



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

**ENNAKOINTISELVITYS YKSITYISEN SOSIAALI- JA
TERVEYSALAN TULEVAISUUDEN OSAAMIS- JA
JOHTAMISHAASTEISTA**



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Sisältö

ENNAKOINTISELVITYS YKSITYISEN SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TULEVAISUUDEN OSAAMIS- JA JOHTAMISHAASTEISTA.....	1
Johdanto.....	4
Selvityksen tavoitteet ja rajaukset.....	4
Selvitysmenetelmät.....	5
Tausta-analyysi.....	5
Johtamiskartoitus ja Ennakointikamari.....	5
Olemassa olevan johtamistiedon analyysi.....	6
Sosiaali- ja terveysalan johtamisesta.....	6
Johtamisen jaotteluista yleisesti.....	6
Tausta-analyysi johtamisen osa-alueista ja niiden merkityksestä sosiaali- ja terveysalalla.....	6
Johtopäätöksiä toimialan johtamisen haasteista.....	12
Johtamiskysely ja tulevaisuuspaja.....	14
Johtamiskysely.....	14
Yleistä.....	14
Johtamiskyselyn rakenne.....	14
Johtamiskyselyn tuloksista yleisesti.....	15
Tulosten tarkastelua eri näkökulmista.....	17
Kiinnostavimmat kehittämiskohteet.....	21
Mahdollisia sokeita pisteitä.....	22
Avoimet kommentit johtamisesta.....	23
Tulevaisuuspaja.....	24
Yleistä.....	24
Mahdollisten sokeiden pisteiden alustava analysointi.....	24
Johtamiskyselyn kärkihaasteiden tarkentaminen.....	27
Johtamiskyselyn sokeiden pisteiden merkityksen arviointi.....	29
Johtopäätöksiä johtamiskyselyn ja tulevaisuuspajan perusteella.....	30
Ennakointikamari.....	32
Yleistä.....	32
Ennakkokyselyn tuloksista.....	32
Ryhmäkeskustelun teemat ja johtopäätökset.....	33

Johtamishaasteiden ja yksilöiltä odotettujen osaamisten yhteydet.....	33
Työvoimapulaan vastaamisen keinot.....	35
Selvitystyön johtopäätökset ja ehdotukset	36
Yleistä	36
Kymmenen ehdotusta toimialan johtamisen kehittämiseksi.....	37
Ehdotusten käytäntöön viemisestä.....	45
Lähteitä	46
Liite 1.....	49
Liite 2.....	51

Johdanto

Selvityksen tavoitteet ja rajaukset

Tämä selvitys on tehty Uudenmaan ELY-keskuksen ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osittain rahoittaman Protek Uusimaa –hankkeen tilauksesta ja selvityksen on toteuttanut Johtamistaidon Opisto JTO ry. Selvitystyön projektipäällikkönä on toiminut kehittämisspäälikkö Antti Mähönen. Osana selvitystä on käytetty Helsingin seudun kauppakamarin Ennakointikamari-foorumia. Yhteistyökumppaneina johtamiskyselyn toteuttamisessa ovat toimineet myös Terveyspalvelualan Liitto, Sosiaalialan Työnantaja- ja toimialaliitto ja Helsingin Yrittäjät.

Selvityksen kohteena ovat yksityisen sosiaali- ja terveyspalvelualan osaamistarpeet ja tulevaisuuskuvat sekä alan organisaatioiden 2010-luvun johtamishaasteet ja keinot niihin vastaamiseen. Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan tässä sekä yhtiömuotoista toimintaa, että kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa.

Sosiaali- ja terveysala on suurten murrosten kohteena. Julkisvoittoinen palvelurakenne monipuolistuu vähitellen ja yksityissektorin toimintamahdollisuudet laajentuvat. Samalla hyvinvointipalvelujen tuottamiseen kohdistuu aiempaa suurempia paineita niin kustannusten kuin palvelutarpeidenkin kasvun myötä. Hyvinvointivaltion ytimeen kuuluviin palveluihin kohdistuu suuri yleinen mielenkiinto ja myös poliittisia intohimoja.

Tässä selvityksessä sosiaali- ja terveyspalveluja käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Toimialarajapinnat ovat jo nyt osittain vaikeasti määriteltäviä. On oletettavissa, että tulevaisuudessa palvelujen monimuotoistuesssa sosiaali- ja terveyspalvelujen raja hämärtyy entisestään.

Hankkeita ja ohjelmia sosiaali- ja terveysalan kehittämiseksi on vireillä runsaasti. Alan haasteita on selvitetty paljon ja voidaan olettaa, että yleisellä järjestelmätasolla haasteet ja mahdolliset menestystekijätkin ovat jo kohtalaisen hyvin tiedossa. Tämän selvityksen tavoitteena on johtaa ylätasoinen ilmiöistä konkreettisia johtopäätöksiä organisaatioiden sisällä edellytettävältä osaamiselta, johtamiselta ja muulta tekemiseltä. Tarkoituksena on siis päästä mahdollisimman konkreettiselle tasolle kohti organisaatioiden toimintaa ja konkretisoida yleisemmän tason tulevaisuuskuvat organisaatioiden sisälle kohdistuviksi kehittämistarpeiksi ja -mahdollisuuksiksi.

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on täynnä pitkäaikaisia haasteita, jotka edellyttävät monenlaisia rakenteellisia muutoksia ja uutta ajattelua yhteiskunnassamme. Perimmiltään haasteet on kuitenkin käännettävä mahdollisuuksiksi alan organisaatioiden sisällä oikeanlaisen ammatillisen osaamisen, hyvän johtamisosaamisen ja oikeiden johtamisratkaisujen kautta. Tähän halutaan antaa evästyksiä ja työkaluja tällä selvityksellä. Tavoitteena on tuoda esiin osaamisen ja johtamisen kehittämiskohteita ja -ehdotuksia sillä tarkkuudella, että niihin pystytään käytännössä tarttumaan ammatillisen koulutuksen ja organisaatioiden kehittämispalvelujen sisältöjä rakennettaessa tai jopa suoraan organisaatioissa.

Mahdollisia organisaatiotason kehittämiskohteita ja menestystekijöitä on lukemattomia. Liian spesifien asioiden esiin nostaminen ei välttämättä tuota juurikaan lisäarvoa, koska niiden merkitys yksittäiselle organisaatiolle on täysin satunnainen. Tämän selvityksen tärkein tavoite on löytää keskeisiltä johtamisen osa-alueilta mahdollisimman paljon sellaisia asioita, joihin panostaminen on muodossa tai toisessa relevanttia useimmissa organisaatioissa menestyksekkään toiminnan aikaansaamiseksi.

Selvityksessä määritellään sosiaali- ja terveysalan johtamisessa relevantit johtamisen osa-alueet ja tarkennetaan niiden tulevaisuuden merkityksiä ja kehittämistarpeita organisaatioiden menestymisen kannalta.

Selvitysmenetelmät

Tausta-analyysi

Selvityksen pohjana on olemassa olevan ennakointi-, tutkimus- ja johtamistiedon analysointi. Tämän tausta-analyysin avulla tarkennettiin alan nykytilaa ja tulevaisuutta koskevia heikkoja ja vahvoja signaaleja ja potentiaalisia johtamisen menestystekijöitä sekä tunnistettiin kehitysnäkymien katvealueita, joita haluttiin luoda tarkemmin kyselyillä. Tavoitteena oli hahmottaa niitä johtamisen osa-alueita, jotka ovat toimialan organisaatioiden menestymisen edellytyksiä, ja joiden toteutumisen tueksi tarvittavia kehittämistoimenpiteitä pitää tarkentaa.

Johtamiskartoitus ja Ennakointikamari

Tausta-analyysin jälkeen toteutettiin kaksi ennakoitukyselyä tulevaisuusparatyöskentelyineen. Karkeasti jaettuna Johtamiskartoitus painottui johtamishaasteiden ja onnistuneen johtamisen menestystekijöiden luotaamiseen ja Ennakointikamari alalla toimivien ihmisten osaamistarpeiden kartoittamiseen. Luonnollisesti nämä teemat menevät myös päällekkäin, ja perimmiltään johtamisen haasteet kiertyvät organisaatiotason osaamisen haasteiksi.

Viimeisenä vaiheena oli selvityksen johtopäätösten ja konkreettisten ehdotusten tekeminen. Ehdotukset on esitetty selvityksen viimeisessä osassa.

Olemassa olevan johtamistiedon analyysi

Sosiaali- ja terveysalan johtamisesta

Johtamisen jaotteluista yleisesti

Johtaminen on usein jaettu klassisesti liikkeenjohtoon (management) ja johtajuuteen (leadership). Termien käyttö on kuitenkin vakiintumatonta ja niillä tarkoitetaan eri yhteyksissä jossain määrin erilaisia asioita. Tarkasteltaessa johtamisen osa-alueita yksityiskohtaisemmin ei eri johtamisteemojen jäsentelylle ole olemassa vakiintunutta viitekehystä. Myös sosiaali- ja terveysalalla relevantteja johtamisteemoja ryhmitellään eri yhteyksissä eri tavoin. Usein saatetaan esittää rinnakkaisina johtamisteemoja, joista toinen sisältyy itse asiassa toiseen (Esim. henkilöstöjohtaminen ja sen piiriin kuuluva osaamisen johtaminen).

Tämän selvitystyön alkuvaiheessa pyrittiin nostamaan esiin lukumääräisesti mahdollisimman paljon yksittäisiä asioita, joiden johtamiseen panostaminen on nähty toimialalla relevanttina. Näiden eri johtamisen osa-alueiden joukosta haettiin niitä teemoja ja kokonaisuuksia, jotka näyttäytyvät tausta-aineistojen valossa tärkeimpinä alan organisaatioiden kehittämisen kannalta. Tämän ryhmittelyn kautta muodostettiin tätä selvitystyötä varten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamiskokonaisuuden jaottelu. Tarkoituksena oli muodostaa viitekehys organisaatiokyselyä ja johtopäätösten esittämistä varten, eli kysymyksessä on vain yksi tapa ryhmitellä sosiaali- ja terveysalan johtamista.

Tausta-analyysi johtamisen osa-alueista ja niiden merkityksestä sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalaa on jopa leimattu johtamisen kannalta erityisen ongelmalliseksi toimialaksi. Näkemykset ovat koskeneet lähinnä julkista sektoria, mutta myös yksityissektorin organisaatioiden johtamisessa on nähty samoja ongelmia. Tämä on luonnollista, koska ihmiset liikkuvat alan sisällä ja monet toimialan kulttuurit ovat kuitenkin yllättävänkin samankaltaisia julkissektorin ja yksityissektorin organisaatioissa. Kulttuuritason asiat myös tunnetusti muuttuvat hitaasti.

Lainsäädännöllä ja sen asettamille reunaehdoilla on usein sanottu olevan merkittävästi johtamisratkaisuja rajoittava vaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Näinkin on, mutta lainsäädäntöön myös usein vedotaan muutosten esteenä, vaikka todelliset syyt ovat organisaatioiden omassa muutoskyvyttömyydessä.

Toimialan julkisvetoisuudesta johtuen liiketoiminnallinen ajattelu on toimialalla työskenteleville ihmisille usein vieraampaa kuin yksityisillä toimialoilla keskimäärin. Tämä koskee mm. liiketaloudellista osaamista, strategista johtamista, markkinointia ja tuotteistamisen hallintaa.

Liiketoiminnan tai minkä tahansa organisaation toiminnan johtaminen perustuu aina jonkinlaiseen strategia-ajatteluun. On vaikea kuvitella johtamista vailla minkäänlaista strategiaa. Strategiatyön laajuus ja siinä käytettävät menetelmät sen sijaan vaihtelevat merkittävässä määrin toimialasta, organisaation koosta ym. tekijöistä riippuen.

Sosiaali- ja terveysala on organisaatioiden strategisten ratkaisujen suhteen keskimääräistä haastavampi toimiala. Ensinnäkin toimiala on kokonaisuudessaan monimutkainen verkosto tai klusteri. Tämän klusterin sisällä on erilaisia julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita ja ikään kuin ”alatoimialoja”. Toisin kuin monella muulla toimialalla, harva sosiaali- ja terveysalan yksittäinen toimija, erityisesti yksityinen sellainen, pystyy yksin ja organisaation omien valintojen ja toimien avulla pääsemään strategisiin päämääriinsä.

Merkittävin esimerkki organisaatioiden riippuvuussuhteista on julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö. Yksityisen organisaation erittäinkin hyvän liikeidean toteutuminen voi olla suuresti riippuvainen julkisen sektorin potentiaalisten asiakkaiden oman strategia-ajattelun kehittyneisyydestä, hankintaosaamisesta ja –asenteista, julkissektorin organisaatio- ja jopa henkilötason kannusteista muutoksiin ym. tekijöistä. Siis tekijöistä, jotka lähtökohtaisesti eivät ole yksityissektorin toimijan vaikutusmahdollisuuksien piirissä.

Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden kannalta keskeistä on kuitenkin uusien yhteistyömallien, organisaatioiden välisten prosessien ja niin teknisten kuin sosiaalistenkin innovaatioiden aikaansaaminen. Nämä voivat olla paitsi palvelujärjestelmän menetystekijöitä, myös keskeisiä kilpailuedun lähteitä yksityisille toimijoille.

Toimialan verkostoluonteen ja sen vaikutusten tunnistaminen on yksi keskeinen tekijä organisaatioiden strategisia painotuksia tehtäessä. Paitsi, että organisaatioissa tunnistetaan tuotteet, markkinat ja muut areenat, joilla halutaan toimia, on huomiota erityisesti kiinnitettävä strategisiin keinoihin, jotka mahdollistavat näille alueille pääsemisen.

Sosiaali- ja terveysalalla on niin monenlaisia organisaatioita erilaisissa markkinaympäristöissä, että on mahdoton kuvata, minkälaiset strategianäkökulmat ja –painotukset ovat keskimäärin toimivimpia. Ainakin osaamispainotteinen strategia-ajattelu on yksi erilaistumisen keinona nähty painotus. Ihmisten ja organisaation osaaminen, tiedon hallinta, oppiminen ym. ovat ilman muuta keskeisiä asioita alan organisaatioiden toiminnassa.

Tavoiteltaessa palvelujärjestelmän rakenteiden uudistumista olisi toivottavaa, että jatkossa myös tämän alan organisaatiot laajentaisivat strategia-ajatteluaan uusiin näkökulmiin ja löytäisivät kokonaan uusia ”sinisiä meriä”, jotka toisivat todella uusia avauksia toimintatapoihin ja tarjottaviin palveluihin. Organisaatioiden sisäisen ympäristön kehittämisen ohella on painopistettä siirrettävä ulkoista toimintaympäristöä rohkeammin haastaviin ja muokkaaviin strategisiin ratkaisuihin. Tällaiset painotukset edellyttävät taitoa analysoida toimintaympäristön tulevaisuusnäkyviä ja mahdollisuuksia. Tämä vaatii usein sellaista näkemyksellisyyttä ja kokonaisuusien hahmottamista, jota ei kaikista organisaatioista löydy. Myös rohkeutta uudenlaisten strategisten valintojen tekemiseen vaaditaan. Näissä valinnoissa on myös riskinsä, mutta tämänkaltaisen erikoistuminen avaa kuitenkin myös suurimmat menestymisen ja kasvun mahdollisuudet.

Mitä enemmän korostetaan uudistumista, sitä merkittävämpää on verkostojen hallinta ja niihin vaikuttaminen. Alan toimintatavat ovat vakiintuneita ja kaavamaisia, ja uudistuksiin pyrkivän on pystyttävä myymään uudet ajatuksensa ajoissa potentiaalisille asiakkaille. Tässä on omat haasteensa yksityisasiakkaidenkin kohdalla, jolloin ollaan lähempänä perinteistä myynti- ja markkinointityötä, joka sekään ei ole perinteisiä vahvuuksia toimialalla. Suurimmat haasteet liittyvät kuitenkin julkissektorin asiakkaisiin eli julkiseen hankintaprosessiin ja hankintojen taustalla olevaan ostajan strategisen ajattelun tasoon.

Markkinoita uudistamaan pyrkivän toimijan on päästävä keskustelemaan ostajan kanssa hankinnan suunnitteluvaiheessa, jotta hankintakriteerit jättävät tilaa uusille avauksille ja jopa kannustavat niihin. Tämä edellyttää myyntitaitojen ohella myös laaja-alaisempaa neuvotteluosaamista. Parhaimmillaan yksityiset toimijat voivat olla verkostoitumisen kautta vaikuttamassa laajemminkin julkisten toimijoiden hankintastrategioiden linjaamiseen.

Verkostoituminen on relevantti asia paitsi julkissektorin suuntaan, myös yksityisten toimijoiden kesken. Yksi toimialan ongelmista on kasvuhakuisuuden laimeus. Monet pienet ja keskisuuret organisaatiot tyytyvät vallitsevaan olotilaansa, eivätkä aseta itselleen ainakaan merkittäviä kasvutavoitteita edes kansallisesti saati kansainvälisesti. Organisen kasvun ohella verkostoitumisen kautta kasvaminen voi olla toimiva mahdollisuus. Se voi johtaa löyhiin yhteistyömuotoihin tai pidemmälle meneviin yhteenliittymiin. Tämänkin osalta organisaatioiden on asetettava itselleen tietoiset strategiset päämäärät.

Innovatiivisuuden edistäminen on saanut tänä päivänä jo kliseemäisiä piirteitä. Innovaatioiden merkitystä ei voi kiistää, mutta niiden syntymekanismeihin pitäisi ehkä kiinnittää enemmän huomiota. Usko erilaiseen hankevetoiseen innovaatioiden synnyttämiseen lienee liian kova. Huomattava valtaosa käytännössä menestyksekkäiksi osoittautuneista innovaatioista on syntynyt käytännön tekemisen yhteydessä. Tästä näkökulmasta katsottuna innovatiivisuutta tukevien toimintatapojen luominen organisaatioiden arkeen on ensiarvoisen tärkeää.

Tuotteistus on tärkeää mm. onnistuneiden palveluinnovaatioiden levittämisessä. Yhdelle asiakkaalle onnistuneesti tarjottu uudentyypinen palvelu on tuotteistettava siten, että sen myyminen muille asiakkaille on tehokasta. Tuotteistuksen suunnitteluun voi liittyä paitsi tuotteistus itsessään, myös esim. vakioitu suunnitelma julkissektorin asiakkaiden kanssa verkostoitumiseksi.

Uusien tuotteiden saaminen laaja-alaisesti markkinoille on haastava myynti-, markkinointi- ja myös viestintähaaste. Osa yksityisestä sosiaali- ja terveysalasta tulee vielä pitkään kärsimään osittain negatiivisesta suhtautumisesta yksityiseen palvelutuotantoon, joka perustuu usein väärin tai rajoittuneisiin mielikuviin. Tämän vuoksi yksittäisilläkin organisaatioilla olisi oltava valmiuksia tuoda omalla viestinnällään esiin paitsi omia tuotteitaan myös laajemmin yksityisen palvelutuotannon positiivisia piirteitä ja todellista luonnetta.

Palvelujen laatu on tärkeää niin tällä kuin muillakin toimialoilla. Leimallisinta on ehkä se, että laatu poikkeamiin suhtaudutaan sosiaali- ja terveysalalla keskimääräistä vakavammin ja yksityinen sektori on vielä kriittisemmän tarkastelun kohteena. Ottaen huomioon edelleen varauksellisen suhtautumisen osaan yksityistä palvelutuotantoa voi laatuhäiriöillä olla arvaamattomankin laajoja

vaikutuksia. Yksittäinen negatiivinen tapaus voi saada suhteettoman laajaa julkisuutta, ja epästabiili asenneilmapiiri yksityisesti tuotettujen palvelujen ostamisen suhteen voi tällöin heilahtaa selvästi negatiiviseen suuntaan.

Kohtalaisesti edenneen palvelujen ulkoistamiskehityksen ympärillä on epävarmuustekijöitä. Tietyillä toimialalohkoilla ulkoistusten lisääntyminen on johtunut suuressa määrin kuntien pakkotilanteista esimerkiksi työvoimapulan seurauksena. Työvoimapulan hellittäessä ulkoistamiskehitys joutunee epävarmempaan tilaan. On olemassa riski siitä, että esimerkiksi ideologiset vaikuttimet pääsisivät vaikuttamaan palvelutuotantoratkaisuihin yksityissektorin kannalta negatiivisella tavalla. Tästäkin syystä on ensiarvoisen tärkeää, että yksityissektorin toimijat pystyvät saamaan potentiaaliset asiakkaansa vakuuttuneiksi palvelujen laadusta, vaikuttavuudesta ja kustannustehokkuudesta.

Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden menestystuotteita voi vain arvailla, mutta yksi melko selvää tulevaisuuden potentiaalia sisältävä tuotekategoria ovat ennaltaehkäisevät palvelut. Yhteiskunnan kannalta katsottuna palvelujen painottaminen tähän suuntaan olisi enemmän kuin toivottavaa. Yksittäisen organisaation kannalta kysymysmerkkejä lienee ainakin tuotteistamisen, markkinoinnin ja myynnin sekä ansaintalogiikan alueilla. Kuitenkin potentiaalit kilpailuedun saavuttamisen suhteen lienevät suuria onnistuneen ennaltaehkäisyyn liittyvän palvelukonseptin kohdalla. Esimerkiksi radikaalimpi kevyempien hyvinvointipalvelujen ja kovan terveystiedon analysoinnin yhdistely voisi olla yksi tulevaisuuden menestysalue.

Tulevaisuuden palveluja vertailtaessa palvelujen vaikuttavuus korostunee palvelujen arviointikriteerinä. Tämän edellytyksenä on vaikuttavuuden mittaamisen ja arvioinnin kehittäminen nykyistä paremmalle tasolle. Tämä on haasteellinen asia ja on vaikea arvioida, pystytäänkö yleisiä vaikuttavuusmittareita saamaan aikaan. Joka tapauksessa myös palveluntuottajat itse voivat olla aktiivisia luomalla omia mittareitaan ja arviointitapojaan palvelujensa vaikuttavuuden osoittamiseksi.

Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen liitetään vahvasti uusien teknologioiden hyödyntäminen uusissa palvelutuotteissa. Teknologista kehitystä pidetään jopa alan suurimpana muutosvoimana vuoteen 2020 mennessä. Odotukset teknologian kehitysvauhdissa – ja varsinkin käyttöönottovauhdissa - ovat yleensä kuitenkin korkeammalla, kuin mikä todellisuus organisaatioissa lopulta on. Teknologioihin liittyvien toimintatapojen muutos kestää jopa moninkertaisen ajan itse teknologian kehitysvauhtiin verrattuna.

Teknologioiden kehitys tulee joka tapauksessa jollakin aikavälillä jopa mullistamaan alan palvelutuotantoa. Teknologiainnovaatioiden ja teknologiaa hyödyntävien innovaatioiden syntymisessä nousee taas kerran esiin verkostoitumisen merkitys. On epätodennäköistä, että yksittäisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden sisällä syntyisi merkittävässä määrin teknologiaan liittyviä innovaatioita. Jo henkilöstön koulutustausta tuottaa tässä asiassa omat rajoituksensa. Mahdollisuudet uusiin teknologisiin avauksiin ovatkin suurelta osin palveluntuottajien ja teknologioiden kehittäjien yhteistyössä. Tämän lisäksi palveluntuottajaorganisaatioiden sisällä on oltava riittävästi osaamista teknologisten ratkaisujen käyttämiseen.

Taloulosaamisen osalta alan osaamistasosta on esitetty jossain määrin ristiriitaisiakin näkemyksiä. Vallitseva kanta lienee kuitenkin, että mm. kustannuslaskenta- ja hinnoitteluosaamisessa olisi

organisaatioissa yleensä parannettavaa. Erilaisten kustannuslaskennassa huomioon otettavien kustannuserien huomioon ottaminen voi olla haasteellista. Lisäksi kustannuslaskennalle on erilaisia malleja, joiden sopivuus organisaatiolle riippuu tuotteiden ja palvelujen luonteesta. Myös investointilaskennassa on osaamisvajetta, joskin investointien suuruus ja merkitys luonnollisesti vaihtelee toimialan eri lohkoilla varsin laajasti.

Julkisten palvelujen järjestämisen liittyvät tulevaisuuden kustannuspaineet lisäävät talousosaamisen merkitystä. Vaikka palvelujen hinta ei saisi olla määräävin tekijä julkisen sektorin palveluhankinnoissa, on se joka tapauksessa jatkossakin merkittävässä roolissa. Hintakilpailussa menestyminen edellyttää organisaation kaikkien erilaisten kustannuserien huolellista kontrollointia.

Prosessien johtaminen ja kehittäminen on ollut voimakkaasti esillä toimialan organisaatioiden kehittämistarpeista puhuttaessa. Ainakin pienemmissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa prosessien tunnistaminen ja parantaminen voi kuitenkin tuntua keinotekoiselta ja kaavamaiselta. Verkostoituneessa toimintaympäristössä organisaation sisäisten prosessien kehittämistä tärkeämpi asia voikin olla koko palveluketjun prosessien tarkastelu ja niihin vaikuttaminen. Esimerkiksi huomion kiinnittäminen verkoston muiden toimijoiden toiminnan pullonkauloihin voi olla hyvin merkityksellistä oman toiminnan volyymin kannalta.

Prosessiajatteluun liittyy kysymys siitä, minkälainen ylipäänsä on organisaation organisaatorakenne. Funktionaalinen organisaatio, prosessiorganisaatio ja matriisiorganisaatio soveltuvat erilaisiin tilanteisiin ja johdon on osattava arvioida, minkälaisia valintoja voidaan ja kannattaa tehdä organisaatorakenteen suhteen.

Toiminnan muokkaaminen tuotantolähtöisyyden sijaan asiakaslähtöiseksi on laajasti sosiaali- ja terveyspalveluissa tunnistettu tavoite. Onnistumisen taso tässä suhteessa on vielä vaihtelevaa. Suhteessa julkiseen sektoriin yksityistä sosiaali- ja terveysalaa voinee kuitenkin pitää tässä suhteessa edistyksellisempänä, mutta kehittämispotentiaalia on yhä varmasti. Positiivisten asiakaskokemusten luomisessa asiakaslähtöinen toimintatapa on yksi keskeinen tekijä. Tässä suhteessa ovat merkityksellisiä niin organisaatiotason toimintatavat kuin myös henkilöstön menettelytavat ja asenteet.

Organisaatiotasolla menestyksekkäiden palvelutuotteiden rakentaminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja jopa niiden ennakoimista. Palvelujen tarjontalähtöisyydestä on käännyttävä aitoon ja joustavaan kysyntälähtöisyyteen. Myös yksilötason asiakaslähtöisyys ja asiakaspalveluhenkisyys ovat organisaatioiden menestystekijöitä. Sosiaali- ja terveysalan palvelut perustuvat aina jonkinlaiseen ihmisten väliseen asiakaskontaktiin. Itse palvelun laadun ohella myös asiakaskontaktin laatu vaikuttaa usein kokemukseen saadun palvelun tasosta.

Henkilöstöjohtaminen kaikkine osa-alueineen on sosiaali- ja terveysalalla keskimääräistä suuremmissa roolissa. Jo kustannusten näkökulmasta henkilöstö muodostaa noin 70-80 % organisaatioiden kustannuksista. Lisäksi organisaatioiden toiminnan onnistuminen perustuu lopulta henkilöstön toimintaan tai toimimattomuuteen.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöllä on korkea ammatillinen perusosaaminen. Mitä enemmän toimiala uudistuu, sitä merkittävämpää rooliin nousee organisaatiotason osaaminen ja osaamisen

johtaminen. Yksilöiden osaamisten varassa pystytään vastaamaan nykyisten tehtävien haasteisiin. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen ja uuden innovointi edellyttää organisaatiotasosta uuden oppimista ja ydinkyvykkyyksien tunnistamista ja kehittämistä. Yksilöiden osaaminen muodostaa aineettomasta osaamispääomasta vain yhden ja yleensä melko hyvällä tasolla olevan osa-alueen. Osaamisen jakamiseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset rakenteet ovat kuitenkin yhtäläillä tärkeitä osaamisen johtamisen osa-alueita, ja niiden kohdalla organisaatioiden kehitystaso ei yleensä ole kovinkaan korkealla.

Suorituksen johtamisessa on sosiaali- ja terveysalalla omaleimaiset haasteensa. Suorituksen johtaminen perustuu aina organisaation toiminnan tarkoitukseen ja siitä johdettaviin yksilötason tavoitteisiin. Tällä toimialalla yksilö- tai edes ryhmätason tavoitteiden määrittely on vaikeaa. Eksaktisti mitattavia asioita on vaikea löytää, ja suoritusten arviointiin saatetaan ylipäänsä suhtautua varauksellisesti. ”Kaikki työ on yhtä arvokasta” –mentaliteetti voi olla hallitsevaa. Suorituksen parantaminen saatetaan liittää kapeakatseiseen tehokkuus-käsitteeseen, eikä tehokkuuden parantamista ole perinteisesti koettu tällä toimialalla kovin kiinnostavana asiana.

Suorituksen arviointi on kuitenkin välttämätöntä vaikuttavien palvelujen tuottamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta myös sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi se on perusta systemaattiselle palautteen antamiselle ja palkitsemiselle, jossa sosiaali- ja terveysala on yksityisten toimialojen kehityksen häntäpäässä.

Muutoksen johtaminen liittyy moneen muuhun johtamisen osa-alueeseen. Se on jatkumo mm. strategiselle johtamiselle, kun strategiaa viedään käytäntöön. Muutoksia johdettaessa asioiden johtaminen hallitaan yleensä hyvin ja suurimmat ongelmat ovat ihmisten johtamisen puolella. Toisaalta, mitä nopeampaa muutosta haetaan, sitä enemmän korostuu hyvän ihmisten johtamisen merkitys. Sosiaali- ja terveysalaan on liitetty käsityksiä siitä, että johdolla ja työntekijätasolla voi olla kohtalaisen suuria näkemyseroja organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Tosin vastaava havainto on tehty yleisestikin eri toimialoja koskien.

Sosiaali- ja terveysalan toiminta on kohtalaisen tietointensiivistä. Tiedon hallinta ja tiedon johtaminen ovat näin ollen merkityksellisiä johtamisen osa-alueita. Työyhteisöt ovat moniammatillisia ja eri ammattiteissa tarvitaan erilaista tietoa. Tulevaisuudessa eri ammatteihin kuuluvien työtehtävien rajapinnat elävät nykyistä enemmän, mikä asettaa uusia haasteita tiedon johtamiselle ja osaamisen varmistamiselle. Monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisöissä tuo omat vaikeutensa tiedon välittämiseen ja hyödyntämiseen. Myös tiedon hallintaa koskevat teknologiset ratkaisut ja niiden toimivuus ovat suuressa roolissa. Oma lukunsa on jatkossa hiljaisen tiedon siirtäminen. Eläköityminen iskee tähän toimialaan keskimääräistä voimakkaammin, joten hiljaisen tiedon talteen saaminen ja näkyväksi tekeminen olisi erityisen tärkeää.

Henkilöstön eläköityminen nostaa myös rekrytointiosaamisen merkitystä. Uusien toimintamallien hakeminen nostanee aiempaa useammin eteen kysymyksen siitä, onko puhdas korvaava rekrytointi aina oikea ratkaisu. Joissakin tilanteissa hyödyllisempi vaihtoehto voi ollakin uudentyyppisen osaamisen hankinta organisaatioon tai jopa uusrekrytoinnista luopuminen.

Työsuhdeasioita koskevat johtamisratkaisut muodostavat henkilöstöjohtamisen kovan ytimen. Normien oikea soveltaminen ja niiden tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat keskeinen osa tuloksekasta henkilöstöjohtamista. Pahimmillaan työsuhdeasioihin liittyy myös huomattavia riskejä, jos normeja ei sovelleta oikein. Pienyritysvaltaisella sosiaali- ja terveysalalla työsuhdejohtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Normien tuntemus ei synny automaattisesti, ja osaamishaastetta kasvattavat myös toimialan työehtosopimuksissa tapahtuneet uudistukset.

Työhyvinvoinnin voisi tavallaan nostaa esiin henkilöstöjohtamisen sisältä. Työhyvinvointi syntyy kuitenkin hyvän johtamisen kokonaisuuden kautta. Irrallisella työhyvinvoinnin johtamisella on vaikea saada aikaan todellista työntekijöiden hyvinvointia. Puhtaasti työhyvinvointiin kohdistuvat toimet jäävät helposti lyhytvaikutteisiksi ”tempuiksi”. Toki työterveyden ja työturvallisuuden alueella on tiettyjä lailla säänneltyjä työhyvinvoinnin ydinasioita, joista on nimenomaisesti erikseen huolehdittava. Nämä kuuluvat tavallaan työsuhdeasioiden piiriin.

Henkilöstöjohtamisen kenttään voi vielä sijoittaa johtajuuden, leadershipin. Eri johtamisen substanssialueiden toteuttaminen edellyttää hyvää ja monipuolista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä johdon ja henkilöstön kesken. Johdon on pystyttävä johtamaan myös omalla esimerkillään.

Johtopäätöksiä toimialan johtamisen haasteista

Yksityisen sosiaali- ja terveysalan johtamishaasteet jaettiin edellä tiivistetyn analyysin perusteella kolmeen kategoriaan, jotka luonnollisesti linkittyvät ja limittyvätkin vahvasti toisiinsa: Liiketoiminnan haasteisiin, verkostojen johtamisen haasteisiin ja henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Perusteluna edellä mainitulle kolmijaolle voidaan vielä kiteyttää seuraavia tekijöitä:

Liiketoimintaosaamisen alueella on lohkoja, joihin tyyppillisesti ei ole paneuduttu syvällisesti läheskään kaikissa alan organisaatioissa. Tällä alueella kuitenkin luodaan keskeinen perusta organisaation toiminnan onnistumiselle.

Verkostojen merkitys on leimallinen tällä toimialalla, ja sen voi olettaa olevan suurempi kuin useimmilla muilla toimialoilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vallitseva olotila olisi vielä erityisen kehittynyt sosiaali- ja terveysalalla. Verkostoitumisella on alalla myös monia eri ulottuvuuksia, ja se liittyy tavalla tai toisella moniin yksittäisiin johtamisen osa-alueisiin. Lisäksi verkostoituminen on tällä toimialalla merkittävä polku toiminnan volyymin kasvattamiseen.

Kaikesta teknisestä kehityksestä riippumatta henkilöstön toiminta on alan organisaatioissa hyvin suuressa roolissa. Ihmistyön radikaali vähentyminen teknologian kehityksen myötä ei vielä ole todennäköistä näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa. Valtaosa organisaatioiden toiminnan kustannuksista johtuu henkilöstöstä, joten henkilöstön järkevä käyttö on olennaista taloudenkin kannalta. Erilaiset henkilöstön osaamiseen, suorituksen johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tekijät korostuvat alan henkilöstön eläköityessä ja työvoimapulan orastaessa.

Näiden kolmen osa-alueen alle ryhmiteltiin edelleen niihin liittyviä johtamisen ja osaamisen teemoja, jotka nousivat tausta-aineistoista esiin. Näin päädyttiin seuraavaan johtamiskokonaisuuden jaotteluun, joka toimii organisaatioille suunnatun johtamiskyselyn rakentamisen pohjana:

- Liiketoiminnan johtaminen
 - Strateginen johtaminen
 - Talousjohtaminen
 - Tuotteistusosaaminen
 - Teknologioiden hyödyntäminen
 - Laatujohtaminen
 - Organisaatorakenteen hallinta
 - Kasvun johtaminen
 - Prosessien hallinta
 - Innovaatio-osaaminen

- Verkostojen johtaminen
 - Verkostoitumisosaaminen
 - Hankintaosaaminen
 - Myynti- ja markkinointiosaaminen
 - Viestintäosaaminen
 - Palveluosaaminen

- Henkilöstöjohtaminen
 - Osaamisen johtaminen
 - Suorituksen johtaminen
 - Rekrytointiosaaminen
 - Tiedon johtaminen
 - Työsuhdejohtaminen
 - Muutoksen johtaminen
 - Johtajuus

Johtamiskysely ja tulevaisuuspaja

Johtamiskysely

Yleistä

Edellä esitetyn analyysin pohjalta ja edellä listattujen johtamiseen liittyvien teemojen alueelta konkretisoitiin niitä yksittäisiä kehittämiskohteita, joiden merkitykseen haluttiin kannanottoja alan organisaatioiden edustajilta. Näkökulma oli alkaneen vuosikymmenen haasteissa, kuten koko selvityksessä. Tämän johdosta potentiaalisiksi kehittämiskohteeksi ei haettu asioita, jotka ovat hyvin kaukaisia ja merkitykseltään hyvin epämääräisiä. Pikemminkin haettiin jo nyt läsnä olevia haasteita, koska vain niihin käytännössä pystytään tarttumaan alan organisaatioissa, ja todennäköisesti ne kuitenkin muodostavat keskeisimmät alan haasteet koko kuluvan vuosikymmenen ajan. Näihin haasteisiin haettiin näkökulmia, joiden merkityksiä ja paikkansapitävyyttä haluttiin testattavaksi organisaatioille kohdennettavassa johtamiskyselyssä. Analyysivaiheessa tehdyistä havainnoista ja signaaleista muodostettiin väitteitä, joita kyselyssä testattiin.

Kysely jaettiin edellä esitettyihin johtamisen osa-alueisiin, mutta yksittäisiä alateemoja ei nostettu otsikkotasolla esiin. Tavoitteena oli kuitenkin, että kaikki alateemat tulisivat mahdollisuuksien mukaan otetuksi huomioon väitteissä. Koska kartoitettavia alateemoja ja niihin liittyviä näkökulmia nousi esiin kymmeniä, ei kaikkia mahdollisia näkökulmia voitu testata kyselyssä. Näihin palattiin mahdollisuuksien mukaan tulevaisuuspajan yhteydessä.

Johtamiskyselyn rakenne

Johtamiskyselyyn rakennettiin yhteensä 40 väittämää liiketoiminnan johtamiseen, verkostojen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyen. Vastaja pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän osalta asian merkitystä ja nykytilaa yksityisellä sosiaali- ja terveysalalla. Merkityksellä tarkoitettiin asian merkitystä alan organisaatioiden johtamisen ja tulevaisuuden menestymisen kannalta. Nykytilalla tarkoitettiin tämän hetken tilannetta vastaajan oman organisaation näkökulmasta. Sekä merkitystä, että nykytilaa arvioitiin asteikolla 1-5

Väittämät jakoutuivat johtamisen osa-alueittain seuraavasti: liiketoiminnan johtaminen 12 kpl, verkostojen johtaminen 12 kpl ja henkilöstöjohtaminen 16 kpl.

Johtamiskyselyn väittämät ovat selvityksen liitteenä I.

Johtamiskyselyn tuloksista yleisesti

Johtamiskysely lähetettiin 276 sosiaali- ja terveysalan organisaation toimitusjohtajalle tai vastaavalle henkilölle. Vastauksia saatiin 66, eli vastausprosentti oli 24. Henkilöstömäärän mukaan jaoteltuna vastaajaorganisaatiot jakaantuivat seuraavasti:

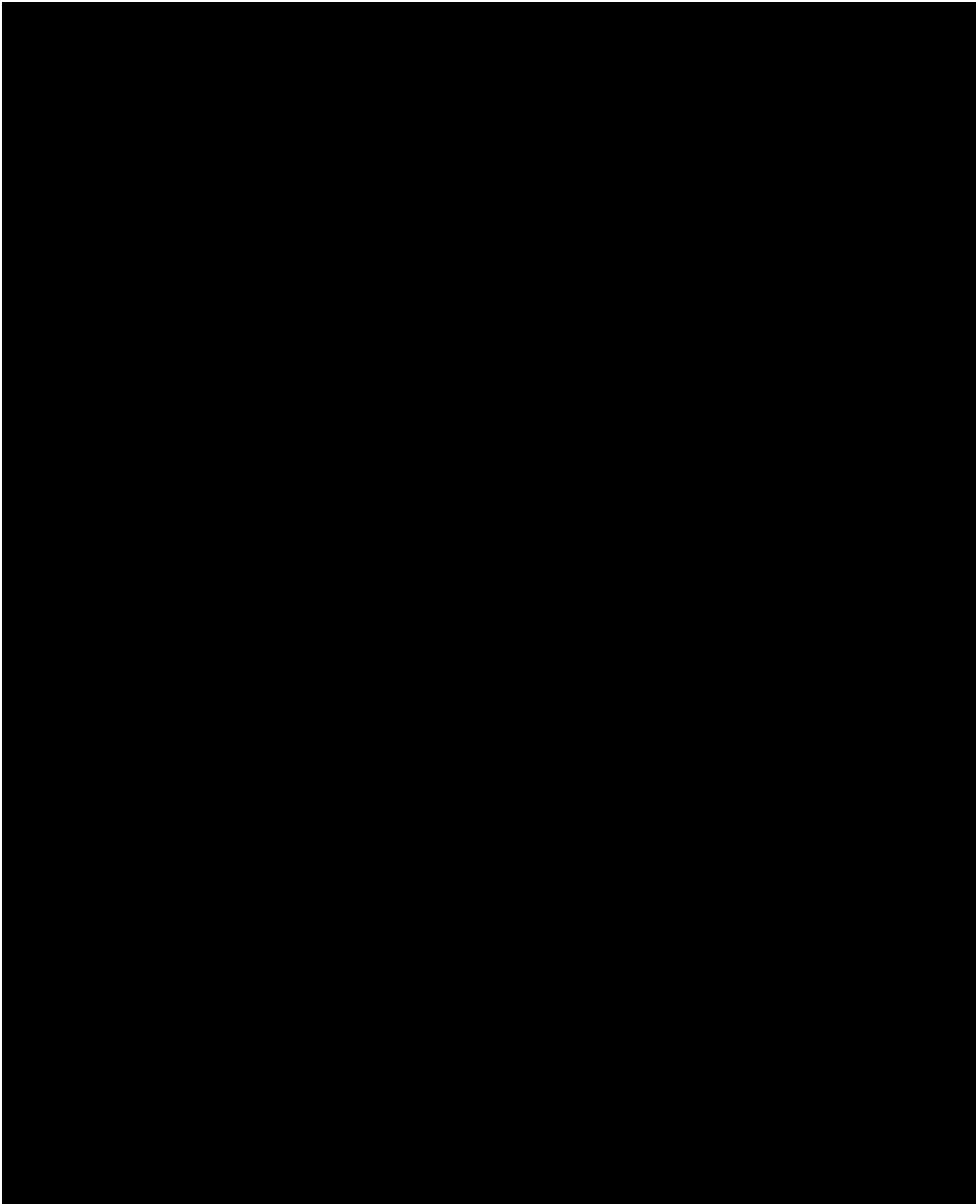
- Alle 10 henkilöä 35 %
- 10-49 henkilöä 48 %
- 50-249 henkilöä 9 %
- yli 250 henkilöä 8 %

Kaikkien esitettyjen 40 eri johtamisteemaa koskeneen väittämän osalta vastausten keskiarvot olivat seuraavat:

- Johtamisteemojen merkitys: 4,20
- Johtamisteemojen nykytila: 3,61
- Erotus teemojen merkityksen ja nykytilan välillä: 0,59

Yksittäisten väittämien vastauskeskiarvot on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 1 (Liiketoiminnan johtaminen väittämät 1-12, verkostojen johtaminen väittämät 13-24 ja henkilöstöjohtaminen väittämät 25-40).

KUVA I



Yleishavaintona kolmesta eri johtamisen osa-alueesta (liiketoiminnan johtaminen, verkostojen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen) voidaan todeta, että henkilöstöjohtamiseen liittyneiden johtamisteemojen merkitys arvioitiin keskiarvoltaan korkeimmaksi ja myös nykytilan keskiarvo oli

paras (merkitys 4,36; nykytila 3,80; erotus 0,55). Toiseksi merkittävimäksi osa-alueeksi nousi liiketoiminnan johtaminen (merkitys 4,15; nykytila 3,57; erotus 0,58) ja kolmanneksi jäi verkostojen johtaminen (merkitys 4,04; nykytila 3,39; erotus 0,65).

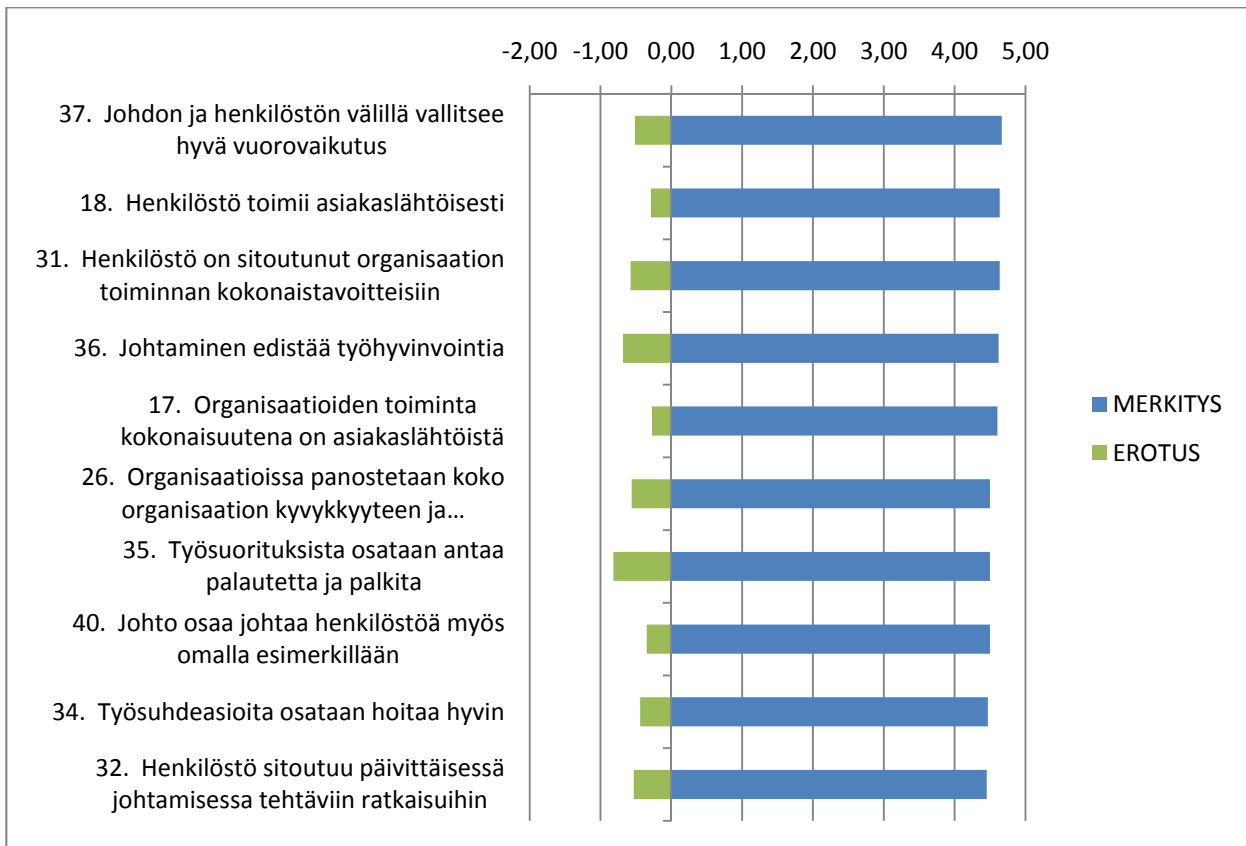
Kolmen osa-alueen eroista ei voi tehdä kovin kaavamaisia johtopäätöksiä, koska käytetyille väittämien ryhmittelylle ei ole olemassa mitään yleispätevää mallia. Esimerkiksi osa yksittäisistä verkostoihin liittyvistä väittämistä voitaisiin perustellusti sijoittaa myös liiketoiminta-otsikon alle. Yleisen tason havaintona voitaneen kuitenkin todeta, että ihmisläheisyys korostuu sosiaali- ja terveysalalla myös johtamisessa. Toisaalta verkostojen merkitys nähtiin kyselyssä jossain määrin vähäisempänä kuin ennalta saattoi olettaa.

Tulosten tarkastelua eri näkökulmista

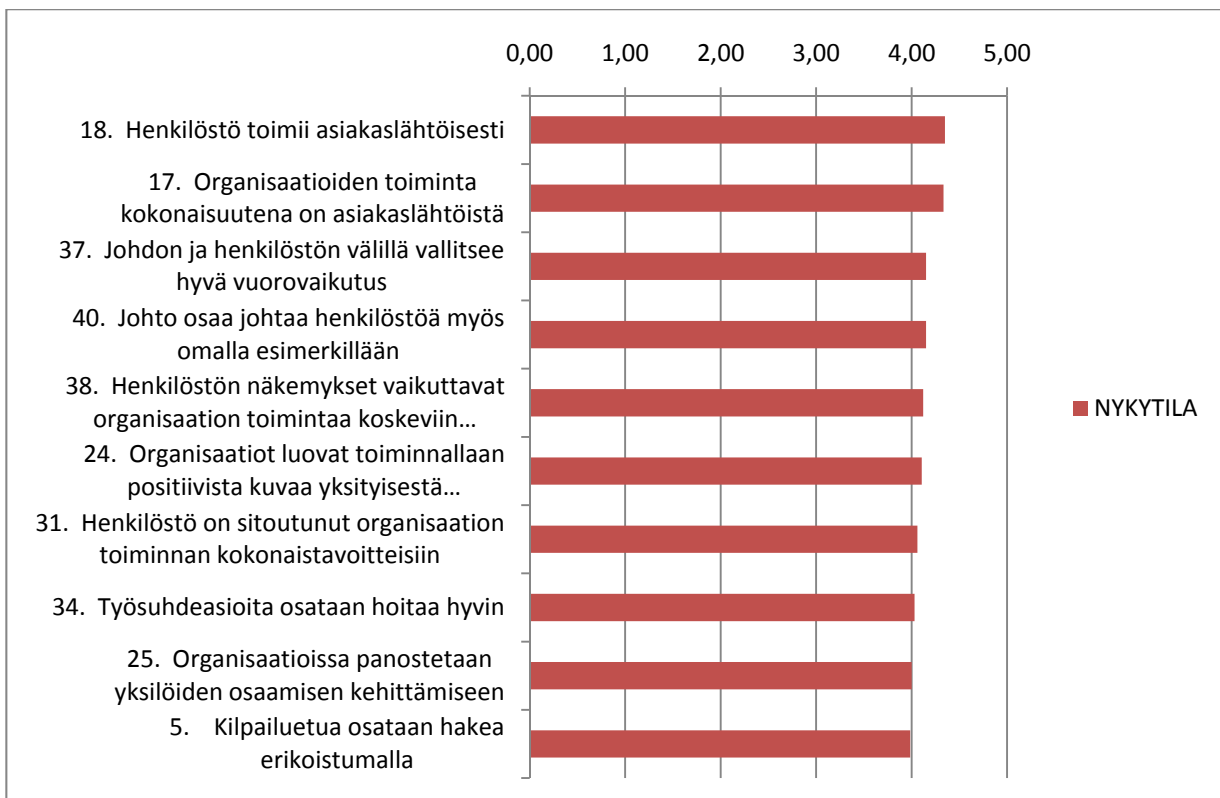
Tehdyn kyselyn rakenne mahdollisti eri johtamisteemojen merkityksen tarkastelun eri näkökulmista. Analysoitaessa tietyn asian merkityksen ja nykytilan välistä erotusta tai kuilua, kertoo erotuksen suuruus sen, missä asioissa on eniten kehitettävää. Toisaalta, jos näiden asioiden merkitys arvioidaan vähäiseksi, on niihin panostamisen tuottama lisäarvo vähäisempi. Asioiden merkitys yksinään taas ei ole välttämättä kovin keskeinen tieto, kun tavoitteena on tunnistaa johtamisen haasteita. Nykyisellään jo hyvässä tilassa oleva merkityksellinen asia ei muodosta erityistä haastetta johtamisen kannalta. Toisaalta huonossa tilassa olevaan asiaan panostaminen ei välttämättä ole hyödyllistä, jos asian merkitys on vähäinen.

Numeraalisten kyselyjen tulosten arvioinnissa onkin aina pyrittävä näkemään yksittäisten numeroiden taakse ja yhdistelemään eri näkökulmia. Seuraavilla sivuilla kuvissa 2-5 on esitetty kymmenen väittämän listaukset merkitykseltään suurimmista, nykytilaltaan parhaista, nykytilaltaan heikoimmista sekä erotukseltaan suurimmista johtamisväittämistä.

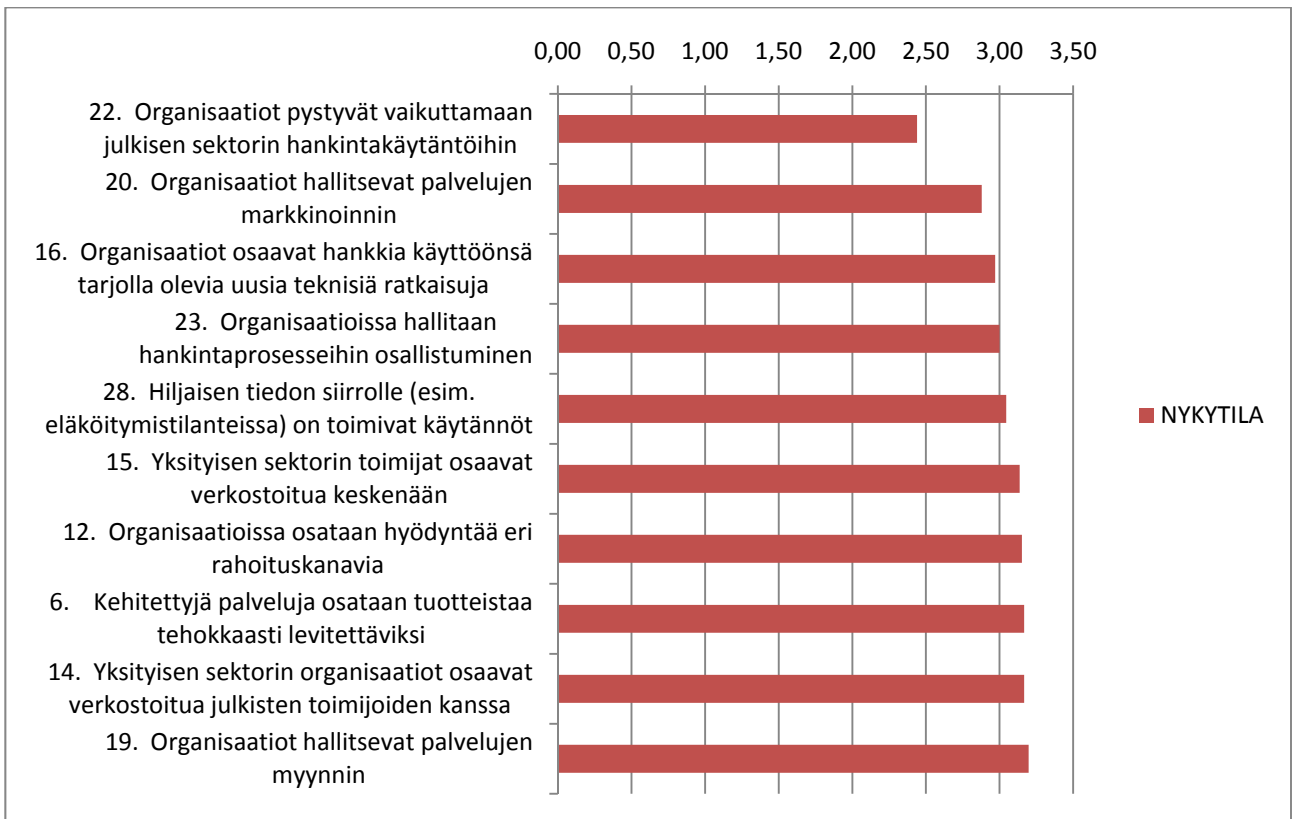
KUVA 2, Suurin merkitys



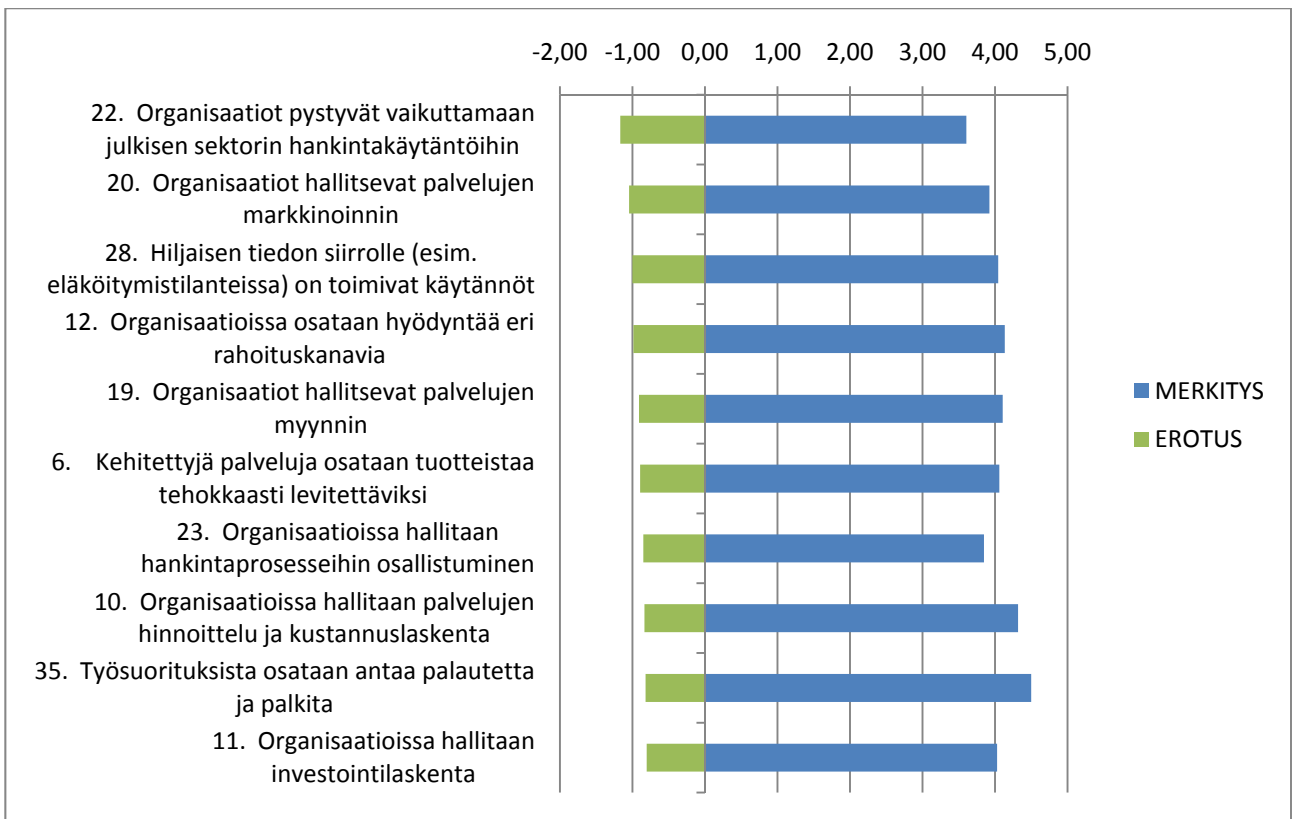
KUVA 3, Paras nykytila



KUVA 4, Heikoin nykytila



KUVA 5, Suurin erotus



Positiivista on, että merkitykseltään suurimpien ja nykytilaltaan heikoimpien asioiden kärki koostuu eri asioista. Näyttäisi siis, että alalla on yleisesti ottaen panostettu johtamista oikeaan suuntaan. Tätä tukee myös se, että merkitykseltään ja nykytilaltaan kymmenen kärjessä olevien asioiden joukossa on kuusi yhteistä asiaa:

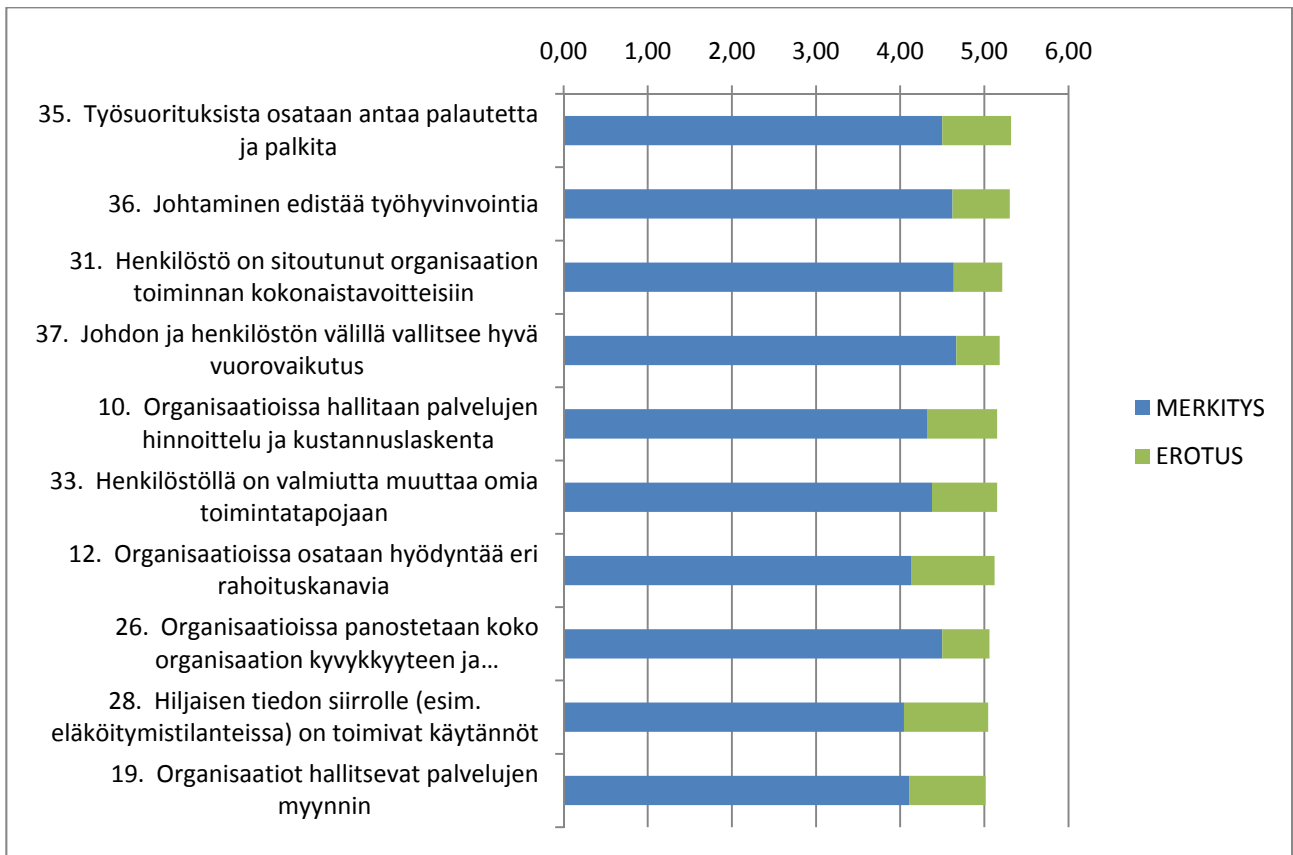
- Henkilöstö toimii asiakaslähtöisesti
- Organisaatioiden toiminta kokonaisuutena on asiakaslähtöistä
- Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus
- Johto osaa johtaa henkilöstöä myös omalla esimerkillään
- Henkilöstö on sitoutunut organisaation toiminnan kokonaistavoitteisiin
- Työsuhdeasioita osataan hoitaa hyvin

Merkityksen ja nykytilan vertailun perusteella näyttää siis siltä, että nämä asiat ovat alalla tunnistettuja vahvuuksia.

Verrattaessa asioita, joiden merkitys on suurin ja joissa erotus on suurin, löytyy kymmenen kärjestä yksi yhteinen asia: Työsuorituksista osataan antaa palautetta ja palkita. Tämän asian osalta siis merkitys on suuri ja myös erotus on suuri. Tämä on esimerkki johtamisteemasta, johon panostamisen lisäarvo on todennäköisesti erityisen suuri.

Analysoitaessa kyselyn tuloksista alan merkittävimpiä johtamishaasteita tehtiin edellä esitettyjen listausten lisäksi seuraavan sivun kuvan 6 mukainen lista asioista, joissa merkityksen ja erotuksen summa oli suurin. Näin haluttiin vielä erikseen tulevaisuuspajan keskusteluja varten esiin asioita, joihin panostamisen tuottama lisäarvo saattaisi olla erityisen suuri, vaikkei erotus yksinään olisikaan suurimpien joukossa.

KUVA 6, Merkitys ja erotus



Tämä tarkastelukulma nosti esiin erotukseltaan suurimpien asioiden ulkopuolelta seuraavat viisi johtamisteemaa:

- Johtaminen edistää työhyvinvointia
- Henkilöstö on sitoutunut organisaation toiminnan kokonaistavoitteisiin
- Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus
- Henkilöstöllä on valmiutta muuttaa omia toimintatapojaan
- Organisaatioissa panostetaan koko organisaation kyvykkyyteen ja toimintatapoihin

Viisi muuta kärkiteemaa tästä tarkastelukulmasta olivat siis samoja kuin jo erotukseltaan suurimpien asioiden listalla.

Kiinnostavimmat kehittämiskohteet

Kyselyn tulosten perusteella johtamiskyselyyn liittyvää tulevaisuuspajaa varten kiinnostavimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat seuraavalla sivulla listatut 15 johtamisteemaa (ryhmiteltynä johtamisen osa-alueittain). Näiden teemojen valinnassa painotettiin siis ensisijaisesti merkityksen ja nykytilan erotusta, mutta listaan nostettiin myös muutamia teemoja, joiden kohdalla sekä merkitys että erotus olivat kohtalaisen suuria.

15 ”kärkiteemaa” johtamiskyselyn näkökulmien valossa:

- Organisaatioissa hallitaan palvelujen hinnoittelu ja kustannuslaskenta
- Organisaatioissa osataan hyödyntää eri rahoituskanavia
- Organisaatioissa hallitaan investointilaskenta
- Kehitettyjä palveluja osataan tuotteistaa tehokkaasti levitettäväksi

- Organisaatiot hallitsevat palvelujen myynnin
- Organisaatiot hallitsevat palvelujen markkinoinnin
- Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan julkisen sektorin hankintakäytäntöihin
- Organisaatioissa hallitaan hankintaprosesseihin osallistuminen

- Työsuorituksista osataan antaa palautetta ja palkita
- Hiljaisen tiedon siirrolle (esim. eläköitymistilanteissa) on toimivat käytännöt
- Johtaminen edistää työhyvinvointia
- Henkilöstö on sitoutunut organisaation toiminnan kokonaistavoitteisiin
- Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus
- Henkilöstöllä on valmiutta muuttaa omia toimintatapojaan
- Organisaatioissa panostetaan koko organisaation kyvykkyyteen ja toimintatapoihin

Näistä teemoista neljä ensimmäistä oli kyselyssä sijoitettu liiketoiminnan johtamiseen, neljä seuraavaa verkostojen johtamiseen ja loput seitsemän henkilöstöjohtamiseen. Kymmenen ensimmäistä ovat erotuksen valossa eniten kehittämistä kaipaavia asioita. Viisi viimeistä nostettiin siis keskusteluun osittain suuren merkityksensä, eikä pelkästään suuren erotuksen perusteella.

Mahdollisia sokeita pisteitä

Tulevaisuuspajan keskusteluja varten haluttiin nostaa esiin myös johtamisteemoja, joihin voi liittyä ns. sokeita pisteitä ja jotka voivat sisältää piilevää ja havaitsematonta potentiaalia johtamisen kehittämisen suhteen. Näiden teemojen valinta tehtiin asioista, joissa yhdistyivät alhaiseksi arvioitu merkitys ja lisäksi alhainen merkityksen ja nykytilan välinen erotus. Kysymys on siis asioista, joita ei nähdä kovin tärkeinä ja joiden nykytila on merkitykseen nähden kohtalaisen hyvällä tasolla. Näin ollen niihin ei välttämättä kovin todennäköisesti lähdetä panostamaan organisaatioissa. Tällaisina asioina otettiin esiin seuraavat teemat:

- Organisaatiot tuntevat kilpailijansa
- Kilpailuetua osataan hakea erikoistumalla
- Organisaatioissa panostetaan ennaltaehkäisevien palvelujen kehittämiseen
- Organisaatiot osaavat hankkia käyttöönsä tarjolla olevia uusia teknisiä ratkaisuja
- Töiden järjestelyillä osataan vähentää korvaavia rekrytointeja (esim. eläköitymistilanteissa)
- Organisaatiot osaavat hakea kasvua verkostoitumalla

- Yksityisen sektorin toimijat osaavat verkostoitua keskenään
- Yksityisen sektorin organisaatiot osaavat verkostoitua julkisten toimijoiden kanssa
- Organisaatioissa on valmiudet johtaa monikulttuurista henkilöstöä
- Organisaatioissa hallitaan liiketoiminnan suunnittelun eri osa-alueet

Lisäksi tulevaisuuspajassa nostettiin esiin nykytilaltaan parhaiksi arvioidut asiat myös siitä näkökulmasta, onko omaa toimintaa mahdollisesti arvioitu liian positiivisesti. Tälläkin pyrittiin tunnistamaan eräänlaista sokeutta potentiaalisille kehittämistarpeille. Tähän näkökulmaan oli syynsä myös kyselyn kysymyksenasettelulla, jossa nykytilaa pyydettiin arvioimaan oman organisaation toiminnan näkökulmasta, eikä koko alan nykytilan kannalta. Tällainen subjektiivinen näkökulma voi vääristää arvioita positiiviseen suuntaan erityisesti asioissa, jotka tulevat lähelle vastaajan omia henkilökohtaisia toimintatapoja (esim. Johto osaa johtaa henkilöstöä myös omalla esimerkillään).

Yksittäisenä johtamisteemana tulevaisuuspajakeskusteluun nostettiin vielä strategian laatimista koskenut väittämä, jonka merkitystä (4,29) pidettiin yllättävän alhaisena teeman hyvin laaja-alainen merkitys huomioon ottaen.

Avoimet kommentit johtamisesta

Johtamiskyselyssä oli mahdollisuus antaa myös vapaita kommentteja toimialan johtamisen haasteista. Kommentteja annettiin 15 kpl. Valtaosa vastauksista koski yksittäisiä asioita, mutta työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet mainittiin jossakin muodossa viidessä kommentissa.

Työvoiman saatavuuden haasteeseen liitettiin kolmessa vastauksessa myös henkilöstön sitoutuneisuus. Haasteena nähtiin siis nimenomaan työhönsä sitoutuneiden henkilöiden löytäminen.

Muut kommentit liittyivät seuraaviin asioihin:

- Hintakilpailuttaminen laadun kustannuksella
- Pitkäjänteisen toiminnan vaikeutuminen kilpailutusten johdosta
- Muutosten ennakoinnin vaikeus ja muutosten nopeus
- Ennaltaehkäisevän toiminnan aliarvostus
- Julkisen sektorin toimintakulttuurin heijastuminen yksityissektorille
- Työlainsäädännön byrokraattisuus
- Julkisen rahoituksen saannin vaikeus
- Perhevapaiden aiheuttama kustannusrasite
- Työolosuhteiden haasteellisuus

Tulevaisuuspaaja

Yleistä

Johtamiskyselyn pohjalta pidettiin puolen päivän mittainen tulevaisuuspaajapäivä, johon osallistui 15 sosiaali- ja terveysalan johtotehtävissä toimivaa henkilöä ja alan asiantuntijaa.

Tulevaisuuspaajassa esiteltiin aluksia johtamiskyselyn keskeiset havainnot. Keskusteluosassa käytiin aluksi keskustelua johtamiskyselyssä yllättävinä pidetyistä havainnoista eli mahdollisista sokeista pisteistä ja mahdollisista nykytilan yliarvioinneista.

Tulevaisuuspaajan pääpaino oli ryhmätyössä, jossa pohdittiin, mitkä sivulla 22 listatuista selvityksessä esiin nousseista kiinnostavimmista kehittämiskohteista olivat osallistujien näkemysten mukaan kaikkein merkittävimpiä johtamisen kehittämisen kannalta. Ryhmät saivat nostaa kiinnostavimmiksi myös muita selvityksessä esillä olleita teemoja. Näiden kaikkein kiinnostavimpina pidettyjen kohteiden osalta keskusteltiin tämän jälkeen myös niiden toteuttamisen keinoista. Keinoihin palataan selvitystyön ehdotusten yhteydessä.

Mahdollisten sokeiden pisteiden alustava analysointi

Strategisen suunnittelun suhteellisen vähäiseksi koettu merkitys selittyi keskusteluissa monen organisaation toiminnan vakiintuneisuudella. Toiminnan päämääriä, keinoja ja yleisiä puitteita pidetään niin vakiintuneina, ettei erityistä strategiatyötä pidetä erityisen merkityksellisenä. Tämä kuitenkin myös jumiuttaa toiminnan perinteisiin uomiinsa. Keskustelussa nähtiin vahvasti, että strategiseen suunnitteluun panostaminen nousee tälläkin toimialalla erittäin tärkeäksi, mikäli organisaatio lähtee tavoittelemaan merkittävää kasvua, tuottavuuden parantamista tai muuta olennaista muutosta toimintaansa.

Eräänä syynä strategisen suunnittelun aliarvostukseen tuotiin esiin joidenkin toimijoiden riippuvuus julkisen sektorin toiminnasta. Ensinnäkin toiminta voi olla niin riippuvaista julkisen sektorin asiakkaan päätöksistä, ettei omalle strategiselle ajattelulle koeta olevan sijaa. Toiseksi julkisen sektorin asiakkaan toiminta voi olla strategisesti niin jäsentymätöntä ja vaikeasti ennakoitavaa, ettei se anna riittävää pohjaa omille strategisille linjauksille.

Kyselyn perusteella kilpailijatuntemus oli sikäli vahvalla tasolla, että asiaa koskeneen väittämän kohdalla erotus merkityksen ja nykytilan välillä oli kaikista väittämistä kaikkein pienin (0,08). Toisaalta asian merkityskin jäi kohtalaisen matalaksi (4,05).

Keskustelussa arvioitiin, että monet toimijat tuntevat lähimmät ja selvimmin havaittavimmat kilpailijansa, mutta systemaattista kilpailija-analyysiä arveltiin tehtävän ani harvoin. Tämä viittaisi

siihen, että vastaajien käsitys kilpailijatuntemuksen todellisesta nykytilasta voi olla turhan positiivinen. Tämä teema linkittyy myös strategiseen suunnitteluun panostamiseen, koska huolellisessa strategiatyössä kilpailijakentän analysointi on keskeisessä osassa.

Erikoistumisen osalta kyselyn tulokset olivat samantyyppisiä kuin kilpailijatuntemuksen kohdalla. Erikoistuminen kilpailuedun tuojana jäi merkitykseltään hieman alle keskiarvon (4,14) ja erotus nykytilaan oli vain 0,16. Tulevaisuuspajan keskustelussa merkityksen taso liitettiin vahvojen julkissektorin ostajien vaikutukseen: Erikoistumisella ei ole arvoa, jos ostaja haluaa tietynlaista tuotetta vanhojen kaavojen mukaisesti. Turhaksi jäävää kehitystyötä ei kannata tehdä. Tältä osin tarjouspyyntöihin kaivattiin lisää väljyyttä ja mahdollisuuksia tarjota uudentyyppisiä palveluja.

Myös ennaltaehkäiseviin palveluihin panostaminen nähtiin keskustelussa asiana, jossa asiakkaiden ostokäyttäytymisen vaikutus on suuri. Tämän koettiin selittävän merkityksen jäämistä tasolle 4,00. Tavallaan myös koettiin, ettei aika vielä ole kuitenkaan kypsä sille, että ennaltaehkäisevien palvelujen merkitys nousisi todelliseen arvoonsa. Toisaalta tämä korostaa teeman potentiaalia tulevaisuuden mahdollisuutena.

Kyky hankkia käyttöön uusia teknisiä ratkaisuja sai johtamiskyselyssä merkitykseltään kaikkein alimman arvion (3,48). Tämä oli yllättävää, koska yleisissä tulevaisuuden visioinneissa erilaiset tekniset ratkaisut nähdään usein suurena mahdollisuutena myös sosiaali- ja terveysalalle. Keskustelussa arveltiin, että alan arjessa mukana olevat vastaajat näkevät tekniikan kehityksen mahdollisuudet enemmän ”jalat maassa” -näkökulmasta. Tulevaisuutta visioitaessa asioiden kehityskulku arvioidaan usein nopeammaksi, kuin mitä kehityskulku lopulta on. Vastauksia voitaneen tulkita niin, ettei teknisten ratkaisujen mahdollisuuksia nähdä käytännön toimijoiden joukossa kovin mullistavina vielä lähitulevaisuudessa.

Keskustelussa nousi esiin myös teknisiin ratkaisuihin liittyvä investointiriski, jota helposti oteta, jos uusien ratkaisujen toimivuuteen liittyy vähänkin epävarmuustekijöitä. Tässäkin nostettiin esiin myös palvelujen ostajan rooli ja tarjouspyyntöjen ahtaat raamit suhteessa uusien toimintamallien tarjoamiseen. Teknisiä ratkaisuja koskeneen keskustelun yhteydessä otettiin voimakkaasti esiin myös henkilöstön mitoitusta koskevat tiukat vaatimukset. Niin kauan kuin normeihin perustuvat mitoitukset ovat tiukat, on käytännössä hyvin vaikeaa ja riskialtista tehdä merkittäviä panostuksia teknisiin ratkaisuihin, joilla henkilöstötarpeita voitaisiin keventää.

Teknisiin ratkaisuihin voidaan lukea myös tietojärjestelmät. Niiden osalta keskustelussa tuotiin esiin nykyisten järjestelmien sekavuus ja yhteensopimattomuus. Tietojärjestelmien pirstaloituminen on laaja toimialaa koskeva haaste, johon ei koettu olevan näköpiirissä nopeaa ratkaisua.

Asiakslähtöisyyden korkean nykytila-arvion (4,35) oletettiin kumpuavan jossain määrin kapea-alaisesta näkökulmasta asiakslähtöisyyteen. Vastaajien oletettiin kokevan, että nykyisten asiakkaiden kanssa osataan toimia asiakslähtöisesti perinteisiä palveluja tuottaen. Kysymys on ehkä enemmän laadukkaasta asiakaspalvelusta kuin laaja-alaisemmasta asiakslähtöisyydestä. Tämä korostuu tavoiteltaessa uusia asiakkaita ja erilaista asiakaskuntaa perinteisten sinänsä hyvin palveltujen asiakkaiden lisäksi. Uusien asiakkaiden kohdalla testataan se, pystyykö organisaatio toimimaan aidosti asiakas- ja kysyntälähtöisesti.

Kasvun hakemista verkostoitumalla ja verkostoitumiskykyä koskeneet väittämät saivat kyselyssä varsin alhaiset vastauskeskiarvot niin teemojen merkityksen kuin nykytilankin kannalta. Keskustelussa kasvuhakuisuuden puute otettiin esiin alalle leimallisena ongelmana. Toimialalle hakeudutaan yleensä toimimaan kiinnostuksesta alan substanssiin. Itse yritystoiminta ja sen kasvattaminen ei useinkaan ole prioriteeteissa päällimmäisenä.

Verkostoitumista koettiin jarruttavan vetureiden puute. Osallistujia verkostoihin arveltiin löytyvän, jos verkostoille löytyy vetäjiä. Verkostojen kohdalla otettiin jälleen kerran esiin julkisen sektorin hankintakäytännöt. Löyhät verkostot eivät välttämättä kelpaa kumppaneiksi julkiselle sektorille, mikä luonnollisesti on merkittävä haattatekijä verkostojen muodostamiselle.

Kyky välttää uusrekryointitarpeita töiden järjestelyjen kautta jäi kyselyssä merkitykseltään yllättävän alhaiselle tasolle (3,88). Toimialan tulevaisuuden työvoimapulasta puhutaan varsin suurena uhkakuvana, mikä puoltaisi tämä teeman merkityksellisyyttä. Keskustelussa tuotiin tässäkin kohtaa esiin raadolliset - ja jopa tiukentuneet - mitoituksvaatimukset. Innovatiiviset työn järjestelyt menettävät merkityksensä, jos kaavamaiset mitoituksvaatimukset edellyttävät tiettyä työntekijämäärää.

Osittain tässä asiassa nähtiin myös vallitsevan turhan jumiutuneita asenteita. Hoitotyön mitoituksvaatimusten oletettiin tappavan innovatiivisuuden myös tukitoimintojen järjestelyissä. Kun ydintoiminnoissa ei pääse syntymään uusia luovia ratkaisuja töiden järjestelyissä, heijastuu sama kaavamaisuus ja mielikuvituksettomuus myös muihin toimintoihin, joissa luovemmat ratkaisut voisivat olla mahdollisiakin.

Valmius monikulttuurisuuden johtamiseen jäi niin ikään merkitykseltään melko alhaiselle tasolle (4,00). Keskustelun osallistajat arvelivat, ettei asia vielä ole käytännössä niin laajalti ajankohtainen, että sen merkitys näkyisi tällaisessa kyselyssä. Teeman arveltiin myös olevan ajankohtaisempi julkisella sektorilla.

Keskustelu monikulttuurisuudesta laajeni työpajassa yleisemmin työn ”henkilökohtaistamiseen”. Tulevaisuuden työyhteisöissä nähtiin työskentelevän paljon nykyistä laajempi kirjo erityyppisiä työntekijöitä: työssäoppijoita, maahanmuuttajia, eläkeläisiä, keikkailijoita jne. Valmius ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja yhdistää joukko toimivaksi tiimiksi nähtiin merkittävänä tulevaisuuden haasteena. Tässä kohtaa alalla nähtiin vallitsevan henkilöstöstrategisen ajattelun puutetta.

Henkilökohtaistamiskeskusteluun liitettiin vielä matriisimaisen johtamistavan yleistymisen ja asiantuntijoiden osallistuminen työprosesseihin ikään kuin sivusta. Tämä lisää osaamisen johtamisen tärkeyttä ja tarvetta dokumentoida osaamisia esim. osaamiskarttoihin.

Johtamiskyselyn kärkihaasteiden tarkentaminen

Työpajan osallistajat tarkensivat johtamiskyselyssä esiin nousseita kärkihaasteita ryhmätyönä. Keskustelun pohjana oli siis edellä esitetty 15 kärkiteeman lista, mutta ryhmille annettiin myös vapaus nostaa perustellusti esiin muita kuin kyselyssä aivan kärkeen nousseita teemoja tai teemakokonaisuuksia. Ryhmätyön ensimmäisen vaiheen jälkeen ryhmät miettivät erikseen vielä konkreettisia keinoja ja käytäntöjä kaikkein tärkeimpien johtamisteemojen edistämiseksi. Näitä keinoja ja käytäntöjä on sisällytetty selvityksen johtopäätöksiin.

Ryhmätyö tehtiin kolmessa ryhmässä. Seuraavassa on koottu väittämät, joiden teemat nousivat ryhmätyössä toimialan kehittämisen kärkihaasteiksi. Väittämien jälkeen on esitetty tiivistetysti keskeiset seikat, joilla ryhmät perustelivat valitsemiensa teemojen merkitystä.

Organisaatioissa panostetaan koko organisaation kyvykkyyteen ja toimintatapoihin

Organisaatiotason osaaminen nousi hyvin näkyvästi esiin keskusteluissa. Sitä pidettiin ensinnäkin edellytyksenä jatkuvalle kehittämiselle ja toiseksi sen nähtiin mahdollistavan organisaation toiminnan joustavuuden ja ketteryyden.

Henkilöstöllä on valmiutta muuttaa omia toimintatapojaan

Toinen pintaan noussut väittämä liittyi läheisesti edelliseen. Henkilöstön muutosvalmiuden merkitystä perusteltiin nimenomaan sen roolilla yhtenä organisaation kyvykkyyden elementtinä.

Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus

Vuorovaikutus työyhteisössä otettiin sekin esiin eräänlaisesta organisaation kyvykkyyden ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Sen nähtiin olevan erityisesti keino varmistaa yhteinen näkemys ja tieto organisaation sisällä liikkuvista ja tapahtuvista asioista.

Henkilöstö on sitoutunut organisaation toiminnan kokonaistavoitteisiin

Henkilöstön sitoutuneisuus arvostettiin keskusteluissa korkealle melko tuloshakuisesta näkökulmasta. Organisaation tavoitteisiin sitoutumisen nähtiin olevan keino varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Toisaalta vuorovaikutus ja sitoutuminen kietoutuivat toisiinsa. Vuorovaikutuksen ja kuulemisen nähtiin edistävän sitoutumista ja niiden kautta uskottiin päästävän yhteisiksi koettuihin tavoitteisiin.

Edellä listatuille neljälle väittämälle oli yhteistä se, että ne olivat nousseet kyselyssä kymmenen tärkeimmän asian joukkoon merkityksensä osalta. Erotus nykytilaan oli kuitenkin lähellä keskimääräistä tasoa. Ainoastaan muutosvalmiuden osalta myös erotus oli melko suuri, eli 0,77. Muissa em. väittämässä erotus oli 0,53-0,58.

Näiden neljän väittämän voidaan työpajakeskustelujen perusteella nähdä muodostavan kokonaisuuden, joka ainakin alan asiantuntijoiden silmissä on edelleen tärkeä panostamisen kohde, vaikka alan organisaatioiden tila näissä asioissa on jo keskimäärin kohtalaisen hyvä.

Organisaatioissa hallitaan palvelujen hinnoittelu ja kustannuslaskenta

Palvelujen hinnoittelun ja kustannuslaskennan hallinnalle nähtiin työpajassa kaksi keskeistä ja laaja-alaista merkitystä. Ensinnäkin näiden asioiden hallinnalla varmistetaan toiminnan oikea suunta. Sosiaali- ja terveysalalla voimakas sitoutuneisuus alan substanssiin voi ohjata toimintaa tavalla, joka on ristiriitainen talouden realiteettien kanssa. Oikea kustannuslaskenta ja siihen perustuva hinnoittelu varmistaa sen, että toiminnan suuntaaminen on oikeaa myös talouden lainalaisuuksien näkökulmista.

Pidemmällä aikajänteellä hinnoittelun ja kustannuslaskennan nähtiin olevan keskeinen tekijä turvaamaan organisaation kyky panostaa tulevaisuuteen. Puutteet näissä asioissa muodostavat merkittävän uhkatekijän pitkäkestoisen ja kasvukykyisen toiminnan luomiselle ja ylläpitämiselle.

Organisaatiot hallitsevat palvelujen myynnin ja organisaatiot hallitsevat palvelujen markkinoinnin

Nämä kaksi väittämää kulkivat työpajakeskustelussa pitkälti yhdessä, eikä asioilla tunnutta nähtävän merkittävää eroa. Joka tapauksessa nämä asiat nähtiin hyvin selvinä heikkoina alueina ja kehittämiskohteina. Mikä merkittävää, tällä alueella nähtiin myös mahdollisuudet erityisen hyvään panos – tuotos -suhteeseen. Tämäkin näkemys kertonee siitä, että panostaminen näihin osa-alueisiin on monissa alan organisaatioissa hyvin puutteellista. Tämä mahdollistaa sen, että pienilläkin lisäpanostuksilla oletetaan saavutettavan merkittäviä hyötyjä.

Kehitettyjä palveluja osataan tuotteistaa tehokkaasti levitettäväksi

Kiinteästi hinnoitteluun, myyntiin ja markkinointiin liittyen otettiin esiin palvelujen tuotteistaminen. Se koettiin välttämättömänä edellytyksenä ensinnäkin oikealle hinnoittelulle ja edelleen myynnille ja markkinoinnille.

Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan julkisen sektorin hankintakäytäntöihin

Tämä väittämä sai kyselyssä ylivoimaisesti heikomman arvion sekä nykytilan, että merkityksen ja nykytilan välisen erotuksen osalta. Tätä ei voi pitää kovin suurena yllätyksenä teeman haasteellisuus huomioon ottaen. Sen sijaan jonkinasteinen yllätys oli se, että myös teeman merkitys jäi hyvin alhaiselle tasolle (3,61).

Työpajakeskustelussa teema nostettiin joka tapauksessa toimialan kärkihaasteiden joukkoon. Teeman haasteellisuudelle pidettiin leimallisena sitä, että monet kehittämistä kaipaavat asiat ovat ulkoisista tekijöistä tai muista toimijoista riippuvia. Keskustelussa esiin otettiin mm. hankintakäytäntöjen läpinäkyvyys, dialogin ja neuvottelujen lisääminen sekä asenteiden muuttaminen. Kaiken kaikkiaan haasteiden nähtiin ulottuvan laajasti kaikkiin hankintaprosessin osiin.

Työpajakeskustelussa tuli suoraan ja välillisesti esiin seikka, joka on voinut vaikuttaa myös kyselyssä tämän teeman merkityksen arviointiin: Asia koetaan selvästi niin haasteelliseksi, että sen ympärillä vallitsee myös selvää epäuskoa siinä onnistumisen mahdollisuuksista.

Organisaatioissa hallitaan hankintaprosesseihin osallistuminen

Tämä väittämä nousi työpajassa luonnollisestikin esiin edellisen väittämän yhteydessä. Myös kyselyssä tämä johtamisteema näyttäytyi varsin selvänä kehittämiskohteena. Tavallaan tämänkin väittämän kohdalla suurimmat haasteet liittyivät edellisen väittämän kohdalla esitettyihin näkökulmiin. Tämän asian edistämisen nähtiin riippuvan suuresti paitsi oman organisaation osaamisesta myös hankintaorganisaation toimintatapojen selkeydestä, johdonmukaisuudesta ja avoimuudesta.

Edellä listattujen väittämien lisäksi ryhmätöön ensimmäisessä vaiheessa nousi yleisemmin esiin myös seuraavat kolme asiakokonaisuutta, jotka varsinaisesti eivät olleet kyselyn perusteella aivan kehittämisen kärkiteemojen joukossa.

Asiakaslähtöisyys

Kuten edellä jo todettiin, asiakaslähtöisyys sai kyselyssä varsin hyvän nykytila arvion ja työpajan osallistajat arvioivat tämän ilmentävän enemmänkin kykyä palvella arjessa asiakkaita hyvin, kuin rakentaa palveluja aidosti asiakaslähtöisesti. Kärkihaasteita koskeneessa keskustelussa asiakaslähtöisyys otettiin vielä esiin innovatiivisuuden lähteenä, ja sen vuoksi tärkeänä elementtinä palvelujen kehittämisessä ja suuntaamisessa.

Verkostoituminen

Verkostoitumisen merkitys jäi kyselyssä tavallaan laimeaksi, mutta työpajakeskustelussa teema sai paljon enemmän painoarvoa. Keskeisinä verkostoitumisen mahdollisuuksina tuotiin esiin uusille markkinoille pääsy ja erilaiset yhteistyöstä saatavat tehokkuushyödyt.

Teknisten ratkaisujen hyödyntäminen

Myös teknisten ratkaisujen hyödyntämisessä nähtiin työpajan asiantuntijajoukossa enemmän potentiaalia kuin kyselyn vastauksissa. Erityisesti korostettiin mahdollisuuksia suuriin panos-tuotos-hyötyihin. Toki asiaan liittyy myös suuria riskejä, koska kokonaan uusien teknisten ratkaisujen lopullista toimivuutta on usein erittäin vaikea ennakoida.

Johtamiskyselyn sokeiden pisteiden merkityksen arviointi

Työpajapäivän päätteeksi palattiin toimialan johtamisen mahdollisiin sokeisiin pisteisiin. Osallistujia pyydettiin arvioimaan, mitkä jo edellä läpikäydyistä sokeista pisteistä olisivat kaikkein merkityksellisimpiä. Kysymys oli siis asioista, joihin panostamisen tärkeys on ehkä aliarvioitu tai joiden nykytila on saatettu yliarvioida. Seuraavat teemat nousivat tässä arvioinnissa osallistujien mielestä relevanteimmiksi asioiksi:

Panostamisen tärkeys on aliarvioitu erityisesti näissä asioissa:

- Strategiseen suunnitteluun panostaminen

- Kasvun hakeminen verkostoitumalla
- Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen
- Palvelujen vaikuttavuuteen panostaminen

Nykytila on yliarvioitu erityisesti näissä asioissa:

- Kilpailijatuntemus
- Asiakaslähtöisyys

Johtopäätöksiä johtamiskyselyn ja tulevaisuuspajan perusteella

Johtamiskyselyn tulokset saivat pääosin tukea pajatyöskentelyn myötä, vaikka osittain erilaiset asiat painottuivatkin johtamiskyselyn ja tulevaisuuspajakeskustelujen tuloksissa ja havainnoissa. Tämä on luonnollistakin ottaen huomioon selvitysmenetelmien erilainen luonne. Seuraavassa on muodostettu kyselyyn perustuvien kvantitatiivisten tulosten ja työpajan kvalitatiiviset päätelmien perusteella skenaarioita yksityisen sosiaali- ja terveysalan 2010-luvun johtamishaasteiden painottumisesta.

Skenaarioita johtamishaasteista voi esittää usealla eri tavalla jaoteltuna. Seuraavassa edellä läpikäytyjä haasteita on koottu SWOT-tyyppiseen nelikenttään niiden luonteen perusteella. Tähän jaotteluun ja esitystapaan päädyttiin kyselyn ja työpajatyöskentelyn muodostaman kokonaiskuvan perusteella. Asiantuntijoiden ja alan organisaatioiden edustajien yhdessä muodostaman työpajan ja puhtaasti organisaatioiden edustajien antamien kyselyvastausten painotuserot antoivat tietoa eri haasteiden luonteesta. Osa haasteista oli selvemmin yhteisiä ja osa taas korostui tulevaisuuspajassa. Tulevaisuuspajan osallistujien näkökulma oli selvemmin ennakoiva, kun taas kyselyn vastaajien vastaukset perustuivat enemmän tämän hetken tilanteen ja jo tällä hetkellä käsillä olevien haasteiden tarkasteluun. Eri tavoin haasteellisina esiin nousseita johtamisteemoja päätettiin tämän perusteella jaotella seuraavan nelijaon mukaan:

- Tärkeimpiä panostamisen kohteita
- Heikkouksia, joihin erityisesti kannattaa panostaa
- Mahdollisuuksia, joita erityisesti kannattaa pyrkiä hyödyntämään
- Uhkia joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota

Tärkeimpiin panostamisen kohteisiin luettiin asioita, joiden merkitys oli kyselyssä korkealla tasolla, ja joissa kyselyn perusteella ja työpajan osallistujien näkemänä oli kohtalaisesti kehittämisen tarvetta. Nämä ovat asioita, joihin panostamista ja joiden toteutumista voinee pitää tulevaisuuden menetyksen elinehtona liki mille tahansa alan organisaatiolle.

Eryistä panostamista vaativiin heikkouksiin luettiin asioita, joissa merkityksen ja nykytilan erotus oli kyselyssä suuri ja jotka myös tulevaisuuspajassa nousivat kehittämiskohteina pintaan. Kuten edellisiin asioihin, myös näihin panostaminen on välttämätöntä useimmille toimialan organisaatioille.

Mahdollisuuksiin luettiin asioita, jotka nousivat kehittämiskohteina esiin joko kyselyssä tai tulevaisuuspaajassa, mutta eivät selvästi molemmissa. Nämä ovat asioita, joissa on potentiaalia, jota toimialalla ei ehkä aina osata havaita tai joka ei välttämättä tunnu relevantilta kaikille organisaatioille. Ne ovat kuitenkin asioita, joihin panostamalla voisi olla mahdollista saavuttaa uutta kilpailuetua tai muita kehitysloikkia.

Uhkatekijöiksi luettiin asioita, jotka kumpusivat tässä valossa pintaan tulevaisuuspaajassa. Nämä ovat asioita, joiden nykytila arvioitiin kyselyssä jopa hyvinkin positiivisesti, mutta joissa tulevaisuuspaajan osallistujat arvioivat todellisuuden heikommaksi. Näissä asioissa uhaksi siis nähtiin organisaatioiden tuudittautuminen liian positiiviseen käsitykseen nykytilastaan.

Näillä perusteilla keskeisimpien johtamishaasteiden nelikenttä muodostui seuraavaksi:

<p>Tärkeimpiä panostamisen kohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön sitoutuneisuus • Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus • Henkilöstön muutosvalmius • Organisaatiotason osaaminen ja kyvykkyys 	<p>Heikkouksia, joihin erityisesti kannattaa panostaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hinnoittelu ja kustannuslaskenta • Myynti ja markkinointi • Rahoituskanavien hyödyntäminen • Palvelujen tuotteistaminen • Julkisen sektorin hankintakäytäntöihin vaikuttaminen • Hankintaprosesseihin osallistuminen
<p>Mahdollisuuksia, joita erityisesti kannattaa pyrkiä hyödyntämään</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkostoituminen eri suuntiin • Strategisen ajattelun kehittäminen • Työhyvinvointia edistävä johtaminen • Investointilaskennan hallinta • Henkilöstön yksilöllinen johtaminen • Palvelujen vaikuttavuuteen panostaminen • Teknisten ratkaisujen hyödyntäminen • Palautteenannon ja palkitsemisen kehittäminen • Hiljaisen tiedon säilyttäminen 	<p>Uhkia joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota</p> <ul style="list-style-type: none"> • Illuusio asiakaslähtöisyydestä • Kilpailijatuntemuksen yliarviointi

Ennakointikamari

Yleistä

Ennakointikamarissa tehtiin ennakkokysely toimialan osaamiseen liittyvistä tarpeista ja haasteista ja kyselyn jälkeen järjestettiin keskustelufoorutilaisuus.

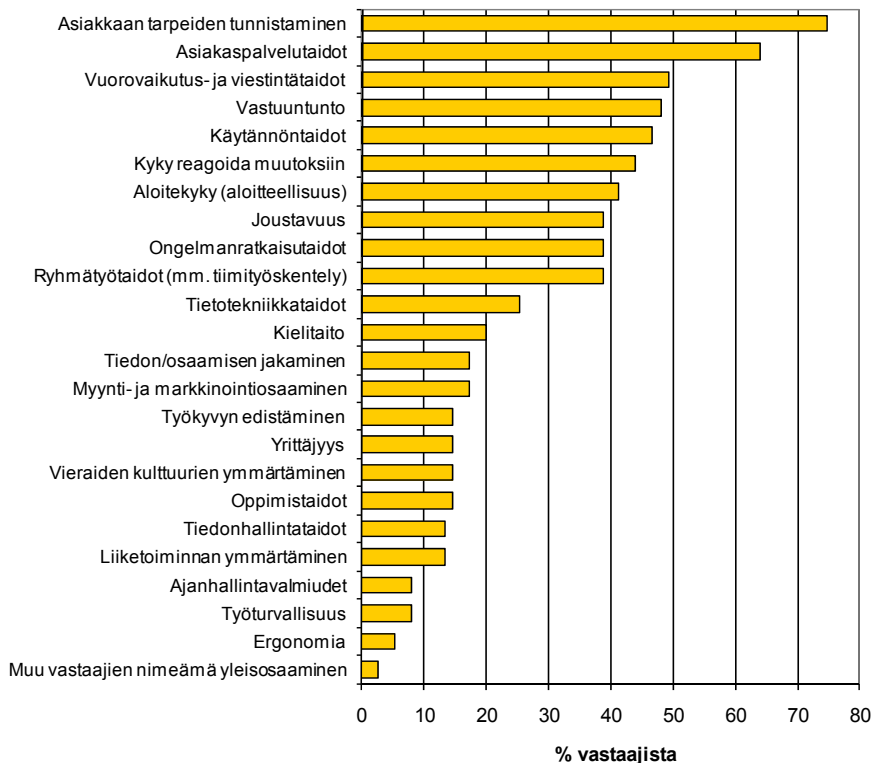
Ennakointikamarin ennakkokyselyn tulosraportti on tämän selvityksen liitteenä 2. Tässä selvitystyössä kiinnitettiin huomiota erityisesti niihin ennakkokyselyn tuloksista ilmenneisiin asioihin, jotka liittyvät johtamiskyselyn pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin.

Ennakkokyselyn tuloksista

Ennakointikamarin ennakkokyselyn tuloksista nostettiin tätä selvitystyötä ajatellen tarkempaan tarkasteluun kaksi asiaa: Yritysten odotukset työntekijöiden yleisosaamisen suhteen ja työvoiman saatavuuden haasteet.

Ennakkokyselyssä kysyttiin yritysten näkemyksiä siitä, mikä yleisosaaminen korostuu alan ammatillisen peruskoulutuksen tehtävissä seuraavan neljän vuoden aikana. Alla olevasta kuvasta ilmenee, kuinka monta prosenttia vastaajista näkee eri yleisosaamisen korostuvan tulevaisuudessa.

KUVA 7



Näiden osaamistarpeiden suhdetta edellä esitettyyn johtamishaasteiden nelikenttään haluttiin selvittää tarkemmin ennakkointikamarin keskusteluissa.

Toinen ennakkointikamarin keskusteluihin nostettu tema oli työvoiman saatavuuden haasteet. Ennakkokyselyn perusteella merkittävin alan työmarkkinoiden muutos on työvoimapula. Kuten edellä jo todettiin, työvoimapula nousi esiin myös johtamiskyselyn avoimissa vastauksissa.

Muista johtamiskyselyssä kartoitettuihin haasteisiin liittyvistä ennakkokyselyn havainnoista voidaan mainita seuraavia:

Yritysten edustajista 53 % arvioi, että maahanmuuttajataustaisen työvoiman tai työperäisen maahanmuuton merkitys tulee kasvamaan seuraavan neljän vuoden aikana ja 45 % vastaajista katsoi merkityksen säilyvän ennallaan. Vaikka merkityksen kasvun suuruuteen ei otettu kantaa, kykyä johtaa monikulttuurista henkilöstöä näyttäisi tarvittavan tulevaisuudessa suuressa osassa organisaatioita. Tässä suhteessa teeman jääminen johtamiskyselyssä merkitykseltään sijalle 32. tuntuu yllättävältä.

Kysyttäessä ennakkokyselyssä rekrytointiongelmien taustasyitä, mainittiin hakijoiden vähäisen määrän ja hakijoiden vääränlaisen koulutuksen jälkeen kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi palkkaus toimialalla. Tämä korostaa palkitsemisen merkitystä johtamisen kehittämiskohteena.

Kysyttäessä työtehtäviin liittyviä muutoksia nähtiin, että palveluiden tuottamiseen liittyvissä työtehtävissä työnkuvaa tulevat muuttamaan mm. asiakaspalvelutehtävät, avustavan työn lisääntyminen sekä erikois- ja moniosaamisen tarve. Arvioitaessa nuorten ammattitaidon vastaamista työelämän tarpeisiin arvioi 73 % yritysten edustajista nuorten ammattitaidon vastaavan työelämän tarpeisiin pääasiassa tyydyttävästi. Nuorten työelämätaidoissa, asenteessa ja käytöstavoissa oli myös havaittu puutteita, joihin ei välttämättä koulutuksessa pystytä puuttumaan.

Suhteessa johtamishaasteisiin edellisessä kappaleessa mainitut havainnot korostavat organisaation sisällä tapahtuvan osaamisen jakamisen, oppimisen ja sitouttamisen merkitystä. Myös osaamisen kehittämiskeinoja koskeneet ennakkokyselyn vastaukset korostavat organisaatioiden sisällä tapahtuvaa oppimista. Pyydettyä nimeämään kolme tärkeintä keinoa, joita yrityksissä käytetään osaamisen kehittämisessä, nousi tärkeimmäksi keinoksi yritysten oma koulutus, jonka yli 60 % vastaajista nosti kolmen tärkeimmän osaamisen kehittämisen keinon joukkoon.

Ryhmäkeskustelun teemat ja johtopäätökset

Johtamishaasteiden ja yksilöiltä odotettujen osaamisten yhteydet

Peilattaessa sivulla 31 esitellyn johtamishaasteiden nelikentän haasteita kuvassa 7 esitettyihin yksilöiltä odotettuihin yleisosaamisiin on havaittavissa jonkinlaista ristiriitaa. Johtamishaasteiden valossa kaikkien seuraavien yleisosaamisten voisi odottaa nousevan organisaatioiden odotuksissa kärkipäähän:

- Aloitekyky, vastuuntunto, yrittäjäisyys
- Kyky reagoida muutoksiin, joustavuus
- Vuorovaikutus- ja viestintätaidot, ryhmätyötaidot
- Myynti- ja markkinointiosaaminen
- Liiketoiminnan ymmärtäminen
- Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, asiakaspalvelutaidot
- Osaamisen jakaminen, oppimistaidot, tiedonhallintataidot
- Työturvallisuus, ergonomia, työkyvyn edistäminen

Tarkasteltaessa kuvasta 7 ilmeneviä kyselytuloksia seuraavat yleisosaamiset jäävät kuitenkin organisaatioiden odotuksissa yllättävän alhaiselle tasolle suhteessa johtamishaasteisiin:

- Yrittäjäisyys
- Myynti- ja markkinointiosaaminen
- Liiketoiminnan ymmärtäminen
- Osaamisen jakaminen, oppimistaidot, tiedonhallintataidot
- Työturvallisuus, ergonomia, työkyvyn edistäminen

Näyttää siis siltä, että tiettyjen relevanttien johtamisteemojen kohdalla näihin teemoihin liittyvää yksilötason osaamista ei pidetä kovin merkittävänä. Nämä teemat ikään kuin nähdään johtamisen ja johdon kannalta merkittävänä, mutta alan perustehtävissä näihin liittyvää osaamista ei koeta niin tärkeänä. Ennakointikamarin keskusteluosuudessa haettiin selittäviä tekijöitä tälle ristiriidalle ja pyrittiin arvioimaan tällaisen ristiriitaisuuden merkitystä johtamisen ja osaamisen eri alueilla.

Keskustelussa todettiin yleishavaintona ristiriidasta, että se ilmentää toimialan kulttuurista ajattelua, jonka mukaan johto johtaa ja työntekijät vastaavat työn substanssista. Toisaalta todettiin arjen realiteettina, että usein arjen kiireet estävät työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä laajemmin johtamisessa. Joka tapauksessa koettiin, että esimerkiksi liiketoimintaan liittyvää osaamista on valutettava organisaation kaikille tasoille jo siksi, että jokainen yksilö organisaatiossa ymmärtää oman perimmäisen roolinsa osana palveluketjua.

Kaiken kaikkiaan voitaneen todeta, että tiettyjen johtamishaasteiden tunnistamisen ja niihin vastaamisen kohdalla ajattelu organisaatioissa näyttäisi olevan tavallaan alkutaipaleella. Johtamishaasteita on tunnistettu, mutta yksilöiden osaamisen roolia niihin vastaamisessa ei ole vielä täysimääräisesti mietitty. Johtamishaasteet ovat toki erilaisia ja aina haasteisiin vastaaminen ei vaadi ko. osa-alueen osaamista laajalla rintamalla organisaation työtehtävissä. Kuitenkin esimerkiksi organisaation kyvykkyyden todellinen edistäminen tuskin on mahdollista, elleivät yksilötason osaamisenjakamis-, oppimis- ja tiedonhallintataidot ole hyvällä tasolla.

Työvoimapulaan vastaamisen keinot

Johtamiskyselyn väittämien vastauksissa eräs yllätys oli rekrytointiin liittyvien väittämien vähäinen merkitys. Väittämä, joka koski kykyä vähentää korvaavia rekrytointeja töiden järjestelyillä, jäi merkitykseltään sijalle 34. Väittämä, joka koski rekrytointien oikea-aikaisuutta, jäi merkitykseltään sijalle 26.

Kuten edellä on todettu, työvoiman saatavuuden haasteet nousivat kuitenkin esiin niin johtamiskyselyn avoimissa vastauksissa kuin myös Ennakointikamarin ennakkokyselyssä. Selvää onkin, että asia sinänsä on merkittävä tulevaisuuden haaste toimialalla. Johtamiskyselyn väittämät liittyvät konkreettisemmin tämän haasteen kohtaamisen keinoihin, ja näitä keinoja ei nähty niin merkityksellisinä.

Teeman merkityksen johdosta työvoimapula nostettiin toiseksi keskustelukohteeksi Ennakointikamarin keskusteluosuudessa. Osallistujilta kerättiin näkemyksiä siitä, millä keinoilla ja toimintatavoilla työvoimapulasta selviydytään.

Keskustelussa kävi ilmi, että työvoimapulasta selviytymisen keinoina tunnutaan helposti näkevän ensisijaisesti muutoksia ulkoisissa, ei suoraan organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksien piirissä olevissa tekijöissä. Koulutuksen halutaan vastaavan paremmin organisaatioiden tarpeisiin esimerkiksi avustavien tehtävien kohdalla, ja jäykkiä työvoiman mitoitusta koskevia vaatimuksia halutaan joustavammiksi, jotta voitaisiin rakentaa uusia vähemmän työvoimaa edellyttäviä toimintatapoja.

Edellä mainitut ”ulkoiset tekijät” ja niihin vaikuttaminen ovat erittäin tärkeitä ja muutosta vaativia seikkoja. Tämän selvitystyön kannalta kaikkein kiinnostavimpia ovat kuitenkin ne ratkaisukeinot, jotka ovat organisaatioiden omissa käsissä. Realiteetti on, että ulkoiset rakenteelliset tekijät muuttuvat hitaammin ja nopeimmat ratkaisut työvoimapulaan ovat organisaatioiden itsensä keksittävisiä.

Ennakointikamarin keskustelussa organisaatiotasonkin ratkaisukeinoja nostettiin esiin hyvin idearikkaasti ja laaja-alaisista näkökulmista. Ensinnäkin haaste jaoteltiin kahteen osaan: työntekijöiden houkuttelemiseen organisaatioon ja heidän pitämiseen organisaatiossa. Eri tekijöiden katsottiin vaikuttavan eri painoarvoilla näihin asioihin. Kaiken kaikkiaan tuotiin esiin seuraavia asioita:

- Suoriteperusteisen palkkauksen ja muiden palkkauksen ja palkitsemisen keinojen kehittäminen
- Mahdollisuutta osakkuuteen pitäisi käyttää nykyistä enemmän
- Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja muuhunkin työn organisointiin
- Vaikka organisaatiot ovat matalia, olisi pyrittävä luomaan urapolkuja, jotta työ organisaatiossa tarjoaisi myös tulevaisuudessa tavoiteltavia asioita
- Ulkomaalaisten työntekijöiden hyödyntäminen
- Eläköityneiden työntekijöiden hyödyntäminen

- Toimialan organisaatioiden yhteistyötä alan ”myymiseksi” potentiaalisille alalle tulijoille
- Pitkien poissaolojen jälkeinen tehokas osaamisen päivittäminen
- Hyvä perehdytys, joka tukee osaamista ja positiivista ensivaikutelmaa työstä
- Työnohjaus toiminnan tukena
- Sitouttaminen osallistavalla johtamiskulttuurilla
- Työntekijöiden vahvuuksien parempi hyödyntäminen
- Oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutusta tukevat organisaatiomallit
- Vallan ja vastuun jakaminen työntekijöille

Listatuissa keinoissa korostuu monella tapaa työntekijöiden nykyistä laaja-alaisempi osallistaminen organisaatioiden toimintaan. Työntekijöitä on kannustettava taloudellisin kannustein kiinnostumaan organisaatiosta ja sitoutumaan sen toimintaan tiiviimmin. Työntekijöille on annettava mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, joissa vaikutusmahdollisuuksia voidaan realistisesti antaa. Organisaation on tarjottava työntekijälle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja kasvaa ja kehittyä tämän myötä. Työntekijöille on annettava vastuuta, jotta he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Lisäksi organisaation on tarjottava myös tulevaisuuden näkymiä ja kehittymisen mahdollisuuksia urapolkujen muodossa.

Selvitystyön johtopäätökset ja ehdotukset

Yleistä

Edellä johtamishaasteiden nelikentässä on tämän selvitystyön tuloksena nostettu kehittämisen kärkeen noin parikymmentä yksittäistä johtamisteemaa erilaisin painotuksin. Ennakointikamarin myötä on saatu täydennyksiä ja tarkennuksia näihin haasteisiin. Haluttaessa terävöittää johtamisen ja osaamisen kehittämistä laajalla rintamalla läpi toimialan olisi kehittämistarpeisiin liittyvät keskeiset viestit iskostettava kaikkien toimialan organisaatioiden tajuntaan. Jokaisen alan johtamisen kanssa työskentelevän mieleen pitäisi iskostua sama yleiskuva alan kehittämisen 2010-luvun kärkiasioista. Vain tällaisen yhteisen käsityksen myötä voi lähteä syntymään laaja-alaisesti leviäviä painotuksia alan johtamisen ja osaamisen kehittämisessä.

Organisaatiot pyrkivät herkästi kopioimaan menestyneiden toimijoiden toimintatapoja. Se ei aina ole fiksu, koska johtamishaasteiden painotukset vaihtelevat organisaatioittain. Tämän ennakointiselvityksen ehdotuksiin on koottu asioita, joita mikään toimialan organisaatio ei voi johtamisessaan sivuuttaa. Käsitys näiden merkityksestä saisi monistua kaikkien organisaatioiden mieliin. Jos asiat tuntuvat olevan jo kunnossa, hyvä niin. Kuitenkin on paikallaan pysähtyä ehdotusten äärelle pohtimaan onko käsitys oman organisaation olotilasta näissä asioissa todella paikkansapitävä.

Kymmenen ehdotusta toimialan johtamisen kehittämiseksi

Seuraavassa linjataan kymmenen ehdotusta yksityisen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamisen ja osaamisen kehittämiseksi perusteluineen ja toteuttamiskeinoineen. Ehdotuksia ei ole asetettu tärkeysjärjestykseen, mutta ne esitetään laaja-alaisemmista teemoista lähtien kohti konkreettisemmalla tasolla liikkuvia asioita. Näillä ehdotuksilla on luonnollisesti monia yhteyksiä, kerrannaisvaikutuksia ja muita vaikutuksia toisiinsa.

EHDOTUS I: STRATEGISEN AJATTELUN MERKITYS ORGANISAATIOLE ON TIEDOSTETTAVA JA STRATEGISTA AJATTELUA ON KEHITETTÄVÄ

Mikään organisaatio ei voi menestyä ilman strategiaa. Menestyksekkäs strategia voi harvoin olla vain johdon mielikuvissa, vaan yleensä se dokumentoitava. Strategian ei tarvitse olla pitkä eikä monimutkainen, mutta on sen otettava kantaa toiminnan suuntaamiseen perusasioihin.

Strategian on kerrottava, minkä tuotteiden kanssa organisaatio haluaa toimia ja millä alueella. Se on kerrottava, kuinka näille alueille aiotaan edetä. Sen on kerrottava, kuinka kilpailijoista erotutaan. Sen on kerrottava, mihin tahtiin ja missä järjestyksessä tavoitteisiin pyritään. Sen on myös kerrottava, kuinka toiminnasta tehdään taloudellisesti kannattavaa.

Yksityisellä sosiaali- ja terveysalalla strategisen ajattelun merkitystä ei aina nähdä kovin suurena. Etenkin monen kolmannen sektorin organisaation kohdalla toiminnan ja toimintaympäristön vakiintuneisuus ilmeisesti selittää strategisen ajattelun aliarvostusta. Voidaan kuitenkin kysyä, mikä organisaatio voi tämän päivän maailmassa luottaa vallitsevan tilanteen staattisuuteen. Vuosikymmenen aikajänteellä tuskin mikään organisaatio voi.

Strategista ajattelua ei perinteisesti ole koettu niin merkitykselliseksi voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Todellisuudessa voittoa tavoittelematon yhteisö voi tarvita suunnitelmallista strategiaa keskimääräistä enemmän, koska taloudelliset tekijät eivät aina toimi yhtä voimakkaina ja automaattisina toiminnan ohjaajina kuin yhtiömuotoisessa toiminnassa.

Strategian laatiminen voi edellyttää tavallaan menneen hylkäämistä tai ainakin siitä irtautumista. Vallitsevia toimintatapoja ei pidä ottaa annettuina, vaan niitä pitää kyseenalaistaa. On rohjettava pohtia, mitä tekisimme, jos aloittaisimme tämän toimintamme nyt.

Kasvun tavoittelu ei ole itsestään selvää toimialan organisaatioille. Systemaattinen kasvu edellyttää harkittua strategiaa. Voi ajatella niinkin, että hyvin laadittuun strategiaan perustuva toiminta mahdollistaa ja aikaansaa luonnollista kasvua ilman, että oltaisiin erityisen kasvuhakuisia.

Strategisen ajattelun kehittämisen potentiaalit toimialalla ovat suuret. Jo kohtalainenkin teemaan panostaminen antaa mahdollisuuden erottua heikommista kilpailijoista. Toisaalta palvelujen tuottamisessa ja toiminnan suuntaamisessa on vielä niin paljon mahdollisuuksia, että hyvillä strategisilla valinnoilla voi saavuttaa hyvinkin merkittävää kilpailuetua.

Kaiken kaikkiaan strategiseen ajatteluun panostaminen on mitä suurimman mittaluokan asia johtamisen kokonaisuudessa. Monet jäljempänä esiteltäviin suosituksiin sisältyvät asiat edellyttävät strategian olemassaoloa voidakseen itsessään kohdentua oikein ja vaikuttaa tehokkaasti.

EHDOTUS 2: VERKOSTOITUMISEN MAHDOLLISUUDET ON KARTOITETTAVA, TUNNISTETTAVA JA HYÖDYNNETTÄVÄ

Tämän päivän maailma on verkottunut ja se antaa mahdollisuuksia mitä moninaisimpien tahojen yhteistyölle. Verkostoituminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan sen on tuotettava hyötyjä. Asiaa syvällisesti pohtimatta minkään organisaation ei kuitenkaan pidä tehdä johtopäätöstä siitä, ettei verkostoitumisesta oli hyötyä. Asioita selvittämättä kaikkia potentiaalisia verkostoitumiskumppaneita ei voi edes tietää saati, että mahdollisia hyötyjä voisi tunnistaa. Organisaation johtamisen fokus ei saa olla liikaa organisaation sisällä, vaan katsetta on suunnattava aktiivisemmin myös ympäröivään maailmaan.

Verkostoitumisen mahdollisuuksien analysoinnin käynnistyy luontevasti jo strategiaa pohdittaessa. Verkostojen hyödyntäminen tarjoaa keinoja strategia toteuttamiseen. Verkostoitumiseen liittyvät päätökset voivat laajimmillaan olla merkittäviä strategisia ratkaisuja. Toisaalta ne voivat olla keino saada operatiivisia tehokkuushyötyjä hyvinkin arkisissa organisaation toimintaan liittyvissä asioissa.

Verkostoituminen yksityisen sektorin toimijoiden kesken etenee yleensä luontevasti, kunhan verkostoitumisen mahdollisuudet ja hyödyt on tunnistettu. Toimialan suurin verkostoitumishaaste onkin yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Yksityinen sektori on tässä suhteessa tavallaan alisteisessa asemassa, koska useimmissa tilanteissa yhteistyön tai edes sen mahdollisuuksien kartoittaminen on kiinni julkisen sektorin halukkuudesta yhteistyöhön. Tämä tekee yhteistyöstä yksityisen sektorin näkökulmasta tavallaan yhden suuren myyntihaasteen.

Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö kompastuskivenä näyttäytyy usein konkreettinen hankintaprosessi siinä koettuine puutteineen. Itse hankintaprosesseissa on hiottavaa, mutta suurin vaikuttamisen paikka yksityisillä toimijoilla on ennen hankinta prosessin käynnistymistä tai sen alkuvaiheessa. Yksityisen sektorin toimijoiden on tehtävä julkinen sektori tietoiseksi tarjolla olevista mahdollisuuksista ja vaikutettava siihen, että hankintakriteerit tarjoavat mahdollisuuden tarjota uudentyypisiä ja vaikuttavia palveluja. Tämä taustavaikuttaminen edellyttää aktiivisuutta paljon ennen konkreettista tarjouskilpailua.

EHDOTUS 3: MYYNTI- JA MARKKINOINTIHENKISYYTTÄ ON LISÄTTÄVÄ

Myynti ja markkinointi on kaiken kaikkiaan hyvin selvästi tunnistettu heikkous toimialalla. Heikkous kummunee yksityissektorille osittain julkissektorin toimintakulttuureista, joissa myynnillä ja markkinoinnilla ei ole merkittävää roolia. Yksityisen sektorin toimijoiden on kuitenkin tunnistettava täysin erilainen asemansa. Yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen vaatii myös

myyntipanostuksia. Näin on riippumatta siitä onko asiakkaana julkinen sektori vai yksityinen henkilö.

Myynnissä ja markkinoinnissa on kysymys paitsi osaamisesta, paljolti myös myynti- ja markkinointihenkisyydestä. Tällaista henkeä on oltava laajalti organisaatiossa, koska harvassa organisaatiossa myynti- ja markkinointi voi enää keskittyä erillisen myynti- ja markkinointiorganisaation tehtäväksi. Myynti on muodossa tai toisessa osa yhä useamman ihmisen työtä. Siksi olisi tärkeää, että alalle hakeutuvat henkilöt tulisivat jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa koulutustaan tietoisiksi myynnin ja markkinoinnin merkityksestä ja arvosta myös tällä toimialalla.

Myynnissä on myös tärkeä asiakaslähtöisyyteen liittyvä näkökulmansa. Paitsi, että tiedetään, mitä halutaan myydä, on myös tiedettävä, mitä ostaja haluaa ostaa. Myynnin on siis oltava aidosti kysyntälähtöistä. On myös tiedostettava, että ostajakaan ei aina automaattisesti tiedä, mitä hän oikeasti haluaa. Hän saattaa haluta sitä, mitä aiemminkin on ollut jossakin tarjolla. Tällöin ostaja on herätettävä pohtimaan todellisia tarpeitaan ja myytävien tuotteiden on mukauduttava näihin tarpeisiin.

EHDOTUS 4: REKRYTOINNIN HAASTEISIIN ON VASTATTAVA ORGANISAATIOSSA MONIPUOLISIN KEINAIN

Työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet nousivat selvitystyössä esiin voimakkaasti esim. johtamiskyselyn avoimissa vastauksissa. Sen sijaan rekrytoinnin haasteisiin vastaamisen keinoihin liittyneet väittämät jäivät merkitykseltään melko alhaiselle tasolle. Alan organisaatioilla on korkeita toiveita rekrytoinnin haasteiden helpottumisesta esim. koulutuksen uudistumisen ja mitoitusvaatimusten muutosten myötä. Yksittäisen organisaation näkökulmasta on kuitenkin tärkeintä tehdä itse kaikki voitavansa rekrytoinnin haasteista selviämiseksi. Tämä on yksittäisen organisaation näkökulmasta nopein tie ratkaisuihin.

Erilaiset asiat vaikuttavat ihmisten saamiseen organisaatioon ja ihmisten pitämiseen siellä. Karkeasti jaotellen voidaan sanoa, että rekrytointivaiheessa rahallisilla etuuksilla on usein nähty olevan suurempi merkitys ja organisaation sisällä oltaessa muiden asioiden merkitys kasvaa suuremmaksi. Ei kuitenkaan pidä harhautua ajattelemaan, että ihmisiä olisi aina pystyttävä houkuttelemaan rahalla. Tämä toimiala tuskin pystyy koskaan kovaan kilpailuun palkoilla muiden toimialojen kanssa. Pitkässä juoksussa tuskin pystyy myöskään yksityinen sektori suhteessa julkiseen sektoriin.

Työpaikan houkuttelevuuden kannalta kaikkein tärkeintä rekrytointivaiheessa on viestintä. Rahallisten etuuksien painoarvoa selittää todennäköisesti se, että niistä on helppo viestiä talon ulkopuoliselle työnhakijalle ja hänen on helppo mieltää niiden arvo itselleen. Muiden asioiden arvo kirkastuu usein vasta organisaation sisällä oltaessa.

Rahanarvoisten etuuksien arvoa ei missään tapauksessa pidä vähätellä. Ihmisille on pyrittävä maksamaan hyvää palkkaa, mutta palkan on perustuttava enemmän vastuuseen ja työsuorituksiin kuin vain työstä yksilölle aiheutuvaan epämukavuuteen. Rahalliseen palkitsemiseen on liitettävä

myös nykyistä enemmän pidempiaikaisesti sitouttavia elementtejä, äärimmillään mahdollisuuksia osakkuuteen.

Työvoimaan saantiin liittyvät keinot voivat nekin parhaimmillaan olla strategisen tason valintoja, jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnan kannalta. Panostamalla ja erikoistumalla erityisesti johonkin organisaation strategiaan sopivaan työvoiman saantiin liittyvään keinoon asiaa koskevat haasteet voivat kääntyä mahdollisuuksiksi. Tämän päivän enemmän tai vähemmän hiljaisista signaaleista on luettavissa seuraavia tulevaisuuden mahdollisuuksia työvoiman saamiseksi:

Lähivuosina toimialalta eläköityy paljon työvoimaa, joka on suurelta osin täysin työkykyistä. On todennäköistä, että laaja joukko eläkkeellä jääneistä kiinnostuu jossain vaiheessa uudelleen työnteosta esim. osa-aikaisesti. Myös muilta toimialoilta eläköityneet ihmiset saattavat kokea nimenomaan sosiaali- ja terveysalan työn sellaisena, että haluaisivat osallistua omalla panoksellaan alan organisaatioiden toimintaan jossain muodossa. Organisaatio, joka kykenee hyödyntämään tämän työvoimapotentialin, on vahvoilla.

Ulkomaalaisen työvoiman hyödyntäminen on toistaiseksi kokonaisuutena toimialalla melko vähäinen ilmiö. Tälläkin alueella organisaatio voi kuitenkin olla edelläkävijä, jos tähän mahdollisuuteen panostaminen istuu organisaation strategiaan. Lopputuloksena voi olla merkittävää kilpailuetua työvoiman saannissa, jos organisaatio esimerkiksi saavuttaa hyvän työnantajan maineen tietyn kulttuuritaustan omaavien ihmisten keskuudessa.

Konkreettinen rekrytointiprosessi on asia, joka jokaisen organisaation on mietittävä huolella. Väärät valinnat ja niistä johtuvat uusrekrytoinnit ovat kalliita. Myös turhat rekrytoinnit ovat kalliita, joten esim. eläköitymistilanteissa on pidettävä mielessä mahdollisuus myös muihin ratkaisuihin kuin uusrekrytointeihin.

EHDOTUS 5: HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEN KEINOT ON TUNNISTETTAVA JA NIIHIN ON PANOSTETTAVA

Henkilöstön sitouttamisessa tärkeintä on organisaation toimintaan sitoutuminen, eikä pelkästään itse organisaatioon sitoutuminen. Tämäkin asia kumpuaa perimmiltään organisaation strategisen ajattelun tasosta ja strategian viestimisestä. Ihmiset ovat yleensä melko hyvin tietoisia oman tekemisensä konkreettisesta sisällöstä ja siihen liittyvistä odotuksista. Sen sijaan heidän tietoisuuttaan organisaation ylemmillä tasoilla tapahtuvista asioista ja ylempänä asetetuista tavoitteista ja päämääristä on lisättävä. Samoin on lisättävä tietoisuutta omassa työssä tehtävien ja omaan työhön liittyvien ratkaisujen vaikutuksista ja yhteyksistä organisaation kokonaistavoitteisiin. Katsetta on siis suunnattava alhaalta ylöspäin.

Organisaation tavoitteiden kirkastaminen ihmisille varmistaa sen, että jokaisen yksilön tekeminen vie toimintaa oikeaan suuntaan. Kun oma tekeminen nähdään arkisen tekemisen ohella osana laajempia tavoitteita, myös työn merkityksellisyys kasvaa. Työn merkityksellisyyttä on lisättävä myös parantamalla yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia ja antamalla valtaa ja vastuuta. Tällainen toimintaan sitouttaminen parantaa työmotivaatiota ja kannustaa myös kehittymään työssä.

Motivaatiosta kumpuaa tehokasta työn tekemistä, ja parhaimmillaan työntekijöissä syntyy yrittäjänhenkisyden kaltaista sitoutumista toimintaan.

Sitouttamiseen liittyy myös palautteenanto ja palkitseminen. Palkitsemiseen viitattiin osittain jo edellisen suosituksen kohdalla. Palautteenanto itsessään on halpa ja tehokas tapa palkita ihmisiä arvostuksen osoituksilla. Luonnollisesti myös korjaava palaute on tarvittaessa elintärkeää. Muitakin kuin rahallisen palkitsemisen keinoja on hyödynnettävä työntekijöiden motivoinnissa ja palkitsemisen on oltava strategista. Palkitsemisen päämäärien ja keinojen pitää perustua toiminnan kokonaisstrategiasta johdettuihin tavoitteisiin.

Sitouttamisen on toki myös sitoutettava ihmiset pysymään organisaatiossa. Uuden työntekijän hankkiminen on työlästä ja vaatii paljon resursseja. Vielä uuden työntekijän hankkimista vaikeampaa on uuden aidosti tuottavasti ja sitoutuneesti toimivan ihmisen saaminen organisaatioon.

EHDOTUS 6: ORGANISAATIOTASON KYVYKKYYTTÄ ON PARANNETTAVA TEHOSTAMALLA OSAAMISEN JA TIEDON LIIKKUMISTA YKSILÖILTÄ ORGANISAATIOLLE JA ORGANISAATIOLTA YKSILÖILLE

Toimialan toiminnan yksi kulmakivi on yksilötason kova substanssiosaaminen. Tälläkin toimialalla on kuitenkin tunnistettu organisaatiotason kyvykkyyden merkitys menestystekijänä. Yksittäisten ihmisten osaamiseen varaan ripustautuminen tekee ensinnäkin organisaatiosta haavoittuvan. Vaikka ihmisten sitouttamiseen panostetaan, on ihmisten liikkuvuus organisaatioiden välillä nykyään ja todennäköisesti tulevaisuudessakin aiempaa aktiivisempaa.

Organisaatioiden tulee rakentaa osaamisen siirtämiseen, kehittämiseen ja tallentamiseen menettelytapoja, jotka vahvistavat yksittäisten ihmisten osaamisen muuntamista organisaatiotason kyvykkyydeksi, joka säilyy organisaatiossa yksittäisiä ihmisiä pysyvämmiin. Tällä toimialalla organisaation kyvykkyydenkin perustana on vahvasti yksilöiden korkea asiantuntemus. Osaamisen jakamisen välttämätön edellytys on, että yksittäiset ihmiset osaavat jakaa tietoa ja osaamista ja kokevat sen tärkeäksi osaksi työtänsä ja organisaation toimintaa. Tähän on luotava valmiuksia jo opiskeluvaiheessa.

Organisaation rakenteen ja toimintatapojen on tuettava yksilöiden osaamisen jakamista. Osaamisen jakamisen täytyy olla riittävän yksinkertaista ja siihen on oltava vakiintuneita toimintatapoja, jotka pystyvät elämään myös arjen kiireiden paineessa.

Organisaation kyvykkyyden kannalta on tietoa ja osaamista saatava liikkumaan organisaatiossa paitsi ylhäältä alaspäin ja työntekijöiden kesken, myös alhaalta ylöspäin työntekijöiltä organisaation johdon suuntaan. Asiantuntijuuteen perustuvassa työssä ei ole mahdollista eikä tavoiteltavaa, että johto yrittää tietää parhaat mahdolliset toimintatavat arjen työn yksityiskohtiin. Paras tieto on nykyään usein työntekijöillä itsellään. Tätä tietoa on myös hyödynnettävä uusien ideoiden ja innovaatioiden lähteenä. Johdon on pystyttävä imuroimaan arjen työn syövereistä mahdollisimman paljon potentiaalisia kehitysideoita, joista voidaan valita parhaat toiminnan kehittämiseksi. Tällainen

aloitteiden ja ideoiden tehokas kerääminen on saatava muotoutumaan organisaation kyvyksi ja jatkuvan parantamisen toimintakulttuuriksi.

Osaamisen ja kyvykkyyden kehittämisen välttämätön edellytys on yleinen hyvä vuorovaikutus johon ja henkilöstön välillä. Se on toki edellytys myös mm. edellä käsitellylle henkilöstön sitouttamiselle.

Työntekijöiden eläköitymisen haasteeseen liittyy myös hiljaisen tiedon säilyttäminen. Organisaatiotason kyvykkyyden vahvistaminen vähentää organisaation riippuvuutta eläköityvien ihmisten osaamisesta. Silloin hiljaisen tiedon siirrosta tehdään tavallaan pysyvä osa toimintaa, eikä asia konkretisoidu vain ihmisten lähtiessä organisaatiossa. Joka tapauksessa organisaatiossa on tarpeellista pohtia ja vakiinnuttaa myös erikseen ne toimintatavat, jotka ovat kulloinkin tarpeellisia henkilön jättäessä organisaation. Vastaavasti uuden työntekijän perehdytykseen liittyvien toimintatapojen on oltava suunnitelmallisia ja ne on priorisoitava siten, että niistä pystytään pitämään kiinni työskentelyä aloitettaessa.

EHDOTUS 7: ORGANISAATION KYKYÄ VASTATA JATKUVAAN MUUTOKSEEN ON PARANNETTAVA

Kasvanut muutosvauhti on nyky-yhteiskunnan piirre, johon jokaisen organisaation ja yksilön on kyettävä sopeutumaan ja vastaamaan. Oman toimintaympäristön säilyttäminen staattisena ei ole mahdollista. Palvelujen kilpailuttaminen ja muutkin toimintaympäristön muutokset ovat tehneet muutoksesta jatkuvaa tai ainakin jatkuvasti toistuvaa.

Toisaalta muutoksiakaan ei aina voi hallita, vaikka parhaimmillaan organisaatio onnistuu toiminnallaan muuttamaan toimialan pelisääntöjä ja vakiintuneita käytäntöjä. Useimmat muutokset tulevat kuitenkin enemmän ulkoa annettuina. Tällöin niihin on pystyttävä vastaamaan ja sopeutumaan, ja mahdollisuuksien mukaan niitä on pyrittävä myös ennakoimaan.

Optimaalisessa tilanteessa organisaatio voi kuitenkin toimia toimialan muutosjohtajana. Tämä edellyttää siihen tähtääviä strategisia valintoja ja kykyä niiden toteuttamiseen. Kriittinen tekijä organisaation kyvyssä muutokseen on henkilöstön muutosvalmius. Muutos koetaan yleensäkin ja tällä toimialalla vielä korostuen lähtökohtaisesti uhkana ja voimavaroja kuluttavana tekijänä. Toimialan organisaatioiden organisaatiokulttuuriin ei ole rakentunut valmiutta ja tottumusta muutoksiin, eikä yksilöiltäkään näin ollen realistista odottaa varauksetonta suhtautumista kiihtyvään muutokseen.

Muutosvalmiuden parantamisessa keskeisin asia on muutoksen kääntäminen uhkakuvasta mahdollisimman positiiviseksi asiaksi ja jopa mahdollisuudeksi. Usein tämän päämäärän saavuttamisessa on keskiössä tehokas vuorovaikutus ja muutoksesta ja sen etenemisestä viestiminen.

Yksilötason muutosvalmiuksien kehittäminen on pitkä prosessi, koska asia ei ole vain opittavissa. Nuoret kasvavat aiempaa paremmin vastaamaan muutokseen, mutta muutosvalmiuksia on myös tietoisesti edistettävä alan koulutuksessa.

Muutos tarvitsee vastapainoksi myös pysyvyyttä. Organisaatioiden on syytä miettiä, mitkä toimintatavat, käytännöt tai muut tekijät voisivat edustaa henkilöstölle pysyvyyttä, joka tarjoaisi jatkuvuutta mahdollisina uhkina koettavien muutosten vastapainoksi.

EHDOTUS 8: TALOUTEEN LIITTYVÄÄ OSAAMISTA ON LISÄTTÄVÄ MERKITTÄVÄSTI

Erilainen talousosaamisen puute on hyvin konkreettinen ongelma toimialan organisaatioissa. Osaamisvajeen painopisteet vaihtelevat toiminnan luonteesta riippuen, mutta voinee sanoa, että hyvin suuressa osassa toimialan organisaatioissa on talousosaamisen alueella kehittämispotentiaalia.

Talousosaamisen panostamista voi perustella useasta näkökulmasta. Perimmiltään esimerkiksi huolellinen kustannuslaskenta ja hinnoittelu varmistavat osaltaan strategisten valintojen mielekkyyden ja oikeellisuuden. Taloudellisen kannattavuuden perusasioiden analysointi onkin tavallaan nähtävä osaksi organisaation strategian laatimista. Vaikka toimintaa ohjaisivat merkittävästikin muut asiat kuin voiton tavoittelu, on taloudellisen kannattavuuden varmistaminen elinehto koko organisaation toiminnalle. Taloudellisen ajattelun on oltava siis kaukonäköistä.

Huolellinen kustannuslaskenta ja hinnoittelu voi olla myös merkittävä kilpailuedun lähde. Alalla, jossa taloudelliset marginaalit ovat pieniä, on jokaisen kustannustekijän huolellinen arviointi arvokasta. Pienistä virroista ja niihin vaikuttamisesta koko palveluketjussa saattaa syntyä kokonaisuutena olennainen kilpailutekijä. Investointilaskennan hallinnan merkitys alan organisaatioille vaihtelee enemmän toiminnan luonteesta ja pääomavaltaisuudesta riippuen, mutta siihenkin on osattava tarvittaessa panostaa.

Erilaisten rahoituskanavien hyödyntäminen vaatii lisää osaamista. Mahdollisuuksia on vaikea hahmottaa, eikä toimialalla ole kovin vakiintuneita, yleisesti tunnettuja ja laajasti käytettyjä kanavia verrattuna esimerkiksi teollisuuden aloihin. Kaikkia olemassa olevia mahdollisuuksia ei luultavasti edes mielletä, jolloin niitä käytetään vähän, eikä tietoisuus niistä lähde leviämään. Yksittäinen organisaatio voi panostaa asiaan lähtemällä ottamaan mahdollisuuksista selvää aktiivisemmin, mutta tärkeää olisi myös parantaa yleisesti alan toimijoiden tietoisuutta potentiaalisista rahoituslähteistä. Luonnollisesti rahoitusmahdollisuuksien toimivuus toimialalla on myös varmistettava.

Talousosaamisen osalta myös opiskeluvaiheessa on luotava riittävän vahva perusta talouden realiteetteihin paneutumiselle. Hoitamisen substanssin oheen on liitettävä vahvasti hoitamisen talouteen liittyviä oppeja. Tässä asiassa voisi katsoa vielä pidemmällekin, eli siihen kuinka toimialalle saataisiin houkuteltua lisää erityisesti myös talousasioista kiinnostuneita opiskelijoita.

Talousosaamisen yhteyteen on liitettävä myös kysymys siitä, mitä tuloksellisuus ja hyvä tuottavuus ovat tällä toimialalla. Talouden oppeihin panostaminen ei saa johtaa vääränlaiseen tuottavuusajatteluun. Tällä toimialalla tuotosten laatu on yleensä tärkeämpää kuin määrä. Palvelujen vaikuttavuus ratkaisee, mutta vaikuttavat palvelut on tuotettava taloudellisesti kannattavasti, jotta organisaation toiminta voi olla menestyksekkästä ja kestävästä.

EHDOTUS 9: PALVELUT ON TUOTTEISTETTAVA PAREMMIN JA NIIDEN KILPAILUKYKYISYYS JA AITO ASIAKASLÄHTÖISYYS ON VARMISTETTAVA

Palvelujen tuotteistaminen on edellytys niiden tehokkaalla myynnille ja markkinoinnille. Toisaalta tuotteistaminen edellyttää hinnoittelun ja kustannuslaskennan hallintaa. Nämä kaikki asiat kytkeytyvät toisiinsa, eikä mitään niistä saa laiminlyödä.

Organisaation kilpailijatuntemusta ja asiakaslähtöisyyttä ei saa pitää itsestäänselvytenä, vaan organisaation on varmistettava omien käsitystensä oikeellisuus. Parempi kilpailijatuntemus avaa tien tarkempaan pohdintaan erilaistumisen mahdollisuuksista. Tällöin voidaan lähteä suuntaamaan omaa toimintaa ja osaamista alueelle, jota kilpailijat eivät lainkaan hallitse. Tässä asiassa tullaan hyvin strategisten perusvalintojen äärelle.

Näkökulma asiakaslähtöisyyteen on laajennettava nykyisen palveluvalikoiman ulkopuolelle. On kysyttävä, mitä asiakkaat haluaisivat, jos nykyisiä palveluja ei olisi olemassa. On osattava ajatella, minkälainen palvelu tuottaisi suurinta hyötyä ja eniten lisäarvoa asiakkaalle. Tulevaisuudessa asiakkaita on yhä vaikeampi oikaista haluamaan jo tarjolla olevia tuotteita, vaan tuotteiden sisällön on mukauduttava asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

Aina asian katsominen yksittäisen asiakkaan näkökulmasta ei anna oikeita vastauksia palvelujen hyödyllisyydestä. Tällä toimialalla palvelujen katsominen myös yhteiskunnallisen tason vaikuttavuuden näkökulmasta voi antaa ratkaisevia oivalluksia palvelujen painottamiseen vaikkapa ennalta ehkäisevien palvelujen suuntaan.

Organisaation sisällä tehty tuotekehitys voi harvoin antaa lopullisia vastuksia palvelujen toimivuudesta ja kilpailukykyisyydestä. Mahdollisuuksia palvelujen pilotointiin esimerkiksi organisaation lähiverkostoissa on hyödynnettävä ennen uusien palveluinnovaatioiden laajempaa käytäntöön viemistä.

Palvelujen innovointia tehtäessä on oltava tietoisia oman organisaation osaamisesta ja kyvykkyydestä. Innovoinnin on tarkoituskin tuottaa rohkeita uusia ideoita. Ennen niiden eteenpäin viemistä on varmistettava organisaation kyky ideoiden laadukkaaseen toteuttamiseen ja innovaatioiden onnistuneeseen kaupallistamiseen tai muuhun hyödyntämiseen. Organisaation osaaminen ei välttämättä riitä ideoiden eteenpäin viemiseen, jolloin osaamista on vahvistettava tai ideoiden jatkojalostamisesta luovuttava. Jotta jälkimmäiseen vaihtoehtoon ei jouduta, on organisaatiolla oltava ketteryyttä, kykyä ja valmiuksia täydentää osaamistaan, jos se on tarpeellista uusien palvelutuotteiden tarjoamiseksi ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

EHDOTUS 10: JOHTAMISEN KOKONAISUUDEN ON TUETTAVA HENKILÖSTÖN JA YKSILÖIDEN HYVINVOINTI A

Työvoimavaltaisella toimialalla toimiva organisaatio ei voi saavuttaa pitkäkestoista menestystä, jos henkilöstö ei voi hyvin organisaatiossa. Henkilöstön hyvinvointia ei pidä rakentaa erillisten nimenomaan työhyvinvointiin kohdistuvien toimenpiteiden varaan. Niillä on oma roolinsa oikein toteutettuna ja kohdennettuna, mutta ne eivät voi muodostaa henkilöstön hyvinvoinnin perustaa.

Henkilöstön hyvinvointi kumpuaa perimmiltään sitoutumisesta organisaation toimintaan, omista vaikutusmahdollisuuksista, mahdollisuuksista kehittyä työssä ja muista edelläkin esillä olleista hyvistä johtamiskäytännöistä.

Henkilöstön johtamisen yksilöllistyminen voi olla eräs tulevaisuuden trendi, vaikka asiaan liittyy myös merkittäviä haasteita. Läheskään kaikki johtaminen ei voi eikä edes saa olla yksilöllisesti räätälöityä. Joka tapauksessa yksilöiden tarpeet ja intressit yhteiskunnassa polarisoituvat organisaatioiden toiminnasta riippumatta, ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen vaikuttaa merkittävästi myös hyvinvointiin työssä. Tämä muodostaa organisaatioille kannusteen etsiä tietoisesti niitä asioita, joissa näihin tarpeisiin mahdollisesti voidaan vastata.

Yksi osa yksilöllistä johtamista on yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tässä kohtaa organisaation ja yksilön intressit ovat täysin yhtenevät. Omia vahvuuksiaan käyttämään pääsevä työntekijä on tuottava ja motivoitunut. Täsmällisempi vahvuuksien hyödyntäminen ja työtehtävien painottaminen niiden myötä antaa myös eräänlaisia urapolkumahdollisuuksia muuten matalissa organisaatioissa.

Ehdotusten käytäntöön viemisestä

Edellä esitettyjen ehdotusten konkreettisen toteuttamisen keinot vaihtelevat johtamisteemoittain ja organisaatioittain. Jokaisen toimialan organisaation pitäisi kuitenkin tarkastella näitä kaikkia ehdotuksia ja analysoida huolellisesti niihin sisältyvien asioiden merkitystä omalle organisaatiolle. Kun omalta kannalta kriittiset kehittämiskohteet on tunnistettu, on siirryttävä kehittämisen keinojen valintaan.

Yksi keskeinen haaste organisaation kehittämisen konkreettisessa toteuttamisessa on teoriaoppien ja käytännön tekemisen yhdistäminen. Tämä on jo tänä päivänä hyvin tiedostettu haaste, mutta tulevaisuudessa tämän haasteen voi olettaa kasvavan, koska teorianäkemys lisääntyy ja toisaalta organisaatioiden toimintoihin liittyvät käytännöt erilaistuvat. Yhä moninaisempia teoriaoppeja pitäisi siis saada soveltumaan yhä moninaisempiin organisaatioihin.

Tämä erilaistuminen korostaa organisaation oman harkinnan ja omien valintojen tärkeyttä lähettäessä panostamaan tiettyyn johtamisteemaan ja soveltamaan tiettyjä kehittämistyökaluja omaan toimintaan. Organisaation ulkopuolisen tahon on yhä vaikeampaa arvioida konkreettisesti

sitä, mikä toimii missäkin organisaatiossa. Organisaation ulkopuolisten kehittäjien rooli tulee edelleen kehittämään valmentavampaan suuntaan suorien ratkaisujen antamisen sijaan.

Ennakointikamarin ennakkokyselyssä sama kehitystrendi näkyi kysyttäessä osaamisen kehittämisen keinoja. Keinoista tärkeimmäksi koettiin yritysten oma koulutus, jonka yli 60 % vastaajista nosti kolmen tärkeimmän kehittämiskeinon joukkoon. Ennakkokyselyssä korostettiin myös yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä, jotta teoria ja käytäntö kohtaisivat paremmin. Oppilaitoksilta toivottiin enemmän yritysten tarpeiden kuulemistä ja niihin vastaamista, ja opettajien toivottiin päivittävän tietämystään käytännön työstä.

Johtamisen kehittämisen intensiteetin organisaatiossa on oltava harkittu. Toimintaympäristön muutosvauhti houkuttaa nopeisiin muutosprosesseihin ja monen asian uudistamiseen samanaikaisesti, mutta nopeus ja kehityskohteiden määrä ei ole itsetarkoitus. Lopputulokset ratkaisevat, ja siksi pienin askelin ja vaiheittain eteneminen on usein parempi vaihtoehto. Organisaation strategian suunnittelussa yksi pohdittava asia on strategian toteuttamisen vaiheistus. Samalla tavoin on eri toimenpiteiden vaiheistus suunniteltava johtamisen osa-alueiden kehittämisessä.

Lähteitä

Aaltonen, Ulla: *Keskijohdon rooli terveydenhuollon pienessä organisaatiossa*, Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2008

Ahtiainen, K., Vuorela, P., Kesä, M.: *Hoiva-alan ennakointi 2008*, Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskuksen julkaisuja 17

Ammattikorkeakoulujen terveystalon jatkotutkintotyöryhmä: *Selvitys ammattikorkeakoulujen terveystalon jatkotutkinnoista*, OPM 2000

Back, J.: *Yrittäjyys perusterveydenhuollossa*, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:9

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta: *Terveydenhuollon tulevaisuus, kannanotto vuoden 2015 terveydenhuoltoon*, Eduskunta 2006

Ekroos, V., Partanen, I.: *Terveyspalvelut, Toimialaraportti 2/2006*, KTM:n ja TE-keskusten julkaisu

Fredriksson, S. ym.: *Kilpailuttaminen poliittisena päätöksenä, Kuntapäätäjien näkemyksiä sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnasta yksityisen sektorin tuottajilta*, Kunnallisan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 14, 2009

Halava, J.: *Verkostoitumista hyvinvointialalla – Yhteistoimintaa, mahdollisuuksia ja haasteita*, Tampereen yliopisto 2009

Halme, K. ym.: *Innovatiiviset julkiset hankinnat*, Tekesin katsaus 225/2008

- Heikka, Helena: *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*, Oulun yliopisto 2008
- Helsilä, M., Salojärvi, S. (toim.): *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, Talentum 2005
- Hendolin, M. ym. (toim.): *Hyvinvoinnin klusteriohjelma, Osaamiskeskusohjelma 2007-2013*
- Hujala, A: *Johtamisen moniäänisyys, Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*, Kuopion Yliopisto 2008
- Hämäläinen, T.: *Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa: Kansallisen ennakoitiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta*, Sitra 2006
- Juuti, P. (toim.): *Osa ja innovoi – osaaja innovoi*, JTO-Palvelut Oy 2005
- Kaartinen, Laura: *Mentorointi johtamisen kehittämismenetelmänä – kokemuksia Helsingin terveydenhuollosta*, Helsingin kaupunki, henkilöstökeskus 2007
- Kallio, J.: *Hyvinvointipalvelujärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996–2006*, Kelan tutkimusosasto 2010
- Kiikkala, I., Surakka, T., Lahti, T., Rantala, T., Laitinen, H.: *Osastonjohtajuus terveydenhuollossa*, Tammi 2008
- Kivisaari, S., Kokkinen, L., Lehto, J. & Saari, E.: *Sosiaali- ja terveydenhuollon systemisen innovaation johtaminen*, VTT tiedotteita 2504
- Kettunen, R.: *Sosiaalipalvelut, Toimialaraportti 12/2009*, TEM:n ja TE-keskusten julkaisu
- Laamanen, K.: *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*, Suomen laatuokeskus Oy 2002
- Linna, M. ym: *Hoitotoiminnan tuottavuuden mittaaminen ja kehittäminen*, Stakes 1998
- Mikkola, H.: *Toimiiko kilpailu lääkäripalveluissa?*, Kunnallisan kehittämissäätöön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 15, 2009
- Opetusministeriö: *Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio*, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30
- Palveleva Helsinki: *Yritykset mukaan hyvinvointipalveluiden tuottamiseen*, Helsingin Yrittäjät 2008
- Parvinen, P., Lillrank, P., Ilvonen, K.: *Johtaminen terveydenhuollossa*, Talentum 2005
- Savola, O., Riekkilä, J.: *Tekniikka vanhusten itsenäisen suoriutumisen tukena*, Duodecim 2003;119:1001–1006
- Sosiaalialan tietoteknologiahanke: *Sosiaalihuollon toimintaprosessien kuvaus*, STM 2009
- Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen ennakoititoimikunta: *Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen ennakoititoimikunnan mietintö*, STM 2001

Sosiaali- ja terveysministeriö: *Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2006*, STM 2006

Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä: *Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa*, VM 2005

Ulrich, D., Brockbank, W.: *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press 2005

Vuorenkoski, L., Konttinen, M., Sinkkonen, M. (toim.): *Signaaleja*, Stakesin tulevaisuusraportti 2007

Liite I

Johtamiskyselyn vastausohjeistus

Kyselyllä kartoitetaan eri johtamisteemojen MERKITYSTÄ ja NYKYTILAA yksityisellä sosiaali- ja terveysalalla. Teemoista esitetään 40 väittämää.

Arvioi asteikolla 1-5 sekä väittämässä esitettyjen asioiden merkitystä että nykytilaa. (Ensin merkitys vasemmalla sinisellä pohjalla ja sen jälkeen nykytila oikealla keltaisella pohjalla.)

Merkityksellä tarkoitetaan näkemystäsi ko. teeman tärkeydestä alan organisaatioiden johtamisen ja tulevaisuuden menestymisen kannalta. Nykytilalla tarkoitetaan ko. teeman tämän hetken tilannetta oman organisaatiosi näkökulmasta.

Arviointiasteikot ovat seuraavat:

Johtamiseen liittyvien asioiden MERKITYS yksityisen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulevaisuuden menestymisen kannalta:

1= Vähäinen 2=Kohtalainen 3=Melko suuri 4=Suuri 5=Erittäin suuri

Johtamiseen liittyvien asioiden NYKYTILA tällä hetkellä:

1=Heikko 2= Melko heikko 3= En osaa sanoa 4=Melko hyvä 5=Hyvä

Johtamiskyselyn väittämät

LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN

1. Organisaatioissa hallitaan liiketoiminnan suunnittelun eri osa-alueet
2. Organisaatioissa on laadittu kirjallinen toimintaa ohjaava strategia
3. Organisaatioissa on kykyä ennakoita alan tulevaisuuden kehityssuuntia
4. Organisaatiot tuntevat kilpailijansa
5. Kilpailuetua osataan hakea erikoistumalla
6. Kehitettyjä palveluja osataan tuotteistaa tehokkaasti levitettäviksi
7. Organisaatioiden sisäiset toimintatavat edistävät uusien ideoiden syntymistä työssä
8. Organisaatioissa panostetaan ennaltaehkäisevien palvelujen kehittämiseen
9. Uusia palveluja kehitettäessä panostetaan erityisesti palvelujen vaikuttavuuteen
10. Organisaatioissa hallitaan palvelujen hinnoittelu ja kustannuslaskenta
11. Organisaatioissa hallitaan investointilaskenta
12. Organisaatioissa osataan hyödyntää eri rahoituskanavia

VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

13. Organisaatiot osaavat hakea kasvua verkostoitumalla
14. Yksityisen sektorin organisaatiot osaavat verkostoitua julkisten toimijoiden kanssa
15. Yksityisen sektorin toimijat osaavat verkostoitua keskenään
16. Organisaatiot osaavat hankkia käyttöönsä tarjolla olevia uusia teknisiä ratkaisuja
17. Organisaatioiden toiminta kokonaisuutena on asiakaslähtöistä
18. Henkilöstö toimii asiakaslähtöisesti
19. Organisaatiot hallitsevat palvelujen myynnin
20. Organisaatiot hallitsevat palvelujen markkinoinnin
21. Organisaatioissa on riittävää neuvottelutaitoa
22. Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan julkisen sektorin hankintakäytäntöihin
23. Organisaatioissa hallitaan hankintaprosesseihin osallistuminen
24. Organisaatiot luovat toiminnallaan positiivista kuvaa yksityisestä palvelutuotannosta

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

25. Organisaatioissa panostetaan yksilöiden osaamisen kehittämiseen
26. Organisaatioissa panostetaan koko organisaation kyvykkyyteen ja toimintatapoihin
27. Työssä tarvittavaa tietoa hallitaan ja jaetaan organisaatioissa tehokkaasti
28. Hiljaisen tiedon siirrolle (esim. eläköitymistilanteissa) on toimivat käytännöt
29. Rekrytointeja uskalletaan ja osataan tehdä oikea-aikaisesti
30. Töiden järjestelyillä osataan vähentää korvaavia rekrytointeja (esim. eläköitymistilanteissa)
31. Henkilöstö on sitoutunut organisaation toiminnan kokonaistavoitteisiin
32. Henkilöstö sitoutuu päivittäisessä johtamisessa tehtäviin ratkaisuihin
33. Henkilöstöllä on valmiutta muuttaa omia toimintatapojaan
34. Työsuhdeasioita osataan hoitaa hyvin
35. Työsuorituksista osataan antaa palautetta ja palkita
36. Johtaminen edistää työhyvinvointia
37. Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus
38. Henkilöstön näkemykset vaikuttavat organisaation toimintaa koskeviin päätöksiin
39. Organisaatioissa on valmiudet johtaa monikulttuurista henkilöstöä
40. Johto osaa johtaa henkilöstöä myös omalla esimerkillään



ENNAKOINTIKAMARI: HYVINVOINTIPALVELUT

Ennakkokyselyn tulokset

Kaupunkitutkimus TA Oy
Päivi Kilpeläinen
8/2010

Sisällys

1 Kyselyn tausta ja tavoite	53
2 Vastaajien tausta	554
3 Yritysten työvoiman tarve	555
4 Yritysten rekrytointi	556
5 Koulutuksen ja työelämän vastaavuus	558
6 Oppilaitosyhteistyö	63
LIITE 1 Avoimet vastaukset	66

I Kyselyn tausta ja tavoite

Pääkaupunkiseudun elinkeinoelämän ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteisenä tavoitteena on turvata osaavan työvoiman saatavuus pääkaupunkiseudulla. Helsingin seudun kauppakamari sekä pääkaupunkiseudulla toimivat ammatillisen koulutuksen järjestäjät Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia (Espoon ja Kauniaisten kaupungit sekä Kirkkonummen kunta), Ami-säätiö, Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Oy, Helsingin kauppaoppilaitos Oy, Malmin kauppaoppilaitos Oy ja Suomen liikemiesten kauppaopiston säätiö ovat sopineet yhteistyöstä seudullisen ennakoituyhteistyön toteuttamiseksi. Tämä yhteistyöorganisaatio on nimetty Ennakointikamariksi.

Ennakointikamari on keskustelufoorumi, jossa osallistujien välistä tiedonvaihtoa tuetaan avoimella ja syvällisellä keskustelulla niistä konkreettisista tarpeista, joita toimialan tilanteeseen ja osaamiseen liittyy. Ennakointikamari kokoontuu toimialakohtaisesti, osallistujajoukon koostuessa kulloinkin käsiteltävän toimialan yritysedustajista, alan oppilaitosten edustajista ja muista toimialaa lähellä olevista tahoista. Ennakointikamarin aloitteesta tehtiin viime vuonna neljälle eri toimialalle ennakkokysely, joiden tavoitteena oli selvittää mm. seuraavia asioita:

- Mitä tarpeita on yrityksiin rekrytoitavien pohjakoulutukselle?
- Minkälaiset ovat työssä olevien koulutustarpeet?
- Miten hyvin oppilaitoksista valmistuvien taidot sopivat yrityksille?
- Minkälaista osaamista yritykset tarvitsevat?
- Saada vastauksia yrityksiltä oppilaitoksille koulutussuunnittelua ja yritysyhteistyötä varten.
- Mitä yritykset tietävät koulutustarjonnasta?
- Saada yritysten mielipiteitä määrällisestä ja laadullisesta kehittämisestä.
- Mitä tiedotustarpeita toimialan yrityksillä on koskien seudun koulutustarjontaa.

Edellisen vuoden hyvistä kokemuksista johtuen ennakkokyselyjä päätettiin jatkaa myös tänä vuonna. Ensimmäinen ennakkokysely tehtiin tänä vuonna teknisen kaupan toimialalle ja nyt toisena oli vuorossa hyvinvointipalvelut.

Internet-kysely suunnattiin hyvinvointipalveluiden toimialan yrityksille ja oppilaitoksille. Yrityskyselyssä otosjoukkona olivat Helsingin seudun kauppakamarin (HSKK)¹ jäsenyritykset ja Fonectan² kautta poimittu yritysotos. Kysely lähetettiin yhteensä 280 yritykselle³. Vastauksia saatiin yhteensä 85 eli vastausprosentti oli noin 27 %:a, jota voidaan pitää hyvänä. Kysely tarjoaa myös arvokasta laadullista tietoa alan yritysten näkemyksistä. Oppilaitoskyselyn perusjoukkona olivat pääkaupunkiseudun oppilaitokset (n=16) ja niiden eri yksiköt (n=34), jotka tarjoavat toimialan koulutusta. Kymmenen eri oppilaitosta vastasi kyselyyn ja vastausprosentiksi saatiin 63 % (n=10).

Kyselyiden tulokset ja haastatteluista saadut vastaukset on jaettu tässä raportissa seuraaviin lukuihin:

- luku 2: Vastaajien tausta
- luku 3: Yritysten työvoiman tarve
- luku 4: Yritysten rekrytointi
- luku 5: Koulutuksen ja työelämän vastaavuus
- luku 6: Oppilaitosyhteistyö.

¹ TOL(2002):

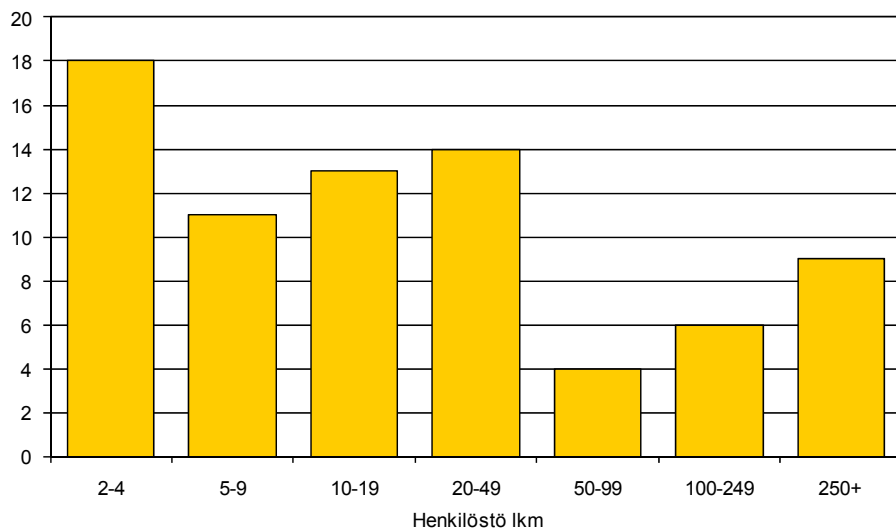
² TOL(2008): 86 (pl. 86909), 87, 88, ,869, 9313, 9604

³ Otoksesta poistettiin yhden hengen yritykset ja henkilöt, joilla oli toimimaton sähköpostiosoite.

2 Vastaajien tausta

Yrityskyselyyn vastanneista suurin osa, 88 %, on pk-yrityksiä (kuvio 2.1). Henkilöstömäärältään suuria yrityksiä edusti vastaajista noin 12 %. Vastaajat toimivat pääsääntöisesti ylemmissä johtotehtävissä: vastaajien joukosta suurin osa oli toimitusjohtajia, omistajia/yrittäjiä sekä erilaisia päällikkötason esimiehiä.

Kuvio 2.1: Yrityskyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä, lkm



Oppilaitoskyselyyn vastasivat seuraavat toimialan koulutusta pääkaupunkiseudulla tarjoavat oppilaitokset:

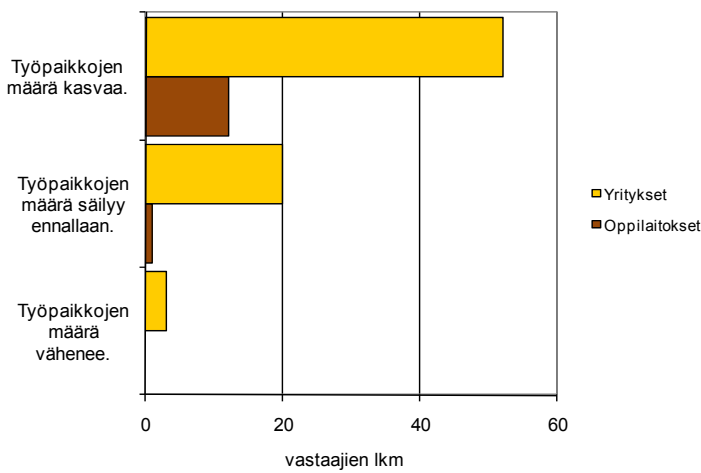
- Amiedu
- Axxell, Eknäs social- och hälsovård
- Edupoli
- Helsingin Diakoniaopisto
- Helsingin sosiaali- ja terveysalan oppilaitos
- Hyria koulutus Oy
- Länsi-Uudenmaan ammattiopisto Luksia
- Omnian ammattiopisto ja aikuisopisto
- Seurakuntaopisto ja Seurakuntaopiston oppisopimuspalvelut
- Vantaan ammattiopisto Varia ja Vantaa ammattiopisto Varian oppisopimuspalvelut

Oppilaitoskyselyyn vastanneiden asema vaihteli toimialajohtajasta koulutuspäällikköön.

3 Yritysten työvoiman tarve

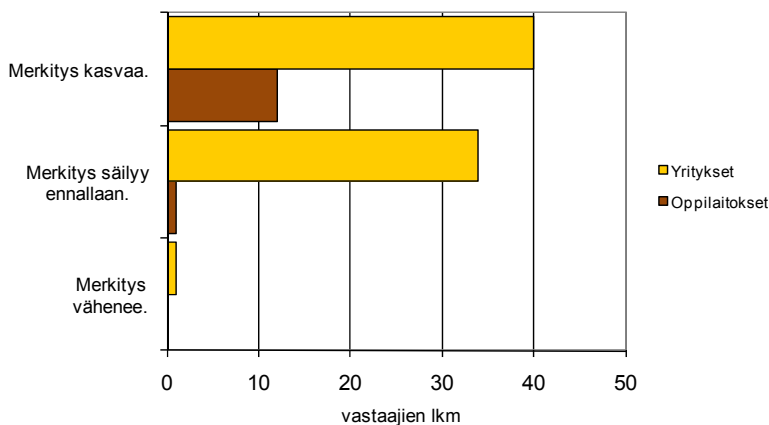
Sekä yritysten että oppilaitosten edustajia pyydettiin arvioimaan toimialan kotimaisten työpaikkojen määrän kehitystä seuraavan neljän vuoden kuluessa. Yritysten edustajista peräti 69 % arvioi, että työpaikkojen määrä tulee kasvamaan seuraavan neljän vuoden kuluessa (kuvio 3.1). Noin kolmasosa vastaajista arvioi työpaikkojen määrän säilyvän ennallaan ja vain 4 % arvioi puolestaan työpaikkojen vähenevän seuraavan neljän vuoden kuluessa. Oppilaitosten edustajista lähes kaikki arvioivat työpaikkojen määrän kasvavan.

Kuvio 3.1: Kotimaisten työpaikkojen määrän kehitys seuraavan neljän vuoden aikana, lkm



Yritysten edustajista 53 % arvioi, että maahanmuuttajataustaisen työvoiman tai työperäisen maahanmuuton merkitys tulee kasvamaan seuraavan neljän vuoden aikana (kuvio 3.2). Lisäksi 45 % vastaajista katsoi merkityksen säilyvän ennallaan. Vain prosentti vastaajista arvioi työperäisen maahanmuuton merkityksen vähenevän tulevaisuudessa. Oppilaitosten edustajien enemmistö arvioi merkityksen kasvavan tulevaisuudessa eikä yksikään vastaaja arvioinut merkityksen vähenevän.

Kuvio 3.2: Maahanmuuttajataustaisen työvoiman tai työperäisen maahanmuuton merkitys seuraavan neljän vuoden aikana, lkm



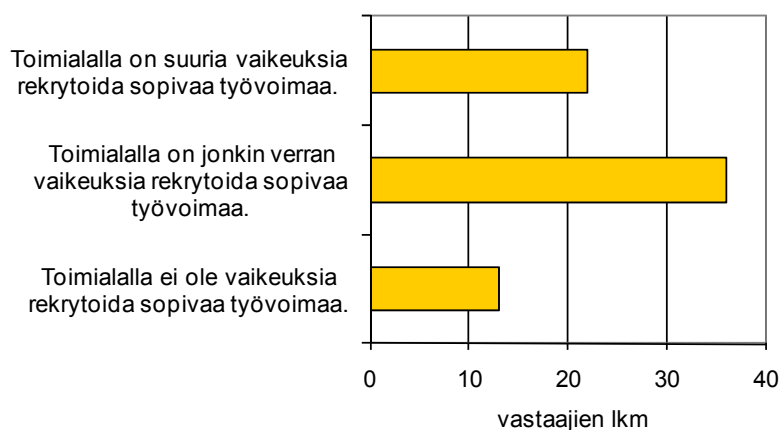
Yritysten ja oppilaitosten edustajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä toimialan työmarkkinoilla vuoteen 2012 mennessä tapahtuvaa muutosta. Yritysten edustajien vastauksissa tärkeimmiksi muutoksiksi nostettiin huoli osaavan työvoiman saatavuudesta, palvelutarpeen kasvaminen ja taloudelliset näkökulmat. Toimialalla oltiin huolissaan löydetäänkö eläkkeelle siirtyvien tilalle uusia, tarpeeksi ammattitaitoisia osaajia nuorista. Osa vastaajista ennusti tulevaisuudessa syntyvän kilpailua osaajista. Myös toimialan palvelutarpeeseen ennustettiin kasvua: ikäluokkien ikääntyminen, julkisen ja yksityisen sektorin välinen kilpailu sekä uusien palvelumuotojen ja tarpeiden synty lisäävät toimialan palveluiden kysyntää. Taloudellisista muutoksista vastaajat nostivat esiin alan palkkauksen (palkkatason nosto vs. matalapalkkaisuus), kuntatalouden heikot näkymät ja lainsäädännölliset uudistukset, jotka vaikuttavat osin heikentävästi toimialan yritysten tulevaisuuden näkyymiin. Lisäksi muutoksia nähtiin työkuvaissa ja työhyvinvoinnissa.

Oppilaitosten edustajien vastaukset myötäilevät yritys vastauksia. Myös oppilaitokset nostivat esiin huolen eläköitymisestä ja osaavan työvoiman löytymisestä. Lisäksi nähtiin myös muutoksia tulevaisuuden palvelurakenteessa. Luokitellut vastaukset ovat luettavissa liitteessä 1.

4 Yritysten rekrytointi

Yritysten edustajista hieman yli puolet (51 %) arvioi, että toimialalla on jonkin verran vaikeuksia rekrytoida sopivaa työvoimaa seuraavan neljän vuoden aikana (kuvio 4.1). Noin kolmasosa vastaajista katsoi, että toimialalla on suuria rekrytointivaikeuksia lähitulevaisuudessa. Viidesosa arvioi, ettei toimialalla ole vaikeuksia rekrytoida sopivaa työvoimaa.

Kuvio 4.1: Yritysten edustajien arvio työvoiman rekrytointimahdollisuuksista toimialalla seuraavan neljän vuoden aikana, lkm



Yritysten edustajia pyydettiin nimeämään työtehtäviä, jotka vastaajien mielestä muuttuvat (sisällöllisesti tai määrällisesti) eniten neljän vuoden aikana yrityksessä. Muutoksia ennustettiin aina hallinto- ja esimiestehtävistä palveluiden tuottamiseen. Johdon työnkuvaa tulevat muuttamaan mm. hallinnollisen työn lisääntyminen. Palveluiden tuottamiseen liittyvissä työtehtävissä työnkuvaa tulevat muuttamaan mm. asiakaspalvelutehtävät, avustavan työn lisääntyminen sekä erikois- ja moniosaamisen tarve. Osa vastaajista katsoi kuitenkin, ettei alan tehtävissä tapahdu suuria muutoksia neljän vuoden kuluessa.

Yritysten edustajia pyydettiin myös valitsemaan tai nimeämään sellaisia ammatteja tai työtehtäviä, joihin on vaikea löytää sopivia työntekijöitä tällä hetkellä. Taulukossa 4.1 on lista ammattinimikkeistä ja niiden

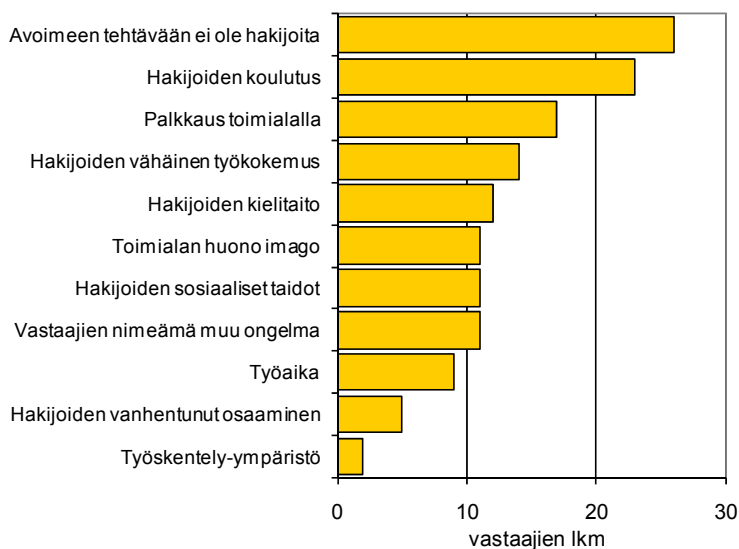
yriytysten lukumäärä, joilla on ollut vaikeuksia löytää sopia työntekijöitä kyseisiin tehtäviin. Osa ammattinimikkeistä on muita kuin toisen asteen koulutuksesta valmistuvien ammattinimikkeitä. Eniten yrityksillä on vaikeuksia löytää osaajia lähihoitajan tutkintoa vaativiin työtehtäviin. Lähes kolmanneksella yrityksistä ei ole ollut vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä.

Taulukko 4.1: Ammatteja, joihin yritysten on ollut vaikea löytää sopivia työntekijöitä

Ammattinimike	Yritysvastaajien lkm
Lähihoitaja	20
Hammashoito	5
Vanhustyö	5
Vammaishuolto	5
Päihde- ja mielenterveystyö	3
Lapset ja nuoret sekä kotihoito	2
Kotipalvelutyöntekijä	5
Hieroja	5
Muita:	26
Sairaanhoitaja	6
Lääkäri tai hammaslääkäri	6

Yritysten edustajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista syitä edellä mainittujen ammattien tai työtehtävien rekrytointi ongelmiin. 46 % mielestä suurimpana syynä oli se, ettei avoimeen tehtävään ole ollut hakijoita (kuvio 4.2). Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi hakijoiden koulutus, jonka nosti 41 % yritysten edustajista kolmen tärkeimmän rekrytointin ongelman joukkoon. Kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi rekrytointin ongelmiin nousi palkkaus toimialalla, jonka valitsi kolmannes vastaajista. Työskentely-ympäristö ja hakijoiden vanhentunut osaaminen saivat vähiten mainintoja. Muina rekrytointin ongelmina vastaajat nimesivät mm. yhteiskunnan edut, jotka eivät motivoi palkkatyöhön, alan koulutuksen puutteen tai että koulutusta järjestetään liian vähän.

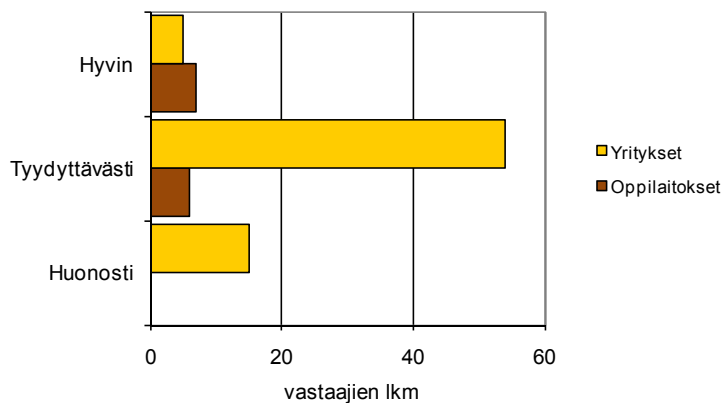
Kuvio 4.2: Yritysten edustajien valitsemat rekrytointin haasteet tärkeysjärjestyksessä, kolmen tärkeimmän joukkoon nostaneiden osuus, lkm



5 Koulutuksen ja työelämän vastaavuus

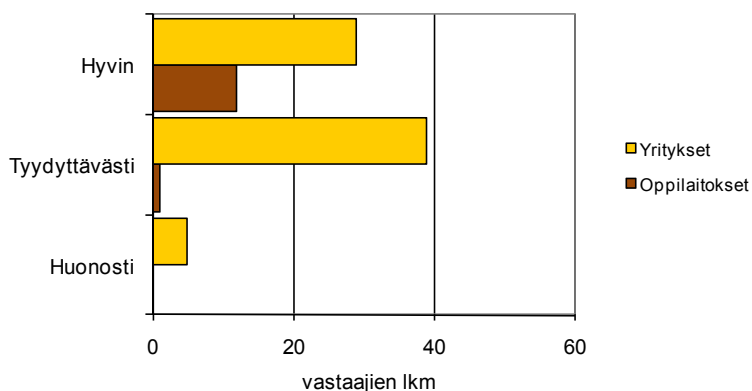
Yritysten ja oppilaitosten edustajia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin oppilaitoksista valmistuvien nuorten ammattitaito vastaa työelämän vaatimuksia. Oppilaitoksilla on asiasta positiivisempi näkemys kuin alan yrityksillä. 73 % yritysten ja reilu kolmasosa oppilaitosten edustajista arvioi nuorten ammattitaidon vastaavan työelämän tarpeisiin pääasiassa tyydyttävästi. Viidesosa yritysten edustajista arvioi nuorten koulutuksen vastaavan työelämän tarpeisiin huonosti ja vain 7 % piti vastaavuutta hyvänä. Oppilaitoksista hieman yli puolet arvioi nuorten ammattitaidon vastaavan hyvin työelämän vaatimuksia, yksikään oppilaitos ei katsonut koulutuksen vastaavan työelämän tarpeisiin huonosti.

Kuvio 5.1: Nuorten koulutuksesta valmistuvien ammattitaidon vastaavuus työelämän vaatimuksiin, lkm



Yritysten ja oppilaitosten edustajia pyydettiin arvioimaan myös, miten hyvin oppilaitoksista valmistuvien aikuisten (perus-, täydennys- ja lisäkoulutus) ammattitaito vastaa työelämän vaatimuksia. Kaiken kaikkiaan vastaavuus koettiin molemmissa ryhmissä paremmaksi kuin nuorten koulutuksessa. Yritysten edustajista 53 % oli sitä mieltä, että myös aikuisten ammattitaito vastasi tyydyttävästi työelämän tarpeisiin, ja 40 % mielestä vastaavuus oli hyvä. Ainoastaan 7 % mielestä vastaavuus oli huono. Oppilaitosten edustajista suurin osa arvioi aikuisten ammattitaidon vastaavan työelämän tarpeisiin pääasiassa hyvin.

Kuvio 5.2: Aikuisten koulutuksesta valmistuvien ammattitaidon vastaavuus työelämän vaatimuksiin, lkm



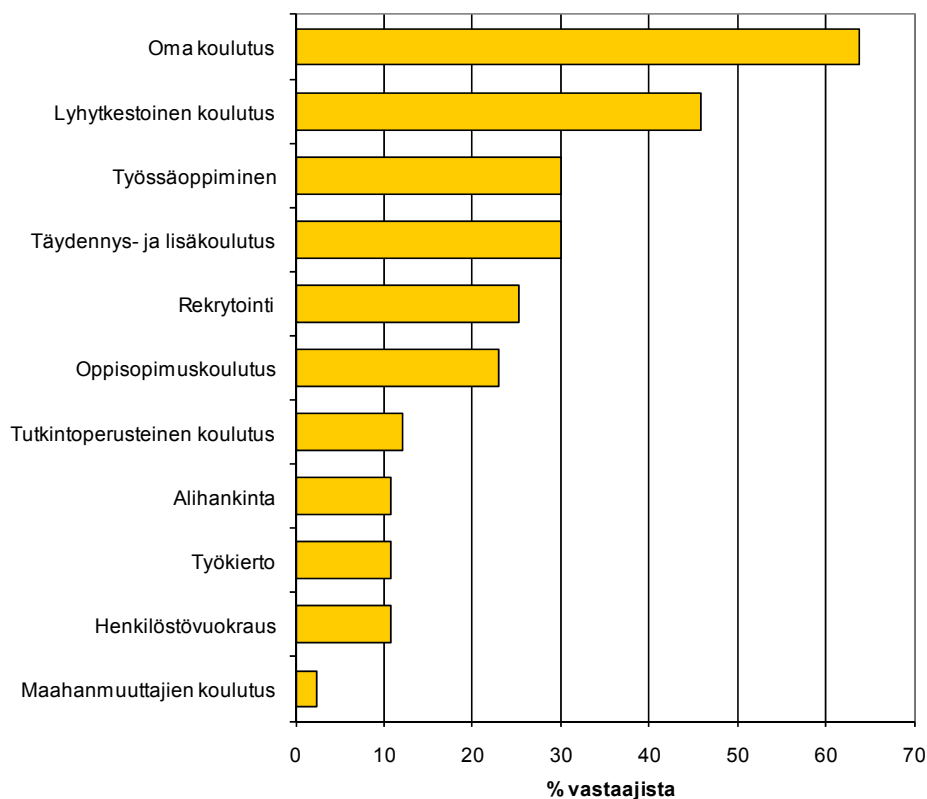
Niitä vastaajia, jotka arvioivat joko nuorten ja/tai aikuisten ammattitaidon vastaavan työelämän vaatimuksia huonosti, pyydettiin vielä esittämään kehittämisehdotuksia koulutuksen vastaavuuden parantamiseksi.

Yritysvastaajat näkivät nuorten vastavalmistuneiden ammattitaidossa suurimpana puutteena vähäisen tieto-taidon sekä työkokemuksen ja käytännöntaitojen puuttumisen. Kehittämisehdotuksina esitettiin mm. työharjoittelun lisäämistä ja tietyissä ammattialoissa opetuksen keskittymistä enemmän erikoistaitoihin. Myös oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä toivottiin lisää, jotta teoria ja käytäntö kohtaisivat paremmin. Myös nuorten työelämätaidoissa, asenteessa ja käytöstavoissa oli havaittu puutteita, joihin ei välttämättä koulutuksessa pystytä puuttumaan. Oppilaitosten edustajat toivoivat myös enemmän yhteyttä teorian ja käytännön välille. Kehittämisehdotuksena esitettiin mm. opiskeluaikana tehtävien projektien sijoittamista suoraan työelämään. Myös oppilaitoksissa oli tiedostettu nuorten opiskelijoiden ”kypsymättömyys” alalle.

Myös aikuiskoulutuksesta valmistuneiden puutteena yrityksissä koettiin kokemuksen puute sekä motivaatio- ja asenneongelmat. Kehittämisehdotuksina esitettiin kokemuksen hankkimista toimialalta. Luokitellut vastaukset ovat luettavissa liitteessä 1.

Yritysten edustajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä keinoa, jota he käyttävät yrityksensä osaamisen kehittämisessä. Tärkeimmäksi keinoksi nousi yritysten oma koulutus, jonka yli 60 % vastaajista nosti kolmen tärkeimmän keinon joukkoon. Toisena oli lyhytkestoinen koulutus (alle viikon) ja kolmanneksi tärkein oli työssä oppiminen sekä täydennys- ja lisäkoulutus (yli viikon kestävä). Vähiten tärkeimmäksi keinoksi jäi maahanmuuttajien koulutus, jonka ainoastaan kaksi vastaaja nosti kolmen tärkeimmän keinon joukkoon.

Kuvio 5.3: Yritysten osaamisen kehittämisessä käyttämät keinot, kolmen tärkeimmän keinon joukkoon nostaneiden osuus

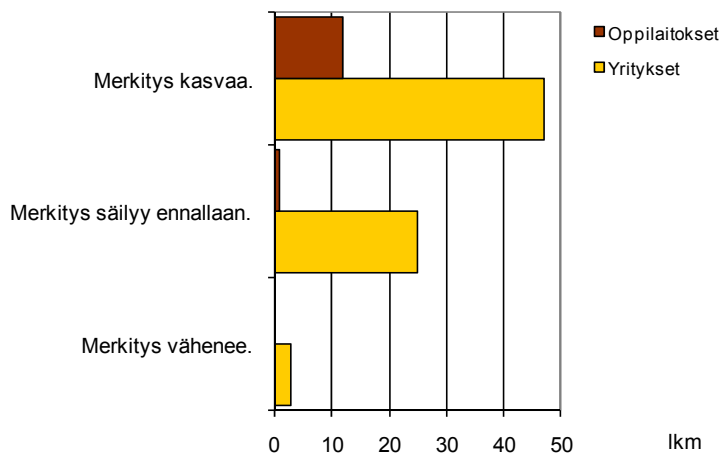


Yritysten edustajia pyydettiin nimeämään täydennys- ja jatkokoulutustarpeita yrityksessä seuraavan neljän vuoden aikana. Useimmin mainittiin alaan liittyvä säännöllinen täydennyskoulutus. Lisäksi mainittiin esimies, työelämä- ja asiakashallintaan liittyvät koulutustarpeet. Yritykset hakivat myös ”täsmäkoulutusta”

johonkin tiettyyn erikoisalaan. Kolmasosalla yrityksistä ei ollut koulutustarpeita tai he eivät osanneet nimetä niitä. Vastaukset ovat luettavissa liitteestä.

Sekä yritysten että oppilaitosten edustajia pyydettiin arvioimaan ammatillisen aikuiskoulutuksen merkitystä tulevaisuudessa toimialan näkökulmasta (kuvio 5.4). Yritysten ja oppilaitosten edustajien näkemykset olivat samansuuntaisia, mutta oppilaitosten edustajat olivat lähes kaikki sitä mieltä, että aikuiskoulutuksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Myös yritys vastaajista yli puolet katsoi, että merkitys kasvaa. Lisäksi kolmasosa yritysten edustajista arvioi aikuiskoulutuksen merkityksen pysyvän ennallaan, ja vain 4 % katsoi merkityksen vähenevän tulevaisuudessa.

Kuvio 5.4: Ammatillisen aikuiskoulutuksen merkityksen muuttuminen tulevaisuudessa, lkm



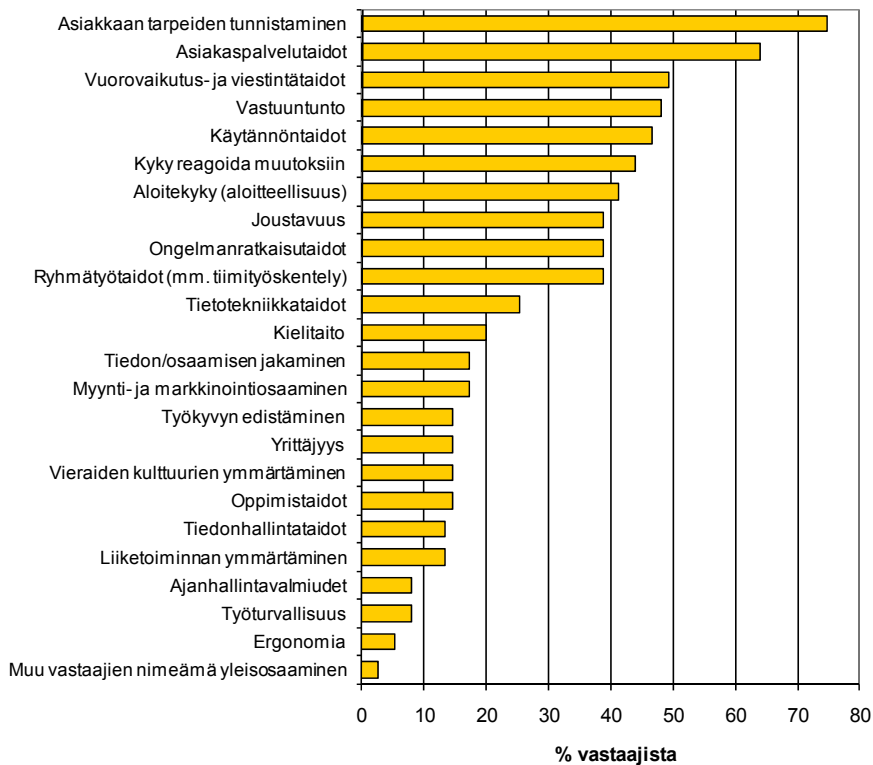
Kuviossa 5.5 on nähtävillä, mikä yleisosaaminen vastaajien mielestä korostuu alan ammatillisen peruskoulutuksen tehtävissä seuraavan neljän vuoden aikana. Yritysten ja oppilaitosten vastauksissa kolmen kärki on aivan sama: asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakaspalvelu- sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousivat selvästi tärkeimmiksi.

Yritykset painottivat edellä mainittujen lisäksi enemmän käytännön työelämän taitoja: käytäntöä, vastuuntuntoa, kykyä reagoida muutoksiin sekä aloitteenkykyä. Vähiten mainintoja saivat ergonomia, työturvallisuus ja ajanhallintavalmiudet. Kielitaidossa nostettiin esiin englannin kielen hyödyllisyys tulevaisuudessa.

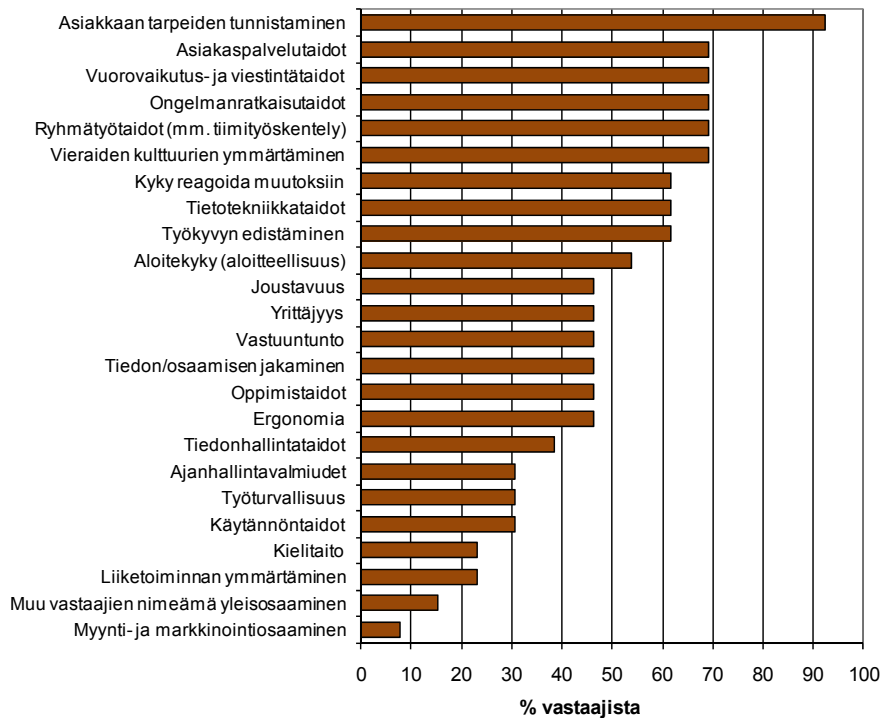
Oppilaitoksilla taas painottuivat kolmen kärjen jälkeen ongelmanratkaisu- ja ryhmätyötaitot, vieraiden kulttuurien ymmärtäminen, kyky reagoida muutoksiin, tietotekniikkataidot sekä työkyvyn edistäminen. Oppilaitoksissa vähiten mainintoja saivat liiketoimintaosaaminen: myynti- ja markkinointiosaaminen, liiketoiminnan ymmärtäminen ja kielitaito.

Kuvio 5.5: Yleisosaamisen korostuminen toimialan ammatillisen peruskoulutuksen tehtävissä seuraavan neljän vuoden aikana, korostuvana pitävien osuus, %.

Yritykset



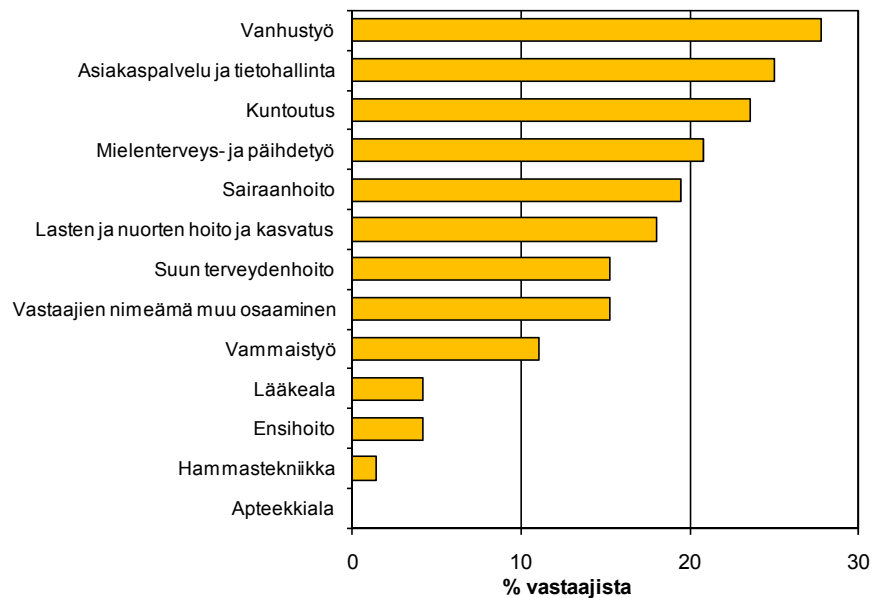
Oppilaitokset



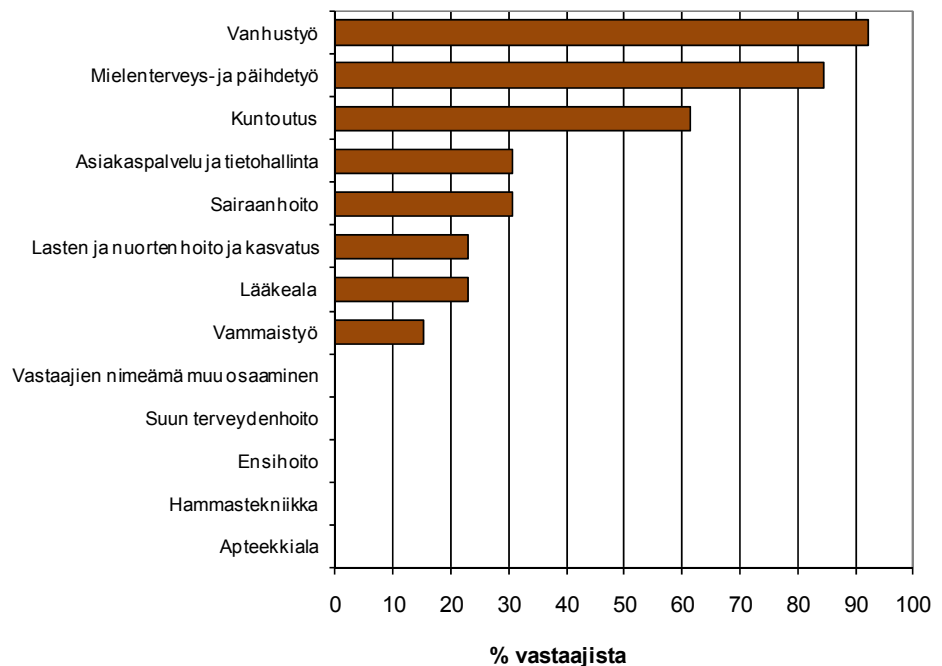
Kuviossa 5.6 on nähtävillä, mikä ammatillinen osaaminen vastaajien mielestä korostuu toimialan ammatillisen peruskoulutuksen tehtävissä seuraavan neljän vuoden aikana. Yritysten ja oppilaitosten edustajien vastaukset tulevaisuuden osaamisalueista ovat hyvin samansuuntaisia: vanhustyö, asiakaspalvelu ja tietohallinta, kuntoutus ja mielenterveys- ja päihdetyö. Yrityksistä lähes kolmasosa ja oppilaitoksista lähes kaikki arvioivat vanhustyön korostuvan tulevaisuudessa eniten. Vähiten mainintoja sekä yritysten että oppilaitosten edustajilta saivat apteekkiala, hammastekniikka ja ensihoito. Lisäksi muuna osaamisena yritysten edustajat mainitsivat mm. ennakoivan terveydenhuollon ja työhyvinvoinnin.

Kuvio 5.6: Ammatillisen osaamisen korostuminen toimialan ammatillisen peruskoulutuksen tehtävissä seuraavan neljän vuoden aikana, korostuvana pitävien vastaajien osuus, %

Yritykset



Oppilaitokset



Yritysten edustajilta kysyttiin, miten nuorten ja aikuisten alueen ammatillinen koulutustarjonta vastaa toimialan määrällisiä tarpeita. Vastaajista 69 % oli sitä mieltä, että alueen nuorille suunnattu koulutustarjonta vastaa määrällisesti toimialan tarpeita. Neljäsosa vastaajista katsoi kuitenkin, ettei nuoria kouluteta riittävästi. Vain noin kymmenesosa vastaajista piti nuorten koulutustarjontaa liiallisena. Aikuiskoulutuksen ja työssä olevan henkilöstön koulutustarjontaa piti määrällisesti sopivana 65 % vastaajista. Hieman useampi eli kolmasosa piti koulutustarjontaa määrällisesti riittämättömänä, ja vain yksi vastaaja liiallisena.

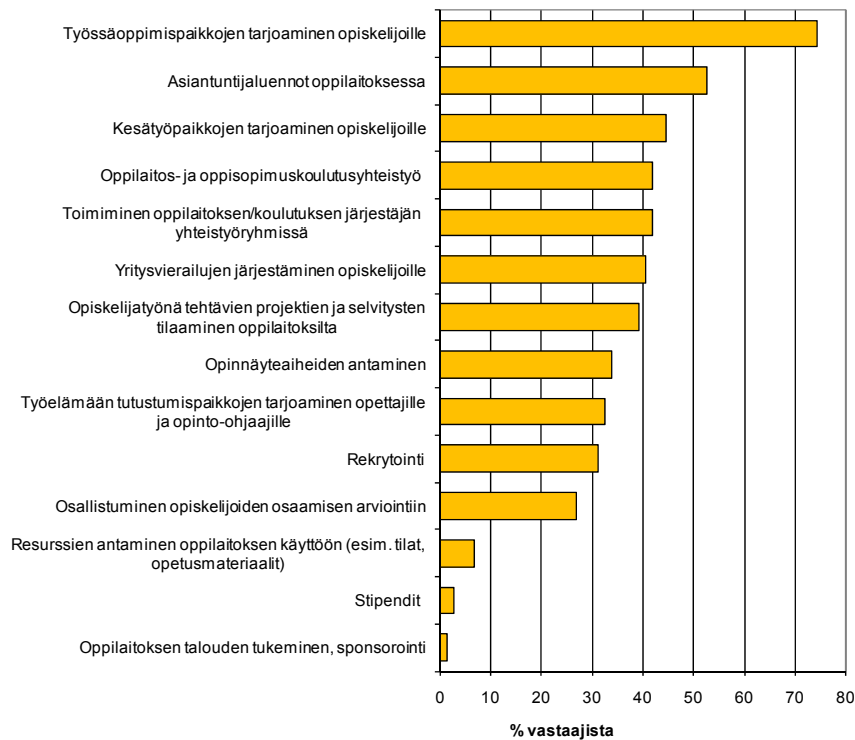
Vastaajilla oli mahdollisuus perustella mielipidettään, jos he pitivät koulutustarjontaa riittämättömänä. Perusteluissa mainittiin eniten sekä nuorten että aikuisten puolelle valmistuvien määrän vähäisyys toimialan tarpeisiin. Lisäksi koulutusta pidettiin tietyille erikoisaloille puutteellisena tai sitä ei järjestetty lainkaan.

6 Oppilaitosyhteistyö

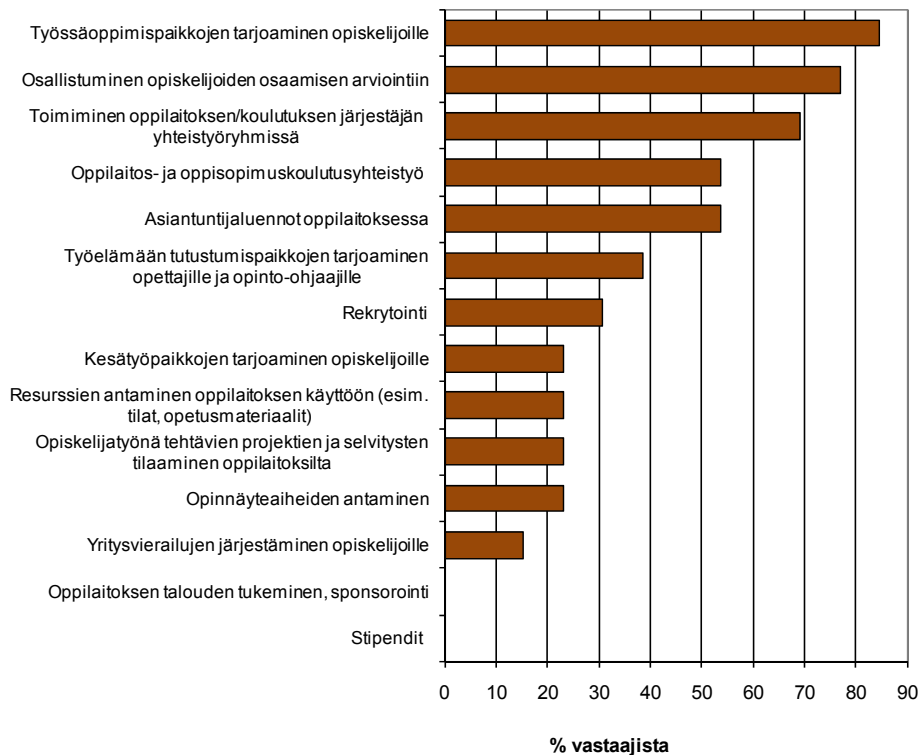
Yritysten ja oppilaitosten edustajia pyydettiin valitsemaan annetuista yhteistyömuotovaihtoehdoista toivottavia ja toteuttamiskelpoisia pyrittäessä kehittämään ammatillisista koulutusta tulevaisuudessa. Yritysten ja oppilaitosten edustajien vastauksissa yhteistyömuodoista eniten mainintoja sai työssäoppimispaikkojen tarjoaminen opiskelijoille, joita piti toivottavina ja toteuttamiskelpoisina yli 70 % yritys vastaajista ja yli 80 % oppilaitosvastaajista. Lisäksi neljän kärkeen mahtui molemmilla oppilaitos- ja oppisopimuskoulutusyhteistyö. Yritysten ja oppilaitosten edustajat olivat myös yksimielisiä vähiten toimivista yhteistyömuodoista, jotka olivat stipendit ja oppilaitoksen taloudellinen tukeminen.

Yritysvastaajat nostivat neljän kärkeen edellä mainittujen lisäksi myös asiantuntijaluennot oppilaitoksissa ja opiskelijatyönä tehtävien projektien ja selvitysten tilaamista oppilaitoksilta sekä oppilaitos- ja oppisopimuskesätyöpaikkojen tarjoamista opiskelijoille. Oppilaitosten edustajat nostivat neljän kärkeen toivottavimmiksi yhteistyömuodoksi toimimisen oppilaitoksen/koulutuksen järjestäjän yhteistyöryhmissä sekä osallistumisen opiskelijoiden arviointiin.

Kuvio 6.1: Yhteistyömuodot, jotka ovat toivottavia ja toteuttamiskelpoisia yritysten ja oppilaitosten välillä pyrittäessä kehittämään ammatillista koulutusta tulevaisuudessa, osuus vastaajista
Yritykset



Oppilaitokset



Yritysten ja oppilaitosten edustajia pyydettiin kertomaan, miten he kehittäisivät ammatillisen koulutuksen yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä. Yritysten edustajat toivoivat vastauksissaan enemmän yritysten tarpeiden kuulemista ja siihen vastaamista. Ehdotettiin mm. yhteisiä projekteja ja

käytännönopetuksen tapahtumista yritysten tiloissa. Lisäksi toivottiin tiiviimpää yhteydenpitoa ja verkostoitumista. Myös opettajien toivottiin päivittävän tietämystään käytännön työstä. Oppilaitosten edustajat nostivat uusina yhteistyömuotoina esiin mm. henkilöstövaihdon ja kummitoiminnan. Lisäksi yritysiltä toivottiin sitoutumista yhteistyöhön. Vastaukset ovat luettavissa liitteestä.

Oppilaitoksilta kysyttiin myös tarvetta/ halukkuutta tehdä yhteistyötä muiden alan oppilaitosten kanssa. Yhtä oppilaitosta lukuun ottamatta kaikki olivat yhteistyöstä kiinnostuneita. Yhteistyömuotoina mainittiin mm. keskustelut ja kokemusten vaihtaminen, asiantuntija vaihto sekä laadun lisääminen. Vastaukset ovat luettavissa liitteestä.

LIITE I Avoimet vastaukset

Vastaukset ovat suoria lainauksia annetuista vastauksista.

Mitkä ovat mielestänne kolme tärkeintä toimialanne työmarkkinoilla tapahtuvaa muutosta vuoteen 2012 mennessä?

YRITYSVASTAUKSET

1. Ensimmäiseksi tärkein:

Muutokset työvoimassa: työvoimapula ja eläköityminen:

- työvoiman puute kasvaa
- Työvoiman puute
- työvoimapula
- työvoimapula osaavasta henkilöstöstä työvoimapula
- TYÖVOIMAPULA
- hlöstön saatavuus
- Työvoimapula
- Työvoiman saatavuus
- työvoiman saatavuus
- työvoiman saatavuus

- eläköityminen
- Eläköityminen
- suurten ikäluokkien eläköityminen
- Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen
- Isoja ikäluokkia jää edelleen eläkkeelle paljon
- nykyiset työntekijät eläköityvät
- Ikääntyminen

Muutokset ammattitaidossa ja koulutuksessa:

- ammattitaito
- ammattitaidon väheneminen
- Oikeasti osaava henkilökunta vähenee
- Kelpoisuusehdot täyttävien työnhakijoiden määrä vähenee
- koulutettu väki
- koulutetun henkilöstön riittävyys
- hyvien osaajien määrä vähenee
- Kilpailu osaavasta henkilökunnasta kiristyy
- Koulutetun henkilökunnan saanti entistä haastavampaa/ kilpailu osaavista henkilöistä kiristyy
- Pätevän työvoiman saanti vaikeutuu
- Kilpailu osaajista
- Motivoituneen työvoiman saanti hoitotyöhön
- työhön sitoutumattomien työntekijöiden määrä kasvaa
- Työn tekijän vaatimus osaamisen laajuudesta kasvaa

- lastentarhanopettajien saatavuus heikkenee
- hammaslääkärien määrä vähenee
- hammaslääkäreitä on liian vähän
- Hammaslääkärien määrä vähenee

Muutos palvelutarpeessa:

- palvelun tarve kasvaa
- palvelujen tarve kasvaa
- Tarve

- tarve lisääntyy
- palvelujen tarve kasvaa
- Toiminta kasvaa
- Uusia palveluja
- työt lisääntyy
- asiakkaiden vaatimustason muutos
- esteettisen hoidon kysyntä kasvaa
- Vanhusten palvelujen tarve kasvaa
- väestö ikääntyy

Taloudelliset muutokset:

- Yhteistyösopimukset
- isot yritykset valtaavat markkinat
- yritysfuusiot
- kilpailun lisääntyminen
- kuntatalouden kehnot näkymät
- rakennemuutokset
- toimintaympäristön muutos

- Lainsäädäntö
- terveydenhuoltolakiuudistus
- uusi terveydenhuoltolaki
- palveluseteli
- palveluseteli
- Julkisen sektorin ostopalvelut

Muita muutoksia:

- Maahanmuuttaja työntekijät kasvavat
- Kansainvälisyys
- Vakinaistaminen
- työhyvinvointi

2. Toiseksi tärkein:

Muutokset työvoimassa: työvoimapula, eläköityminen ja rekrytointi:

- osaaminen
- Osaavan henkilökunnan saatavuuden väheneminen
- Osaavan työvoiman puute
- Kilpailu osaavasta työvoimasta
- Kilpailu tekijöistä koulutus/pätevyys
- työvoiman riittävyys
- Työntekijöiden puute
- Hoitohenkilökunnan määrä vähenee
- pula hoitajista
- hammashoitajien määrä vähenee
- hammashoitajia on liian vähän
- hoitohenkilökunnan puute

- suurten ikäluokkien ikääntyminen
- Eläköityminen kokemus
- ELÄKÖITYMINEN
- eläköityminen

- Henkilöstön rekry
- rekrytointiongelmät
- uusien työntekijöiden rekrytointi
- Oppisopimuksesta tulee entistä tärkeämpi rekrytoinnin keino

Palvelujen tarve kasvaa ja kilpailu kiristyy:

- hoidon tarve kasvaa
- Kasvu
- Työikäinen väestö uskaltaa ottaa yhä enemmän siivouksia
- Potilaita siirretty julkiselta
- Kunnallisen terveydenhoidon kiire lisää myös kiirettä yksityisillä
- Maahanmuuttaja asiakkaat kasvavat
- Vapaana olevat työvoimaresurssit eivät pysy kasvun perässä = kasvu laahaa puuttuvista resursseista palvelu mahdollistuu useammille

- kilpailu kiristyy
- isot yritykset alkavat viedä tilaa pieniltä
- alan yritysten yhteistyön kasvu

Muutokset itse työssä:

- moniammatillisen osaamisen tarve kasvaa
- erikoistaitoja omaavien työntekijöiden tarve kasvaa
- Uudenlaisen osaamisen tarve
- koulutetuin henkilökunta pakenee hallinnollisiin tehtäviin

- toimenkuvien muutokset
- istumatyö lisääntyy
- koko päiväisiä työpaikkoja
- työvoiman taustat kirjavoituvat
- Työolosuhteiden merkitys kasvaa
- paljon erilaisia työsuhteita

Taloudelliset muutokset:

- palkkaus
- kuntien talous heikkenee
- Poliittinen päätöksenteko
- lainsäädäntö
- viranomaisvaatimukset joutuvat uuteen tarkasteluun
- markkinoiden uusjako
- ostopalvelut
- Ulkoistaminen
- Työvoiman vuokrausyritykset kasvattavat osuuttaan
- KELAn rahoitus
- maksaja

Muut muutokset:

- Tiedon määrän lisääntyminen
- johtaminen
- Kiinalaisen lääketieteen mukainen akupunktio saa arvostetun aseman Suomessa
- ihmiset tarvitsevat elämänhallintaan liittyvää ohjausta
- koulutus määritetty pakolliseksi
- hlöstön halu

3. Kolmanneksi tärkein:**Muutokset työvoimassa: ammattitaito, koulutus, eläköityminen ja ulkomainen työvoima:**

- laaja-alaisen osaamisen työvoiman tarve kasvaa
- ammattitaitoista henkilökuntaa vaikeampi saada
- työvoiman saanti heikkenee

- työvoimapula
- työvoiman saanti vaikeutuu
- pätevän henkilökunnan saaminen
- Ammattitaito heikkenee
- ammattitaitoisen työvoiman puute

- KOULUTUS
- työvoiman koulutuksen kehitys
- alan koulutus

- hammaslääkäripula
- Eläköityminen kiihtyy

- Viron talouden kasvu voi viedä Suomesta pois hyviä virolaisia työntekijöitä
- ulkomaiset työntekijät
- maahanmuuttajataustaiset tarpeen
- Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytointi tulee ajankohtaiseksi
- Työperäisen maahanmuuton kasvaminen
- ainoastaan ulkomailta rekrytoitava henkilökunta osaa hoivatyön vuorovaikutustaidot ja kunnioittavan asenteen

Taloudelliset muutokset:

- Palkkajoukot
- palkkakilpailu
- palkkaus
- palkkaus
- Palkkatason nousu
- palkat eivät pysy perässä
- palkkojen jatkuva nousu
- Palkkojen tuottavuuden kasvua nopeampi nousu
- haasteellista palkata uutta henkilöstöä, sivukulut ovat suuret

- raha
- Hinnoittelu
- kuntien maksukyky
- Julkishallinnon rahoituspohja
- Rakennemuutos lääkärin ammatinharjoittamisessa = palkkalääkäri vs ammatinharjoittaja
- lääkärikunnan naisistuminen
- Hoidettavien määrä yksityissektorilla kasvaa kunnan ja kaupunkien säästöjen takia
- Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen niukkeneminen suhteessa alan teknologiseen kehitykseen, työolosuhteiden houkuttelevuuteen ja palkkaukseen verrattuna muihin vaativiin jatkuvaa koulutusta vaativiin ammatteihin

Työhyvinvointiin liittyvät muutokset:

- työuupumus ja masennus työllistävät entistä enemmän
- Työhyvinvoinnin asiat tulevat entistä tärkeämmiksi
- työhyvinvoinnin merkitys kasvaa
- Kuormitus kasvaa
- työnjako ja priorisointi

Muut:

- pk-yritysten osuus kasvaa
- Kasvava kysyntä
- Työnantajan maineen merkitys nousee
- kielitaito
- Avohoito

- oma aloitteinen liikunta vähenee
- nuoriso edelleen huonossa kunnossa
- lääkehoito
- syntyykö yksikanavajärjestelmä
- Ala teknistyy
- kehon tuntemus
- sitoumus
- asiakas kohteen vaihtuminen asteittain

OPPILAITOSVASTAUKSET:

1. Ensimmäiseksi tärkein:

Eläköityminen ja työvoiman tarpeen lisääntyminen:

- nykyisten työntekijöiden eläköityminen
- eläkkeelle siirtyminen
- eläköityminen
- runsas eläköityminen
- eläköityminen
- voimakas eläköityminen
- eläköityminen
- eläköityminen
- työvoiman tarve lisääntyy

Muut:

- epävarmuuden, ennakoitavuuden kasvu
- yksityistyminen
- minskning av sjukvårdsplatser
- täydennyskoulutustarve lisääntyy

2. Toiseksi tärkein:

Muutokset palvelutarpeessa:

- palvelurakenteen muutos
- vaatimustason kasvu
- kysyntä alalla kasvaa
- julkisten palveluiden siirto entistä enemmän yksityiselle puolelle

- vanhusten määrä kasvaa
- väestön vanheneminen
- erityisesti iäkkäiden asiakkaiden lisääntyminen
- kotihoidon lisääntyminen
- hemvårdens ökning

- yksityistäminen
- kilpailutus / yksityistäminen

Muutokset työvoimassa:

- maahanmuuttajat
- koulutettujen muutto ulkomaille

3. Kolmanneksi tärkein:

Muutokset työvoimassa:

- työvoimapula
- stora årskullarnas pensionering
- alan houkuttavuus alhainen

Muutokset osaamistarpeessa:

- osaamistarpeiden muutokset
- uudenlaisia työnkuvia/ammatteja tarvitaan
- työn luonteen moninaistuminen
- tehtäväsiirtoja hoitoalalla henkilöstöryhmien välillä
- yksin työskentely
- vanhan hierarkien toimintatavan muutostarve erityisesti julkisella puolella

Muut:

- asiakkaiden haastavuus
- asiakkasmäärien kasvu

- työssä jaksaminen ja jatkaminen keskeiset tekijät työnantajan näkökulmasta
- kuntien taloudellinen tilanne

Mitkä työtehtävät mielestänne muuttuvat (sisällöllisesti tai määrällisesti) eniten neljän vuoden aikana yrityksessänne?**Hallintoon/johtamiseen liittyvät työtehtävät:**

- hallinto
- yritysjohton ja esimiestyön kehittämisen valmennukset sekä henkilöstön osaamisen arviointiin ja kehittämiseen tähtäävien palveluiden, kuten kehityskeskustelut johtamisen strategisena työvälineenä kehitysprojektityöt lisääntyvät
- HR ja yritysjohton konsultoinnin tarve ja sen osaaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta
- johto, talous ja ehkä asiakaspalvelu
- esimiesjohtaminen
- Hallinnolliset
- enemmän byrokratia työtä
- Kirjanpito
- Erilaisia raportteja/yhteenvetoja/hakemuksia/lomakkeita vaaditaan yhä enemmän.
- Konsultoinnin sisällön ja teema-alueiden hallinta
- kansainvälistyminen, Myyntipisteiden kartoittaminen
- Yrityksen kasvattamisen eli organisointi sekä uusien työntekijöiden rekrytointi
- Yrityksen laajentuessa johdon työpanos tulee korostumaan ja lisääntymään. Tuottavuus/myynti tulee kasvamaan huomattavasti

Palveluntuottamiseen liittyvät työtehtävät:

- vähemmällä henkilökuntamäärällä pitää tehdä enemmän ja vaativampia töitä
- Kysyntä kasvaa ja laatu laskee
- Asiakashallinta ja yksilöityjen/räätälöityjen palveluiden tuottaminen
- palvelujen sisältö= mitä tarvitaan ja ostetaan
- vanhusten määrän kasvu lisää hoivapalvelujen tarvetta, työvoima ei riitä niin paljon henkilökohtaisiin kontakteihin, pitää kehittää internet-pohjaista toimintaa
- Vanhusväestön erilaisten palvelujen jatkuva kasvu Yhä vaikeampivammaisten(ja vanhusten) hoivan tarve ja sitä kautta työn erityisosaaminen ja pätevän henkilöstön saanti
- Hoiva- ja hyvinvointipalvelut hajautuvat yhä enemmän pieniin yksiköihin/koteihin. Tarvitaan hoitohenkilökuntaa, joka koostuu moniosaajista. Palvelujen käyttäjien vaatimustaso kasvaa tiedonsaannin (internet) räjähdysmäisesti kasvaessa. Henkilökunnalta vaaditaan kykyä ohjata asiakas luotettavan tiedon/asiiantuntijan luo. Hoitotyön substanssin hyvän hallinnan lisäksi tarvitaan hallinnollista tietoa taloudesta, yhteiskunnan palvelujärjestelmästä, yhteisön toimivuudesta ja pienyksiköiden asukkaiden suhteiden rakentamisesta asuin ympäristön muihin ihmisiin.

- Asiakaspalvelu, projektityö ja asiantuntijapalvelut.
- asumisen tukipalvelut määrällisesti
- Henkilökunnan liikkuvuus lisääntyy ts sitoutuminen vähenee
- Hoitajien vastuut ja työnkuva
- korkeasti koulutetuille entistä enemmän vastuuta

- avustava henkilökunta lisääntyy suhteellisesti
- Avustava henkilökunta lisääntyy
- hoitajien tehtävät
- Hoitotyön tehtävät
- AMMATTITAITOISEN TYÖVOIMAN SAANTI IHAN KENTTÄTYÖHÖN=ASIKASMÄÄRÄ TULEE KASVAMAAN TODELLA PALJON VUOTEEN 2015 MENNESSÄ
- Sairaanhoidolliset tehtävät
- Hoitotehtäviin liittyvää taustatyötä siirtyy hoituhuoneista enemmän asiakaspalvelun puolelle.
- Siirrymme kotipalveluista yhä enemmän laitos- ja toimistosiiivouksiin
- Lähityön henkilöstörakennetta pitää uudistaa, mikä merkitsee ohjaus/hoitotyön ja kotityön sekä muun avustavan työn jakamista uudella tavalla.
- hyvinvointityöntekijä
- Sairaala-apulaisen
- Radiologin työ
- lähihoitajan ja sairaanhoitajan työtehtävät
- toimistotyöntekijät, kuntoutusasiantuntijat
- Hoitotyö, sekä lääkärityö
- Ympäri vuorokautista hoivaa tarvitsevien avun tarve kasvaa
- painottuminen nyt vaikeavammaisten kuntoutukseen. Tulevaisuudessa painottuminen enemmän hyvinvointipalveluihin

- Hierojalta toivottaisiin laajempaa osaamista esim. sairauksista ja niiden synnystä, kehon toiminnasta laajemmin (solutason toiminnasta lähtien), ravinnosta ja sen merkityksestä, liikkumisesta ja myös sen liiallisesta muodosta
- Analyyttisten psykoterapioiden määrä kasvaa
- Kuntoutus ja hieronta
- Kiropraktinen hoito
- Vanhusten kotipalvelut
- Uudenlainen ihmisten ohjaaminen lisääntyy. Työhyvinvointikoulutusten määrä lisääntyy, henkilökohtaisen elämän ja yleensäkin elämänhallinnan ohjaaminen lisääntyy. Ihmiset tarvitsevat kädestä pitäen opastusta. Tämä nykyinen yhteiskuntamalli ei tue oikeanlaista onnellista elämää.
- suuhygienistin toimenkuva laajenee
- erilaiset ryhmäliikuntamuodot
- Erikoishammaslääkäripalvelujen määrä (tarve) kasvaa
- Hammaslääkärin ja hammashoitajan tehtävät
- Lähihoitajien määrä lisääntyy

Muut:

- Kaikki
- Koska kysymyksessä on hoitotyö yrityksessä, joka ei tavoittele kasvua, työt säilyvät kokolailla ennallaan
- mahdoton sanoa
- ei muutu
- Eipä varmaan juuri mikään, alamme käsityötä, ehkä it-jutut kehittyvät
- Ei mikään (emme pysty vastaamaan lisääntyvään kysyntään)
- työtehtävät ei oleellisesti muutu
- Ei merkittäviä muutoksia

Koska (nuorten)koulutus vastasi mielestänne työelämän vaatimuksiin huonosti tai tyydyttävästi, niin voitte esittää kehittämisehdotuksianne koulutuksen vastaavuuden parantamiseen:

Yritysvastaukset

Tietojen ja taitojen lisääminen:

Yleistä:

- Suurempi osuus lääketieteeseen
- Yleissivistävä osuus pitäisi tulla perusopetuksessa. Koulutusohjelmien laaja-alaisuuden takia monet ammatissa tarvittavat tiedot jäävät kovin pinnallisiksi. Ammatissa tarvittavien tietojen ja taitojen varmistaminen on puutteellista. Työnantajalle jää kovin paljon perehdytettävää ja täydennyskoulutustarpeita.
- Ammattikorkeakoulu-uudistus on tuonut huononnusta opiskelijoiden taitoihin minimoimalla käytännön, anatomian ja manuaalisten taitojen tuntimäärät.
- Erikoisalan opintoja tulisi lisätä
- Erityisosaamista antavien kurssien lisääminen koulutusohjelmaan
- NUORTEN LÄHTIESSÄ ESIM. LÄHIHOITAJAKOULUTUKSEEN, OLSI HYVÄ ENNEN KOULUTUKSEN ALOITTAMISTA OLLA PAKOLLINEN ESIM. 3KK TUTUSTUMINEN KO.TYÖHÖN JA SITTEN VASTA KARSITTAISIIN OPISKELIJAT. LIIAN NUORIA KOULUTTAUTUU KO.AMMATTIIN,EIVÄTKÄ KOSKAAN TULE TEKEMÄÄN SITÄ TYÖTÄ.

Ammatteihin liittyvää:

- Kehittämistä on erityisesti kyvyssä ymmärtää asiakasryhmää (kehitysvammaisia) diagnostisesta näkökulmasta. Tällä en tarkoita sitä, että lähihoitajan pitäisi olla lääkäri, vaan pikemmin sellaisen perusymmärryksen kehittämisestä, jonka perusteella on mahdollista arvioida ja ymmärtää asiakkaiden toimintaa ja käyttäytymistä.
- Hierojan koulutus pitäisi olla pidempi jotta kerittäisi käydä näitä lisäosioita: Työharjoittelu pätevässä ohjauksessa oikeissa töissä, Syvällisempää tietoutta kehon toiminnasta (solujen toiminnasta alkaen, hermosto järjestelmän mekanismit, lymfaattinen järjestelmä, energian liikkuminen kehossa) jolloin voi ymmärtää mitä kehossa tapahtuu ja mitä hoidetaan ja miksi. Sairauksien aiheutumissytyt, Ravinto tietoutta myös tietoa hoitavasta ravinnosta. Kalvoston ja nivelien toiminta ja hoito opiskelua. Yrittäjä koulusta enemmän.
- Fysioterapeuttien ja ammattikorkeakoulusta valmistuneiden osteopaattien manuaaliset taidot ovat hälyttävän huonot. Sama ongelma on käsittäkseni jokaisella amk-alalla, joka mitenkään liittyy manuaalisesti tehtävään työhön. Tämä on ollut jo pitkään tiedossa, mutta mitään ei asialle suostuta tekemään.
- Oman toimialan: työn kehittämisen(kuten työnhalaus, esimies coach-palvelut ja prosessikonsultaatit, johdon ja esimiesvalmennukset ja kehitysprojektit) kautta tähtäävät työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet asiakasorganisaatioissa vaatii peruskoulutuksen lisäksi monialaiset erikoistumiskoulutukset sekä pitkän työkokemuksen toimialalla.
- Lähihoitajakoulutus uusiksi eli hammashoitajat valmistuisivat hammashoitajakoulusta niin kuin aikaisemmin. Paljon motivoituneempia ja parempia työssään silloin. Ja opiskelevat näin paljon enemmän hammaspuolen asioita eivätkä jotain yleisaineita
- Hammashoitajien koulutuksen sisällön kehittäminen. Koulutuksessa on palattava takaisin ammattiosaamisen opettamiseen, vaikka koulutusaika pitenisi. Lähihoitajakoulutus on osoittautunut mahdottomaksi kouluttaa riittävä määrä hammashoidon erityisosaajia
- Hammashoitajakoulutuksessa pahin ongelma on opetuksen suuntaaminen kaikkeen muuhun kuin varsinaiseen ammattiaineistoon. Hammaslääkärikoulutuksessa koulutus ei tue potilaan kokonaisvaltaista tutkimusta ja hoitoa
- Lähihoitajakoulutus keskittyy liiaksi toimenpiteiden oppimiseen ja bakteeripelon lietsomiseen. Vuorovaikutustaidot ja ihmisen kohtaaminen kokonaisuutena tuntevana esim. vanhuksena tai lapsena on hukassa. Tehdään vaan hoitotapahtumia ajattelemta ihmisen muita tarpeita.
- Lähihoitajan koulutus ei anna riittävästi valmiuksia kehitysvammaisten ihmisten parissa tehtävään työhön. Vammaisuusopinnojen (erikoistumisopinnot) sisällöt ovat hieman vanhentuneita ajattelumaailmaltaan.
- Lähihoitajilla ensihoidon perusopetus pitäisi olla huomattavasti laajempi. Paluu lääkintävahtimestari-sairaankuljettajatutkintoon olisi hyvä asia.
- Jotkut meillä aloittavat lähihoitajat eivät osaa tehdä asukkaille hoitosuunnitelmia - asukkaiden kokonaisvaltainen hoito on vielä hakusessa. Lähihoitaja koulutus on tällä hetkellä liian monimuotoinen. Monelta eri osa-alueelta raapaistaan pintaa. Vanhustenhoitoon / kehitysvammaisten hoitoon / jne. voitaisiin

täsmäkouluttaa hoitajia (keskityttäisiin koko koulutuksen ajan esim. vanhuksiin - ja tällöin vammaistyön ym. opintojaksot jätettäisiin vähemmälle ja toisin päin).

- Lastensuojelu puoli vaatii erityistä osaamista ja lisää informaatiota, jota tällä hetkellä koulutuksessa ei ole. Lastensuojelulaki, käytännön työ on sellaisia joista nuorilla ei ole käsitystä, nuorten soveltuminen heti koulutusta lastensuojelutyöhön on muutenkin hieman kyseenalaista. ikä ei ole vielä tuonut riittävästi näkökulmia työhön.

Enemmän käytännönharjoittelua:

- Enemmän käytännön koulutusta. Ei oppikirjasta opita kaikkea
- Lähihoitajien koulutus on liian laaja ja pedagogista tietoa-taitoa on heikosti.
- Koulutus tuntuu olevan kovin teoriapainotteista. Käytännön taidot, jopa "maalaisjärki"; tuntuu olevan kateissa.
- Käytännön työ on kuitenkin ensi sijassa toimeen tarttumista, välittämistä ja - mikäli omat taidot/tiedot - eivät riitä, verkostoyhteistyötä; muiden ammattilaisten puoleen kääntymistä.
- Koulutukseen enemmän Työssäoppimista/opettelu itse työelämästä. Nyt jää yrittäjän harteille opettaa nuorta, MITEN TÖITÄ TEHDÄÄN ja mitä tarkoittaa työ. Ei riitä, että osaa työn sisällön, vaan täytyy ymmärtää työn merkitys.
- Harjoitteluajkojen lyhyys ammatti-identiteetin vääristyneisyys opiskelun aikana (lähihoitajat) työelämän vaatimuksien ymmärtämisen parantaminen
- Teorian lisäksi ovat käytännön ohjaus ja psyykinen valmennus ja huolenpito tärkeitä
- Työharjoittelu tarkemmin johdetuksi
- Realistisempi kuva työtehtävistä, käytännön opiskelua lisää.
- Opetusohjelmaan suoraan enemmän konkreettista työskentelyopetusta.
- Nuorilla, vastavalmistuneilla hammashoitajilla on valitettavan usein liian vähän tai ei ollenkaan työkokemusta alalta. Koulutuksessa pitäisi enemmän siirtää voimavaroja työpaikkaharjoitteluun ja jättää "hoitotieteily" vähemmälle. Näillä lähihoitaja-hammashoitajille on usein "suuret luulo" itsestään, joten voi monelle on aikamoinen shokki tajuta oma paikkansa työpaikalla, jossa hammaslääkäri on se joka määrää suunnan ja tahdin.
- Käytäntöä opiskeluun enemmän
- Lisää käytännönläheisyyttä, työharjoittelua
- Työharjoittelut pitäisi olla enemmän ja vähemmän teoreettista tietoa
- Päätösvaiheeseen uusi käytännön jakso, jossa työelämän arki on kiinteästi mukana.
- Lisääntyneen sosiaaliteorian sijalle käytännön harjoitusta. Erilaisista tilanteista ihmisten kanssa selviämisen taitojen harjoittelu yksin lukemisen sijaan. Nuorilla ei ole mitään keinovalikoimia työhön tullessaan
- Enemmän käytännön opetusta esim. oppisopimuksen lisääminen.
- Työharjoittelua enemmän ja useamman työnantajan palveluksessa. Kouluttajiksi ja opettajiksi henkilöitä työelämästä. Monella alalla opettajat eivät tiedä työelämästä mitään.
- Enemmän käytännön taitoja tarvitaan
- Tänä päivänä on huomattavasti vähemmän työharjoitusjaksoja ennen vanhaan verrattuna
- OPISKELUAJALLA VOISI TYÖHARJOITTELUT OLLA PALJON PIDENPIÄ 3-6 KK.
- Opiskeluaikaisten harjoittelujaksojen lisääminen/tehostaminen huomioiden myös työnantajan saaman edun harjoittelijasta
- Koulutukseen lisättävä työharjoittelua ja koulutusta on monipuolistettava.
- Koulutettaville lisää harjoittelujaksoja työelämässä
- Käytännön kokemusta eli työharjoittelua pitäisi tehostaa. Sekä yhteistyö kunnallisen ja yksityisen puolen tiivistää.
- käytännön harjoittelua lisää ja bisneskoulutusta myös mukaan
- Kokemus on suuri osa ammattitaitoa.

Oppilaitos-yritys yhteistyötä:

- Oppilaitosten ja työelämän todellisempi yhteistyö jo opetussuunnitelmien laatimisessa ja koulutuksen painopistealueissa.
- Koulutuksesta vastaavien pitäisi olla tiiviissä yhteistyössä työelämän edustajien kanssa ja myös harjoittelu täytyy suunnitella kunnolla
- Parempi yhteistyö yritysten kanssa. Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen
- Korkeakoulututkinnot saman instituutin alaisuuteen ja siellä erikoistuminen teoriapainotteisuus tai käytäntö.

- Yhteistyötä oppilaitosten ja työnantajien välillä siten, että todelliset työelämätarpeet ja koulutus pysyvät ajan tasalla.

Asenne:

- Nöyryys ja käytöstavat puuttuvat osalta
- Ongelmat eivät ole koulutuksen syy, vaan jo lapsuudessa, kasvatuksessa ja koko suhtautumisessa työhön. Lisäksi nuorilla ei ole riittävää vastuuntuntoa ja sitoutumista vaatimaan työhön. Nuorilla ei myöskään ole riittävää pelisilmää vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön
- Itse ammateista ja sen sisällöstä on kohtuullisesti, jopa osin hyvin tietoa. Työelämän muut perustiedot ja taidot ovat 80-90%:sti täysin poissa hallinnasta: käyttäytyminen, ohjeiden noudattaminen ja säännöt jne. Selvästi näkyy, kun ei olla nuorena kesätöissä, ei osata yhtään työelämän peruskäytäntöjä tai työntekemisen lainalaisuuksia
- Kotitalouspalveluihin on mielestäni ainakin pääkaupunkiseudulla hyvät koulutusmahdollisuudet. Etenkin siivoustyössä työntekijöiden oma työn arvostus on vähäistä ja on vaikea motivoida heitä koulutukseen
- Työpaikoilla on pakko olla jotkut säännöt, vastuuntuntoon kouluttaminen 2. Vanhuksia hoidettaessa täytyy osata tietyt käyttäytymissäännöt, tapakasvatusta

Muut:

- Koulutuksen tulisi elää markkinoiden vaatimusten muutosten mukaisesti
- hyvinvointityöntekijä, onko sellaista koulutusta?
- enemmän monipuolista harjoittelua. oppisopimus antaa suppean kuvan koko alasta
- Koko yhteiskunta on todella murroksessa. Kasvua ei voi enää pitää ensisijaisena. Päiväkoti-ikäiset lapset voivat jo huonosti. Koulut ja vanhemmat pelkäävät ottaa aikuisen otetta ja ohjausta asioihin. Mennään pelkän median ja mainonnan ohjaamana eteenpäin. Kouluissa pitäisi opettaa enemmän liikuntaa ja terveystieteitä. Niitä oikeita asioita joilla elämässä selviää ja pystyy menemään eteenpäin. Vanhemmuus puuttuu. Oppia kannattaisi ottaa esim. steiner pedagogiikasta. Nykyään puhutaan koululaisista ASIAKKAANA! Metsässä ollaan ja pahan kerran.
- Liian tietokonekeskeistä. Tietokone on vain apuväline työssä. Henkilökunta googlaa ja liekö facebookissa. Itse suoritetyö ja asiakaspalvelu jäänyt sivuosaan.
- Moniammattillinen koulutus jossa työhyvinvoinnin näkökulmasta otetaan huomioon työhyvinvoinnin lainalaisuudet kokonaisuudessaan
- ammattitaitoisia henkilöitä koulutetaan liian vähän
- toimimme sen verran erityisellä alalla, ettei suoraa koulutusta ole meidän työtehtäviimme
- Kielitaito ulkomailta tulevilla.

Oppilaitosvastaukset

Käytännön ja teorian kohtaamista:

- työssäoppimisjaksojen lisääminen ja ohjauksen kehittäminen
- työelämänlähtöisyyttä enemmän, työssä oppimisen laadun parantaminen todelliset työelämäntarpeet huomioiva koulutus, ammattilaiset, työelämää osaavat kouluttajat
- työelämän ja koulutuksen tiivis yhteistyö, esim. oppisopimusmuotoisen koulutuksen lisääntyminen myös nuorten ammattiin valmistautumisen vaihtoehtona
- Enemmän työssäoppimista ja työelämäyhteyksiä. Projektit ym. tehtävät tulisi "sijoittaa" tai tehdä suoraan työelämään ja yksiköitä palvelemaan.
- informationen om utbildningen och utbildningens status kunde framhävas, även på nationell nivå. median kunde även ta upp positiva saken från utbildningen och arbetslivet.

Soveltuvuus alalle:

- Ei liian nuorena heti alalle opiskelamaan, vaan jonkinlaisen työharjoittelun kautta. Elämäkokemuksella ja työelämäkokemuksella on suuri paino sos.terv, ja varhaiskasvatuksen työtehtävissä. Kypsyy alalle!
- Tarvittaisiin tiukempi ja tarkempi opiskelijavalinta; lähihoitajakoulutukseen tulee nykyään valituksi opiskelijoita kovin heikoilla oppimisvalmiuksilla. Samoin psykososiaalinen tilanne, elämänhallinta monilla huono suhteessa tulevan työn vastuullisuuteen. Oppimishaasteet ja työelämän osaamisvaatimukset samaan aikaan kasvaneet. Suoraan peruskoulusta tulevat ovat usein liian nuoria ja kypsymättömiä sote-alan opiskeluun. Samaan aikaan paineita kasvattaa paikkamääriä syrjäytymisen estämiseksi, koska paljon nuoria jää II asteen koulutuksen ulkopuolelle ja sote-alalla tarvitaan työntekijöitä. Opiskelun aloitusikä vaatisi kenties

tarkistamista ja sosiaali- ja terveysala ei automaattisesti voi olla se alue, jonne erityisessä syrjäytymisvaarassa olevia ohjataan.

Koska (aikuis)koulutus vastasi mielestänne työelämän vaatimuksiin huonosti tai tyydyttävästi, niin voitte esittää kehittämisehdotuksianne koulutuksen vastaavuuden parantamiseen:

Yritysvastaukset

Lisää tieto-taitoja ja käytännön kokemusta:

- Jotkut meillä aloittavat lähihoitajat eivät osaa tehdä asukkaille hoitosuunnitelmia - asukkaiden kokonaisvaltainen hoito on vielä hakusessa. Lähihoitaja koulutus on tällä hetkellä liian monimuotoinen. Monelta eri osa-alueelta raapaistaan pintaa. Vanhustenhoitoon / kehitysvammaisten hoitoon / jne. voitaisiin täsmäkouluttaa hoitajia (keskityttäisiin koko koulutuksen ajan esim. vanhuksiin - ja tällöin vammaistyön ym. opintojaksot jätettäisiin vähemmälle ja toisin päin).
- lisää lääketiedettä
- Hammashoitajilla työharjoitteluun mennään nollatiedoilla ja työharjoittelupaikan pitää opastaa lähes tulkoon siitä lähtien miten ylipäättään ollaan töissä, mitkä ovat sen säännöt. Aika ei riitä ammatin opetukseen eikä työn ohjaajien kärsivälisyyseen aina. Hammaslääkäreillä tarvitaan lisää käytännön harjoittelua muuallakin kuin terveyskeskuksessa, jossa hoito on liian suppealle sektorille painottuvaa.
- Vastaava päättökoko aikuiskoulutukseenkin
- Koulutuksessa painotettava asiakkaan kokonaisvaltaista huomiointia, konkreettista asioihin puuttumista, yhteistyötaitoja muiden tukiverkoston ja ammattilaisten kanssa. Käytännön työssä harvoin tarvitaan kymmensivuisia projekti- yms. suunnitelmia.
- Motivaatio on kohdallaan, mutta aikuinenkin tarvitsee kokemusta.
- Koulutuksen pitäisi sisältää enemmän käyttäytymistieteiden ja geriatrian osa-alueita
- Erityisosaamista antavan kurssitarjonnan lisääminen
- Lastensuojelulaki, lastensuojelulaitoksen arki ja lapsien moninaiset kohtalot ovat sellaisia joita ei ole kouluissa oikeastaan mitenkään monesti käsitelty
- Koulutukseen lisättävä työharjoittelua ja koulutusta on monipuolistettava.

Asenne kysymys:

- osa uudelleen koulutautuvista ei edes oikeasti halua töihin
- Liika teoria ja liian vähän empaatia/vuorovaikutus ja käsitaitoja
- Aikuiset ovat syrjäytyneet ja alkoholisoituneet lisäksi heillä on monellakin mielenterveydellisiä ongelmia. Miten pitkäaikaistyötön ja joillakin em. oireilla varustettuna pystyy tekemään työtä???? Vastaus on ei mitenkään. Näitä säilömoiteja on Suomenmaa täynnä Amiedu, Edupoli yms. Surkeaa katsottavaa. Ihmiset jotka ovat syrjäytyneet tuolla tavoin, heidät pitäisi ohjata hoitoon, esim. AA, elämäntaidon valmennus yms. ja sitten vasta alkaa katsomaan ammattia yms, missä voi toimia.
- Terveystuohuolohenkilöstö on liian omahyväistä. Omatoiminen aktiivisuus ja toisten työntekijöiden huomiointi puuttuu.
- Itse työtaidot eivät useinkaan ole ongelma. Ongelma on motivaatio = jos ihminen koulutuu aikuisekseen sen vuoksi, että saa jonkun sosiaalivastuksen rajan täyteen, lopputulos ei voi olla hyvä. Pitäisi käyttää enemmän energiaa siihen, mikä työtehtävä ihmistä aidosti kiinnostaa ja motivoi
- Kuten edellisessäkin. Vuorovaikutustaitojen opetusta ja ehkä soveltuvuustestit taas käyttöön

Muut:

- ei ole hakijoita, ei nuoria eikä aikuisia
- hyvinvointityöntekijä?
- Yleensä hieroja koulutuksen hankkivat ovat jo aikuisia jolloin edellä esittämäni parannukset koskevat myös heitä.
- Sama kuin edellä: Kehittämistä on erityisesti kyvyssä ymmärtää asiakasryhmää (kehitysvammaisia) diagnostisesta näkökulmasta. Tällä en tarkoita sitä, että lähihoitajan pitäisi olla lääkäri, vaan pikemmin sellaisen perusymmärryksen kehittämisestä, jonka perusteella on mahdollista arvioida ja ymmärtää asiakkaiden toimintaa ja käyttäytymistä.
- edellä jo kuvasin tilannetta
- yleensä kuten edellä
- Katso edellinen vastaus eli lähihoitajakoulutus uusiksi hammashoitajakoulutukseksi

- Sama kuin edellä
- Hieman samaa kuin edellisessä vastauksessa.
- Kuten vastaus 12
- ks. aiempi vastaus
- Kts. edellinen kohta.
- ks aiempi vastaus
- kts edellinen vastaus
- sama kuin ed. vastaus
- Kts edellinen vastaus
- kts edell. vastaus
- Kuten edellä

OPPILAITOS:

- Kuten edellä, mutta myös ammattitaitoon vaikuttaa työssä jaksamisen henkilökohtaiset tekijät: fyysinen ja henkinen kunto, miten jaksaa työssä, jos ei jaksakaan edes itsensä kanssa; oman kunnon kehittäminen ja ylläpito koulutuksen osana, oikeat työtavat opittava jo koulussa

Minkälaisia täydennys- tai jatkokoulutustarpeita yrityksellänne tulee olemaan seuraavan neljän vuoden aikana?

Oman alan täydennyskoulutukset:

- alan kongressit
- Alan kurssitusta lähinnä
- työssäoppiminen
- Oma koulutus, seminaarit (pakolliset alalla)
- ammatin harjoittamiseen tarvitsee jatkuvaa koulutusta 1-2 kertaa vuodessa
- jatkuva ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen, opiskelu
- Ammatillisen ammattitaidon lisääminen/ ylläpito.
- Ammatillinen täsmäkoulutus, esimerkiksi rtg-kuvantamisessa
- Ammatin erikoisalojen täydentävät koulutukset
- Apollonia hoitaa täydennyskoulutuksemme, puhtaasti ammatillista koulutusta
- ammatillisia täydennyskoulutusseminaareja 4-6/vuosi
- Koko henkilöstö käy ammatillisissa koulutuksissa keskimäärin vähintään 3-4pv/v
- LYHYITÄ KESKITETTYJÄ KOULUTUKSIA.
- Ammattiutkintoon johtavan oppisopimuskoulutuksen lisääminen Ammatillinen täydennyskoulutus koko henkilöstön ja erityisesti asiantuntijatyössä olevien osalta. Laajan asiakastietojen hallintajärjestelmäohjelmiston käyttöönotto
- Kovasti koulutetaan aina väitöskirjoihin asti.
- Henkilökohatsiten kehitymis- ja oppimisvalmiuksien lisääminen.

Esimies, työelämä- tai asiakaspalvelukoulutus:

- Esimieskoulutus, asiakaspalvelu/asiakkuuden hallinta
- Asiakaspalveluun ja myyntiin liittyviä
- Asiakastyö kehittäminen jatkuu intensiivisenä. Koulutus (yliopisto, amk, oppisopimus) jatkuu edelleen.
- työelämän vaatimusten ymmärtäminen ja muuttuminen
- Tiiminvetäjien koulutus
- Esimieskoulutus
- Esimiesten koulutus - Lakisääteiset asiakastyöhön liittyvät koulutukset (EA, lääkehoito, palo-pelastus) - Muut asiakastyön sisällöt (mm. vuorovaikutus, kommunikaatio, haastavat tilanteet, turvallisuus, vammaisuuteen liittyvät erityiskysymykset)
- esimieskoulutus
- Hr osaamisen lisääminen
- Omistajan liiketoimintaopinnot Työntekijöiden suuntautumis- ja erikoistumisopinnot Laadun kehittämiseen liittyvää koulutusta
- työhyvinvointi, johtaminen, yms. iloa ja positiivisuutta olevat koulutukset, nyt aloitan elämäntaidon valmentajan opinnot
- syventävät lisäkoulutus kansainväliseen johtamistyöhön

- työelämäntuntemukseen liittyviä
- erikoistumista eri asiakasryhmiin ja tuotantoalueisiin
- Laaturikoulutus, erilaiset lakimuutoksista (lastensuojelu)
- esimiesvalmennus

Täsmäkoulutus:

- ammattiryhmäkohtaiset suunnatut koulutukset
- Ulkomailta rekrytoitujen sairaanhoitajien oppisopimuskoulutus lähihoitajaksi
- terapeutin koulutus
- neurologisen fysioterapian erikoistumisopinnot, lymfaterapiaopinnot, syventävät tuki- ja liikuntaelinfysioterapian opinnot
- Parantaa hoitohenkilökunnan valmiuksia itsenäisiin hoitotehtäviin ja vastaamaan erikoisalakohtaisiin hoitotyövaatimuksiin
- päihdetyön syventävät opinnot
- Täsmäkoulutusta neuropsykiatrisista häiriöistä.
- Sosiaali- ja terveysalan peruskoulutus sellaisille, joilla sitä ei vielä ole (ns. kokemusasiantuntijoiden muodollisen pätevyyden saavuttaminen)
- Vanhusväestön erityistarpeiden huomioiminen, mm sairaudet Saattohoito Dementia
- muistisairaat, lääkehoidon toteutus, gerontologia
- Osa lähihoitajistamme opiskelee tälläkin hetkellä sairaanhoitajiksi. Osaamisen syventämistä esim. vanhustyön erikoisammattitutkinnon kautta, saattohoitokoulutusta, dementia-koulutusta, lääkehoidokoulutusta, ym. alaan liittyvää. Osa sairaanhoitajista puolestaan suorittaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.
- kehitysvamma alan koulutus
- Saattohoitokoulutus, Koulutusta työssä jaksamisessa
- OLEMME TEHNEET HYVÄÄ YHTEISTYÖTÄ MM.EDUPOLIN JA HAMK:N KANSSA.HEILLÄ MONIPUOLISTA TARJOTAA JA RÄÄTÄLÖIVÄT TARPEIDEN MUKAAN

Yleinen koulutus:

- Koko terveydenhuolto kehittyy joka osaltaan, eli hyvin monipuolista tarvetta. Erityisesti internetin hyväksikäyttö vaatii koulutusta
- Erilaisen osaamisen vahvistamista (pedagoginen dokumentointi, lasten kielelliset erityisvaikeudet).
- Erilaisia manuaalisten taitojen kursseja.
- Ihmisen (kuuluu keho ja mieli) laaja alaisen toimintojen ymmärtäminen kun mielikin voi sairastuttaa ihmistä fyysisesti ja fyysinen sairaus vaikuttaa mieleen, miten paljon myös hyvät lääkkeet voivat aiheuttaa muita oireita tai jopa uuden sairauden jota ei aina ymmärretä että se lähti tuosta hyvästä lääkkeestä
- Tietojen päivittäminen

Muut:

- en osaa vielä sanoa
- Ei erityisiä tarpeita
- ks aikaisemmat vastaukset
- aika vähäisiä.

Koska nuorten/aikuisten koulutus ei vastannut määrällisiä tarpeitane niin toivomme, että voisitte perustella mielipidettänne lyhyesti:

Koulutetaan liian vähän osaajia:

- ammattiosaajia valmistuu liian vähän
- työvoimapula terveydenhuoltoalalla on jatkuva
- Osaajista on pulaa perus hoitotyöhön, joten heitä koulutetaan liian vähän
- Vuosittain valmistuvien määrä ei vastaa lisääntyntä työmäärää ja työmarkkinoilta poistuvia
- Nykyinen lähihoitaja/hammashoitajakoulutus palvelee toimialaamme huonosti. Lähihoitaja-jakso ei käytännössä palvele juuri lainkaan toimialaamme ja varsinaisen ammattialan opetus on täysin riittämätön.
- Kehitysvamma-alalle ei vuosikausiin ole ollut omaa koulutusta (nyt tilanne on ilmeisesti hiukan kohentumassa). Koulutus on järjestetty osana lähihoitajakoulutusta, ilmeisen puutteellisesti kuitenkin.

- Muodollisesti sopivia , siis lähihoitajakoulutuksen käyneitä on tarjolla, mutta laadullisesti osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vajavaisia.
- Koulutustarjonnassa ei ole hoitotyö- tai hoitotekniikkakoulutusta tarveaine- ja hoitolaiteyritysten tarjoamaa niukkaa tarjontaa lukuun ottamatta
- Ala kärsii jatkuvasta rtg-hoitajapulasta. Johtaa siihen, että työntekijöitä houkutellaan toisilta laitoksilta ja työnhakijalla on vapaus valita ja vedättää työehtoja. Tämä tulee laitoksille kalliiksi. Rahallisesti ja jatkuvasti tapahtuvan uusien työntekijöiden sisäänajokuluina.
- Huutava pula kiropraktikoista Suomessa. Suomessa ei ole mahdollista opiskella alalle ja tämä rajoittaa suuresti valmistuneiden määrää.
- Psykoterapeutin työhön ei valmistuta nuorisoasteen koulutuksista
- Ammattialani hyvinvointikouluttaja, ei ole tarjolla riittävästi. Koulututtautua voi yksityisellä sektorilla ja se on kallista verrattuna julkisen rahoituksen piirissä olevaan koulutukseen.

Muut:

- Alan koulutus on suunnattu pääasiassa nuorille, mutta alaa (viittomakielentulkkauksta) on hankala opiskella myöhemmällä iällä ellei ole kielestä jotain kokemusta. Koulutus on myös pitkä (4,5 v.) joka karsii pois aikuisiällä olevia opiskelijoita
- Koulutukseen tulisi sisältää niin kestoaltaan kuin sisällöltään enemmän vaihtoehtoja
- hakijoita ei riittäväst
- Liian tiukka seula pääsyvaatimuksissa
- En pysty vastaamaan kysymyksen aiheeseen josta minulla ei ole tietoa
- kts. edellinen vastaus

Miten kehittäisitte ammatillisen koulutuksen yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä? Mitä uusia yhteistyömuotoja ehdotatte?

Yritysvastaukset

Yhteistyöehdotuksia käytännön harjoitteluun:

- Pakollinen työharjoittelu alan yrityksessä jossa on moni osaamista ja myös vähän pitempää toiminut yritys esim. min. 7-8 vuotta jolloin on tullut käytännön kokemusta.
- Enemmän yhteistyötä, käytännön opetusta, motivointia kyseiseen työhön-se ei välttämättä tule penkillä istuen.
- KÄYTÄNNÖN HARJOITTELUJAKSOJA
- Työssäoppimispaikkojen lisääminen onnistuu vain, jos se ei edellytä kovin paljon työtä vastaanoton "kantahenkilökunnalta";. Ts. opiskelijaan liittyvä raportointia helpotettava kannustavammaksi
- Opettajat ohjaisivat oppilaita etsimään oman koulutuksen esim. kesätyöpaikkoja, ja opettaja antaisi suositukset oikeasti alasta ja kyseisestä työstä kiinnostuneesta nuoresta.
- Työhöntutustumiseen osallistuminen
- Opettajien tulisi päivittää tietämystään käytännön työstä. Ennen opiskelijaksi valintaa tai koulutuksen alkaessa soveltuvaksi toteamisaika. Työelämän asiantuntija mukana.
- Opettajat erkaantuneet työelämästä, joten opettajat harjoitteluihin mukaan mahdollisimman paljon.

Ehdotuksia koulutuksiin:

- Seminaarien /lyhyiden koulutustapahtumien järjestäminen, jolloin työntekijät voisivat kerrata 7 tutustua uusiin menetelmiin ja ehkä tällaiset "tietoiskut" innostaisivat pidempiaikaiseen koulutukseen työn ohessa
- Opetussuunnitelmayhteistyötä Työpaikalle jalkautuvaa koulutusta, esimerkiksi iltapäivä on helpommin irroitettavissa koulutukseen ilman, että välttämättömimmät päivän työtehtävät estyvät
- Alalla on jo hyvä tuottajien ja oppilaitosten yhteistyöverkosto. Jos jotain pitäisi mainita, niin olisi järjestettävä oppilaitosten räätälöityjä koulutuksia suuremmille palvelujentuottajille.

Yritysten näkökulmaa esiin opetuksessa:

- Koulujen olisi oltava paremmin perillä siitä, mitä kentällä tarvitaan ja suunnata koulutusta siihen suuntaan. Tämä näkökulma olisi hyvä olla esillä jo hakuprosessin aikaan niin, että valituksi ei tule vain ”kuntosalijumpanvetäjiä” kun alalle tarvitaan niitä, jotka ovat valmiita sitoutumaan hyvinkin vaikeavammaisten, esimerkiksi kehitysvammaisten kuntoutukseen
- Oppilaitosten tulisi kunnioittaa ja kuunnella, mitä yrityksen työntekijöiltään vaativat.
- OPPILAITOSTEN TULISI KUULLA YRITTÄJIÄ HUOMATTAVASTI ENEMMÄN. OTTAA MEITÄ KERTOMANAAN TYÖSTÄMME JA VIERAILLA TYÖPAIKOILLA. OPETTAJIEN PITÄSI MYÖS JALKAUTUA VÄLILLÄ SIIHEN MITÄ OPETTAVAT TEORIASSA JA HUOMIOIDA, ETTÄ JOKAISELLA TYÖPAIKALLA ON OMAT TAPA TOIMIA, EI OLE YHTÄ JA AINOAA TAPAA TEHDÄ ASIOITA.

Tiiviimpi yhteydenpito ja verkostoituminen:

- Yrittäjien pitäisi päästä kertomaan tarpeistaan. Löytyisikö nuorille esim. mahdollisuus työllistyä jonkun työvoimapankin/ -renkaan kautta usean pienyrityksen avuksi.
- Suorat kontaktit etenkin pk-yrittäjiin, eli yrittäjäverkosto, on suotavaa, yrittäjien tarpeiden tunnistaminen ja sopivan työvoiman myyminen keskeistä.
- Enemmän yhteisiä keskustelufoorumeita vrt. Palveleva Helsinki-hanke
- Projektit yhdessä opiskelijoiden kanssa. Alalla olevien osaajien esittelyt omasta työstään oppilaitoksissa.
- Pienryhmäopetuksen kehittäminen yrityksen ja oppilaitoksen välillä: teoriaopetus oppilaitoksen tiloissa ja käytännön opetus vastaanotolla/sairaalassa
- Meillä on varsin monipuolinen yhteistyö jo nyt oppilaitosten kanssa. Jatkossa yhteisten hankkeiden käynnistäminen enemmän työelämän lähtökohdista ja aloitteesta.
- Yrityksiä vahvemmin mukaan koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen
- hammaslääketieteen opiskelijoiden tutustumiskäynnit yksityisillä hammaslääkärivastaanotoilla

Muita kehittämisehdotuksia:

- Jonkinlainen selvitysryhmä ois hyvä laittaa pystyyn. Paljon kokeneita ihmisiä on jäämässä työelämästä pois eli saataisiin heidän kokemus imuroitua tuleville sukupolville...
- Keskustelevaa koulutusta, prosessioppimista, säännöllistä ja pitkäaikaisempaa koulutusta, psykoterapiaryhmien käyttöä
- koulutusta, luentoja
- Joitakin win-win -pohjaisia, uusia konsteja tarvitaan. Eiköhän alue ole kaluttu jo aika perin pohjin!
- Toisen asteen koulutus pitää ottaa uudistettavaksi kokonaan.
- entisetkin ovat puolitieissä
- En osaa sanoa
- Vaikea arvioida, Koulutus ei Suomessa.

OPPILAITOKSET

Tiiviimpää yhteistyötä ja verkostoitumista:

- Asiantuntijaluentoja alalta, yritysten aktiivinen ”ilmoittautuminen” oppilaitokseen, jos haluavat opiskelijoita yritykseen tai oppisopimuksenn jne. Yritysvierailut sekä työelämään että yritysten vierailut ja esittely oppilaitoksessa Tutkintojen arvioinnissa voisi enemmän ja laajemmin vielä käyttää esim. työnantajien edustajia alalta
- Kummiyrittäjätoimintaa, jolloin yritykset ja muut työyhteisöt sitoutuisivat paremmin koulutukseen ja rekrytointiin. Tiettyjen käytännön asioiden opettaminen työpaikoilla teoriaopetuksen yhteydessä.
- määräaikaisesti sitoutuneita työryhmiä, koulutusprojekteja tms. jatkuvaa oppisopimuksella kouluttamista, jolloin kiinteä suhde palvelee puolin ja toisin
- opettajan ja opiskelijoiden tunnit aidoissa työelämän tilanteissa
- mera information utbildagen och företaget emellan
- Työntekijöiden mahdollisuuksien lisääminen osallistua koulutuksen järjestäjän tarjoamiin koulutustilaisuuksiin (opetussuunnitelmien muutokset yms.)
- Jatkuvampaa yritysten osallistumista yhteiseen kehittämiseen, yritysten kiinnostuneisuutta koulutuksesta ja tulevasta työvoimasta
- Työssäoppimisyksiköiden lisäksi mahdollisuuksien tarjoaminen/”rutiineja” lyhempiin työelämälähtöisesti toteutettaviin opintojaksoihin/projektimaisesti toteutettaviin oppimiskokonaisuuksiin, tapahtumien järjestämiseen yms. oppilaitosten ja työelämän edustajien yhteistyönä.

- Työntekijävaihtoa enemmän yritysten ja oppilaitosten välille

Muut:

- Haluaisin kuulla ja saada tietoon, miten hyvinvointialan yrityksiä ja niiden edustajia saadaan kuulolle siitä, millaista yhteistyötä he oppilaitosten kanssa haluaisivat ja voisivat tehdä. Tuntuu että ainoa konsti, jolla heidät tavoittaa on henkilökohtainen markkinointityö, ts. mennä paikan päälle käymään ja kertomaan tarjonnasta.

OPPILAITOKSET: Minkälaisesta yhteistyöstä ja mistä oppilaitoksista olisitte kiinnostunut?

- Päästä kuulemaan aina välillä, että mitä muut oppilaitokset samalla alalla puuhaavat ja mitä yhteistyökuvioita he ovat työyhteisöjen kanssa kehittäneet.
- överhuvudtaget samarbete, så man vet vad andra gör och tänker, även över språkgränserna
- Kokemusten vaihtoa sosiaali- ja terveysalan oppilaitosten välillä
- Yhteisten opetusaineiden laadun kehittäminen - aikuisoppilaitokset, ja amk- oppilaitosten kanssa ammatillisen osaamisen tiedon ja , asiantuntemuksen vaihtaminen, benchmarking
- verkostoiminen
- Porvoon terveydenhuoltoalan oppilaitos Pääkaupunkiseudun sos.- ja terveysalan oppilaitokset. Esim. opettajien vaihtoa, yhteistä opintotarjotinta esim. valinnaisiin opintoihin.
- sote ja humanistisen ja kasvatustieteiden alan, kaupallisen alan oppilaitoksista. Opintojen valinnaisuuden lisääminen yhteistyön avulla. Asiantuntijavaihdosta
- Pääkaupunkiseudun oppilaitokset, ehkä monialaisestikin
- sosiaali- ja terveysalan oppilaitokset
- Niistä, mitkä antavat saman alan koulutusta ja laajempaa koulutusta kuin oma oppilaitos. Tapaamiset, seminaarit ja sisältöjen ja koulutusten kehittäminen. Ehkä jopa yhteisiä arvioijia ja yhteisiä luennoitsijoita alan yrityksistä jne.

Uudenmaan elinkeino-,
liikenne- ja ympäristökeskus
Asemapäällikönkatu 14
PL 36
puh. 020 636 0070
www.ely-keskus.fi