

# Rekommendation om kompetensutveckling för personal i kommun- och välfärdssektorn och KT:s företagssektor

## Kompetensutveckling

Denna rekommendation behandlar kompetensutveckling för personal i kommun- och välfärdssektorn och KT:s företagssektor. I rekommendationen avses med kommun också samkommun och med välfärdsområde också välfärdssammanslutning. Med arbetstagare avses även tjänsteinnehavare.

Kontinuerligt lärande är en av de viktigaste färdigheterna i ett föränderligt arbetsliv. Genom kontinuerligt lärande svarar man på behovet av att utveckla och förnya kompetensen i olika faser av arbetskarriären. Förändringarna i arbetslivet medför nya kompetensbehov för såväl individer och organisationer som hela samhället. Kontinuerligt lärande och kompetensutveckling går hand i hand.

Med kompetensledning avses alla de åtgärder inom organisationen genom vilka man strävar efter att värna om, utveckla, förnya och förvärva den kompetens som organisationens strategi förutsätter. Denna rekommendation fokuserar på utveckling av personalens kompetens som en del av kompetensledningen. Organisationens strategi, servicebehov, servicestruktur och individens arbetskarriär skapar en ram för hur personalens kompetens bör utvecklas.

För att personalens kompetens ska kunna utvecklas krävs det eget ansvar och egen aktivitet av varje medlem i organisationen. Detta kan stödjas genom organisationsstrukturer, ledning och praxis som möjliggör gemensamt utvecklingsarbete och förkovran. Att möjliggöra inläring och utbyta kunskap är en central del av personalutvecklingen.

Med praxis för utveckling av personalens kompetens avses de processer och åtgärder genom vilka den kompetens som personalen innehar utvecklas. Rekommendationen för utarbetande av personalrapporter (2021) betonar vikten av uppföljning av kompetensledningen och en strategisk kunskapsbaserad ledning inom kompetensledningen. Kompetensledningens effekt bör därför utvärderas systematiskt.

I kompetensutvecklingen är det också viktigt att man i organisationen identifierar och i stor utsträckning utnyttjar personalens olika och på olika sätt förvärvade kunnande. Med detta avses såväl substanskunnandet inom det egna yrkesområdet som den sektorsöverskridande kompetensen.

## Vikten av personalutveckling i en föränderlig verksamhetsmiljö

Bristen på kvalificerad personal, det ökade servicebehovet, befolkningens stigande ålder och den regionala utvecklingen ökar betydelsen av personalutveckling. Förändringarna i sätten att arbeta och den samtidiga bristen på kompetent arbetskraft kräver en mer systematisk utveckling av arbetsmetoderna, kompetensen och arbetsfördelningen mellan de anställda. Samhällskriser och förändringar i omvärlden ökar behovet av kristålighet och förmåga till förändring i organisationerna.

Personalutvecklingen syftar till att trygga den kompetens som behövs i kommunerna, välfärdsområdena och företagen. Organisationernas verksamhet och framtid är beroende av vad människor kan, hur detta kunnande tas till vara och hur snabbt det går att svara på de föränderliga kompetensbehoven samt tillägna sig nytt kunnande. För en enskild arbetstagare är det viktigt att utveckla sin kompetens för att

klara av arbetet, bevara sin arbetsförmåga, arbetshälsa och motivation samt uppleva sitt arbete som meningsfullt. Digitaliseringens framsteg kräver till exempel uppdaterade digitala färdigheter och AI-färdigheter av personalen.

Enligt artikel 4 i EU:s förordning om artificiell intelligens ska arbetsgivare som tar i bruk AI-system i största möjliga mån säkerställa att de som arbetar med drift och användning av dessa system har tillräcklig AI-kunnighet.

Kompetensutvecklingen ska basera sig på organisationens kompetensbehov och samtidigt stärka arbetstagarens prestationsförmåga. Cheferna och arbetstagarna bör tillsammans fundera över kompetensbehoven på arbetsplatsen och det kunnande som behövs i framtiden, till exempel som en del av utvecklingssamtalen. Planen för kompetensutveckling bör också dokumenteras.

## Personalutveckling som ett led i yrkeskarriären

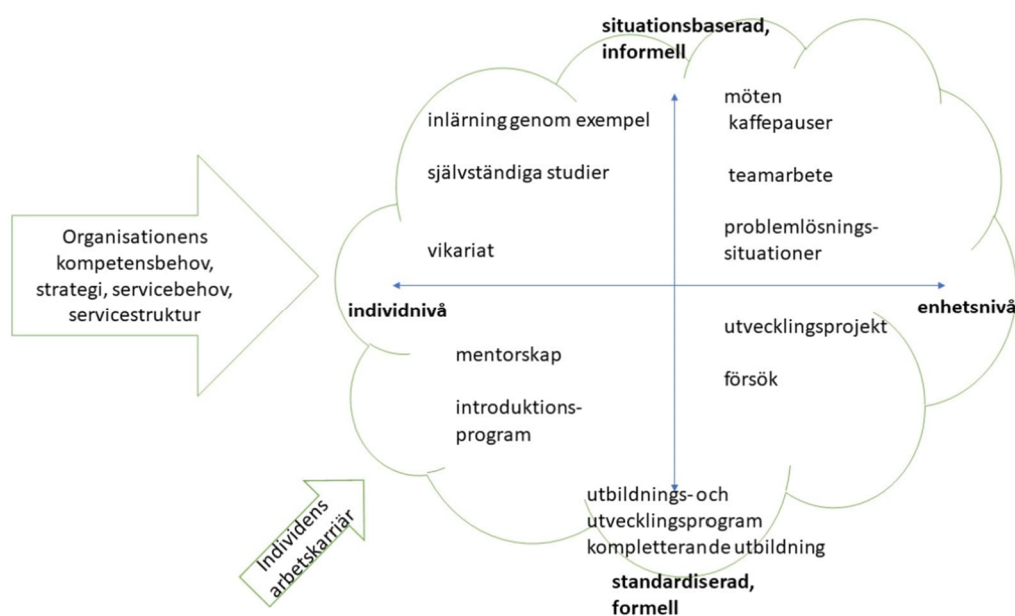
Det finns många olika metoder för personalutveckling. Alla sätt att utveckla personalen kräver inte särskilda strukturer, utan det kan ske informellt och genom inläring i arbetet. Detta erfarenhetsbaserade lärande kan stödjas till exempel genom att man omformar teamarbetet eller mötespraxis. Genom dessa metoder skapar man en organisationskultur som stöder lärande.

Det formella lärandet kräver däremot arrangemang eller strukturer, till exempel introduktionsprogram och kurser.

Lärandet kan stödjas på både individ- och arbetsplatsnivå. Stödstrukturer för lärandet på individnivå är till exempel systematisk inskolning och mentorskap, och på arbetsplatsnivå exempelvis utvecklingsprojekt och försök.

Paletten för utvecklingsmetoder nedan är en modifierad version av Riitta Viitala (2006, s. 261) figur som beskriver metoder för personalutveckling.

**Figur 1. Utvecklingsmetoder (modifierad, Viitala, 2006)**



## Metoder för personalutveckling

I denna rekommendation om metoder för personalutveckling behandlas gemensam utbildning, inskolning, mentorskap, yrkesinriktad personalutbildning, inlärn timer i arbetet och praktikperioder, kompletterande utbildning, omskolning och vidareutbildning. Dessutom behandlas genomförandet av personalutbildning i digitala lärmiljöer. Målet för dessa metoder är att förbättra resultaten och arbetslivskvaliteten samt att ge personalen möjlighet att utveckla sig i sitt yrke.

### Gemensam utbildning

I en gemensam utbildning består parterna av huvudavtalsorganisationerna eller deras medlemsförbund samt KT eller alternativt arbetsgivar- och arbetstagarparten på en arbetsplats. Med gemensam utbildning avses sådan utbildning i anslutning till arbetslivsutvecklingen som parterna ordnar tillsammans och som syftar till att förbättra arbetsenheternas resultat och arbetslivskvaliteten. Dessutom ordnar KT och huvudavtalsorganisationerna vartannat år ett seminarium kring samarbete och arbetslivsutveckling samt ett arbetsmarknadsseminarium i samarbete med arbetsgivarna i berörda städer.

Principerna för personalutvecklingen bör behandlas genom ett sådant samarbetsförfarande för arbetsgivaren och personalen som avses i lagen om samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare i kommuner och välfärdsområden (449/2007). I företag som omfattas av samarbetslagen (1333/2021) ska arbetsgivaren och företrädare för personalen föra regelbunden dialog om personalens kompetensbehov och kompetensutveckling. Centrala frågor inom personalutvecklingen är inskolning, utveckling av personalkompetensen och utveckling av samarbetsförmågan. Samarbetsorganet kan delta i förberedelserna och arrangemangen kring lokal gemensam utbildning.

Den gemensamma utbildningen ges i första hand på lokal nivå. Kursarrangemangen avtalas lokalt i enlighet med samarbetsförfarandena.

### Systematisk inskolning

Med inskolning avses alla åtgärder som hjälper en person som fått ett nytt arbete att så snabbt och effektivt som möjligt bli insatt i arbetet, arbetsplatsen, dess praxis och människor samt de rättigheter och skyldigheter som hänför sig till arbetet. I inskolningen kan också virtuella miljöer och webbmiljöer användas.

Omsorgsfull inskolning behövs alltid när en person övergår till nya uppgifter. Detta gäller oberoende av om det är fråga om en ny arbetstagare, en ändring av en nuvarande arbetstagares uppgifter, en befordran till chef eller ett arbete som utförs av en hyrd arbetstagare eller en studerande.

I inskolningsplanerna eller introduktionsprogrammen lönar det sig att beakta hela anställningsförhållandets livscykel: inskolning i rekryteringsskedet och därefter, de första arbetsdagarna, introduktion i anställningsförhållandet, handledning i arbetet samt vid behov kontinuerlig inskolning under anställningsförhållandet. Arbetarskyddslagen (738/2002) betonar vikten av kontinuerlig inskolning för att de anställda ska kunna identifiera farliga situationer och förebygga dem. En lyckad inskolning förutsätter att alla parter deltar aktivt.

Inskolningen är avgörande för hur snabbt en person blir insatt i sina uppgifter och hur väl han eller hon klarar sitt arbete. Inskolningen återspeglas också i både arbetstagarens och kundernas upplevelse och därigenom också i arbetsgivarens anseende.

## Mentorskap som stöd för karriären

Mentorskap är en metod som bygger på växelverkan mellan två personer (mentor–adept). Med hjälp av mentorskapet kan kunskande och tyst kunskap överföras och delas inom organisationerna.

Mentorskap syftar till att den samlade kompetensen, erfarenheterna och praxis på arbetsplatsen förmedlas via mentorer till yngre arbetstagare eller nya chefer. Det är en användbar metod för individuell utveckling i syfte att påskynda individens kompetensutveckling och stödja karriärutvecklingen.

Mentorskap kan också utnyttjas för att utveckla kompetensen hos erfarna experter, chefer och direktörer. Det kan hjälpa dem att bli motiverade och att vidareutveckla sig i sin karriär.

Mentorverksamheten kan också genomföras som kollegialt mentorskap. Då kan mentorerna på lika villkor lära sig av varandra, dela tyst kunskap och utveckla sitt arbete tillsammans. Kollegialt mentorskap kan också verkställas i grupp och som mentorskap mellan chefer.

## Yrkesinriktad personalutbildning

Syftet med den yrkesinriktade personalutbildningen är att främja kontinuerligt lärande samt möjligheterna för personalen och personalrepresentanterna att utveckla den kompetens som behövs i yrket. Genom yrkesinriktad personalutbildning stöds organisationens strategiska mål och genomförandet av reformer. Därtill utvecklas den kompetens som behövs för anpassningen till förändringar i verksamhetsmiljön, till exempel i anknytning till den teknologiska utvecklingen.

Vid planeringen och genomförandet av den yrkesinriktade personalutbildningen ska både organisationens och individens behov beaktas. Personalutbildning som genomförs på olika sätt stöder personalens möjligheter att utveckla sitt kunskande i olika yrkesuppgifter under hela arbetskarriären, också i samband med övergång till chefsuppgifter. I utbildningen för chefer är det bra att beakta konkreta metoder för att stöda arbetstagarnas ork och arbetsförmåga samt att introducera cheferna i den egna organisationens processer för att stöda arbetsförmågan.

Yrkesinriktad personalutbildning kan bestå av kompletterande utbildning, omskolning och vidareutbildning. Personalens utbildningsbehov bedöms utifrån de strategiska målen som styr organisationens verksamhet.

## Inläring i arbetet och praktikperioder

Satsningar på praktik- och inlärningsperioder för studerande som studerar på olika utbildningsstadier är ett viktigt sätt att säkerställa tillgången på kompetent personal inom kommun- och välfärdssektorn också i framtiden.

Med hjälp av arbetspraktik har de studerande möjlighet att fördjupa sitt kunskande och utveckla färdigheter för att arbeta i sitt framtida yrke. Praktiken hjälper de studerande att rota sig i arbetslivet i branschen och stärker den yrkesmässiga mognaden i den framtida verksamhetsmiljön. Genom att i arbetsenheterna fästa vikt vid ett gott bemötande och en bra inskolning och handledning av studerandena under olika praktikperioder och vikariat bygger arbetsgivaren upp arbetsgivarprofilen som framtidens arbetsplats.

En anställd som handleder de studerande, en arbetsplatshandledare eller någon annan person som ansvarar för det praktiska undervisningsarbetet på arbetsplatsen är organisationens visitkort för blivande anställda. Därför bör tillräckliga resurser reserveras för handledning av studerande och för handledarnas egen utbildning. Ett nära samarbete med läroanstalter ökar också organisationens eget kompetenskapital.

## Kompletterande utbildning

Med kompletterande utbildning avses utbildning som upprätthåller och förbättrar den kompetens som behövs i arbetet. Den kompletterande utbildningen svarar mot personalens omedelbara utbildningsbehov eller fokuserar på kunskaper och färdigheter som behövs i framtiden.

Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna har lagstadgad skyldighet att ordna kompletterande utbildning för vissa yrkesgrupper. Förordningen om fortbildning för social- och hälsovårdspersonal, som trädde i kraft 2024, preciserar ordnandet av fortbildning särskilt i uppgifter inom social- och hälsovården.

Behovet av kompletterande utbildning ska beaktas också för anställda inom andra yrkesgrupper.

Om arbetsgivaren anser att en anställd behöver få kompletterande utbildning för sina arbetsuppgifter, kan arbetsgivaren ålägga den anställda att delta i utbildning i enlighet med det kollektivavtal som tillämpas i branschen. Då bestäms också lönen samt ersättningar för resekostnader och övriga kostnader enligt kollektivavtalet i fråga.

Om arbetsgivaren inte anser det nödvändigt att en tjänsteinnehavare eller arbetstagare deltar i utbildningen, kan arbetsgivaren ändå ge den anställda rätt att delta i utbildningen. För att kunna delta i utbildningen kan den anställda då på ansökan beviljas arbets- eller tjänstledighet med full eller partiell lön eller utan lön. Dessutom kan arbetsgivaren enligt prövning betala ersättning för lön och resor samt andra utbildningskostnader.

Arbetsgivaren kan också delta i kostnaderna genom att till exempel bevilja ett stipendium eller betala en viss andel av kostnaderna.

Arbetsgivaren bör inte beordra den anställda att delta i utbildning under en ledig dag. Om detta blir nödvändigt kan ledigheten vid behov flyttas. Om studier som pågått en hel dag överskrider den dagliga ordinarie arbetstiden, berättigar detta inte till ersättning för övertid, mertidsarbete eller motsvarande.

Innan en utbildning börjar ska arbetsgivaren och den anställda ha diskuterat och kommit överens om deltagandet och kostnaderna. Om en anställd har deltagit i kompletterande utbildning som varit dyrare eller längre än normalt och arbetsgivaren betalar utbildningen, kan arbetsgivaren lokalt och i enskilda fall överväga ett återbetalningsvillkor.

## Omskolning

Omskolning gör det möjligt för en tjänsteinnehavare eller arbetstagare att övergå till andra uppgifter när en övergång har blivit aktuell till följd av till exempel förändrade förhållanden.

Vid förändringar i en anställds arbetsförmåga kan omskolning hindra att arbetsförmågan försämrats eller bidra till att återställa den.

Om det är nödvändigt att omskola en anställd med tanke på organisationens verksamhet och/eller personens arbetsförmåga, ska den anställda under den tid som han eller hon deltar i utbildningen

betalas lön och ersättning för resekostnader enligt kollektivavtalet. I annat fall bestämmer arbetsgivaren i vilken mån lön och ersättningar betalas.

Också yrkesinriktad rehabilitering inom ramen för arbetspensionssystemet kan betraktas som omskolning.

## Vidareutbildning

Med vidareutbildning får anställda formell behörighet för nya uppgifter eller högre kompetens för nya, mer krävande uppgifter.

I lagen och förordningen om studieledighet finns bestämmelser om minimiförutsättningarna för beviljande av arbets- eller tjänstledighet.

## Digitala lärmiljöer

Personalutbildning kan också genomföras i en digital lärmiljö. Det kan till exempel handla om nätkurser, mobilinläring eller olika hybridlösningar som kombinerar självständiga studier och möten där man växelverkar.

I personalutbildning som sker i en digital lärmiljö kan man vid behov delta både från arbetsplatsen och på distans till exempel från hemmet.

Digitala lärmiljöer utnyttjas också i hybridutbildningar där en del av deltagarna deltar i utbildningen på plats och en del på distans.

En arbetsgivare och en anställd kan lokalt komma överens om på vilket sätt och i vilken utsträckning den anställda kan få befrielse från sina arbetsuppgifter för utbildning som sker i en digital lärmiljö.

## Kevas utbildningsdagar för fackombud

Principerna för kompletterande utbildning i denna rekommendation tillämpas på den utbildning i pensionsfrågor som Keva anordnar för huvudfackombud och fackombud och för deras ersättare.

Det maximala antalet utbildningsdagar är 800 per år.

## Skriftliga källor:

Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2024/1689 (förordning om artificiell intelligens)

Koivumäki, Tanja (2021) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi ja sen työvälinoet Kontiolahden kunnassa. Lärdomsprov. Utbildningsprogrammet för utveckling och ledning inom social- och hälsovården. Yrkeshögskolan Karelja.

Lagen om samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare i kommuner och välfärdsområden (449/2007)

Social- och hälsovårdsministeriets förordning om fortbildning för social- och hälsovårdspersonal (57/2024)

Rekommendation för utarbetande av personalrapporter (2021). KT:s publikationer

Arbetarskyddslagen (738/2002)

Viitala, Riitta (2006) Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsingfors: Infor.

Viitala, Riitta (2021) Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorian ja trendit. Helsingfors: Edita.

Samarbetslagen (1333/2021)