

Osaamisen kehittämisen suunnitelma 2026

Sote ihmisen
kokoiseksi.

Johdanto	3
1. Osaamisen johtaminen	4
1.1. Osaamisstrategia	6
1.2. Johtamisosaaminen	7
1.2.1 KeuAkatemia	8
1.2.2 Esihenkilöiden mentorointimalli	9
1.3. Työssä oppiminen	9
1.3.1 Keusoten jatkuvan oppimisen 70–20–10-malli	10
1.3.2 Oppilaitosyhteistyö	11
2. Osaamisen ennakointi ja arviointi	12
2.1. Osaamisen ennakointi	12
2.2. Osaamistarpeiden tunnistaminen	13
2.3. Osaamisen ja osaamistarpeiden arviointi	13
3. Osaamisen kehittäminen	14
3.1. Perehdyttäminen	14
3.1.1 Keusoten digitalisoitu perehdytysprosessi	15
3.1.2 Dokumentointi ja seuranta	16
3.1.3 Esihenkilöiden perehdyttäminen	16
3.2. Kehitys- ja osaamiskeskustelu	17
3.3. Osaamiskartoitus	18
3.4. Koulutussuunnitelma	18
3.5. Omaehtoinen palkallinen koulutusvapaa	19
3.6. Minun urani Keusotessa	20
3.7. Työnohjaus	21
3.8. Benchmarking	21
4. Osaamisen kehittämisen suunnitelman seuranta ja vaikuttavuus	22
4.1 Seurannan kokonaisuus	22
4.2 Vaikuttavuuden arviointi ja palautteen keruu	23

Johdanto

Osaavat ihmiset ovat keskeisessä roolissa palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa sekä johtamisessa. Työelämän jatkuvat muutokset synnyttävät uusia osaamistarpeita yksilöille, organisaatioille ja koko yhteiskunnalle. Palveluntarpeen kasvu, väestön ikääntyminen ja alueellinen kehitys korostavat henkilöstön kehittämisen merkitystä. Samalla työn tekemisen tapojen muutos ja osaajapula edellyttävät ammattilaisten työnjaon, toimintatapojen ja osaamisen systemaattista, tulevaisuuteen suuntautuvaa kehittämistä. Jatkuva oppiminen on yksi muuttuvan työelämän tärkeimmistä menestystekijöistä, sillä sen avulla osaamista voidaan uudistaa ja vahvistaa työuran eri vaiheissa.

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Henkilöstön osaamisen vahvistaminen tukee hyvinvointialueen strategisia linjauksia ja tavoitteita erityisesti osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön näkökulmasta, mutta myös vaikuttavien ja saavutettavien palveluiden sekä taloudellisen kestävyysvarmistamiseksi. Kehittäminen edellyttää jokaiselta aktiivisuutta ja vastuunottoa, mutta sitä tuetaan organisaation rakenteilla, johtamisella ja käytännöillä, jotka mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella osaamisen johtaminen ja kehittäminen perustuvat ennakkointiin ja tuottavuuteen. On tärkeää tunnistaa nykyiset ja tulevat osaamistarpeet sekä arvioida toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstörakenteeseen ja toimintatapoihin. Ennakoiva osaamisen johtaminen vastaa kysymyksiin:

- Millaiseen osaamiseen toimintamme perustuu?
- Millaisessa toimintaympäristössä tulemme toimimaan?
- Mitä osaamista tämä edellyttää?

Kehittymistä tuetaan muun muassa oikea-aikaisella perehdytyksellä, jatkuvan oppimisen mahdollistamisella työssä ja kollegoilta sekä koulutuksilla, jotka vastaavat tunnistettuihin tarpeisiin. Hyvin suunniteltu kehittäminen ylläpitää oppimista ja vahvistaa henkilöstön kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Me Keusotelaiset olemme työyhteisö, jossa osaaminen, arvostus ja yhteistyö näkyvät arjen kohtaamisissa.

1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen johtamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä hyvinvointialueen linjauksia, toimintatapoja ja toimenpiteitä, joilla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämä sisältää:

- Osaamistarpeiden ennakointi ja analysointi
- Perehdytys ja jatkuva oppiminen työssä
- Koulutukset ja urapolkujen suunnittelu
- Osaamisen jakaminen ja yhteistyön vahvistaminen
- Vaikuttavuuden arviointi ja jatkuva parantaminen

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen tukee hyvinvointialueen strategisia linjauksia ja tavoitteita erityisesti kahdesta näkökulmasta:

- Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joka varmistaa palvelujen laadun ja jatkuvuuden.
- Vaikuttavat ja saavutettavat palvelut sekä taloudellinen kestävyys, jotka edellyttävät oikea-aikaista ja tarkoituksenmukaista osaamisen kehittämistä.

Henkilöstövision mukaisesti toimimme resurssiviisaasti ja vaikuttavasti.

- Resurssiviisaus tarkoittaa, että käytämme aikaamme, osaamistamme ja voimavarojamme harkiten ja vaikuttavasti. Tavoitteenamme on välttää turhaa kuormitusta ja päällekkäistä työtä, vahvistaa työn sujuvuutta ja selkeyttää rooleja, hyödyntää digitaalisia ratkaisuja ja yhteisiä toimintamalleja sekä edistää kestävää työelämää, jossa työntekijöiden voimavarat riittävät myös tulevaisuudessa.
- Vaikuttavuus tarkoittaa, että meillä on hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tuottamassa vaikuttavia palveluita. Tavoitteenamme on mahdollistaa jatkuva oppiminen, joka tukee asiakaslähtöisyyttä ja tuloksellisuutta, varmistaa johtaminen, joka perustuu tietoon ja luottamukseen, sekä edistää yhteistyötä yli ammatti- ja yksikkörajojen, mikä on vaikuttavan työn edellytys.

Henkilöstöohjelma antaa raamit osaamisen johtamiselle ja sisältää neljä keskeistä tavoitetta:

1. Ihmislähtöinen ja osallisuutta vahvistava henkilöstökulttuuri – Rakennamme kulttuurin, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu, kuultu ja osallinen työyhteisön kehittämisessä.
2. Jatkovaa oppimista ja osaamisen kehittämistä tukeva työpaikka – Mahdollistamme jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen osana arkea ja urapolkua.
3. Vaikuttava ja mahdollistava johtaminen – Vahvistamme johtamista, joka tukee tavoitteiden saavuttamista, ihmisten kehittymistä ja työyhteisön toimivuutta.

4. Hyvinvoiva ja vastuullinen työyhteisö – Edistämme työyhteisön hyvinvointia ja vastuullista toimintaa, joka huomioi ihmiset, ympäristön ja yhteiskunnan.

Jatkuvan oppimisen keskeisinä elementteinä ovat oppimista mahdollistava johtaminen ja kulttuuri, osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen, monipuoliset oppimisen muodot sekä yksilöllisten oppimis- ja urapolkujen tukeminen. Toteutumisen keinoiksi vuosille 2026–2030 on määriteltä mm. seuraavat toimenpiteet:

- Tarjoamme monipuolisia mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, kuten työssä ja toisilta oppiminen, koulutukset, verkkokurssit
- Laaja-alainen koulutussuunnitelman mukainen koulutustarjonta koko henkilöstölle
- KeuKampus -oppimisalustan käyttöönotto mahdollistaa aiempaa laaja-alaisemman osallistumisen
- Rekrytointimme perustuvat ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ja osaamistarpeiden arviointiin
- Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja arvioinnista perehdytysmallien mukaisesti, kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen
- Säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut sekä arvontuoton arviointikeskustelut (henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi)
- Minun urani Keusotessa –malli tukee oppimis- ja urasuunnittelua

Vaikuttavan ja mahdollistavan johtamisen keskeisinä elementteinä ovat tavoitteellinen ja selkeä johtaminen, esihenkilöiden rooli mahdollistajina ja tukijoina, luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva johtamiskulttuuri sekä johtamisen jatkuva kehittäminen ja reflektio. Toteutumisen keinoiksi vuosille 2026–2030 on määriteltä mm. seuraavat toimenpiteet:

- Johtamislupaus
- Palveluketjujohtamisessa onnistumisen tukeminen valmennuksilla
- Esihenkilötyön vakiointi ja kehittäminen
- Asetamme selkeät ja ajantasaiset, tietoon perustuvat toiminnan tavoitteet tiedolla johtamisen ja viestinnän vahvistaminen
- Esihenkilö- ja johtamisosaamisen kehittäminen KeuAkatemiassa.

Strategia, henkilöstövisio ja henkilöstöohjelma muodostavat yhdessä raamit osaamisen johtamiselle ja ohjaavat kehittämistä niin, että se tukee strategisia linjauksia, henkilöstön hyvinvointia sekä palvelujen vaikuttavuutta. Osaamisen vahvistamisessa on tärkeää huomioida myös toimintaympäristön keskeiset kehityssuunnat. Näitä ovat osaavan henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet, palveluiden tuotantotapojen muutostrendit ja tavoitteet, teknologinen kehittyminen sekä alueellinen väestökehitys. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

1.1. Osaamisstrategia

Osaavat ihmiset ovat ratkaisevassa roolissa palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa sekä johtamisessa. Työn muuttuvat vaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista, ja hyvin suunniteltu kehittäminen tukee tätä tavoitetta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen edellyttää jokaiselta omaa vastuunottoa ja aktiivisuutta, jota organisaatio tukee rakenteilla, johtamisella ja käytännöillä. Oppimisen mahdollistaminen ja osaamisen jakaminen ovat keskeisiä henkilöstön kehittämisessä ja kehittämisessä.

Osaamisen johtamisessa korostuvat tietoon perustuva päätöksenteko, toimenpiteiden vaikuttavuuden systemaattinen arviointi ja jatkuva parantaminen. Lisäksi on tärkeää tunnistaa ja hyödyntää henkilöstön monipuolinen ja eri tavoin hankittu osaaminen, jotta hyvinvointialueen strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Osaamisen kehittäminen on Keusotessa strategisesti merkittävä tehtäväkenttä, sillä se vahvistaa työntekijöiden osaamista ja varmistaa, että koko hyvinvointialue kasvaa ja uudistuu tulevaisuuden tarpeisiin. Muuttuva toimintaympäristö, digitalisaatio sekä asiakkaiden kasvavat odotukset ja tarpeet edellyttävät jatkuvaa oppimista ja uudenlaista osaamista kaikilla tasoilla. Keusoten strategiassa määritellään hyvinvointialueen tärkeimmät tavoitteet, ja strategian laatimisen yhteydessä arvioidaan, millaista osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.

Osaamisstrategian tarkoituksena on varmistaa, että Keusoten osaaminen kehittyy suunnitelmallisesti valittujen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Strategia ohjaa, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten sitä hankitaan ja miten oppimista tuetaan. Osaamisstrategia toimii hyvinvointialueen vision ja käytännön osaamisen välisenä siltana, luoden yhteisen suunnan ja toimintamallit, joiden avulla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kehittyminen tukee Keusoten strategisiin tavoitteisiin pääsemistä.

Osaamisen johtaminen perustuu hyvinvointialueen strategiaan kyvykkyyksiin ja osaamistarpeisiin. Strategiset kyvykkyydet uudistetaan strategian valmistumisen jälkeen vuonna 2026. Strategisia kyvykkyyksiä vahvistamalla varmistetaan strategian toteutuminen sekä palvelutarpeen mukaisten palveluiden kehittämisen ja tuottamisen edellytykset. Kyvykkyydet muodostuvat osaamisista, jotka ohjaavat kehittämisen sisältövalintoja esimerkiksi henkilöstökoulutuksen osalta. Kyvykkyyksien johtamisella varmistetaan, että hyvinvointialueella on nyt ja tulevaisuudessa osaamista, joka tukee strategiassa onnistumista. Strategisten kyvykkyyksien toimeenpano edellyttää operatiivista kyvykkyyttä ja resursseja. Vahvaa ammattiosaamista ja prosesseja tuetaan koulutussuunnitelmalla, jossa huomioidaan toiminnan edellyttämät osaamistarpeet.

1.2. Johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen on kriittinen osa Keusoten kykyä toteuttaa strategiaa ja arvoja. Se ei ole vain yksittäinen menetelmä, vaan osa strategista osaamisen hallintaa. Se toimii perustana esihenkilöiden perehdytykselle, kehitys- ja osaamiskeskusteluille sekä johtamisen koulutukselle. Keusoten johtamisosaamisen vahvistamiseksi ja sen laadun varmistamiseksi kaikilla johtamistasoilla on käynnistetty esihenkilötyön vakiointi- ja kehittämisprosessi. Sen tavoitteena on luoda yhtenäiset käytännöt, jotka tukevat esihenkilöiden osaamisen kehittämistä ja helpottavat arjen johtamistyötä. Kehitystyön avulla varmistetaan, että esihenkilöillä on selkeät toimintamallit ja tarvittavat taidot organisaation strategian toteuttamiseen ja arjen johtamistyölleen.

Keusoten esihenkilöiden johtamisosaamisen ydinteemat:

- Henkilöstöjohtaminen
- Päivittäisjohtaminen
- Muutosjohtaminen

Johtamistyössä onnistumisen kulmakiviksi on määritelty seuraavat tekijät:

- Osaava henkilöstö
- Kohtuullinen työmäärä
- Selkeät tavoitteet ja tehtävänkuvat
- Riittävä tuki
- Toimivat prosessit ja rakenteet
- Selkeät ohjeet ja toimintamallit
- Luottamus ja avoin viestintä

Osana esihenkilötyön vakiointiprosessia on myös määritelty Keusoten yhteinen **johtamislupaus**, joka kuvaa, millaista johtamista Keusotessa tavoitellaan, arvostetaan ja odotetaan. Johtamislupaus toimii konkreettisena työkaluna esihenkilöille, tukien jaettavaa ymmärrystä hyvästä johtamisesta ja varmistaen laadukkaan, yhdenmukaisen johtamisen koko hyvinvointialueella. (Kuva 1. Keusoten johtamislupaus)



Kuva 1. Keusoten johtamislupaus

1.2.1 KeuAkademia

KeuAkademia –mallin tukee esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kehittymistä. Siinä yhdistyvät perehdytys ja mentorointi, tiedottavat tilaisuudet, sisäinen yhteinen koulutus ja valmennus, koulutussuunnitelman mukainen kohderyhmä- ja teemakohtainen täydennyskoulutus sekä tutkintotavoitteiset koulutukset.

Esihenkilöiden perehdytyspolku

Vuonna 2026 rakennetaan digitaaliseen oppimisympäristöön itseopiskeltava esihenkilöiden perehdytyspolku osana johtamisen kehittämistä ja esihenkilötyön vakiointia. Perehdytyspolku kattaa esihenkilön keskeiset vastuut ja velvollisuudet sekä toiminnan, henkilöstön, muutoksen, turvallisuuden ja tiedolla johtamisen teemat, huomioiden yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden.

Esihenkilötilaisuudet

Kerran kuukaudessa järjestettävien esihenkilötilaisuuksien tarkoituksena on toimia informatiivisina tilaisuuksina sekä tiedon jakamisen paikkoina. Tilaisuuksien aikana käydään aktiivista ja vuorovaikutuksellista keskustelua eri aiheiden parissa.

Akatemia-tilaisuudet

Esihenkilöille suunnatuissa Akatemia-tilaisuuksissa tuotetaan erityisesti henkilöstöhallinnon sekä yhteisten palvelujen koulutussuunnitelman mukaisia koulutuksia. Akatemia-tilaisuuksia järjestetään kuukausittain.

Esihenkilöiden mentorointi

Esihenkilöille kehitetään mentorointimallia, jonka toimeenpano käynnistyy vuonna 2026.

Täydennyskoulutukset

Koulutustarpeiden ja osaamisvaateiden perusteella esihenkilöille järjestetään koulutussuunnitelman mukaisia yhteisiä koulutuksia, joilla vahvistetaan esihenkilöiden osaamista erityisesti esihenkilötyöhön ja johtamisosaamiseen liittyen. Sisällöntuotannossa hyödynnetään aktiivisesti sisäistä osaamista sekä erilaisia verkkokoulutuspalveluita.

Tutkintoon johtavat koulutukset

Tutkintoon johtavina koulutusvaihtoehtoina esihenkilöille Lähiesihenkilötyön ammattitutkinto ja Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Yhteistyötahona jatkaa ammatillista koulutusta tarjoava Hyria koulutus Oy.

1.2.2 Esihenkilöiden mentorointimalli

Mentorointi on sisäisen oppimisen ja osaamisen jakamisen menetelmä, joka tukee sekä uusien että kokeneiden esihenkilöiden ammatillista kasvua. Sen avulla työssä kertynyttä hiljaista tietoa ja kokemusta voidaan siirtää eteenpäin ja hyödyntää arjen työssä.

Mentorointi edistää oppimista, vahvistaa työssä jaksamista ja lisää työn merkityksellisyyden tunnetta.

Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa osaamistaan, jakaa käytännön vinkkejä ja löytää uusia näkökulmia työn haasteisiin.

Keusoten esihenkilöille kehitetään mentorointimallia osana KeuAkatemiaa, jonka toimeenpano käynnistyy vuonna 2026. Mentorointimallin suunnittelussa määritellään ohjelman tavoitteet, rakenteet ja roolit sekä varmistetaan mentorien ja mentoroitavien valmennus tehtäviinsä. Mentorointimalli tukee esihenkilöiden ammatillista kehittymistä, kokemusten jakamista ja yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentamista koko hyvinvointialueella.

1.3. Työssä oppiminen

Työssä oppimisen perusta rakentuu turvallisesta ilmapiiristä, jossa voi kysyä, kokeilla ja tehdä virheitä ilman pelkoa. Oppimista tukee avoin ja rakentava palautekulttuuri, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi reflektion

arvostaminen on keskeistä – pysähdymme säännöllisesti miettimään, mitä on opittu ja mitä voidaan vielä parantaa.

Keusotessa oppiminen on luonnollinen osa työpäivää, ei pelkästään erillinen tapahtuma perustyön ulkopuolella. Suurin osa taidoista kehittyy työn tekemisen ja käytännön haasteiden kautta. Siksi panostamme kulttuurin luomiseen, jossa oppiminen on jatkuvaa ja jossa johtaminen tukee kehittymistä joka päivä. Oppiminen on sisäänrakennettu päivittäiseen työhön: toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti, henkilöstö hyödyntää koulutustarjontaa ja osaamisen kehittämisen menetelmiä ja opit jaetaan kollegoiden kanssa.

Kannustamme avoimeen keskusteluun ja palautteen antamiseen sekä haluamme, että uusia ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia voidaan tuoda esille turvallisesti. Johtamisemme keskittyy tukemaan oppimista, ei valvomaan virheitä. Arjen ongelmatilanteet nähdään luonnollisina oppimisen paikkoina. Rohkaisemme kokeilemaan, ratkomaan ongelmia ja kehittämään ratkaisuja yhdessä.

Keusotessa oppimista tukevaa kulttuuria rakennetaan järjestelmällisesti muun muassa hyödyntämällä dialogialustoja, vahvistamalla esihenkilöiden vuorovaikutus- ja palautetaitoja sekä tarjoamalla monipuolisia keinoja osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa panostamme entistä vahvemmin kulttuuriin, joka perustuu arvostukseen, uteliaisuuteen ja toisten auttamiseen. Vuoden 2026 painopiste on reflektoinnissa, yhteisessä oppimisessa sekä kokemusten ja osaamisen jakamisessa, jotta tieto ei jää yksilöiden varaan vaan jalostuu yhteiseksi osaamiseksi ja hyvinvointialueen voimavaraksi.

1.3.1 Keusoten jatkuvan oppimisen 70–20–10-malli

Osaamisen kehittämisen monimuotoisuutta konkretisoi 70–20–10-malli, joka korostaa, että oppiminen ei ole vain koulutuksia, vaan ennen kaikkea osa arkea ja yhteistyötä:

- **70 %** oppimisesta tapahtuu työn tekemisen ja käytännön haasteiden kautta
- **20 %** syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa
- **10 %** tapahtuu muodollisissa koulutuksissa

Keusotessa oppiminen nähdään osana jokapäiväistä työtä, ei pelkästään erillisinä koulutustapahtumina. Mallin käyttö varmistaa, että osaamisen kehittäminen ei rajoitu yksittäisiin kursseihin tai koulutustapahtumiin, vaan se on luonteva osa arkea ja yhteistyötä. Se ohjaa johtamista ja rakenteita tukemaan työssä oppimista, osaamisen jakamista ja jatkuvaa kehittymistä, mikä on välttämätöntä Keusoten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Alla oleva kuvio konkretisoi miten Keusotessa toteutetaan mallia käytännössä.



Kuvio 1. Keusoten oppimisen 70–20–10-malli.

1.3.2 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyö on olennainen osa Keusoten osaamisen kehittämistä ja strategista henkilöstöjohtamista. Sen avulla rakennetaan joustavia ja tehokkaita toimintamalleja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja oppilaitosten välille. Yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden kehittää henkilöstön osaamista, varmistaa osaamisen jatkuvuus ja vastata muuttuviin osaamistarpeisiin. Se tukee hyvinvointialueen strategisia tavoitteita, tuo uusia näkökulmia ja vahvistaa innovatiivisuutta sekä jatkuvaa oppimista. Oppilaitosyhteistyön kautta henkilöstölle voidaan tarjota monipuolisia jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia, osallistua kehittämishankkeisiin ja rakentaa verkostoja, jotka tukevat osaamisen uudistumista.

Keusote osallistuu aktiivisesti sote-alan koulutusten sisältöjen ja toteutustapojen kehittämiseen yhteistyöverkostoissa, jotta koulutus vastaisi tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Hyvinvointialueella on laaja sopimusverkosto harjoitteluista, työssäoppimisjaksoista, oppisopimuksista ja projektiopinnoista eri oppilaitosten kanssa.

Strategista yhteistyötä tehdään erityisesti alueellisten ydintoimijoiden kanssa, kuten Laurea ja Metropolia ammattikorkeakoulut, Hyria koulutus, STEP-koulutus sekä Keuda.

Vuonna 2026 jatkamme tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa muun muassa TKIO-yhteistyöneuvottelukunnan ohjaaman kehittämiskokonaisuuden kautta, joka sisältää useita työpaketteja. Arjen yhteistyötä tukee kaikki koulutusasteet yhdistävä verkosto, jonka tavoitteena on lisätä harjoittelupaikkoja, kehittää opiskelijakokemusta ja luoda yhtenäisiä toimintatapoja.

Opiskelijavastaavien verkosto jatkaa toimintaansa vuonna 2026 tavoitteena yhtenäisten käytäntöjen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen palvelualueiden välillä.

Työpaikkaohjaajien koulutukseen ja resursointiin kiinnitetään erityistä huomiota.

Harjoittelupaikkojen kehittäjäverkosto ja opiskelijavastaavien verkosto ovat keskeisiä toimijoita yhtenäisten käytäntöjen luomisessa.

Opiskelijapalautekysely, joka otettiin käyttöön vuonna 2024, vaihtuu vuonna 2026 kansalliseen kyselyyn. Tämä mahdollistaa vertailutiedon hyödyntämisen ja kohdennetut parannustoimet. Panostamme opiskelijoiden harjoittelujaksoihin, sillä ne ovat keskeinen keino varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus. Hyvä vastaanotto, perehdytys ja ohjaus vahvistavat opiskelijoiden kiinnittymistä alaan ja rakentavat positiivista työnantajamielikuvaa.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue osallistuu aktiivisesti tutkimus- ja opinnäytetyöaiheiden tarjoamiseen niin Keusotessa työn ohella opintoja suorittaville työntekijöille kuin ulkopuolelta tuleville opiskelijoillekin. Vuosittain toteutetaan kymmeniä tutkimuksia ja opinnäytetöitä ja erilaiset innovatiiviset työkalut, kuten dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen kehittämisalusta, tukevat tutkimus- ja kehittämistoimintaa.

2. Osaamisen ennakointi ja arviointi

2.1. Osaamisen ennakointi

Osaamisen ennakointi tarkoittaa henkilöstön osaamisen suunnittelua tulevaisuuden tarpeiden pohjalta ja työelämän osaamistarpeiden ennustamista. Sen avulla varmistetaan, että osaaminen tukee strategian toimeenpanoa ja vastaa toimintaympäristön muutoksiin. Ennakointi auttaa tunnistamaan uudet osaamistarpeet, poistuvan osaamisen sekä rekrytointien ja perehdytyksen painopisteet. Sitä hyödynnetään koulutussuunnittelussa ja henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa esimerkiksi kohdentamalla koulutusresursseja, suunnittelemalla urapolkuja ja kehittämällä oppimiskäytäntöjä, jotka vastaavat tuleviin

tarpeisiin. Tavoitteena on varmistaa, että oikea osaaminen on käytettävissä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Keusotessa ennakointi toteutetaan monitasoisesti ja systemaattisesti. Strategisella tasolla määritellään pitkän aikavälin osaamistarpeet, jotka johdetaan hyvinvointialueen visiosta, strategisista tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksista. Yksikkö- ja tiimitasolla esihenkilöt tunnistavat lyhyen aikavälin tarpeet hyödyntäen kehitys- ja osaamiskeskusteluja, osaamiskartoituksia ja tiimipalavereja. Henkilötasolla ennakointi tapahtuu työntekijöiden itsearviointien ja työurasuunnittelun kautta.

KeuKampus tukee ennakointia tarjoamalla läpinäkyvän ja ajantasaisen näkymän osaamiseen. Se kokoaa yhteen oppimispolut, suoritustiedot, itsearvioinnit, kehitys- ja osaamiskeskustelut sekä perehdytys- ja koulutushistorian, mahdollistaen sekä strategisen suunnittelun että operatiivisen päätöksenteon.

2.2. Osaamistarpeiden tunnistaminen

Ennakointi alkaa nykytilan ja tulevien osaamistarpeiden tunnistamisesta. Tavoitteena on selvittää, millaista osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa, mitä osaamista on jo olemassa, mitä tulee kehittää ja mitä hankkia ulkopuolelta. Näin luodaan yhteinen ymmärrys strategisesti tärkeästä osaamisesta ja varmistetaan, että tieto ja taidot tukevat koko hyvinvointialueen kykyä oppia, uudistua ja tuottaa arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Keusotessa osaamistarpeiden tunnistaminen on olennainen osa koulutussuunnittelua. Nykyisiä ja tulevia tarpeita kartoitetaan osaamiskartoituksilla, kehitys- ja osaamiskeskusteluilla, tiimipalavereilla ja henkilöstön itsearvioinneilla. Lisäksi tarkastellaan strategisia linjauksia, toimialan muutoksia ja trendejä sekä tehdään ennakointia yhteistyössä oppilaitosten ja sidosryhmien kanssa.

2.3. Osaamisen ja osaamistarpeiden arviointi

Osaamisen ja osaamistarpeiden arviointi on keskeinen osa Keusoten osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Säännöllinen arviointi varmistaa ammattitaitoa ylläpitävien ja sitä lisäävien toimenpiteiden tarpeen. Vähintään kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa käytävässä kehitys- ja osaamiskeskustelussa tarkastellaan työnkuvaa, tavoitteita, osaamista ja koulutustarpeita. Keskustelut tukevat yksilön kehittymistä, tiimien toimivuutta ja hyvinvointialueen kyvykkyyttä tuottaa palveluja.

Kehittämistarpeet kirjataan esihenkilön toimesta ja kootaan tulosityksiköittäin ja palvelualueittain. Vuoden 2026 aikana käyttöön otettava KeuKampuksen osaamismatriisi tarjoaa reaaliaikaisen näkymän osaamiseen ja osaamisvajeisiin. Matriisi perustuu työntekijöiden itsearviointeihin ja esihenkilöiden arvioihin, joita verrataan strategiaan tavoitteisiin ja tehtäväkohtaisiin vaatimuksiin. Sen avulla voidaan kohdentaa koulutukset ja muut kehittämistoimet oikein. Osaamismatriisi toimii yhdessä kehityskeskustelujen kanssa koulutussuunnitelman pohjana.

Palvelualuekohtaiset kartoitukset muodostavat perustan seuraavan vuoden koulutussuunnitelmalle, joka käsitellään yhteistyötoimikunnassa ja henkilöstöjaostossa ennen hyväksyntää ja toimeenpanoa.

3. Osaamisen kehittäminen

Tässä suunnitelman osiossa esitellään kaikki osaamisen kehittämisen menetelmät ja toimintamallit, joiden avulla hyvinvointialueella tarvittavaa osaamista kehitetään. Keusote tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet oppimiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Jokainen työntekijä ja työyhteisö on avainasemassa oman osaamisensa aktiivisesta vahvistamisesta ja jakamisesta.

3.1. Perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintatavat, ihmiset sekä oman työnsä edellytykset ja vaatimukset. Perehdytys on lakisääteinen velvoite, jota ohjaavat työsuojelulainsäädäntö ja työturvallisuuslaki. Erityisesti työturvallisuuslain (732/2002) 14 § edellyttää, että työnantaja perehdyttää työntekijän työtehtäviinsä, työolosuhteisiin, työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.

Perehdytys kuuluu työturvallisuuslain piiriin, sillä se on ennaltaehkäisevää turvallisuustoimintaa. Hyvin toteutettu perehdytys ja työnopastus auttavat uutta työntekijää pääsemään nopeasti sisälle organisaation toimintaan, kulttuuriin ja käytäntöihin sekä kehittämään tehokkaaksi ja turvalliseksi työssään.

Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista ja sille on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Se toteutetaan pääsääntöisesti koeajan puitteissa. Perehdytys ei kuitenkaan rajoitu palvelussuhteen alkuun, vaan sitä tarvitaan myös työtehtävien, menetelmien ja työtapojen muuttuessa sekä pitkän poissaolon jälkeen. Työnopastusta edellyttävät lisäksi uudet järjestelmät, laitteet ja harvoin tehtävät työtehtävät.

3.1.1 Keusoten digitalisoitu perehdytysprosessi

Keusoten perehdytys toteutetaan digitaalisessa oppimisympäristössä, joka mahdollistaa vakioitun ja kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin toteuttamisen hyvinvointialueella, tarjoten monipuoliset työkalut perehdytyksen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin, seurantaan ja dokumentointiin. Oppimisympäristö tukee perehdytysprosessien vaikuttavuuden arviointia, analytiikkaa ja raportointia, jotta kehittämistoimet voidaan toteuttaa jatkuvan parantamisen mukaisesti.

Digitaalinen perehdytysprosessi käynnistyy esiperehdytyksellä, jossa uusi työntekijä saa käyttöönsä Tervetuloa Keusoteen -materiaalin heti valintapäätöksen jälkeen. Materiaali tarjoaa selkeän perustiedon Keusotesta sekä palvelussuhteesta. Esiperehdytyksen tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän siirtymistä Keusoteen ja valmistaa häntä uuteen työtehtävään. Materiaali julkaistaan vuoden 2026 alussa KeuKampuksella.

KeuKampukselle rakennetaan vuoden 2026 aikana yleinen, hyvinvointialueitasoinen digitaalinen perehdytyspolku, joka tukee uuden työntekijän perehdytystä kaikilla palvelualueilla. Kaikkien uusien työntekijöiden tulee suorittaa tämä perehdytyspolku palvelussuhteensa alussa, työtehtävästä riippumatta. Yleinen perehdytyspolku sisältää Keusoten organisaation, strategian, vision ja arvot, toimintakulttuurin, palvelussuhteeseen liittyvät asiat, henkilöstön yleisesti käytössä olevat järjestelmät ja sovellukset, tietosuojan ja tietoturvan sekä turvallisuuteen liittyvät teemat. Perehdytyspolku suoritetaan kolmen (3) kuukauden sisällä palvelussuhteen alkamispäivästä. Käyttöön otettava digitaalinen perehdytyspolku varmistaa laadukkaan ja yhtenäisen perehdytyksen. Perehdytyksessä sovitaan myös tarvittavat koulutukset ja osaamisen varmistamisen keinot. Prosessi etenee vaiheittain ja sisältää seurantakeskustelun, joka pyritään toteuttamaan koeajan puitteissa.

Yleisen perehdytyspolun lisäksi jokainen tulosalue ja yksikkö vastaa omasta perehdytyksestään. Vuoden 2026 aikana nämä sisällöt tuodaan KeuKampukselle, jotta perehdytysprosesseista saadaan nykyistä suunnitelmallisempia ja yhtenäisempiä. Yksikkökohtainen perehdytys keskittyy uuden työntekijän työympäristöön, tehtäviin ja yksikön toimintakulttuuriin ja sen avulla varmistetaan, että työntekijä omaksuu tehtävänsä edellyttämän osaamisen, tuntee yksikön toimintamallit ja pystyy toimimaan sujuvasti osana työyhteisöä. Perehdytyksen sisältö painottuu työntekijän käytännön työtehtäviin, vastuualueisiin, työvälineisiin ja turvallisuuskäytäntöihin sekä yksikön sisäisiin toimintatapoihin ja yhteistyörakenteisiin. Perehdytykseen voidaan liittää tehtäväkohtaista koulutusta. Perehdytys toteutetaan suunnitelmallisesti ja sitä tukevat yksikkökohtaiset ohjeistukset sekä perehdyttäjän muistilista. Yksikkökohtaisen perehdytyksen sisällön rakentamisesta ja tuonnista vastaa yksikkö itse KeuKampuksen sisällöntuotannon tukimallin tukemana. Perehdyttäjän tueksi on saatavilla perehdyttäjän muistilista, joka helpottaa kokonaisuuden hallintaa.

Perehdytysprosessin aikana toteutetaan työntekijän ja esihenkilön välinen seurantakeskustelu, jossa arvioidaan työtehtävien omaksumista sekä sopeutumista työyhteisöön. Keskustelu tukee työntekijän ammatillista kehittymistä ja varmistaa, että perehdytys on vastannut sen tarkoitusta. Seurantakeskustelu mahdollistaa molemminpuolisen palautteen perehdytysprosessista sekä antaa työntekijällä tilaisuuden tuoda esiin mahdolliset lisätuen tarpeet.

3.1.2 Dokumentointi ja seuranta

KeuKampus parantaa perehdytyksen kohdentamista ja käytettävyyttä sekä mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan ja raportoinnin. Näin perehdytyksen toteuma voidaan todentaa monitasoisesti ja varmistaa, että jokainen uusi työntekijä saa yhtenäisen ja laadukkaan aloituksen Keusotessa.

Perehdytyksen dokumentoinnin perustana on varmistaa perehdytysprosessin läpinäkyvyys, seurattavuus ja laadunhallinta. Dokumentointi toimii näyttönä perehdytyksen toteutumisesta ja mahdollistaa prosessin arvioinnin suhteessa suunniteltuihin tavoitteisiin.

Perehdytyksen toteutumista seurataan oppimisympäristön avulla säännöllisesti. Seuranta tapahtuu hyvinvointialueitasolla vuosittain 31.12. mennessä. Perehdytyksen toteumatiedot sisällytetään HR:n vuosiraportointiin osana osaamisen kehittämisen mittaristoa. Esihenkilö vastaa yksikkökohtaisen perehdytyksen toteumaseurannasta yksikkötasolla.

KeuKampuksessa työntekijät tunnistetaan työyksikön perusteella, mikä ohjaa heille automaattisesti oikean yksikkökohtaisen perehdytyssisällön. Uusi työntekijä saa automaattisesti näkyviin hyvinvointialueitasoisen perehdytyksen. Mikäli työntekijä siirtyy Keusoten sisällä toiseen yksikköön, oppimisympäristö avaa automaattisesti uuden yksikkökohtaisen perehdytyksen. Lisäksi tehtäväkohtaisia perehdytysosioita voidaan avata tehtävänimikkeen perusteella.

Perehdytyksen onnistumista ja kattavuutta seurataan vertaamalla hyvinvointialueason perehdytyksen suorituspääriä uusien työntekijöiden määrään. Näin perehdytys toimii osana Keusoten toiminnan ja henkilöstöprosessien laadun mittaristoa.

3.1.3 Esihenkilöiden perehdyttäminen

Uuteen työhön perehtyminen on sote-alalla tärkeää aina, mutta erityisen tärkeää se on, kun kyseessä on esihenkilötehtävä. Esihenkilö vastaa työntekijöidensä perehdyttämisestä ja esihenkilötehtävään liittyy monia lakisääteisiä velvollisuuksia. Esihenkilöiden perehdytys on tärkeää paitsi asiakas- ja potilasturvallisuuden myös esihenkilön oman työssä

onnistumisen ja oman oikeusturvan näkökulmasta. Hänen vastuullaan on varmistaa, että yksikön toiminta on tavoitteellista, laadukasta ja lainmukaista.

Esihenkilöiden perehdytystä vahvistetaan Keusotessa osana johtamisen kehittämistä ja esihenkilötyön vakiointia. Kehittämistoimet etenevät vaiheittain tulevien vuosien aikana osana henkilöstöohjelman tavoitteita johtamisen vahvistamisesta. Keunetissä on saatavilla esihenkilöiden Vaikuttavan johtamisen tietopankki, joka on käytännönläheinen työkalu tukemaan esihenkilöitä arjen johtamistyössä. KeuKampukseen rakennetaan käsikirjan pohjalta esihenkilöiden perehdytyspolku, joka tulee kattamaan keskeiset vastuut ja velvollisuudet, toiminnan johtamisen, henkilöstöjohtamisen, laatu ja turvallisuuden, tiedolla johtamisen ja yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden huomioimisesta. Perehdytysohjelma on käytettävissä myös kokeneemmille esihenkilöille, jotta he voivat kerrata tarvittaessa keskeisiä asioita.

3.2. Kehitys- ja osaamiskeskustelu

Kehitys- ja osaamiskeskustelu on olennainen osa esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä. Sen tarkoituksena on suunnata työntekijöiden, työyksikön ja koko hyvinvointialueen voimavarat tärkeimpien asioiden hoitamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskustelu selkiyttää työntekijän tavoitteita, mahdollistaa suoriutumisen arvioinnin sekä kehittymistarpeiden tunnistamisen. Hyvin toteutettuna se edistää luottamusta ja avoimuutta, tukee ammatillista kasvua, parantaa työtyytyväisyyttä ja selkeyttää työlle asetettuja odotuksia.

Keskustelu käydään säännöllisesti vuosittain esihenkilön ja työntekijän välillä. Molemmat osapuolet valmistautuvat huolellisesti etukäteen, mikä lisää keskustelun vaikuttavuutta ja hyötyä. Keskustelussa käsitellään tavoitteita, tuloksia ja työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Sovitut asiat dokumentoidaan oppimisympäristön keskustelulomakkeelle, ja niiden toteutumista seurataan arjessa.

Keskustelussa tarkastellaan työntekijän osaamista, vahvuuksia ja kehityskohteita konkreettisesti työtehtävien näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ja missä tarvitaan lisäkoulutusta, harjoittelua tai muuta tukea. Osaamiskartoitus ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimivat välineinä, joihin kirjataan kehittämistavoitteet ja käytännön toimenpiteet aikatauluineen. Keskustelussa huomioidaan myös työyhteisö- ja työelämäntaidot, jotta työntekijä voi kehittyä kokonaisvaltaisesti ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisön toimintaan.

Kehitys- ja osaamiskeskusteluilla on tärkeä rooli hyvinvointialueen yhteisen osaamisen suunnittelussa. Keskusteluista kootaan tietoa yksilö- ja yksikötason osaamistarpeista, joita hyödynnetään Keusoten vuosittaisen koulutussuunnitelman laatimisessa. Näin

varmistetaan, että koulutukset ja kehittämistoimet vastaavat todellisia tarpeita ja tukevat strategisia tavoitteita.

Keskustelujen toteutumista seurataan oppimisympäristön kautta, joka toimii dokumentoinnin ja raportoinnin alustana. KeuKampus mahdollistaa ajantasaisen näkymän organisaatiotason ja yksiköiden tilanteeseen. Esihenkilö vastaa oman yksikkönsä keskustelujen toteutuksesta ja seurannasta vuosittain, kun taas HR vastaa hyvinvointialueen seurannasta ja raportoinnista. Keusoten tavoitteena on, että 100 % työntekijöistä osallistuu kehitys- ja osaamiskeskusteluun vuosittain. Raportointia hyödynnetään osana henkilöstöjohtamisen mittaristoa ja osaamisen kehittämisen seurantaa, ja sen avulla arvioidaan johtamisen käytäntöjen toteutumista sekä keskusteluprosessin vaikuttavuutta.

3.3. Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla selvitetään henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet suhteessa nykyiseen osaamisen tilaan ja tuleviin osaamisvaatimuksiin. Kartoituksen avulla on mahdollista muodostaa tilannekuva osaamisesta ja auttaa tunnistamaan niitä osa-alueita, joissa tarvitaan lisää koulutusta, perehdytystä tai muita osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Keusoten digitaalinen oppimisympäristö KeuKampus tarjoaa työkalut osaamisten kirjaamiseen, visualisointiin ja osaamistavoitteiden määrittämiseen. Sen avulla voidaan hahmottaa koko henkilöstön osaamiskartta eli nykytila ja kehittämistarpeet. Osaamisille voidaan asettaa tavoitteita ja linkittää ne suoraan koulutuksiin, tehtävälistoihin, keskusteluihin ja muihin oppimisen muotoihin KeuKampuksen kautta. Strategisten osaamistarpeiden määrittely alustalle käynnistyy vuoden 2026 aikana.

KeuKampuksen Osaamiset-työkalun käyttöönotto mahdollistaa jatkossa myös systemaattisen osaamisriskien kartoituksen osana kehittämistarpeiden analysointia ja priorisointia. Osaamisriskien kartoituksella tunnistetaan tilanteet, joissa tarvittava osaaminen on vähäistä, vanhentumassa tai jakautuu epätasaisesti työntekijöiden kesken. Kartoituksen pohjalta laaditaan osaamisriskien hallintasuunnitelma, joka sisältää keinot ja toteutussuunnitelman riskien pienentämiseksi.

3.4. Koulutussuunnitelma

Hyvinvointialueella laaditaan vuosittain koulutussuunnitelma todettujen osaamistarpeiden perusteella. Suunnitelman avulla vastataan henkilöstön osaamisen vahvistamisen tarpeisiin ja kohdennetaan koulutustoimenpiteitä ammattitaidon ja osaamisen

ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Koulutussuunnittelu tapahtuu tiiviissä yhteydessä toiminnan ja talouden suunnitteluun, jotta koulutukset tukevat strategisia tavoitteita ja resurssien käyttö on tehokasta. Suunnitelma kattaa koko henkilöstön henkilöstöryhmittäin tai muulla tarkoituksenmukaisella jaottelulla. Se laaditaan yhteistyössä palvelualueiden ja konsernipalvelujen kanssa ja sisältää sekä yleiset koulutukset että palvelualueiden koulutustarpeet teemoittain. Suunnitelma tehdään ennakoivasti ennen koulutusten alkamista, mutta sitä voidaan päivittää tarvittaessa myös kalenterivuoden aikana.

Keusote tukee henkilöstön osaamista tarjoamalla yleisiä koulutuksia ja ammatillisia täydennyskoulutuksia. Koulutukset voidaan toteuttaa sisäisesti, ostamalla ulkopuoliselta palveluntuottajalta tai järjestämällä oppisopimuskoulutusta. Menetelmät valitaan tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan, ja ne voivat olla esimerkiksi verkkokoulutuksia, webinaareja, lähikoulutuksia, seminaareja, työpajoja, valmennuksia tai itseopiskelua. Palvelualueet ja esihenkilöt vastaavat koulutustarpeiden tunnistamisesta ja käytännön toteutuksesta, kun taas tulosalueet vastaavat omien koulutussuunnitelmiansa toimeenpanosta.

Henkilöstö osallistuu aktiivisesti koulutussuunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen. Vuosittaiset kehitys- ja osaamiskeskustelut ovat keskeinen väline osaamistarpeiden tunnistamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja tulevien koulutusten suunnittelussa. Keskusteluissa esihenkilö ja työntekijä arvioivat työnkuvaa, osaamisen nykytilaa ja tulevia koulutustarpeita, joiden pohjalta sovitaan osallistumisesta koulutuksiin. Näiden tietojen perusteella laaditaan tulosalueiden koulutussuunnitelmat, jotka varmistavat koulutustoiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden.

Koulutussuunnitelman rakennetta on uudistettu siten, että se on jatkossa osa hyvinvointialueen laajempaa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Muutoksen tavoitteena on varmistaa, että koulutustoiminta tukee kokonaisvaltaisesti Keusoten osaamistarpeiden tunnistamista, osaamisen johtamista ja henkilöstön ammatillista kasvua. Osaamisen kehittämisen suunnitelma on strateginen kokonaisuus, joka ohjaa hyvinvointialueen osaamisen johtamista. Sen keskeisiä tavoitteita ovat nykyisen osaamistason tunnistaminen, tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointi sekä menetelmien määrittely, joilla osaamista kehitetään pitkäjänteisesti. Koulutussuunnitelman liittäminen osaksi tätä kokonaisuutta vahvistaa sen yhteyttä strategiseen johtamiseen ja varmistaa, että osaamisen kehittämistä toteutetaan systemaattisesti, tavoitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti.

3.5. Omaehtoinen palkallinen koulutusvapaa

Omaehtoiisiin koulutuksiin, jotka tukevat työtehtävää ja työn kehittämistä, tulosalueiden johtotiimi voi harkintansa mukaan myöntää palkallista koulutusvapaata 15 päivää palvelussuhteen aikana. Omaehtoisuudella tarkoitetaan työntekijän tarpeista lähtevää

ammattillista kehittymistä, joka hyödyttää hyvinvointialuetta osaamisen lisääntymisenä, laatuna ja toiminnan tehostumisena.

Päätös koulutusvapaiden myöntämisestä tehdään tulosalueiden johtotiimeissä. Päätöksentekijöiden tulee harkintaa käyttäessään ottaa huomioon yhdenvertaisuus ja työyhteisön tilanne palvelutuotannon näkökulmasta.

Palkallinen koulutusvapaa on Keusoten konkreettinen keino tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja osoittaa arvostusta jatkuvaa oppimista kohtaan. Sen avulla varmistamme, että oppiminen ei jää pelkästään yksilön omalle ajalle, vaan on aidosti osa työtä ja työhyvinvointia. Koulutusvapaa mahdollistaa keskittymisen uuden oppimiseen, mikä tukee sekä osaamisen syventämistä että Keusoten tavoitteita.

[Lisätietoja omaehtoisista palkallisista koulutusvapaista löytyy Keunetistä.](#)

3.6. Minun urani Keusotessa

Minun urani Keusotessa -mallin tavoitteina on kehittää ja toteuttaa Keusoteen työurasuunnittelun ja -johtamisen prosesseja, jotka mahdollistavat työurien kehittymisen muun muassa oman osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen, sisäisen liikkuvuuden sekä erilaisten työurapolkujen kautta. Työurajohtamisen ja -ohjauksen tavoitteena on mahdollistaa erilaisten työurien toteutuminen Keusoten sisällä, vahvistamalla muun muassa esihenkilöiden ja henkilöstön osaamista ja osaamisen tunnistamista sekä tarkastelemalla ja luomalla erilaisia urapolkumahdollisuuksia. Työurapolkujen suunnittelun ja työurajohtamisen tueksi toteutetaan sekä yksilöllistä että ryhmämuotoista työuravalmennusta ja lisäksi koko henkilöstölle on tarjolla erilaisia työvälineitä ja sovelluksia itsenäiseen työskentelyyn ja oman urapolun kirkastamiseen. Keskeisessä roolissa on esihenkilöiden työurajohtamiseen liittyvän osaamisen varmistaminen.

Näillä keinoilla pyritään parantamaan Keusoten työnantajamielikuvaa, lisäämään veto- ja pitovoimaa, mahdollistamaan työntekijöiden erilaisia ja monipuolisia työurapolkuja hyvinvointialueella, varmistamaan esihenkilöiden johtamisosaamista sekä vähentämään osaaajapulaa, erityisesti tulevaisuudessa ja toimintaympäristön muuttuessa. Toimintamallin pitkän tähtäimen tavoitteina ovat myös henkilöstön työkykyisyyden ja -tyytyväisyyden vahvistaminen, pysyvän työkyvyttömyyden vähentäminen, työurien pidentyminen sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähentyminen ja työkyvyttömyysriskien ennakointikyvykkyyden kehittyminen.

[Lisätietoja Minuna urani Keusotessa -mallista löytyy Keunetistä.](#)

3.7. Työnohjaus

Keusotessa järjestettävään työnohjaukseen sisältyy ajatus elinikäisestä oppimisesta, joustavasta asiantuntijuudesta, refleksiivisyydestä ja tutkivasta työtteestä. Oppiminen on prosessi, jossa tietyn kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen ja tulkintaa tarkistetaan siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Oppiminen liittyy ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen ja se on vaihteittain etenevää tiedon ja osaamisen syvenemistä pintatiedosta syvälliseen tietoon. Siihen kuuluvat muun muassa käsitteistön laajeneminen ja soveltaminen, reflektointitaitojen vahvistuminen sekä oman oppimisen ja toimijuuden haltuun ottaminen.

Työnantajan järjestämä työnohjaus on aina työelämälähtöistä ja työnohjauksen vaikuttavuus näkyy muutoksena työssä. Työnohjauksessa tutkitaan työtä, työtehtäviä ja niiden vaatimuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia niistä. Työnohjaus on tavoitteellista toimintaa, jonka tavoitteet asetetaan yhteistyössä työnantajan edustajan kanssa.

Työnohjaus on johtamisen ja esihenkilötyön tuki, jonka avulla vahvistetaan strategiassa kirjattujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan sujuvuutta. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden edistää yhteistä oppimista ja parantaa työyhteisöjen hyvinvointia. Työnohjauksesta saavutettava hyöty perustuu työnohjaukseen osallistuvien motivaatioon oppia, tehdä muutoksia ja kehittyä. Työnohjauksen toimintamuotona on avoin keskustelu ja se on aina luottamuksellista toimintaa.

Työnohjaus on luonteeltaan määräaikaista ja sen tarve ja kesto harkitaan aina ennen työnohjausprosessin käynnistämistä. Keusoten työnohjauspalvelut on kilpailutettu vuosille 2024–2026.

3.8. Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa oppimista muilta organisaatioilta ja toimijoilta. Sen avulla verrataan omia toimintatapoja ja menetelmiä alan parhaisiin käytäntöihin ja kehitetään omaa suorituskyyä. Tavoitteena on tunnistaa ja soveltaa toimivia ratkaisuja, jotka ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi muualla, ja hyödyntää niitä oman organisaation kehittämisessä. Benchmarking ei ole pelkkää kopiointia, vaan oppimisprosessi, jossa parhaat käytännöt mukautetaan omaan toimintaympäristöön ja strategiaan tavoitteisiin.

Keusotessa benchmarking on yksi tehokkaimmista tavoista kehittää hyvinvointialueen toimintaa ja osaamista. Kun vertaamme omia käytäntöjämme muiden hyvinvointialueiden ja organisaatioiden ratkaisuihin, opimme uusia menetelmiä, tunnistamme vahvuuksia ja löydämme kehityskohteita. Benchmarking on aktiivista oppimista ja parhaiden käytäntöjen

soveltamista omaan toimintaympäristöön, ja jokainen työyhteisö Keusotessa voi hyötyä siitä.

Luontevimpana vertailukohteena Keusotelle ovat muut hyvinvointialueet, sillä toimimme samassa toimintaympäristössä ja jaamme samankaltaiset palvelurakenteet, prosessit, haasteet ja tavoitteet. Tämä tekee benchmarkingista erityisen hyödyllistä ja helposti sovellettavaa. Sen avulla voidaan löytää ratkaisuja samoihin ongelmiin ja hyödyntää niitä ilman, että kaikkea tarvitsee kehittää alusta.

4. Osaamisen kehittämisen suunnitelman seuranta ja vaikuttavuus

Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa Keusoten strategiaa ja hyvinvointialueen tavoitteiden toteutumista. Jotta kehittämistoimet tukevat organisaation tarpeita ja henkilöstön osaamisen kasvua, niiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan systemaattisesti hyvinvointialue-, yksikkö- ja tiimitasolla.

4.1 Seurannan kokonaisuus

Seuranta perustuu kolmeen tasoon:

1. **Hyvinvointialueetasolla** tarkastellaan koulutussuunnitelman toteutumista ja osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta laajasti. Mittareita ovat muun muassa:
 - koulutuspäivien ja -tuntien määrä
 - koulutusten kustannukset ja tapahtumien lukumäärä
 - pakollisten koulutusten toteuma
 - perehdytyksien toteuma suhteessa uusien työntekijöiden määrään
 - kehitys- ja osaamiskeskustelujen kattavuus
 - koulutusten vaikuttavuus ja laatu
 - osaamismatriisin tulokset
 - mentorointiohjelman osallistumiset
 - henkilöstön tyytyväisyys ja kokemukset osaamisen kehittämisestä.

Vuonna 2026 käyttöön otettava KeuKampuksen osaamiset -työkalu ja osaamismatriisi mahdollistavat osaamistason nousun arvioinnin. Näiden avulla voidaan seurata, miten osaaminen kehittyy suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Lisäksi vuoden 2027 alussa toteutettava henkilöstökysely mittaa oppimiskulttuurin vahvistumista ja työssä oppimisen tehostumista. Kyselyssä tarkastellaan muun muassa oppimismahdollisuuksien kokemusta, työssä oppimisen parantumista sekä osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntämistä ja niiden vaikuttavuutta.

2. **Yksikkö- ja tiimitasolla** esihenkilöt seuraavat oman henkilöstönsä osalta:

- suunniteltujen koulutusten toteutumista
- perehdytyksien toteumaa
- kehitys- ja osaamiskeskustelujen kattavuutta.

Näin varmistetaan, että kehittämistoimet kohdentuvat oikein arjen tasolla ja tukevat tiimien toimintaa.

3. **Johtamisosaamisen kehittäminen** on olennainen osa kokonaisuutta. Esihenkilötyön vakiointi ja kehittäminen varmistavat johtamisen laatua ja auttavat tunnistamaan jatkokehittämiskohteita. Johtaminen on keskeinen tekijä Keusoten oppimiskulttuurin rakentamisessa, joten sen systemaattinen kehittäminen ja vaikuttavuuden arviointi tukevat koko hyvinvointialueen osaamisen kehittämistä.

4.2 Vaikuttavuuden arviointi ja palautteen keruu

KeuKampuksen käyttöönoton yhteydessä koulutusten ja perehdytyksien vaikuttavuuden arviointi vakioidaan osaksi prosessia. Tämä tarkoittaa systemaattista palautteen keräämistä kaikista koulutuksista ja perehdytyksistä. Palautteen avulla varmistetaan, että oppiminen tukee aidosti hyvinvointialueen strategisia tavoitteita ja henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Oppimiskulttuurin arviointi

Oppimiskulttuurin vahvistuminen ja työssä oppimisen tehostuminen ovat vuoden 2026 painopisteitä. Näiden toteutumista arvioidaan henkilöstökyselyllä vuoden 2027 alussa. Kyselyssä mitataan:

- oppimismahdollisuuksien kokemusta
- työssä oppimisen parantumista
- osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntämistä ja niiden vaikuttavuutta.

Näin saadaan tietoa siitä, kuinka hyvin arjen oppiminen tukee strategisia tavoitteita ja miten johtaminen edistää jatkuvaa oppimista ja työssä kehittymistä.