



# OSAAMINEN, JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO SOTE-ALAN MURROKSESSA

– Uusia palveluja, uusia yhteistyön tapoja,  
uusia toimintaorganisaatioita

## SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUT MUUTTUVAT

Uusia osaamistarpeita johtamiseen, hallintoon,  
osaamiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen  
ja asiakastyöhön

### ODOTETTAVISSA ORGANISAATIOISSA JA TYÖYHTEISÖISSÄ

– rohkeutta, uudistusmyönteisyyttä,  
osaamisen kehittämistä

Uudistukset ja muutokset liittyvät toisiinsa. Rakenteita uudistetaan, osaamisvaatimukset, eri ammattilaisten yhteistyön tekemisen tavat ja johtaminen muuttuvat.

Moniammatilliset työyhteisöt lisääntyvät ja tarvitaan uudenlaista osaamista johtamiseen.

Hajautettu, eri paikoissa toimiva työyhteisö tarvitsee uusia välineitä ja toimintatapoja sekä työyhteisöviestintään, keskinäiseen vuorovaikutukseen että johtamiseen. Työntekijöille tarvitaan tahtoa, taitoa ja osaamista työskennellä eri ammattilaisten kanssa, yli perinteisten yksikkö- ja toimialarajojen. Palveluprosessia tulee tarkastella lähtökohtaisesti asiakkaan ja potilaan näkökulmasta, ei niinkään työntekijän omaa substanssia tai koulutusalaan painottaen. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää.

Henkilöstön rooli ja osaaminen muutoksissa korostuu entisestään. Työntekijöiden osuus oman työn ja työyhteisönsä kehittäjänä voimistuu. Työyhteisöjen uudistuessa on mahdollisuus myös löytää uudenlaisia vaikuttamiskanavia. Työntekijöiden rohkaiseminen oman työnsä uudistamisessa antaa mahdollisuuden työn ja palvelujen laaja-alaiseen kehittämiseen.

**Aineisto:** COPE haastatteluaineisto kerätty 2016–2017.  
Lähi-, keski- ja strategisen tason johtajia sekä työntekijöitä yht. 150.

### ODOTETTAVISSA VALTIONHALLINNOSSA

– uudenlaisia toimintatapoja  
ja ohjausmuotoja

Ministeriöiden välillä syntyy uudenlaisia tietotarpeita ja uudenlaisia sote-palvelujen ohjausmuotoja ja ohjauksen välineitä. Uudet tilanteet tuovat myös mahdollisuuksia uudenlaiseen osaamisen vaihtoon ja urapolkuihin sekä eri ministeriöiden välillä että ministeriöiden ja alueellisten organisaatioiden välillä.

Ministeriöiden yhteistyö edellyttää – ja mahdollisesti myös muodostaa – uudenlaisia, ministeriörajat ylittäviä yhteistyön muotoja.

Valtiontalouden tarkastusviraston tuottaman tiedon merkitys lisääntyy. Vaikuttavuuden arviointi ja sitä koskevan tiedon tuottaminen korostuvat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksissa. Sekä päätöksenteossa, johtamisessa että toiminnassa on tärkeää ottaa uusi tieto käyttöön.

**Aineisto:** 22 ministeriö-, keskushallinto- ja työnantajajärjestöjen haastattelua, 2016–2017

” Ministeriöiden yhteistyö  
edellyttää – ja mahdollisesti myös  
muodostaa – uudenlaisia, ministeriörajat  
ylittäviä yhteistyön muotoja. ”

#### YHTEYSTIEDOT:

COPE osahanke – Johtaminen, hallinto ja päätöksenteko  
Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos:  
**Vuokko Niiranen, Sanna Laulainen ja Joakim Zitting**  
Sähköpostit: etunimi.sukunimi@uef.fi

**COPE** Osaavan työvoiman  
varmistaminen sosiaali- ja  
terveydenhuollon murroksessa

