

Työvoiman saatavuuden turvaaminen kehittyvälle ja kasvavalle sosiaali- ja terveysalalle

Työvoimafoorumien näkemyksiä ja toimenpide-ehdotuksia



Tahtotila

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteistyö varmistaa osaavan, aktiivisen ja sitoutuneen ammattihenkilöstön saatavuuden, alalla pysymisen sekä osallistumisen alan kehittämiseen.

Tämä strategiaraportti on julkaistu osana työ- ja elinkeinoministeriön HYVÄ -Hyvinvointihanketta Helsingissä 9.3.2011.

Raportin valmistelijoina ja allekirjoittajina ovat:

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry / Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry / Tehy ry
Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry / Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry
KT kuntatyönantajat ry / Sosiaalialan Työnantajat ry / Terveyspalvelualan Liitto ry
Opetus- ja kulttuuriministeriö / Sosiaali- ja terveysministeriö / Työ- ja elinkeinoministeriö

*Strategiatyötä on ollut mukana tekemässä myös maineen johtamiseen ja työnantajakuvaan erikoistunut T-Media Oy. T-Media on osa TAT-ryhmää ja edustaa Suomessa Reputation Institutea.
www.t-media.fi*

Prologi

Sosiaali- ja terveydenhuolto on yhteiskuntamme kriittinen menestystekijä.

Kansalaisten terveys, toimintakyky ja sosiaalinen hyvinvointi heijastuvat suoraan terveys- ja sosiaalipalveluiden käyttöön. Työntekijöiden motivaatio ja toimintakyky ovat työelämän ja kansakuntamme tuottavuuden ja menestyksen perusta. Hyvinvointia sekä sosiaalisesti kestäväää talouskehitystä syntyy työn kautta.

Tilastokeskuksen tilastot osoittavat, että sosiaali- ja terveyspalvelut ovat maamme suurin työllistäjä. Vuoden 2010 lopussa alalla työskenteli yhteensä 380 000 henkilöä. Tämä vastaa yli 15 prosenttia koko työllisestä työvoimastamme, ja kasvu näyttää jatkuvan: Opetushallituksen Koulutus- ja työvoiman kysyntä 2020 -raportin mukaan alan koulutustarpeen prosentuaalinen kokonaislisäys on valitusta kehitysmallista riippuen 15-20 %. Tämä tarkoittaisi alan työllisten määrän nousua reilulla 52 000 – 65 000 henkilöllä. >>



>> Työvoimafoorumiin osallistuneiden tahojen yhteisenä tavoitteena on ollut luoda uutta positiivista virtaa sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman saatavuudesta käytävään keskusteluun. Alan vetovoimaisuuteen ja työvoiman saatavuuden varmistamiseen voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Tarvittavat vaikuttamisen kanavat ja keinot ovat sinällään jo olemassa, mutta toimialan kasvun ja toimintaympäristön muutoksen tuomat haasteet ovat niin suuria, ettei mikään taho selviä niistä yksin. On puhallettava yhteen hiileen.

Tämän prosessin myötä keskeiset toimijat – ministeriöt, yksityiset ja julkiset työnantajat, koulutuksen järjestäjät ja keskeiset palkansaajajärjestöt – ovat pohtineet asiaa ensimmäistä kertaa saman pöydän ääressä. Tähän mennessä kukin taho on tehnyt hyvää työtä asian eteen omassa piirissään. Päämääränä on löytää sidosryhmien keskinäisen työn kautta uusia oivalluksia ja tuoreita keinoja osaavan ammattihenkilöstön saatavuuden, alalla pysymisen ja työurien pituuden varmistamiseksi. Vain näin voidaan tyydyttää kansalaisten palvelutarpeet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja taloushaasteiden täyttämässä tulevaisuudessa.

Strategiatarkastelu on jaettu kuuteen toiminnalliseen osioon. Kuhunkin osioon on pyritty löytämään keskeinen strateginen tavoitelinjaus ja kehittämään yhteisillä keskusteluilla konkreettisia toimenpiteitä, jotka edesauttavat työvoiman saatavuuden varmistamista. Tavoitteena on evästää toimijoita aikaisempaa tiiviimpään yhteistyöhön.

Strategiatarkastelun kuusi osiota



Tavoitetila vuoteen 2015 mennessä

Osaavan työvoiman turvaamisen keskeisiä keinoja hyödynnetään aktiivisesti. Eri osapuolet tekevät menestyksellistä rajapinnat ylittävää yhteistyötä alan ja sen vetovoiman kehittämisessä. Vaikuttavammalle ja asiakaslähtöisemmälle sosiaali- ja terveysalalle riittää osaavaa ammattihenkilöstöä.

1. ALAN VETOVOIMAISUUS

Sosiaali- ja terveysalan vetovoiman kasvattaminen on kriittinen menestystekijä. Ala joutuu jo lähivuosina entistä kovempaan kilpaan osaavasta työvoimasta. Taustalla on alan työvoimatarpeen kasvun kanssa samanaikaisesti tapahtuva voimakas eläköityminen ja nuorisoikäluokkien pieneneminen. Osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö on kasvavan sosiaali- ja terveysalan tärkein voimavara.

Vetovoimatyö on haasteellista

Tällä hetkellä alan vetovoima on keskimäärin hyvällä tasolla, mutta se ei jakaudu tasaisesti alan sisällä eri ammattien ja työalojen kesken. Haasteita on myös tasaisemman sukupuolijakauman saavuttamisessa, alalla pysymisessä sekä alan eri ammatteihin hakeutuvien elämänhallintakykyjen varmistamisessa. Nuorison muuttuneet odotukset työelämän suhteen lisäävät paineita alan vetovoimaisuuden jatkuvaan kehittämiseen sekä heijastuvat esimiestyöhön ja organisaatioiden toimintaan. Uudet sukupolvet odottavat työltään eri asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. Työ ei ole enää vain työtä, vaan tapa toteuttaa itseään.

Vetovoimatyön tärkeät kohderyhmät

Nuorisoasteen koulutus on määrällisesti isoin väylä alan ammattitaidon ja osaamisen hankkimiseen. Alan nuorisoasteen koulutuksen vetovoimaa ja aloituspaikkamääriä tulee kasvattaa, mutta pelkällä nuorisoasteen koulutuksella ei kuitenkaan voida täyttää koko työvoimatarvetta. Vetovoimatyössä tuleekin aktiivisesti huomioida myös alan vaihtajat, aikuiskoulutus ja maahanmuuttajat sekä rekrytointi ulkomailta.

Apua alalle palaajista sekä aikuis- ja työvoimakoulutuksesta

Alan koulutuksen jo saaneiden, mutta muilla aloilla tai ulkomailla työskentelevien tuhansien osaajien kiinnostuksen uudelleen herättäminen on iso haaste. Alalle paluun mahdollistaminen, aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja sen aktivointi sekä joustavat opiskelupolut ovat oleellinen osa alan vetovoimatyötä.

Työelämässä tapahtuvat rakenteelliset muutokset mahdollistavat myös työvoiman saamisen aikuiskoulutuksen ja työvoimakoulutuksen keinoin sellaisilta aloilta, joiden nykyisille osaajille ei ole riittävässä määrin töitä. Kaikissa koulutusmuodoissa alalle soveltuvuuden arviointi on oleellista koulutusresurssien optimaaliseksi hyödyntämiseksi ja alalla pysyvyyden varmistamiseksi.

Työperäinen maahanmuutto ja monikulttuuriset työyhteisöt vahvuustekijöinä

Työvoimarekrytointia on tarkoituksenmukaista ulottaa myös maanrajojen yli ja edistää ulkomaalaistaustaisen työvoiman saantia. Samalla tulee luoda riittävät edellytykset tulijoiden yhteiskuntaan integroitumiselle ja suomen tai ruotsin kielen haltuunotolle. Työyhteisöllä on tärkeä rooli monikulttuurisuuden edistämisessä ja integroitumisen onnistumisessa.

Hyvät työllistymismahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön kiinnostavat

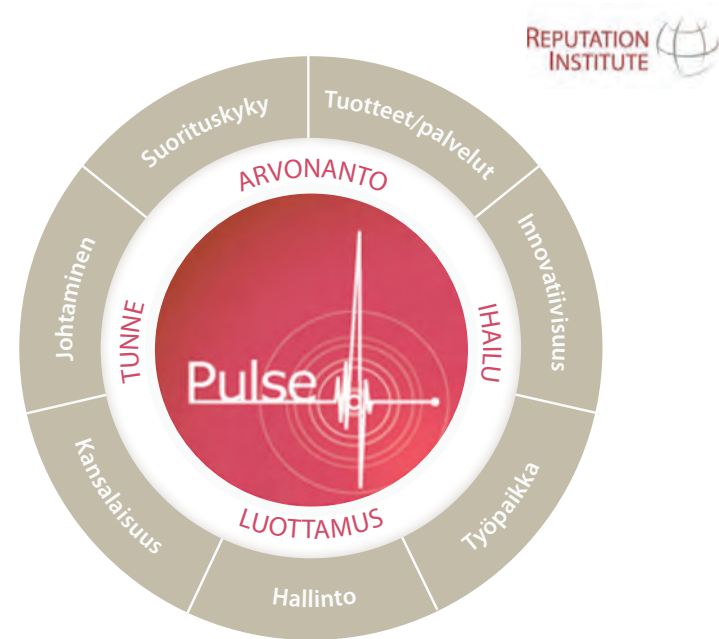
Oleellimmat valtit vetovoiman kehittämiseen löytyvät alan tunnistetuista vahvuuksista: työ on merkityksellistä, ihmisläheistä ja mielekästä. Alalla on myös paljon erilaisia työtehtäviä ja mielenkiintoisia ammatteja, hyvät työllisyysnäkökymät sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja omaan urakehitykseen. Kasvava ja monipuolistuva ala tuo mukanaan useampia vaihtoehtoja työnantajan valintaan ja tarjoaa mahdollisuuksia myös yrittäjyyteen.

Tällä hetkellä alan medianäkyvyydessä korostuvat muutamit yleisimmät ja perinteisimmät ammattiryhmät ja usein työn vaativuus. Alasta pitäisi pystyä antamaan nykyistä monipuolisempi ja ajantasaisempi kokonaiskuva. Oleellista on positiivisten asioiden esiintuominen kohderyhmää kiinnostavalla tavalla.

Sosiaali- ja terveysalan työ on merkityksellistä, ihmisläheistä ja mielekästä.

Vetovoimaisen toimialan ja hyvän työnantajakuvan monet kasvot

Vetovoimainen toimiala ja sen yksittäinen työpaikka kiinnostavat osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Samalla se on vetovoimainen myös asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmista: kun henkilökunta on motivoitunutta, on palvelujen laatu korkeatasoista sekä vaikuttavaa. Onnistuneet palvelukokemukset vaikuttavat myös vetovoimaan: maine syntyy kaikissa kohtauksissa. Positiivista julkisuuskuvaa tulisikin kehittää kokonaisuutena. Toimialan korkea ja kilpailukykyinen vetovoima on mahdollista saavuttaa pitkäjänteisen kehittämisen ja kaikkien osapuolten hyvän yhteistyön tuloksena.



Reputation Institutuen maineen mittaamisen malli tarkastelee mainetta seitsemän eri ulottuvuuden kautta:

<i>Tuotteet/palvelut</i>	<i>Ala tarjoaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluja</i>
<i>Innovatiivisuus</i>	<i>Ala on innovatiivinen – tuottaa tai myy innovatiivisia tuotteita tai on kekseliäs toimintatavoissaan.</i>
<i>Työpaikka</i>	<i>Ala on houkutteleva työpaikkana – kohtelee henkilökuntaansa hyvin</i>
<i>Hallinto</i>	<i>Ala on vastuullinen – toimii eettisesti ja on avoin ja läpinäkyvä toiminnassaan</i>
<i>Kansalaisuus</i>	<i>Ala on hyvä kansalainen – se kannattaa hyviä asioita ja on ympäristöystävällinen</i>
<i>Johtajuus</i>	<i>Alalla on vahvaa johtajuutta – johtajat ovat näkyviä ja yksiköitä johdetaan tehokkaasti</i>
<i>Suorituskyky</i>	<i>Alalla on korkea suorituskyky – tuottaa hyviä tuloksia</i>

Sosiaali- ja terveystalouden vetovoimaisuuteen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Mielekäs, ihmisläheinen ja merkityksellinen työ
- Alalla paljon erilaisia työtehtäviä ja lukuisia mielenkiitollisia ammatteja
- Monipuoliset opiskelumahdollisuudet kaikilla koulutusasteilla

Heikkoudet

- Alan vetovoima ei jakaudu tasaisesti eri ammattien ja työalojen kesken
- Työn henkinen ja fyysinen raskaus
- Harjoittelupaikkojen ja ohjauksen riittämättömyys
- Vanhat työkalut imagotyössä, liian perinteinen kuva korostuu

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Ala monipuolistuu ja kasvaa sekä tarjoaa erinomaiset työllisyysnäkymät
- Mahdollisuus osa-aikatyöhön ja työnkiertoon
- Uusi tekniikka ja uudet toiminta- ja oppimisympäristöt lisäävät vetovoimaa
- Monipuolistuva palvelujen tuotantoverkosto tuo alalle uudenlaisia työpaikkoja ja mahdollistaa yrittäjyyden aikaisempaa paremmin

Uhat

- Hakijoiden motivaatio ja alalle soveltuvuus heikkenee opiskelijapaikkamäärien kasvaessa
- Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sitouttaminen työyhteisöön ja Suomeen ei onnistu
- Ennakkoluulot ulkomaalaistaustaisia kohtaan
- Kuntatalouden kehitys ja rahoituksen riittävyys

Strateginen linjaus:

Alan vetovoima rakennetaan systemaattisena yhteistyönä. Keskeistä on positiivisen toimialakuvan luominen aktiivisen viestinnän ja arjen tekemisen laadun kautta.

Toimenpiteet alan vetovoimaisuuden hyväksi:

1. Alan toimijat tekevät vetovoimatyötä ja opiskelijarekrytointia nykyistä tiiviimmässä yhteistyössä ja systemaattisemmin. Hyödynnetään uusia kanavia ja näkökulmia sekä positiivista otetta vetovoimatekijöiden viestinnässä.
2. Työpaikat ja koulutuksen järjestäjät tiivistävät yhteistyötä kaikilla tasoilla. Lisätään työpaikoille työelämään tutustumisjaksoja (TET), ammatillisen koulutuksen työssäoppimapaikkoja ja korkeakoulutuksen harjoittelupaikkoja sekä niihin liittyvää ohjausta ja ohjaajien koulutusta.
3. Viestinnässä ja koulutuksessa nostetaan esille alan tuomat mahdollisuudet yrittäjyyteen.
4. Kannustetaan työnantajia oman työnantajakuvansa jatkuvaan kehittämiseen. Luodaan työnantajaliittojen sivuille asiaa varten materiaalia ja nostetaan esiin vetovoimaisia työnantajia. Viestitään palkansaajajärjestöjen kautta työpaikoille, että jokainen työntekijä on oman organisaationsa ja työnsä paras markkinoija.
5. Työntekijöitä rekrytoitaessa maan rajojen ulkopuolelta, tulee luoda riittävät edellytykset suomen tai ruotsin kielen haltuunotolle.

*Alan koulutustarpeen kokonaislisäys on
valitusta kehitysmallista riippuen 15-20 %.
Tämä tarkoittaisi alan työllisten määrän
nousua reilulla 52 000 – 65 000 henkilöllä
vuoteen 2020 mennessä.*

2. OSAAMIS- JA KOULUTUSTARPEEN ENNAKOINTI

Ennakoinnin merkitys korostuu, kun työiässä olevien kansalaisten määrä vähenee, kilpailu työvoimasta kovenee ja alueellinen kehitys sekä toimialojen kasvu kehittyvät eri suuntiin. Erityispiirteenä hoito- ja hoiva-alalla on palvelutarpeiden lisääntyminen, joka haastaa etenkin alan koulutuksen. Koulutuksen oikea kohdentaminen ja koulutuksen tuoman osaamisen tarkoituksenmukaisuus on keskeistä niin yksilön hyvinvoinnin ja menestymisen kuin myös kansantalouden, yritysten ja julkisyhteisöjen tehokkaan toiminnan kannalta.

Ennakointi on monen osan summa

Työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointia toteutetaan lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Valtakunnallinen pitkän ja keskipitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden määrällinen ennakointi sekä osaamistarpeiden ennakkoinnin kehittäminen ovat opetushallituksen vastuulla. Työ- ja elinkeinoministeriö vastuulla ovat lyhyen aikavälin ennusteet. Ennakointityö on kokonaisuus, jota tehdään yhdessä laajan yhteistyöverkoston kanssa. Työssä ovat mukana eri ministeriöt, tutkimuslaitokset, alueviranomaiset sekä työmarkkinajärjestöt.

Ennakoinnilla pyritään lievittämään lyhyen tähtäimen kohtaanto-ongelmia sekä vastaamaan pidemmän tähtäimen osaamis- ja työvoimatarpeisiin. Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointitietoa hyödynnetään mm. mitoitettaessa aloituspaikkamääriä sekä kehitettäessä opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteita.

Ennakointi on lopulta vain informaatiota antavaa ja ohjaavaa toimintaa. Ennakointityö ei ole päätös. Ennakointityön tavoitteet toteutuvat, kun strategiseen päätöksentekoon osallistuvat tahot saadaan mukaan rakentamaan yhteistä tulevaisuusvisiota ja tekemään päätöksiä ennakointityön pohjalta.

Osaamistarpeiden ennakointi

Koulutustarpeiden ennakointi ja koulutussuunnittelu edellyttävät osaamistarpeiden ennakointia ja ymmärrystä siitä, millaista osaamista työelämässä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamistarpeiden ennakkoinnin kautta tuotetaan näkemyksiä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista työelämän työtehtävissä, -menetelmissä ja -olosuhteissa. Näistä näkemyksistä jalostetaan edelleen tietoa siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Osaamistarpeiden ennakointi eroaa koulutustarpeiden ennakoinnista pääasiassa siinä, että osaamistarpeiden ennakointi tuottaa tuloksia enemmän sanallisessa muodossa, kun taas koulutustarpeiden ennakoinnin tulokset ovat yleensä numeerisessa muodossa. Osaamistarpeiden ennakoinnista käytetään myös termiä laadullinen ennakointi.

Toinen keskeinen ero osaamistarpeiden ja koulutustarpeiden ennakoinnin välillä on siinä, että tällä hetkellä laadullista ennakointia tehdään hanke- ja projektiluonteisilla toimenpiteillä, kun taas määrälliseen ennakointiin on olemassa systemaattisempi prosessi. Esimerkiksi opetushallitus rahoittaa rakennerahastokaudella 2007 – 2013 noin kymmentä osaamistarpeiden ennakoinnin hanketta. Osaamistarpeiden ennakointia kehitetään parhaillaan suunnitelmallisempaan ja pitkäjänteisempään suuntaan. Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -projektin tavoitteena on luoda ennakointimalli, jonka avulla ammatillisia osaamistarpeita voidaan ennakoida kaikilla koulutusasteilla ja kaikilla ammattialoilla.

Koulutustarpeiden ennakointi

Opetushallinnossa koulutustarpeiden ennakointi on

organisoitu osaksi hallitusohjelmaa konkretisoivan koulutuksen ja tutkimuksen kehityssuunnitelman valmistelua (KESU). Tätä varten Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT) tuottaa toimialaennusteen. Näistä opetushallitus työstää sekä ammattirakennetta että koulutustarve-ennusteen. VATT laatii myös toimialaennusteet maakunnittain. Kukin maakunta laatii itselleen oman ammattirakennetta- ja koulutustarve-ennusteensa. Maakunnissa tehdään ennakointityötä myös osana erilaisia ESR-hankkeita. Maakunnilla on lakisääteinen vastuu ennakoinnista, mutta ei velvoitetta yhteistyöhön muiden maakuntien kanssa.

Alueellisen ennakointijärjestelmän kehittäminen on tarpeen

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2009 tekemä Vaikuttavaan ennakointiin -raportti osoitti, että 40 % koulutusorganisaatioista oli alueelliseen ennakointiyhteistyöhön tyytymättömiä. Koulutuksen järjestäjien näkökulmasta haasteena on, että makrotason tietoa on liikaa ja sitä ei suoraan voida käyttää aloituspaikkatyössä hyväksi. Tiedot ovat liian yleisellä tasolla ja samasta raportista kukin voi tehdä oman tulkintansa. Ennakoinnin onnistumisessa on oleellista huomioida

dan koulutuksen järjestäjien ja työelämän tuottamat osaamistarve-ennusteet.

Sosiaali- ja terveysalan asema maamme suurimpana työllistäjänä vaatii erityistä huomiota

Opetushallituksen vuonna 2009 tekemän Koulutus- ja työvoiman kysyntä 2020 –raportin mukaan sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan koulutustarpeen ennakoidaan kasvavan nykytilanteeseen verrattuna eniten kaikista koulutusaloista: kehitysmallista riippuen 15-20 %. Eri koulutusalojen aloituspaikat ja koulutusjärjestelmän rakenne muodostavat kuitenkin rajallisen kokonaisuuden. Nuorisoikäluokkien pieneneminen ja alan soveltuvuus-kriteerit asettavat myös omat rajoitteensa opiskelijamäärien kasvattamiselle.

Alan opiskelupaikkoja tulee lisätä, mutta lisäämisellä ei yksin voi ratkaista koko työvoimatarvetta. Tarvitaan tarkka laskelma, kuinka iso osa työvoimatarpeesta voidaan realistisesti ajatellen täyttää nuorisokoulutuksella, minkä verran aikuiskoulutuksella ja minkä verran työperäisellä maahanmuutolla.

Työelämän ja koulutuksen järjestäjien välillä tarvitaan tiivistä vuoropuhelua

Pitkän aikavälin makrotason ennakkoinnin lisäksi on oleellista vaikuttaa myös lyhyen aikavälin ennakointityöhön. Lyhyellä aikavälillä koulutustarjonnan rakenteen ratkaisee se, millaisia ovat ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupapäätökset sekä millaisia tavoitteita asetetaan korkeakoulujen tavoite- ja tulos-sopimuksissa.

Koulutuksen järjestäjillä ja ylläpitäjillä on järjestämislupansa puitteissa mahdollisuus päättää koulutustarjonnastaan alakohtaisesti alueen työelämän tarpeiden mukaan. Tämän mahdollisuuden optimaalinen hyödyntäminen vaatii tiivistä vuoropuhelua työelämän ja koulutuksen järjestäjien kesken sekä valmistuvien työllistymiseen liittyvää tulosohjausta. Näin voidaan varmistaa, että koulutus kohdistuu osaamiseen, jolle on myös kysyntää, eikä sellaisille osaamisalueille, joihin saadaan helposti hakijoita tai opettajia.

Osaamis- ja koulutustarpeen ennakointiin liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Koulutuksen ennakointiprosessi on uudistettu ja ennakointia tehdään määrällisesti paljon
- Ennakointiosaamista ja -tietoa on monilla tahoilla
- Koulutuksen järjestäjillä on liikkumavaraa aloituspaikkapäätöksen allokoinnissa

Heikkoudet

- Maakuntatasolla ennakointi liian kapea-alaista ja maakuntien välillä koordinatio vähäistä
- Koulutuspolitiikan poukkoilevuus, jolloin opetuksen sisältöjen kehittäminen kärsii
- Lisäkoulutusputket liian pitkiä

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Lisäkoulutusväylät luovat uusia houkuttelevia urapolkuja
- Päätäjien integrointi ennakointityöhön mahdollistaa tuotetun ennakointitiedon hyödyntämisen täysimääräisesti ja tarvittavien suunnanmuutoksien tekemisen
- Alan kehittyminen ja tehtävärakenteiden monipuolistuminen mahdollistavat työtehtävien kehittymisen ja uusien ammattien syntymisen

Uhat

- Koulutuksen ja työelämän yhteyden heikkeneminen
- Alueellisten ja valtakunnallisten tarpeiden ristiriita, työ ei kohtaa tekijäänsä
- Ennakointityö ei ohjaa koulutuksenjärjestäjien päätöksiä

Strateginen linjaus:

Laaja-alaista alueellista ja valtakunnallista ennakointiyhteistyötä tehdään aktiivisessa vuorovaikutuksessa siten, että osaamistarpeet ja niitä vastaava koulutus sekä tarvittavat koulutusmäärät pystytään tunnistamaan ajoissa.

Toimenpiteet osaamis- ja koulutustarpeen ennakointiin:

1. Parannetaan työelämän ja koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä niin määrällisen kuin laadullisen ennakoinnin osalta.
2. Varmistetaan viranomaistoimin maakuntien välinen yhteistyö ennakointiprosessissa ja päätöksissä, jotta alan koulutustarjonta vastaa paremmin työelämän tarpeisiin terveydenhuollon miljoonapiirien tai suuralueiden tasolla.
3. Lisätään alan asiantuntijoiden mukana oloa ennakointityössä ja varmistetaan päätöksentekijöiden sitoutuminen ennakointityön hyödyntämiseen.
4. Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen palvelut tulee järjestää riittävällä tasolla aikuisväestön alan vaihtamisen, uudelleen kouluttautumisen ja työelämässä jaksamisen tueksi. Ennakoinnista vastaavien tulee kehittää aikuiskoulutuksen ennakointityötä ja -malleja.
5. Tehdään strateginen suunnitelma alan työvoimatarpeen kattamiseksi ja konkreettinen laskelma siitä, millaiset ovat määrälliset painotukset nuorisokoulutuksen, alan vaihtajien, aikuiskoulutuksen, maahanmuuttajien ja ulkomailta rekrytoitavien kesken.

*Tulevaisuuden palvelutarpeisiin
vastaamisen näkökulmasta
katsottuna on tärkeää, että
henkilöstön osaamisen lisäksi myös
tehtävärakenteita voidaan joustavasti
ja hallitusti kehittää.*

3. OSAAMINEN JA TYÖSSÄ OPPIMINEN

Osaamisen tunnistaminen ja joustavien oppimispolkujen luominen ovat oleellisia tekijöitä turvattaessa osaava ja riittävä henkilöstö sosiaali- ja terveysalalle. Ammatillisesti pätevä ja kyvykäs henkilöstö on toimivan sosiaali- ja terveydenhuollon perusta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Palvelutarpeet ja palvelutuotannon moninaistuminen muuttavat osaamisvaatimuksia

Työelämän ja yhteiskunnan muutokset heijastuvat vääjäämättä osaamisvaatimuksiin. Kehityksen myötä osaamisvaatimukset muuttuvat ja eriytyvät. Osaamisvaatimukset kasvavat ja muuttuvat mm. teknologisen kehityksen, nykyistä korkeampien laatuodotusten ja kansainvälisen kilpailun lisääntymisen myötä. Talouden realiteetit, palveluntuotannon moninaistuminen ja palvelurakenteiden uudistuminen sekä asiakkaiden palvelutarpeissa tapahtuvat muutokset ovat myös esimerkkejä tekijöistä, jotka vaativat uudistamaan työntekijöiden osaamista sekä työntekijöiden ja työntekijäryhmien työnjakoa.

Työntekijöiden osaamisen uudistamistarpeisiin hei-

jastuvat myös palvelutarpeiden pohjalta muokkautuvat työtehtävät sosiaali- ja terveysalojen välimaastossa. Tämä näkyy esimerkiksi lasten ja nuorten mielenterveystyön ja lastensuojelun yhteisellä työalueella. Vaikka osa muutostekijöistä tulee ”annettuina”, voidaan toimintaympäristöä muokata merkittävilta osin itse. Tulevaisuuden palvelutarpeisiin vastaamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että henkilöstön osaamisen lisäksi myös tehtävärakenteita voidaan joustavasti ja hallitusti kehittää.

Osaamisen kehittäminen ja joustavat tehtävärakenteet ovat alan organisaatioissa kriittinen menestystekijä

Toimialan kehittymisen näkökulmasta henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittäminen ja joustavat tehtävärakenteet ovat alan organisaatioissa kriittinen menestystekijä. Alan ammattiryhmien sisällä muutosprosessessa tapahtuu myös siten, että työtehtäviä häviää ja työpaikat korvautuvat osin joihinkin muihin tehtäviin syntyvillä työpaikoilla. Työssä tarvitaan edelleen vahvaa ammattialakohtaista ammattitaitoa, mutta myös yleisiä valmiuksia, jotka auttavat pärjäämään verkos-

tomaisessa ja yhteistyötaitoja vaativassa muuttuvassa työelämässä. Osaamisen täydentäminen, uudistaminen ja siirtyminen tehtävästä toiseen tulee mahdollistaa niin työelämätarpeen kuin myös työntekijän elämäntilanteesta nousevan tarpeen pohjalta. Elinikäinen oppiminen sekä ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus ovat esimerkkejä välineistä, joilla voidaan vastata muutokseen liittyviin haasteisiin.

Osaamisen varmistaminen ja kelpoisuuden saavuttaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotanto edellyttää useissa tehtävissä koulutusvaatimusten täyttymistä. Määräysten tavoitteena on toiminnan laatutason varmistaminen. Vaatimukset ovat peruslähtökohta hyvälle toiminnalle, mutta vaatimustasoja tulee säännöllisesti analysoida ja ajantasaistaa. Oleellista on seurata palvelutarpeita ja kehittää koulutuksen rakenteita ja sisältöjä vastaamaan työelämän vaatimuksia. Tarvittaessa myös kelpoisuusvaatimuksia tulee tarkistaa. Kokonaisuudessaan siirtymistä tehtävästä toiseen, tutkinnon täydentämistä työelämätarpeeseen ja aikaisemmin

hankitun osaamisen tunnistamista tulee kehittää.

Katse tutkinnosta osaamiseen

Monivuotisen tutkintotavoitteisen koulutuksen tehtävä on tuottaa sellaista perustavanlaatuaista osaamista, jonka varaan on mahdollista nopeastikin hankkia jatko-, lisä- ja täydennyskoulutuksella uutta ja ajankohtaista osaamista myös työelämässä. Työvoiman liikkueissa osaamisen kansainvälinen vertailtavuus tulee esille. Suomalaisten tutkintojen kansallisen ja kansainvälisen läpinäkyvyyden sekä vertailtavuuden parantamiseksi suomalaiset tutkinnot on sijoitettu eurooppalaiseen tutkintojen ja osaamisen viitekehukseen (European Qualifications Framework, EQF). Samanaikaisesti on valmisteltu kansallinen tutkintojen viitekehys. Valmistelun tavoitteena on ollut mm. suomalaisen tutkintojärjestelmän toimivuuden ja selkeyden parantaminen sekä koulutuksen laadun nostaminen ja laadun arvioinnin tukeminen. Haasteena on esimerkiksi ollut, että sosiaalialan korkeakoulutus ei ole kansainvälisesti yhtä yhtenäistä kuin terveydenhuollon koulutus.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkitys korostuu työelämälähtöisen osaamisen varmistamisessa

Tekniikan kehittyessä uudenlaisten toiminta- ja oppimisympäristöjen käyttö sekä verkko-oppimisen mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä mahdollistuvat aikaisempaa paremmin. Samaan aikaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkitys korostuu työelämälähtöisen osaamisen varmistamisessa. Työnantajille erilaiset työssäoppimis- ja harjoittelujaksot ovat oiva rekrytoinnin apukanava.

Haasteena kuitenkin ovat tutkintoon pakollisesti kuuluvien harjoittelu- ja työssäoppimispaikkojen heikko saatavuus, laadullinen epätasaisuus sekä koulutettujen ohjaajien riittävyys. Ohjauksen merkitys korostuu erityisesti oppisopimuskoulutuksessa. Jatkossa koulutusta tulisi pystyä viemään entistä enemmän työpaikoille erilaisten simulointien ja työpaikalla tapahtuvien demonstraatioiden kautta: varsinkin terveydenhuollossa kalliiden laitteiden hankkiminen vain pelkkään koulutuskäyttöön on kiristyvässä julkishallinnon taloustilanteessa haasteellista. Uusia mahdollisuuksia työelämälähtöisen osaamisen varmistamiseen voidaan hakea myös alalle opiskelevien ja kokeneempien työntekijöiden mentorointikäytäntöjen kehittämisestä.

Ei riitä, että tietää. On myös osattava.

(italialainen sananlasku)

Osaamiseen ja työssä oppimiseen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Monipuoliset opiskelumahdollisuudet
- Monipuoliset koulutustuotteet
- Motivoitunut ja korkeasti koulutettu opetushenkilöstö
- Korkeatasoinen osaaminen

Heikkoudet

- Alalla paljon yksityiskohtaista sääntelyä
- Tutkintorakenteiden jäykkyys: katse on tutkinossa, ei osaamisessa
- Ylempää AMK -tutkintoa ja sen tuomaa osaamista ei vielä tunneta

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Aikaisemman osaamisen tunnistaminen ja sen monipuolinen käyttö
- Tutkinnon täydentäminen työn ohessa
- Tekniikan kehittyminen ja uudenlaiset oppimisympäristöt

Uhat

- Koulutuksen ja työelämän yhteys heikkenee, jolloin koulutuksen työelämälähtöisyys katoaa
- Oppilaitosten rahoituksen riittävyys uuden tekniikan hankintaan
- Ala kehittyy nopeasti, jolloin pitkät taudit työelämästä tuovat haasteita osaamisen ylläpitoon

Strateginen linjaus:

Osaamisen tunnistaminen ja tehtävärakenteiden kehittäminen sekä täydennyskoulutuksen aktiivinen hyödyntäminen ovat oleellisia tekijöitä osaavan ja kyvykkään henkilökunnan varmistamisessa sosiaali- ja terveysalalle.

Toimenpiteet osaamisen ja työssä oppimisen kehittämiseksi:

1. Edistetään hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista sekä osaamisen ajantasaistamista ja itsensä kehittämistä työelämän tarpeet huomioiden ja ennakoiden.
2. Lisätään alan houkuttelevuutta ja uravaihtoehtoja luomalla mallinnuksia joustavista opiskelu- ja urapoluista.
3. Varmistetaan, että täydennyskoulutus tukee alan osaamistarpeiden ja -rakenteiden muutoksia.
4. Ulkomaalaistaustaisten henkilöiden joustava työllistyminen alalle ja onnistunut työyhteisöön sekä yhteiskuntaan integroituminen turvataan toimintamalleja ja koulutusta kehittämällä
5. Sosiaali- ja terveysalalla opiskelijamäärien noustessa varmistetaan harjoittelu- ja työssäoppimispaikkojen riittävyys ja monipuolisuus sekä oppimisen ohjaus.

4. JOHTAMINEN

Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Työvoimaintensiivisellä alalla henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu. Alalla toimiva organisaatio voi saavuttaa pitkäkestoista menestystä, jos henkilöstö voi hyvin.

Sosiaali- ja terveysalalla johtamisteemoja voidaan käsitellä monella tasolla. Alan johtamisteemoille antaa ominaispiirteensä se, että poliittisella päätöksenteolla on merkittävä rooli alan rakenteiden muodostumisessa ja että julkisvetoisuudesta johtuen liiketoiminnallinen ajattelu on osin vierasta.

Liiketoiminnan johtamisella on keskeinen rooli alan organisaatioiden rakenteille, toiminnan onnistumiselle ja myös työvoiman tarpeelle. Palvelutuotannon moninaistuminen tuo esille myös kasvavan verkostojohtamisen osaamisen merkityksen. Tässä osiossa kuitenkin keskitytään enemmän henkilöstöjohtamiseen, sillä työvoimaintensiivisenä alana henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu ja vaikuttaa laajasti myös alan vetovoimaan, toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen.

Osaamisen kehittäminen ja muutosjohtaminen ovat oleellisia menestystekijöitä

Henkilöstöjohtamiseen katsotaan yleisesti kuuluvan mm. osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, muutoksen johtaminen, rekrytointiosaaminen ja työsuhtejohtaminen. Sosiaali- ja terveysalalla korostuu erityisesti osaamisen ja moniammatillisen asiantuntijatyön johtaminen. Muutosjohtaminen tulee sitä tärkeämmäksi mitä enemmän ja nopeammin ala uudistuu.

Mielikuvat alasta syntyvät myös johtamisen kautta

Useiden tutkimusten mukaan osaajat valitsevat työyhteisön, jossa on hyvä työilmapiiri ja tekijälleen mielekkäitä sekä omaan osaamistasoon sopivia tehtäviä. Hyvää johtamista myös arvostetaan ja hyvä esimies on nuorille työnhakijoille jopa korkeaa palkkaa tärkeämpi työnantajan valintakriteeri (T-Median Nuoret ja

johtaminen -tutkimus 2010). Hyvä esimiestyö ja osallistava johtamistyyli parantavat myös henkilöstön kokemaa arvostusta. Esimies on usein suunnannäyttävä ja vuorovaikutusosaaminen on kriittisessä roolissa organisaation vision ja mission sekä palvelustrategioiden viestimisessä: työllä pitää olla ymmärrettävä suunta, pohja ja merkitys. Ilman niitä sitoutuneisuus katoaa.

Johtamisen tulevaisuuden haasteita

Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus sekä uudistuvan lainsäädännön velvoitteet edellyttävät johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Sosiaali- ja terveysalan esimiestyössä tulee yhä useammin esille myös taidot monimuotoisten työyhteisöjen ja eri kulttuuritaustaisen ihmisten johtamisessa sekä kyvyt eri työntekijäsukupolvien erilaisten

asenteiden ja arvojen yhteensovittamisessa. Tällaisessa työyhteisössä vuorovaikutus-, yhteistyö-, viestintäosaaminen korostuvat ja niitä tarvitaan työtapojen muutosten onnistuneessa toteuttamisessa.

Erikokoisissa ja erilaisissa sosiaali- ja terveystalouden tuottavissa organisaatioissa koulutuskäytännöt ja johtamisjärjestelmät poikkeavat hyvin paljon toisistaan. Isommat yksiköt mahdollistavat ammattimaisen johtamisfunktion ja strategisen henkilöstöjohtamisen sekä esimiesten oman osaamisen ja jaksamisen varmistamisen sekä täydennyskoulutuksen. Toisaalta isoissa organisaatioissa on haasteena varmistaa, että myös lähiesimiehet ja kaikki työntekijät pääsevät vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Palvelutuotantotapojen moninaistumisen myötä henkilöstötyöhön tulee kiinnittää huomiota.

Hyvällä esimiehellä ei ole rekrytointivaikeuksia.

Johtamiseen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Substanssiosaaminen korkealla tasolla
- Selkeät työroolit ja vastuut
- Johtamisen merkitys tunnistettu

Heikkoudet

- Ammattimainen henkilöstöjohtamisen hyödyntäminen on alalla vasta kasvuvaiheessa
- Organisaatorakenteet ja johtamiskulttuuri saattavat estää työskentelytapojen uudistumista
- Osaajista kilpailevilla muilla toimialoilla on paremman johtamisen maine

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Yksikkökoon kasvu mahdollistaa johtamisfunktion toteuttamisen
- Työtapojen ja työnjaon muutokset mahdollistuvat teknisen ja organisatorisen kehityksen myötä
- Aito moniammatillinen yhteistyö

Uhat

- Henkilöstötyön pirstaloituminen
- Eri sukupolvien näkemuserot voivat aiheuttaa ongelmia
- Vaikeus löytää kyvykkäitä uusia esimiehiä ja johtajia nykyisten johtavassa asemassa olevien tilalle nopean eläköitymisen takia

Strateginen linjaus:

Henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön panostamalla mahdollistetaan nykyistä parempi työilmapiiri ja sitoutuneisuus sekä korkeampi tuottavuus ja tuloksellisuus.

Toimenpiteet johtamiseen liittyen:

1. Tiivistetään alan toimijoiden yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kehittämisverkoston kanssa osana Innokylä-hanketta ja edistetään hyvien johtamiskäytäntöjen leviämistä.
2. Hyödynnetään johtamisen merkitys vetovoimatekijänä ja tuodaan viestinnässä esille tyytyväisiä työyksiköitä ja -ryhmiä esimiehineen johtamisen näkökulmasta.
3. Varmistetaan eri esimiestehtäviin johtavien koulutusmuotojen määrällisen ja maantieteellisen jakautumisen riittävyys sekä laadullinen näkökulma.
4. Kaikissa esimiestehtävät mahdollistavissa koulutuksissa tulee olla ihmisten, talouden, yhteistyön, verkostojen ja strategisen johtamisen opintosisältöjä.
5. Hyödynnetään monipuolisesti täydennyskoulutuksen tuomia mahdollisuuksia myös esimiestehtävissä ja lisätään lisä- ja täydennyskoulutuksella kaikkien henkilöstöryhmien uralla etenemisen mahdollisuuksia.

5. TYÖELÄMÄN JA TYÖURIEN KEHITTÄMINEN

Lähivuosina suuri joukko sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista saavuttaa eläkeiän. Työelämän ja -tapojen kehittäminen on oleellista, jotta eläkeikä lähestyvät alan ammattilaiset pysyvät työkuntoisina ja motivoituneina mahdollisimman pitkään. Eläkepoliittisten tavoitteiden rinnalle työurakeskusteluun tulee nostaa myös työssäolevien kuntoutuksen tehostaminen ja osatyökykyisyyden tukeminen.

Uudistuksia ajatteluun ja rakenteisiin

Suomalaisen työelämän vahvuuksia eurooppalaisessa vertailussa ovat matalat hierarkiat, kehityskeskustelut, tiimityön yleisyys, joustavat työajat, luottamus, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tietotekniikan soveltaminen ja vaikutusmahdollisuudet. Näistä vahvuuksista kuitenkin vain osa toteutuu tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon arkityössä erinomaisesti. Kehittämistä on esimerkiksi hierarkioiden ja eri-ikäisten työntekijöiden välisen kuilun madaltamisessa, työaikojen joustavuuden kehittämisessä ja tietotekniikan soveltamisessa.

Oleellista työelämän kehittämisessä on kehitystoimien kytkeytyminen työpaikan arkeen, asiakaslähtöisyyteen ja siihen, että kehittäminen tapahtuu yhteistoiminnassa. Kehittämiseen tulee osallistua kaikki työyhteisön jäsenet. Yhdessä mietityt sujuvat ja asiakaslähtöiset prosessit sekä toimintatavat tehostavat palveluja ja tekevät työn mielekkäämmäksi.

Työoloissa isoja työpaikkakohtaisia eroja

Työsuojeluhallinnon tuoreen raportin (Työolosuhteet ja työsuojelun hallintamenettelyt toimipaikoittain eri aloilla, Työsuojeluhallinto 2010) mukaan työoloissa ovat eri työpaikkojen väliset erot suuremmat kuin toimialojen väliset erot. Pienten alle 20 hengen työpaikkojen työntekijät olivat työoloihinsa kaikkein tyytyväisimpiä. Sosiaali- ja terveysala menestyi tässä laajassa vertailussa heikosti. Vain paras neljännes alan työpaikoista ylittää parhaiten pärjänneiden alojen kanssa samalle tasolle.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset edellyttävät työyhteisöiltä uudistumista. Tavoitteena on oppiva organisaatio, joka pystyy uudistumaan ja on kykenevä aikaansaamaan pysyviä muutoksia. Kehittämistyötä tehdään usein hankkeina, joiden lopputulos saattaa jäädä pirstaleiseksi ja hankkeen lopputulosten juurruttamiselta saattaa puuttua resursseja. Tarvitaan loppuun saakka suunniteltuja ja toteutettuja toimenpiteitä sekä onnistuneiden hankkeiden osalta parhaiden käytäntöjen jakamista.

Työn imu mahdollistaa tuottavuutta ja työurien pidentymistä

Työn imulla tarkoitetaan työntekijöiden toimintaa organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuunottamista tehtävistä, työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Työn imua on pidetty monissa yhteyksissä yhtenä organisaatioiden arvokkaimmista ominaisuuksista. Työn imu kytkeytyy tutkimuksien mukaan hyvään asiakaspalautteeseen ja työsuoritukseen, halukkuuteen jatkaa pidempään työelämässä sekä palautumis-

mahdollisuuksiin työpäivän rasituksista. Edellytykset työn imulle luodaan hyvällä johtamisella ja hyvällä töiden organisoinnilla.

Nuorten työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeä vaihe

Työsuhteen alkaessa työntekijälle on tärkeintä tietoa työtehtävistä ja riittävä perehdyttäminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että oppii tuntemaan oman tiimin: sosiaali- ja terveydenhuolto on moniammatillista työtä, joka vaatii yhteistyötä. Uusi työntekijä tulee perehdyttää riittävässä määrin eri osastojen tai toimipaikkojen työntekijöiden toimenkuviin ja vastuisiin sekä selvittää, miten eri toimijat toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Työsuhteen alussa pitää ottaa esille myös työpaikan periaatteet, arvot ja strategiat. Perehdyttäminen on tärkeää myös työtehtävien vaihtuessa. Hyvä työhöntulo -perehdytys rohkaisee palamaan takaisin pitkiltä vuorottelu- tai vanhempainvapailta tai pitkältä saira-

uslomalta. Myös alalle paluu helpottuu, jos perehdytystä ja osaamisen aktivoimista on tarjolla. Työsuhteen aikana työnohjaus ja mentorointi ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vahvistavat työntekijän jaksamista. Näiden avulla saadaan myös siirrettyä hiljaista tietoa.

Työssä jaksamista voidaan tukea monilla eri keinoilla

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä iso osa tekee jaksotyötä. Työn luonteesta johtuen alalla on kiinnitettävä erityistä huomiota työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Eräissä kehittämishankkeissa on löydetty toimivia ratkaisuja siten, että työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja lakisääteisten reunaehtojen puitteissa. Mallissa osastonhoitaja edelleen vastaa suunnittelun lopputuloksen toimivuudesta, mutta hänen roolinsa muuttuu työvuorojen suunnittelijasta ja toteuttajasta yhteisöllistä suunnittelua ohjaavaksi valmentajaksi.

Kehittämishankkeiden havaintojen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa lisää-

tyivät selvästi. Omienvuorojensuunnittelussapystyttiin ottamaan huomioon paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Tämän seurauksena koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin. Lisäksi työntekijöiden psyykkinen rasittuneisuus väheni. Lähijohtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus paranivat. Myös esimiestuen sekä työyhteisöjen toiminnan ja ilmapiirin koettiin kohentuneen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon työssä joudutaan yhä useammin kohtaamaan aggressiivisia asiakkaita. Siksi työpaikoilla on syytä miettiä millaisia toimenpiteitä voidaan tehdä väkivallan uhan poistamiseksi tai vähentämiseksi. Monet sosiaali- ja terveysalan ammatit antavat kelpoisuuden erilaisiin tehtäviin, ja joskus myös työkierron ja henkilöiden uudelleensijoittamisen kautta voidaan löytää työssä jaksamista tukevia ratkaisuja.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja uraan

Urakehitys on tärkeä osa työelämän kehittämistä ja

samalla työntekijä sitoutuu alaansa ja haluaa kehittää omaa ammattiaan. Jokaisen työntekijän osaamisen vahvistaminen onkin oltava jatkuvaa ja osaamistarve tulee varmistaa kehityskeskustelujen kautta. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen eri koulutustasojen välillä pitäisi toteutua nykyistä paremmin ja kehittymismahdollisuudet pitää ulottaa kaikkiin työntekijöihin.

Työurien pidentäminen on mahdollista

Työurien pidentäminen on haasteellinen tehtävä, joka edellyttää onnistuakseen kaikkien asianosaisten tahojen yhteistyötä. Kyse on siitä, millä tavoin työnantajat voivat tukea henkilöstöään pidemmille työurille siten, että se on taloudellisesti kannattavaa, ja millaisia ponnistuksia työntekijät itse ovat valmiita tekemään työkykynsä ja -halunsa säilyttämiseksi mahdollisimman

pitkään. Päätös työuran jatkamisesta lakisääteisen eläkeiän alkamisen jälkeen on kuitenkin yksilöllä itsellään.

Työssä viihtyminen mahdollistaa pitkän työuran. Työuran pidentämisen keinot ovat lopulta melko yksinkertaisia. Työntekijän kyky tehdä tuottavaa työtä kehittyy ja säilyy, jos hän kokee työnsä merkitykselliseksi, osaamistaan vastaavaksi ja riittävän haasteelliseksi. Työntekijällä on oma roolinsa työyhteisön jäsenenä, hän saa asianmukaista palautetta työstään, oppii uusia asioita asiakkaiden tarpeen mukaisesti ja jakaa organisaation kanssa saman arvomaailman. Työhön mennään tyytyväisinä ja työssä pysytään pitkään, mikä puolestaan varmistaa työntekijän työiän toimeentuloa ja lisää eläkeiän eläketurvaa. Työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hän voi kehittyä kykyjensä mukaisesti lopputuloksenaan elämän tasapainoisuus.

Eteenpäin, sano mummo luvussa.

Työelämän kehittämiseen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Kaikilla toimijoilla yhteinen intressi
- Työhyvinvoinnin kehittäminen mielletään yhteiseksi asiaksi
- Alalla on paljon lisä- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia

Heikkoudet

- Aidon monialaisen ja ammatillisen yhteistyön puute
- Liiallinen kehittäminen: ei saateta yhtä kehitystyötä valmiiksi ennen seuraavan aloittamista

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Erilaisten osaamisten yhdistäminen luo uusia ammatteja
- Hoitotyön ja teknologian yhteistyö
- Työaika-autonomian kehittäminen

Uhat

- Alan rapautuminen resurssien puutteessa
- Työuupumus ja loppuun palaminen sekä sairauspoissaolojen kasvu
- Työilmapiiri sosiaali- ja terveysaloilla kriisiytyy ja työurat lyhenevät nykyisistään

Strateginen linjaus:

Nostetaan työelämän laadusta käytävään yleiseen keskusteluun sosiaali- ja terveystalantien työhön liittyviä kysymyksiä. Työelämän kehittämistyössä varmistetaan sosiaali- ja terveystalantien sen työvoimaosuutta vastaava painoarvo.

Toimenpiteet työelämän ja työurien kehittämiseksi:

1. Työnantajaliitot ja palkansaajajärjestöt tiedottavat jäsenistöään hyvistä käytännöistä työaikasuunnittelussa.
2. Edistetään työhyvinvoinnin mittaamiseen tarkoitettujen työkalujen käyttöä työssäjaksamisen edistämiseksi ja työurien pidentämiseksi.
3. Parannetaan työyhteisöjen sisäistä yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken, jotta käytettävissä olevia voimavaroja käytetään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Siirrytään hierarkisesta joustavaan johtamiseen. Luovutaan kaikki tekevät kaikkea -periaatteesta ja käytetään erilaisuutta voimavarana.
4. Kehitetään perehdyttämisen ja mentoroinnin käytäntöjä opiskeluaikaiseen harjoitteluun, työssäoppimiseen, työsuhteen alkuaikaan, työsuhteiden vaihtumistilanteisiin tai töihin paluutilanteisiin. Hyödynnetään opiskelijoita ja uusia työntekijöitä aikansa eläneiden rutiinien tunnistajina sekä uusien toimintatapojen - ja kulttuurien mahdollistajina.
5. Huolehditaan henkilöstön työterveyshuollosta ja muista lakisääteisistä ja vapaaehtoisista työhyvinvoinnin varmistamiseen liittyvistä keinoista. Noudatetaan palkkauksessa työntekijöiden keskinäistä oikeudenmukaisuutta ja palkitaan hyvistä työsuorituksista.

*Vaikuttavuus on
osaamisen, rakenteiden ja tekniikan
yhteispeliä.*

6. PALVELUTARPEIDEN SYNTYMINEN, ALAN RAKENTEET JA TUOTTAVUUS

Sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuu tällä hetkellä suuria toimintaympäristön muutoksia ja kehittämishaasteita. Kuntaliitosten ja uusien aikaisempaa laajemmalle väestöpohjalle perustuvien yhteistoimintaorganisaatioiden muodostamisen kautta syntyy uudella hallinnollisella pohjalla olevaa toimintaa. Meneillään on eri toimintojen kuten erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon rajojen sulautuminen, alueellisten palvelujärjestelmien syntyminen, uusien työntekomallien opettelu ja osaamiskeskittymien muodostaminen.

Palvelutarpeiden syntymiseen vaikuttaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden osalta on keskeistä, kuinka paljon ja millaisia asiakkaita palvelujen piirissä on. Suomen väestö tulee vanhenemaan lähivuosina nopeasti, ja meillä tiedetään olevan vuonna 2020 EU:n heikoin huoltosuhde. Samanaikaisesti odotettavissa oleva elinikä pitenee no-

peassa tahdissa. Se oli vuonna 2010 naisten osalta 82,3 vuotta ja miesten osalta 75,3 vuotta.

Ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä on mahdollisuus vaikuttaa palvelutarpeiden syntymiseen, ja monissa meneillään olevissa uudistuksissa ja kehittämishankkeissa painotetaan voimakkaasti ennaltaehkäisyn merkitystä. Terveystiedon edistäminen tulee selvästi esille sosiaali- ja terveyspolitiikan strategisissa linjauksissa sekä esimerkiksi viimeisimmässä hallitusohjelmassa. Meillä on myös vankat perinteet ja paljon osaamista väestön terveyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin ja toimintakyvyn ylläpitoon liittyvässä vaikuttamisessa.

Palvelutarpeiden ennaltaehkäisyn osalta ovat tärkeitä ihmisten omatoimisuutta, sosiaalista aktiivisuutta ja kuntoutumista lisäävien toimenpiteiden painottaminen. Palvelutarpeita vähentää myös riittävän perusturvan varmistaminen yhteiskuntapoliittisin toimenpitein. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee kehittää lisäksi etsivän työn käytäntöjä ja malleja palvelujen ulkopuolelle jäävien havaitsemiseksi.

Asiakaslähtöiset palvelut tuottavat tyytyväisiä asiakkaita ja ennaltaehkäisevät lisäpalvelujen tarvetta

Ihmisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hänen palvelutarpeensa mielletään riittävässä määrin kokonaisuudeksi. Mielekkään elämän eläminen ei ole riippuvainen vain sosiaali- ja terveyspalveluista, vaan huomioon tulee ottaa lisäksi mm. elinympäristöön, elämäntapoihin, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja arjen sujumiseen liittyviä asioita. Useimmista näistä vastaavat muut kuin sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnosta vastaavat tahot. Ihmisen terveyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin ja toimintakykyyn liittyvien tekijöiden huomioiminen eri hallinnonalojen työssä vähentää sosiaali- ja terveydenhuollon korjaavien toimenpiteiden tarvetta ja vaikuttaa siten sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden määrään ja laatuun myönteisellä tavalla.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden kehittäminen

Suomessa on vuoden 2011 alussa 336 kuntaa, joista vain kahdeksassa on yli 100 000 asukasta ja 233:ssa alle 10 000 asukasta. Keskimääräinen kuntakokomme on viime vuosien kasvusta huolimatta edelleen pieni ja kuntakoon ennustetaankin kasvavan lähivuosina. Tämä merkitsee samalla sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden koon kasvua ja sitä kautta muutoksia henkilöstön käytön suunnitteluun ja palveluiden tuottamiseen. Rakenteet vaikuttavat osaltaan tarvittavan henkilöstön määrään. Siten tarvittavan henkilöstön määrä on myös poliittinen kysymys, koska rakenteiden kehittämiseen liittyvät päätökset ovat merkittävässä määrin poliittisia päätöksiä.

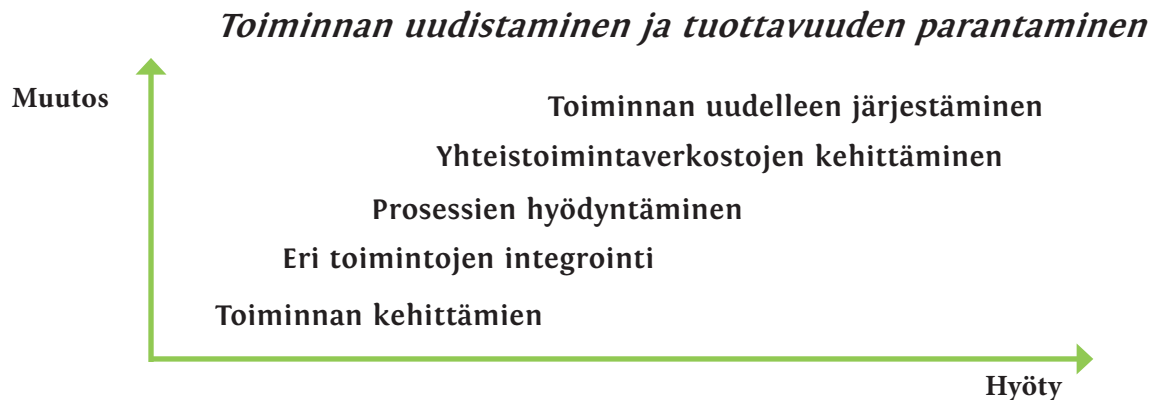
Sosiaali- ja terveyspalvelujen kysyntään ja palveluista aiheutuviin yksikkökustannuksiin voidaan vaikuttaa myös julkisten palveluiden toiminnallisilla muutoksilla, kuten esimerkiksi avohoidon lisäämisellä ja laitoshoidon vähentämisellä. Näin voidaan jossain määrin vähentää henkilökunnan käyttöä ja laskea yksilökohittaisia kustannuksia, mikä on välttämätöntä, jotta käytävissä olevat resurssit riittäisivät palvelutarpeen kasvusta aiheutuvaan kysynnän lisääntymiseen.

Sosiaali- ja terveysalan yhtäaikaiset haasteet: lisääntyviin palvelutarpeisiin vastaaminen sekä tuottavuuden parantaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikoilla tulisi kyetä kehittämään yhtä aikaa sekä tuottavuutta että työelämän laatua. Kansantalouden tasolla tuottavuutta voidaan aikaansaada rakennemuutoksilla, teknologian kehittämisellä ja aineettoman pääoman kasvattamisella. Organisaation suorituskyvyn ja menestyksen näkökulmasta tuottavuuden kehittäminen tarkoittaa esi-

miestyön ja johtamisen kehittämistä, verkostomaista toimintaa sekä toiminnan ja prosessien suunnittelua. Työn tuloksiin ja motivaatioon vaikutetaan myös kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä toteuttamalla.

Tuottavuuden parantamisessa painotetaan yleisesti uusien tuotantotapojen sekä tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämistä. Palveluinnovaatioista lähes puolet syntyy asiakas-, palveluntuottaja- tai toimintaympäristölähtöisesti. Noin viidesosa palveluinnovaatioista syntyy henkilöstön toimesta ja jäljelle jäävä vajaa kolmannes asiantuntijoiden toimesta (Yliherva, 2005).



Tällä hetkellä kun sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita, toimintatapoja sekä kuntarakennetta uudistetaan voimakkaasti, on myös hyvä aika uudistaa toimintatapoja asiakaslähtöisesti.

Jos sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnointi, tietojärjestelmät ja muut tukijärjestelmät toimivat tehokkaasti ja reaaliaikainen asiakastieto on käytettävissä palveluntuottajatahosta riippumatta, on oletettavaa, että toiminta on tehokasta ja tuottavuus parhaalla mahdollisella tasolla. Monet tämän hetken ongelmista liittyvätkin palveluketjujen ohjaukseen ja tiedonkulun haasteisiin. Palveluiden tuotannonohjauksen alueella sosiaali- ja terveydenhuollolla on opittavaa muilta toimialoilta.

Palveluiden vaikuttavuuden parantaminen

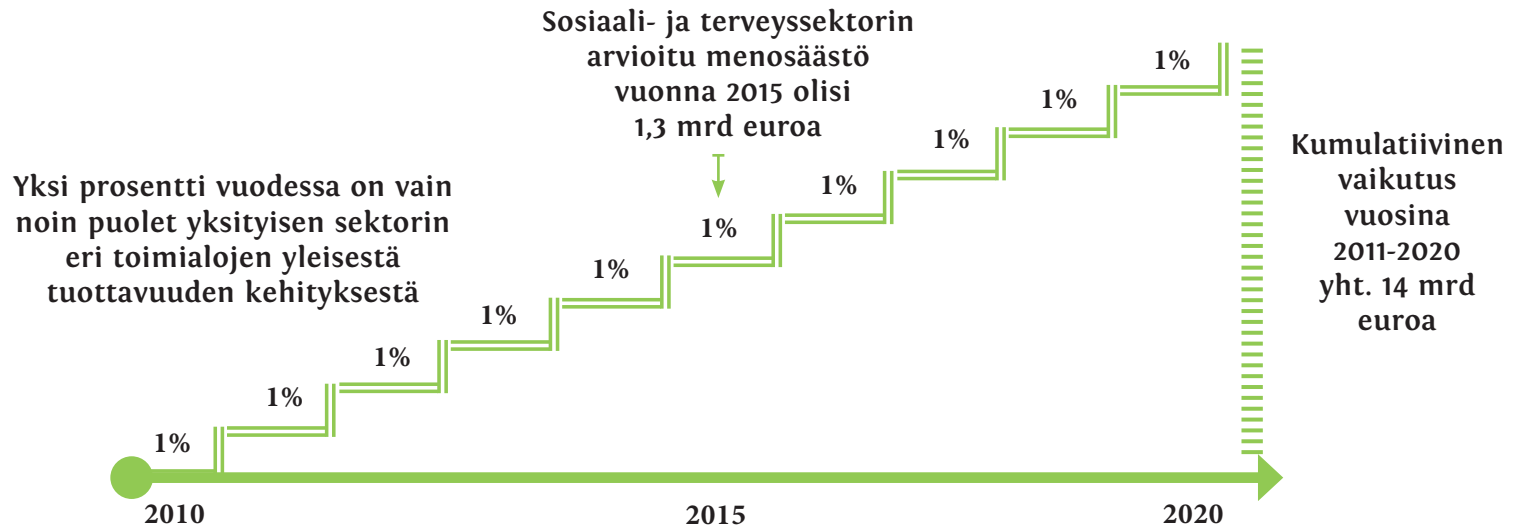
Jos sosiaali- ja terveyspalveluita tuotetaan nykyisenkaltaisilla järjestelmillä myös jatkossa, tulemme lähi vuosikymmeninä tilanteeseen, jossa vaadittavat re-

surssit ylittävät julkisen talouden kantokyvyn. Tämä merkitsee sitä, että joko palveluiden sisältöä ja laatua on alennettava tai samoilla resursseilla tulee tuottaa määrällisesti nykyistä enemmän palveluita.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sisällä on totuttu mittaamaan tuloksia suoritteiden kautta. Tämä johtuu osaltaan siitä, että käytettävissä ei ole ollut yhteisesti sovittuja mittareita. Tällä seikalla on ollut merkitystä myös talouden ohjauksen kannalta siinä mielessä, että järjestelmä ei ole sisältänyt kannustimia hoidon tuloksilla ohjaamiseen. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna työtä ei ole pystytty arvioimaan vaikuttavuuden lähtökohdista.

Alan tuottavuuden mittaamiseen liittyviin asioihin on kiinnitetty vähän huomiota, vaikka ala muodostaa suurimman kokonaisuuden sekä kuntien että valtion taloudessa. Kustannusten läpinäkyvyydessä on runsaasti kehittämistä, ja erilaisten tehokkuuteen sekä vaikuttavuuteen liittyvien vertailujen tekeminen on haasteellista.

Tarvitaan vuosikymmenen tuottavuusloikka hyvinvointipalveluiden turvaamiseksi



Jos hyvinvointipalvelujen tuottavuutta pystyttäisiin nostamaan yksi prosentti vuodessa vuosikymmenen ajan, eli noin puolet yksityisen sektorin tuottavuuskasvusta, olisi tästä aiheutuva laskennallinen menosäästö 1,3 mrd. euroa jo vuonna 2015. Kumulatiivinen vaikutus vuosina 2011 - 2020 olisi noin 14 miljardia euroa.

(Valtiovarainministeriö 1/2011)

Palvelutarpeiden syntymiseen, rakenteisiin ja alan tuottavuuteen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sisäiset

Vahvuudet

- Palveluiden tuottaminen on monipuolistunut, julkisen ja yksityisen yhteistyö on olemassa
- Monituottajainen tuotantorakenne lisää varmuutta
- Kansainvälisesti vertaillen hyvin koulutettu henkilöstö ja korkea palvelutaso

Heikkoudet

- Jäykät rakenteet
- Palvelutarpeiden ennaltaehkäisyltä ja varhaisen puuttumisen rakenteet, resurssit ja toimintamallit ovat vajavaisia
- Laadun ja toiminnan valvontajärjestelmä valvoo resurssien riittävyttä, ei toimenpiteiden tuloksellisuutta

Ulkoiset

Mahdollisuudet

- Julkisten markkinoiden avautuminen lisää vaihtoehtoja ja kustannustietoisuutta
- Hyvän koordinaation ja yhteistyön kautta saavutetaan synergiaetuja
- ”Sukupolvenvaihdos” mahdollistaa hyppäysnomaisen kehityksen

Uhat

- Strategista päätöksentekoa ja operatiivista johtamista ei kyetä kuntatasolla erottamaan toisistaan
- Sosiaali- ja terveydenhuollon taloudellisia resursseja joudutaan supistamaan
- Poliittisilla päätöksillä kumotaan rationaalisesti perusteltuja toimenpiteitä

Strateginen linjaus:

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää kehitetään kiinteässä yhteydessä yhteiskunnan muihin sektoreihin. Lisätään positiivista asennetta ja herkkyyttä toimintojen uudelleen järjestämiseen ja kehitetään toimijoiden välistä työnjakoa lähtökohtanaan toimintaympäristön muutos sekä erilaiset tuotantotavat mahdollistava palvelurakenne.

Toimenpiteet palvelutarpeiden syntymiseen, alan rakenteisiin ja tuottavuuteen:

1. Kaikilla hallinnon tasoilla tulee tehostaa eri hallinnonalojen yhteistyötä palvelutarpeiden ennaltaehkäisemiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön strateginen linjaus terveyden ja hyvinvoinnin ottamisesta osaksi kaikkea päätöksentekoa tulee jalkauttaa käytäntöön.
2. Systemaattista innovaatio- ja tuotekehitystyötä tuetaan esimerkiksi alan innovaatiopolitiikkaa kehittämällä ja keskittämällä alan innovaatorahoituksen koordinaatio sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnonalalle.
3. Sosiaali- ja terveydenhuollon hallintoa sekä hoidon ja hoivan toteuttamista tehostetaan tietotekniikan hyväksikäyttöä kehittämällä. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla tulee olla mahdollisuus ja valmius reaaliaikaisen asiakasinformaation hyödyntämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastiedostoihin kertyvää tietoa tulee käyttää ennaltaehkäisyssä, riskitekijöiden tunnistamisessa ja varhaisessa puuttumisessa.
4. Otetaan käyttöön keskittämisen ja erikoistumisen hyödyt.
5. Kuntien, yksityisten palveluntuottajien ja tutkimusyksiköiden yhteistyönä kehitetään edelleen tuottavuus- ja vaikuttavuusmittareita ja riippumatonta arviointitoimintaa.

Yhteenveto strategisista linjauksista

1. Alan vetovoima

Alan vetovoima rakennetaan systemaattisena yhteistyönä. Keskeistä on positiivisen toimialakuvan luominen aktiivisen viestinnän ja arjen tekemisen laadun kautta.

2. Osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi

Laaja-alaista alueellista ja valtakunnallista ennakointiyhteistyötä tehdään aktiivisessa vuorovaikutuksessa siten, että osaamistarpeet ja niitä vastaava koulutus sekä tarvittavat koulutusmäärät pystytään tunnistamaan ajoissa.

3. Osaaminen ja tehtävärakenteet

Osaamisen tunnistaminen ja tehtävärakenteiden kehittäminen sekä täydennyskoulutuksen aktiivinen hyödyntäminen ovat oleellisia tekijöitä osaavan ja kyvykkään henkilökunnan varmistamisessa sosiaali- ja terveysalalle.

4. Johtaminen

Henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön panostamalla mahdollistetaan nykyistä parempi työilmapiiri ja sitoutuneisuus sekä korkeampi tuottavuus ja tuloksellisuus.

5. Työelämän ja työurien kehittäminen

Nostetaan työelämän laadusta käytävään yleiseen keskusteluun sosiaali- ja terveysalan työhön liittyviä kysymyksiä. Työelämän kehittämistyössä varmistetaan sosiaali- ja terveysalalle sen työvoimaosuutta vastaava painoarvo.

6. Palvelutarpeiden syntyminen, rakenteet ja alan tuottavuus

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää kehitetään kiinteässä yhteydessä yhteiskunnan muihin sektoreihin. Lisätään positiivista asennetta ja herkkyyttä toimintojen uudelleen järjestämiseen ja kehitetään toimijoiden välistä työnjakoa lähtökohtanaan toimintaympäristön muutos sekä erilaiset tuotantotavat mahdollistava palvelurakenne.

Tahtotila

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteistyö varmistaa osaavan, aktiivisen ja sitoutuneen ammattihenkilöstön saatavuuden, alalla pysymisen sekä osallistumisen alan kehittämiseen.

