



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



OSAAMISTARVEKYSELYN RAPORTTI 2018

- **Asiantuntijatalouden kehittämissuunnitelma (ASKO)**

SISÄLLYS

1. Asiantuntijataloden kehittämisohjelma (ASKO)	3
2. Osaamistarvekyselyn taustatiedot.....	3
3. Kyselyyn vastanneiden arviot omasta osaamisestaan.....	4
4. Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutukset esimiesten ja asiantuntijoiden työhön.....	5
4.1 Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden haasteet sote-palveluissa.	6
4.2 Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden mahdollisuudet sote-palveluissa	7
5. Tulevaisuuden osaamistaitoja.....	7
6. Tulevaisuuden täydennyskoulutustarpeita.....	10
7. Keinoja kehittää osaamista tulevaisuudessa	10
8. Esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuudesta	10
8.1 Positiivinen tulevaisuudenkuva	10
8.2 Johtamisen tärkeys.....	11
8.3 Sote- ja maakuntauudistus	11
8.4 Täydennyskoulutus ja sen tarve tulevaisuudessa	12
Yhteenveto.....	12

Osaamistarvekysely

1. ASIANTUNTIJATALODEN KEHITTÄMISOHJELMA (ASKO)

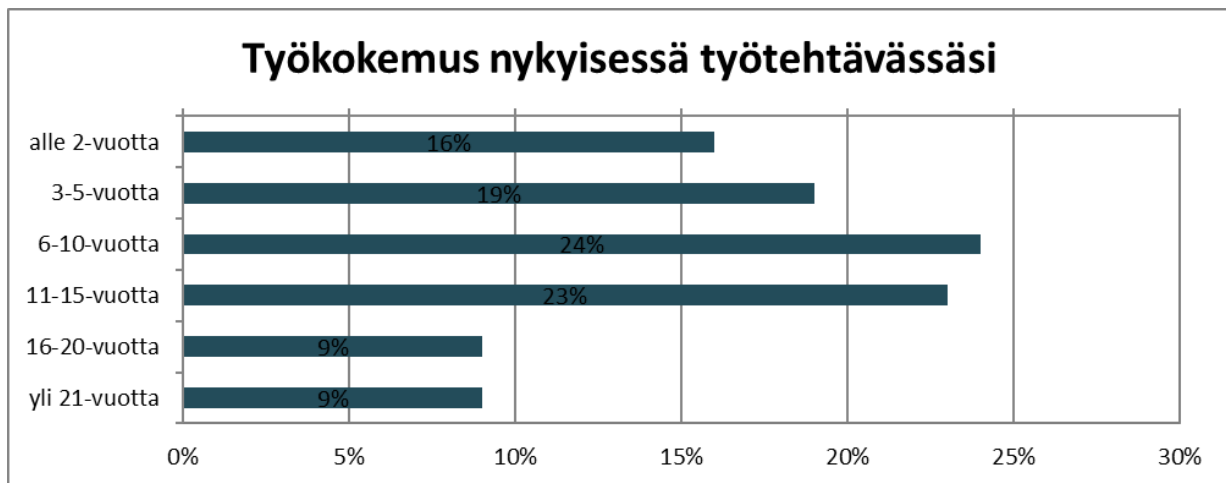
Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö toteutti osaamistarvekyselyn sote- ja maakuntavalmistelussa oleville esimiehille ja asiantuntijoille keväällä 2018. Tutkimuksessa kartoitettiin satakuntalaisten asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä tulevien maakunnallisten uudistusten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

2. OSAAMISTARVEKYSelyn TAUSTATIEDOT

Kyselyyn vastanneista naisia oli (79%) ja miehiä (21 %). Vastaajat olivat iältään 27-65-vuotiaita. Vastanneista suurin osa (83%) toimi esimiestehtävissä.

Nykyisessä työtehtävässä oli työskennellyt alle 5-vuotta 35 %, 6-15-vuotta 47 % ja yli 16-vuotta 18 % vastaajista.

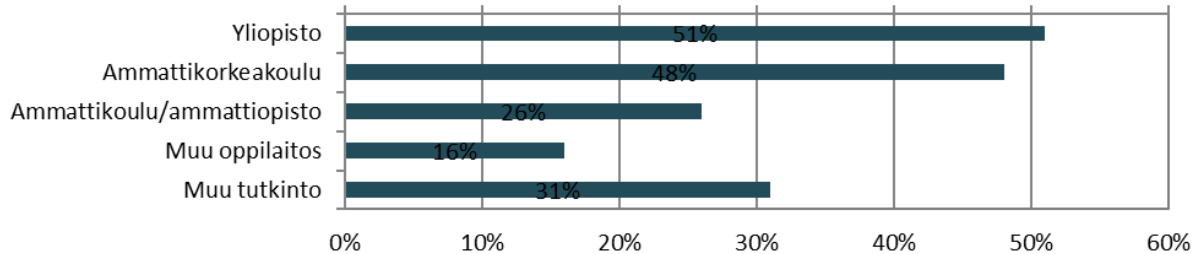
Kuvio 1. Työkokemus nykyisessä työtehtävässäsi



Vastaajista suurin osa oli suorittanut yliopistotutkinnon (51%). 48 % oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon ja 26 % ammattikoulu/ammattiopistotutkinnon.

Kuvio 2.

Millainen on koulutustaustasi? (Rastita kaikki suorittamasi tutkinnot ja täydennä tutkinto tekstikenttään)



3. KYSELYYN VASTANNEIDEN ARVIOT OMASTA OSAAMISESTAAN

Johtamisen taidoista vahvimmit vastajat arvioivat **asiantuntijuuden johtamisen** (71,67%), **tiimijohtamisen** (68,33%), **osaamisen johtamisen** (67,23 %) ja **itsensä johtamisen** (66,67 %). Heikoimmaksi koettiin **osaamisen innovaatiojohtamisessa** (35,29%). Kehittämistä oli myös **talusjohtamisessa ja hallinnon taidoissa** (41,03%), **tietojohdamisen taidoissa** (49,57%), **strategisen johtamisen taidoissa** (52,5%), **prosessijohtamisen taidoissa** (53,45%), **lainsäädännöllisessä osaamisessa** (54,24%) ja **muutoksen johtamisen taidoissa** (55,46%).

Taulukko 1. Vastaajien arvio omasta osaamisestaan seuraavilla osa-alueilla (laskettu yhteen erinomaiset ja hyvät vastaukset prosentteina sekä vastaajien lukumäärä eli N)

Muutoksen johtaminen 55,46 % (N=66)	Osaamisen johtaminen 67,23 % (N=80)	Strateginen johtaminen 52,5 % (N=63)
Asiantuntijuuden johtaminen 71,67% (N=86)	Tiimijohtaminen 68,33 % (N=86)	Innovaatiojohtaminen 35,29% (N=42)
Tietojohdaminen 49,57 % (N= 58)	Talusojohtaminen ja hallinto 41,03 % (N=48)	Lainsäädännöllinen osaaminen 54,24 % (N=64)
Verkosto-osaaminen 61,01% (N=72)	Prosessiosaaminen 53,45 % (N=62)	Itsensä johtaminen 66,67 % (N=78)

Seuraavilla osa-alueilla osaamisessa koettiin puutteita. 75 % (N=90) vastaajista koki **kustannuslaskentaan** liittyvän osaamisen olemattomaksi, heikoksi tai kohtalaiseksi, **inventointilaskennan** osalta vastaava luku oli 86,67 % (N=104), **kirjanpidon ja tilinpäätöksen** osaamisen osalta 80,67 % (N=96), **budjetoinnin** osalta 55,47 % (N=66), **hinnoittelun** osalta 91 % (N=92), **Mittaaminen; suoritusluvut ja tunnusluvut** osalta 60,51 % (N=74), **strategisen johtamisen laskelmat** osalta 80 % (N=98) ja **osto- ja hankintaosaamisen** osalta 71,43 % (N=86).

Osaaminen koettiin vahvana **rekrytoinnissa**, sillä 73,34 % (N=88) vastaajista ilmoitti hallitsevansa siinä tarvittavia taitoja hyvin tai erinomaisesti. **Tiimityöskentelyn** osalta vastaava luku oli 83,47% (N=101), **moniammatillisessa työskentelyssä** 81,82 % (N=99), **asiakaspalveluosaamisessa** 87,6% (N=106) ja **laadun varmistamisessa** 69,75 % (N=83). Kehittämistä osaamisessa oli **kielitaidon** (suomi, ruotsi, englanti) osalta. Vastaajista 54,97 % (N=66) koki kielitaidon heikoksi tai kohtalaiseksi. **Globalisaation** osalta osaamisessa koki puutteita 76,66% (N=92) vastaajista, sillä he kokivat siihen liittyvän osaamisensa olemattomaksi, heikoksi tai kohtalaiseksi. 2 vastaajaa (1,67 %) ei ymmärtänyt, mitä käsite tarkoittaa.

Tietotekninen osaaminen oli hallinnassa joko hyvin tai erinomaisesti 66 vastaajalla (55 %), **vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen** puolestaan 100 vastaajalla (83,33 %). **Esiintymistaidot** olivat vahvat 88 vastaajalla (73,33%). Suullisen viestinnän taidot ilmoitti hyväksi tai erinomaiseksi 90 vastaajaa (75,63 %) ja kirjallisen viestinnän 98 vastaajaa (81,67%). **Neuvottelutaidot** olivat hyvät tai erinomaiset 94 vastaajalla (78,33%). **Opetus- ja ohjaustaidot** kokivat hyväksi tai erinomaiseksi 75 vastaajaa (63,56 %). Osaamisenvajetta oli todettavissa **digitalisaatio-osaamisessa**, koska vastaajista 69,17 % ilmoitti digitalisaatio-osaamiseen liittyvät taidot olemattomaksi, heikoksi tai kohtalaiseksi. Lisäksi 1vastaaja (N=0,83%) ei ymmärtänyt kysymystä. **Markkinointitaidoissa** oli kehittämistä 83 vastaajan mielestä (69,75%). Yksi vastaaja (0,83%) ei ymmärtänyt kysymystä.

4. SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSEN VAIKUTUKSET ESIMIESTEN JA ASIAANTUNTIJOIDEN TYÖHÖN

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia vaikutuksia sote- ja maakuntauudistuksella on esimiesten ja asiantuntijoiden työskentelyyn. Lisäksi selvitettiin, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuus tuo mukanaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että maakunta- ja soteuudistuksella arvioitiin olevan vaikutuksia moniin eri asioihin. Vastaajat arvioivat vaikutuksia olevan erityisesti omaan työhön ja sen sisältöihin sekä tulevaisuuden kuvaan. Oman työn sisällön arvioitiin muuttuvan, työtehtävien uudelleen organisoituvan ja työtehtävien laajenevan. Työn liikkuvuuden arvioitiin lisääntyvän. Muutoksia arvioitiin tulevan erityisesti hallinto- ja esimiesrakenteisiin. Hallinnon arvioitiin etäännyvän kauemmas suorittavasta portaasta, byrokratian lisääntyvän ja alaisten määrän kasvavan esimiestä kohden tarkasteltuna. Työtehtäviä arvioitiin jäävän kokonaan pois. Epävarmuutta koettiin oman työn jatkumisen ja työpaikan olemassaolon jatkumisen suhteen. Epävarmuutta aiheutti myös yleinen epäselvyys asioiden suhteen.

Yhteistyöverkostot ja verkostomainen työskentely arvioitiin lisääntyvän. Monialainen yhdessä johtaminen, kumppanuus ja vertaistyöskentely arvioitiin lisääntyvän. Uudistuksen arvioitiin pakottavan hankkimaan lisää ymmärrystä sosiaali- ja terveydenhuollon uusista järjestämisen tavoista (kuten kumppanuudesta, tiedolla johtamisesta) ja palveluiden asiakaslähtöisyydestä.

Tutkimustarve ja kehittävä työntutkimus arvioitiin lisääntyvän. Täydennyskoulutuksen tarve lisääntyy ja sote-ammattiin valmistuvien kompetenssit muuttuvat ja vaativat koulutuksen muutoksen.

4.1 Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden haasteet sote-palveluissa

Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuteen ja palveluiden tuottamiseen sote-palveluissa arvioitiin liittyvän paljon haasteita. Kumppanuuteen arvioitiin kuitenkin liittyvän enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita. Haasteina nähtiin erityisesti yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin erilaiset lähtökohdat kumppanuuteen, kuten eri organisaatioiden toisistaan poikkeavat toimintatavat, erilainen arvomaailma, erityyppiset johtamistavat ja ansaitalogiikat. Vastauksista ilmeni, että yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta varjostaa ainakin osittain eri sektorien välinen kilpailutilanne, joka estää aidon kumppanuuden syntymistä. Vaikka haasteita nähtiin paljon, suhtautuminen kumppanuuteen oli positiivista ja kumppanuuden arveltiin tarjoavan enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita.

Julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla on omat ominaispiirteet, jotka luovat omat haasteensa kumppanuuteen. Julkista sektoria leimaa vastaajien mukaan luutuneet käytännöt ja professioihin nojaava hierarkia. Yksityinen sektori nähtiin selkeästi voittoa tavoittelevana toimijana ja kolmannen sektorin puolestaan ajateltiin hakevan paikkaansa kumppanuudessa. Kolmas sektori nähtiin kuitenkin voimavarana, jota tulisi hyödyntää aikaisempaa enemmän. Uhkakuvana esitettiin, että kolmannen sektorin kansalaislähtöinen järjestötoiminta uhkaa jäädä uudistusten jalkoihin, jos kehittämistyössä ei sen roolia osata hyödyntää oikealla tavalla. Julkisella sektorilla ollaan vastaajien mukaan selkeästi yksityistä puolta enemmän jäljessä markkinoinnissa ja prosessien hiomisessa, vaikka palvelu julkisella sektorilla on sinänsä ihan hyvätasoista. Yhteisten laatu järjestelmien luominen nähtiin tarpeellisena, mutta niiden kehittäminen haastavana.

Haasteena nähtiin erityisesti toimintakulttuurin muutos, jossa yksityinen, julkinen ja kolmas sektori nähdään tasavertaisina kumppaneina. Haasteena on löytää kumppanuudelle yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Kumppanuudessa oli vastauksien perusteella tärkeää löytää aito kumppanuus, toimivat yhteistyön menetelmät ja laatia yhteiset pelisäännöt sekä sopimukset kumppanuuden tekemiselle. Kumppanuuden todettiin myös rakentuvan luottamukseen, aktiivisuuteen ja sitoutumiseen. Vastauksissa korostui, että kumppanuus rakentuu vahvasti yhteistyön tekemiseen, yhteisiin foorumeihin ja säännölliseen vuoropuheluun.

Palveluiden järjestäminen koettiin haastavaksi yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden keinoin. Vastauksista ilmeni, että tämä toimintatapojen muutos edellyttää ajattelukapasiteetin muuttamista, jossa näkökulma siirretään palvelutuotannosta laajemmaksi kokonaisuudeksi. On tärkeää, että kumppanuuden kautta pyritään tuottamaan mahdollisimman oikea-aikaisia ja laadukkaita palveluita. Palvelujohtaminen ja siihen liittyvät haasteet tulee ratkaista. Kokonaisuuden hallinta palveluiden tuottamisessa on kuitenkin todellinen haaste vastaajien mielestä.

Kumppanuuden johtaminen nousi vahvana haasteena. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden johtamista haastaa erityisesti johtamisen pirstaleisuus. Työnjako- ja vastuu-valta-kysymykset sekä rahoitukseen liittyvät ongelmat haastavia kysymyksiä ratkaistavaksi. Verkostomaisen toiminnan johtaminen on haastavaa, koska suoraa työnjohto-oikeutta ei ole, vaan asiat pitää hoitaa neuvotellen. Tiedonkulku ja siihen liittyvät ongelmat nousivat myös esille vastauksista. Yhteisten tietojärjestelmien yhteensopivuus tuottaa haasteita. Erityisesti tiedonkulun ongelmat ja tietoturvaan tietotekniisiin ratkaisuihin liittyvät haasteet ja ongelmat voivat muuttaa hyvän tahtotilan kankeaksi tai jopa mahdottomaksi toiminnaksi. Yhteistoiminnan johtaminen on haastavaa, koska kuntaa ei voi johtaa kuten yritystä, kuten vastauksista ilmeni

4.2 Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuuden mahdollisuudet sote-palveluissa

Kumppanuus avaa esimiesten ja asiantuntijoiden mukaan lukemattomia mahdollisuuksia, jos kumppanuutta johdetaan oikein. Kumppanuuden nähtiin olevan erittäin hedelmällistä, jos työhön liittyvät kysymykset kyetään ratkaisemaan järkevästi ja toimijat täydentävät toisiaan, eivätkä kilpaile keskenään. Erityisesti kolmannen sektorin rooli nähtiin merkityksellisenä kumppanuudessa. Vastauksista ilmeni, että kolmannen sektorin toivottiin löytävän omat tehtäväkentät palveluiden tuottajana, koska asiakkailta on erittäin myönteinen suhtautuminen kolmannen sektorin palveluihin. Parhaimmillaan kumppanuus synnyttää verkostoja, joissa yksityinen, julkinen ja kolmas sektori toimivat yli sektorirajojen toinen toisiltaan oppien, osaamista jakaen ja asiantuntijuutta vahvistaen. Kumppanuuteen liitettiin mahdollisuus uudenlaisen yhteistyön tekemiselle, jota ei koskaan aikaisemmin ole ollut tällaisessa laajuudessa. Voimavarojen yhdistämisen ajateltiin lisäävän laatua palveluiden tuottamisessa, mutta ennen kaikkea luovan uusia palveluinnovaatioita ja tuovan uusia näkemyksiä sekä toimintatapoja sote-palvelukenttään.

Tutkimustuloksista ilmeni, että kumppanuus antaa mahdollisuuden monitoimijuudelle ja yhteisen sote-palveluverkoston luomiselle. Kumppanuus nähtiin mahdollisuutena räätälöidä palveluja asiakaslähtöisesti. Palveluiden ajateltiin monipuolistuvan, toimintojen tehostuvan ja kustannusten vähenevän, kun löydetään yhteistyön kautta mahdollisimman sujuvat ja toimivat palveluketjut. Vastauksissa korostui, että kumppanuuden toivottiin nopeuttavan hoitoon pääsyä, vähentävän jonoja ja parantavan palveluita laadullisesti. Lisäksi asiakkaiden valinnanvapauden lisääntyminen nähtiin mahdollisuutena, kun asiakkailta on enemmän mahdollisuuksia valita palveluiden tuottajien joukosta jokaiselle asiakkaalle paras mahdollinen. Vastajat ajattelivat, että palveluiden tarjoajien lisääntyessä myös palvelut monipuolistuvat.

5. TULEVAISUUDEN OSAAMISTAITOJA

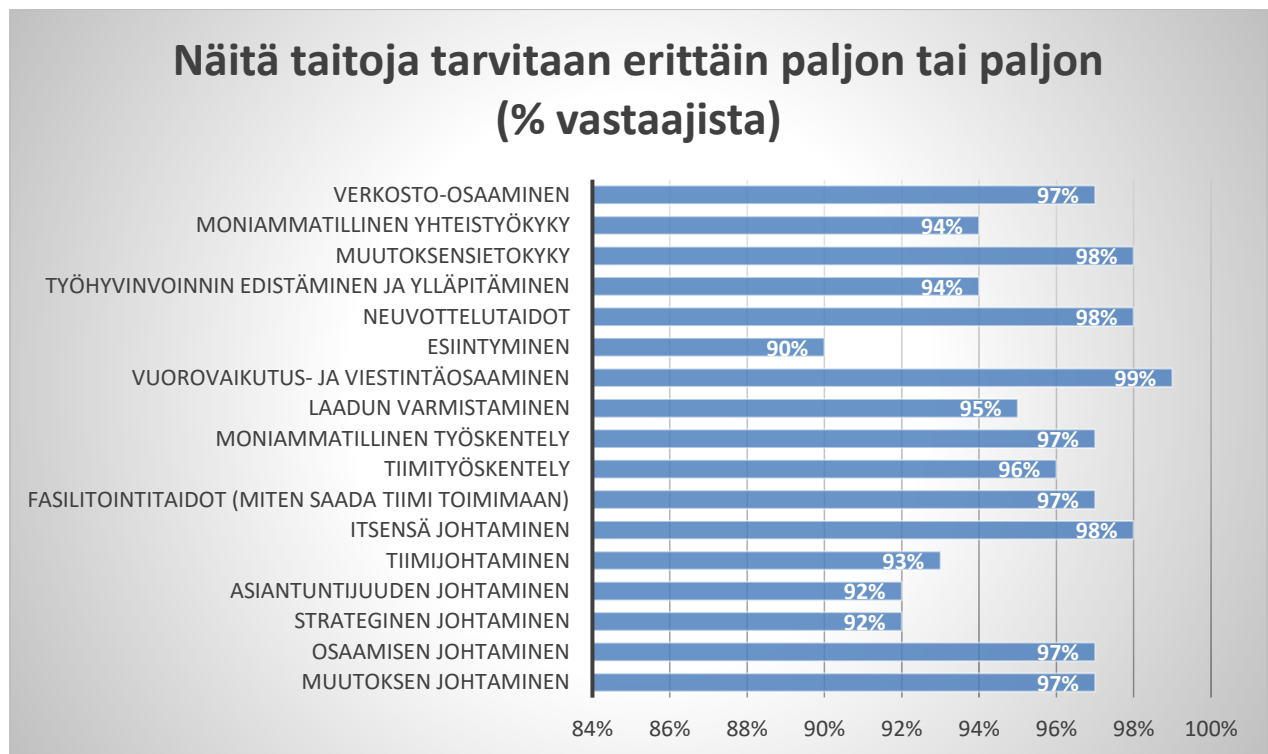
Tutkimuksessa esimiehiltä ja asiantuntijoilta selvitettiin, millaista osaamista ja asiantuntijuutta tulevaisuudessa tarvitaan. Vastauksista ilmeni, että tulevaisuuden

esimies tai asiantuntija on ns. monitoimitaituri, jolta edellytetään laajaa ja moninaista osaamista.

Tulevaisuuden esimiehet ja asiantuntijat tarvitsevat vahvaa osaamista seuraavilla osa-alueilla. Vastaajista 99 % koki tarvitsevansa **vuorovaikutus- ja viestintäosaamisen taitoja**, **muutoksensietokykyä** 98%, **itsensä johtamisen taitoja** 98 %, **neuvottelutaitoja** 98%, **muutoksensietokykyä** 98%, **verkosto-osaamista** 97%, **moniammatillisen työskentelyn taitoja** 97%, **fasilitointitaitoja (eli kuinka saada tiimi toimimaan)** 97%, **kykyä osaamisen johtamiseen, muutoksenjohtamisen 97% ja osaamisen johtamisen taitoja 97%**.

Lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti **tiimityöskentelyn taitoja** (96%), **laadun varmistamisen taitoja** (95%), **moniammatillista yhteistyökykyä** (94%), **työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen taitoja** (94%), **tiimi johtamista** (93%), **asiantuntijuuden johtamista** (92 %) ja **esiintymistaitoja** (90%).

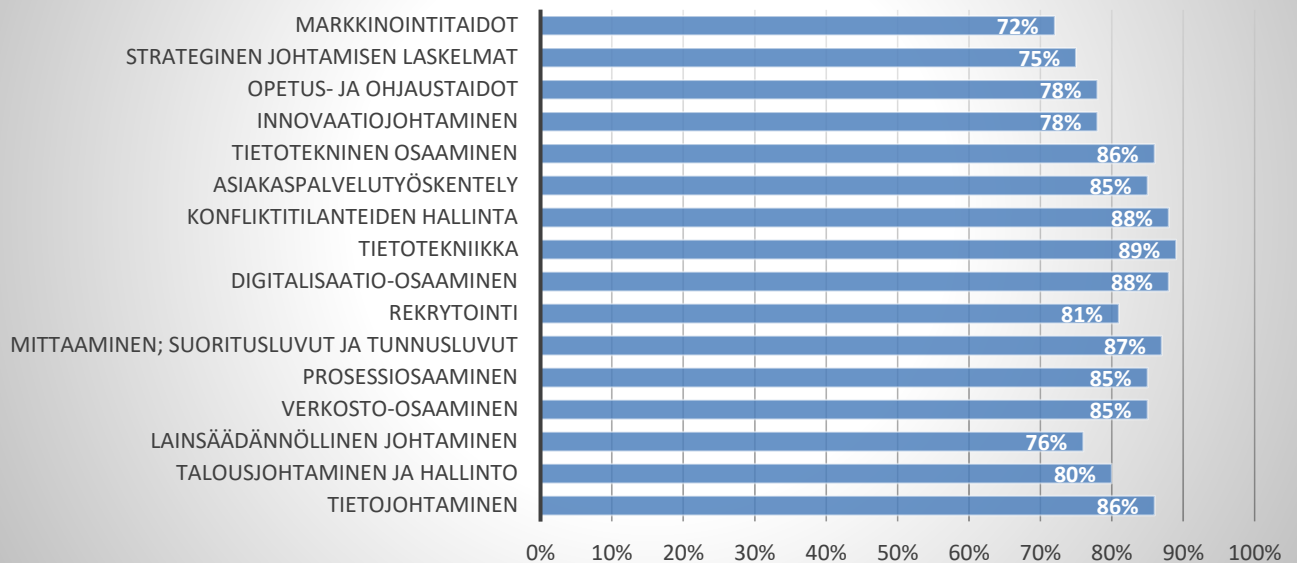
Kuvio 3. Tulevaisuuden osaamistaitoja (% vastanneista vastannut erittäin paljon tai paljon)



Tulevaisuudessa tarvitaan tutkimuksen mukaan vahvasti myös seuraavia taitoja. Tietotekniikkaa ja siihen liittyviä taitoja koki tarvitsevansa 89 % vastaajista. Konfliktitilanteita 88 %, digitalisaatio-osaamista 88%, tietojohdamista 86 %, tietoteknistä osaamista 86 %, asiakaspalvelutyöskentelyä 85 %, prosessiosaamista 85 %, verkosto-osaamista 85 %, rekrytointitaitoja 81 %, talousjohtamista ja hallintoa 80 %, opetus- ja ohjaustaitoja 78 %, innovaatiojohtamista 78 %, lainsäädännöllistä johtamista 76 %, strategisen johtamisen laskelmia 75 % ja markkinointitaitoja 72 %.

Kuvio 4. Tulevaisuuden osaamistaitoja (% vastanneista vastannut erittäin paljon tai paljon)

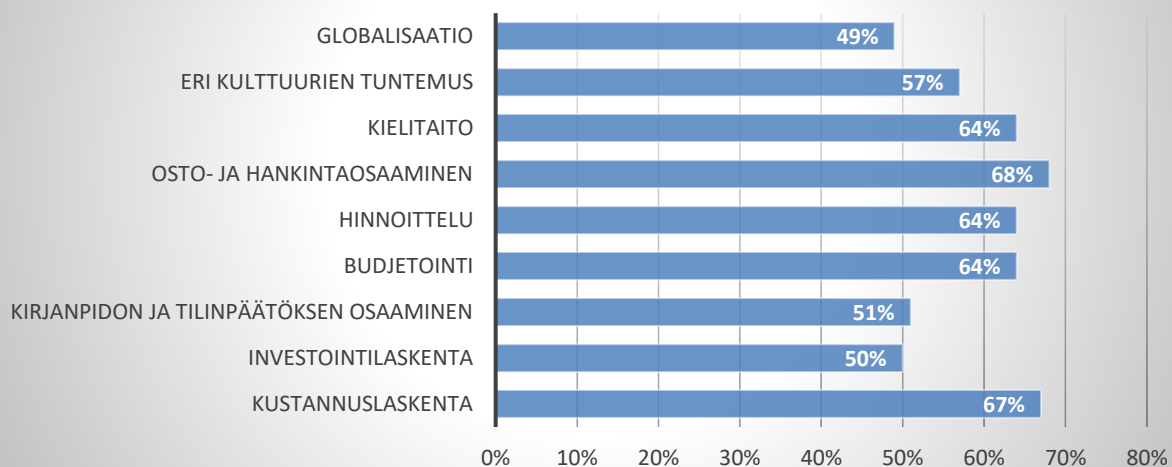
Näitä taitoja tarvitaan erittäin tai paljon (% vastaajista)



Tutkimustulokset osoittivat, että tutkimukseen osallistuneista vain 68 % koki tarvitsevänsä osto- ja hankintaosaamista, kustannuslaskentaa 67 %, budjetointia 64 %, hinnoittelua 64 %, kielitaitoa 64 %, eri kulttuurien tuntemusta 57 %, kirjanpidon ja tilinpäätöksen osaamista 51 %, investointilaskentaa 50 % ja globalisaatio-osaamista 49 %.

Kuvio 5. Tulevaisuuden osaamistaitoja (% vastanneista vastannut erittäin paljon tai paljon)

Näitä taitoja tarvitaan erittäin paljon tai paljon (% vastaajista)



6. TULEVAISUUDEN TÄYDENNYSKOULUTUSTARPEITA

Tulevaisuudessa eniten koulutusta toivottiin saavan talousosaamisesta (56 %) ja johtamistaidoista (47%). Kansainvälinen osaaminen ei noussut tässä tutkimuksessa tärkeäksi täydennyskoulutus-tarpeen alueeksi.

Johtamistaidot	47%
Talousosaaminen	56%
Kansainvälinen osaaminen	19%
Verkosto-osaaminen	34%
Viestintäosaaminen	38%
Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen	40%
Markkinointi	33%

7. KEINOJA KEHITTÄÄ OSAAMISTA TULEVAISUUDESSA

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia keinoja esimiehet ja asiantuntijat näkivät tärkeinä osaamisen kehittämisessä. **Täydennyskoulutus** nousi vahvana keinona kehittää osaamista. Muita keinona olivat **mentorointi, sisäinen koulutus, työkierto, verkostoituminen, johtamisen hyvät käytännöt, tutkintoon johtava koulutus, erilaiset johtamisopinnot ja tehtävä tutkimus- ja kehittämistyö.**

8. ESIMIESTEN JA ASIAANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ TULEVAISUUDESTA

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia asioita vastaajat haluaisivat vapaamuotoisesti nostaa esille. Vastaajat kirjoittivat vastaukset avoimesti ja ne analysoitiin kategorioimalla vastaukset luokkiin. Pääluokiksi nousivat positiivinen tulevaisuuden kuva, johtamisen tärkeys, sote- ja maakuntauudistus ja täydennyskoulutus ja sen tarve tulevaisuudessa.

7.1 Positiivinen tulevaisuudenkuva

Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuuden uudistuksista ja muutostarpeista huolimatta tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti.

"odotan innolla tulevaisuutta, toivottavasti asioissa päästään ripeästi eteenpäin" (vastaus 1.)

7.2 Johtamisen tärkeys

Johtaminen tärkeys sote- ja maakuntauudistuksessa nousi esille tutkimuksessa. Hyvällä johtamisella kyetään saamaan aikaan muutosta. Johtajien osaamiseen panostaminen on tärkeää tulevaisuudessa.

"Johtamisella on suuri merkitys muutosten onnistumiselle ja johtamista tarvitaan aina, rakenteista tai palveluiden sisällöstä riippumatta" (vastaus 2)

"Tärkeää on oikeat ja osaavat ihmiset johtamistyössä. Toivon tulevaisuuden johtamiselta, että johtotehtäviin valikoituu edellä mainituin ominaisuuksin ammattilaisia, mikään työtehtävä ei saa olla "suojatyöpaikka", sillä "jokainen työtehtävä tulee lunastaa" (vastaus 3)

"Liian vähän panostetaan strategiseen asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen sekä erityisesti laadunhallintaan ja vaikuttavuuden arviointiin. Omat joukot kuntoon ja ylimääräinen tehoton sählääminen pois" (vastaus 4)

"Toivoisin kuitenkin, että tulevilla johtajilla olisi hyvät taustajoukot eri alojen osaajia, jotta he voisivat keskittyä enemmän oman alueensa tehtäviin" (vastaus 9)

"Kun työntekijän, esimiehen/asiantuntijan vastuu ja valta ovat tasapainossa niin työ on mielekästä ja voimaannuttavaa ja tuloksellista. Jos on vain vastuuta niin lopputulosta ei synny edes pakottamalla" (vastaus 10)

7.3 Sote- ja maakuntauudistus

Sote- ja maakuntauudistus herätti ajatuksia. Ajatuksista nousi esille sote- ja maakuntauudistuksen hitaus ja asioiden yleinen epäselvyys.

"Toivottavasti eri yksiköt saavat olla oman näköisiään ja persoonallisuus olisi voimavara. Ei tasapäistämistä" (vastaus 5)

"Tarvitaan päätöksiä valtakunnallisella taholla, jotta muutokseen saadaan ryhtiä ja toimintaan voidaan kehittää valtakunnallisten linjauksien mukaisesti" (vastaus 6)

"Sotea ajetaan liian nopeasti kuin "käärmettä pyssyyn." Jos muutos on pelkkää vanhan alas repimistä, se ei ole hyvää ja hallittua. (vastaus 7)

"Pitäisi miettiä millaista johtamiskulttuuria haluamme tulevaan maakuntaan rakentaa. Mitä hyvää nykyisillä organisaatioilla on "repussaan" ja mistä pitää poisoppia. Tätä voisi sparrata

uudistukseen liittyvien organisaatioiden johtoryhmien kanssa. Samalla pitäisi kartoittaa millaisia osajia mieltä löytyy omista joukoista” (vastaus 8)

”Strategia - visio - tavoitteet mittarit, joilla mitataan onko tavoitteisiin päästy tavoitteet on oltava sotealalla muutakin kuin talouslukuja” (vastaus 11)

”Kulttuuri & taide mukana kaikessa, muuten ei homma toimi ihmisten kanssa” (vastaus 14)

7.4 Täydennyskoulutus ja sen tarve tulevaisuudessa

Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuuden johtajat tarvitsevat täydennyskoulutusta.

”Täydennyskoulutuksen lisäksi esimiesten työssäjaksamisen tukena tulee olla työnohjaus” (vastaus 12)

”Esimiehille toivoisin ihan järjestelmällistä koulutusohjelmaa josta sitten voidaan eritasoisille ja taustaisille esimiehille räätälöidä koulutuskokonaisuudet” (vastaus 13)

YHTEENVETO

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli suorittanut joko yliopisto tai ammattikorkeakoulututkinnon, joka ilmentää **korkeaa koulutustasoa esimiesten keskuudessa Satakunnan alueella**. Tutkimukset osoittivat, että Satakunnan alueella esimiehillä on osaamista **asiantuntijuuden johtamisessa, tiimijohtamisessa, osaamisen johtamisessa ja itsensä johtamisessa**. Selkeästi heikoimmat taidot olivat **innovaatiojohtamisessa**. Kehittämistä oli **talousjohtamisessa ja hallinnon taidoissa, tietojohtamisessa, strategisen johtamisen taidoissa, prosessijohtamisessa, lainsäädännöllisessä osaamisessa ja muutoksen johtamisessa**.

Satakunnan alueen esimiehillä ja asiantuntijoilla oli vahvaa osaamista **opetus- ja ohjaustaidoissa, laadun varmistamisessa, rekrytoinnissa, esiintymistaidoissa, neuvottelutaidoissa, moniammatillisessa työskentelyssä, tiimityöskentelyssä, vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa ja asiakaspalvelutyöskentelyssä**.

Tutkimustulosten mukaan eniten puutteita oli **laskentatoimeen liittyvissä taidoissa**. Osaamisen taidot koettiin puutteellisiksi kustannuslaskennassa, investointilaskennassa, kirjanpidon ja tilinpäätöksen osaamisessa, budjetoinnissa, mittaamisessa (suoritusmittarit ja tunnusluvut), strategisen johtamisen laskelmissa ja osto- ja hankintaosaamisessa.

Mielenkiintoinen tutkimustulos oli se, että yli puolet vastaajista arvioi kielitaidon (suomi, ruotsi ja englanti) heikoksi tai kohtalaiseksi. Globalisaatio-osaaminen oli

osaamisen alue, jossa oli kehittämistä, eikä kaikki vastaajat tiedäneet, mitä käsite tarkoittaa. Osaamisen vajetta esiintyi markkinointitaidoissa ja digitalisaatio-osaamisessa. Mielenkiintoinen näkökulma on myös se, että kansainvälisyys, eri kulttuurien tuntemus ja globalisaatio eivät tutkimukseen vastanneiden mukaan ollut myöskään taitoja, joita tulevaisuuden työssä tarvitaan esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmasta kovinkaan painottuen.

Tulevaisuuden esimiehet ja asiantuntijat tarvitsevat vahvaa osaamista seuraavilla osa-alueilla. Tulevaisuuden esimiehet ja asiantuntijat tarvitsevat erityisesti **vuorovaikutus- ja viestintäosaamisen taitoja, muutoksensietokykyä, itsensä johtamisen taitoja, neuvottelutaitoja, muutoksensietokykyä, verkosto-osaamista, moniammatillisen työskentelyn taitoja, fasilitointitaitoja (eli kuinka saada tiimi toimimaan), kykyä osaamisen johtamiseen, muutoksenjohtamisen ja osaamisen johtamisen taitoja.**

Maakunta- ja soteuudistuksella arvioitiin olevan vaikutuksia moniin eri asioihin. Uudistuksilla arvioitiin olevan vaikutuksia työn sisältöön, työn organisointiin, työtehtävien laajenemiseen, työn liikkuvuuden lisääntymiseen ja työtehtävien häviämiseen. Muutoksia arvioitiin tulevan hallinnon rakenteisiin ja esimiesten työskentelyyn. Muutosten arvioitiin aiheuttavan epävarmuutta monin eri tavoin. Epävarmuustekijöinä nostettiin esille epävarmuus oman työn jatkumisesta ja oman työpaikan olemassaolosta sekä asioiden yleinen epävarmuus. Monialainen yhdessä johtaminen, kumppanuus ja vertaistyöskentely arvioitiin korostuvan tulevaisuudessa, koska yhteistyöverkostojen ja verkostomaisen työskentelyn arvioitiin lisääntyvän. Tutkimustarpeen ja kehittäväen työntutkimuksen arvioitiin myös lisääntyvän.

Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välisessä kumppanuudessa nähtiin monenlaisia haasteita. Palveluiden yhteensovittaminen ja palvelukokonaisuuden hallinta nähtiin haasteena sekä palveluiden pirstaleisuus. Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin erilaiset lähtökohdat todettiin luovan omat haasteensa. Kumppanuus ei ole samalla viivalla, esimerkiksi julkinen puoli on jäljessä markkinoinnissa, käytänteet eivät ole hiottuja, prosessit eivät ole yhtenäisiä, vaikka palvelu onkin hyvää. Julkisen sektorin ns. luotuneet käytännöt ja professioihin nojaava hierarkia nousi esille. Erilaiset johtamiskulttuurit ja johtamistavat haastavat sekä johtamisen pirstaleisuus. Kumppanuuden johtaminen ja johtamisvastuut nousivat esille sekä verkostojohtaminen. Selkeinä ongelmina nousi esille, mm. tiedonkulun ongelmat, viestinnän ongelmat, yhteisten vuoropuheluforumien puuttuminen, toiminnan kehittämisen eritahtisuus ja palveluiden pirstaleisuus. Yhteisten laatuksiteerit ja laadunvalvonta nostettiin myös haasteeksi.

Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuus tarjosi monenlaisia mahdollisuuksia sote-palveluiden toimintakentässä. Korostetusti nousi esille, että eri sektorien välisellä kumppanuudella on lukemattomia mahdollisuuksia. Kumppanuuden nähtiin avaavan uusia mahdollisuuksia sote-palveluiden erilaisten toimintojen järjestämiselle. Sen avulla arvioitiin syntyvän uusia palveluinnovaatioita ja mahdollisuudet palveluiden räätälöimiseen. Valinnan vapautta korostettiin. Yhteinen palveluverkosto ja monitoimijaisuus nähtiin mahdollisuutena. Yhteistyön arvioitiin poistavan päällekkäisyyksiä ja tuovan joustoa. Eri sektorien välisessä yhteistyössä palveluiden saatavuuden ja laadun paraneminen nähtiin mahdollisuutena. Kolmannen

sektorin mukana oleminen kumppanuudessa nähtiin positiivisena ilmiönä. Kumppanuuden arvioitiin olevan mahdollisuus hyödyntää kolmatta sektoria palveluiden tuottamisessa aikaisempaa tehokkaammin. Järjestökentän mahdollisuuksien liittäminen kiinteämmin mukaan täydentämään julkisia palveluita ja sujuvoittamaan yhteistyötä on mahdollisuus. Kumppanuuden kautta arvioitiin osaamisen ja asiantuntijuuden lisääntyvän sekä työntekijöiden työllistymisen parantuvan uusien työmahdollisuuksien syntyminen pohjalta. Kumppanuuden etuna nähtiin voimavarojen yhdistäminen. Yksityisellä puolella todettiin olevan paljon hyviä innovaatioita ja kehittämisajatuksia, joka on nähtävä mahdollisuutena eri sektorien välisessä kumppanuudessa.

Tärkeitä keinoja kehittää omaa osaamista tulevaisuudessa olivat **täydennyskoulutus, mentorointi** (erityisesti ryhmämuotoinen), **sisäinen koulutus, työkierto, työnohjaus, verkostoituminen, johtamisen hyvät käytännöt, tutkintoon johtava koulutus, johtamisopinnot** kuten PD (MPD) ja **tutkimustyö**.

Tulevaisuudessa toivottiin saavan koulutusta talousosaamisesta ja johtamistaidoista. Esimiehille toivottiin koulutusohjelmaa, josta voidaan räätälöidä eritasoisille ja taustaisille esimiehille koulutuskokonaisuuksia. **Tutkimuksessa tuli esille, että johtamisella on suuri merkitys muutosten onnistumiselle ja johtamista tarvitaan aina rakenteista ja sisällöstä riippumatta.** Tärkeänä pidettiin sitä, että oikeat ja osaavat ihmiset ovat johtamistyössä. Tulevaisuuden johtamiselta toivottiin, että johtotehtäviin valikoituu tutkimuksessa mainittujen ominaisuuksien ammattilaisia, eikä mikään työtehtävä saa olla "suojatyöpaikka", sillä jokainen työtehtävä tulee lunastaa. Tulevaisuudessa pitäisi panostaa strategiseen asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen ja laadunhallintaan sekä vaikuttavuuden arviointiin. Kun työntekijän ja esimiehen/asiantuntijan vastuu ja valta ovat tasapainossa, niin työ on mielekästä ja voimaannuttavaa sekä tuloksellista. Jos on vain vastuuta, ei lopputulosta synny edes pakottamalla. Tarvitaan päätöksiä valtakunnallisella tasolla, jotta muutostyö saa ryhtiä ja toimintaa voidaan kehittää valtakunnan linjausten mukaisesti. Sote-alalla oltava muutakin kuin talouslukuja. Tarvitaan selkeä strategia, visio ja tavoitteet. Pitäisi miettiä tarkkaan, millaista johtamiskulttuuria haluamme tulevaan maakuntaan rakentaa. Mitä hyvää nykyisillä organisaatioilla on "repussaan" ja mistä pitää poisoppia. Tätä voisi sparrata uudistukseen liittyvien organisaatioiden johtoryhmien kanssa. Samalla voitaisiin kartoittaa, millaisia osajia omista joukoista löytyy. On tärkeää, että yksiköt saavat muutoksista huolimatta olla oman näköisiä ja persoonallisuus oltava voimavara myös tulevaisuudessa. Ei saa olla liikaa tasapäistämistä.