ja resursoidaan työyksiköissä. Perehdytyksessä käytämme sähköistä perehdytysohjelmaa INTROA.

Lähtökeskustelu

Poislähtevän henkilöstön kanssa käydään lähtöhaastattelu. Sen lisäksi niille, joiden siviilisähköposti löytyy järjestelmästä, lähetetään yhteistoiminnallisesti käsitelty lähtökysely. Kysely lähetetään kahden kuukauden jaksoissa ja tuloksia käytetään henkilöstöhallinnon kehittämiseen.

1.4 Periaatteet työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisessä sekä osatyökykyisten työllistämisessä

Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työntantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja asettaa myös työntekijälle työsuojelullisia velvoitteita. Tämän lisäksi yleisen työhyvinvoinnin edistämiseksi työnantaja järjestää työturvallisuuslain, työterveyshuoltolain (1383/2001) ja työsuojelun valvonnasta ja työpaikana

KUOPIO

työsuojeluyhteistoinnasta annetun lain (44/2006) nojalla mm. työterveyshuoltopalveluja, työtoimintaa, koulutusta ja valmistelee toimintaohjeita yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Jokaisen tehtävänä on vaikuttaa yleiseen työilmapiiriin tukemalla työtovereita ja noudattamalla yhteisesti sovittuja ohjeita ja pelisääntöjä.

Avoimia tehtäviä täytettäessä ensisijaisesti tarkastellaan, voidaanko tehtävään siirtää työntekijä, jonka työssä jatkaminen edellyttää uusiin tehtäviin siirtymistä.

Henkilöstön työkykyä ja työssä jatkamista tuetaan erilaisin ennalta ehkäisevin toimenpitein yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksissä kartoitetaan mm. kuormitustekijöitä, jonka pohjalta tehdään korjaavia toimenpiteitä. Tavoitteena on ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja sekä löytää työssä jatkamista tukevia ratkaisuja silloin, kun työkyky on heikentynyt.

Tarvittaessa uusille työntekijöille tehdään terveystarkastus joko työhöntulo- tai alkutarkastuksena riippuen työn altisteisuudesta. Myös osatyökykyisten työntekijöiden terveydentilaa ja työssä selviytymistä seurataan säännöllisesti työterveyshuollon toimesta.

Kevan koko henkilöstöä koskeva työhyvinvointikysely toteutetaan joka toinen vuosi ja joka toinen vuosi on esihenkilöiden työhyvinvointikysely. Tulosten perusteella laaditaan työpaikkakohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat.

Työkyvyn tuen toimintamalli

Kaupungilla on käytössä työkyvyn tuen toimintamalli. Kannustamme työkykyongelmien havaitsemiseen varhaisessa vaiheessa ja huolen puheeksi ottamista matalalla kynnyksellä. Tarvittaessa esihenkilö voi pyytää työntekijän työkyvyn arviointia. Tällöin työterveys antaa kirjallisen arvioin työntekijän kyvystä tehdä työtään sekä työkyvyn tuen tarpeesta.

Kaupungilla on käytössä Aino työkykyjohtamisjärjestelmä. Aino on työkykyjohtamisen alusta, missä toteutuu reaaliaikainen raportointi ja näkyvyys varhaisen tuen keskusteluihin. Ainossa kaikki työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät dokumentoinnit löytyvät yhdestä paikasta. Ainosta löytyvät seuraavat lomakkeet: kehityskeskustelu, varhaisen välittämisen keskustelu (sis. työntekijän esitietokysely), työhön paluun suunnittelu, seurantakeskustelu ja puhelinkeskustelu, työterveysneuvottelu, yhteydenottolomakkeet henkilöstöpalveluun ja työterveyshuoltoon sekä päihdelomakkeet. Vuoden 2026 aikana otetaan käyttöön ryhmäkeskustelulomake ja esihenkilöiden kehityskeskustelulomake.

Korvaavan työn malli

Kaupungilla on käytössä korvaavan työn toimintamalli. Sen tarkoituksena on edistää ja tukea henkilöstön työkykyä sekä lisätä tuottavuutta ja työhyvinvointia. Tavoitteena on siirtyminen sairauskeskeisestä ajattelusta työkykyiseen ajatteluun. Korvaavan työn toimintamalli mahdollistaa työssä jatkamisen sairausloman vaihtoehtona tai madaltaa kynnystä palata sairauspoissaolon jälkeen työhön.

Jos työntekijä/ viranhaltija on lievän ja lyhytaikaisen sairauden tai tapaturman vuoksi tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveyttään ja toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen omaa työtään tai jotakin muuta työtä, tarjoaa esihenkilö ensimmäisestä sairauspoissaolo- päivästä lähtien Korvaavan työn toimintamallin mahdollistamia työtehtäviä. Korvaavan työn aloittamisajankohta voi olla myös muu kuin ensimmäinen sairauspoissaolopäivä.

1.5 Osatyökykyisten työllistämisen periaatteet

Esihenkilö pitää huolta osatyökykyisten työllistämisestä ja ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeista yleisesti ja yksilöllisesti. Esimiesten työn tueksi on tuotettu seuraavia ohjeita ja toimintamalleja: Ammatillinen kuntoutus, Sairauspoissaolo-ohje, Työkyvyntuen toimintamalli, Hyvä käytös kuuluu kaikille ohje, Mielenterveyden tuki työpaikalla, Päihdeohjelma, Työnohjaus, Työterveyshuollon toimintaohje ja Korvaavan työn malli.

Työntekijä voi palata sairauslomalta työhön ensin osa-aikaisesti osasairauspäivärahan turvin. Osa-aikainen työhön paluu on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan suostumus. Työterveyslääkäri varmistaa, että työntekijän terveys ei vaaranna osa-aikaisen työhön paluun takia.

Työn muokkaaminen tarkoittaa, että työnantaja ja työntekijä sopivat työaikojen järjestelyistä, työtehtävien räätälöinnistä tai työympäristön esteettömyyteen, työn apuvälineisiin tai toisen antamaan apuun liittyvistä ratkaisuista. Työnantaja on vastuussa kaikkien työntekijöiden terveellisistä ja turvallisista työolosuhteista.

Työkyvyn tuen mallin mukaisella työkokeilulla selvitetään, soveltuuko henkilö tiettyyn työhön tai ammattiin tai onko jokin koulutus hänelle sopiva. Tällainen tilanne voi tulla esimerkiksi pitkän sairauden jälkeen tai jos arvioidaan, että henkilön työkyky heikentyy lähitulevaisuudessa. Työkokeilua järjestävät myös Työllisyyspalvelut, Kela, työeläkelaitokset, tapaturma- ja liikennevakuuttajat.

Työvoimaviranomainen voi myöntää työolosuhteiden järjestelytukea työnantajalle, jos työhön palkattavan tai työssä olevan henkilön vamma tai sairaus edellyttää työvälineiden hankkimista tai työpaikan olosuhteisiin tehtäviä muutoksia. Palkattava työntekijä voi vammansa tai sairautensa takia tarvita myös apua työtehtävissä. Työhönvalmentaja voi auttaa avun tarpeen arvioinnissa.

1.6 Joustavat työaikajärjestelyt

Erilaiset työaikajärjestelyt ovat käytettävissä työtehtävien asettamien vaatimusten ja työn luonteen mukaisesti.

Etätyö

Monissa työyksiköissä on mahdollisuuksien mukaan siirrytty monipaikkaiseen työhön. Kuopion kaupungin tavoite työnantajana on mahdollistaa henkilöstön omia valintoja ja tukea monipuolisesti työhyvinvointia. Työtä tehdään entistä enemmän muualla, kuin perinteisessä työympäristössä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työtä johdetaan eri lailla kuin aikaisemmin. Tärkeätä on esihenkilön tavoitettavuus ja säännöllinen yhteydenpito. Myös monipaikkatyössä työyksikkö tarvitsee keskinäisiä kohtaamisia ja epävirallisia foorumeita. Samalla tulee kiinnittää huomiota työyhteisössä yhteisten pelisääntöjen luomiseen, tasapuoliseen kohteluun ja henkilöstön kokonaisuhyvinvointiin. Etätyön mahdollisuudet käytetään hyödyksi etätyöohjeen mukaan. Etätyöllä tuetaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, tehokasta tilankäyttöä ja monipuolista ja joustavaa työtapaa. Kuopion kaupungin etätyöohjeistus on yhteistoiminnallisessa valmistelussa ja valmistuu syksyn 2025 aikana.

Liukuva työaika

Kaupungilla on käytössä niissä toiminnoissa, joissa se on toiminnan kannalta tarkoituksen mukaista, liukuva työaika. Kuopion kaupungissa liukuva työaika on järjestetty tasoittumattomaksi liukuvaksi työajaksi, jolloin työaika voi ylittyä jatkuvasti enintään 40 tuntia tai alittua jatkuvasti enintään 6 tuntia. Liukuva työaika

KUOPIO

saldokertymineen on käytössä lähityössä, etätyössä ja monipaikkatyössä. Se koskee koko- ja osa-aikaista henkilöstöä, jonka työaikaamuoto on yleistyöaika, toimistotyöaika ja liitteen 18 mukainen työaika. Liukuvan työajan käytön edellytyksenä on työajanseurantajärjestelmän käyttö.

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Laissa säädeltyjen ja työehtosopimuksissa sovittujen perhevapaiden ohella kaupunki tukee työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tarjoamalla työntekijälle mahdollisuuden siirtyä osa-aikatyöhön, liukuvaan työaikaan, etätyöhön sekä autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Kaupunki työnantajana pitää tärkeänä, että esihenkilö pitää yhteyttä työntekijään pitkien perhevapaiden aikana.

2 KOULUTUSSUUNNITELMA

Keskitetty koulutusohjelma, joka julkaistaan kaksi kertaa vuodessa, sisältää konsernin koko henkilöstölle ja luottamushenkilöille suunnattuja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, kursseja, räätälöityjä oppimistilanteita ja valmennuksia. Niiden perustana ovat tunnistetut tulevaisuuden työelämätaidot (metataidot), kaupungin strategian tavoitteet ja tulleet toiveet sekä esille nousseet ajankohtaiset tarpeet. Lisäksi on huomioitu vuosittaiset kehittämissuunnitelmat, joita palvelualueilla on laadittu käyttösunnitelmien valmistelun yhteydessä. Keskitetyn koulutuksen lisäksi palvelualueilla toteutetaan substanssikoulutuksia. Työnantaja tukee henkilöstöä osaamisen ylläpitämisessä ja uudistamisessa mm. keskitetyn koulutusohjelman tarjonnalla. Työnantaja tukee oppisopimusopiskeluna suoritettavia joko osatukintoja tai ammattitutkintoja. Lisäksi tuetaan työnohessa tapahtuvaa omaehtoista opiskelua. Palvelualueilla järjestetään substanssi ylläpitämiseen ja uudistamiseen liittyvää koulutusta koko henkilöstölle.

2.1 Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sekä osaamisen suunnitelmallista ennakointia että henkilöstön osaamisen, kokemuksen hyödyntämistä ja oikeaa kohdentamista. Strategisen osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat asiakaslähtöiset palvelut, joiden perusteella ennakoidaan sitä osaamista, jolla palvelut tulevaisuudessa tuotetaan. Työelämä kehittyy koko ajan; tulee uusia työmenetelmiä ja ohjelmistoja sekä muita toimintaympäristön muutoksia. Nykyisen osaamisen arviointi suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ohjaa osaamisen johtamista.

Kuopion kaupungin henkilöstöpoliittisessa linjauksessa määritetään, että henkilöstön moniosaamisen kehittämiseen ja koulutuksen laatuun kiinnitetään erityistä huomiota ja että digitalisaatiota hyödynnetään työelämässä entistä enemmän. Henkilöstöpoliittisessa linjauksessa korostetaan myös henkilöstön vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.

Arvio

Kaupungin strategia ja siihen liittyvät ohjelmat sisältävät henkilöstöjohtamisen kokonaistavoitteet. Johtamisjärjestelmä määrittelee vastuut. Palvelutehtävät hoidetaan avainprosesseissa. Palvelun edellyttämä osaaminen tulee esille kehityskeskusteluissa ja käytännössä yksiköiden ja tiimien osaamistarpeita määrittelevät esihenkilöt ja työntekijät yhdessä. Kehityskeskustelulomakkeella arvioidaan kaupunkitasoisia osaamisia. Tällä hetkellä Kuopion kaupungilla ei ole erillistä osaamisen johtamisen järjestelmää.

KUOPIO

Lähivuosina varhaiskasvatuslaista johtuva rakennemuutos liittyen henkilöstön kelpoisuuteen haastaa työnantajaa. Henkilöstörakennetta koskeva muutos tulee voimaan vasta 1.1.2030. Varhaiskasvatuksesta saadun tiedon perusteella uudelleen- ja täydennyskoulutus koskee noin 200 työntekijää. Jo rekrytointitilanteissa täytyy huomioida mahdollinen kouluttamisen tarve, mikäli valitulla ei ole varhaiskasvatuslain edellyttämää kelpoisuutta.

2.2 Vuosittainen suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämiseksi

Kuopion kaupungille on laadittu strateginen osaamisen kehittämisen malli.

Henkilöstön kehittämisen tavoite on antaa henkilöstölle valmiuksia onnistua päivittäisissä työtehtävissään mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on, että henkilöstön osaaminen olisi ajantasaista ja osaamisen uudistaminen ja ylläpitäminen tapahtuisi ketterästä jatkuvan oppimisen periaatteilla. Osaamista kehitetään 70–20–10 –mallin mukaisesti: 70 % työssä, 20 % työn parantamisen ja 10 % uuden oppimisen avulla. Osaamisen kehittämistä suunnataan kolmelle eri tasolle: koko henkilöstölle, työyhteisöille sekä johto- ja avainhenkilöille. Osaamista kehitetään koulutuksilla ja valmennuksilla. Tutkintoon tähtäävää koulutusta toteutetaan omaehtoisesti henkilöstön oman kiinnostuksen mukaisesti. Omaehtoiseen opiskeluun kannustetaan.

Koulutuksia toteutetaan tarvelähtöisesti lähi-, etä- ja verkkototeutuksina. Oppimisalusta Priimaa hyödynnetään strategian mukaisesti organisaatiotasoinen sekä palvelualueiden substanssikoulutusten toteutuksessa. Ulkopuolisten kouluttajien lisäksi myös Kuopion kaupungin oma henkilöstö toimii sekä kouluttajina että asiantuntijoina.

Työnantajana Kuopion kaupunki tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen Henkilöstön kehittämisen toimintamallin mukaisesti. Osaamista on mahdollista vahvistaa eri tavoin: toteutustapoina ovat mm. webinaarit, seminaarit, lähi- ja verkkokoulutukset, tallenteet, valmennukset, coaching, mentorointi, projektit, työssäoppiminen ulkomailla, tutkintokoulutukset sekä erilaiset tapahtumat. Henkilöstön osaamista ylläpidetään ja uudistetaan sujuvasti osana työtehtävää hyödyntäen henkilöstön digiosaamista ja tarjoten ajankohtaisia, sähköisesti tuotettuja sisältöjä.

Tulevaisuuden työelämätaidoiksi on tunnistettu tiimityötaidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, verkostoituminen, tekoäly, digitaidot, itsensä johtaminen, sopeutumiskyky, ennakointiosaaminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, oppimistaidot, tiedonhankintataidot ja oikean tiedon soveltaminen, empatiakyky, resilienssi, viestintätaidot ja turvallisuus mm. kyberturvallisuus.

Osaamisen kehittämisen toimintamalli 70–20–10

Kehittämisen kohde	Työssäoppiminen ja itseopiskelu	Ohjaus ja mentorointi	Koulutus	Perehdyttäminen
Koko henkilöstö	työparit, alan lehdet ja kirjallisuus, verkostoituminen, projektit, hankkeet, toiminnan kehittäminen, tehtävän kierto, sisäisenä kouluttajana/perehdyttäjä/ auditoijana toimiminen, asiakkailta	työnohjaus, mentorointi, vertaisoppiminen (esim. vierailut)	it-taidot, kielet, vuorovaikutus- ja viestintäkoulutukset, esihenkilö- ja alaistaidot, ensiapukoulutukset, työturvallisuuskoulutukset, tietoturvallisuus- ja tietosuojakoulutukset,	INTRO perehdyttämislusta, kehityskeskustelut, ohjeistukset

KUOPIO

	tai toimittajalta oppiminen, ulkomainen työssäoppiminen, digitaalinen oppimisolusta (metataidot), it-perustaidot IsteKin oppitori, webinaarit, benchmarking		ammattitutkinnot, oppisopimuskoulutus, osatutkinnot, kurssit, verkko-opinnot	
Johto ja avainhenkilöt	Projektit, sijaistaminen, urakehitys ja sisäinen liikkuvuus, verkostovastuut, vertaisryhmät, esihenkilöseminaarit ja esihenkilöaamukahvit, johtoryhmätyö, sähköinen oppimisolusta (metataidot), it-taidot IsteKin oppitori, webinaarit	työnohjaus, mentorointi, coaching, sparraus, valmennus, konsultointi, vertaisoppiminen	oppisopimuskoulutukset, työturvallisuuskoulutukset, tietoturvallisuus- ja tietosuojakoulutukset, lähiesihenkilötyön ammattitutkinto, JEAT, EKJ, johtamisvalmennukset, HHJ-kurssi ja tutkinto, eMBA (ylin johto)	INTRO perehdyttämislusta, kehityskeskustelut, johtoryhmätyöskentely, strategiaseminaarit, ohjeistukset
Työyhteisöt	Työyhteisötaidot, palaverit, kokoukset, kehittämishankkeet, vuorovaikutustilanteet, jatkuva dialogi, webinaarit, seminaarit	työyhteisövalmennukset ja -ohjaukset, prosessikonsultaatiot	kehittämispäivät, seminaarit	INTRO, työpaikkakokoukset, Kuha

Organisaatiossa työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja siksi olemassa olevan henkilöstön osaamista kehitetään nykyisten ja ennen kaikkea tulevaisuudessa tunnistettavien uusien tehtävien osaamistarpeiden mukaisesti.

Ennakoinnin pohjalta voidaan suunnitella henkilöstön osaamisen kehittämistä ja henkilöstön hankintaa. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on yksilön, tiimin tai organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Näihin kuuluvat tavallisesti henkilökohtainen tai tiimin kehittyminen, henkilöstökoulutus sekä työn, organisaation ja johtamisen kehittäminen. Henkilökohtaista kehittymistä edistävästä koulutuksesta sovitaan kehityskeskustelussa.

Henkilöstön kehittäminen lähtee asiakkaiden palvelutarpeista ja niiden tunnistamiseen perustuvasta asiakaslähtöisestä toimintatapojen kehittämisestä. Kaupunki vastaa työnantajana siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen kuuluu strategisesta osaamisesta ja perusosaamisesta huolehtimisen lisäksi suunnitelmallinen pyrkimys käännteentekevien, palvelualueen toimintaa parantavien ratkaisujen löytämiseen.

KUOPIO

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa henkilöstön suunnitelmallista kehittämistä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Digitalisaation edistymisen edellyttämät ajantasaiset digi- ja tekoälytaidot; EU:n tekoälyasetuksen (artikla 4) mukaisesti työnantajien, jotka ottavat käyttöön tekoälyjärjestelmiä, tulee parhaansa mukaan varmistaa, että niiden toiminnasta vastaavalla ja niitä käyttävällä henkilöstöllä on riittävä tekoälylukutaito.

Vuoden 2026 aikana osaamisen kehittämisen painopisteinä ovat; tekoälyosaamisen laajentaminen, koko johtamisjärjestelmää koskevat muutosjohtamisvalmennukset ja työkykyjohtaminen.

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen konkreettinen keino. Henkilöstön perehdyttämisestä huolehditaan ja erityistä huomiota kiinnitetään esihenkilötehtäviin tulevien perehdyttämiseen. Esihenkilöitä tuetaan ja rohkaistaan koulutuksen ja ohjauksen monipuolisilla menetelmillä. Perehdytykseen käytetään INTRO perehdytysohjelmaa. Henkilöstöpalvelusta ylläpidetään kaupunkitasoista perehdytyspohjaa, määräraikaisten perehdytyspohjaa ja esihenkilöiden perehdytyspohjaa. Palvelualueilla on mahdollista tehdä lisäksi substanssiin liittyvä oma perehdytyspohja, jonka päivittäminen on substanssin omalla vastuulla.

2.3 Periaatteet, joiden mukaisesti työnantaja hankkii henkilöstölleen työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta

Työnantaja ottaa huomioon työllistymistä edistävän valmennuksen tai koulutuksen tarjoamisessa työsopimuslain 7 luvun 13 §:n ja viranhaltijalain 8 luvun 37 b §:n, joiden mukaisesti työnantaja on velvollinen tarjoamaan taloudellisella ja tuotannollisella perusteella irtisanomalleen, ennen työsuhteen tai virkasuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa olleelle työntekijälle tai viranhaltijalle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen.

Kuopion työllisyysalue voi järjestää työllistymistä edistävää valmennusta ja koulutusta irtisanotuille henkilöille seuraavasti:

- sähköinen ForeAmmattiPlus –palvelu käyttöön ½ vuodeksi sisältäen osaamiskartoituksen työkalun sekä laajan paketin työmarkkinatietoutta ja tiedot kaikista avoimista työpaikoista Suomessa
- ryhmämuotoinen työnhakuvalmennus 4–5 x 3 tuntia (ForeAmmattiPlus -palvelun käytön opastus, työnhakuasiakirjojen laatiminen, työnhaun suunnitelma ja työnhaun sparraus)
- työllisyyspalvelu- ja yrityskoordinaattorien henkilökohtainen tuki ja ohjaus kohdennettuun työnhakuun

Työnantajan on mahdollista hankkia työllistymistä edistäviä muutosturva- ja uudelleensijoituspalveluita myös yksityisiltä markkinoilta.

3 ARVIoiden, PERIAATTEIDEN JA SUUNNITELMIEN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTAMENETTELYT

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelua toteutetaan osana talousarvio- ja käyttösuunnitelman valmistelua, hyväksyntää ja täytäntöönpanoa. Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat tehdään käyttösuunnitelmien yhteydessä palveluprosesseittain työyhteisötasolla. Suunnitelmien toteutumista seurataan osana talousarvion kuukausi- ja neljännesvuosiraportointia sekä vuosittain henkilöstökertomuksessa.

KUOPIO

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään ja päivitetään yhteistoimintamenettelyssä vuosittain. Keskitetty koulutusohjelma käsitellään yhteistoiminnallisesti 2 kertaa vuodessa. Koulutuksien seuranta raportoidaan kerran vuodessa yhteistyötoimikunnalle ja henkilöstökertomuksessa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma käsitellään omana asiakirjana.

Kuopio 10.10.2025