

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Liisa Karvonen  
Anne Kurkinen

**SUOSITUS ASIANTUNTIJAMALLISTA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN  
JOHTAMISEN TUEKSI SIUN SOTELLE**

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020



## OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

013 260 600

### Tekijät

Liisa Karvonen

Anne Kurkinen

### Nimeke

Suositus asiantuntijamallista sosiaali- ja terveysalan johtamisen tueksi Siun sotelle

### Toimeksiantaja

Siun sote; Osaamisen kehittämisen palvelut.

### Tiivistelmä

Uudistuvassa palvelujärjestelmässä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden yhteistyö lisääntyy. Seurauksena on tarve kehittää yhtenäistä asiantuntijamallia sosiaali- ja terveysalan työntekijöille tasavertaisen osaamisen johtamiseksi. Asiantuntijoiden työhön vaikuttavat muuttuvat toimintaympäristöt ja asiakastarpeet. Nämä on syytä huomioida toiminnan kehittämisessä. Strategiseen johtamiseen kuuluu tulevaisuuden ennakointityö. Siun sotella ei ole ennakoivaa asiantuntijamallia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille. Opinnäytetyön tehtävänä on luoda suositus asiantuntijamallista Siun sotelle.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkivan kehittämistoiminnan menetelmin ja lisäksi hyödynnettiin esimiehiä osallistavaa toimintaa. Esikyselyssä kartoitettiin tulevaisuuden asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen esimiehille pidettiin tilaisuudet, joista koottiin pohja suositukselle. Osallistujina oli Siun soten esimiehiä kolmelta palvelualueelta.

Opinnäytetyön tuloksena luotiin suositus asiantuntijamallista, jossa huomioitiin ennakoiva näkökulma. Suositusta voi hyödyntää osaamisen johtamisen tukena sekä ennakoivan työskentelyn pohjana. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, kuinka työntekijät kokevat asiantuntijuuden kehittymisen. Monialaisen ja sektoreiden välisen yhteistyön kehittämisen tarve nousi opinnäytetyössä esille.

### Kieli

suomi

Sivuja 62

Liitteet 8

Liitesivumäärä 23

### Asiasanat

Asiantuntijuus, osaamisen johtaminen, tulevaisuuden ennakointi, asiantuntijamalli



## THESIS

May 2020

**Master's Programme in Development and Management of Healthcare and Social Services.**

Tikkariinne 9

FI-80200 JOENSUU

FINLAND

Tel. +35813 260 600

### Authors

Liisa Karvonen

Anne Kurkinen

### Title

An Expert Model Recommendation for Siun Sote to Support the Management of Social and Healthcare Services

Commissioned by Siun Sote Competence Development Services

### Abstract

Collaboration between social and healthcare employees will increase as the new service system is being introduced. Consequently, a need has arisen to develop a uniform expert model for social and health care professionals to support and promote equal competence management. The work of experts is affected by changes both in the work environment and the needs of the clients. This is worth taking in to consideration in developing the processes, since the anticipation of the future is an essential aspect of strategic leadership. Siun Sote does not have a proactive expert model for social and healthcare professionals. The purpose of this thesis was to offer an expert model recommendation for Siun sote.

This study was conducted using research and development methods, as well as participatory involvement of the superiors. The initial survey explored the views of future experts' on factors that will influence the future. Thereafter, which a session was held for superiors to draw up a foundation for the recommendation. The participants were Siun sote superiors from three service sectors.

The results of this thesis serve as the basis of an expert model recommendation with a proactive approach. The recommendation can be used to support competence management and as a basis for proactive work. How employees experience the development of their expertise could be a subject for further studies. The thesis highlights the need to develop multidisciplinary collaboration and collaboration between various sectors of social and healthcares.

Language

Finnish

Pages 62

Appendices 8

Pages of Appendices 23

### Keywords

Expertise, Competence Management, anticipating the Future, an expert model

# Sisältö

1	Johdanto.....	6
2	Asiantuntijuus sosiaali- ja terveystalalla.....	7
2.1	Asiantuntijuuden kehittyminen .....	7
2.2	Sosiaalialan asiantuntijuus.....	8
2.3	Terveysalan asiantuntijuus .....	9
2.4	Yhteinen asiantuntijuus sosiaali- ja terveydenhuollossa .....	11
2.5	Asiantuntijuus Siun sotien alueella.....	11
3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	12
3.1	Osaamisen johtaminen .....	12
3.2	Työntekijän osaamisen kehittäminen.....	13
3.3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Siun sotessa .....	15
4	Tulevaisuuden ennakointi sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	16
4.1	Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi.....	16
4.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuus.....	19
4.3	Tulevaisuuden asiantuntijoiden osaamistarve Siun sotessa.....	22
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....	23
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	24
6.1	Tutkiva kehittämistoiminta .....	24
6.2	Alkukysely.....	25
6.3	Sisällönanalyysi .....	26
6.4	Teams-työpajat ja palaute .....	27
7	Käytännön toteutus.....	28
7.1	Opinnäytetyön taustaa .....	28
7.2	Esikysely tulevaisuuden asiantuntijoille.....	29
7.3	Kyselyn analyysi .....	30
7.4	Työpajat: Teams-tilaisuudet.....	31
7.4.1	Ensimmäinen tilaisuus .....	32
7.4.2	Toinen tilaisuus.....	33
7.4.3	Kolmas tilaisuus .....	34
7.5	Palautteen kerääminen.....	34
8	Tulokset esikyselystä ja Teams-tilaisuuksista.....	34
8.1	Suomen ja Pohjois-Karjalan kehitykseen vaikuttavat tekijät .....	34
8.2	Eri-ikäisten palvelutarve tulevaisuudessa.....	37
8.3	Sosiaali- ja terveydenhuollon näkymät vuonna 2035.....	39
8.4	Työntekijä ja johtaja vuonna 2035.....	42
8.5	Esimiehille järjestettyjen Teams-tilaisuuksien tulokset.....	44
9	Asiantuntijamallin suositus .....	46
10	Pohdinta .....	49
10.1	Tulosten tarkastelu .....	49
10.2	Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	52
10.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	54
10.4	Jatkotutkimukset ja kehittämisideat.....	56
	Lähteet.....	58

## Liitteet

Liite 1	Sähköpostikysely
Liite 2	Opinnäytetyön esikyselyn kysymykset
Liite 3	Analyysi
Liite 4	Teams-kutsu
Liite 5	Teams-tilaisuuden kysymykset
Liite 6	Teams-powerpoint
Liite 7	Koonti esimiesten Teams-tilaisuuksista
Liite 8	Asiantuntijamalli-suositus

# 1 Johdanto

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on Siun soten keskeinen menestystekijä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana organisaatiossa on, että tulevaisuuden osaamistarpeet ennakoidaan ja henkilöstöä kannustetaan toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön kehittämisellä pystytään parantamaan toiminnan tuloksellisuutta ja tuetaan ammatillisen asiantuntijuuden kasvua. Se turvaa laadukkaan ja vaikuttavan hoidon sekä toimivat palvelut. (Siun sote henkilöstöstrategia 2019–2020, 2019,3.)

Sosiaali- ja terveysalalla toimii lukuisia asiantuntijoita, joilla on osaamista kehittämistoiminnasta ja näyttöön perustuvasta toiminnasta. Asiantuntijamallin kehittäminen hoitoalalla on lähtenyt tarpeesta tuoda käytäntöön enemmän näyttöön perustuvaa tietoa ja toimintaa. Asiantuntijamallin avulla työntekijät ja hoitotyön johtajat näkevät uran kehittymismahdollisuudet ja luovat organisaatioon olosuhteet, jossa toimitaan näyttöön perustuen. (Holopainen, Junttila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2013, 57-59; Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 81-91.)

Sosiaalialalla ei ole samanlaista asiantuntijamallia kuin terveysalalla. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuutta on tarkasteltu eri tieteenalojen ja koulutusohjelmien pohjalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamista ohjaa lainsäädäntö. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten osaamisessa ja heidän johtamisessaan tulee korostumaan substanssiosaaminen, tieteiden välisen osaamisen kehittäminen, asiakaslähtöinen verkostomainen sekä poikkisektoraalinen työ. Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa ja hyvää ennakkointia, jolloin tunnistetaan palveluissa tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Voutilainen & Waldén 2018, 13-16; Säntti & Hakkarainen 2014, 16.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuutta osaamisen johtamisen tueksi Siun soten alueelle. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia yhtenäinen suositus asiantuntijamallista sosiaali- ja terveydenhuoltoon tulevaisuuden tarpeet huomioiden Siun soten käyttöön osaamisen johtamisen tueksi.

## 2 Asiantuntijuus sosiaali- ja terveysalalla

### 2.1 Asiantuntijuuden kehittyminen

Asiantuntija-nimike ei ole ammattinimike, vaan se on työntekijän rooli työssään. Asiantuntijana ei yleensä pysty toimimaan monella eri alalla, mutta tulevaisuudessa asiantuntijalta vaaditaan, että hänen on pystyttävä näkemään oman toimialan ulkopuolelle ja näin kehitettävä monialaisesti omaa alaansa. Asiantuntijana toimiminen vaatii taitoa työskennellä monialaisissa verkostoissa. (Säntti & Hakkarainen 2014, 22-23.)

Asiantuntijatyötä kuvataan tietotyöksi, jonka taustalla on koulutus. Työkokemus vahvistaa asiantuntijuuden kehittymistä. Asiantuntijoille on ominaista yhdistää eri alojen tietoa ja kehittää osaamista sekä ideoida uusia toimintatapoja. Ongelmanratkaisukyky korostuu asiantuntijan työssä. (Virta 2011, 1-3.) Asiantuntijuus on taito ratkaista ongelmia tehokkaasti hyödyntäen tietämystä, taitoa sekä kokemusta. Reflektiivinen asiantuntija kehittää työyhteisöä, mutta samalla myös alaa ja työtä. (Happo & Lehtelä 2015.)

Räsänen, Stenvall ja Heikkinen (2016) arvioivat asiantuntijuutta yksilön tiedon ja taidon avulla, mutta he lisäävät, että tämän päivän asiantuntijalta vaaditaan enemmän, esimerkiksi kollektiivista asiantuntijuutta. Tämä merkitsee ryhmän ja ihmisten välistä osaamista, jolloin tietoa jaetaan toisten kanssa. Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä yksilön substanssiosaaminen korostuu ja muodostuu vahvaksi. Sen sijaan työelämässä kompetenssien hahmottaminen on vielä vajavaisempaa. Kompetenssissa kiinnitetään erityisesti huomiota työelämään ja siihen liittyvään osaamiseen. (Räsänen ym. 2016, 274-276.)

Aapola (2012) kuvaa asiantuntijuutta siten, että ytimessä on substanssiosaaminen ja taustalla vaikuttavat asiakasymmärrys ja avoimuus. Asiakasosaamisella ja avoimuudella asiantuntija osoittaa kykyä kuunnella ja välittää eteenpäin tietoa, mutta toisaalta myös koulutautuu itse koko ajan eteenpäin. (Aapola 2012, 60-61.) Asiantuntijuus käsitetään työelämässä ihmisen ammatillisen asiantuntemuksen kehittymisenä. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii sisukkuutta ja sisäistä motivaatiota omaa alaa kohtaan. Se vaatii harjoittelua ja oppimista tuhansia tunteja, mutta toisaalta se vaatii myös kykyä kohdata

vaikeampia asioita ja ymmärrystä tukeutua tarvittaessa lähipiiriin ja ulkopuoliseen osaamiseen. (Ojala 2011, 256-272.)

Asiantuntija on tiimissä jäsen, jolla on vahva erityisosaaminen tiimin osaamisalaan. Hän näkee alansa kehittämisen kohteita ja on valmis työskentelemään niiden edistämiseksi. Haasteena voi olla keskittyminen ainoastaan omaan alaan ja tuolloin isommat kokonaisuudet jäävät huomioimatta. Organisaatioissa asiantuntijuuden kehittymisen haasteeksi voi nousta yksilön oma halu kehittyä asiantuntijuudessa ja tuolloin sitoutuminen organisaatioon voi jäädä vähäisemmäksi. (Viitala & Jylhä 2019, 256; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 262-263.)

Asiantuntijalta edellytetään korkeatasoista, perusteellista koulutusta sekä pitkää työkokemusta ja pätevyyttä toimia alalla. Hänellä on taito löytää oikeaa tietoa ja kyky jakaa sitä suullisesti ja kirjallisesti. Lisäksi asiantuntijalta odotetaan yhteistyö- ja päätöksentekokykyä. Hän myös aktiivisesti kouluttautuu ja osallistuu ryhmän jäsenenä työn kehittämiseen. (Mäkipää & Korhonen 2011, 12-13.) Asiantuntijaksi kehitytään teoreettisen tiedon ja käytännön työn yhdistämisellä sekä kouluttautumalla (Holopainen ym. 2013, 57-59).

Toimintaympäristö, työntekijän kokemukset sekä ympäriltä tulevan tiedon käsittelyn kyky vaikuttavat asiantuntijuuden kehittämiseen. Asiantuntijuuden kehittymisessä tärkeä rooli on oppimisella ja ongelmanratkaisutaidoilla. Haastavissa tilanteissa asiantuntija kykenee refleктоimaan ja arvioimaan omaa toimintaa. Näin hän pystyy rakentamaan edelleen oman asiantuntijuuden kehittämistä. Työyhteisön sisällä kokemusten vaihto auttaa myös asiantuntijuuden kehittymisessä. (Happo 2009, 135-139.)

## **2.2 Sosiaalialan asiantuntijuus**

Sosiaalialan asiantuntijuus pohjautuu sosiaali- ja yhteiskuntatieteisiin. Yksilön, perheen ja yhteisöjen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen ovat sosiaalialan asiantuntijan perustehtäviä. Osaamistaustaan kuuluu eettinen ja asiakastyön osaaminen, palvelujärjestelmäosaaminen, yhteiskunta- ja tutkimusosaaminen sekä työyhteisöjen johtamis- ja yrittäjyysosaaminen. (Kangasniemi ym. 2018, 14.)



Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (153/2016) määrittelee sosiaalihuollossa toimivien nimikesuojattujen ammattihenkilöiden ammattinimikkeet ja ne ovat lähihoitaja, kodinhoitaja ja kehitysvammaistenhoitaja. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) määrittelee sosiaalihuollon ammattihenkilöiksi ne ihmiset, jotka ovat laillistettu ammattihenkilöiksi tai nimikesuojatuksi ammattihenkilöiksi. Näitä ovat sosionomi, geronomi ja sosiaalityöntekijä.

Sosiaalihuollossa palvelualueiden laajeneminen vaatii työntekijältä vahvaa asiantuntijuutta ja eri sosiaalihuollon työntyöntekijöille on määritettävä tarkasti tehtävät osaamisen ja työn vaativuuden mukaan. Lisäksi sosiaalialan eri koulutuksen saaneiden ammattilaisten asiantuntijuuden hyödyntäminen korostuu tulevaisuuden johtamisessa. Tulevaisuuden sosiaalityössä on huomioitava, kuinka yhteistyötä voisi kehittää yhä edelleen terveydenhuollon ja muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. Yhteisiä asiakkuuksia tulee olemaan enenevässä määrin sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Haavisto & Kananoja 2017, 154-155.)

### **2.3 Terveysalan asiantuntijuus**

Terveysalan asiantuntijuus pohjautuu terveys- ja muihin ihmistieteisiin. Sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito sekä terveyden edistäminen ovat terveysalan asiantuntijoiden perustehtäviä. Terveysalan asiantuntijuuteen liittyy vahvasti kliinisen työn osaaminen ja asiakaslähtöinen toiminta. Teknologiaosaaminen, monialainen ja -ammattillinen toiminta sekä yrittäjyysosaaminen korostuvat terveysalalla nykyisin ja tulevaisuudessa. (Kangasniemi ym. 2018, 14.)

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä (564/1994) määrittelee terveydenhuollossa toimivien nimikesuojattujen ammattihenkilöiden ammattinimikkeet. Ne ovat apuhoitaja, apuneuvoteknikko, hammashoitaja, jalkojenhoitaja, koulutettu hieroja, koulutettu kiropraktikko, koulutettu naprapaatti, koulutettu osteopaatti, kuntohoitaja, lastenhoitaja, lähihoitaja, lääkintävahtimestari-sairaankuljettaja, mielenterveyshoitaja, mielisairaanhoitaja, perushoitaja, psykoterapeutti, sairaalafyysikko, sairaalageneetikko, sairaalakemisti, sairaalamikrobiologi ja sairaalasolubiologi.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) määrittelee terveydenhuollon ammattihenkilöiksi ne henkilöt, jotka on laillistettu ammattihenkilöiksi tai ovat saaneet ammatinharjoittamisluvan. Lisäksi heitä ovat henkilöt, jotka ovat saaneet oikeuden käyttää terveydenhuollon ammattihenkilö ammattinimikettä eli nimikesuojatut ammattihenkilöt. Näitä ovat lääkäri, hammaslääkäri, erikoislääkäri, erikoishammaslääkäri, proviisori, psykologi, puheterapeutti, ravitsemusterapeutti, farmaseutti, sairaanhoitaja, kätilö, terveydenhoitaja, fysioterapeutti, laboratorionhoitaja, röntgenhoitaja, suuhygienisti, toimintaterapeutti, optikko, hammasteknikko ja ensihoitaja.

Asiantuntijuutta hoitotyössä kuvaillaan Suomessa neljällä tasolla. Nämä tasot ovat kliinisessä hoitotyössä toimivat hoitajat, kliinisesti erikoistuneet hoitajat, kliinisen hoitotyön asiantuntijat, kliinisen hoitotieteen asiantuntijat. Asiantuntijoina voivat toimia sairaanhoitajien lisäksi terveydenhoitajat, kätilöt ja ensihoitajat. (Rautiainen, Vallimies-Patomäki, Aitamurto, Merasto, Moisio & Tepponen 2016, 8-9.) Suomalaiseen hoitotyöhön luotu asiantuntijuusmallin kehittyminen tukee eri tason asiantuntijoiden työtä. Erityyppisten asiantuntijoiden toiminta täydentää toisiaan tiedon tuottamisessa ja hyödyntämisessä sekä siitä kertyvän uuden tiedon tuottamisen syklissä. (Korhonen ym. 2018, 61-63.) Hoitotyön palveluita on kehitettävä alueen väestön ja työelämän tarpeiden mukaan. Kehittämisessä on tarpeen huomioida näyttöön perustuvan toiminnan periaatteet ja alueellisesti yhteneväiset toimintamallit. (Rautiainen ym. 2016,12.)

Hoitotyössä asiantuntijuutta kuvataan usein näyttöön perustuvan työn avulla. Näyttöön perustuva toiminta on käsitteenä sosiaalihuollon puolella, mutta eri merkityksessä kuin terveydenhuollossa, eikä se ole vakiinnuttanut paikkaa sosiaalialan käsitteistössä. Sen sijaan tutkivaa kehittämistä käytetään sosiaalialalla. Eri tieteenalojen tuottamaa tietoa hyödynnetään sosiaalialan kehittämisessä, mutta toisaalta sosiaalialan havainnot ja kokemukset tuottavat tutkimuksellista ja yleistä tietoa. (Kananaja & Lähteinen 2017, 487-494; Paasio 2014, 14-15.)

## **2.4 Yhteinen asiantuntijuus sosiaali- ja terveydenhuollossa**

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistä asiantuntijuutta on kehitetty viime aikoina sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamistoiminnassa. On tunnistettu, että molemmilla aloilla ammattilaisten on pystyttävä ennakoimaan ja toimimaan asiakkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja tähän on myös lakisääteinen velvollisuus. Asiakkaiden palvelutarpeiden, kokonaisvaltaisen hoidon ja sen jatkuvuuden suunnittelu ovat keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen tehtäviä. Päällekkäisen työn estämiseksi ja verkostomaisen työn kehittämiseksi on tulevaisuudessa kiinnitettävä enenevässä määrin huomiota asiantuntijoiden vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä ohjaavat vahvasti eettisen toiminnan periaatteet. (Kangasniemi ym. 2018, 14.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoilta tarvitaan tulevaisuudessa taitoa huomioida potilaiden ja asiakkaiden tilanteet kokonaisuutena huomioiden potilaiden/asiakkaiden lisääntyneet monisairaudet. Lisäksi asiantuntijoiden on kyettävä toimimaan potilaiden/asiakkaiden hyvinvointia ja heidän vahvuuksiaan tukevana valmentajina. Integroidussa sosiaali- ja terveydenhuollossa asiantuntijoiden rooli tulee olla koko yhteisön ja väestön terveyttä edistävässä toiminnassa. (van der Aa, van den Broeke, Stronks, Busschers & Plochg 2016, 56-58.)

## **2.5 Asiantuntijuus Siun sotien alueella**

Asiantuntijuus on korostunut jo Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalusten kuntayhtymässä (PKSSK) henkilöstön kouluttautumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Henkilöstöä on tuettu laaja-alaiseen asioiden näkemykseen ja hallintaan ja kannustettu joustavaan työskentelyyn yli organisaatorajojen. (PKSSK 2010, 14-15.)

Siun sotessa työskentelevillä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöillä on noin 94 erilaista tehtävänimikettä ja luku vaihtelee lähes kuukausittain. Tämä luku ei sisällä harjoittelija-nimikkeillä toimivia työntekijöitä. Erilaisia nimikkeitä voivat olla esimerkiksi sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja, fysioterapeutti, erikoislääkäri, lähihoitaja, hoiva-avustaja. (Ahokas 2020.)

### **3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen**

#### **3.1 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen (Competence management) määritellään käsitteenä siten, että se on organisaation toiminnan johtamista, mutta myös ihmisten tietojen, taitojen ja asenteiden johtamista. Osaamisen johtaminen tunnistaa ja hallitsee organisaation kokonaisvaltaisen tieto-taidon sekä pyrkii kehittämään ja uudistamaan työyhteisön osaamista strategian mukaisesti. (Moisanen 2018,63-64.) Virtanen ja Stenvall (2019) kuvailevat osaamisen johtamisen kahtena erillisenä kokonaisuutena: yksilöiden osaamisena ja organisaatioiden kollektiivisena osaamisena. Yksilöiden kohdalla osaaminen sisältää monia osa-alueita ja puhutaan työntekijän kompetensseista eli ammatillisista osaamislajeista. Organisaatiotasolla osaaminen on työntekijöiden osaamisen summa, mutta kollektiivinen osaaminen kuvaa organisaation osaamista, jota ei kyetä yhdistämään tiettyihin työntekijöihin. Osaamisen johtaminen kuvataan osaamisen hallinnan kehittämiseksi, joka sisältyy organisaation strategiaan. Johtamisen taustalla tulee olla tieto organisaation osaamisen vaatimuksista, arvioinnista ja sen kehittämistavoitteista sekä keinoista, joilla osaamista vahvistetaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 136-137.)

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessi tulisi heijastua organisaation strategioista ja tulevaisuuskuvista. Osaava henkilöstö on toimialan vaikuttavuustekijä ja johdolla tulisi olla siitä ajantasainen tieto, kuinka se pystyy edistämään organisaation toimintaa strategisesti henkilöstöä kuunnellen ja tukien. (Huotari 2009, 128-129.) Tulevaisuudessa julkisessa hallinnossa toimivien työntekijöiden osaamisessa nähdään tärkeänä monitaitoisuus ja se, että työntekijän vahvuuksia kehitetään eteenpäin. Vahvuuksia parantamalla pystytään tukemaan myös organisaation osaamista sen sijaan, että keskitytään pelkästään puutteiden paikkaamiseen. Osaamisen kehittäminen on oleellinen osa osaamisen johtamista ja kehittämistä voi tapahtua monin eri keinoin. Työyhteisön sisällä oppiminen on yksi parhaiten vaikuttavia keinoja kehittää työntekijöiden osaamista muun muassa mentoroinnin tai työohjauksen avulla. Osaamisen johtaminen kuvataankin myös osaksi työhyvinvoinnin johtamista. (Virtanen & Stenvall 2019, 136-137.)

Asiakaslähtöisessä osaamisen johtamisessa on Moisanen (2018) väitöskirjan mukaan tunnistettava työyhteisön tavoitteellisen kehittämisen tarve sekä työntekijän työssä oppimisen tarve. Työyhteisön osaamisen johtamisessa johdolla tulee olla ajantasaista ja uusinta tutkittua tietoa. Lisäksi johdolla tulee olla tieto alakohtaisista uusista työmenetelmistä ja hoitosuosituksista. Osaamisen johtamisessa on tärkeää olla tietoinen ajankohtaisesta yhteiskunnallisesta keskustelusta, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Lisäksi työyhteisössä tulee mahdollistaa yhteisöoppiminen esimerkiksi suunnitelmallisen vertailukehittämisen kautta. Työyhteisössä tapahtuvaa kehittämistä on tärkeää seurata ja arvioida osaamisen johtamisen tueksi. Työntekijän osaamisen johtamisessa hyödynnetään osaamisen kehittämisen keinoja ja tuetaan työntekijää omaehtoiseen osaamisen lisäämiseen. Johdon tulee mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen osaamisen jakaminen ja siten vastuuttaa heitä osaamisen kehittämiseen. (Moisanen, 2018, 139-145.)

Kantasen (2017) tutkimuksessa nousee esille, että hoitoalan johtajien osaamisessa vahvuus on oman alan tunteminen ja johtamisosaaminen, mutta haasteellisimmaksi osa-alueeksi nousee kehittämisosaaminen. Tuloksissa on havaittu, että johtajilla on haasteita tutkimustiedon hyödyntämisessä. (Kantanen 2017, 79-80.) Johtajien ja lähiesimiesten rooli on luoda työyhteisöön kehittämistä tukeva kulttuuri, huomioiden organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja laadukkaan hoitotyön. Johtajan tehtävä on ilmaista henkilöstölle työnantajan näkemykset sekä yhdessä henkilöstön kanssa suunnitella, kuinka niitä pystytään toteuttamaan. Pysyvään kulttuuriseen muutokseen auttavat muun muassa jaetun johtajuuden kokemus, hyvät visiot sekä yhteistoiminnallisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. (Huotari 2009, 133; Korhonen ym. 2018, 61-64.)

### **3.2 Työntekijän osaamisen kehittäminen**

Yksilölle osaaminen luo perustan, joka auttaa häntä onnistumaan ja kehittymään omassa tehtävässä ja osana työyhteisöä. Osaaminen vaikuttaa yksilön kokemuksiin työssä onnistumisessa ja sen avulla hän saa arvostusta työyhteisössä. Oppimista tarvitaan pystyvyyden tunteen saamiseksi ja se tuottaa ihmiselle mielihyvää. (Viitala 2013, 179.) Työn rakenteelliset muutokset vaikuttavat siten, että työntekijän vahvuuksia ovat eettisyyden huomiointi ja eri toimialojen rajojen ylittäminen. Laaja-alainen osaaminen sekä innovatiivisuus korostuvat osaamisessa. Lyhytkestoiset verkostotyöt lisääntyvät ja siinä

työntekijän moniosaajuutta tullaan tarvitsemaan. Tärkeitä taitoja tulevaisuudessa ovat itseohjautuvuus, verkostoissa toimiminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen. (Lempinen 2015, 21-23.) Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat työkierto, työn muotoilu, sijaistaminen, mentorointi, koulutus, hyvistä käytännöistä oppiminen eli benchmarkkaus ja itsenäinen opiskelu. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä voivat sopia, kuinka työntekijän osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 277-278.)

Organisaatio pystyy kehittämään laadukkaita palveluita muun muassa henkilöstöä kehittämällä. Lisäksi henkilöstön työtyytyväisyys ja työhallinta paranee, kun osaamista parannetaan. Koulutusta lisäämällä pystytään varmistamaan ammattitaitoinen henkilöstö myös tulevaisuudessa ja lisätään työntekijöiden sitoutumista töihin. (Laaksonen ja Ollilla 2017, 227-229.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on koko työuraa koskeva prosessi, joka on organisaatioissa osana strategista toimintaa. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat työn mukana tulleet kokemukset. Työn toiminnalliset ja sisällölliset muutokset vaativat organisoitua uudistuvaa kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2019, 276). Huotari (2009) on väitöskirjassaan tutkinut strategista osaamisen johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimustuloksissaan hän on havainnut, että osaamisen kehittämisen tulee olla työyhteisökohtaisesti suunniteltua ja sen kehittämisen tulee tapahtua lähellä päivittäistä työtä siten, että eri ammattiryhmät pystyvät osallistumaan siihen. Sosiaali- ja terveysalan johdolla tulee olla strateginen kokonaisnäkemys henkilöstön kehittämistarpeista ja sen tulee jakautua tasapuolisesti koko toimialueen kesken. Toimivalla viestintäjärjestelmällä pystytään tukemaan toimialueen sisäistä kouluttautumista ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen. (Huotari 2009, 130-131.)

Osaamisen kehittämistä voidaan edistää erilaisten kehittämisprojektien avulla. Näissä yksilön ja organisaatioiden oppiminen tapahtuu esimerkiksi vertaisoppimisen avulla. Toisaalta kehittämistoiminta voi olla lineaarisesti suuntautuvaa, jonkin erityisen asian muuttumiseen liittyvää toimintaa. Tällöin se on tietoista ja suunnitelmallista toimintaa. Yksi kehittämisen malli on arjen kommunikaatiossa ketterästi tapahtuva kehittäminen. Kehittämistyössä on huomioitava työntekijälähtöiset, asiakaslähtöiset ja järjestelmälähtöiset toimintamallit. (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016, 272-275.)

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon osaamisen kehittämishankkeet ovat lisänneet ammattilaisten osaamista koulutuksellisesti, mutta niiden vaikuttavuutta ammattilaisten osaamisen muutoksiin ei ole tutkittu. Valtakunnallisesti koordinoituilla ja vakioituilla kehittämishankkeilla mahdollistetaan yhtenäinen osaaminen, kuitenkin huomioiden alueelliset ja paikalliset erityispiirteet. Valtakunnallisista hankkeista on mahdollista kerätä raportoitua tietoa ja siten myös arvioida hankkeesta saatua osaamista ja sen vaikuttavuutta. (Kangasniemi ym. 2018, 8.).

Tulevaisuuden osaajalta vaaditaan medialukutaitoa, luovuutta sekä esiintymistaitoa. Lisäksi esille nousevat taito kriittiseen ajatteluun, ryhmätyöskentelyyn ja yrittäjyyteen. Tulevaisuuden osaajalta vaaditaan myös empatiaa ja hyvää itsetuntemusta. Hiltunen korostaakin, että tulevaisuuden koulutuksen tulee muuttua helposti saavutettavaksi ja yksilölliseksi, mutta toisaalta tulevaisuudessa ihmisen oppimista tukevia välineitä on saatavilla yksilöidysti ja kansainvälisesti. Haasteena työelämässä on työntekijöiden osaamisen kehittäminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hiltunen 2019, 125-131.)

Virtanen ja Stenvall (2019) ennustavat tulevaisuuden julkisen johtamisen pyrkivän vahvistamaan työntekijöiden omia vahvuuksia ja tukeutumaan positiiviseen psykologiaan. Johtajien vahvuusajattelu heijastuu organisaation työntekijöihin, mutta myös esimiehiin. Vahvuusjohtamisella nähdään yhteys parempaan työhyvinvointiin ja sen nähdään vaikuttavan julkisen sektorin vetovoimaisuuteen. (Virtanen ja Stenvall 2019, 206-208.)

### **3.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Siun sotessa**

Osaamisen kehittämisen palvelut aloitti toimintansa vuoden 2018 alussa Siun sotessa. Se on palvelualue, joka tuottaa opetuksen ja tutkimuksen palveluita, hoitotyön asiantuntijapalveluita sekä osaamisen kehittämisen palveluita koko Siun soten alueelle strategiaan pohjautuen.

Henkilöstön osaamisen johtaminen on työnantajan ja esimiesten vastuulla, mutta myös henkilöstö on vastuussa omasta osaamisestaan ja ammattitaitonsa kehittämisestä, jotta se

vastaa oman työkuvan ja -tehtävän muuttuviin vaatimuksiin. Osaamisen vahvistamisessa tulee huomioida kuntalaisten, asiakkaiden ja potilaiden palveluodotukset, tulevaisuuden palvelutarpeet, toimintaympäristön muutokset sekä teknologian kehittyminen. Osaamisen johtamisessa tavoitellaan aikaisempaa enemmän tulevaisuuden ennakkointia, suunnitelmallisuutta, ja se on osa strategista henkilöstöjohtamista. Siun soten henkilöstöpalvelujen tavoitteena on vahvistaa ja kehittää henkilöstön osaamista, tarjota asiantuntemusta sekä ennakoida tulevaa. Johtamisen osaamista kehitetään Siun soten strategian mukaisesti. (Siun sote henkilöstöstrategia 2019-2020, 2019, 3.)

Työntekijän ja työyhteisöjen osaamisen kehittämistä tuetaan Siun soten alueella esimerkiksi sisäisen koulutuksen ja osaamisen jakamisen avulla. Uuden tutkimustiedon mukaan perinteiset koulutuspäivät eivät ole enää niin toimivia kehityksen tukemisessa, vaan vaikuttavampia ovat työyhteisön sisällä tapahtuva kehittäminen, kuten verkko-opiskelu, simulaatio-oppiminen, osaamisen jakaminen ja työkierto. (Siun soten yhtymähallitus 2019,20.)

## **4 Tulevaisuuden ennakkointi sosiaali- ja terveydenhuollossa**

### **4.1 Tulevaisuudentutkimus ja ennakkointi**

Tulevaisuudentutkimus (future study tai future research) käsitteenä kuvaa yhtä osaa tulevaisuudentutkimuksen tieteenalasta, joka käsittelee erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Tulevaisuuden ennakkointi (anticipating the future) on kyky kuvata ja prosessoida tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia asioita. Ennakkointi-käsitettä käytetään organisaatioiden tulevaisuuden suunnittelu- ja johtamistyössä yhtenä asiantuntija- ja tutkimustyön kehittämistekniikkana. Se voi olla lyhyelle tai pitkälle aikavälille sitouttavaa. Tulevaisuudentutkimuksen perustutkimusta kutsutaan myös futurologiaksi. (Malaska 2013, 18-19.)

Tulevaisuuden tutkimus- ja ennakkointityö vastaa tulevaisuuden haasteisiin ja odotuksiin ennakoimalla. Tässä hyödynnetään tietoa menneisyydestä ja yhdistetään monialaisesti tämän päivän tieteellistä tietoa ja pyritään saamaan kuva tulevaisuuden mahdollisuuksista



ja uhkista. Tällä pyritään vaikuttamaan tulevaisuudessa tehtäviin valintoihin ja niiden seurauksiin. (Hiltunen 2019, 11-12; Wilenius 2015, 13-17.) Organisaatioiden strategisen suunnittelun kannalta ennakointi on välttämätöntä toimintaa ja sen avulla voidaan suunnitella esimerkiksi yrityksessä tarvittavia resursseja.

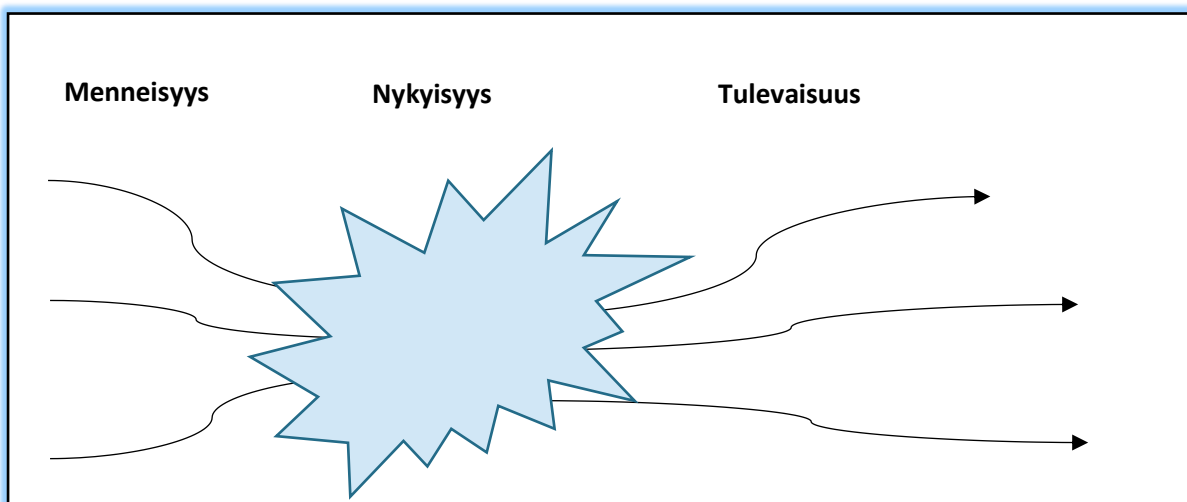
Tulevaisuudentutkimus selvittää asioita, joista ei ole varmaa olemassa olevaa tietoa. Tulevaisuutta arvioitaessa on osattava lukea heikkoja signaaleja sekä yhdistettävä niihin varhaisen muutoksen merkkejä. Lisäksi tulevaisuudentutkimuksessa on uskallettava nostaa esille myös arkoja kohtia, jolloin niiden ja aiemmin tulleen tiedon avulla pystytään luomaan näkemyksiä, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuu. Tulevaisuudentutkimuksen tärkeä osa on uskallus toimia päätelmien pohjalta, jolloin haluttua tulevaisuutta voidaan edistää. Kuitenkin on huomioitava, että tulevaisuutta ei silti voi ennustaa, vaan skenaarioissa on huomioitava myös negatiivisten muutosten mahdollisuus. (Meristö & Kantola 2017, 196.) Skenaario käsitteenä tarkoittaa tulevaisuuskuvaa, joka pohjautuu toimintaympäristöstä tehtyihin moniulotteisiin oletuksiin. Skenaariossa pyritään kuvaamaan kehitystä toimintaympäristössä nykyhetkestä tulevaisuuteen vähintään kahdella eri tavalla ja skenaariotyöskentelyä hyödynnetään tulossuuntautuneessa ja prosessisuuntautuneessa työssä. (Meristö 2013, 179-182.)

Tulevaisuuden ennakointi nousee esille etenkin silloin, kun tulevaisuudessa on näkyvissä epävarmoja tai ennustettavia tekijöitä, kuten maailmantalouden taantuminen. Epävarmuus kansalaisilla lisääntyy esimerkiksi mediasta leviävän tiedon välityksellä, mutta kun asiat saadaan yhteiskunnallisesti rullaamaan eteenpäin, lisää se myös luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Organisaatioissa tulevaisuuden ennakointi on tiimityötä, johon vaikuttaa jokaisen yksilön työskentely ja ideat. (Hiltunen 2012, 242; Wilenius 2015, 23.)

Tulevaisuuden ennakointia voi lähestyä rajaamalla näkökulmia. Dufva (2015) kuvaa väitöskirjassaan, kuinka ennakointia voi tehdä esimerkiksi kolmesta näkökulmasta. Poliittikalähtöinen ajattelu on yksi lähestymistapa. Muita näkökulmia olivat kapasiteettien huomioon ottaminen ja muutoksien ennakointi. Tulevaisuuden ymmärtäminen on tärkeä osa strategisessa suunnittelussa. Tulevaisuuden suunnittelussa ja ohjauksessa on huomioitava monialainen ennakointi, kuten kulttuuri ja ympäristö. Esimerkiksi tulevaisuuteen

suuntaavassa poliittisessa päätöksenteossa ei voi olla vain yhden ministeriön edustus, vaan pitää huomioida vaikutukset yli poliittisten sektorirajojen. (Dufva 2015, 22-26, 39.)

Julkisella sektorilla tapahtuva tulevaisuuden ennakointi on haastavaa, sillä siihen vaikuttavat monet muuttuvat tekijät ja näin ollen sillä on useampia mahdollisia tulevaisuuksia. Julkisella sektorilla tulevaisuutta ennakoitaessa on oltava taito lukea menneisyyden ja tämän päivän merkkejä (kuvio 1). Historiaa, tätä päivää ja tulevaa tarkastellaan ja analysoidaan, jonka jälkeen muokataan megatrendien ja skenaarioiden ja heikkojen signaalien avulla ennakointisuunnitelma, jossa on kuitenkin huomioitava myös olemassa olevat ja tulevat riskit. Organisaatorakenteiden jäykkyys vaikuttaa herkästi siihen, etteivät hyvinvointisektorilla pääse innovaatiot etenemään, kuten muilla yhteiskunnan aloilla. (Sydänmaanlakka 2015, 25-27; Jalonen, Lehti, Tonteri & Jäppinen 2017, 11-13.)



Kuvio 1. Tulevaisuutta varten on tunnettava menneisyys ja nykyisyys (mukaillen Jalonen, Lehti, Tonteri & Jäppinen 2017).

Työn ja ammattien kehittymistä tulevaisuudessa Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen ja Lehtinen (2013) kuvaavat artikkelissaan neljän erilaisen näkemyksen avulla. Ammattien muuntumiseen vaikuttavat lakien ja byrokratioiden vaikutukset siten, että uusien päätösten myötä on tarve muokata uusia ammatteja ja suunnitella niihin valvontatarpeet. Toisen näkemyksen mukaan uusia ammatteja tarvitaan monialaisuuden ja -tieteisyyden lisääntymisen myötä ja esimerkkinä näistä toimivat monikulttuurisuuden asiantuntijat, joita myös sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan ja joihin on mahdollista hakeutua sosiaali- ja

terveysalan koulutuksen kautta. Kolmanneksi lähitieteiden yhteenliittyminen auttaa ammattien uudistumisessa ja uusien ammattien synnyssä ja tästä esimerkkinä erikoistumisopintojen syntyminen, kuten geriatrinen hoitajien opinnot. Neljäntenä näkemyksenä merkittävä muutostekijä on teknologiat ja innovaatiot. (Palonen ym. 2013, 17-19.)

## **4.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuus**

Kansainvälisissä julkaisuissa nousevat esille erilaisten megatrendien vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Ritter ja Ofahengave Vakalahi (2014) ovat kirjoittaneet, että Amerikassa sosiaalialalla tulevaisuudessa työhön vaikuttavimpia tekijöitä ovat väestön ikääntyminen sekä kasvava lapsimäärä. Nämä kaksi väestöryhmää ovat olleet sosiaalihuoltoa eniten työllistäviä. Myös Suomessa tunnustetaan väestön ikääntymisen lisäävän sosiaalityön roolia. (Ritter & Ofahengave Vakalahi .2014, 9.; Lähteinen, Raitakari, Hänninen, Kaittila, Kekoni, Krok & Skaffari 2017, 6.) OECD:n julkaisussa Marino, Morgan, Lorenzoni ja James (2017) tuovat esille, että tulevaisuuden kustannuksia terveydenhuollossa aiheuttavat väestön ikääntyminen, matala tuotto terveyssektorilla ja tuloerojen kasvu. Teknologian kehittymisellä voi olla positiivinen vaikutus hyvinvointikustannuksiin, mutta sen vaikutuksista on vielä vaihtelevia arvioita. (Marino ym. 2017, 4,39.)

Euroopan tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tulevaisuuden osaamisvaatimukset sisältävät terveyttä edistävän toiminnan, teknologian ja informaation hyödyntämisen. Lisäksi henkilöstön on toimittava moniammatillisissa tiimeissä sekä tunnettava säännökset ja lait. Henkilöstön osaamisen ja systemaattisen ajattelun kehittäminen on tärkeää, kuten myös työvoimasuunnittelu palveluiden järjestämiseksi. Myös sosiaalihuollossa on alettu hyödyntämään terveydenhuollon tapaan uuden teknologian antamia mahdollisuuksia, esimerkkinä sovelluksien avulla on voitu tukea asiakkaiden sosiaalista toimintaa. (Edwards 2016; Kangasniemi ym. 2018,9.)

Suomessa kunnilla on lakisääteinen velvollisuus järjestää sosiaalihuollon palvelut. Nyt toimintojen järjestämistavoissa on eroja, ja tulevaisuudessa näitä on syytä tarkastella uudelleen. Asiakkaiden edun mukaista olisi yhtenäiset ja oikea-aikaiset sekä tarpeen

mukaiset käytänteet, joissa kiinnitettäisiin huomiota esimerkiksi oman työntekijän pysyvyyteen. Omalla työntekijällä pitäisi olla riittävät oikeudet tehdä päätöksiä sosiaalihuollon prosessissa. Sosiaalihuollossa on myös määriteltävä selkeästi omatyöntekijän ja sosiaalityön palvelujen keskinäinen suhde. On myös huomioitava, että sosiaalialan työtä tehdään myös muissa organisaatioissa ja muilla sektoreilla kuin kunnissa. (Liukko & Nykänen 2019, 42-43.) Tulevaisuuden terveystalouksissa asiantuntijalta vaaditaan taitoa analysoida laajoja tietomääriä ja yhdistää sitä muihin tieteenaloihin. Lisäksi digitaalisen osaamisen tarve kasvaa asiantuntijoilla. (Rich & Collins 2018, 3937.)

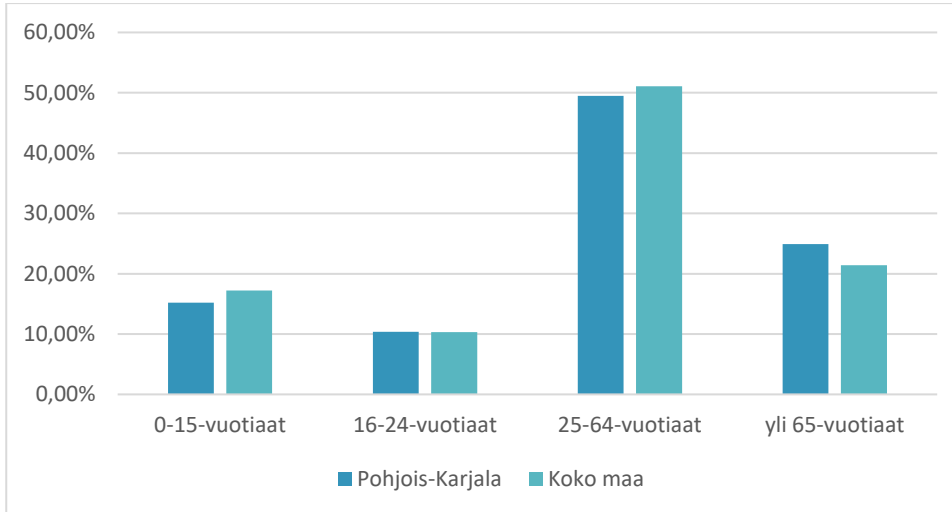
Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on oltava vahvaa osaamista omalta ammattialaltaan sekä yhteistoiminnan muutososaamista. Sosiaali- ja terveysosaamisessa tulee korostumaan jaettu ja integroiva osaaminen sekä rajatyö- ja ammattiosaaminen. Jaetussa osaamisessa korostuu yhteistyö asiakkaan ja eri organisaatioiden välillä. Esimerkkinä integroivasta osaamisesta voi käyttää sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä, jossa sosiaalityöntekijä ja terveydenhuollon ammattilainen toimivat yhdessä asiakkaan tarpeiden mukaan. Rajatyöosaaminen liittyy yhteistyöhön sosiaali- ja terveydenhuollon rajat ylittävien asiakkuuksien tarpeisiin, esimerkkinä ikääntyneiden asiakkuudet. Toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset haastavat työntekijöiden ja esimiesten osaamista siten, että on tunnistettava paremmin oman ja työyhteisön osaamisen vaikuttavuutta. Toiminnan kehittämisen kannalta on tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa kiinnitettävä huomiota toiminnan arviointiin ja innovatiivisiin kokeiluihin. (Kangasniemi ym. 2018, 7, 15; Saarnio, Suhonen & Isola 2016, 1,6.)

Tolmala, Koponen, Hämäläinen, Korhonen, Koskinen, Asikainen & Kangasniemi (2019) ovat selvittäneet delfoi-tutkimuksen avulla, miten sosiaali- ja terveysalalla työnjakoa tulee tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksessa nousee esille, että tärkeintä on tunnistaa työntekijöiden osaaminen. Työntekijöiden on tiedettävä, millainen toisten ammattilaisten osaaminen on ja heidän välillään tulee olla keskinäinen arvostus ja kunnioitus, etteivät työntekijät ala toimimaan päällekkäin asiakastilanteissa. Robotiikan ja teknologian nähdään tulevaisuudessa tulevan enemmän terveydenhuollon toiminnan tueksi kuin sosiaalihuoltoon. Työnjaon kannalta on tärkeää, että työntekijöiden työnkuvat ovat joustavia ja osaaminen kunnossa, mutta lisäksi asiakkaiden osallisuus tulee lisääntymään. (Tolmala ym. 2019, 34-37.)

Hallinnollisen yhteistyön helpottamiseksi sosiaali- ja terveysalalle on ollut suunnitteilla yhteinen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilölaki, josta on maininta sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietinnössä. Tätä ei kuitenkaan ole pidetty vielä mahdollisena johtuen sosiaali- ja terveysalan ammattien eroista. (Pohjola 2019, 20,121.) Lisäksi tulevaisuudessa olisi korjattava sosiaali- ja terveydenhuollon keskinäisiä lakeja, mikäli esimerkiksi terveydenhuollossa veloitetaan sosiaalihuollon mukaista toimintaa (Liukko & Nykänen 2019, 45).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tärkeää huomioida tulevaisuuden megatrendit, kuten ilmastonmuutos. Ilmastonmuutoksen myötä on odotettavissa äärimmäisiä sääilmiöitä, kuten lämpöaaltoja. Näihin ääri-ilmiöihin on hallitusten varauduttava hyvällä ennakkosuunnittelulla, joka koskee esimerkiksi julkisten rakennusten suunnittelua. Lisäksi tulee olla akuuttihuoltoa ja liikkuvia yksiköitä. Sosiaalinen media toimii nopeana apuvälineenä tiedon välittämisessä ääri-ilmiön iskiessä, mutta myös yhteisöjen rooli palvelujen kehittämisessä ja muokkaamisessa on ensisijainen, sillä monesti isommat yksiköt sijaitsevat kauempana. (Curtis, Fair, Wistow, Val & Oven 2017, 23-28.)

Väestörakenteen muutos on yksi näkyvimmistä megatrendeistä, joka vaikuttaa myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin tulevaisuudessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen hyvinvointikompassissa (2019) on selvitetty ikäluokkien suhteellisia osuuksia koko väestöön verrattuna (kuvio 2). Siinä tulee esille, kuinka Pohjois-Karjalassa syntyvyys ja lasten ja nuorten osuus on pienentynyt koko maan lukuun verrattuna. Sen sijaan yli 65-vuotiaiden osuus on suurempi kuin koko maan vastaava luku. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019.)



Kuvio 2. Ikäluokkien suhteelliset osuudet verrattuna koko väestöön Pohjois-Karjalan ja koko maan alueella vuonna 2017 (mukaillen Terveyden ja hyvinvoinnin laitos hyvinvointikompassi 2019).

Tilastokeskuksen väestöennuste, jos huomioidaan syntyvyyden ja kuolleisuuden vaikutus väestön kehitykseen, ennakoi vuonna 2040 Pohjois-Karjalassa asuvan 159 730 asukasta, kun vuonna 2017 väkiluku on ollut 162 986 asukasta (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2019).

### 4.3 Tulevaisuuden asiantuntijoiden osaamistarve Siun sotessa

Siun soten toiminta on käynnistynyt 1.1.2017. Toiminta käynnistettiin, koska sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen taloudellisesti kannattavasti vaati muutosta. Lisäksi alueella on tehty jo pitkään yhteistyötä esimerkiksi perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä sekä palveluiden turvaaminen asukkaille vaati rakennemuutoksia. (Kuosmanen 2016.)

Siun soten strategiassa painotetaan asiakaslähtöisyyttä ja yksilöllisyyttä. Lisäksi Siun sotessa on tavoitteena kehittää tasa-arvoisia palveluita, kuitenkin huomioiden asiakkaan elämäntavat ja tarve. Strategiassa on nostettu menestystekijöiksi laadukas ja turvallinen hoito ja palvelu, sekä kustannustehokkuus. Siinä on huomioitu myös, että asiakaskohtaamisissa painopistettä siirretään ennaltaehkäisevään ajatteluun ja monialaista yhteistyötä lisätään. Kunnat, yritykset ja kolmas sektori ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita Siun sotelle. Strategian sisällössä on kiinnitetty huomiota muuttuvaan sosiaali- ja terveysjärjestelmään ja toimintaympäristön muutoksiin tulevaisuudessa sekä tarvittavaan

muutokseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Nämä muutokset ja toiminnan kehittäminen asettavat vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi, mutta samalla tuovat uusia mahdollisuuksia myös henkilöstölle. (Siun sote strategia 2019-2020; 2018.) Rakennemuutokset haastavat myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot, kuinka ne onnistuvat pitämään työntekijät ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään ja hyödynnetään (Lammintakanen 2015, 238-240). Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän aikaan alueelle luotiin asiantuntijamallia hoitotyön johtamisen tueksi, mutta nyt Siun soten aikana on havaittu, että asiantuntijamallia on kehitettävä tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan kehittymisen näkökulmasta.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuutta osaamisen johtamisen tueksi Siun soten alueelle. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Siun soten käyttöön yhtenäinen suositus asiantuntijamallista sosiaali- ja terveydenhuoltoon tulevaisuuden tarpeet huomioiden.

Toimeksiantosopimus tehtiin Siun sotelle osaamisen kehittämisen palveluiden kanssa. Tutkimuslupa saatiin Siun soten henkilöstöyksiköltä. Siun sote tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon julkiset palvelut Pohjois-Karjalan ja Heinäveden alueelle. Organisaation toimialueita ovat terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikäihmisten palvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut, ympäristöterveydenhuolto sekä pelastuslaitosliikelaitos. Opinnäytetyössä rajattiin pois ympäristöterveydenhuolto ja pelastustoimi.

## 6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

### 6.1 Tutkiva kehittämistoiminta

Opinnäytetyöhön valikoitui tutkiva kehittämistoiminta menetelmäksi, koska haluttiin osallistaa eri palvelualueiden esimiehiä ja hyödyntää heidän osaamistaan ja kokemuksiaan. Tutkivalla kehittämistoiminnalla voidaan tuottaa tietoa ja muokata arkipäivän käytänteitä tutkimustietoa hyödyntäen. Tutkiva kehittämistoiminta on työskentelytapa, jossa käytännön osaajia osallistetaan ja esimerkiksi heidän toimintaansa ja näkökulmia arvioidaan tutkimuksellisesti. Sillä pystytään tukemaan organisaatioiden toimintaa strategisissa muutostilanteissa. Siinä tutkijan ja osallistujien roolin on oltava aktiivinen, jolloin osallistujat pääsevät peilaamaan ja arvioimaan omaa toimintaa. (Gummesson 2000, 35-37; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 22-24.) Kehittämistoiminnalla tavoitellaan muutosta, mutta on mietittävä ketä, millä tavalla ja miten muutos palvelee ja kuka asettaa tavoitteet kehittämistoiminnalle (Toikko & Rantanen 2009, 44). Tutkivan kehittämistoiminnan avulla haetaan muutosta käytännön toimintaan ja sen avulla pystytään vaikuttamaan organisaation kehittymiseen. Tämä taas edellyttää työntekijöiden aktiivista osallistumista ja toisaalta organisaatiokulttuurin, jossa työntekijöiden otetaan mukaan kehittämiseen. (Tainen, Aittoniemi, Haukijärvi & Yli-Karhu 2015, 2-4.)

Tutkiva kehittämistoiminta toimii silloin, kun käytännön työtä on tarve arvioida ja kun osaamista käytännön työssä on lisättävä. Se toimii myös tilanteissa, joissa työn sisältöjen tietoisuutta lisätään ympäröivälle yhteiskunnalle ja osallistetaan kansalaisia mukaan toimintaan. Tutkiva kehittämistoiminta ei toimi vertailevassa tutkimuksessa tai mikäli selvitetään syy-seuraussuhteita tai tilastollisia riippuvuuksia. Toiminnallinen kehittämistoiminta pyrkii selittämään työn sisältöä ja hiljaista osaamista, jota työhön sisältyy. (McNiff 2017, 10, 19-20.) Opinnäytetyössä tehdään ensin alkukysely tulevaisuuden muutoksista ja asiantuntijatarpeista valtakunnallisille asiantuntijoille. Tämän jälkeen vastauksia hyödynnetään esimiestilaisuuksissa. Vastauksista ja esimiestilaisuuksien koonnista muodostetaan tulevaisuuden asiantuntijasuositus.



## 6.2 Alkukysely

Opinnäytetyön esikysely laadittiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Kananen (2015, 70-73) on kuvaillut laadullisen tutkimuksen soveltuvan tutkimusotteeksi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta hyvin ja siihen halutaan syvempi ymmärrys. Tässä opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan tulevaisuusnäkemyksiä, josta ei voi vielä olla tarkkaa tietoa ja tämän vuoksi tutkimusmenetelmän on oltava laadullinen.

Kysely on tutkimusaineiston keräämismenetelmä, jota käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja yhteiskunnallisille aloille. Sen avulla pystytään keräämään tietoa muun muassa ihmisten hyvinvoinnista, yhteiskunnallisista rakenteista ja toiminnasta. (Järvinen 2018, 19-21.) Kysely tutkimusmenetelmänä auttaa keräämään tietoa laaja-alaisesti, se on helppoa ja nopeaa sekä edullista. Kyselylomake tulee olla testattu, luotettava sekä teknisesti selkeä. Myös tarvittaessa kyselyn toistettavuus tulee ottaa huomioon kyselyä suunniteltaessa. (Luoto 2009, 1647.) Taulukossa 1 on kuvattu kyselyn vaiheita.

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen vaiheet (mukaillen Luoto, 2009).

Tutkimusongelma/tutkimussuunnitelma, tutkimusasetelma
Tutkimuksen suunnittelu, mistä otos haetaan ja kuinka suuri otos
Kyselylomakkeen laatiminen
Kyselylomakkeen testaaminen
Kyselylomakkeiden lähettäminen
Kyselyn toteutus ja uudelleen toistaminen/muistuttaminen
Vastausten tarkistus ja muokkaus
Alustavat tulokset ja kuvailevat analyysit
Syventävät analyysit
Tutkimustulosten julkaisu

Kyselylomakkeen lähettäminen, vastaanottaminen ja tallentaminen on myös huomioitava kyselyn suunnittelussa, sillä näin vastausten analysointi on jatkossa helpompaa. (Luoto, 2009, 1647.)

### 6.3 Sisällönanalyysi

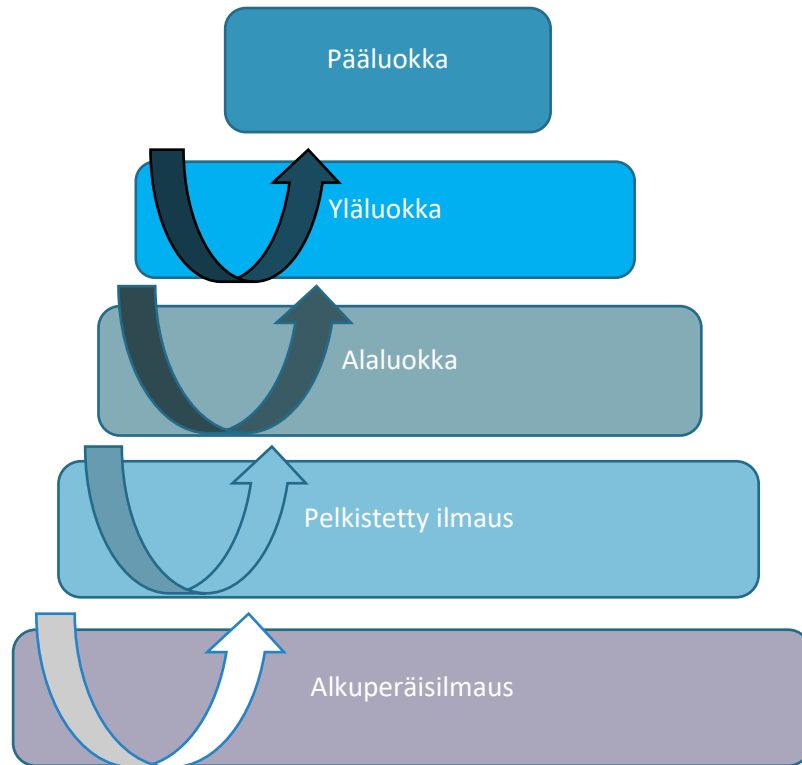
Laadullisen aineiston analysoinnilla on tavoitteena saada ymmärrys tutkitusta asiasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että saatu aineisto käydään läpi mahdollisimman tarkasti ja useampaan kertaan. Tutkija tekee lukiessaan huomaamattaan tiivistämistä ja koodaamista olennaisten asioiden ympärille. (Kananen 2015, 160-174.) Opinnäytetyössä käytetään induktiivista sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysillä pyritään tiivistämään tutkittava asia ja kuvaamaan se yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi voi olla joko induktiivista eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä. Induktiivinen sisällönanalyysi luokittelee sanoja teoreettisen merkityksen perusteella. Induktiivista lähtökohtaa käytetään, jos asiasta ei tiedetä tai aiempi tieto on hajanaista. Induktiivisessa analyysissä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus niin, että aikaisemmat havainnot ja tiedot tai teorit eivät ohjaa analyysiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 168; Rantala 2015, 109-111)

Sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön valinta. Se voi olla vaikkapa yksittäinen sana tai lause tai se voi koostua useammasta lauseesta. Analyysiyksikkö valitaan tulkitsemalla, joka on osa itse analyysiä. Tutkijan tavoitteena on löytää aineistosta esimerkiksi tietty malli, mutta tutkijan omat havainnot ja tulkinnat vaikuttavat valittuihin yksikköihin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 168; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-7; Rantala 2015, 109-111.) Tutkimustehtävä ja aineiston laatu ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. Aineisto analysoidaan vaiheittain redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli teoreettisen käsitteistön luomisen mukaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-7; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167 – 169.)

Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheita on kuvattu kuviossa 3. Pelkistetyt ilmaukset kirjoitetaan alkuperäisen aineistotekstin mukaan. Ryhmittelyssä etsitään pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja siinä yhdistetään samaa tarkoittavat ilmaisut samaan kategoriaan tai luokkaan ja nimetään se sisällön mukaan alaluokiksi. Luokkia muodostetaan induktiivisesti yhdistämällä samat asiat samaan luokkaan, jolloin saadaan yläluokkia. Abstrahoinnin avulla syntyy käsitteitä, joita pystytään tutkimuksessa kuvaamaan tarkemmin. Toisaalta abstrahoinnissa voi olla haasteena se, että tutkija yhdistää asioita

samaan käsitteeseen. Lisäksi käsitteitä voi tulla runsaasti, ellei aineistoa ole ryhmitelty. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 138-139; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-7.)



Kuvio 3. Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Kauppi & Lahtela 2014,23).

#### 6.4 Teams-työpajat ja palaute

Tämän päivän ja tulevaisuuden työelämä antaa työntekijöille mahdollisuuksia ja vapauksia esimerkiksi tiedon jakamiselle. Asiantuntijatyö ei ole enää sidonnainen paikkaan. Uusi teknologia ja digitalisaatio ovat tuoneet mahdollisuuden tiedonjakamiseen ja -välittämiseen reaaliajassa välimatkoista riippumatta. Sähköiset kokoustyökalut, kuten Teams, eivät ole pelkkiä työkaluja, vaan ne palvelevat uutta työntekemisen tapaa. Teams mahdollistaa ääni- ja videopuhelut sekä työpöydän jakamisen. Teamsissa käydään keskustelua, jaetaan tietoa sekä näytetään työnteon kannalta oleelliset asiat niille, jolle se on tarpeellista, esimerkiksi tiimeittäin. (Miettunen 2020.)

Esimiehille järjestettiin Teams-tilaisuudet, joissa käsiteltiin tulevaisuusnäkökulmia ja pyydettiin arvioita asiantuntijuustarpeista. Teams-alusta valikoitui menetelmäksi, koska Siun soten esimiehiä toimii laajalla alueella koko maakunnan alueella ja opinnäytetyöhön haluttiin osallistaa esimiehiä koko Siun soten alueelta. Lisäksi esimiehillä on harvoin yhteistapaamisia, jolloin olisi mahdollista järjestää käytännön työpajoja.

Sähköisiä haastatteluita toteutettaessa on hyvä muistaa tehdä muistiinpanoja, että niitä voi arvioida jälkikäteen. Puoli-strukturoidussa haastattelussa osallistujilta kysytään samat kysymykset, mutta osallistujia pyydetään tarvittaessa antamaan lisää tietoa vastauksesta. (McNiff 2017, 177.)

Palautteen avulla saadaan käsitys siitä, kuinka ollaan onnistuttu jossakin asiassa ja kuinka siinä voitaisiin edelleen kehittyä. Sen avulla on mahdollisuus saada tietoa, miten joku toinen näkee asian. Palaute tukee itsearviointia sekä edistää oppimista, mutta toisaalta kehittämiskohteet tulevat myös esille. Sen keräämisessä suositaan digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Henriksson, Linnolahti & Harju 2015, 3-6; Venninen 2007, 33-34.) Opinnäytetyössä pyydetään kirjallisesti ja suullisesti palautetta osallistujilta..

## **7 Käytännön toteutus**

### **7.1 Opinnäytetyön taustaa**

Siun soten Osaamisen kehittämisen palvelut antoivat Karelia-ammattikorkeakoululle opinnäytetyön tehtäväaiheeksi asiantuntijahoitajamallin kehittämisen lokakuussa 2018. Aiheeseen tutustuttiin ja asiasta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, ja lopulta aiheeksi muotoutui asiantuntijamallin suosituksen kehittäminen Siun sotelle osaamisen johtamisen tueksi. Toivomus oli, että työssä kartoitetaan asiantuntijuutta valtakunnallisesti ja alueellisesti Siun soten alueella. Asiantuntijuutta toivottiin tarkasteltavan tulevaisuuden tarpeet huomioon ottaen.

Marraskuussa 2018 Siun soten osaamisen kehittämisen palvelut oli tehnyt kyselyt nykyisille asiantuntijahoitajille selvittääkseen työntekijöiden ammatillisen kehittymisen taustoja.

Opinnäytetyön tekijöiden tiedossa on, että asiantuntijahoitaja-nimikkeellä toimii Siun sotien alueella noin kymmenen hoitajaa, joten tämän vuoksi Siun sotien osaamisen kehittämisen palveluiden tekemää kyselyä ei hyödynnetty opinnäytetyössä. Kyselystä saimme kuitenkin palautetta, millainen tarve heillä oli sen pohjalta opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön prosessi käynnistettiin keräämällä teoretietoaa asiantuntijuudesta ja tulevaisuustyöstä. Tietoa haettiin useista elektronisista lähteistä sekä kirjallisuudesta kansallisesti mutta myös kansainvälisistä julkaisuista. Hyödynsimme tietokantoja Karelia-ammattikorkeakoulun sekä Itä-Suomen yliopiston kirjastoista. Tutkimussuunnitelmaa tehtiin syksystä 2018 alkaen ja tutkimuslupa haettiin keväällä 2019. Lupa oli myönnetty kesällä 2019, mutta lopullisesti se saatiin vasta syksyllä 2019. Tutkimuslupaa odotellessa suunniteltiin menetelmiä, joilla saataisiin mahdollisimman hyvin ja kattavasti ajatuksia asiantuntijoilta ympäri Suomen. Päädyttiin sähköiseen Webropol-kyselyyn.

## **7.2 Esikysely tulevaisuuden asiantuntijoille**

Opinnäytetyössä kartoitettiin tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeita ja näkymiä valtakunnallisesti ja alueellisesti. Kysymykset laadittiin palvelemaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää ja tavoitteena oli saada näkökulmaa mahdollisimman laajasti tulevaisuuden yhteiskunnallisesta tilanteesta. Lisäksi haluttiin huomioida ihmisen elinkaari ja sen aikana mahdollisissa palvelutarpeissa tapahtuvat muutokset. Toisaalta nähtiin tärkeänä selvittää, millaisia piirteitä tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuolto asettaa asiantuntijoille ja johtajille. Avoimilla kysymyksillä asiantuntijoille annettiin mahdollisuus ilmaista oma näkemys tulevaisuuden asiantuntijuudesta. Kysymykset ajoitettiin vuoteen 2035.

Opinnäytetyön tulevaisuuden kartoituskysely esitettiin noin 15 henkilöllä. Tilanteessa heräsi keskustelua joidenkin kysymysten muodoista. Palautteiden perusteella tehtiin muutoksia niihin. Esitestaamisessa olivat mukana kaikki kysymykset, joita asiantuntijoille suunniteltiin laittaa. Kuitenkin tilaisuudessa kerrottiin, että kysymyksiä jaetaan siten, että sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoille on joitakin kysymyksiä liittyen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen.

Monialaista tietoa kerättiin yli sosiaali- ja terveydenhuollon sektorirajojen, esimerkiksi kuinka yhteiskuntatieteilijä näkee tulevaisuuden kehittyvän alueella. Asiantuntijat valittiin kyselyyn organisaatioista, joissa käsitellään tulevaisuuden ennakoivia yhteiskunnallisesti. Opinnäytetyöhön asiantuntijat valittiin siten, että heillä on oman alan kehittymisestä näkemystä ja tietoa sekä he osaavat peilata sen vaikutuksia yli sektoreiden.

Opinnäytetyön kysely toteutettiin puolistrukturoituna sähköpostikyselynä sähköisellä Webropol-alustalla, joka sisälsi pelkästään avoimia kysymyksiä. Kyselyn saatekirje lähetettiin kyselyn yhteydessä (liite 1). Kysely lähetettiin 20 asiantuntijalle, joista yhdeksän oli muilta kuin sosiaali- ja terveysalalta ja 11 oli sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyviä asiantuntijoita (liite 2). Molemmille oli kuusi kysymystä, joista kolme kysymystä oli kaikille samoja ja kolme erilaista. Lisäksi kyselyitä oli tarvittaessa mahdollista täydentää puhelinhaastatteluin. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta kartoitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuutta ja tulevaisuuden muutostarpeita ja muiden alojen asiantuntijoilta kartoitettiin yhteiskunnallisia muutoksia ja niiden vaikutusta sosiaali- ja terveydenhuoltoon.

Kyselyt lähetettiin asiantuntijoille syyskuun puolivälissä ja vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Vastauksia saatiin ensimmäisellä kierroksella neljä, joista kolme oli sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoilta ja yksi muun kuin sosiaali- ja terveysalan asiantuntijalta. Vastaukset olivat jo hyviä ja laajoja, mutta tilanteessa arvioitiin, että kaikki asiantuntijat eivät ole ehtineet kyselyyn vastata, joten uusintaviesti lähetettiin vielä lokakuun alussa. Tuolla kyselyllä saatiin vielä kaksi uutta lisävastausta, yksi sosiaali- ja terveysalan asiantuntijalta ja yksi muun alan asiantuntijalta. Kysymyksiin vastattiin monipuolisesti ja laajasti. Seuraavaksi kyselyn vastaukset analysoitiin (liite 3).

### **7.3 Kyselyn analyysi**

Kyselyn vastaukset luettiin useaan kertaan ja näin niistä saatiin kokonaiskuva. Samankaltaisuuksia nousi esille ja siksi päädyttiin yhdistämään muun muassa tulevaisuusnäkökulmia käsittelevät kysymykset. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevat kysymykset käsiteltiin omassa osassaan. Kun vastauksia oli luettu, alettiin sieltä poimia ja alleviivata kohtia, jotka nähtiin tärkeinä tulevaisuuteen liittyvinä tekijöinä.

Tämän jälkeen alkuperäisilmaisuja kirjattiin ylös ja alettiin luomaan niistä pelkistettyjä ilmaisuja. Näistä pelkistetyistä ilmaisuista nostettiin samankaltaiset ja samoihin ryhmiin menevät asiat alaluokiksi. Eri-ikäisten palvelutarvetta pohdittaessa analysointivaiheessa huomioitiin eri ikäryhmät, mutta lisäksi tehtiin analyysiä myös kaikille nähtävistä palvelutarpeista. Alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja yläluokista muodostui pääluokka. Opinnäytetyön analyysistä on esitetty esimerkki taulukossa 2, jossa on kuvattu eri luokkien muodostus.

Taulukko 2. Malli opinnäytetyön analyysistä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"... palveluiden vaikuttavuus että kustannustehokkuus..."	palvelujen vaikuttavuus ja kustannustehokkuus	Vaikuttavat, monimuotoiset ja helposti nuorten saatavilla olevat palvelut	Lasten ja nuorten palvelusuunnittelussa huomioitavia asioita	Kansalaisten sosiaali- ja terveyspalveluissa huomioitavia tekijöitä
"... yhä monimutkaisempia ja joustavia palveluita."	palveluiden monimuotoisuus ja joustavuus			
"Nuoremmat ikäryhmät saavat paljon apua sähköisistä palveluista..."	sähköiset palvelut nuorille			
"Saavutettavuus on keskeistä nuorten palveluissa, jotta palvelut osataan kohdistaa ja muotoilla palvelutarpeita vastaaviksi."	palvelujen saavutettavuus			
"Sosiaalipalvelut lasten ja nuorten saavutettavuus."	lasten ja nuorten sosiaalipalvelut	Sosiaalipalvelut ja elämänhallinnan tuki		
"... elämänhallinnan taitojen tukemista."	elämänhallinnan taitojen tukeminen			
"... nuoret tarvitsevat rinnallakulkijaa..."	rinnallakulkija nuorille			

## 7.4 Työpajat: Teams-tilaisuudet

Osallistujat Teams-tilaisuuksiin valittiin ensin palvelualuekohtaisesti. Valinnassa katsottiin, että jokaiselta palvelualueelta tulee näkemystä ja mahdollisimman monipuolisesti osanottajia ympäri maakuntaa. Osalla on hallinnosta vastuuta useammasta alueesta (esimerkiksi Polvijärvi ja Outokumpu), ja osalla eri ammattiryhmiä alaisuudessaan, kuten psykologit ja kuraattorit.

Ennen Teams-tilaisuuksia järjestettiin testikokous, johon kutsuttiin yksi esimies ja yksi työntekijä terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialueelta. Näin selvitettiin, kuinka Teams-

ohjelma toimii kouluympäristön ulkopuolelle. Teams-kutsut (liite 4) lähetettiin kaksi viikkoa aiemmin ja osallistujat liitettiin osaksi Teams-ryhmiä, jotka tehtiin tilaisuuksia varten. Ne suunniteltiin lyhyiksi ja intensiivisiksi kokonaisuuksiksi, sillä esimiehillä oli samanaikaisesti runsaasti työllistäviä asioita.

Kutsussa esimiehille kerrottiin tarkemmin opinnäytetyöstä ja sen tavoitteista. Lisäksi kutsussa pyydettiin esimiehiä ennalta tutustumaan kysymyksiin (liite 5), joihin myös pystyi vastaamaan ennakkoon, jos ei itse päässyt osallistumaan. Ne koskivat palvelualueiden asiantuntijatarvetta tulevaisuudessa. Näistä kysymyksistä ja Teams-tilaisuuksien sisällöstä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa ja esille tulleet toiveet huomioitiin sisällön suunnittelussa. Ennen etätapaamisia varmistettiin vielä teknisten laitteiden toiminta ja varauduttiin mahdollisiin toimintahäiriöihin. Tilaisuuksissa kirjattiin muistiinpanoja sekä sähköisesti, että myös erillisin muistiinpanomerkinnoin.

#### **7.4.1 Ensimmäinen tilaisuus**

Ensimmäinen tilaisuus järjestettiin torstaina 20.2.2020 ikäihmisten palvelualueen esimiehille. Siihen varattiin aikaa 75 minuuttia ja sinne kutsuttiin 15 esimiestä. Tilaisuuteen osallistui kolme esimiestä ja opinnäytetyöntekijät. Se kesti loppujen lopuksi noin 40 minuuttia. Teams-tiedostoissa olleisiin kysymyksiin oli ennalta käynyt vastaamassa kaksi esimiestä. Etätapaamisen aluksi opinnäytetyön tekijät esittelivät itsensä ja aiheensa sekä kertoivat esikyselyn tuloksista Powerpoint-esityksen avulla (liite 6). Lopuksi osallistujille esitettiin kysymyksiä tulevaisuuden asiantuntijatarpeista, jotka olivat myös ennakkoon olleet nähtävillä. Niistä keskusteltiin lisää ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin. Osallistujista kaikilla oli mahdollisuus puheenvuoroihin, mutta aktiivista keskustelua aiheesta syntyi vähän. Opinnäytetyön tekijöiden kysymyksillä oli tärkeä rooli vastausten saamisessa. Kuitenkin ajatuksia saatiin aiheeseen liittyen. Vastaukset kirjattiin keskustelun aikana Teams-tiedostoon kaikkien näkyville. Lopuksi vielä osallistujilta kysyttiin, olisiko heillä tullut uusia ajatuksia ja toivottiin, että mikäli niitä tulee, he voisivat niitä kirjata Teams-tiedostoissa olevalle lomakkeelle viiden päivän ajan tilaisuuden jälkeen. Pyydettiin kertomaan myös toisille Teams-ryhmäläisille etätapaamisesta, mikäli osallistujat tunsivat heitä. Osallistujille kerrottiin, että opinnäytetyön Teams-alustalle laitetaan koontia (liite 7) kaikkien ryhmien tilaisuuksissa esille nousseista asiantuntijatarpeista ja osallistujilla on mahdollisuus jättää



palautetta opinnäytetyön tekijöille Teams-alustalla. Se pidettiin auki maaliskuun puoliväliin saakka.

Tilaisuuden jälkeen pohdittiin, että koontia olisi hyvä ollut vielä käydä läpi tilaisuuden lopussa esille tulleista ajatuksista, vaikka osallistujilla olikin mahdollisuus nähdä vastauksia tiedostoista. Lisäksi tapaamisen aikana huomattiin, että kaksi esittäjää samassa tilassa voi aiheuttaa äänen kiertämistä ja on tärkeää muistaa sulkea mikrofoni, mikäli ei itse ole äänessä. Teknisesti Teams-alusta havaittiin kuitenkin toimivaksi. Pohdittiin, olisiko jokin muu menetelmä ollut toimivampi vastausten keräämisessä, mutta toisaalta Teams-alustalla oleva kysymyspohja auttoi varmasti hieman keskustelun herättämisessä ja antaa mahdollisuuden vielä kirjata osallistujilla itsellään ajatuksia myöhemmin. Tämä tilaisuus saattoi myös virittää osallistujia aiheen käsittelyyn ja herättää ajatusten kulkua tulevaisuuden asiantuntijuuden tarpeeseen. Tämän vuoksi oli mahdollista antaa vastaukset myöhemminkin.

#### **7.4.2 Toinen tilaisuus**

Toinen tilaisuus järjestettiin torstaina 20.2.2020 perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelualueen esimiehille. Siihen varattiin aikaa 75 minuuttia ja kutsuttiin 15 esimiestä. Tilaisuuteen osallistui kolme esimiestä ja opinnäytetyöntekijät. Se kesti loppujen lopuksi 65 minuuttia. Teams-tiedostoissa olleisiin kysymyksiin ei ollut ennalta vastannut kukaan. Etätapaaminen eteni samassa järjestyksessä kuin ensimmäinen tilaisuus. Keskustelua syntyi enemmän ja osallistujille tuli luontainen järjestys, jossa he vastasivat. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin jonkin verran, mutta keskustelu eteni hyvin myös osallistujien kesken. Lopussa tuli tilanne, että yhden esimiehen oli poistuttava Teams-tilaisuudesta, joten lopussa hyvin lyhyesti käytiin läpi jatkosuunnitelmat ja esiteltiin vielä vastausmahdollisuus myös myöhemmin. Tämän jälkeen yksi osallistujista kertoi, että hän ei päässyt vielä näkemään tiedostossa olevia kysymyksiä ja tähän mahdollisesti oli syynä, ettei hän ollut hyväksynyt Teams-ryhmän kutsua. Asia jäi vielä selvittelyyn ja osallistujaa pyydettiin olemaan tarvittaessa yhteydessä opinnäytetyön tekijöihin.

### **7.4.3 Kolmas tilaisuus**

Kolmas tilaisuus järjestettiin perjantaina 21.2.2020 terveys- ja sairaanhoitopalveluiden palvelualueen esimiehille. Tähän varattiin sama aika kuin aiempiin tapaamisiin ja kutsu lähetettiin 15 esimiehelle. Tilaisuuteen osallistui kaksi esimiestä ja opinnäytetyöntekijät. etätapaaminen kesti lopulta noin tunnin. Se eteni samassa järjestyksessä kuin ensimmäiset tilaisuudet. Ilmeni, että toinen osallistuja jäi pois tilaisuudesta. Hän oli osallistujana, mutta Teams-kokouksen ajan pidossa. Häneen yritettiin ottaa viestin avulla yhteyttä, mutta hän ei vastannut. Tapaamisessa tuli keskustelua asiantuntijuudesta ja aiheesta saatiin positiivista palautetta. Lopuksi kerrottiin, kuten aiemminkin, miten jatkossa kootaan kaikista vastauksista yhteinen koonti, jonka osallistujat pääsevät vielä näkemään.

### **7.5 Palautteen kerääminen**

Koska opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona, käytiin sähköpostin ja Teamsin avulla keskustelua toimeksiantajan kanssa, sillä näin saatiin huomioitua toimeksiantajan toiveet työhön liittyen. Samalla työn vaiheesta saatiin palautetta. Se lähetettiin Teams-kutsussa kyselyn lopussa, joihin vastaajat pystyivät vastaamaan ennakkoon jo ennen Teams-tilaisuuksia kirjallisesti. Myös Teams-tapaamisissa opinnäytetyöntekijät muistuttivat palautteesta tilaisuuden lopussa. Sitä saatiin kirjallisesti vähän, mutta suullisesti jonkin verran. Palautteessa koettiin työn aihe tärkeäksi ja tilaisuus sai osallistujat pohtimaan enemmän tulevaisuuden ennakkointia. Lisäksi toivottiin, että valmista mallia laitetaan nähtäville osallistujille ja työ esiteltäisiin työyhteisössä.

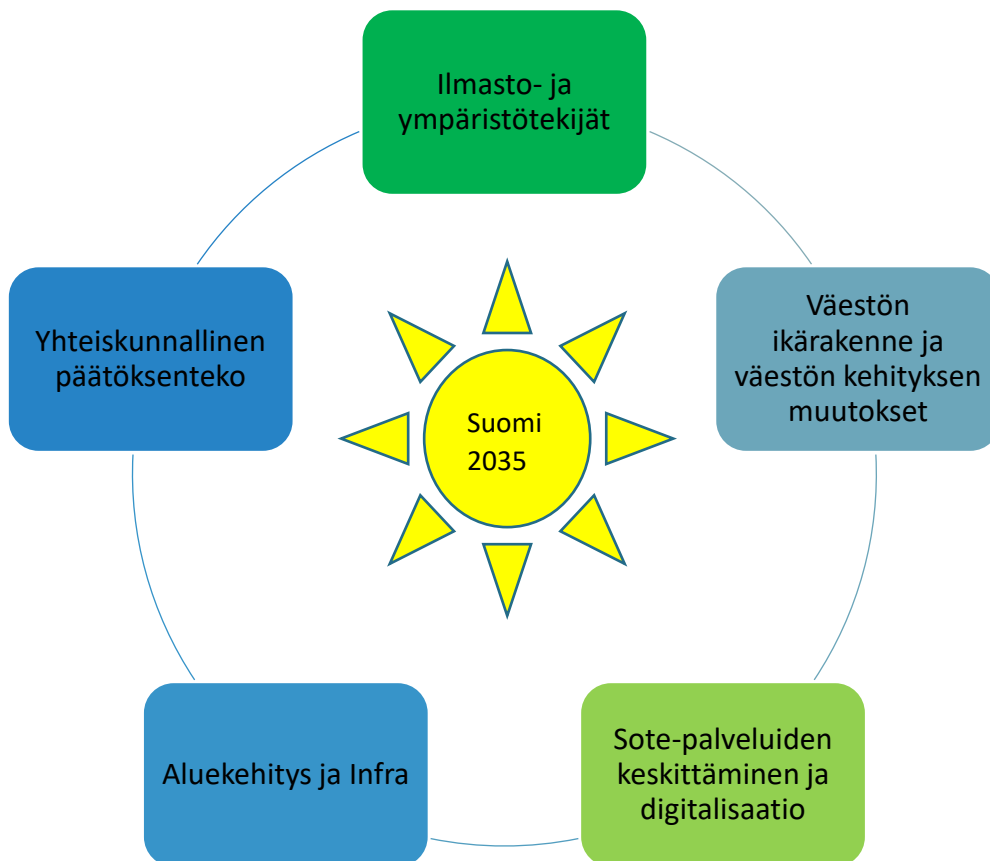
## **8 Tulokset esikyselystä ja Teams-tilaisuuksista**

### **8.1 Suomen ja Pohjois-Karjalan kehitykseen vaikuttavat tekijät**

Opinnäytetyön asiantuntijakyselyssä selvitettiin, millaisena asiantuntijat kokevat tulevaisuuden yhteiskunnallisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon kehityksen. Lisäksi selvitettiin, millaisia tarpeita he näkevät tulevaisuudessa eri ikäisillä ihmisillä ja millaisena

asiantuntijat näkevät asiantuntijuuden ja johtajuuden vuonna 2035. Esikyselyn tuloksissa on otettu suoria lainauksia vastauksista ja ne esitetään sisennettyinä.

Vastauksissa nousi esille, että monilla asiantuntijoilla oli samankaltaisia ajatuksia, jotka vaikuttavat eniten tulevaisuuden Suomen ja Pohjois-Karjalan kehitykseen. Analysoidessa havaittiin viisi keskeistä tekijää, jotka on kuvattu alla (kuvio 4). Nämä viisi tekijää olivat ilmasto ja ympäristötekijöiden vaikutukset, väestön ikärakenteeseen ja -kehitykseen liittyvät muutokset, yhteiskunnallinen päätöksenteko, aluekehityksen ja infran vaikutukset sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen keskittäminen ja erilaisten sähköisten toimintojen kehittyminen. Vastauksissa näkyi erilaisten skenaarioiden mahdollisuuksia, kuten tulevaisuuden ennakoinnissa pitää näkyäkin.



Kuvio 4. Tulevaisuudessa Suomeen vaikuttavimmat merkittävimmät tekijät asiantuntijoiden arvioiden mukaan.

Ilmasto ja ympäristötekijät sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja mahdollinen väheneminen olivat yksi osa-alue, joka nousi vastauksista. Ilmastomuutoksella on laajoja

yhteiskunnallisesti näkyviä vaikutuksia ja toisaalta oli pohdittu, että mikä vaikutus on, jos on saavutettu hiilineutraaliustavoite:

Olemme saavuttaneet hiilineutraaliustavoitteet ja tämän asian ympärille on kehittynyt myös cleantech yrittäjyyttä ja yrityksiä.

Suomessa ja alueellisesti on mahdollisesti syntymässä omavaraisia pienyhteisöjä ja tulevaisuudessa asiantuntijat näkevät kierto- ja jakamistalouden laajenevan, myös eri yhteiskunnan sektoreille. Pohjois-Karjalan alueen yrityskehityksen ennakoidaan liittyvän vahvasti luontoon, tarkemmin maa- ja metsätalouteen sekä matkailuun.

Maaseutu kehittyy muun muassa matkailun ja luomutuotannon avulla.

Väestön kehitys on yksi merkittävä yhteiskunnallinen tekijä, jota asiantuntijat ovat vastauksissaan nostaneet esille. Vastauksissa ilmenee kahdenlaista skenaariota. Maaltamuutto on lisääntynyt vuoteen 2035 ja ihmiset keskittyvät isoimpiin kaupunkeihin. Maakunta tulee menettämään asukkaita ja mahdolliset ilmastokatastrofit vaikuttavat ihmisten muuttoliikkeeseen. Toisaalta oli pohdittu, että maallamuutto saattaakin lisääntyä johtuen mahdollisista ilmastovaikutuksista ja alueellisesti Joensuun lähiseutu on nähty vastauksissa vielä kehittyvänä alueena väestön kehityksen kannalta. Suomen väestökehitykseen vaikuttaa myös maahanmuutto ja sen nähdään monimuotoistavan väestöä. Asiantuntijat toivoivat myös, että syntyvyys olisi lisääntynyt vuoteen 2035. Yhtenä isona tekijänä nähdään tulevaisuudessa olevan väestön ikääntymisen. Tämän vaikutuksia näkyisi koko maan alueella.

Toisaalta, syntyvyudessa Pohjois-Karjalassa on toivottavasti myönteistä kehitystä, joka voisi olla seurausta valtakunnallisesta lapsimyönteisestä politiikasta.

Yhteiskunnallisella päätöksenteolla ja erityisesti sen painotuksilla on iso merkitys tulevaisuuden muutoksiin. Yhteiskunnalliset resurssit nähdään isona asiana ja siihen liittyvinä tekijöinä talouskehitys, sosiaalinen kestävyys ja voimavarat. Asiantuntijat kokivat, että esimerkiksi lapsimyönteisellä politiikalla voitaisiin vaikuttaa vuoden 2035 yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Kansainvälinen yhteistyö ja mahdolliset maiden väliset ja -

sisäiset kriisit voivat myös vaikuttaa tulevaisuuden Suomeen. Myös Suomen sisäisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa esiintyvä vastakkainasettelu vaikuttaa maan kehitykseen.

Kestävät yhteiskuntarakenteet eri mittarein ja eri näkökulmista tarkasteltuna.

Aluekehityksen ja infran vaikutuksia ennakoidaan siten, että Pohjois-Karjalan alue joko kokee positiivista kehittymistä tai sitten taantuu vuoteen 2035 mennessä. Infran osalta on toiveissa, että korjausvelkaa olisi saatu maksettua ja teiden kuntoon pystyttäisiin panostamaan. Pohjois-Karjalaan tulevan raideliikenteen toimivuuteen olisi mahdollisesti panostettu ja se olisi nopeampi kuin nyt. Toisaalta ennakoidaan, että kulkuyhteydet ovat heikentyneet.

Sosiaali- ja terveystalouden osalta esille nostettiin palveluiden keskittäminen, joka nähtiin sekä hyvänä, että haasteellisena asiana. Eräässä vastauksessa oli pohdittu, että palvelut mahdollisesti voivat heikentyäkin tulevaisuudessa. Palveluihin liittyen ennakoitiin, että keskussairaala edelleen toimii Joensuussa. Asiantuntijat arvioivat, että keinoäly ja erilaiset applikaatiot sekä digitalisaatio vaikuttavat yhteiskunnalliseen muutokseen erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa vuoteen 2035 mennessä.

Sosiaali- ja terveystaloudet ovat Pohjois-Karjalassa hyödyntäneet digitalisaatiota ja erilaiset applikaatiot mahdollistavat väestön terveysseurannan.

## **8.2 Eri-ikäisten palvelutarve tulevaisuudessa**

Vastauksista nousi samankaltaisia ajatuksia esille eri-ikäisten palvelujen tarpeista. Kaikille ikäryhmille ja yleisesti arvioitiin, että ihmiset tarvitsevat ennaltaehkäiseviä terveys- ja hyvinvointipalveluita, yhteisöllisyyttä sekä tarvelähtöistä ja asiakasta osallistavaa toimintaa. Ennaltaehkäisevistä terveys- ja hyvinvointipalveluista nousivat esille erilaiset liikuntapalvelut kaikenikäisille ja lisäksi korotettiin mielenterveys- ja ennaltaehkäisevien terveyspalveluiden merkitystä. Yhteisöllisyyden ja kaikenikäisten yhteinen toiminta oli myös useamman asiantuntijan vastauksessa nähtävissä. Yhteisöllisyyden merkitystä asiantuntijoiden mukaan olisi hyvä myös selvittää tulevaisuudessa. Tarvelähtöisyydessä korostetaan ihmisen henkilökohtaisiin tarpeisiin perustuvia palveluita ja asiakkailta voisi olla oma

vastuuhenkilö, joka on tietoinen ihmisen tilanteesta. Asiakkaiden oma osallisuus palveluissa tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Toisaalta asiantuntijat arvioivat, että liikaa ei kannata korostaa tietyille ikäryhmille tarjottuja palveluita.

Uusia palveluita ei kannata muotoilla liikaa tietyille ikäryhmille kohdennetuiksi, vaan mieluummin kansalaisten erilaisia tarpeita tyydyttäväksi.

Lasten ja nuorten palveluissa tärkeänä vuonna 2035 arvioidaan olevan toimivat terveys- ja hyvinvointipalvelut lapsiperheille, eri tason palvelujen tarpeen sekä niiden yhteensovittaminen. Lisäksi nuorille olisi oltava vaikuttavia, monimuotoisia ja helposti nuorten saavutettavissa olevia palveluita. Näistä edellä mainituista esille nousivat muun muassa varhaisen puuttumisen tarve ja sähköisten palveluiden tuominen lapsille ja nuorille.

Saavutettavuus on keskeistä nuorten palveluissa, jotta palvelut osataan kohdistaa ja muotoilla palvelutarpeita vastaaviksi.

Lasten ja nuorten palveluissa korostuvat myös sosiaalipalvelut ja elämänhallinnan tuki. Sosiaalipalveluissa olisi tärkeää, että ne olisivat nuorten itsensä saataville. Lapsille ja nuorille varhaiskasvatuksen ja koulutuspalveluiden turvaaminen on ensiarvoista. Asiantuntijat nostavat esille maaseutualueet, joissa myös on tärkeää olla tarjolla ainakin alakoulut lapsille. Opiskelun tarjoamisen lisäksi lapsilla ja nuorilla tulisi olla mahdollisuus harrastaa edullisesti tai jopa ilmaiseksi.

Mahdollisuus opiskella ja harrastaa itselleen tärkeitä asioita.

Asiantuntijat arvioivat, että tulevaisuuden työkäiset tarvitsevat oikea-aikaisia ja yhdenvertaisia sosiaali- ja terveyspalveluita. Lisäksi vuonna 2035 työkäiset tarvitsevat perhepalveluita, joiden olisi mahdollistettava työn ja perheen yhteensovittamiseen ja toisaalta työkäisten perhepalveluiden tarve on laajentunut nykyiseen verrattuna. Työkäiset kulkevat työn perässä, joten tämä vaatii huomiota yhdyskunta- ja hyvinvointisuunnitelmissakin. On tärkeää, millaisessa kunnossa ovat esimerkiksi tiestöt ja millaisia harrastusmahdollisuuksia heille on tarjolla. Työkäisten työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä esimerkiksi tämän päivän nuoret, joilla on mielenterveyspulmaa,

ovat vuonna 2035 työikäisiä. Lisäksi monikulttuurisuuden arvioidaan lisääntyvän ja jopa moninkertaistuvan. Työikäiselle väestölle on tärkeää mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kouluttautumisen mahdollisuus asuinpaikasta riippumatta.

...ja lisäksi jatkuvaan kouluttautumiseen liittyviä palveluita. Panostuksia työhyvinvointi ja jaksamiseen.

Ikääntyvä väestö tarvitsee vuonna 2035 tukea arkeen ja digitalisaation hyödyntämiseen. Nämä onnistuvat esimerkiksi omahoitajuuden avulla. On kuitenkin huomioitava, että tulevaisuudessakin kahdella samanikäisellä voi olla hyvinkin erilaisia palvelutarpeita. Ikääntyville olisi oltava myös osallistavia ja kohtaavia palveluita sekä heillä tulisi olla mahdollisuus aktiiviseen yhteiskunnalliseen toimintaan. Lisäksi moni ikääntyvä on halukas vielä jatkamaan työelämässä ja tähän olisikin pohdittava erilaisia keinoja. Asiantuntijat kuvailevat, kuinka yhteisöllisyys ja monisukupolvisuus olisi huomioitava paremmin esimerkiksi asumissuunnittelussa tulevaisuudessa niin maaseudulla kuin kaupungeissakin. Yhteisökotien tai monisukupolvisen asumisen mahdollisuudet korostuvat ja tätä olisi tuettava.

Monisukupolvikortteleita, jossa asuu kaikenikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa asuvia ihmisiä ja joissa tietoisesti kehitetään yhteisöllisyyttä.

### **8.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon näkymät vuonna 2035**

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut nähdään tulevaisuudessa laadultaan ja potilasturvallisuudeltaan erittäin hyvänä. Sosiaali- ja terveydenhuollon arvioitiin olevan avointa ja asiakkaan vaikutusmahdollisuuksiin, palvelujen laatuun, vaikuttavuuteen ja saavutettavuuteen voi asiakas vaikuttaa enemmän ja valinnanvapaus kasvaa. Toisaalta palvelujen laatuvaatimusten epäiltiin myös kasvavan ja sitä voidaan mitata yhteneväisemmin.

Valinnanvapaus on laajentunut ja asiakkaiden valintojen tueksi tuotetaan erilaista laatutietoa -- validia sekä vertailukelpoista – kansallisesti -- kansainvälisesti

Näyttöön perustuva toiminta on käytössä tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollossa kaikkialla. Näyttöön perustuva hoitotyö ja sosiaalityö ei vielä arvioitu jalkautuneen riittävästi käytäntöön. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja ennaltaehkäisy nähtiin tärkeänä toiminnassa ja päätöksenteossa. Hyvinvointilähtöinen toiminta ja hyvinvointia tukevat rakenteet koettiin merkityksellisinä muutoksina. Tästä esimerkkinä yhteisöllisyys, verkostoituminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

...palveluissa on yhä korostuneempaa erilainen yhteisöllinen ja verkostoihin perustava hyvinvoinnin edistäminen...

Digisovellusten kehittyessä digitaaliset palvelut monipuolistuvat ja ovat helppokäyttöisiä. Siinä missä digitaaliset palvelut ja digisovellukset ja virtuaalinen kanssakäyminen lisääntyvät ja helpottaa palvelujen saatavuutta, nähtiin edelleen myös samalla tavalla kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen tärkeys.

Virtuaaliklinikat ovat käytössä koko maan kattavasti

Asiakkaan kokonaisvaltaisen hoidon lähtökohtana koettiin juuri valinnanvapauden parempi mahdollisuus sekä toimivampien palveluketjujen saatavuus. Uusia palveluketjuja ja toimintamalleja rakentuu. Tällä muutoksella on tarkoitus purkaa siloja eri toimijoiden välillä. Myös eri alojen yhteistyötä, monialaista yhteistyötä, yhdessä tekemistä ja integraatiota haluttiin kehittää. Sosiaali- ja terveysalan yhteensovittamista haluttiin lisätä.

Toimintakulttuurin tulee muuttua, jotta palveluita voidaan aidosti yhteensovittaa ja näin tuottaa sujuvia palveluketjuja asiakkaan tarpeisiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakulttuurin toivottiin muuttuvan enemmän asiakaslähtöiseksi ja ihmislähtöiseksi siten, että eriarvoisuus ja erilaisuus huomioitaisiin palveluissa. Väestön ikääntyminen tuo haasteita lisäämällä sairauksia ja tuomalla toivottomuutta. Pakolaisten määrä Suomessa nähtiin kasvavana trendinä ja eri sairauksien lisääntyminen myös tämän seurauksena koettiin vaikuttavan maassamme. Yhteisöllisten toimintamallien kehittäminen näiden asioiden myötä olisi tärkeää. Tätä myötä myös yhdenvertaisten ja kaikkien saatavilla olevien sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen



nähtiin tärkeäksi. Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto ajateltiin edelleen pääosin maksuttomaksi ja esteettömäksi. Potilaan ja asiakkaan kanssa yhdessä toimiminen ja asiakaslähtöisyys samalla kun yksilön vastuu omasta itsestään korostui vastauksissa.

...asiakas voi "äänestää jaloillaan" hoitopaikkaa valitessa.

Yhteisöllisyys, yhteinen ja yhteisön vastuu nousi esille useissa asiantuntijoiden vastauksissa. Yhteisöllisyys ja sen toteutuminen esimerkiksi asumisessa pohdittiin olevan tulevaisuutta. Monisukupolvisuus ja yhteiskunnallinen integroituminen yleistyy. Ihmiset ottavat yhdessä vastuuta toinen toisistaan ja "naapuriapu" koettiin merkitykselliseksi yhteiskunnassa.

...yhteisöt, ihmiset yhdessä naapurustoissa ja järjestöissä ottaisivat vastuuta...etteivät yksilöt jäisi yksin toimimaan.

Riippumatta siitä, miten soteuudistus etenee, nähtiin muutostarve valtakunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelussa ja kehittämisessä suurena haasteena tulevaisuuden sosiaali- ja terveyssektorilla. Soteuudistuksen, globaalien megatrendien sekä ilmastokatastrofin uskottiin tuovan omat haasteet sosiaali- ja terveydenhuollolle. Palvelujärjestelmän arvioitiin saavan uusia toimijoita ja erilaiset yritykset lisääntyvät. Ihmisiä kannustetaan huolehtimaan omasta terveydestään ja terveyden edistämisestä enenevässä määrin, mutta sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun kuuluu myös tulevaisuudessa julkiselle puolelle. Mutta myös yksityiset yritykset ja järjestöt koettiin julkisen sektorin tärkeäksi tueksi.

Uudet toimijat ilmestyvät kansantalouden suurimmalle toimialalle- terveyssektorille  
-- kasvu kiinnostaa myös finanssialaa...

Hyvinvointitalousajattelun ajateltiin juurtuneen päätöksentekoon siten, että eduskunnassa ja kunnissa osataan laskea vaihtoehtoiskustannuksia sekä osataan tehdä tulevaisuusinvestointeja. Näin ollen terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen ja ennaltaehkäiseminen tulee mukaan päätöksentekoon. Tämän nähtiin johtavan kustannusten parempaan hallintaan ja resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen.

Terveyden ja hyvinvoinnin sekä ennaltaehkäisevän toiminnan lisäämistä ja kykyä tuoda tämä ajattelu mukaan kaikkeen yhteiskunnalliseen toimintaan.

Asiantuntijat arvioivat, että tulevaisuudessa kuntouttavan toiminnan ja kuntoutuksen merkitys on tärkeä ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Kuntoutuksen ja kuntouttamisen oikea-aikaisella ja tehokkaalla toiminnalla pystytään tukemaan ihmisten omatoimisuutta ja kyvykkyyttä yhteiskunnallisessa toiminnassa.

Kuntoutus toimii oikea-aikaisesti ja tehokkaasti ja se on ymmärretty osaksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä.

#### **8.4 Työntekijä ja johtaja vuonna 2035**

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kehittämisessä ja tulevaisuuden osaamistarpeissa asiantuntijoiden vastauksissa nousi esille joustavuus, jota edelliset sukupolvet eivät ole joutuneet kohtaamaan. Jatkuvaa kouluttautumista ja uusien työtehtävien oppimista myös uusissa työympäristöissä pidettiin tärkeänä. Erilaista tiedonhallintaa ja soveltamiskykyä tarvitaan enemmän. Moniasiantuntijuutta ja taitoa työskennellä yhteisöllisesti koettiin tulevaisuudessa tarvittavan entistä enemmän.

Johtamisessa korostuu yhä laajempi moniasiantuntijaisten työntekijöiden johtaminen, eli substanssijohtamisesta nousee yhä enemmän generaaliseksi tasolle...

Erilaiset työn tekemisen muodot ja liikkuminen työn perässä edellyttää työntekijän tarvitsevan tukea enemmän. Tulevaisuuden työn ennakoitiin muuttuvan siten, että tuntimäärällisesti teemme työtä vähemmän, mutta työn aika ja paikka ovat hajanaisempia. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on haastavaa.

Tulevaisuudessa työskentelemme todennäköisesti virallisen tuntimäärän puitteissa aiempaakin vähemmän, mutta työn aika ja paikka järjestyvät nykyistä hajanaisemmin.

Tulevaisuuden johtajuudessa asiantuntijat näkivät korostuvan yhdessä tekemisen kontrollin sijaan. Tulevaisuuden johtajuus huomioi työntekijöiden resurssit ja mahdollisuudet nykyistä tarkkanäköisemmin. Johtajuudessa päätösvaltaa tuodaan alas työntekijöille, jonka puolestaan arvioitiin motivoivan työntekijää luottamaan omiin kykyihinsä enemmän. Vuonna 2035 asiantuntijat ennakoivat työntekijän ja johtajan välisessä toiminnassa näkyvän tasa-arvoisuuden. Johtajuuden ajateltiin muuttuvan pehmeämmäksi ja samalla myös vaativammaksi.

Armeijan ”johtajuuskoulutukset” eivät nykyisillä ja tulevilla työmarkkinoilla paljon osaamista anna.

Innovatiivisuutta pidettiin tärkeänä muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Asiantuntijat arvioivat tulevaisuuden johtamisessa tärkeäksi arvoksi työntekijöiden sekä asiakkaiden hyvinvoinnin edistämisen. Henkilöstön ammattimaisella johtamisella nähtiin positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen. Johtajan pitää pystyä ajattelemaan ja toimimaan ennakoivasti ja hänellä tulee olla talousjohtamisosaamista. Organisaatioissa johtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli strateginen johtamisen tuomisessa käytännön työhön.

Johtajilta edellytetään talousosaamisen taitoja. Kustannustehokkuus on edellytys sille, että vaaditut palvelut ylipäättään saadaan tuotettua.

## 8.5 Esimiehille järjestettyjen Teams-tilaisuuksien tulokset

Kaikissa esimiestilaisuuksissa korostui oman yksikön asiantuntijuuden lisääminen. Koettiin, että työntekijöiden asiantuntijuutta tulisi syventää ja erityisesti digiosaamista tulisi vahvistaa. Jokaisella palvelualueella oli omia haasteita, joihin toivottiin erityisasiantuntijuutta, kuten muistiongelmaisten hoitotyö ja erityislasten kanssa työskentely. Esimiehet arvioivat, että tulevaisuudessa kustannusten raja-aitoja olisi syytä hävittää, jolloin ylimääräinen asiakkaiden ohjaus luukulta toiselle vähenisi ja resursseja pystyttäisi tarvittaessa jakamaan. Koonnissa näkyvät esille tulleet asiat palvelualueittain.

Ikäihmisten palvelualueen palaverissa esimiehet korostivat tarvetta erityisesti digiosaamisen lisäämiseen niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Esimiehet kuitenkin tunnistivat, että tulevaisuudessa nykyhetken nuoret ovat silloin työntekijöinä ja heillä on jo nyt hyvät tietotekniset taidot. Myös ikäihmisten digiosaaminen on parempaa. Tilaisuudessa nousi lisäksi esille tarve perushoitotyön säilymiselle ja ihmisen aidolle kohtaamiselle. Uuden tiedon löytämisen ja hyödyntämisen kulttuuria tulisi lisätä tulevaisuudessa. Esimiehet kokivat toimintaa edistäviksi tekijöiksi työntekijöiden sitouttamisen työhön. Lisäksi tulevaisuudessa alan ja palvelualueen imagoon on syytä kiinnittää huomiota.

Toimintaa estäviksi tekijöiksi esimiehet nostivat asenteen, ajan, henkilöstöressit sekä digiosaamisen puutteen. Asenteessa kuvailtiin sekä työntekijöiden että asiakkaiden asenteita muutoksia kohtaan. Ajassa haasteeksi koettiin, kuinka perustyö saadaan tehtyä ja kuinka siinä rinnalla olisi mahdollista kehittää oman palvelualueen toimintaa. Henkilöstöressuseista pohdittiin, olisiko mahdollista lisätä yhteistyötä esimerkiksi henkilöstöyksikön kanssa siten, että rekrytointiyksiköstä tulisi työntekijöitä avuksi silloin, kun halutaan koko yksikkönä kehittää työtä esimerkiksi yhden päivän ajan.

Uudeksi asiantuntijatarpeeksi tällä palvelualueella nousi osaamisen lisääminen muistiongelmaisten kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa ja huolenpidossa sekä eri alojen yhteistyön lisääminen ja hyödyntäminen. Lisäksi digiosaajien tarvetta ikäihmisten palvelualueella nähtiin tulevaisuudessa edelleen olevan.

Perhe- ja sosiaalipalveluiden esimiesten tilaisuudessa pidettiin tärkeänä osaamistarpeena, että riskimittaristojen hyödyntäminen tapahtuisi jo varhaisessa vaiheessa. Riskimittaristolla esimiehet tarkoittivat esimerkiksi vankeinhoidossa olevien lapsuus- ja nuoruusiän taustaselvityksiä, joista näkyisi tarve sosiaalihuollon ohjaukselle jo lapsuusiässä. Erityislasten ja -nuorten sekä erityisperheiden määrä lisääntyy koko ajan ja erityisyyden huomioimiseen ja hyvinvoinnin tukemiseen tarvitaan aikaa ja monialaista toimintaa. Digipalvelujen hyödyntäminen ennakoitiin myös tällä palvelualueella merkitykselliseksi. Osaamista, tiedolla työskentelyä ja johtamista pidettiin tärkeänä. Työskentelyssä tarvitaan monipuolisuutta ja joustavuutta siten, että osataan katsoa kokonaisuutta laajemmin, eikä ainoastaan omalta alalta/sektorilta. Erilaisten sovellusten mahdollisuus esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmiin yhdistettyinä nähtiin työntekoa helpottavana asiana tulevaisuudessa.

Toiminnan kehittämistä tukisi, että eri toimintoja pystyttäisiin yhdistämään siten, että ei tuijotettaisi vain omaa kustannuspaikkaa, vaan asiakas saisi kokonaisvaltaisen avun yhdestä paikasta. Kaikilla toimialueilla toivottiin olevan yhteneväinen perhenäkemys ja asiakkaat huomioiva hoidon jatkuvuus tulisi turvata. Tulevaisuudessa koulutuksessa tulisi panostaa moniasiantuntijuuteen, ja eri koulutusalojen yhteistyön tulisi olla laaja-alaista. Työkierron uskottiin olevan hyvä keino monipuolisen asiantuntijuuden kehittämiseksi työelämässä. Työkierto tulisi organisaatiossa olla säännöllisesti tapahtuvaa ja työn kehittämisen tulisi olla osana jokaisen työtä ja siihen pitäisi olla aikaa.

Toimintaa estävinä tekijöinä pidettiin liian tarkkoja raja-aitoja toimialueiden välillä ja myös tässä tulisi huomioida asiakkaan kokonaisvaltainen hyvinvointi, jolloin ei mietittäisi liikaa kenelle tämä kuuluu ja kuka maksaa. Esimiehet kokivat, että nyt Siun sotessa on erilaista toimintaa saman palvelun nimissä. Myös Siun soten talouspaineet ja yhteistoimintaneuvottelut sekä resurssit aiheuttavat esteitä toiminnan kehittämiselle. Tässä yhteydessä nostettiin esille työntekijöiden asenne kehittämistyötä kohtaan.

Perhe- ja sosiaalipalveluissa ennakoitiin tarvittavan monialaista osaamista, erityisesti neuropsykologinen ja toimintaterapeuttinen osaaminen nostettiin esille. Myös digiosaamista ja erityisesti digiväkivallan osaamista sekä oikeusosaamista kaivattiin lisää. Tiimin asiantuntijuuden kasvattaminen esimerkiksi sisäisellä oppisopimuskoulutuksella nähtiin

mahdollisena. Työntekijöillä tarpeellisena taitona pidettiin asiakaskokonaisuuksien hallintaa. Oppiminen ja kehittäminen koettiin osana kaikkien työtä eikä tarvittaisi erillisiä asiantuntijakehittäjiä. Siun soten työntekijöiden osaamisen tulisi hyödyntää ja esimerkkinä ollaan kehittämässä Intraan osaamisluekkeloa.

Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden Teams-tilaisuudessa keskustelussa ilmeni moniosaajien tarve ja monipuolinen työn hallinta. Joustavuutta eri alojen yhteistyölle toivottiin enemmän. Isommissa yksiköissä sektoriosaaminen nähtiin tulevaisuudessakin tärkeänä, ja pienempien yksiköiden palvelut olisi turvattava. Työ tulevaisuudessa on erityisosaamista vaativaa. Myös esimiestyö muuttuu ympäristön muuttuessa ja verkostotyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen työn kehittämiseen on yksi esimiehen osaamistarpeista.

Edistävinä tekijöinä kehittämiselle koettiin kohtaamisen kulttuuri työyhteisössä. Yhteistyö yli sektorirajojen vähentäisi päällekkäisen työn tekemistä ja yhteistyö eri toimijoiden välillä tulisi olla tiivistä ja kaikkien tiedossa. Esimerkkinä tästä nostettiin terveystalveluissa yhteistyö TE-keskuksen ja sivistystalvelujen välillä. Esteenä kehittämiselle voi olla resurssit ja yhteistyön jäykkyys eri toimijoiden välillä, kapea-alainen näkemys vain omaan sektoriin ja omalle alalle.

Uutta asiantuntijuutta tarvitaan syrjäytymisvaarassa olevien perheiden ja lasten kohtaamiseen. Sektorirajojen ylimenevää, näkyvää ja yhdistävää asiantuntijuutta kaivataan tulevaisuudessa enemmän. Kehittämiseen omassa työssä tulisi olla aikaa, mutta kaikkea ei tarvitse tehdä oman työn ohella. Erillistä asiantuntijaa ei välttämättä tarvita.

## **9 Asiantuntijamallin suositus**

Suositus (taulukko 3. ja liite 8.) koottiin esimiestalveluuksien perusteella ja lisäksi hyödynnettiin tietoa, jota tietoperustan kautta sekä esikyselystä saatiin. Suosituksessa nähtiin tärkeänä se, että palvelualueittain lähdetään pohtimaan, kuinka asiantuntijuutta saadaan lisättyä yksiköittäin ja kuinka saadaan kehitettyä pienempien yksiköiden työntekijöiden asiantuntijuutta. Aiemmasta poiketen yksiköissä kaivataan tulevaisuudessa

enemmän työntekijöiden asiantuntijuuden kehittämistä kuin yksittäisiä asiantuntijatyöntekijöitä. Pienemmissä yksiköissä on haasteena työntekijöiden määrä, koska yhdelle työntekijälle ei voi asettaa tavoitteita lisätä asiantuntijuutta monessa eri asiassa. Toisaalta siellä on hallittava useita tehtäväkokonaisuuksia.

Jokaisella palvelualueella nähtiin tarvetta digiasiantuntijuuden ja erilaisten digitaalisten menetelmien kehittämiseksi. Lisäksi monialaista asiantuntijuutta ja osaamista yli organisaatorajojen pidettiin tärkeänä. Suosituksessa nousee esille tarve lisätä työntekijöiden osaamista esimerkiksi työkiertoa ja ketterää kehittämistä hyödyntäen. Vastuutyöntekijän rooli korostuu tulevaisuudessa kaikilla kolmella palvelualueella.

Asiantuntijamalli-suosituksen esittely käytäntöön ei kuulunut opinnäytetyön prosessiin. Osaamisen kehittämisen palvelujen kanssa sovittiin, että tarvittaessa opinnäytetyöntekijät voivat auttaa siinä. Suositus toimitetaan toimeksiantajalle sähköisessä muodossa ja siitä tehdään A3-kokoinen huoneentaulu, jota voi hyödyntää asiantuntijuuden kehittämisessä osaamisen johtamisen tukena.

Taulukko 3. Asiantuntijamalli-suositus

Tulevaisuuden asiantuntijamalli-suositus Siun sotelle			
Palvelualueet ja käsitellyt asiat	Palvelualueen osaamistarve vuonna 2035	Uusi asiantuntijatarve palvelualueella	Suositus palvelualueen kehittämiseen liittyen
<b>Ikäihmisten palvelualue</b>	<p>Digiosaaminen asiakkaille ja työntekijöille sekä palveluita verkkoon/etänä</p> <p>Saattohoito-osaaminen</p> <p>Perushoitotaidot</p> <p>Vuorovaikutustaidot</p> <p>Tutkimustiedon löytäminen ja hyödyntäminen</p>	<p>Muistiongelmaisten kokonaisvaltainen hyvinvointi ja huolenpito</p> <p>Eri alojen osaamisen hyödyntäminen palvelualueella</p> <p>Digiosaajat (esim. oma olo)</p>	<p>Digikehittäjä osaksi käytännön toimintaa</p> <p>Monialaisuus osaksi työtä (Työparityöskentely: esim. toimintaterapeutti-sairaanhoitaja, fysioterapeutti-sosionomi)</p> <p>Vastuutyöntekijä</p> <p>Alueelliset kokonaisuudet: saattohoito ja muistiongelmaisten tuki</p> <p>Yhteisöasuminen</p> <p>Jaettu osaaminen (Intra)</p>
<b>Perhe- ja sosiaalipalveluiden palvelualue</b>	<p>Riskimittaristojen hyödyntäminen</p> <p>ennaltaehkäisevään työhön</p> <p>Erityislasten/perheiden hyvinvoinnin tuki</p> <p>Digipalvelujen hyödyntäminen</p> <p>Tiedolla johtaminen/-työskentely</p> <p>Monipuolisuus, Joustavuus osaksi työskentelyä koulutuksesta riippumatta</p> <p>Applikaatiot työhön</p>	<p>Monialaisuus (erityisesti neuropsykiatrinen- ja toimintaterapiaosaamista)</p> <p>Kokonaisuuksien hallitsijoita</p> <p>Digiosaamisen tarve (esim. digiväkivalta)</p> <p>Oikeusosaaminen</p> <p>Tiimin asiantuntijuuden kasvattaminen (esim. sisäinen oppisopimuskoulutus)</p> <p>Oppiminen ja kehittäminen osana kaikkien työtä, ei erillistä asiantuntijakehittäjää</p>	<p>Työntekijöiden osaamisen kehittäminen oman sektorin ulkopuolelle, tarpeiden ennakoiva tunnistaminen</p> <p>Vastuutyöntekijä</p> <p>Työkierto osaksi toimintaa (vaihtoehtoja kiinnostusten mukaan)</p> <p>Oppisopimuskoulutus ja ketterän kehittämisen toiminnat</p> <p>Digikehittäminen osaksi arkea</p>
<b>Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden palvelualue</b>	<p>Joustava työote</p> <p>Moniosaaja tarvitaan (monipuolisen työn hallinta)</p> <p>Isommissa yksiköissä sektoriaosaaminen, pienempien yksiköiden palvelut turvattava</p> <p>Työ tulevaisuudessa erityisosaamista vaativaa</p> <p>Esimiestyö: Verkostojohtaminen, osallistaminen ja sitouttaminen</p>	<p>Syrjäytymisvaarassa olevien perheiden ja lasten kohtaaminen</p> <p>Sektorirajojen ja organisaatorajojen yli menevää, näkyvää ja yhdistävää asiantuntijuutta (esim. TE-keskus ja terveystoimi)</p> <p>K kaikkea ei tarvitse tehdä oman työn ohella, mutta kaikkeen ei tarvitse erillistä asiantuntijaakaan</p>	<p>Moniosaajuuden kehittäminen (asiakaskokonaisuuksien huomioiminen)</p> <p>Työntekijät mukaan digikehittämiseen, ketterä ideoiminen</p> <p>Yhteisvastaanotot yli sektorirajojen: yhteisasiakkuus ilman asiakkaiden pompottelua ja erillisiä budjetteja</p> <p>Vastuutyöntekijä ja asiakkaan vastuuttaminen (sovellusten hyödyntämisen kautta)</p> <p>Valmentava johtaminen</p> <p>Tekijät: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen, Karelia YAMK v.2020</p>



## 10 Pohdinta

### 10.1 Tulosten tarkastelu

Esikyselyn ja esimiestilaisuuksien jälkeen ilmeni, että tulevaisuuden ennakointityö on merkityksellistä työn suunnittelun ja organisaation strategisen toiminnan kannalta. Näiden pohjalta rakennettiin suositus tulevaisuuden asiantuntijamallista, joka on opinnäytetyön tulos.

Opinnäytetyössä havaittiin, että vaikka tulevaisuuden ennakointia organisaatioissa pyritään tekemään, on edelleen kehitettävä taitoa havaita yhteiskunnallisia muutoksia ja peilattava niiden vaikutuksia sosiaali- ja terveysalaa. Kun tiedetään mihin suuntaan yhteiskunta on menossa, tiedetään millaisia tietoja/taitoja tulevaisuuden työntekijöillä tulee olla. Tämä vaikuttaa tulevaisuuden osaamisen johtamiseen. Tuloksissa tuli esille, että esimiehillä on näkemystä oman alan kehityksen suunnista. Ahvenainen (2014, 23-24) kuvaa toimijuudella olevan rooli tulevaisuuden ennakoinnissa. Tieteen ja erilaisten toimijoiden tekemien valintojen avulla pystytään vaikuttamaan tulevaan, jolloin on tärkeää, että toimijat tuntevat omat toimintonsa ja niiden sisällöt. Poliittiset päätökset kuitenkin vaikuttavat toimijoiden mahdollisuuksiin tehdä käytännön muutoksia ja siten ne heijastuvat myös tulevaisuuden toimintoihin.

Opinnäytetyössä käytiin läpi tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja kuinka niitä olisi huomioitava tulevaisuuden asiantuntijatarvetta suunniteltaessa. Esikyselyssä ja esimiestilaisuuksissa nousi samankaltaisia tekijöitä kuin sote-uudistuksen valmistelujen yhteydessä on tullut. Merkittävimpiä sosiaali- ja terveydenhuoltoon vaikuttavia tekijöitä ovat väestön ikääntyminen sekä väestön muuttoliikkeet sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistyminen. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon teknologiset ja digitaaliset muutokset etenevät vauhdilla ja haastavat sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä. (Heikkilä 2017, 21-26.) Väestön ikääntyminen vaikuttaa ikääntyvien palvelutarpeisiin. Työn tulosten mukaan nyt olisi tarvetta lisätä osaamista digitaalisten palveluiden ohjauksessa sekä muistiongelmaisten ihmisten hyvinvoinnista huolehtimisessa. Kangasniemi ym. (2018, 15)

korostaa, että tulevaisuudessa asiantuntijoiden ohjaus- ja neuvontaosaaminen on tärkeää oikea-aikaisen palvelutarpeen arvioinnissa.

Digitalisaation ja sen osaamisen tarpeen lisääntyminen näkyvät sosiaali- ja terveydenhuollossa. Erilaisten sovellusten tulo palveluiden ja ihmisten omahoidon tueksi vaatii sisältöjen muokkaamista. Erilaisten digitaalisten apuvälineiden osaamisen hallinta korostuu työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Jauhiainen, Sihvo, Jääskeläinen, Ojasalo ja Hämäläinen (2017) kuvaavat, että tulevaisuudessa uudet ja muuttuvat digitaaliset järjestelmät tulevat vaatimaan uudenlaista viestintä- ja medialukutaitoa. Palvelukokonaisuuksien hallinnalla ja asiakaslähtöisellä, innovatiivisella toiminnalla on erityinen osa tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Jauhiainen ym. 2017, 138.)

Opinnäytetyön tuloksissa havaittiin, että Siun sotien alueella on tarvetta kehittää työntekijöiden asiantuntijuutta, jonka vuoksi laadittiin asiantuntijamallia. Asiantuntijuuden nähtiin liittyvän osana jokaisen ammattilaisen työtä eikä koettu, että olisi tarvetta erillisille irrallisille asiantuntijoille. Sosiaali- ja terveysalan sektoreiden välisen yhteistyön lisääntyminen nähtiin tärkeänä ja lisäksi myös muiden alojen kanssa tehtävä yhteistyö auttaisi alojen kehittämisessä. Esimies tukee työntekijöiden sektoreiden välistä verkostoitumista ja näin työtä myös oman sektorin sisällä voidaan kehittää. Jauhiainen ym. (2017) ovat selvittäneet, että tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden osaamisvaatimuksissa korostuu teknologinen ja tiedonhallinnan osaaminen, asiakaslähtöinen toiminta, ohjausosaaminen sekä innovatiivinen asenne. Erikoisosaamisen keskiössä ovat johtamis- ja yrittäjyysosaaminen sekä tietojärjestelmien kehittämisosaaminen. (Jauhiainen ym. 2017, 142-144.)

Asiantuntijuus tulevaisuudessa vaatii taitoa yhdistää tietoja yli oman toimialueen. Se ei ole vain yksilön osaamista tässä hetkessä, vaan se on ketterää uuden kehittämistä ja luomista. Verkostoissa työskenteleminen vaatii asiantuntijalta sosiaalisia yhteistyötaitoja ja tulevaisuudessa eri alojen yhteistyö tulee lisääntymään. Asiantuntijuus on jatkuvaa kehittämistä työssä. (Säntti 2014, 15; Säntti & Hakkarainen 2014, 18-21). Siun sotessa on toiminut erillisillä nimikkeillä asiantuntijahoitajia, mutta nyt opinnäytetyössä havaittiin, että tulevaisuudessa on tarve kehittää enemmän työyhteisöjen asiantuntijuutta.

Tulevaisuudessa monialainen työskentely lisääntyy. Työssä havaittiin, että alojen välinen yhteistyö tulee auttamaan resurssien johtamisessa. Arvioitiin, että päällekkäisen työn vähentyminen auttaa niin asiakkaita kuin ammattilaisia. Nyt olisi kuitenkin pystyttävä tekemään rakenteellinen muutos budjetointijärjestelmään, sillä tällä hetkellä haasteena on, että asiakkaita ohjataan luukulta toiselle sen vuoksi, että asiakkaan kustannuksista vastaa toinen yksikkö. Tämä kuitenkin ei ole helppo toiminto ja vaatii sosiaali- ja terveysjohtamisen muutosta alueellisesti ja valtiovallan tasolta. Toisaalta työntekijöiltä odotetaan, että heidän on kyettävä toimimaan eri alojen ammattilaisten kanssa ja heiltä odotetaan kokonaisuuksien hallintaa. Myös Jauhiainen ym. (2017, 144) ovat havainneet tämän yhteistyötaidon tarpeen selvityksessään.

Tuloksista nousi esille, että osaamisen kehittämisen menetelmistä erityisesti työkiertoa tulisi enemmän hyödyntää Siun sotessa työntekijöiden asiantuntijuuden lisäämisessä. Työkierrossa on myös tärkeää huomioida, kuinka työkierron jälkeinen osaaminen levitetään ja hyödynnetään työntekijän omassa työyksikössä. Yllättävää oli, että varsinainen koulutuksen ja kouluttautumisen rooli ei noussut merkittävään osaan tuloksissa osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden tarpeisiin on tärkeää muistaa myös työntekijöiden oma kehittymisen halu ja kiinnostusalueet. Työssäoppiminen ja vertaileva kehittämistoiminta (benchmarking) sen sijaan ovat tulevaisuuden keinoja osaamisen kehittämisessä. Kun työntekijä pääsee kehittämään asiantuntijuutta itseä ja työyhteisöä edistävään suuntaan, auttaa se lisäämään myös työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Tässä lähiesimiesten ja työntekijöiden oma osallisuus ja rooli korostuu.

Julkisen organisaation strategisessa johtamisessa on tärkeää analysoida toimintaympäristöä ja huomioida erilaisten muutosten vaikutukset toimintaan. Tällöin vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa on keskeinen taito edistää strategista toimintaa. Vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välissä auttaa näkemään tiedon, jota organisaation sisällä on. Organisaatioissa uudistumisen kannalta on tärkeää hallita kokonaisuuksia ja tunnistaa erilaisia tavoitteita osa-alueittain. (Virtanen & Stenvall, 2019, 104-110.) Tuloksissa nousi myös esille, että Siun sotessa olisi hyvä olla tiedossa työntekijöiden osaaminen keskitetysti, jolloin tietoa voitaisiin jakaa ohjatusti eri yksiköiden

kesken ja tämä edistäisi osaamisen kehittämistä koko organisaation alueella. Tuloksista ilmeni haaste henkilöstön saatavuudelle tulevaisuudessa ja tähän voidaan vastata esimerkiksi strategisella henkilöstösuunnitelmalla. Opinnäytetyön tulokset antavat kehittämisalustan Siun soten osaamisen kehittämisen palveluille. Tämän avulla on hyvä lähteä kehittämään varsinaista mallia yhdessä työntekijöiden, esimiesten ja johdon kanssa.

## **10.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta**

Tarve opinnäytetyöhön nousi Siun soten osaamisen kehittämisen palveluista. Taustalla on tieto sosiaali- ja terveystieteiden järjestelmän uudistumisesta, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden yhteistyö lisääntyy muun muassa perhekeskustoiminnassa. Siun sotessa nähtiin yhtenä kehittämisen aiheena tulevaisuuteen suuntaavan asiantuntijasuosituksen kehittäminen. Tavoitteena oli tehdä yhtenäinen suositus asiantuntijamallista Siun sotelle osaamisen johtamisen tueksi. Suosituksessa oli tärkeä huomioida tasavertaisesti sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Suosituksesta rajattiin pois ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen palvelualueet, sillä ne ovat toiminnoltaan erilaisia yksiköitä.

Tutkittua tietoa löytyi hyvin terveysalan näkökulmasta, mutta sosiaalialalla asiantuntijuutta on tutkittu vähemmän ja usein nämä julkaisut liittyivät yliopistopohjaiseen sosiaalityöntekijän työhön ja asiantuntijuuteen. Tulevaisuuden tutkimukseen liittyvää materiaalia löytyi ulkomaisista lähteistä helpommin kuin suomalaisista. Tämän arvellaan johtuneen tulevaisuuden tutkimuksen tieteenalan lyhyestä historiasta.

Webropol-kysely esitettiin noin 15 henkilöllä omassa opinnäytetyöohjaustilanteessa ja sitä muutettiin saatujen palautteiden mukaan. Esitestauksella varmennettiin kysymysten määrää ja ymmärrettävyyttä sekä eri asiantuntijatahoille suunnattujen kysymysten soveltuvuutta. Kyselyssä noudatettiin hyvää tietosuojaa- ja eettistä tutkimuskäytäntöä. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön taustasta ja tutkimusluvasta sekä toimeksiantajasta. Kyselyyn oli mahdollista vastata portaittain, ja sen pystyi keskeyttämään haluamassa kohdassa, jonka jälkeen oli mahdollista vielä jatkaa samasta kohtaa.

Kyselyssä päädyttiin käyttämään pelkästään avoimia kysymyksiä, sillä ei tahdottu liikaa johdatella vastaajia aiheeseen. Lisäksi jätettiin mahdollisuus, että vastaajiin oltaisiin vielä yhteydessä, mikäli vastauksia halutaan tarkentaa. Koska kysymykset koskivat osittain Pohjois-Karjalaa, saattoi kysely tuntua kaukaiselta, jos ei tunne kyseistä aluetta. Sähköisiä menetelmiä käytettäessä on mahdollista, että asiantuntijat eivät ole edes saaneet kyselyä, vaan se on voinut joutua roskapostiin sähköpostin suodattimien vuoksi. Jälkikäteen voi pohtia, olisiko jokin asiantuntijoiden mielipiteitä yhdistävä menetelmä ollut tehokkaampi vastausten keräämisessä, esim. Delfoi-tyyliin toteutettu esikartoitus. Toisaalta esikyselyn esittelyssä pyrittiin mahdollisimman tarkasti kertomaan, mihin näitä vastauksia hyödynnetään. Tämä saattoi edesauttaa, että saatiin merkittävätkin asiantuntijoilta vastauksia. Lisäksi esitettiin mahdollisuus julkaista vastaajan toimipiste, mutta tämä oli vapaaehtoista.

Teams-tilaisuuksiin lähetettiin kutsut kaksi viikkoa ennen tilaisuuksia. Tämä noudattelee kokouskäytänteitä. Arvoitiin kuitenkin, että aika saattoi olla liian lyhyt, koska osallistujia oli niukasti. Toisaalta pohdittiin, että ajankohta yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen saattoi myös vaikuttaa osallistumismahdollisuuteen. Lisäksi jälkikäteen kuultiin, että esimiehillä on jokin yhteinen palaveri yleensä perjantaisin ja tämä on saattanut vaikuttaa viimeisen tilaisuuden osallistujamäärään. Ajankohta oli myös suosittua talviloma-aikaa, joten sekin voi vaikuttaa, etteivät kaikki kutsutut päässeet paikalle. Lisäksi on vaikea arvioida, ovatko kaikki varmasti saaneet kutsun, koska kutsut lähetettiin suoraan esimiehille eikä heidän esimiehensä kautta. Esimiehet valittiin organisaatiokaavion avulla ja mikäli se ei ole päivitetty, niin on mahdollista, että kyseinen kutsuttu esimies ei enää toimi Siun sotessa. Kutsut tilaisuuteen lähetettiin Karelia ammattikorkeakoulun Teams-alustalta. Tämä voi vaikuttaa osaltaan myös osallistujien osallistumisinnostukseen, sillä esimiehille tulee varmasti paljon kyselyitä erilaisiin oppinnäytetöihin liittyen.

Tilaisuuksia järjestettiin yksi jokaiselle palvelualueelle, sillä jos kaikille esimiehille olisi järjestänyt mahdollisuuden osallistua, olisi etätapaamisia pitänyt olla kymmeniä. Pohdittiin, olisiko osallistujia kuitenkin ollut nykyistä enempää. Esityksen sisällön näkivät kaikki osallistujat ja varmistettiin kaikille mahdollisuus mielipiteen jakamiseen. Koska tilaisuus järjestettiin sähköisesti, voi se vaikuttaa keskinäiseen vuorovaikutukseen ja vastausmahdollisuuksiin, koska vain yksi kerrallaan voi olla äänessä. Kuitenkin käsiteltävät

kysymykset olivat etukäteen osallistujien nähtävillä ja tämän nähtiin auttavan vastausten antamisessa. Lisäksi osallistujilla oli mahdollisuus kirjoittaa etukäteen vastauksia, jos ei päässyt osallistumaan.

Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät sähköiset kyselyt ja sähköisten alustojen avulla osallistaminen herätti toteutuksen aikana epäilyn, että onko kaikilla osallistujilla ja kutsutuilla taito käyttää kyseisiä menetelmiä. Lisäksi opinnäytetyön Teams-palaverien jälkeen ilmeni, ettei kaikki esimiehet olleet liittyneet Teams-ryhmiin, jolloin he eivät olleet nähneet esimerkiksi heille etukäteen lähetettyjä materiaaleja.

Tilaisuuden jälkeen tehtiin koontia etätapaamisista ja tähän vielä annettiin mahdollisuus esimiehillä kommentoida ja tämän jälkeen lähdettiin muokkaamaan suositusta asiantuntijamallista. Koonti olisi hyvä käydä esimiesten kanssa läpi, sillä nyt siinä näkyy vain hyvin pienen esimiesjoukon näkemys. Näin suosituksesta saisi vielä kattavamman, mutta prosessissa ei tälle enää varattu aikaa.

Koko prosessin ajan pidettiin päiväkirjaa etenemisestä ja koko ajan pyrittiin arvioimaan myös kriittisesti tehtyjä valintoja. Toisaalta huomattiin, että haasteena on omalle työlle sokeutuminen ja erityisesti erilaisia sähköisiä osallistavia menetelmiä oli suunnitelmaa tehdessä haaste löytää. Prosessin aikana tekijät havaitsivat myös tieteellisen ja kriittisen ajattelun kehittymisen ja se alkoi näkyä omassa käytännön työssä.

### **10.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön tietoperustaa koottaessa kiinnitettiin erityistä huomiota eettisesti hyväksyttävään viittaustapaan. Luettuja tutkimuksia ja artikkeleita tarkasteltiin kriittisesti sekä niiden luotettavuutta arvioitiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) määrittelee tutkimuseettisen ohjeen hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tulokset uskottavia, jos tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Sen mukaan tutkijalta edellytetään rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta tutkittavaan asiaan. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti oikeita. Lisäksi tutkijat ottavat huomioon ja arvostavat

muiden tutkijoiden työtä ja viittaavat niihin asianmukaisesti sekä arvostavat vastauksia ja tutkimuksia omassa työssään ja tuloksia julkaistaessa. (Varantola, Launis, Helin, Spoo & Jäppinen 2012.) Opinnäytetyössä viitataan hyvän tieteellisen käytännön mukaan jokaiseen käytettyyn lähteeseen. Tähän kiinnitettiin huomiota myös Teams-tilaisuuden Powerpoint-esityksessä.

Opinnäytetyön esikyselyn kysymykset esitettiin ja tarkistettiin niiden ymmärrettävyys. Kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa tutkittava aihe sekä minkälaista tietoa tarvitaan. Suunniteltaessa kysymyksiä, on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa miettiä, minkälaisia vastauksia halutaan, jotta niistä hyödytään oikealla tavalla. (Luoto 2009, 1648.) Jälkikäteen pohdittuna avoimet kysymykset saattoivat vaikuttaa vastausprosenttiin, joka oli noin 30. Avoimet kysymykset vievät enemmän vastausaikaa, mutta toisaalta ne antavat tutkijalle laajemmin tietoa tutkittavasta aiheesta. Teams-tilaisuudessa olleita kysymyksiä oli mahdollisuus keskustelussa tarkentaa, mikäli osallistujat eivät olisi niitä ymmärtäneet. Osa koki kysymykset laajoina.

Opinnäytetyössä analysoitiin laadullisesti kyselylomakkeiden vastauksia. Kvalitatiivinen menetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi tulevaisuuden arvoituksellisuuden vuoksi. Toikko ja Rantanen (2009, 127) sekä Heikkilä, Jokinen ja Nurmela (2008, 43-47) kuvaavat, että laadullisen tutkimuksen arviointi on tulkintaa, jolloin objektiivisuutta on arvioitava koko prosessin ajan. Eettisesti kriittisiksi kohdiksi on mainittu kehittämiskohteen aiheen valinta sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi kehittämistä koskevan aineiston käsittely ja sen luotettavuuden pohtiminen työn edetessä auttavat eettisiä kysymyksiä käsiteltäessä. (Heikkilä ym. 2008, 43-47; Toikko & Rantanen 2009, 127.) Teoriataustaa kartoittaessa havaittiin, että muissakin tulevaisuuden tutkimuksissa ovat toistuneet samankaltaiset haasteet kuin sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Opinnäytetyössä huolehdittiin aineiston käsittelyssä, etteivät ulkopuoliset päässeet käsiksi luottamuksellisiin aineistoihin. Lisäksi aineiston analyysissä käytettiin totuudenmukaisesti esikyselyn tuloksia. Kananen (2015, 353) kuvaa arviointiprosessia siten, että se on toteutettava tarkasti ja ulkopuoliset arvioijat voivat tarvittaessa tarkistaa analyysin. Toikko ja Rantanen (2009, 128-129) kirjoittavat, että kehittäjän on huomioitava kohdehenkilöiden anonymiteetti työssään. Opinnäytetyön raportissa huolehdittiin siitä, etteivät sen osallistujat

paljastu eikä yksittäistä kyselyn vastaajaa voi tunnistaa raportista. Lisäksi raportin eri vaiheissa esiteltiin opinnäytetyön tekijät sekä annettiin osallistujille mahdollisuus olla yhteydessä heihin. Esikyselyjen vastausprosentin jäädessä matalaksi, päädyttiin yhdistämään analysoidessa sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoiden ja muiden alojen asiantuntijoiden vastaukset. Näin sen vuoksi, että tunnistettavuus vastauksissa on helpommin häivyttävissä.

Opinnäytetyön tekijät ovat molemmat töissä Siun sotella ja työn edetessä pohdittiin, onko tällä vaikutusta tutkijoiden objektiivisuuteen. Toisaalta arvioitiin, että oliko vaikutusta kysymyksien laadinnassa ja teorian etsinnässä sillä, että molemmat ovat terveysalan työntekijöitä. Uskottiin kuitenkin, että sosiaalialalla toimivat olisivat kiinnittäneet samoihin asioihin huomiota esimerkiksi analysoidessa vastauksia ja kysymykset esiteltiin eri alojen ammattilaisilla. Toisaalta opinnäytetyön tekijät ovat työssä, jossa toimitaan hyvin monialaisesti ja tämän nähtiin vaikuttavat toisaalta myönteisesti siihen, että osataan ottaa toisen alan edustajat riittävästi huomioon.

Teams-tilaisuuden pohjalta luotiin koontia ja pohjaa asiantuntijamallin suositukseen, jolloin opinnäytetyön tekijät eivät tuottaneet lopputulosta pelkästään omien näkemysten pohjalta.

#### **10.4 Jatkotutkimukset ja kehittämisideat**

Opinnäytetyömme esikyselyistä ja järjestetyistä Teams-tilaisuuksista saatujen vastausten perusteella nousi esille muutamia kehittämisideoita. Tulevaisuudessa ammattikorkeakoulutuksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota opiskelijoiden kehittämisosaamiseen. Tulevaisuudessa voisi lisätä osaksi yamk-opintoja oma kehittämisprojektien kurssi, jossa opiskelijat pääsisivät toteuttamaan hankkeen.

Ammattikorkeakoulutuksessa eri alojen ja sektoreiden välistä kehittämistoimintaa olisi lisättävä. Tämä edistäisi opiskelijoiden monialaisuutta. Tätä kehittämistoimintaa on jo sosiaali- ja terveysalalla, mutta nyt olisi tärkeä kehittää myös muiden alojen välistä yhteistyötä. Monialaista ja laaja-alaista eri alojen välistä yhteistyötä tulisi sisällyttää koulutukseen.



Jatkotutkimusaiheena voisi myös selvittää, miten työntekijät itse kokevat asiantuntijuuden kehittymisen ja millaista tukea he saavat omaan ammatilliseen kehittymiseensä esimiehiltä. Lisäksi monialaisuuden kehittämistä voisi jatkokehittää jokaisella palvelualueella ja jokaisessa toimintayksikössä. Jatkossa voisi selvittää, kuinka esimiehet lähtevät omalla palvelualueella kehittämään työntekijöiden asiantuntijuutta ja toimintaa tulevaisuuden näkökulmat huomioiden.

## Lähteet

- van der Aa, M.J., van den Broeke, J.R., Stronks, K., Busschers, W.B. & Plochg, T. 2016. Measuring renewed expertise for integrated care among health- and social-care professionals: Development and preliminary validation of the ICE-Q questionnaire. Artikkele. *Journal of Interprofessional Care*. Vol 30 nro1, 56-64.
- Aapola, S. 2012. *Though leadership tunnustettu asiantuntijuus*. Jyväskylä; Docendo Oy.
- Ahokas, S. 2020. Siun soten ammattinimikkeistöistä, ym. sähköpostiviesti. liisa.karvonen@siunsote.fi 27.3.2020
- Ahvenainen, M. 2014. Tiede, tutkimus ja tulevaisuudet. Tulevaisuuden tutkimuskeskus Tutu e-julkaisuja 13/2014. Turun yliopisto.
- Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994.
- Curtis, S., Fair, A., Wistow, J., Val, D. V. & Oven, K. 2017. Impact of extreme weather events and climate change for health and social care systems. Artikkele. *Environmental health* 16 (128), 23-29.
- Dufva, M. 2015. Knowledge creation in foresight a practice and systems-oriented view. Aalto-yliopisto. Matematiikan ja systeemianalyysin laitos. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6608-0> 20.2.2020
- Edwards, M. 2016. Future Skills and Competences of the health workforce in Europe. Joint action health workforce planning and forecasting. <http://portal.healthworkforce.eu/future-skills-and-competences-of-the-health-workforce-in-europe/> 3.2.2019
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. 2. painos. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.
- Haavisto, K. & Kananoja, A. 2017. *Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus*. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki. Tietosanoma Oy, 144-155.
- Happo, I. 2009. Sosiaalialan asiantuntijaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myötä. Teoksessa Viinamäki, L. (toim.) *Sosionomilta eivät hommat loppu, ammattikäytäntöjen kehittäminen haasteena sosionomi AMK-tutkinnoissa*. Kemi. Publisher, 129-141.
- Happo, I. & Lehtelä, P.-L. 2015. Osaamisen osoittaminen – praktista toimintaa ja syvällistä ajattelua. *ePooki – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut* 8.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2017. Työelämän ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Julkaisussa Kukkonen, T. (toim.) *Uutta erikoisosaamista korkeakoulutetuille. Sosiaali-, terveys-, liikunta- ja kauneidenhoitoalan erikoistumiskoulutustarpeiden kartoittaminen 2016*. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B: oppimateriaaleja ja kokoomateoksia, 47. Joensuu. Karelia-ammattikorkeakoulu, 20-27.
- Henriksson, M., Linnolahti, O. & Harju, H. 2015. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille. Artsi-projektissa kehitetty itsearviointimalli ja työkalut arviointiin. Helsinki. Kuntoutussäätiö. <http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsii/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/opas.pdf> 21.3.2020.
- Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki; Talentum.
- Hiltunen, E. 2019. *Tulossa huomenna -Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme*. Jyväskylä; Docendo Oy.

- Holopainen, A., Junntila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki; Fioca Oy.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. <http://urn:isbn:978-951-44-7596-2> 1.3.2020
- Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A. & Jäppinen, T. 2017. Tulevaisuus riippuu menneisyydestä. Julkaisussa Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A.K. & Jäppinen, T. Signaaleista tulevaisuustarinoihin Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 109. Turun ammattikorkeakoulu.
- Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista. Artikkel. Finnish journal of eHealth and eWelfare. 9 (2-3), 136-147. <https://journal.fi/finjehew/article/view/61002> 28.3.2020
- Järvinen, K-M. 2018. Miten mittari toimii? Tutkimus työelämän kyselymittarin rakentumisesta. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202, Juvenes Print.
- Kananoja, A. & Lähteinen, S. 2017. Tutkiminen ja kehittäminen sosiaalialalla. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki; Tietosanoma Oy, 487-501.
- Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Waldén, A., 2018. Optimoitu sote - ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Valtioneuvoston kanslia.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki; Sanoma Pro Oy.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kauppi, R & Lahtela, H. Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö ylempi AMK. Terveystieteiden koulutusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Oulu.
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. 2018. Näyttöön perustuva toiminta tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö; Skhole Oy.
- Kuosmanen, P. 2016. Siun sote tehdään nyt. Kuntaliiton esitys. [https://www.kunta.tv/wp-content/uploads/2016/10/siun-sote-KL\\_20160205\\_PekkaK.pdf](https://www.kunta.tv/wp-content/uploads/2016/10/siun-sote-KL_20160205_PekkaK.pdf) 8.10.2018
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Artikkel. Hoitotiede 23 (2), 138-148.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Artikkel. Hoitotiede 11 (1), 3-12.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki; Edita Publishing oy.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.
- Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana -osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. ja Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; Sanoma Pro Oy, 237-258.

- Lempinen, P. 2015. Pelkkä oman alan osaaminen ei enää riitä. artikkeli. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, 17-26.
- Liukko, E. & Nykänen, E. 2019. Sosiaalityön tulevaisuus – Sosiaalityö julkisena hallintotohtävänä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:47. Helsinki; Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Artikkel. Duodecim 125 (15), 1647-1653.
- Lähteinen, S., Raitakari, S., Hänninen, K., Kaittila, A., Kekoni, T., Krok, S. & Skaffari, P. 2017. Sosiaalityön koulutuksen tuottama osaaminen. Sosnet julkaisuja 7. Lapin yliopisto. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Helsinki. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 14-22.
- Marino, A., Morgan, D., Lorenzoni, L. & James, C. 2017. Future trends in health care expenditure. OECD Health working papers. No 95. Pariisi; OECD Publishing.
- McNiff, J. 2017. Action research All you need to know. Lontoo; Sage Publications Ltd.
- Meristö, T. & Kantola, T., 2017. Lastensuojelun tulevaisuudet? Case Porvoon polku ennakoivaan virtuaali-skenaarioon. Artikkel. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol 9 (2-3). 194-202.
- Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Helsinki; Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 179-187.
- Miettunen, T. 2020. Teams vastaa muuttuvan työelämän vaatimukseen. Blogi. <https://www.tietokeskus.fi/blogi/teams-vastaa-muuttuvan-tyoelaman-vaatimukseen/> 20.3.2020
- Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Kuopion Itä-Suomen yliopisto.
- Mäkipää, S. & Korhonen, T. 2011. Mistä asiantuntijuus muodostuu? Teoksessa Ranta, I. (toim.) Sairaanhoidtaja asiantuntijana, hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki; Fioca Oy, 12-23.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto tuottavuutta työhön. Helsinki; WSOYpro Oy.
- Paasio, P. 2014. Näyttöön perustuva sosiaalityön käytäntö -järjestelmällinen katsaus vuosina 2010-2012 julkaistuista tutkimuksista. Ammatillinen lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto; Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.
- Palonen, T., Boshuizen, H. P.A., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2013. Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Julkaisussa Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Futurex – Future Experts -hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2019. Tilastokeskuksen väestöennuste kunnittain 2015-2040. <http://www.pohjois-karjala.fi/tilastot>. 14.2.2019.
- PKSSK. 2010. Meillä välitetään, meillä osataan. PKSSK strategia 2010-2013->2020. [https://www.siunsoite.fi/documents/393352/5552615/PKSSK\\_julkaisuja\\_9/e6534d8a-fc10-48de-b486-b758b13f4d6e.21.3.2020](https://www.siunsoite.fi/documents/393352/5552615/PKSSK_julkaisuja_9/e6534d8a-fc10-48de-b486-b758b13f4d6e.21.3.2020).
- Pohjola, A. 2019. Sosiaalihuollon ammattihenkilölain (817/2015) muutostarpeita koskeva selvitys. Selvityshenkilön raportti. Helsinki; Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. painos. Helsinki; Talentum.

- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä; PS-kustannus Oy, 108-133.
- Rautiainen, E., Vallimies-Patomäki, M., Aitamurto, J., Merasto, M., Moisio, E.-L. & Tepponen, M. 2016. Kliinisen hoitotyön erikoisosaaminen -Kehittämisehdotukset tukemaan työelämän muutosta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:61. Helsinki; Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Rich, E. & Collins, A. 2018. Current and Future Demand for Health Services Researchers: Perspectives from Diverse Research Organizations. Artikkel Health Services Research. 53:5, Part II, 3927-3944.
- Ritter, J.A. & Ofahengave Vakalahi, H.F. 2014. 101 Careers in Social work. New York; Springer Publishing Company.
- Räsänen, M., Stenvall, J. & Heikkinen, K. 2016. Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere; Suomen yliopistopaino Oy, 271-295.
- Saarnio, R., Suhonen, M. & Isola, A. 2016. Nurse managers' visions of future challenges in health care organizations. Artikkel. Journal of nursing. Vol 3, 1-8.
- Siun soten yhtymähallitus. 2019. Siun sote toiminta- ja taloussuunnitelma 2020-2022. Talousarvio 2020. [https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/siunsote\\_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8](https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8) 28.3.2020
- Siun sote henkilöstöstrategia 2019-2020. 2019. [https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote\\_henkilostostrategia.pdf/42077983-8945-4060-911c-ee6f04db3b1e](https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_henkilostostrategia.pdf/42077983-8945-4060-911c-ee6f04db3b1e). 21.3.2020.
- Siun sote strategia 2019-2020. 2018. [www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote\\_strategia.pdf/abc08a5b7c02-495c-ba6f-c830fe22d521](http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_strategia.pdf/abc08a5b7c02-495c-ba6f-c830fe22d521). 4.2.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki; Talentum.
- Säntti, R. 2014. Miten asiantuntemus kehittyy? Teoksessa Keränen, P., Säntti, R., Rantala, M. & Vilkkuna, A.-M. (toim.) Reittejä työelämän murroksessa. Helsinki; Metropolia ammattikorkeakoulu. 15.
- Säntti, R. & Hakkarainen, M. 2014. Tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja sen yhteiskehittäminen. Teoksessa Keränen, P., Säntti, R., Rantala, M. & Vilkkuna, A.-M. (toim.) Reittejä työelämän murroksessa. Helsinki; Metropolia ammattikorkeakoulu, 16-23.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Hyvinvointikompassi, alueellisen hyvinvoinnin seurantaan. <https://www.hyvinvointikompassi.fi/fi/web/hyvinvointikompassi/vaesto-profiili/-/profile/r/498/c/658/g/total/t/sparkline> 14.2.2019.
- Tiainen, T., Aittoniemi, J., Haukijärvi, I. & Yli-Karhu, T. 2015. Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Informaatiotieteiden raportteja 38/2015. Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö. [https://www.researchgate.net/publication/280933436\\_toimintatutkimus\\_tietojenkäsittelytieteen\\_tutkimuksessa](https://www.researchgate.net/publication/280933436_toimintatutkimus_tietojenkäsittelytieteen_tutkimuksessa) 15.3.2020
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere; Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N. & Kangasniemi, M. 2019. Asiantuntijoiden näkemyksiä työn uusjaosta tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla – Delfoi-tutkimus. Artikkel. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 56, 27-41.

Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 153/2016.

Varantola, K, Launis, V, Helin, M, Spoof, S & Jäppinen, S. 2013. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 22.3.2020.

Venninen, T. 2007. "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen." Ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Väitöskirja. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Artikkel. Informaatiotutkimus 30 (1), 1-10.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki; Tietosanoma Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sähköpostikysely

Arvoisa Asiantuntija,

Teemme ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä asiantuntijamallin kehittämiseen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalalle. Toimeksiantajana työssämme on Siun soten Osaamisen kehittämisen palvelut. Kysely on osoitettu noin 15 tulevaisuuden näkökulmia omaavalle asiantuntijalle Pohjois-Karjalan alueella ja valtakunnallisesti. Valitsemme asiantuntijat työskentelevät eri sektoreilla.

Kyselyyn vastataan oheisen linkin kautta ja tarvittaessa opinnäytetyön tekijät ovat yhteydessä puhelimitse, mikäli vastauksia toivotaan täydennettävän. Kysely käsitellään opinnäytetyössä nimettömästi ja luottamuksellisesti. Kyselyn täyttämiseen menee aikaa noin 20 minuuttia, mutta toivomme, että käytätte aikaa vastausten pohtimiseen ennakkoon. Tämän vuoksi näette kysymykset alla avaamatta kyselylinkkiä. Kysely koostuu viidestä avoimesta kysymyksestä liittyen tulevaisuuden ennakkointiin.

Kiitämme ajastanne ja toivotamme aurinkoista syksyä

Anne ja Liisa

Anne Kurkinen    Liisa Karvonen

YAMK-opiskelija YAMK-opiskelija

Karelia AMK    Karelia AMK

## Opinnäytetyön esikyselyn kysymykset:

### Tulevaisuuskysely (Sosiaali- ja terveysala)

1. Saako organisaationne mainita opinnäytetyössä. Vastaajan nimeä ei julkaista.

Kyllä

Ei

2. Minkälaisena näette Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon vuonna 2035?
3. Minkälaisena näette Pohjois-Karjalan alueen kehityksen vuoteen 2035?
4. Minkälainen on ja minkälaisia palveluita mielestänne tarvitsee pohjoiskarjalainen 0-24-vuotias, 25-64-vuotias ja yli 65-vuotias vuonna 2035?
5. Mitä osaamista/erityisosaamista//johtamisosaamista mielestänne tarvitaan sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuudessa?
6. Mihin tarvitaan mielestänne eniten muutosta sosiaali- ja terveysalalla?

Kiitos ajastanne ja vastauksistanne!

### Tulevaisuuskysely (Muut)

1. Saako organisaationne nimen julkaista opinnäytetyön raportissa? Vastaajan nimeä ei julkaista.

Kyllä

Ei

2. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne eniten suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen vuoteen 2035?
3. Minkälaisena näette Pohjois-Karjalan alueen kehityksen vuoteen 2035?
4. Minkälaisia palveluita mielestänne tarvitsee tulevaisuuden pohjoiskarjalainen lapsi/nuori, työkäinen, yli 65-vuotias?
5. Mitä mielestänne edellytetään tulevaisuuden työntekijyydeltä ja johtajuudelta?
6. Kuinka oman toimialanne kehitys vaikuttaa sosiaali- ja terveysalan kehitykseen vuoteen 2035?

Kiitos ajastanne ja vastauksistanne!



## Analyysi

## Tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Ilmastonmuutos"	ilmastonmuutos	Ilmaston vaikutukset	Ilmasto ja ympäristötekijöiden huomiointi alueellisessa kehityksessä	
"Ilmastokatastrofi"	Ilmastokatastrofi			
"...väestö arvostaa luontoa ja puhdasta ilmaa."	hiilineutraaliustavoite saavutettu			
"Luonnon monimuotoisuuden väheneminen"	luonnon ja puhtaan ilman arvostus	Luonto ja sen monimuotoisuus		
"Luonnon ja ympäristön monimuotoisuus"	monimuotoisuuden väheneminen	Omavaraiset pienyhteisöt		
"... saavuttaneet hiilineutraaliustavoitteet..."	luonnon monimuotoisuus			
"kestävän kehityksen mallimaakunta"	kestävä kehitys maakunnassa			
"...alueelle syntyy uusia omavaraisuuteen tähtääviä pienyhteisöjä."	alueelliset omavaraiset pienyhteisöt	Alueen yrityskehitys luonto ja matkailukeskeistä		
"Kiertotalous ja jakamistalous"	kierto- ja jakamistalous			
"... ympärille kehittynyt myös cleantech-yrittäjyyttä ja yrityksiä."	cleantech-yrittäjyys ja yritykset			
"Maaseutu kehitty muun muassa matkailun ja luomutuotannon avulla."	maaseudun kehittyminen matkailulla ja luomutuotannolla	Muuttoliikkeen kehittyminen maan sisällä, kaupungistuminen vai maallemuuton lisääntyminen?	Väestön ikärakenteen, muuttoliikkeen ja väestökehityksen huomiointi	Suomen ja Pohjois-Karjalan kehitykseen vaikuttavat tekijät
"Matkailu on kasvanut ja Pohjois-Karjalan mahdollisuudet on huomattu..."	alueellisen matkailun lisääntyminen			
"... elämme metsästä."	metsätalous			
"Ilmastokatastrofi voi ... ajaa ihmisiä maalle asumaan."	ilmastokatastrofi lisää maallemuuttoa	Väestönkehityksen muutokset		
"Muutto isoihin kaupunkeihin on keskeinen tämän hetken trendi."	muutto isoihin kaupunkeihin			
"... miten muuttoliike maan sisällä kehittyi?"	maansisäisen muuttoliikkeen kehittyminen			
"Pohjois-Karjala on alkanut näivettymään ja kaikki "kynnelle kykenevät" harkitsevat pois muuttamista."	maakunnasta poismuuttaminen			
"Väestökadosta ..."	väestökato			
"Maakunta menettää asukkaita, mutta Joensuu ja sen ympäristö kasvavat."	maakunnan asukkaat vähenevät, Joensuun ja sen lähialueen väkiluku kasvaa			
"Maahanmuutto ja väestön monimuotoistuminen"	maahanmuutto ja monimuotoinen väestö			
"Syntyvyydessä ... toivottavasti myönteistä kehitystä."	syntyvyyden mahdollinen myönteinen kehitys			

"Ikääntyvä väestö"	ikäntyvä väestö	Väestön ikääntyminen		
"... väestön ikääntymisestä..."	ikäntyminen			
"... sosiaalinen kestävyys ..."	sosiaalinen kestävyys	Yhteiskunnalliset voimavarat	Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa millainen painotus?	
"... inhimillisten voimavarojen kestävyys.."	voimavarat			
"Taloudellinen kestävyys"	taloustekijät			
"Yhteiskunnallisen keskustelun polarisoituminen"	vastakkainasettelu yhteiskunnallisessa keskustelussa	Poliittisen päätöksenteon suunta ja sen vaikutukset yhteiskuntaan ja kansainväliseen yhteistyöhön		
"Kestävät yhteiskuntarakenteet"	yhteiskuntarakenteet			
"... huomioiminen poliittisessa päätöksenteossa tasapainoisesti."	tasapainoinen poliittinen päätöksenteko			
"... lapsimyönteisestä politiikasta."	lapsimyönteinen politiikka			
"... valtakunnan politiikan keskeinen arvokysymys..."	poliittinen arvokysymys			
"Geopoliittiset jännitteet ja kauppasodat"	maidenväliset ja -sisäiset kriisit			
"Aluepolitiikka on kansalliselta tasolta näivettyneenä naapurimaihin verrattuna."	aluepolitiikka valtakunnallisessa päätöksenteossa	Aluekehityksen positiivinen edistäminen tai taantuminen		Aluekehityksen ja infran vaikutusten huomiointi
"Pohjois-Karjala... demografisesti ja taloudellisesti taantuvalla alueella."	alueellinen taantuminen			
"... sen kehitys alueena kuitenkin mahdollista turvata ja kehitystä voitaisiin jopa edistää."	aluekehityksen edistäminen			
".. alueen kehitys perustuu vetovoimaisuuteen."	alueen vetovoimaisuus			
"... alueiden eritahtisen kehityksen..."	aluekehityksen eritahtisuus			
"Liikenneinfran korjausvelkaa on saatu vähennettyä ja teiden kunnossapitoon panostetaan."	Liikenneinfran korjausvelka vähenee Teiden kunnossapitoon panostetaan	Liikenneinfran vaikutukset		
"... Joensuuhun pääsee junalla alle kolmessa ja puolessa tunnissa ja se on helpottanut myös liikkuvuutta."	nopea ja toimiva raideliikenne			
"... heikentää infraa (kulkuyhteydet) ja työskentely- ja opiskelumahdollisuuksia..."	heikentyvät kulkuyhteydet ja heikentyvät työ- ja opiskelumahdollisuudet			
"... keskussairaala toimii Joensuussa."	keskussairaala Joensuussa	Sosiaali- ja terveyspalvelujen keskittäminen, vaikutukset palveluihin?	Sosiaali- ja terveyspalvelujen keskittäminen ja sähköisten	
"Peruspalvelut ovat laadukkaita, vaikka niitä... jouduttu keskittämään..."	peruspalvelujen keskittäminen ja hyvä laatu			
"...palveluiden heikkenemisestä ..."	palveluiden heikkeneminen			

"Keinoölymenetelmillä voidaan paikata olemassa olevaa soten resurssipulaa."	keinoöly avuksi sosiaali- ja terveydenhuollon resurssipulaan	sähköiset apuvälineet ja järjestelmät	toimintojen kehittäminen	
"... digitalisaatio ja erilaiset applikaatiot."	digitalisaatio ja applikaatiot			

## Asiakkaiden tarpeet: tulevaisuus

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Varhaisen tuen palvelut ovat kaiken keskiössä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa."	varhaisen tuen palvelut lapsille, nuorille ja perheille	Toimivat terveys- ja hyvinvointipalvelut lapsiperheille	Lasten ja nuorten palvelusuunnittelu sa huomioitavia asioita	Kansalaisten sosiaali- ja terveyspalveluisa huomioitavia tekijöitä
"...neuvolapalvelujärjestelmä on edelleen vahva."	neuvolapalvelujärjestelmän toimivuus			
"...terveyden- ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä palveluita ja varhaisen puuttumisen palveluja..."	terveyttä ja hyvinvointia edistävät palvelut			
"... varhainen puuttuminen ongelmiin..."	varhainen puuttuminen	Eri tason palvelujen tarve sekä palveluiden yhteensovittaminen		
"Erityis- ja vaativan tason palvelut on turvattava."	turvataan erityis- ja vaativan tason palvelut	Vaikuttavat, monimuotoiset ja helposti nuorten saatavilla olevat palvelut		
"Palveluiden tulee .... olla toimivasti yhteensovitettuja..."	yhteensovitettut palvelut			
"... palveluiden vaikuttavuus että kustannustehokkuus..."	Palvelujen vaikuttavuus ja kustannustehokkuus			
"... yhä monimutkaisempia ja joustavia palveluita."	palveluiden monimuotoisuus ja joustavuus			
"Nuoremmat ikäryhmät saavat paljon apua sähköisistä palveluista..."	sähköiset palvelut nuorille	Sosiaalipalvelut ja elämänhallinnan tuki		
"Saavutettavuus on keskeistä nuorten palveluissa, jotta palvelut osataan kohdistaa ja muotoilla palvelutarpeita vastaaviksi."	palvelujen saavutettavuus			
"Sosiaalipalvelut lasten ja nuorten saavutettavuus."	lasten ja nuorten sosiaalipalvelut			
"... elämänhallinnan taitojen tukemista."	elämänhallinnan taitojen tukeminen	Varhaiskasvatuksen ja koulutuspalveluiden turvaaminen		
"... nuoret tarvitsevat rinnallakulkijaa..."	rinnallakulkija nuorille			
"... tasokkaat ja hyvin eri puolilla maakuntaa tarjolla olevat varhaiskasvatuspalvelut."	tasokkaat ja tasavertaiset varhaiskasvatuspalvelut			
"Lähikoulut on turvattava myös kaupunkialueiden ulkopuolelle tietyissä rajoissa. Alakoulujen osalta ... erityisen tärkeää."	maaseutualueiden lähikoulut turvattava, erityisesti alakoulut huomioitava	Opiskelun ja edullisten/ilmaisten harrastusten mahdollisuus lapsille ja nuorille		
"... yhdessä tekemisen paikkoja..."	yhteistoiminnan paikat			
"... harrastusmahdollisuudet: ... edullisia ja myös ilmaisia harrastusmahdollisuuksia."	edulliset ja ilmaiset harrastukset			

"...mahdollisuus opiskella ja harrastaa itselleen tärkeitä asioita."	merkityksellinen opiskelu ja harrastukset			
"...lapsiperheille varhaisen tuen saaminen helpoksi..."	varhaisen tuen helppo saatavuus	Yhdenvertaiset, oikea-aikaiset sosiaali- ja terveyspalvelut	Työkäisten palveluiden suunnittelussa huomioitavia tekijöitä	
"...yhdenvertainen palveluiden saatavuus mahdollistuu."	yhdenvertaiset palvelut			
"Oikea-aikaisia ja oikein kohdennettuja sosiaali- ja terveyspalveluja..."	oikea-aikaiset ja -kohdennetut sosiaali- ja terveyspalvelut			
"... perheiden palveluiden tulee laajeta..."	perhepalveluiden laajeneminen	Perhepalveluiden kehittäminen		
"...perhepalveluja ja apua perheen ja työn yhteensovittamiseen."	perhepalvelut perheen ja työn yhteensovittaminen			
"Parisuhteiden tuki..."	parisuhteen tuki			
"...panostuksia joukkoliikenteeseen ja turvallisiin pyöräilyreitteihin."	liikennereitistöjen suunnittelu	Yhdyskunta- ja hyvinvointisuunnitelmat		
"... harrastusmahdollisuudet entistäkin paremmiksi".	paremmat harrastusmahdollisuudet			
"... sekä nuorten aikuisten mielenterveyden palveluita tulee vahvistaa."	nuorten aikuisten mielenterveyspalveluiden vahvistaminen	Lisääntyvän monikulttuurisuuden ja työhyvinvoinnin huomioiminen		
"... vuonna 2035 nyt oireilevat nuoret ovat parhaassa työssään."	tuki työelämässä			
"...panostuksia työhyvinvointiin ja jaksamiseen..."	työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen			
"... monikulttuurisuus kasvaa edelleen ja on moninkertaistunut..."	monikulttuurisuus lisääntyy			
"Koulutusmahdollisuudet ... mahdolliseksi asuinpaikasta riippumatta."	tasa-arvoinen kouluttautumismahdollisuus	Jatkuvan oppimisen ja kouluttautumisen mahdollisuus		
"... jatkuvaan kouluttautumiseen liittyviä palveluita."	jatkuva kouluttautuminen			
"... jatkuvan oppimisen tukemista."	jatkuvan oppimisen tuki			
"...sellaisia palveluita, joiden avulla ikäihminen pääsee kodistaan ulos, osallistumaan yhteiskuntaan..."	ikäihmisiä osallistava palvelu	Omahoitaja sekä osallistava ja ikäihmisen kohtaava palvelu	Ikäihmisten palveluiden suunnittelussa huomioitavia tekijöitä	
"...tärkeää osata ryhmitellä ihmisiä muutenkin kuin iän perusteella."	ihmisen kokonaisvaltainen huomiointi			
"Ikäntyneiden hoito- ja hoivapalveluissa tulee varmistaa edelleen aito kohtaaminen..."	kohtaaminen palveluissa			
"Omahoitajapalveluja ... mahdollistaa sen, että ikäihminen asioi pääasiassa yhden ammattilaisen kanssa, joka sitten koordinoi kaiken tarvittavan avun."	omahoitajapalvelut yhden ammattilaisen koordinoima			

"...palvelut pitää viedä ihmisten arkeen, esimerkiksi osaksi asumista."	arkea tukevat palvelut	Arjen tukeminen ja digitalisaation hyödyntäminen	
"...tukea arjessa selviytymiseen ... esim. digiosaamisen tuki, yksinäisyyden ehkäisy..."	Arjessa selviytymisen tuki syrjäytymisen ehkäisy		
"He tarvitsevat neuvontaa, ohjausta, hahmotusapua, lähipalveluita, tukea elämän mielekkyyden ja mielenterveyden säilyttämiseksi."	Arjen hallinnan tukeminen		
"...ovat eläneet nopean digitalisaation työelämän, jolloin heillä on hyvin hallinnassa erilaiset digitaaliset mahdollisuudet."	digitalisaation mahdollisuudet ja hyödyntäminen		
"...mahdollisuus muuttaa yhteisökotiin, joissa apu, hoito ja hoiva helposti saatavilla..."	yhteisökodin mahdollisuus	Yhteisöllisyys ja monisukupolvisuus mukana asumis- ja palvelusuunnittelussa	
"...yhteisöllisyyteen perustuva..."	yhteisöllisyys		
"...monisukupolvikortteilla, joissa asuu kaikenikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa asuvia ihmisiä..."	monisukupolvisuus asumisen suunnittelussa		
"Monisukupolvikohteet ... tulisi voida tarjota myös muualla kuin kaupungeissa asuville."	monisukupolvisuuden huomiointi maaseutualueilla		
"... uudenlaisia "kimppa-asumisen" muotoja ja esim. perhehoitoyksiköiden perustamista tuettaisiin nykyistä vahvemmin."	uudenlaisia yhteisasumisen muotoja tuetaan perhehoitopalveluita		
"...erilaisten asumisratkaisujen mahdollistaminen..."	erilaiset asumisratkaisut		
"... mahdollisuuksia jatkaa halutessaan työuraansa tai osallistua ... yhteiskunnan toimintaan."	työuran jatkuminen Osallistumismahdollisuus yhteiskunnalliseen toimintaan	Osallistumismahdollisuus yhteiskunnalliseen ja työelämän toimijuus	
"... työmahdollisuuksia oman jaksamisen rajoissa..."	osa-aikaisen työn mahdollisuus		
"...ennaltaehkäisevän terveydenhoidon palveluita."	ennaltaehkäisevä terveydenhuolto	Ennaltaehkäisevät terveys- ja hyvinvointipalvelut	Kaikkien sosiaali- ja terveyspalveluiden suunnittelussa huomioitavia tekijöitä
"Kaikenikäiset tarvitsevat liikunta- ja kulttuuripalveluita ja yhdessä tekemistä ja olemista."	liikunta- ja kulttuuripalvelut kaikenikäisille yhteinen toiminta		
"...joskus myös mielenterveyspalveluita."	mielenterveyspalveluiden järjestäminen		
"Yhteisö voi tuoda ihmisille lisää tukea..."	yhteisön tuki	Yhteisöllisyyden edistäminen ja merkitys ihmiselle	
"Yhteisön merkityksestä puhutaan meillä vaan liian vähän ... sitä hyödynnetään liian vähän"	yhteisön merkitys ja yhteisön hyöty		

"Yhteisöllisyys olisi saatava kukoistamaan..."	yhteisöllisyyden edistäminen			
"... toimeen tarttumiseksi tarvitaan sparrausta..."	valmentava toiminta	Tarvelähtöinen ja asiakasta osallistava toiminta		
"Kaikki ikäryhmät tarvitsevat myös toisen ihmisen apua, eri asioissa vastuuhenkilöitä ja neuvontaa..."	ihmisen kohtaaminen vastuuhenkilötoiminta			
"...edistää terveyttään ja osallistuu omien terveyspalvelujensa tuottamiseen."	asiakasta osallistavat terveyspalvelut			
"...uusien palveluita ei kannata muotoilla liikaa tietyille ikäryhmille kohennetuiksi vaan mieluummin kansalaisten erilaisia tarpeita tyydyttäväksi."	tarvelähtöinen palvelumuotoilu			
"...leikkauskohdassa on kansalainen... omien henkilökohtaisten tarpeidensa kanssa."	asiakkaan tarpeista lähtevä toiminta			
"Kehitys etenee kohti henkilökohtaista lääketiedettä, henkilökohtaista terveydenhuoltojärjestelmää ja digitaalista terveysmaailmaa."	henkilökohtaiset terveyspalvelut			

## Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut tulevaisuudessa

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on vuonna 2035 laadultaan ja potilasturvallisuudeltaan maailman kärkeä..."	Sosiaali- ja terveydenhuollon laatu ja potilasturvallisuus maailman kärkeä	Sosiaali- ja terveydenhuollon yhtenäinen laatu ja sen seuranta	Sosiaali- ja terveydenhuollon laadun parantaminen ja yhteneväiset käytännöt tulevaisuudessa	Tulevaisuus, kehittämisalueet, palvelukokonaisuus, osatekijät, strategiset tekijät, digitaalinen,
"Sosiaali- ja terveydenhuolto on avointa ja läpinäkyvää."	Avoin sosiaali- ja terveydenhuolto			
"...avoimuus ja läpinäkyvyys sosiaali- ja terveystaloudessa on kasvanut."	Sosiaali- ja terveydenhuolto avointa ja läpinäkyvää			
"Asiakas ja palveluntuottaja voi seurata...reaaliaikaisesti palvelun laatua, vaikuttavuutta, saatavuutta, saavutettavuutta, hoitotuloksia..."	Palveluiden laadun, saatavuuden ja vaikuttavuuden reaaliaikainen seuranta			
"Valinnanvapaus on laajentunut ja asiakkaiden valintojen tueksi tuotetaan erilaista laatatietoa...validia sekä vertailukelpoista...kansallisesti...kansainvälisesti."	Valinnanvapaus  Laatatieto  Kansallisuus ja kansainvälisyys			
"...laadun mittareita, jotka ovat yhtenäisiä valtakunnallisesti...voidaan tuottaa validia tietoa asiakkaan valintojen tueksi."	Valtakunnallisesti yhtenäiset laadun mittarit			
"Vaatimukset eri palveluntuottajien palveluiden laadulle ovat kasvaneet..."	Laatuvaatimukset kasvaa			
"...luottamusta...asiantuntijoiden harkintaan..."	Luottamus			
"Näyttöön perustuva toiminta osaksi arkipäivää"	Näyttöön perustuva toiminta	Näyttöön perustuva toiminta		
"Näyttöön perustuva toiminta on käytössä kaikkialla."	Näyttöön perustuva toiminta			
"...terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen ja ennaltaehkäisy...kaikkein päätöksentekoon."	Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja ennaltaehkäisy päätöksenteossa	Hyvinvointilähtöinen toiminta		
"...hyvinvointia tukevien rakenteiden merkitys..."	Hyvinvointia tukevat rakenteet			
"Ikääntyneiden palveluissa on yhä korostuneempaa erilainen yhteisöllinen ja verkostoihin perustava hyvinvoinnin edistäminen..."	Yhteisöllisyys ja verkostoituminen  Hyvinvoinnin edistäminen			
"Terveyden ja hyvinvoinnin...ennaltaehkäisevän toiminnan"	Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen			



lisäämistä...yhteiskunnalliseen toimintaan.”	Ennaltaehkäisevä toiminta  Yhteiskunnallinen vaikuttavuus		
”Sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmät ovat kehittyneet...yhdistyy keinoäly, tehokkuus, vaikuttavuus sekä asiakaslähtöisyys.”	Sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmien kehittyminen  Keinoäly, tehokkuus, vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys	Menetelmien kehittyminen, asiakaslähtöisyyden huomioiminen myös kasvokkain	Monipuoliset digipalvelut ja digisovellukset sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä vastaanottopalveluiden parantaminen digisovellusten kehittämisen myötä
”...vastaanottopalveluita on riittävästi niille, jotka tarvitsevat tai haluavat kasvokkain tarjottavaa palvelua.”	Vastaanottopalveluiden saatavuus kasvokkain		
”...vanhakantaiset toimintatavat...uudenlaisten haasteiden edessä ja/tai yhteistyössä uusien toimijoiden kanssa.”	Muutoksen haasteet toimintatavoissa		
”...erilaisia digitaalisia palveluita on runsaasti käytössä.”	Digitaalisten palvelujen monipuolisuus	Digitaalisten palvelujen käytön monipuolistuminen ja	
”Virtuaalikelinikat ovat käytössä kokonaan kattavasti.”	Virtuaalikelinikat	helppokäyttöisyyden kehittäminen kaikille sosiaali- ja terveydenhuollossa	
”Helppokäyttöiset ja saavutettavat digisovellukset...”	Digisovellusten helppokäyttöisyys ja saavutettavuus		
”...mahdollisuus hoitaa asiakkaita ja potilaita kokonaisvaltaisesti.”	Asiakkaan kokonaisvaltainen hoitaminen	Palvelujen saatavuus sekä palveluketjujen toimivuus huomioiden asiakkaiden valinnanvapaus.	Toimivat palveluketjut sekä valinnanvapauden mahdollisuus asiakkaan kokonaisvaltaisen hoidon lähtökohtana
Toimintakulttuurin tulee muuttua, jotta palveluita voidaan aidosti yhteensovittaa ja näin tuottaa sujuvia palveluketjuja asiakkaan tarpeisiin.”	Palveluiden yhteensovittaminen  Palveluketjujen sujuvuus  Asiakkaitten tarpeiden huomiointi ja tarvelähtöisyys		
”...asiakas voi ”äänestää jaloillaan” hoitopaikkaa valitessaan.”	Valinnanvapaus		
”...rakentaa toimintamalleja...mahdollistavat sote-, sivistys-, kulttuuri- yms...palvelukokonaisuuksia kansalaisille	Eri toimintamallien mahdollistaminen  Eri toimialojen palvelukokonaisuuksien kehittäminen		
”...toimintaan on tehostunut erilaisia toimintamalleja.”	Erilaiset toimintamallit		
”Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluketjuja ja –kokonaisuuksia on osattu integroida...silloja purettu eri toimijoiden välillä.”	Palveluketjujen ja –kokonaisuuksien integrointi  Toimijuus palveluketjuissa		

"Integraation toteutuminen"	Integraatio		
"Erialaisten hallinnollisten ja muiden raja-aitojen ylittämiseen."	Eri alojen yhteistyö	Monialaisuus ja eri alojen välinen yhteistyö	
"...moniammatillista yhteistyötä ja sosiaali- ja terveysalan aitoa yhteensovittamista..."	Moniammatillinen yhteistyö  Sosiaali- ja terveysalan yhteensovittaminen		
"Yhdessä tekemiseen ja moniammatillisuuteen."	Yhdessä tekeminen  Moniammatillisuus		
"Toimintakulttuuri sosiaali- ja terveyspalveluissa on muuttunut aidosti asiakaslähtöiseksi..."	Toimintakulttuurin asiakaslähtöisyys	Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaslähtöisyys huomioiden erikäiset ja erikulttuurisuus	Asiakkuuksien yhdenvertaisuus ja erilaisuuden kohtaaminen sekä yhteisöllisten toimintamallien kehittäminen
"Asiakaslähtöisyyden tulee tulla pysyväksi osaksi terveydenhuoltoa."	Terveydenhuollon asiakaslähtöisyys		
"Ihmislähtöisyys"	Ihmislähtöisyys		
"...eriarvoisuutta palveluissa..."	Eriarvoisuus palveluissa		
"...väestö ikääntyy..."	Väestön ikääntyminen		
"... pakolaisia, ehkä sairauksia, toivottomuutta..."	Pakolaiset  Sairaudet  Toivottomuus		
"...työvälineitä ja uskallusta tehdä tarvittavia priorisointitoimenpiteitä...yhdenvertaisuus ei vaarannu..."	Priorisointi  Yhdenvertaisuus		
"Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on pääosin maksutonta..."	Pääosin maksuton sosiaali- ja terveydenhuolto		
"Yhdenvertaisuus näkyy esteettömyytenä ja saavutettavuutena."	Yhdenvertaisuus  Esteettömyys  Saavutettavuus		
"Kykyä toimia yhdessä potilaan ja asiakkaan kanssa."	Asiakaslähtöinen toiminta		
"Yksilönvastuu lisääntyy..itsetekemisenä...omaisten hoitamisena...rahallisen palveluistaan joutuu maksamaan verojen lisäksi suoraan."	Yksilönvastuu  Itsetekeminen  Omaisten hoitaminen		
"...ihminä samalla tasolla asettumisen taitoa."	Tasavertaisuus		
"Erialaisten ihmisten kohtaamisen taitoa"	Erialaisuuden kohtaaminen		
"...yhteisöt, ihmiset yhdessä naapurustoissa ja järjestöissä ottaisivat vastuuta...etteivät yksilöt jäisi yksin toimimaan."	Yhteinen ja yhteisön vastuu  Yksilön tuki	Yhteisöllisyys ja sen toteutumisen merkitys	

" Monisukupolvinen asuminen on yleistynyt..."	Monisukupolvisuus		
"...vammaset ja muistisairaavat ovat integroituneet paremmin yhteiskuntaan."	Yhteiskunnan integroituminen		
"...apua tarvitseville on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja asumiseen ja palvelun saamiseen	Asumisen erilaiset muodot		
" Toiminta on tehostunut erilaisia toimintamalleja kehittäen."	Toiminnan tehostamistarve		
"...sote-uudistus etenee...sote-sektori on suurien muutosten kourissa."	Sote-uudistus Muutostarve	Sote-uudistus ja megatrendien vaikutus muutokseen	Valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelu ja kehittäminen
"...globaalit megatrendit vaikuttavat suomalaiseseen Sote-kenttään."	Globaalit megatrendit Sote-uudistus		
" Ilmastokatastrofi tuo haasteensa..."	Ilmastokatastrofi		
" Palvelujärjestelmä ei toimi tyhjiössä...riippuvainen life science-alueen tutkimuksesta ja tuotteista ( lääketieteellisyydestä)"	Uudet ulkopuoliset toimijat palvelujärjestelmässä	Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden toimijuus	
" Uudet toimijat ilmestyvät kansantalouden suurimmalle toimialalle- terveyssektorille...kasvu kiinnostaa myös finanssialaa..."	Uudet toimijat terveyssektorille		
" Sektoriin kuuluu myös yrityksiä, joiden liikeideana on kannustaa ihmisiä huolehtimaan terveytensä edistämisestä..."			
" Sosiaali- ja terveystoimi...järjestäminen kuuluu julkiselle puolelle."	Sosiaali- ja terveystoimi julkisella puolella		
" Järjestöt ja yksityiset yritykset toimivat julkisen puolen kumppaneina..."	Järjestöt ja yritykset julkisen puolen kumppaneina		
" Hyvinvointitalousajattelu juurtunut...päätöksentekoon...osataan laskea vaihtoehtoiskustannuksia...tehdä oikeita tulevaisuusinvestointeja."	Hyvinvointitalousajattelu Hallittu päätöksenteko Oikeat tulevaisuusinvestoinnit	Yhteiskunnallinen kokonaisvastuu ja resurssien oikeanlainen kohdentaminen päätöksenteossa	
"...kustannusten parempaan hallintaan..."	Kustannusten hallinta		
" Kokonaisuuden hallinta julkisella sektorilla."	Kokonaisuuden hallinta		
"...resurssit kohdistetaan oikeudenmukaisesti a...kustannusvaikuttavasti."	Oikeudenmukaisuus Kustannusvaikuttavuus		
"...kyvyttömyys tehdä päätöksiä palveluiden parantamiseksi..."	Päätöksenteon kyvyttömyys		

	Palveluiden parantaminen		
" Arvojen kirkastamista..."	Arvot	Arvoperustainen asiantuntijuus ja ammattijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla	Henkilöstö-resurssien johtaminen
" Asiantuntijoille...rohkeutta ja mahdollisuutta toimia arvojensa mukaan."	Arvotyöskentely asiantuntijoille		
"...alalla haluaa tehdä pitkän uran...oman työnsä kehittämistä motivoitunut ammattilainen ja asiantuntija."	Motivoitunut ammattilainen ja asiantuntija  Oman työn kehittäminen		
" Sosiaali- ja terveydenhuoltoa johdetaan ammattijohtajien toimesta..."	Ammattijohtajuus sosiaali- ja terveydenhuollossa	Koulutuksen ja kouluttautumisen mahdollisuuksien parantaminen sekä henkilöstön saatavuus	
" Erityisosaamisen syventämistä..."	Erityisosaaminen		
"Ala...vetovoimaisemmaksi..."	Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vetovoimaisuus		
"...henkilöstön saatavuus...rahoituksen riittävyys takkuavat..."	Henkilöstön saatavuus  Rahoitus	Kuntouttavan toiminnan lisääminen ja kuntoutuksen merkitys hyvinvoinnin edistämässä	
"...kuntoutus toimii oikea-aikaisesti ja tehokkaasti...osaksi terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä."	Kuntoutuksen oikea-aikaisuus  Kuntoutus osana terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä		
" Kuntouttavan toiminnan sisäistämistä."	Kuntouttava toiminta		

## Johtajuus ja työntekijäisyys tulevaisuudessa

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Työntekijältä edellytetään joustavuutta..."	Joustavuus	Työntekijävaatimukset	Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kehittäminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet	Sosiaali- ja terveydenhuollon vaatimukset asiantuntija- ja esimiestyöhön
"Korkeaa eettistä ja moraalista osaamista..."	Eettinen ja moraalinen osaaminen			
"Työn ja teknologian nopea muutos...jatkuvan kouluttautumisen..."	Kouluttautuminen	Työntekijän kouluttautuminen ja tiedon soveltamistaidot		
"Jatkuva oppiminen korostuu...ihmistaidot"	Jatkuva oppiminen, kouluttautuminen			
"...erilaisten tiedon hallintaa ja soveltamiskykyä..."	Tiedon hallinta Tiedon soveltaminen			
"moniasiantuntijaisten työntekijöiden johtaminen..."	Moniasiantuntijuus	Moniasiantuntijuus ja taito toimia yhteisöllisesti		
"Kykyä työskennellä yhteisöjen...naapurustojen kanssa..."	Yhteistyöskentely			
"Väestön liikkuvuutta työn perässä on tuettava..."	Väestön liikkuvuus	Muutokset ja haasteet tulevaisuuden työelämässä		
"Työn ja muun elämän välinen raja..."	Työn ja elämän yhteensovittaminen			
"Tulevaisuudessa työskentelemme...virallisen tuntimäärän puitteissa vähemmän...aikaja paikka...hajanaisemmin".	Tulevaisuuden liikkuva työ ja liukuva työaika			
"Johtajuudessa korostuu yhdessä tekeminen..."	Yhdessä tekeminen		Johtaminen tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa	
"Yhdessä tekemisen johtamista"	Yhdessä tekeminen	Valmentava johtaja		
"...kykyä asemoitua yhdenvertaiseen asemaan..."	Yhdenvertaisuus			
"...tiimijohtamista..."	Tiimijohtaminen			
"...ammattimainen johtajuus..."	Ammattijohtajuus			
"...eri näkökulmia edustavat johtajat täydentävät toisiaan..."	Johtajien eri näkökulmat	Innovatiivinen ja muuttuva johtajuus		
"Johtajuus muuttuu...pehmeämmäksi...nykyistä vaativammaksi..."	Arvojohtaminen Muuttuva johtajuus			
"...lähijohtajuus..."	Lähijohtaminen			
"...osaamista innostaa ihmisiä päätöksentekoon..."	Tukeminen päätöksentekoon	Tasa-arvoinen ja kehittävä tukeva lähijohtaminen		
"...päättösvaltaa...tuotu alaspäin työntekijöille."	Tasa-arvoinen johtaminen			

	Arvostava johtaminen		
" Näyttöön perustuvan toiminnanjohtamista"	Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen		
"...tulee huomioida yksilöiden resurssit..."	Työntekijälähtöinen johtaminen	Hyvinvointia edistävä johtaminen	
" Terveyden ja hyvinvoinnin johtamista."	Terveyden ja hyvinvoinnin johtaminen		
" Muutosten onnistunut toteuttaminen vaatii paljon strategiselta johtamiselta	Muutosten toteuttaminen		
"...strategisten muutosprosessien johtamista..."	Strateginen johtaminen		
"...strategisen ennakkoinnin menetelmiä..."	Strateginen muutosjohtaminen	Ennakoiva strateginen johtaminen	
	Ennakoiva työskentely		
	Strateginen työskentely		
"...kykyä tehdä skenaarioita..."	Skenaariotyöskentely		
" Terveystaloustieteellistä osaamista...kykyä laskea kestannusvaikutusanalyyssejä, vaihtoehtokustannuksia..."	Terveystaloustieteellinen osaaminen		
"...edellytetään talousosaamisen taitoja. Kustannustehokkuus...ongelmanratkaisukykyä...innovatiivista otetta..."	Talousosaaminen		
	Kustannustehokkuus	Talous- ja resurssi johtaminen	
	Kyky ongelmanratkaisun		
	Innovatiivisuus		

## Teams-kutsu

### **Arvoisa Ylihoitaja, Johtava Sosiaalityöntekijä, Palveluesimies tai Osastonhoitaja**

Olemme ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja opiskelemme sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista.

Teemme opinnäytetyötä asiantuntijamallin kehittämisestä tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalalle Siun sotien alueelle. Toimeksiantajana työssämme on Siun sotien Osaamisen kehittämisen palvelut ja tutkimusluvan olemme saaneet Siun sotien henkilöstöyksiköstä. Tähän mennessä olemme tehneet taustakartoitusta eri sektoreiden tulevaisuuden asiantuntijoilta Pohjois-Karjalan alueella ja valtakunnallisesti. Tavoitteenamme on kehittää yhtenäistä mallia sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille Siun sotien alueelle, yli ammattirajojen.

Toivomme, että pystyisitte osallistumaan järjestämäämme Teams-tilaisuuteen torstaina 20.2.2020 klo 14.00-15.15. Pidämme kolme samansisältöistä tilaisuutta, jokaisen eri palvelualueelle. Torstaina 20.2.2020 pidämme teams-tilaisuudet Ikäihmisten- sekä Perhe- ja Sosiaalipalveluiden alueille ja perjantaina 21.2.2020 Terveys- ja Sairaanhoidopalveluiden alueelle. Tilaisuudelle olemme varanneet aikaa 1h 15 min. Tilaisuudessa kerromme taustakartoituksen tuloksia ja pohdimme yhdessä, millaisen asiantuntijuuden tarve tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa palveluissanne on.

Olemme kutsuneet tilaisuuksiin työntekijöitä eri ammattikunnista saadaksemme mahdollisimman laajan näkemyksen asiaan. Osallistujat olemme valinneet esimiesten joukosta satunnaisesti (n. 15 henkilöä/palvelualue), mutta olemme pyrkineet huomioimaan Siun sotien eri alueet. Mikäli olette estyneet osallistumaan tilaisuuteen, toivoisimme, että kävisitte katsomassa ja vastaamassa ryhmän Teams-tiedostoon millaista asiantuntijuutta ennakoitte yksikkönne tarvitsevan vuonna 2035. Voitte myös jättää vastauksiin yksikkönne tiedon (Esim. Tehostettu palveluasuminen: tarvitaan yhteisöasiantuntijuutta, digiosaamista). Vastaukset toivomme tiistaihin 25.2.2020 mennessä. Lisäksi toivomme, että jättäisit palautetta viimeisen kysymyksen jälkeen meille. Jaamme teille nähtäville koonnin kaikkien ryhmien ajatuksista tulevaisuuden asiantuntijatarpeista helmikuun loppuun mennessä ja voitte vielä halutessanne jättää kommentteja aiheeseen. Pidämme Teams-ryhmän avoimena 11.3.2020 asti.

Antoisaa ja idearikasta yhteistyötä odottaen

Liisa ja Anne

Liisa Karvonen Anne Kurkinen

terveydenhoitaja terveydenhoitaja

YAMK-opiskelija YAMK-opiskelija

Karelia AMK Karelia AMK

## **Teams-tilaisuuden kysymykset**

**Millaista osaamista koette tarvitsevanne palvelualueellanne vuonna 2035? Ja miksi?** (kysymyksiin saa vapaasti kirjoittaa, voit halutessasi laittaa oman yksikkösi merkiksi vastaamisestasi)

**Mitkä tekijät edistäisivät toimintanne kehittämistä?**

**Mikä tällä hetkellä estää toiminnan kehittämistä?**

**Millaista uutta asiantuntijuutta tulevaisuudessa kaipaisitte palvelualueellanne?**

**Palautetta opinnäytetyöntekijöille:**



## Teams-Powerpoint




# Esimiesten työpaja

Tulevaisuuden asiantuntijamallin suunnitteluun liittyvä tilaisuus Siun soten esimiehille 20.2. ja 21.2.2020

Karelia Yritysoptimoijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020




## Opinnäytetyön esittely

- Teemme opinnäytetyötä tulevaisuuden asiantuntijamallista Siun soten alueelle. Toimeksiantajana työssämme on Siun soten Osaamisen kehittämisen palvelut.
- Tarkoituksena selvittää tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan asiantuntijatarvetta osaamisen johtamisen tueksi
- Tavoitteena kehittää ja tehdä yhtenäinen suositus asiantuntijamallista sosiaali- ja terveysalan työntekijöille
- Teoriapohjan lisäksi olemme tehneet esikyselyä tulevaisuuden asiantuntijoille. Tähän pyysimme vastauksia 20 asiantuntijalta sosiaali- ja terveydenhuollosta, mutta myös muilta yhteiskunnan aloilta. Vastauksia saimme 6; mm. Eduskunnasta, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksesta sekä Itä-Suomen yliopistolta.

Karelia Yritysoptimoijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020



## Asiantuntijuus ja tulevaisuustyö

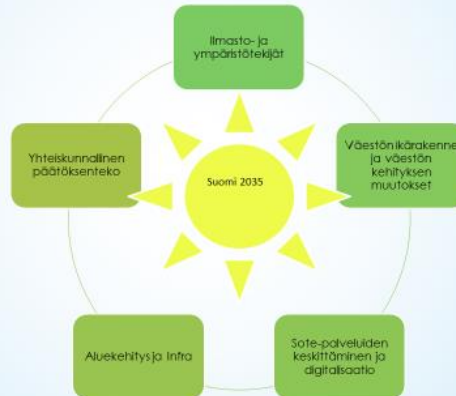
- Asiantuntija on henkilö, jolla on perusteellisemmat ja laajemmat tiedot omaan osaamisalanaan
- Asiantuntijuudessa yhdistyvät tieto ja kokemukset sekä kyky kehittää alaa ja työyhteisöä
- Haasteena asiantuntijuudessa on isompien kokonaisuuksien hallinta (Happo & Lehtelä 2015; Viitala & Jylhä 2019)
- Tulevaisuuden tutkimus- ja ennakoitintyö on tulevaisuuden haasteisiin vastaamista ennakoimalla
  - • Monitieteisyys
  - • Skenaariot (Hiltunen 2019; Wilenius 2015)

Karelia Yritysoptimoijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

## Tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät (Karvonen ja Kurkinen, 2019, esikysely)

Kurkinen, 2019, esikysely)



Karelia Yamm-opiskelijat, terveydenhoitajat: Ulla Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

## Tulevaisuuden asiakkaiden tarpeet ja Sote-palvelut (Karvonen ja Kurkinen, 2019, esikysely)

(Karvonen ja Kurkinen, 2019, esikysely)

- **Sote-Palvelut:**
  - Laatu ja yhteneväiset käytännöt
  - Monipuoliset digipalvelut
  - Palvelukehitys ja valinnanvapaus
  - Asiakkaiden yhdenvertaisuus ja erillaisuus sekä yhteisöllisyys
  - Valtakunnallinen sote-suunnittelu ja -kehitys
  - Henkilöstöresurssien johtaminen
- **Asiakastarpeet:**
- **Kaikkille:**
  - Ennaltaehkäisevät terveys- ja hyvinvointipalvelut
  - Yhteisöllisyys
  - Tarvelähtöinen ja asiakasta osallistava toiminta
  - Yhdenvertaiset ja helppo saatavuus
- **Lapset ja nuoret**
  - Eri tason palveluiden yhteensovittaminen
  - Elämäntalouden tuki
  - Koulutuspalvelut (lähipalveluna ja maksuttomuus) + harrastukset
- **Työikäiset**
  - Perhepalveluiden kehittäminen
  - Yhdyskunta-/hyvinvointisuunnitelmat
  - Lisääntyvä monikulttuurisuus ja työhyvinvointi
  - Elinikäinen oppiminen
- **Ikäihmiset**
  - Omahoitaja
  - Aikojen tukeminen ja digitaatioon hyödyntäminen
  - Yhteisöllisyys ja monisukupolvisuus
  - Pidemmät työturvat ja mahdollisuus osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan

Karelia Yamm-opiskelijat, terveydenhoitajat: Ulla Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

## Tulevaisuuden työntekijä ja johtaja (Karvonen ja Kurkinen, 2019, esikysely)

ja Kurkinen, 2019, esikysely)

### Työntekijä:

Joustavuus, Eettinen ja moraalinen osaaminen, koulutautuminen ja tiedon soveltaminen, moniasiantuntijuus

### Johtajuus:

Valmentava, Innovatiivinen, muuttuva, tasa-arvoinen, kehittävä, tukeva, hyvinvointia edistävä, ennakoiva, strateginen, talous- ja resurssiosaaminen

Karelia Yamm-opiskelijat, terveydenhoitajat: Ulla Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

## Ajatukset tulevaan...

- Millaista osaamista koette tarvitsevanne palvelualueellanne vuonna 2035? Ja miksi?
- Mitkä tekijät edistäisivät toimintanne kehittämistä?
- Mikä tällä hetkellä estää toiminnan kehittämistä?
- Millaista uutta asiantuntijuutta tulevaisuudessa kaipaisitte palvelualueellenne?

Karelia YAMK-opiskelijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

## Lähteet

- Happo I. & Lehtelä P.-L. 2015. Osaamisen osoittaminen – praktista toimintaa ja syvällistä ajattelua. EPOOKI – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu 8. <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?ciD=596>
- Hiltunen E. 2019. Tulossa huomenna, miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Karvonen L. & Kurkinen A. 2019. Esikysely; Asiantuntijamallin kehittäminen Siun soten sosiaali- ja terveysalan työntekijöille. Opinnäytetyö YAMK. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Joensuu.
- Viitala R & Jylhä E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Wilenius M. 2015. Tulevaisuuskirja, Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Karelia YAMK-opiskelijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

31.3.2020

Kiitos osallistumisesta ja hyvää kevään jatkoa!

Kuva: Anne Kurkinen



Karelia YAMK-opiskelijat, terveydenhoitajat: Liisa Karvonen ja Anne Kurkinen

3/31/2020

## Koonti Esimiesten Teams-tilaisuuksista 20. ja 21.2. 2020

Palvelualueet ja käsitellyt asiat	Palvelualueen osaamistarve vuonna 2035	Toiminnan kehittämistä edistävät tekijät	Toiminnan kehittämistä estävät tekijät	Uusi asiantuntijuustarve palvelualueella	Yleistä huomioitavaa
<b>Ikäihmisten palvelualue</b>	-Digiosaaminen asiakkaille ja työntekijöille sekä palveluita verkkoon/etänä -Saattohoito-osaaminen - Perushoitotaidot ja kohtaaminen - Tiedon löytäminen ja hyödyntäminen	-Imagon parantaminen sosiaali- ja terveysalalla -Työntekijän sitouttaminen työhön -Digiosaajien määrä tulee olemaan suurempi tulevaisuudessa	-Digiosaamisen puute -väestön ikääntyminen/muistiongelmat -Asenne muutokseen -Aika (kuinka järjestetään perustyön/kehittämisen tekemiseen aikaa) -Henkilöstöresurssit (onko mahdollista tehdä yhteistyötä rekrytointiyksikön kanssa)	-Muistiongelmaisten kokonaisvaltainen hyvinvointi ja huolenpito -Eri alojen osaamisen hyödyntäminen palvelualueella -Digiosaajat (esim. oma olo)	
<b>Perhe- ja sosiaalipalveluiden palvelualue</b>	-Riskimittaristojen hyödyntäminen varhaisempaan työhön - -Erytislasten/perheiden hyvinvoinnin tuki -Digipalvelujen hyödyntäminen -Tiedolla johtaminen/-työskentely -Monipuolisuus, Joustavuus osaksi työskentelyä koulutuksesta riippumatta -Applikaatiot työhön	-Seuloista luopuminen (ei tuijoteta vain omaa kustannuspaikkaa eikä siirrellä asiakasta maksuasioiden vuoksi) -Kaikilla toimialueilla kokonaisvaltainen perhenäkemys -Monipuolisempi asiantuntijuus ja kehittäminen osaksi jokaisen työtä -Työkierto (säännöllisin väliajoin, mutta myös koulutuksellisesti) -koulutuksesta pois putkiajattelu, tilalle ymmärrys toisten työstä	-Tarkat raja-aidat (mihin asiakas kuuluu ja kuka maksaa?) -Talouspaineet ja kustannuspaikat -Asenne -Erialaista toimintaa saman palvelun nimissä, Käytänteiden jakamattomuus -Resurssit	-Monialaisuus (erityisesti nepsy ja toimintaterapiaosaamista) -Kokonaisuuksien hallitsijoita -Digiosaamisen tarve (esim. digiväkivalta) -Oikeusosaaminen -Tiimin asiantuntijuuden kasvattaminen (esim. sisäinen oppisopimuskoulutus) -Oppiminen ja kehittäminen osana kaikkien työtä, ei erillistä asiantuntijakehittäjää	-Intraan Osaamisluettelo -Osaamisen hyödyntäminen Siun soten sisällä
<b>Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden palvelualue</b>	-Joustava työote -Moniosaajia tarvitaan (monipuolisen työn hallinta) -Isommissa yksiköissä sektoriosaaminen, pienempien yksiköiden palvelut turvattava -Työ tulevaisuudessa erityisosaamista vaativaa -Esimiestyö muuttuvassa ympäristössä -Verkostojohtaminen, osallistaminen ja sitouttaminen	-Kohtaamisen kulttuuri työyhteisössä -Yhteistyö yli sektorirajojen (karsitaan samojen asioiden tekeminen esim. sivistyspalvelut, TE-keskus) -Yhteistyö samojen asiakkaiden kanssa	-Raha, resurssit -”Lasiseinät”	-Syrjäytymisvaarassa olevien perheiden ja lasten kohtaaminen - Sektori- ja organisaatorajojen yli menevää, näkyvää ja yhdistävää asiantuntijuutta (esim. TE-keskus ja terveystoimi) -Kaikkea ei tarvitse tehdä oman työn ohella, mutta kaikkeen ei tarvitse erillistä asiantuntijaakaan	

## Asiantuntijamalli-suositus (vaakatulostus)

# Tulevaisuuden asiantuntijamalli-suositus Siun sotelle

Palvelualueet ja käsitellyt asiat	Palvelualueen osaamistarve vuonna 2035	Uusi asiantuntijatarve palvelualueella	Suositus palvelualueen kehittämiseen liittyen
<b>Ikäihmisten palvelualue</b>	<p>Digiosaaminen asiakkaille ja työntekijöille sekä palveluita verkkoon/etänä</p> <p>Saattohoito-osaaminen</p> <p>Perushoitotaidot</p> <p>Vuorovaikutustaidot</p> <p>Tutkimustiedon löytäminen ja hyödyntäminen</p>	<p>Muistiongelmaisten kokonaisvaltainen hyvinvointi ja huolenpito</p> <p>Eri alojen osaamisen hyödyntäminen palvelualueella</p> <p>Digiosaajat (esim.oma olo)</p>	<p>Digikehittäjä osaksi käytännön toimintaa</p> <p>Monialaisuus osaksi työtä (Työparityöskentely: esim. toimintaterapeutti-sairaanhoitaja, fysioterapeutti-sosionomi)</p> <p>Vastuutyöntekijä</p> <p>Alueelliset kokonaisuudet: saattohoito ja muistiongelmaisten tuki</p> <p>Monisukupolvinen yhteisöasuminen</p> <p>Jaettu osaaminen (Intra)</p>
<b>Perhe- ja sosiaalipalveluiden palvelualue</b>	<p>Riskimittaristojen hyödyntäminen ennaltaehkäisevään työhön</p> <p>Erityislasten/perheiden hyvinvoinnin tuki</p> <p>Digipalvelujen hyödyntäminen</p> <p>Tiedolla johtaminen/-työskentely</p> <p>Monipuolisuus, Joustavuus osaksi työskentelyä koulutuksesta riippumatta</p> <p>Applikaatiot työhön</p>	<p>Monialaisuus (erityisesti neuropsykiatrinen- ja toimintaterapiaosaamista)</p> <p>Kokonaisuuksien hallitsijoita</p> <p>Digiosaamisen tarve (esim. digiväkivalta)</p> <p>Oikeusosaaminen</p> <p>Tiimin asiantuntijuuden kasvattaminen (esim. sisäinen oppisopimuskoulutus)</p> <p>Oppiminen ja kehittäminen osana kaikkien työtä, ei erillistä asiantuntijakehittäjää</p>	<p>Työntekijöiden osaamisen kehittäminen oman sektorin ulkopuolelle, tarpeiden ennakoiva tunnistaminen</p> <p>Vastuutyöntekijä</p> <p>Työkierro osaksi toimintaa (vaihtoehtoja kiinnostusten mukaan)</p> <p>Oppisopimuskoulutus ja ketterän kehittämisen toiminnot</p> <p>Digikehittäminen osaksi arkea</p>
<b>Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden palvelualue</b>	<p>Joustava työote</p> <p>Moniosaajia tarvitaan (monipuolisen työn hallinta)</p> <p>Isommassa yksiköissä sektoriosaaminen, pienempien yksiköiden palvelut turvattava</p> <p>Työ tulevaisuudessa erityisosaamista vaativaa</p> <p>Esimiestyö: Verkostojohtaminen, osallistaminen ja sitouttaminen</p>	<p>Syrjäytymisvaarassa olevien perheiden ja lasten kohtaaminen</p> <p>Sektorin- ja organisaatorajojen yli menevää, näkyvää ja yhdistävää asiantuntijuutta (esim. TE-keskus ja terveystoimi)</p> <p>Kaikkea ei tarvitse tehdä oman työn ohella, mutta kaikkeen ei tarvitse erillistä asiantuntijaakaan</p>	<p>Moniosaajuuden kehittäminen (asiakaskokonaisuuksien huomioiminen)</p> <p>Työntekijät mukaan digikehittämiseen, ketterä ideoiminen</p> <p>Yhteisvastaanotot yli sektorirajojen: yhteisasiakkuus ilman asiakkaiden pompottelua ja erillisiä budjetteja.</p> <p>Vastuutyöntekijä ja asiakkaan vastuuttaminen (sovellusten hyödyntämisen kautta)</p> <p>Valmentava johtaminen</p>