

Kiinnostaako sote?

SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

ELINIKÄINEN OPPIMINEN



JOHTAMINEN

MONI-KULTTUURISUUS

DIGITALISAATIO

COPE

Osaavan työvoiman
varmistaminen sosiaali- ja
terveydenhuollon murroksessa

www.stncope.fi
#stncope • Twitter:@StnCope

COPE-hankkeessa tarkastellaan laajaa kokonaisuutta vuosina 2016–2019

Sote-murros ja integraatio

- Uudistuva työelämä, uusi ammattitaito
- Asiakkaan valinnanvapaus
- Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

Osahanke 1

Digitalisaatio

- Sähköiset sosiaali- ja terveyspalvelut
- Ammattilaisten ja kansalaisten tukeminen palveluiden käyttöönotossa

Osahanke 2

Monikulttuurisuus

- Maahanmuuttajat työntekijöinä ja asiakkaina
- Kieli, koulutus ja monikulttuurisuus

Osahanke 3

Niukkenevat resurssit

- Vaatimus kasvattaa tehokkuutta
- Ikääntyvä väestö

Kaikki osahankkeet

Uusien pätevyysien kehittäminen elinikäisen oppimisen avulla • Uudet koulutusmallit erilaisissa oppimisympäristöissä

Osahanke 4

Johtamisen ja hallinnon kehittäminen • Tavat edistää taitojen hyödyntämistä ja joustavia oppimismalleja

Osahanke 5

Uudet työskentelytavat • Asiakasystävällinen suunnittelu

Kaikki osahankkeet

Tutkitaan, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon muutos vaikuttaa:

- työhön, moniammatilliseen tiimityöskentelyyn ja henkilöstön osaamistarpeisiin
 - päätöksentekoon, johtamiseen ja työnjakoon
- Kehitetään koulutuksen ja oppimisen menetelmiä, jotta varmistetaan tarvittava osaaminen ja taidot muuttuvassa työelämässä.

Tutkitaan myös, miten voidaan:

- parantaa maahanmuuttajien integroitumista suomalaiseen työelämään sekä hyödyntää heidän osaamistaan ja taitojaan
- helpottaa maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaamista
- uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita sekä niiden hallintoa ja johtamista, jotta varmistetaan uudenlaiset työnteon tavat, elinikäinen oppiminen ja tarvittava osaaminen muutoksessa
- etsiä ratkaisuja lisääntyvän digitalisaation haasteisiin käyttäjälähtöisellä suunnittelulla ja innovatiivisilla työjärjestelyillä.

Konsortiossa on laajaa osaamista työyhteisöjen toiminnasta ja johtamisesta, digitalisaatiosta, koulutuksesta, maahanmuuttajakysymyksistä sekä sosiaali- ja terveydenhuollosta.

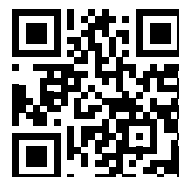
Hankkeessa tehdään tiivistä yhteistyötä useiden kuntien, palveluntuottajien, ministeriöiden, koulutuksen järjestäjien ja alan verkostojen ja toimijoiden kanssa.

Hanke on monitieteinen ja hyödyntää erityyppisiä tutkimusmenetelmiä.

Korkeatasoisen tieteellisen tutkimuksen lisäksi toteutuksessa painotetaan vuorovaikutusta alan toimijoiden kanssa sekä tiedon saamista päättäjien ja asianosaisten käyttöön helposti ja oikeaan aikaan.

Hanke saa rahoitusta Suomen Akatemian yhteydessä toimivalta strategisen tutkimuksen neuvostolta.

Seuraa hankkeemme etenemistä ja tuloksia:



1 SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

Muuttuva työ ja uudet osaamisen tarpeet sosiaali- ja terveystaloudissa

Timo Sinervo, Laura Hietapakka ja Kim Josefsson

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
etunimi.sukunimi@thl.fi

2 DIGITALISAATIO

3 MONIKULTTUURISUUS

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

5 JOHTAMINEN

Menossa jatkuva muutos

- Työ ja toimintatavat sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittyvät jatkuvasti
- Työnjako ja eri ammattien tehtäväkuvat muuttuvat
- Asiakkaan ohjaus palveluketjussa korostuu
- Digitalisaatio muuttaa palveluprosessia jo nyt ja jatkossa voimakkaammin

Ratkaisuja palveluiden integraatioon

Palveluiden integraatiota on kehitetty riippumatta sote-uudistuksesta:

- Uudenlaisia asiakaslähtöisiä toimintatapoja
- Uusia palveluita perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon sekä erikoissairaanhoidon välimaastoon

Sote-uudistus haastaa työntekijät

- Sote-uudistus muuttaa toteutuessaan palvelujärjestelmää merkittävästi
- Valinnanvapaus ja kilpailu muuttavat toiminnan logiikkaa ja integraatiota
- Palveluiden siirtyminen liikelaitoksiin ja yhtiöihin muuttaa palvelujärjestelmän rakenteen olennaisesti
- Työn sisällön muutosta on vaikea ennakoida

Mitä tutkitaan?

Osahankkeessa tunnistetaan merkittävimmät muutostrendit, joilla on vaikutusta työhön ja osaamistarpeisiin

- Muutosten kohteena olevat sote-alan sektorit ja ammattiryhmät
- Muutosten vaikutukset henkilöstöön
- Vaikutukset osaamistarpeisiin
- Tulevaisuuden muutostarpeet
- Odotukset ja haasteet palveluiden kehittämisessä
- Henkilöstörakenteen muutokset

Tutkimusmenetelmät

- Haastattelut: ylin johto, esimiehet, henkilöstö, valtionhallinnon ja työmarkkinajärjestöjen asiantuntijat
- Henkilöstökysely
- Henkilöstötilastot

Mukana on kolme muutoksen eri vaiheissa olevaa yhteistyökumppania: Eksote, Siun Sote ja Hyvinkään sairaanhoitoalue sekä Hyvinkään kaupunki.

Johdon haastattelujen perusteella:

- Henkilöstön sisällöllinen osaaminen on hyvällä tasolla
- Toimintatapoja ja asennetta suhteessa asiakkaisiin tulee kehittää

Muutospaineet

- Asiakaspalvelu
- Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys omaa tehtävää laajemmin
- Asiakasohjaus
- Palvelujärjestelmän tuntemus
- Ryhmätyö, luottamus toisen osaamiseen
- Prosessiosaaminen
- Talousosaaminen

Sote-uudistuksessa huolestuttaa:

- Integraation ongelmat
- Valinnanvapaus, yhtiöittäminen ja kilpailu
- Uusien, integroitujen toimintamallien tulevaisuus



1 SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

2 DIGITALISAATIO

Sähköiset sote-palvelut onnistuneesti käyttöön

Sari Kujala, Iiris Hörhammer
ja Johanna Kaipio
Aalto-yliopisto
etunimi.sukunimi@aalto.fi

3 MONIKULTTUURISUUS

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

5 JOHTAMINEN

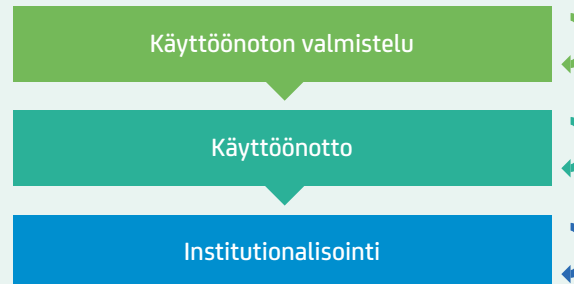
Digitalisaation tavoitteena sote-uudistuksessa on parantaa palvelujen tehokkuutta ja saatavuutta. Uusia palveluita kehittävät muun muassa Virtuaalisairaala sekä ODA-hanke.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan sähköisten palveluiden käyttöönotto on osoittautunut haasteelliseksi: 45 % uusista palveluista on arvioitu epäonnistuvan käyttäjien vastustuksen takia. Palvelut ovat usein alikäytettyjä ja niiden hyödyt jäävät saavuttamatta.

Käyttöönottoa tukee esimerkiksi:

- Uusista palveluista ja niiden hyödyistä tiedotetaan riittävästi
- Käyttäjille varataan työaika työlääseen käyttöönottovaiheeseen
- Käyttöä tukee ja innostaa johto, pääkäyttäjä, edelläkävijä ja tekninen tuki
- Käytölle ja käyttöönotolle asetetaan tavoitteet, joita seurataan
- Työprosessit ja työnjako suunnitellaan yhdessä ja virtaviivaistetaan
- Käyttökokemuksista kerätään palautetta, jonka avulla toimintaa kehitetään.

Osahankkeessa kehitetään palautekyselyjä tukemaan sähköisten palveluiden käyttöönottoa



Digitalisaation onnistumiseen vaikuttaa kolme tasoa (Lapointe & Rivald 2001)



Organisaatio

Käyttöönottoon vaikuttavat organisaation ominaisuudet, johtamistapa ja ryhmien moninaisuus



Ryhmä

Vastustusta selittää ryhmän menettämä valta



Yksilö

Hyväksyntää selittävät:

- Hyödyllisyys
- Helppokäyttöisyys
- Miellyttävyys

Miten organisaation valmiutta voidaan parantaa?

- Ammattilaisten odotukset ja valmius
- Johtajien arvio käyttöönoton tavasta

Miten käyttöönottoa ja käyttöä voidaan tukea paremmin?

- Ammattilaisten kokemukset ja hyväksyntä
- Asiakkaiden kokemukset ja hyväksyntä

Miten palvelu saadaan laajaan käyttöön?

- Ammattilaisten kokemusten seuranta
- Asiakkaiden kokemusten seuranta

1 SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

2 DIGITALISAATIO

3 MONIKULTTUURISUUS

Tietojen ja taitojen optimaalinen hyödyntäminen monikulttuurisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tarja Heponiemi, Anna-Mari Aalto ja Laura Hietapakka
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
etunimi.sukunimi@thl.fi

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

5 JOHTAMINEN

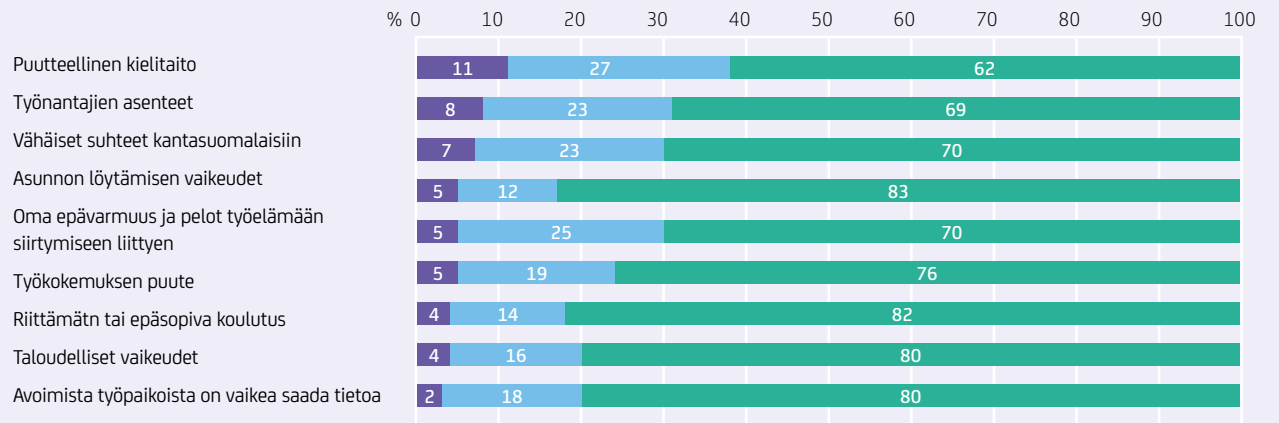
Maahanmuuttaja-asiakkaat ja työyhteisöjen monimuotoisuus vaikuttavat koulustarpeisiin

- Maahanmuutto Suomeen lisää tarvetta kouluttaa maahanmuuttajia sosiaali- ja terveydenhuollon töihin ja parantaa heidän kotoutumistaan ja integroitumistaan suomalaiseen yhteiskuntaan.
- Kulttuurisesti monimuotoiset työyhteisöt asettavat suuria vaatimuksia johtamiselle ja työyhteisön yhtenäisyydelle ja hyvän ilmapiirin ylläpitämiselle.
- Maahanmuuttajien määrä asiakkaina lisääntyy ja haastaa henkilöstön osaamista ja kompetenssia monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin vastaamisessa.

COPE:n osahankkeessa etsitään keinoja parantaa monimuotoisia työyhteisöjä ja niiden johtamista

- Keräämme aineistoa valtakunnallisella kyselyllä ulkomaalaistaustaisille sairaanhoitajille ja lääkäreille.
- Osallistujaorganisaatioiden henkilöstölle lähetetään yhteinen kysely monimuotoisuuden huomioimisesta.

Työllistymistä ja työelämään osallistumista vaikeuttaneet tekijät ulkomaalaistaustaisilla hoitajilla



Lähde: Aalto ym. Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa 2013

- Dokumenttianalyysit ja focus group -haastattelut täydentävät aineistoa.
- Interventiopilotit tehdään yhteistyössä Axxell Monikulttuurisuuskeskuksen kanssa:
 - interventio kulttuurisesti monimuotoisesta työyhteisöstä ja maahanmuuttajien työelämään osallistumisen parantamisesta
 - interventio maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaamisen haasteista

Tulossa koulusta ja apuvälineitä

Interventioiden pohjalta suunnitellaan uusi matalan kynnyksen helppokäyttöinen koulutus käyttäen innovatiivisia alustoja (esim. verkkoalustoja, videoita, appseja).



■ paljon ■ jonkin verran ■ ei lainkaan

1 SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

2 DIGITALISAATIO

3 MONIKULTTUURISUUS

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

Ammatillinen asiantuntijuus SOTE-murroksessa

Soile Juujärvi, Piia Silvennoinen,
Elina Rajalahti ja Outi Ahonen
Laurea-ammattikorkeakoulu
etunimi.sukunimi@laurea.fi

5 JOHTAMINEN

SOTE-muutos haastaa ammatillisen asiantuntijuuden

Sosiaali- ja terveysalan onnistunut uudistus synnyttää uudenlaista osaamista.

Saumattomien palvelujen toteutuminen edellyttää aidosti asiakaslähtöistä työtettä, ymmärrystä palveluprosessin kokonaisuudesta ja syvenevää moniammatillista yhteistyötä.

Kansalaisten lisääntyvä **valinnanvapaus** mahdollistaa entistä paremmin itsemääräämisoikeuden toteutumisen mutta samalla painottaa henkilökohtaista vastuuta hyvinvoinnista.

Tasavertaisuuden toteutuminen palvelujen suhteen edellyttää ammattilaisilta kykyä tunnistaa haavoittuvien kansalaisten tarpeita ja edistää heidän oikeuksiensa toteutumista.

Digitaaliset palvelut tuovat uusia vuorovaikutusten muotoja kasvokkaisen vuorovaikutuksen rinnalle. Tiedonhallinta on oleellinen osa ammattitaitoa, mikä lisää palvelujen vaikuttavuutta, sujuvuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tutkimme sitä, miten muutokset työssä haastavat ammatillisen asiantuntijuuden ja miten koulutuksen tulisi vastata uusiin osaamistarpeisiin.

Päätöksenteko on asiantuntijuuden ydinosaamista

Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuuden tulee perustua laaja-alaiseen osaamiseen, jota täydentävät ammattispesifit tiedot ja taidot. Koulutuksen tulee antaa valmiudet kriittiseen ajatteluun, monimutkaisten ja ennakoimattomien ongelmien ratkaisuun sekä päätöksentekoon muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Moniammatillisessa yhteistyössä edellytetään rajapinnoilla olevan tiedon hyödyntämistä, vastuunottoa ja tiimityön johtamista.

Tutkimme ammatillista päätöksentekoa asiantuntijuuden ydinosaamisena, jossa yhdistyvät monipuolinen tiedon hankinta, eettinen harkinta ja ongelmanratkaisu sekä toimeenpanotaidot ja vastuunotto moniammatillisessa viitekehyksessä.

Uudet pedagogiset mallit

Osahankkeessa kehitetään innovatiivisia pedagogisia malleja, joilla edistetään kokonaisvaltaista ammatillisen päätöksenteon osaamista ja siihen liittyviä taitoja **elinikäisen oppimisen** näkökulmasta.

Opetuskokeilut perustuvat **integratiiviseen pedagogiikkaan**, jossa pyritään yhdistämään eri tiedonlajeja käytännön ongelmanratkaisussa (Tynjälä 2016). Yhteisöllisessä oppimisprosessissa hyödynnetään opiskelijoiden kokemustietoa, moniammatillista tietoa ja työyhteisöjen sosiokulttuurista tietoa sekä kehitetään itsereflektion taitoja.

Opiskelijat ratkaisevat kohtaamiaan **eettisiä ongelmia moniammatillisen ryhmän verkkokeskustelussa**. Opettajat haastavat opiskelijoita tarkastelemaan ongelmia laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta etiikan teorioita ja tutkittua tietoa hyödyntäen.

Simulaatiopedagogiikan avulla opiskellaan asiakastyössä tarvittavia vuorovaikutus- ja päätöksentekotaitoja. Opiskelijat toimivat asiakkaan ja työntekijän rooleissa aidon tuntuissa työtilanteissa, jotka perustuvat todellisiin tapauksiin ja joita reflektoidaan yhteiskeskustelussa.

➤ *Opiskelijat harjoittelevat eettisiä ongelmanratkaisua*



1 SOTE-MURROS JA INTEGRAATIO

2 DIGITALISAATIO

3 MONIKULTTUURISUUS

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

5 JOHTAMINEN

Johtaminen ja päätöksenteko sote-murroksessa – tulevaisuuden osaamistarpeet ja voimavarat

Vuokko Niiranen, Sanna Laulainen
ja Joakim Zitting
Itä-Suomen yliopisto,
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos
etunimi.sukunimi@uef.fi



Sosiaali- ja terveyspalvelujen murroksessa ja uudistuksissa tarvitaan uutta tietoperustaa ja uudistumista monella johtamisen, hallinnon ja toimintaan kohdistuvan päätöksenteon tasolla.

- Uudenlaisissa organisaatioissa hallinnonalojen ja työyhteisöjen rajapinnat ylittyvät
- Verkostomaiset ja hajautettuna toimivat organisaatiot lisääntyvät
- Moniammatillisten työyhteisöjen johtaminen edellyttää uudenlaista osaamista
- Työntekijöiden oma aktiivinen ja uudellinen, perinteisiä rajoja ylittävä rooli muutosten toteuttamisessa ja jaetun johtajuuden alueella.

Osahankkeessa on kolme eri vaiheessa olevaa yhteistyökumppania:

- Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri EKSOTE – toiminta käynnistynyt 2010
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Siun sote – toiminta käynnistynyt 2017
- Hyvinkään sairaanhoitoalue & Hyvinkään kaupunki – toimintoihin suunnitteilla laajoja uudistuksia

Lisäksi tutkitaan valtionhallinnon sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausta ja sen muutoksia.

Teoriakehys

- Ohjausmalliajattelu
- Implementaatioteoria
- Moniulotteinen johtajuus
- Muutosorientoitunut organisaatiokansalaisuus – esimerkkinä aktiivisesta työntekijyydestä

Aineistot

- Strategiadokumentit ja ohjausasiakirjat
- Henkilöstösuunnitelmat
- Yksilö- ja ryhmähaastattelut – valtiontasolla – alueellisella ja paikallisella tasolla (strateginen johto, keskijohto, lähijohto, työntekijät)
- Henkilökohtaiset selonteot
- Henkilöstökysely

Tutkimuksen kohteena:

- Valtionhallinnon uudet toimintaprosessit ja ministeriöiden välinen yhteistyö
- Ministeriötasoinen ohjaus ja sen uudet piirteet
- Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudenlaiset organisoitumuodot ja toimintatavat sekä uudet yhteistyökumppanit
- Ammattirajat ylittävä yhteistyö ja laajenevan moniammatillisen yhteistyön mallit
- Työnjaon ja ammattien joustot ja muutospaineet
- Johtamisen ja päätöksenteon responsiivisuus
- Työyhteisön aktiivisen jäsenyyden ja työntekijöiden strategisen kumppanuuden vaateet

Tutkimuksessa esiin noussutta

Ministeriöiden välille syntyy uusia toimintaan ja ohjaukseen liittyviä yhteistyön muotoja ja myös uusia rajapintoja: STM - VM - OKM - TEM.

Uudenlaiset moniammatilliset työryhmät ja työyhteisöt tuottavat perinteiset professionarajat ylittävää osaamista, ja myös uudenlaista johtamista.

Työyhteisön toimivuus ja tuki uudistusprosessissa on työyhteisön kaikkien jäsenten asia.

Hajautettujen ja verkostomaisesti toimivien työyhteisöjen ja -yksiköiden johtaminen muuttaa johtajan työtä.

Kokonaisvaltainen ja asiakaslähtöinen toimintamalli uudistaa työn suunnittelua, työkäytäntöjä sekä johtamista ja toimintaa ohjaavaa päätöksentekoa.