

Soten toimintaympäristö muutoksessa; minkälaista osaamista se edellyttää toimijoilta?



Mervi Vähätalo

**Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
Asiantuntijatalouden kehittämisohjelma**



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Turun yliopisto
University of Turku

Osaamistarvekysely

- **Satakunnan sote- ja maakuntavalmistelussa oleville esimiehille ja asiantuntijoille keväällä 2018.**
- Tutkimuksessa kartoitettiin satakuntalaisten asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden **näkemyksiä tulevien maakunnallisten uudistusten vaikutuksista johtamiseen ja esimiestyöhön sekä koulutustarpeisiin.**
- **webropol-kyselynä**, joka lähetettiin s-postitse 426:lle vastaajalle. Vastauksia palautui 122. Vastausprosentiksi muodostui 29 %.



Taustatiedot

- Miehiä 21%, naisia 79% vastaajista
- Vastaajien ikä 27-65 vuotta
- Esimiehiä 83 % vastaajista, 17 % muita asiantuntijoita
- Kokemus nykyisessä työssä 2v-yli 21v. (6-10v. 24%; 11-15v. 23%)
- 99% korkeakoulu/ yliopistotutkinto



Johtamistaidot



Hallinnassa

- Asiantuntijuuden johtaminen (72 %)
- Tiimijohtaminen (68 %)
- Osaamisen johtaminen (67 %)
- Itsensä johtaminen (67 %)

Kehittämistä

- Innovaatiojohtaminen 35%
- Talousjohtaminen 41%
- Lainsäädännöllinen osaaminen (46 %)
- Prosessijohtaminen (47 %)
- Strateginen johtaminen (48 %)
- Tietojohtaminen (50 %)



Hyviä oltiin näissäkin taidoissa (taidot hyvät tai erinomaiset)

- Asiakaspalveluosaaminen (88 %)
- Tiimityöskentely (83 %)
- Moniammatillinen työskentely (82 %)
- Vuorovaikutus- ja viestintätaidot (83 %)
- Neuvottelutaidot (78 %)
- Esiintymistaidot (73 %)
- Rekrytointi (73 %)
- Laadun varmistaminen (70 %)



Keitettävää (taidot kohtalaiset, heikot tai olemattomat)

- Investointilaskenta (87 %)
 - Kirjanpidon ja tilipäätöksen hallinta (81 %)
 - Budjetointi (55 %)
 - Hinnoittelu (91 %)
 - Mittaaminen; suoritusluvut ja tunnusluvut (61 %)
 - Strategisen johtamisen laskelmat (80 %)
 - Osto- ja hankintaosaaminen (71 %)
 - Markkinointi taidoissa (70 %)
 - Kielitaito (ruotsi, englanti ja suomi) (55 %)
 - Globalisaatio (76 %) (2 %) ei ymmärtänyt, mitä käsite tarkoittaa.
 - Digitalisaatio-osaamisen (69 %)
- Talouteen
liittyvä
osaaminen

Kun tulee tulee sote- ja maakuntauudistus.....

- Työmäärä kasvaa
- Työtehtävät ja työnkuvat muuttuvat
- Oman työn vaikutusmahdollisuudet vähenevät
- Hallintotehtävät tulevat lisääntymään
- Byrokratia lisääntyy
- Hallinto- ja esimiesrakenteet muuttuvat
- Hallinto etäännyty työntekijöistä
- ”Johtamisportaiden” määrä lisääntyy
- Työhön liittyvä liikkuminen maakunnan alueella kasvaa
- Alaisten määrä kasvaa
- Uudistus kehittää jatkuvasti muutosjohtajuustaitoja
- Yhteistyöverkoston määrä kasvaa
- Yhteistyö eri sektorien välillä lisääntyy
- Monialainen yhdessä johtaminen vahvistuu
- Tutkimustarve ja kehittävä työtutkimus lisääntyy
- Täydennyskoulutustarve lisääntyy
- Digitalisaatio ja sen hyödyntäminen lisääntyy (esim. videoneuvotteluiden määrä kasvaa)

Mikä aiheuttaa huolta sote-uudistusten myllerryksessä?



Muutokset

- Oma organisaatio ja sen tulevaisuus
- Oman työn jatkuminen (onko omaa työpaikkaa olemassa tulevaisuudessa?)
- Säilyykö oma esimiehen asema ja tehtävät tulevaisuudessa nykyisessä työpaikassa?
- Määräaikaisen työsuhteen katkeaminen (mistä löytyy työ sen jälkeen?)

Muutosjohtaminen (miten onnistutaan?)

- Toimintakulttuurin muutos
- Uudenlaisen ajattelun sisäistäminen (esim. kumppanuus)

Epävarmuuden lisääntyminen

Yleinen epäselvyys asioiden suhteen

A) Johtamisen haasteet yleisesti

- Kysymys: Kuka johtaa?
- Ison kokonaisuuden johtaminen ja sen puute, Johtamisen pirstaleisuus
 - Haastaa **ajattelukapasiteettia**, näkökulma pitää osata siirtää palvelutuotannosta laajemmaksi kokonaisuudeksi.
- Toimintakulttuurin muutos ja sen johtaminen
- Johtamisen näkökulmasta heterogeenisen joukon johtaminen on todella vaikeaa
- Ansaintalogiikat näillä toimijoilla ovat hyvin erilaiset, siksi yhteisiä motivaatiotekijöitä puhaltaa yhteen hiileen voi olla vaikea löytää.
- Viestinnän haasteet (tiedonkulun ongelmat, tiedon vertailtavuus)
- Toimijoiden tiedontuotanto on hyvin vaihtelevaa ja erimitallista tällä hetkellä
- Lainsäädännön ja erilaisten sopimusten tuntemus (onko sitä riittävästi?)
- Rahoitus, rahanjako, kilpailu- ja hankintalainsäädäntö (tulee olla selvillä)
- Byrokratian lisääntyminen (vastuiden ja roolien hämärtyminen)
- Rekrytointi (kilpailu henkilökunnasta), riittääkö osaavaa henkilökuntaa?



B) Kumppanuus ja sen tuomat haasteet

- Kumppanuus ja sen rakentuminen
- Erilaiset lähtökohdat kumppanuudelle (Toimintakulttuurit, arvot ja asenteet ovat erilaiset)
- ”Koen yksityisen pelottavana, koska tekevät työtä, jolla tavoitellaan voittoa. Kuntasektori nojaa lakisääteisyteen, vaikka nyt olisi tuhannen taalan paikka aidosti miettiä, miten parantaa palveluita asiakaslähtöisemmiksi. Kolmas sektori, erityisesti kansalaislähtöinen järjestötoiminta uhkaa jäädä jalkoihin, kun sitä ei oteta mukaan suunnitelmiin. On tosin mukana jo juhlapuheissa hienosti ”
- Liian vähäinen vuoropuhelu kumppanien kesken
- Puuttuu aito kumppanuus eri sektorien väliltä (yhteistyö pitäisi saada aidosti ja joustavasti toimivaksi näiden kumppaneiden välillä)
- Yhteinen visio ja strategia - lähinnä niiden puuttuminen
- Tarkat sopimukset kumppanuudelle ja muulle yhteistoiminnalle
- Toisen toimijan arvostaminen ja kuuleminen
- Yhteiset tietojärjestelmät ja niiden puuttuminen



c) Palveluiden järjestämisen/tuottamisen haasteet kumppanuudessa

- Palveluiden yhteensovittamisen haasteet
- Pienten paikkakuntien haasteet (eriarvoisuus palveluiden tarjonnassa ja saatavuudessa)
- **Palveluiden pirstaleisuus**
- Palveluiden katoaminen saavuttamattomiin asiakkailta
- Palvelujohtaminen
- Palveluiden laatuun panostaminen
- Yhteisten laatujärjestelmien puuttuminen



”Johtamiskulttuurit ovat hyvin erilaiset. Julkisella sektorilla demokraattinen luottamusmiespohjainen päätöksenteko, jossa päätöksen sisällöstä ei voi olla etukäteen varma. Yksityisellä nopea, joustava päätöksenteko. Yksityistä ohjaa voiton maksimointi. Kolmas sektori hakee paikkaansa tehtäväkentässä. Tulee olemaan kasvukipuja yhden työntekijäsukupolven ajan”

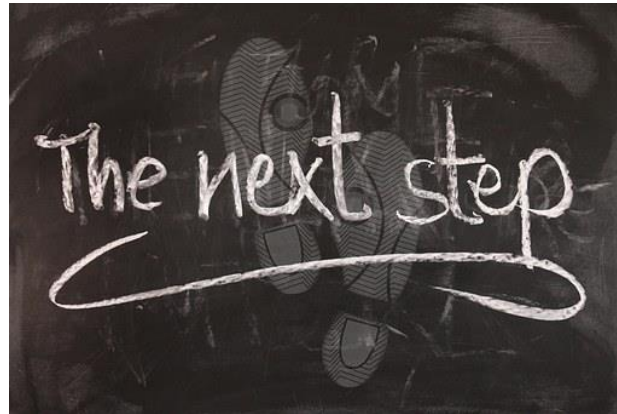
Millaisia mahdollisuuksia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuus tuo...



”Näen enemmän mahdollisuuksia
kuin haasteita!”



”Suurin haaste tulee olemaan muutos. Yhteistyötä on ennenkin tehty, mutta nyt yhteistyön pelisäännöt menevät uusiksi”



Uusia mahdollisuuksia palveluiden järjestämisessä/tuottamisessa

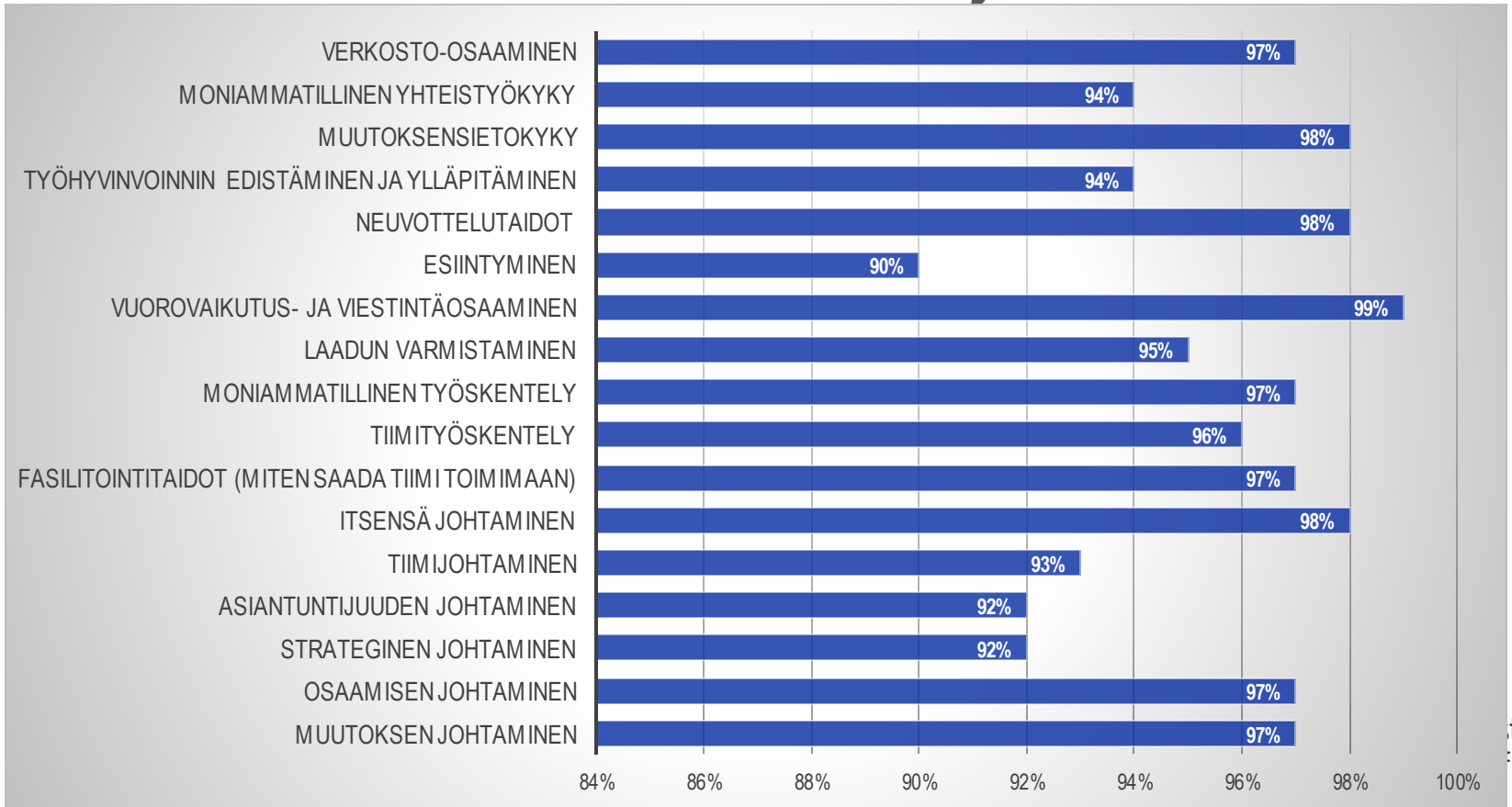
- Uudet palveluinnovaatiot
- Palveluiden saatavuuden ja laadun paraneminen
- Kyetään kehittämään asiakkaat huomioivaa ja kokonaisvaltaista palvelutarjontaa
- Palveluiden räätälöiminen/kehittäminen asiakaslähtöisiksi
- Hoitoketjujen saumattomuus paranee (toimivat palvelupolut)
- Paikallisen palvelutarjonnan ja tuotannon hyödyntäminen
- Yksityinen täydentää palveluvalikoimaa
- Lisäresurssi kolmannelta sektorilta
- Järjestökentän mahdollisuuksien liittäminen kiinteämmin mukaan täydentämään julkisia palveluita ja sujuvoittamaan yhteistyötä

Kumppanuuden mahdollisuudet yleisesti

- **Avaa uusia mahdollisuuksia toimintojen järjeistämiselle**
- **Yhteistyö poistaa päällekkäisyyksiä, tuo joustoa**
- **Julkinen sektori ei selviä yksin nykyisistä ja tulevista tehtävistä**
- **Yhdistykset ja seurat tekevät arvokasta työtä hyvinvoinnin alueella ja tarve lisääntyy koko ajan**
- **Kolmannen sektorin palveluiden tarve kasvaa ja toimintamahdollisuudet lisääntyvät**
- **Järjestökentän mahdollisuuksien liittäminen kiinteämmin mukaan täydentämään julkisia palveluita ja sujuvoittamaan yhteistyötä**
- **Kolmannen sektorin hyödyntäminen aikaisempaa tehokkaammin**
- **Yksityisellä puolella (yritykset) on paljon hyviä innovaatioita ja kehittämisajatuksia**
- **Osaamisen/asiantuntijuuden lisääntyminen**



Keskeisiä tulevaisuuden taitoja



Näitä kykyjä tarvitsee tulevaisuuden johtaja..



Tiimijohtaminen



Muutosjohtaminen



Verkostojohtaminen



Laatujohtaminen



Turun yliopisto
University of Turku

Näistä toivottiin lisää osaamista..

- Johtamistaidot 47%
- Talousosaaminen 56%
- Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen 40%
- Viestintäosaaminen 38%
- Verkosto-osaaminen 34%
- Markkinointi 33%

Lainauksia...

- ”Johtamisella on suuri merkitys muutosten onnistumiselle ja johtamista tarvitaan aina, rakenteista tai palveluiden sisällöstä riippumatta”
- ”Tärkeää on oikeat ja osaavat ihmiset johtamistyössä. Toivon tulevaisuuden johtamiselta, että johtotehtäviin valikoituu edellä mainituin ominaisuuksin ammattilaisia, mikään työtehtävä ei saa olla "suojatyöpaikka", sillä "jokainen työtehtävä tulee lunastaa”
- ”Pitäisi miettiä, millaista johtamiskulttuuria haluamme tulevaan maakuntaan rakentaa. Mitä hyvää nykyisillä organisaatioilla on "repussa" ja mistä pitää poisoppia. Tätä voisi sparrata uudistukseen liittyvien organisaatioiden johtoryhmien kanssa. Samalla pitäisi kartoittaa, millaisia osaajia meiltä löytyy omista joukoista”

