

Osaamisen kehittämisen suunnitelma 2026

Osaaminen palvelujen vaikuttavuuden ja kestävyysperustana

Henkilöstöjaosto 19.3.2026

Kirsi Manssila

Henkilöstön kehittämispäällikkö

Miksi osaaminen on keskeistä

- ❖ Palvelutarve kasvaa ja toimintaympäristö muuttuu
- ❖ Osaajapula ja henkilöstön saatavuushaasteet tulevat lisääntymään
- ❖ Ilman ennakoivaa osaamisen kehittämistä:
 - Palvelujen laatu ja saatavuus heikkenevät
 - Kustannuspaine kasvaa

**Osaaminen on keskeinen
tuotantotekijä.**

Mitä Osaamisen kehittämisen suunnitelma on

- ❖ Strateginen ja käytännönläheinen **ohjausväline**
- ❖ Tukee henkilöstön osaamisen **systemaattista kehittämistä**
- ❖ Mahdollistaa **jatkuvan oppimisen** osana arkea

Tavoitteena varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja tukee strategisia päämääriä.

Osaaminen osana strategista johtamista

- ❖ Strategia, henkilöstövisio ja henkilöstöohjelma muodostavat yhteisen perustan
- ❖ Osaamista johdetaan ennakoivasti, ei reaktiivisesti
- ❖ Kehittäminen kytkeytyy palvelujen vaikuttavuuteen ja taloudelliseen kestävyYTEEN

**Osaamista johdetaan kuten taloutta –
suunnitelmallisesti ja tietoon
perustuen.**

Osaamisstrategia

- ❖ Strateginen suunta
- ❖ Strategiset ydinkyvykkyudet
- ❖ Jatkuva oppiminen
- ❖ Yhteinen vastuu
- ❖ Tietoon perustuva johtaminen

**Silta Keusoten vision,
strategian ja käytännön
osaamisen välillä.**

Mitä strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa?

- ❖ Strategian edellyttämän osaamisen varmistamista
- ❖ Osaamistarpeiden ennakointia ja analysointia
- ❖ Perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen tukemista
- ❖ Osaamisen jakamista, urapolkujen suunnittelua ja vaikuttavuuden arviointia

**Osaamisen kehittäminen
tekee strategiasta arjen
tekemistä.**

Miksi strateginen osaamisen johtaminen on tärkeää?

- ❖ Tukee strategisten tavoitteiden toteutumista
- ❖ Vahvistaa henkilöstön hyvinvointia ja työn sujuvuutta
- ❖ Parantaa palvelujen laatua ja vaikuttavuutta

Osaava ja hyvinvoiva
henkilöstö

=

taloudellisesti kestävät ja
laadukkaat palvelut

Mihin kehittämisessä keskitytään

- ❖ Osaamistarpeiden ennakointi ja analysointi
- ❖ Perehdytys ja jatkuva oppiminen
- ❖ Koulutukset ja urapolut
- ❖ Osaamisen jakaminen ja yhteistyö
- ❖ Vaikuttavuuden arviointi ja jatkuva parantaminen

**Kehittäminen kohdistuu
osaamiseen, jolla on eniten
vaikutusta.**

Perehdyttäminen

- ❖ Esiperehdytys
- ❖ Yleinen perehdytyspolku
- ❖ Yksikkökohtainen perehdytys
- ❖ Esihenkilöiden perehdytys
- ❖ Seurantakeskustelu
- ❖ Toteutus, seuranta ja dokumentointi

KeuKampuksella



**Perehdytys on perusta
työssä onnistumiselle.**

Johtaminen ja esihenkilötyö avainasemassa

- ❖ Selkeät vastuut johdolle ja esihenkilöille
- ❖ Johtamisosaaminen tukee arjen oppimista
- ❖ KeuAkatemia vahvistaa esihenkilötyötä ja johtamiskäytäntöjä

**Johtaminen mahdollistaa
oppimisen – ei vain ohjaa
sitä.**

Arjen oppiminen: 70 – 20 - 10

- ❖ 70 % oppimisesta tapahtuu työssä
- ❖ 20 % vuorovaikutuksessa muiden kanssa
- ❖ 10 % koulutuksissa

**Oppiminen osana
päivittäistä työtä, ei
erillisenä toimintona.**

Ennakointi ja tieto päätöksenteon tukena

- ❖ Osaamisen ennakointi kolmella tasolla:
 - ❖ Strateginen
 - ❖ Yksikkö- ja tiimitaso
 - ❖ Henkilötaso
- ❖ KeuKampus kokoaa tiedon:
 - ❖ Osaamisesta
 - ❖ Osaamisvajeista
 - ❖ Kehittämistarpeista

Oikea osaaminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa

Seuranta ja vaikuttavuus

- ❖ Kolmitasoinen seuranta:
 - ❖ Hyvinvointialue
 - ❖ Yksiköt ja tiimit
 - ❖ Johtamisosaaminen
- ❖ Oppimiskulttuurin arviointi
- ❖ Mittarit ja palaute ohjaavat kehittämistä
- ❖ Vaikuttavuutta arvioidaan systemaattisesti

**Kehittämistä ohjaa tieto, ei
oletukset**

Yhteenvetona

- ❖ Osaaminen on keskeinen keino turvata palvelujen jatkuvuus
- ❖ Kehittäminen on pitkäjänteistä riskienhallintaa
- ❖ Päätöksenteolla luodaan edellytykset oppimiskulttuurille ja sen kehittymiselle

**Ilman osaavia ihmisiä ei ole
vaikuttavia palveluja.**

Hyvinvointia yhdessä

KEUSOTE.FI