

# Sote- ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

## COPE

Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE) on Suomen Akatemian Strategisen tutkimusneuvoston rahoittama hanke vuosina 2016–2019.

Toteuttajat: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Aalto-yliopisto, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Itä-Suomen yliopisto

### Kirjoittajat:

Soile Juujärvi,  
Laurea-ammattikorkeakoulu

Timo Sinervo,  
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Sanna Laulainen,  
Itä-Suomen yliopisto

Vuokko Niiranen,  
Itä-Suomen yliopisto

Sari Kujala,  
Aalto-yliopisto

Tarja Heponiemi,  
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Ilmo Keskimäki,  
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

**Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän toimintaympäristön muuttuessa nopeasti alan ammattilaiset tarvitsevat uudenlaista osaamista. Osaamistarpeita monitieteisesti tutkineessa COPE-hankkeessa nousivat esiin seuraavat selkeät kehittämiskohteet, jotka esitellään tässä julkaisussa:**

- **Ettinen osaaminen on asiakastyön yhteinen perusta.**
- **Asiakaslähtöisessä ohjauksessa kuunnellaan asiakasta.**
- **Monikulttuurisen osaamisen tarpeita on arvioitava uudelleen.**
- **Ammattilaiset kaipaavat osaamista sähköisten palvelujen käyttöön.**
- **Monialainen yhteistyö on edellytys palvelujen yhteensovittamiselle.**
- **Ammattilaiset ovat avaintekijöitä organisaatiomuutoksessa.**
- **Johtaminen on kokoava voima hajautetussa organisaatiossa.**

**Tämä policy brief on suunnattu koulutuksen suunnittelijoille ja päättäjille, opettajille, kouluttajille ja opiskelijoille, työelämän kehittäjille ja ammattilaisille sekä johtajille ja esimiehille.**

## Sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu voimakkaasti

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on muuttunut voimakkaasti 2000-luvulla.

Useat hallitukset ovat pyrkineet toteuttamaan sote-uudistuksen, jossa keskeisiä tavoitteita ovat olleet yhdenvertainen pääsy palveluihin, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen väestön ikääntyessä. Nykyisen sirpaleisen järjestelmän tilalle on haluttu luoda asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä.

Palvelujen yhteensovittaminen, joka mahdollistaisi oikea-aikaisen, kokonaisvaltaisen avun ja tuen, nähdään keskeisenä keinona lisätä vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen riittävyyden on nähty edellyttävän uudistusta, jossa vastuu palvelujen järjestämisestä siirtyy kunnilta laajemmalle hallinnolle. Valtion uudistushankkeista riippumatta jo nyt lähes puolessa maakuntia sosiaali- ja terveyspalvelut järjestää ja tuottaa laaja kuntayhtymä.

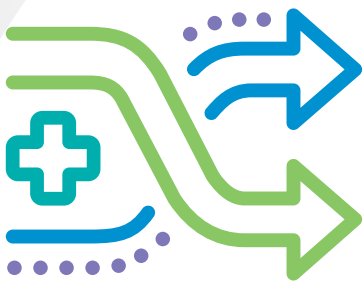
Palvelujen saatavuuden parantamisessa pidetään tärkeänä, että julkisen sektorin rinnalla toimii myös yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajia. Jo tällä hetkellä julkinen sektori ostaa merkittävän osan palveluista yrityksiltä, säätioilta tai järjestöiltä.

Keskeiset poliittiset kiistat koskevat yritysten asemaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmässä ja kansalaisten valinnanvapauden laajuutta peruspalveluissa. Poliittisista ratkaisuista riippumatta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat markkinaistuneet.

Kilpailun lisääntyminen asettaa haasteita palvelujen yhteensovittamiselle, palvelukulttuurille ja ammatti-identiteetille sekä nostaa esiin laajoja eettisiä kysymyksiä.

Hallinnollisten uudistuspyrkimysten lisäksi keskeisiä muutosajureita ovat teknologinen kehitys ja maahanmuuttajien määrän kasvu.

Palvelujen yhteensovittaminen edellyttää tiedolla johtamista ja yhteisiä tietojärjestelmiä. Sähköiset palvelut nähdään välttämättömänä osana joustavaa ja kustannustehokasta palveluvalikoimaa. Maahanmuuttajia on yhä enemmän asiakkaina ja myös työntekijöinä sosiaali- ja terveydenhuollossa.



### Palvelujen yhteensovittaminen = palvelujen integraatio

Asiakkaan palvelutarpeita arvioidaan ja palveluja suunnitellaan kokonaisuutena.

Palvelujen horisontaalisessa yhteensovittamisessa asiakkaat pääsevät sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluihin parhaimmillaan yhden palvelupisteen kautta.

Vertikaalinen yhteensovittaminen tarkoittaa asiakkaan palvelupolun sujuvoittamista perus- ja erikoispalvelujen välillä.

**Monituottajamallissa** julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat tuottavat julkisin varoin rahoitetut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

**Hajautetussa organisaatiossa** toiminta on eriytynyt erilaisiin ja eri kokoihin yksiköihin, jotka voivat toimia pitkien etäisyyksien päässä toisistaan.

Palvelukokonaisuus saattaa muodostua julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin verkostosta.

## Palvelujen yhteensovittaminen, sähköiset palvelut ja hajautetut organisaatiot edellyttävät uutta osaamista

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen edellyttää uudenlaista osaamista ja uusia toimintatapoja.

**Palvelujen yhteensovittaminen** edellyttää ammattilaisilta ja koulutajilta ajattelutavan muutosta. Asiakas kohdataan kokonaisvaltaisesti kaikissa palveluissa, hänen tarpeitaan arvioidaan laajasti ja moniammatillisesti, hänet ohjataan tarvittaessa muihin palveluihin sekä varmistetaan hänen asiansa eteneminen hoito- ja palveluketjussa.

Asiakaslähtöisyyttä on pidetty itsestäänselvyytenä sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa, mutta järjestelmäkeskeisissä palveluissa sitä tulkitaan eri tavoin. Asiakaslähtöisyyden tulisi toteutua niin, että kaikissa kohtaamisissa huomioidaan asiakkaan näkökulma ja palvelut suunnitellaan hänen tarpeensa mukaan.

**Monituottajamallissa** kaikilta ammattilaisilta edellytetään asiakaslähtöisyyden takaamiseksi palveluohjauksen osaamista. Palveluohjauksessa yhdistyvät uudella tavalla asiakaslähtöinen ohjaus, eettinen osaaminen, palvelujärjestelmän tuntemus ja monialainen yhteistyö. Ammattilaiset tarvitsevat myös uutta osaamista erityisesti sähköisten palveluiden käytössä ja kehittämisessä.

Laajat hallinnolliset uudistukset puolestaan muuttavat organisaatioiden rakennetta ja yhteistyöverkostoja ja lisäksi edellyttävät uusien toimintamallien kehittämistä.

Johtajien ja työntekijöiden tulee osata toimia **hajautetuissa ja verkostomaisissa organisaatioissa** monialaista yhteistyötä tehden ja työtä kehittäen. Johtajuudessa korostuu verkostojen ja moniammatillisten työyhteisöjen johtaminen. Johtajat ja työntekijät voivat olla toisistaan maantieteellisesti etäällä, samoin työyhteisön jäsenet. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja sen välineet muuttuvat sähköisen vuorovaikutuksen lisääntyessä.

Ruohonjuuritason työntekijöiden aktiivinen rooli muutoksen tekijöinä omissa organisaatioissaan tukee muutoksen hallintaa. Työntekijöiden osaaminen asiakastyössä olisi saatava entistä paremmin organisaation kehittämisen voimavaraksi. Tämä edellyttää uudenlaista, muutosta edistävää työntekijäosaamista ja sitä vahvistavaa johtamista.

**Yhteinen osaaminen** = geneerinen osaaminen, joka ei ole ammatti-kohtaista substanssiosaamista.

Jaettu osaaminen on kaikkia ammattiryhmiä koskevaa saman sisältöistä osaamista.

Integroiva osaaminen yhdistää eri ammattialojen substanssiosaamista asiakaslähtöisyyden ja työjaon kannalta sujuvasti.

Rajatyöosaaminen tarkoittaa nykyisten ammattikuvien muuttamista tai uusia ammattiryhmiä, jotka perustuvat palvelujen rajat ylittävien asiakkuuksien tarpeisiin.

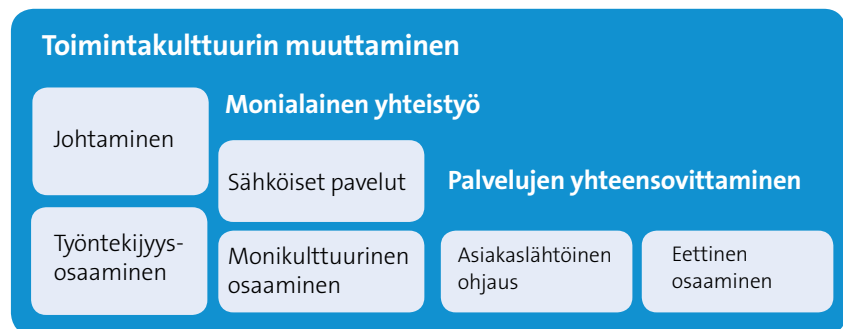
Työntekijyysosaaminen tarkoittaa oman osaamisen kehittämistä suhteessa toimintaympäristön ja organisaatioiden muutoksiin (Kangasniemi ym. 2018.)

## Ammattilaisten yhteinen sote-osaaminen on avainasemassa

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset edellyttävät muutosta sote-ammattilaisten ja johtajien osaamisessa. Ammattilaisilta odotetaan näkökulman vaihtamista, osaamisen laaja-alaista päivittämistä tai kokonaan uuden työnkuvan oppimista.

Nykyinen tutkintoon johtava koulutus korostaa ammattien erityisosaamista ja myötäilee sosiaali- ja terveydenhuollon sektorijakoja. Tutkintorajat ylittävää koulutusta on haastava järjestää. Johtamiskoulutuksen sisältö vaihtelee eri tutkinnoissa.

Ammatillinen substanssiosaaminen on tärkeää myös tulevaisuudessa. Sen rinnalle nousee sote-ammattilaisten **yhteinen osaaminen**, joka luo perustan yhteiselle työlle (Kuvio 1).



**Kuvio 1. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen COPE-tulosten perusteella.**

Tutkintoon johtava koulutus antaa perusvalmiudet, joita syvennetään täydennys- ja jatkokoulutuksella koko työuran ajan jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti.

Osa tunnistetuista osaamistarpeista on sosiaali- ja terveysalan perinteisiä kompetensseja, jotka edellyttävät uudelleen tulkintaa muuttuneessa toimintaympäristössä. Yhteisiä osaamisia on voitu pitää apu-kompetensseina, jotka omaksutaan työharjoittelussa mallioppimisella ja sosialisatiolla.

Työssä karttuva kokemustieto on kuitenkin kontekstiin sidottua, eikä välttämättä siirry taitona uusiin tilanteisiin. Työyhteisöjen sosiokulttuurinen tieto ja traditiot määräävät tällöin taitojen ja asenteiden omaksumista, ja vaarana on, että opitaan vanhentuneita toimintatapoja.

## COPEn kehittämisehdotukset:

### • Eettinen osaaminen on asiakastyön yhteinen perusta

Eettinen osaaminen vaatii paljon. Se on herkkyyttä tunnistaa eettisiä jännitteitä työelämän arjessa. Se on myös taitoa ratkaista eettisiä ongelmia ja motivaatiota asettaa ammattieettiset arvot etusijalle sekä taitoa toteuttaa eettiset päätökset.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammatteihin kohdistuu vahvoja yhteiskunnallisia odotuksia. Toimintaa säätelevät lait sekä ammattialojen eettiset ohjeet, joiden tuntemista usein pidetään riittävänä ammattietiikan perustana. Yhtä tärkeää on myös kyky tunnistaa asiakkaan tarpeita ja oikeuksia. Ammattilaisella on myös taito toimia rohkeasti ja sitkeästi eettisen harkintansa mukaan hankalissakin tilanteissa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammatteja yhdistää vastuu asiakkaan hyvinvoinnista. Asiantuntijan tulee tarkastella eettisiä kysymyksiä laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta, kuten esimerkiksi sosiaalisten oikeuksien tai kokonaisyhteistyön näkökulmasta.

### Toimintakulttuurin muutos tuo uusia eettisiä haasteita

Palvelujen yhteensovittamisessa eettinen osaaminen ilmenee erityisesti kykyä pohtia tilannetta asiakkaan ja hänen läheistensä näkökulmasta ja ennakoida eri vaihtoehtojen seurauksia heidän hyvinvoinnilleen.

Monituottajamallin yleistyessä ammattilaisilla on velvollisuus huolehtia siitä, että myös toimintakyvyltään rajoittuneet tai heikommassa asemassa olevat kansalaiset saavat palveluja tai tarvitsemansa avun ja tuen. Näitä asiakasryhmiä ovat esimerkiksi vanhukset, vammaiset, päihde- ja mielenterveyskuntoutujat sekä maahanmuuttajat.

Sekä sosiaali- että terveydenhuollon ammattilaiset kohtaavat yhä enemmän sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymyksiä erityisesti palvelujen nivelkohdissa. Nykyiset terveydenhuollon eettiset ohjeet ja käytänteet eivät kuitenkaan aktiivisesti kannusta ajamaan asiakkaan etua. Osa asiakkaista voi jäädä palvelujen katveeseen tai välimaastoon.

Palvelujen markkinaistuminen muuttaa potilaita ja asiakkaita palvelujen kuluttajiksi ja käyttäjiksi sekä lisää kilpailua asiakkaista. Tämä vaikuttaa perinteiseen asiantuntijuuteen ja auttamiseen perustuvaan ammattirooliin.

Palvelukulttuuri korostaa vastaamista asiakkaiden moniin tarpeisiin ja toiveisiin, jotka voivat olla ristiriidassa ammatillisen tietämyksen kanssa. Sote-ammattilaisilta odotetaan myös yhä enemmän kustannustehokkuutta, mikä voi olla ristiriidassa hyvän hoidon ja huolenpidon sekä henkilökohtaisten arvojen kanssa.

#### Ehdotukset koulutukselle:

- Eettinen herkkyyden tunnistaa laajasti asiakkaan tarpeita ja oikeuksia sekä ennakoida palvelupolkuja nostetaan koulutuksen tavoitteeksi.
- Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymysten pohtiminen otetaan osaksi myös terveydenhuollon etiikan opetusta.
- Eettisiä ongelmia pohditaan käytännönläheisesti ja monialaisesti.
- Opetuksessa harjoitellaan argumentointitaitoja ja tuetaan minäpystyvyyttä, jotta ammattilaiset saavat valmiuksia puuttua työelämän epäkohtiin.
- Lähijohtajien koulutuksessa kehitetään reflektiivisen arvokeskustelun taitoja.

Miten turvaat työssäsi asiakkaan sosiaaliset oikeudet? Laurean YAMK-tutkinnon opiskelijat kertovat.

[Linkki youtubevideoon, jossa Laurean opiskelijat kertovat sosiaalisista oikeuksista. Videolla ei ole tekstitystä.](#)

Lähijohtajien tulee osata tukea työntekijöitä palvelukulttuurin murroksessa ja käydä heidän kanssaan reflektiivistä keskustelua eettisistä kysymyksistä ja työyhteisön arvopäämääristä. Heidän tulee myös osata perustella päätöksiään eettisesti kestäväällä tavalla.

### Koulutuksen tulee kehittää laaja-alaista eettistä osaamista

Koulutuksessa eettinen osaaminen tulee ymmärtää laaja-alaisena kompetenssina. Siihen kuuluvat empatian ja näkökulman vaihtamisen taidot, ammatillisten ja henkilökohtaisten arvojen reflektointi, yhteiskuntakriittinen ajattelu sekä argumentointi- ja neuvottelutaidot.

Ammattieettisten ohjeiden ja eettisten teorioiden opiskelu lakien ohella tarjoaa käsitteellisiä välineitä eettisten ongelmien ratkaisuun. COPE-hankkeen pilotissa kehitettiin ongelmanratkaisuun perustuva sulautuva etiikan opetuksen malli.

Johtajien koulutuksessa olisi kiinnitettävä huomiota arvojohtamiseen ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseen työyhteisöissä. Johtajilta odotetaan, että he soveltavat oikeudenmukaisia menettelytapoja ja luovat eettistä toimintakulttuuria.

COPE-hankkeen pilotissa kehitettiin ongelmanratkaisuun perustuva sulautuva etiikan opetuksen malli.

Lue lisää  
<https://uasjournal.fi/3-2018/miten-toimisin-oikein/>

### • Asiakaslähtöisessä ohjauksessa kuunnellaan asiakasta

Asiakaslähtöinen ohjaus (client-centered counseling) perustuu asiakkaan asettamiin tavoitteisiin. Se on asiakkaan voimavaroihin luottava vuorovaikutusmalli. Asiakkaan tarpeita ja elämäntilannetta kartoitetaan hänen omista näkemyksistään ja lähtökohdistaan käsin, ei pelkästään työntekijän ammatillisesta näkökulmasta. Asiakaslähtöinen ohjaus on kokonaisvaltaisen palvelutarpeen arvioinnin ydinosaamista.

Asiakastyö on keskeisessä asemassa sosiaali- ja terveysalan opetus- ja suunnitelmassa. Siitä huolimatta ammattilaisten taidot asiakaslähtöisyydessä vaihtelevat. Tämä on osaltaan seurausta ammattirooleja korostavasta sektorituneesta toimintakulttuurista, joka kaventaa ammattilaisten näkemyksiä asiakkaiden tarpeista. Työkäytänteet eivät usein myöskään tue asiakkaiden kiireetöntä kohtaamista.

Vuorovaikutustaitojen oppiminen saattaa koulutuksessa jäädä harjoittelujen varaan tai luotetaan siihen, että ne opitaan myöhemmin työelämässä. Työkokemuksessa syntynyt hiljainen osaaminen ei kuitenkaan välttämättä siirry uusiin tilanteisiin tai ole niihin sopivaa. Täydennyskoulutukset sisältävät usein vaativia vuorovaikutustekniikoita, jotka edellyttävät teorialtetta ja perustaitojen hallintaa.

Asiakaslähtöisen ohjauksen taitoja tarvitaan erityisesti elintapaohjauksessa ja elämänmuutosten tukemisessa. Neuvominen ei riitä asiakastyön perustaksi.

Monipuoliset asiakastyön taidot ovat oleellinen osa uudenlaista palveluohjauksellista työtä, jossa tarvitaan myös laaja-alaista palvelujärjestelmän ymmärtämistä ja monialaisen yhteistyön osaamista. Palveluohjaukseen sisältyy asiakkaan rinnalla kulkeminen ja tukeminen, toiveikkuuden ylläpitäminen ja motivointi muutokseen.

#### Ehdotus työelämälle:

- Kehitetään joustavia toimintamalleja asiakkaiden kohtaamiseen ja ohjaukseen.

#### Ehdotukset koulutukselle:

- Asiakaslähtöisyyden käsitteistö selkiytetään.
- Koulutuksen alussa opiskelaan reflektiivisen kuuntelun ja tunneyhteyden rakentamisen perustaidot.
- Täydentävissä opinnoissa opiskellaan motivoivan haastattelun tai ratkaisukeskeisen ohjauksen edistyneet taidot.
- Taitoja opiskellaan käytännön harjoittelun ja palautteen avulla.
- Simulaatiopedagogiikkaa ja videoita keskustelutilanteita käytetään pedagogisina ratkaisuuina.
- Asiakkaan kohtaamisessa korostetaan arvoperustaa ja ei-tietämisen asennetta.

## Vuorovaikutustaidot ja ohjausosaaminen näkyväksi osaksi koulutusohjelmaa

Vuorovaikutustaitojen ja ohjausosaamisen opiskelun tulisi olla näkyvä osa sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmia. Sen pitäisi perustua tutkittuihin, näyttöön perustuviin lähestymistapoihin ja menetelmiin, joita ovat esimerkiksi motivoiva haastattelu ja ratkaisukeskeinen ohjaus.

Asiakassuhteen rakentamiseen liittyvät perustaidot tulisi opiskella koulutuksen alkuvaiheessa. Edistyneet taidot opiskellaan täydentävissä tai syventävissä opinnoissa. Ohjausosaamista on lisäksi tarpeen syventää täydennyskoulutuksella työuran eri vaiheissa.

Pedagogiikassa tulisi ottaa huomioon erityisesti ohjausmenetelmien arvoperusta ja taustateoriat. Asiakaslähtöinen ohjaus edellyttää ammattilaiselta ei-tietämisen asennetta ja uskoa asiakkaan voimavaroihin valmiiden vastausten antamisen sijaan.

Simulaatiopedagogiikassa hyödynnetään aidontuntuista tilanteita arvojen, asenteiden ja taitojen oppimisessa. COPE-hankkeen pilotissa ammattilaiset opiskelivat motivoivaa haastattelua ja ratkaisukeskeistä ohjausta simulaatiopedagogiikan keinoin.

### • Monikulttuurisen osaamisen tarpeita arvioitava uudelleen

Monikulttuurisen osaamisen tarve on pitkään tunnistettu koulutuksessa, mutta sen opetus toteutuu vaihtelevasti tutkintojen sisällä ja niiden välillä. Monikulttuurisen osaamisen tavoitteet sisältyvät opetussuunnitelmiin, mutta tämän osaamisen painoarvosta ja suhteesta muihin osaamisiin on eri näkemyksiä. Tulisiko sen olla oma kompetenssinsa vai yksi näkökulma asiakastyössä?

Monikulttuurisen asiakaskunnan ja työntekijämäärän voimakas kasvu haastaa sekä osaamisen että työyhteisöjen johtamisen. COPE-hankkeen kyselyyn vastanneista noin puolet kohtasi työssään säännöllisesti ulkomaalaistaustaisia asiakkaita ja noin puolella vastaajista oli myös ulkomaalaistaustaisia työtovereina.

### Empatia korostuu monikulttuurisessa osaamisessa

Monikulttuurinen osaaminen on asiakaslähtöisen ohjauksen erityisalue, jossa keskeistä on kulttuurisensitiivinen työote sekä oman kulttuurin, asenteiden ja ennakkoluulojen reflektointi. Monikulttuurisen osaamisen osatekijöistä (motivaatio, asenteet, tiedot, taidot, empatia) erityisesti ammattilaisen kyky empatiaan korostuu. Kyselyissämme juuri tällä osatekijällä oli myönteisiä vaikutuksia ammattilaisen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tavoitteeksi tulisi asettaa koulutusohjelmat, jotka tarjoavat opiskelijoille riittävät monikulttuuriset valmiudet. Ammattilaisten ja johtajien tulee saada riittävästi täydennyskoulutusta.



#### Ehdotukset koulutukselle:

- Monikulttuurisen osaamisen tulee olla osa kaikkien tutkintojen opetusta.
- Oman kulttuurin ja asenteiden reflektointia sekä empatiataitojen harjoittelua tulee painottaa.

Tutustu Monikulttuurisuus asiakastyössä -verkkokouluun

<https://verkkokoulu.thl.fi/web/monikulttuurisuus>

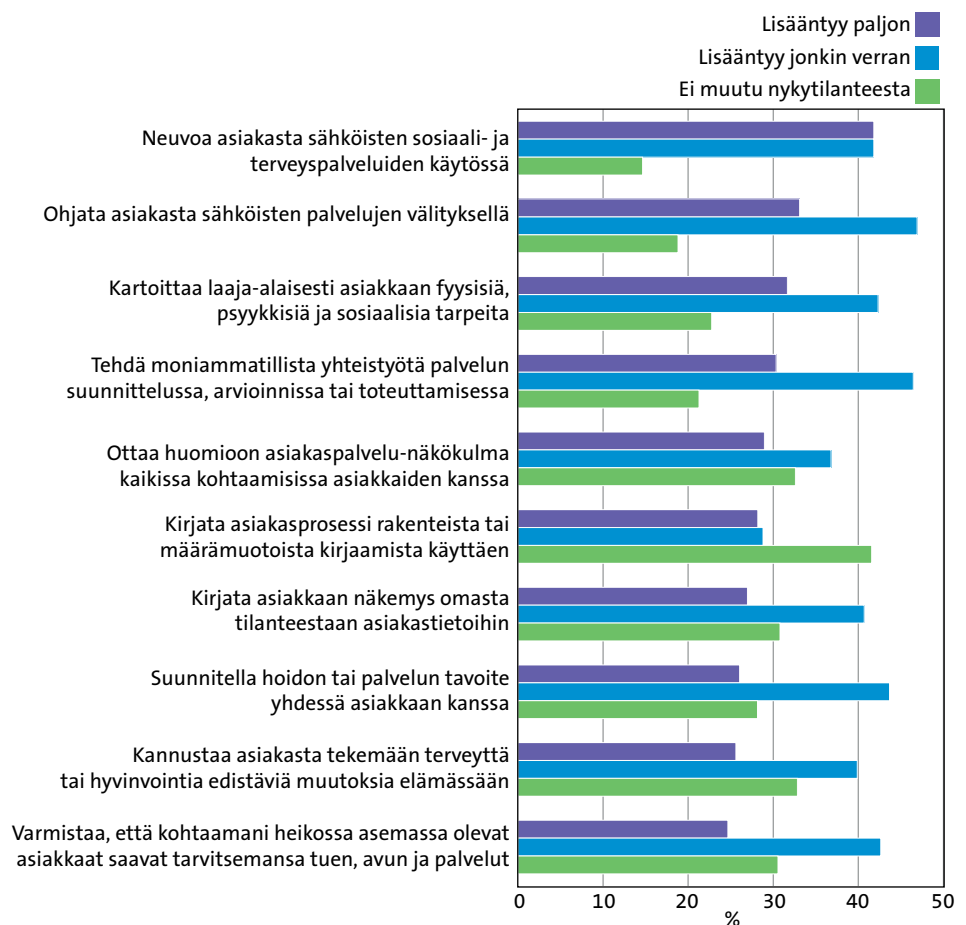


COPE-hankkeessa on kehitetty avoin Monikulttuurisuus asiakastyössä -verkkokoulu ammattilaisille avuksi eri kulttuureista tulevien asiakkaiden kohtaamisessa. Verkkokoulun teemat tutustuttavat kulttuurin käsitteeseen ja antavat käytännön neuvoja siitä, miten kulttuuri vaikuttaa kohtaamiseen.

## • Ammattilaiset kaipaavat osaamista sähköisten palvelujen käyttöön

Sähköiset palvelut kehittyvät nopeasti. Ne eivät ole kuuluneet vanhimpien ikäryhmien ammatilliseen koulutukseen. Ammattilaisten tulee kuitenkin osata käyttää uusia sähköisiä palveluita ja tukea niiden käyttöönottoa.

COPE-hankkeen kyselyssä ammattilaiset arvioivat, että sähköisiin palveluihin liittyvät osaamistarpeet lisääntyvät eniten seuraavan viiden vuoden aikana. Osaamista tarvitaan asiakkaiden neuvomisessa palvelujen käyttöön ja asiakkaiden ohjaamisessa niiden välityksellä (Kuvio 2).



Kuvio 2. 10 eniten lisääntyvää osaamistarvetta seuraavan viiden vuoden aikana työntekijöiden arvioiden mukaan (Lehtoaro, Juujärvi & Sinervo 2019).



#### Ehdotukset koulutukselle:

- Katsaus keskeisiin sähköisiin palveluihin, tietolähteisiin ja ammattilaisten materiaaleihin
- Sote-palvelujen tietosuojaja -turva
- Asiakkaiden motivointi ja ohjaus sähköisten palvelujen käyttöön
- Sähköiseen vuorovaikutukseen oppiminen asiakkaiden kanssa
- Yhteistyö teknisten kehittäjien kanssa
- Käyttäjälähtöiset yhteiskehittämisen menetelmät

#### Lähijohtajien koulutukseen:

- Käyttöönoton käytännöt
- Viestintä sähköisistä palveluista asiakkaille ja ammattilaisille

Ammattilaisten tehtävä on motivoida asiakasta palvelujen käyttöön osana asiakaslähtöistä ohjausta. Kuitenkin tutkimuksemme mukaan seitsemän prosenttia ammattilaisista vastustaa uusia palveluita. Eri-tyisesti sähköiset omahoitopalvelut muuttavat ammatti-identiteettiä ja työnkuvaa.

Ammattilaisille ja alan opiskelijoille tulee tarjota koulutusta sähköisten palvelujen käyttöön. He tarvitsevat tietoa olemassa olevista palveluista ja niiden mahdollisuuksista ja hyödyistä. Tietoa tarvitaan myös sote-palveluiden tietosuojasta ja -turvasta käytännön työssä.

Verkkopohjainen koulutus ja tietolähteet tarjoavat mahdollisuuden täydennyskoulutukseen, mutta sisällön pitäisi olla helpommin löydettävissä.

Sähköiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa tulisi oppia jo koulutuksen aikana.

### Sähköisissä palveluissa tarvitaan yhteiskehittämisen osaamista

Sähköisten palvelujen käytön lisäksi palveluiden käyttäjakeskeinen suunnittelu on tärkeä uusi osaamisalue. Sähköinen palvelu edellyttää työprosessien ja toiminnan muutosta. Sähköisten palveluiden kehittäminen vaatii ammattilaisilta yhteistyökykyä teknisten kehittäjien kanssa ja yhteiskehittämisen osaamista.

Sähköisten palvelujen onnistunut käyttöönotto edellyttää muutoksia työprosesseissa ja toiminnassa. Lähijohtajille tulee tarjota koulutusta sähköisten palvelujen käyttöönottoon. Heidän tulee osata viestiä sähköisistä palveluista asiakkaille ja ammattilaisille sekä tukea ja motivoita ammattilaisia käyttöönotossa.

### • Palvelujen yhteensovittaminen edellyttää monialaista yhteistyötä

Asiakkaan palvelujen yhteensovittaminen ei toteudu ilman sote-ammattilaisten yhteistyötä. Laaja-alainen tarpeiden kartoittaminen ja moniammatillinen yhteistyö läpi palveluprosessin olivat kyselymme mukaan kolmanneksi ja neljänneksi eniten lisääntyvä osaamistarve (Kuvio 2).

Palvelujen kehittämisessä ja johtamisessa puolestaan tehdään yhteistyötä tekniikan ja talouden ammattilaisten kanssa.

Yhteistyö vaihtelee työn koordinoinnista aina yhteiseen työhön, jossa ylitetään perinteisten ammattiroolien rajoja. Yhteistyössä tarvitaan sen muodosta riippumatta keskinäistä luottamusta, toisen ammatin arvostamista sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja.

Vaikka moniammatillisella yhteistyöllä on sosiaali- ja terveydenhuollossa pitkä perinne, se toteutuu vaihtelevasti erityisesti palvelujen

nivelkohdissa. Asiakasta koskevat tiedot ovat puutteellisia tai eivät siirry palvelusta toiseen. Ammatillaiset tuntevat myös huonosti toistensa työtä ja mahdollisuuksia auttaa asiakasta.

Yhteistyön ongelmien taustalla on sektoroitunut palvelujärjestelmä ja lainsäädäntö sekä ammattien asiantuntijuuden korostuminen koulutustason noustessa.

Palvelujen yhteensovittaminen edellyttää, että ammatillaiset tuntevat sekä palvelujärjestelmän kokonaisuuden että asiakasryhmänsä kanalta oleelliset palvelut.

Tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelijan tulisi saada ymmärrys sote-palvelujärjestelmän kokonaisuudesta, ja tietoja täydennetään työpaikoilla perehtymällä kyseisen alueen palvelujärjestelmään.

### Sote-yhteistyön tarve kasvaa

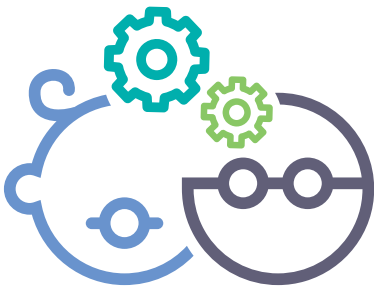
Sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohdat monialaiselle yhteistyölle poikkeavat toisistaan. Sosiaalihuoltolaki velvoittaa ammatillaiset yhteistyöhön asiakkaan palvelutarpeen arvioinnissa ja asiakassuunnitelman laatimisessa. Suuri osa sosiaalihuollon asiakkaista tarvitsee säännöllisesti myös terveydenhuollon palveluita.

Monialaiselle yhteistyölle on kasvava tarve erityisesti perusterveydenhuollossa ja vanhuspalveluissa, joissa asiakkaiden kokonaisvaltainen auttaminen edellyttää laaja-alaista asiantuntijuutta ja palvelujen yhteensovittamista. Monituottajamallissa yhteistyötä tehdään julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin toimijoiden välillä, jolloin on tarpeen myös perehtyä yhteistyökumppanien erilaisiin toimintatapoihin.

Moniammatillista tiimityötä pidetään vaativana työmuotona, jossa jokainen jäsen tuo oman asiantuntijuutensa tiimin käyttöön ja muodostaa yhteisen näkemyksen asiakkaan tilanteesta. Tiimin jäsenten tulisi tuntea toistensa toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja luoda yhteiset pelisäännöt tiimin toiminnalle.

Moniammatillista tiimityötä tarvitaan esimerkiksi lastensuojelussa sekä kasvatus- ja perheneuvoloissa, kun eri ammatteja edustavat työntekijät työskentelevät yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tiimityön lisäksi ammatillaiset toimivat erilaisissa työryhmissä, osallistuvat yhteistyökokouksiin tai antavat konsultointiapua toisen ammattiryhmän edustajille. Lyhytaikainen yhteistyö palvelujen rajapinnoilla ja verkostoissa lisääntyy, ja ammattilaisten tulee osata neuvotella yhteistyön tavoitteista ja rajoista.



#### Ehdotukset koulutukselle:

- Koulutukseen sisällytetään asiakkaan kokonaisvaltainen tarpeen arviointi, ei ainoastaan oman ammatin näkökulmasta.
- Koulutukseen sisällytetään kokonaisvaltainen sote-palvelujärjestelmän tuntemus.
- Eri alojen opiskelijoille toteutetaan yhteisiä opintoja ammattien rajapinta-alueilta.
- Opinnoissa käsitellään asiakastapauksia ja -ryhmiä moniammatillisesti.
- Tehostetaan (moniammatillisen) tiimityön opettamista.
- Luodaan ammattirajat ylittäviä oppimispolkuja.

#### Ehdotukset työelämälle:

- Tiimien toimintaa tuetaan työelämässä.
- Moniammatillisia työmalleja uudistetaan yhteiskehittämällä.

## Monialainen opetus kehittää yhteistyövalmiuksia

Tutkintoon johtavan koulutuksen tulee antaa valmiudet tehdä monimuotoista yhteistyötä uudistuvissa palvelurakenteissa ja verkostoissa. Koska yhteistyöllä ei aina ole selkeitä rakenteita, ammattilaisten proaktiivinen asenne ja verkostoitumistaidot korostuvat.

Yhteistyötä voi oppia parhaiten tutkintorajat ylittävässä yhteisessä toiminnassa. Yhteisiä osaamisalueita voidaan opiskella moniammatillisissa opiskelijaryhmissä kunkin ammatin tulokulma huomioiden.

Monialaista yhteistyötä voidaan opiskella teoriaopintojen ohella esimerkiksi asiakastapausten, simulaatiopedagogiikan tai projektiopintojen avulla. Asiakastapauksia voidaan tarkastella eri ammattilaisten näkökulmista (esimerkiksi lähihoitaja, fysioterapeutti, sairaanhoitaja, sosionomi, sosiaalityöntekijä, lääkäri).

Koulutuksessa tulisi oppia myös ymmärtämään tiimien dynamiikkaa sekä toimimaan niiden jäsenenä ja vetäjänä. Lähijohtamisessa tarvitaan erityisesti tiimityön johtamisen taitoja

On huomattava, että opiskelijatiimit tarvitsevat ohjausta myös siihen, miten tiimi toimii, eivät pelkästään asiasisällöistä. Tiimityön taitojen opiskelu yhdistettynä muihin opintoihin edellyttää niiden yhteistä reflektointia ja arviointia omana osa-alueenaan. Eri ammattiryhmien yhteiset opiskelujaksot vahvistavat sekä tiimityötaitojen osaamista että eri ammattilaisten näkökulmien ymmärtämistä.

Oppilaitoksissa ja yliopistoissa on suositeltavaa luoda ammatti- ja tiederajat ylittäviä oppimispolkuja ja kehittää mahdollisuuksia joustavien tutkintojen suorittamiseen.

## Työelämässä korostuu toimintatapojen uudistaminen

Työelämässä tiimit tarvitsevat onnistuakseen tukea, kuten valmennusta, työnohjausta tai täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutuksella voidaan parantaa esimerkiksi palvelujärjestelmä-osaamista.

Toimintatapojen uudistaminen edellyttää asiakaslähtöisten ja moniammatillisten työskentelymallien yhteiskehittämistä.

### • Ammatillaiset ovat avaintekijöitä organisaatiomuutoksessa

Työntekijöiden aktiivisella roolilla on suuri merkitys onnistuneen muutoksen toteutumisessa. Tämä edellyttää toimintakulttuurin muutosta.

Työntekijöiden asiantuntemus ja kokemustieto pitää organisaatioissa ottaa kehittämisen keskeiseksi voimavaraksi. Työntekijöiden roolin tulisi muuttua muutoksen kohteesta sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisen katalysaattoriksi ja johtamisen kumppaniksi.

Vastuu työntekijöiden aktiivisesta roolista ja sen tukemisesta on työntekijöillä itsellään, johtajilla ja organisaatioilla.

#### Ehdotukset työelämälle:

- Työntekijöille annetaan enemmän vastuuta kehittämisestä.
- Johtajien osaamista työntekijöiden motivoinnissa ja kokeilujen tukemisessa vahvistetaan.

#### Ehdotukset koulutukselle:

- Työelämätaitojen oppimisessa korostetaan muutosta edistäviä taitoja ja asenteita.
- Opiskelijoita kannustetaan innovatiivisiin avauksiin.
- Kehittämismenetelmiä opetetaan monipuolisesti.

## Työntekijyysosaaminen edistää muutosta

Muutosta edistävä työntekijyysosaaminen tarkoittaa asenteellisia ja henkilökohtaisia valmiuksia vaikuttaa organisaation toimintaan. Se ilmenee joustavuutena, aloitteellisuutena, innovatiivisuutena sekä rohkeutena uudistaa ja koetella. Muutosta edistävä työntekijyysosaaminen edellyttää uskoa omaan kykyihin ja vaikuttamismahdollisuuksiin.

Erityisesti lähi- ja keskijohdon tulisi aidosti antaa työntekijöille aktiivinen muutosrooli avoimuutta vahvistavien toimintatapojen kehittämisessä työyhteisöissä. Johtajien tulee osata motivoida ja tukea työntekijöitä innovatiivisiin kokeiluihin sekä kriittiseen, eri toimijoita yhdistävään ja yhteistyötä kehittävään vuoropuheluun.

Huomiota on kiinnitettävä motivoinnin ja tuen antamisen tapoihin.

Työntekijät voivat kokea autonomian ja aktiivisuuden vahvistamisen kielteisenä, jos se tapahtuu etäyhteyksin ja yksisuuntaisella viestinnällä. Siitä voi seurata työntekijöille kokemus tuen ja arvostuksen puutteesta, joka voi horjuttaa työntekijöiden ja johtajien välistä luottamusta.

Koulutuksella voidaan vaikuttaa ammattilaisten asenteisiin ja taitoihin toimia aktiivisina ja kriittisinä palvelujen uudistajina. Tällöin vahvistetaan valmiuksia tunnistaa omaa ammattikuvaa laajempia kehittämistarpeita sekä kykyä ja uskallusta uudistaa omaa toimintaa muuttuvien asiakastarpeiden mukaisesti. Tämä koskee erityisesti jatkotutkintoja, joissa opiskelijoilla on jo runsaasti työkokemusta.

## Yhteiskehittäminen lisää vaikutusmahdollisuuksia

Työelämän kehittämistoiminnassa painopiste on siirtynyt muodollisesta täydennyskoulutuksesta työpaikoilla tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja oppia uusilla tavoilla. Kehittämisen tulisi tapahtua dialogissa työntekijöiden, johdon ja kehittäjien välillä.

Tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa tutkijat käsitteellistävät työntekijöiden käytännön tietoa tutkimustiedon avulla. Työntekijät vuorostaan hyödyntävät yhteisesti tuotettua tietoa kehittämistoimien suunnittelussa ja toteutuksessa.

COPE-hankkeen pilotissa työn kehittäminen geriatrisella kuntoutusosastolla käynnistyi työntekijöiden esittämistä kehittämistarpeista. Pilotti toteutettiin tutkijoiden vetäminä dialogisina työpajoina.

Tulosten mukaan tällainen kehittämistoiminta lisäsi työntekijöiden ymmärrystä omasta työstään ja muiden ammattiryhmien toimenkuvasta. Työpaikkansa käytännöt hyvin tuntevina he pystyivät kehittämään konkreettisia ratkaisuja työhyvinvoinnin ja moniammatillisen yhteistyön parantamiseksi.



## • Johtaminen uudistusten keskellä

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa ja konkreettisissa uudistuksissa organisaatioiden keski- ja lähijohto kohtaavat työssään samoja osaamistarpeita kuin työntekijätkin. Toimintaympäristön, hallintorakenteiden ja toiminnan sisällön muutokset näkyvät johtajien työssä ja edellyttävät johtamisosaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Hallinnollisten uudistusten myötä syntyy hajautettuja ja verkostomaisesti toimivia organisaatioita, joiden johtaminen on erilaista kuin yhden organisaatorakenteen sisällä tai lähellä toisiaan tapahtuvassa työskentelyssä.

Verkoston konfliktiherkkiä alueita ovat erityisesti eri osapuolten ja jäsenten autonomia, johtamisen tasapuolisuus sekä luottamus. Myös verkostoissa usein ilmenevät monikerroksiset toimintarakenteet ja niihin sitoutuminen edellyttävät uudenlaista osaamista.

Verkoston johtamiseen liittyvä valta voi olla osin näkymätöntä. Toisinaan saattaa syntyä jännitteitä siitä, kuka verkostoa voi tai saa johtaa. Tällöin kaikilta verkoston jäseniltä edellytetään sekä toisten jäsenten osaamisen kunnioittamista että verkoston toiminnan kokonaisuuden hahmottamista.

### Hajautetun organisaation erityispiirteet

Hajautetuissa organisaatioissa vuorovaikutuksen muodot ja väli-  
neet vaihtelevat. Työtä tehdään eri paikoissa, eri aikaan ja työryhmän jäsenet ovat moninaisia ja liikkuvia. Myös digitaalinen vuorovaikutus lisääntyy. Samaan aikaan saattaa korostua kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden merkitys. Toiveet oman lähijohdajan aktiivisemmasta läsnäolosta korostuvat.

Myös johtajat voivat toimia hajallaan toisistaan omilla organisaatioissaan. Tällöin on tärkeää miettiä, mistä johtaja saa tukea omalle työlleen, ja millainen mahdollisuus hänellä on vuorovaikutukseen ja keskusteluihin omien kollegojensa kanssa.

Uudet organisaatiot ovat myös usein moniammatillisia, jolloin johtajalla on johdettavanaan eri ammattiryhmiä. Työntekijät voivat odottaa omaan ammattiryhmään kuuluvalta johtajalta erityistä ymmärrystä tai kohtelua. Johtajan on kuitenkin pystyttävä näkemään kokonaisuus ja kohdeltava tasapuolisesti eri ammattiryhmiä. Hänen tulee tukea kaikkien ammattiryhmien osaamista ja kannustaa heitä keskinäiseen yhteistyöhön.

Moniammatillinen työyhteisö onnistuu työssään, jos toiminnan rakenteet, osaaminen ja organisaatiokulttuuri sekä työntekijöiden halu toimia yhteistyössä tukevat toisiaan. Tämä edellyttää ennen kaikkea dialogia työyhteisön sisällä.

#### Ehdotukset koulutukselle:

- Perehdytään hajautetun organisaation johtamisen erityispiirteisiin.
- Painotetaan asioiden johtamisen rinnalla ihmisten johtamista uusissa organisaatorakenteissa.
- Selkiytetään johtamisosaamisen sisältöjä ja tavoitteita eri tutkintoasteilla.

#### Ehdotukset työelämälle:

- Johtajia tuetaan täydennyskoulutuksella, mentoroinnilla ja työnohjauksella.
- Kehitetään mentorointijärjestelmä johtajien tueksi.

Johtamisosaamisten sisältöjen ja tavoitteiden tulisi eri tutkintoasteilla muodostaa johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus. Moniammatillisten työyhteisöjen johtamisen näkökulma tulee sisällyttää kaikkeen johtamiskoulutukseen.

Hajautettujen ja verkostomaisten työyhteisöjen johtamiseen siirtymistä tulee tukea täydennyskoulutuksella, mentoroinnilla ja työnohjauksella organisaation eri tasoilla. Johtajat tarvitsevat tuekseen mentoointijärjestelmän kehittämistä.

## Uusi osaaminen syntyy kehittämällä koulutusta ja työtapoja yhdessä

Uudet osaamistarpeet edellyttävät ammattilaisilta monipuolisia taitoja ja uudenlaisia asenteita teoriaosaamisen lisäksi. Osaamistarpeita on kaikilla koulutustasoilla. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota ammatillisen kasvun ja ammatti-identiteetin tukemiseen koulutuksessa ja työpaikoilla.

**Osaamisperustainen opetus suunnitelma** auttaa hyvin yksilöimään uudistuneissa työtehtävissä tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. Sen avulla voidaan kuvata myös vastuuta ja työnjakoa.

Oppilaitoksilla on kuitenkin taloudellisia paineita kasvattaa ryhmäkokoja ja yksipuolistaa pedagogista toimintaa. Tämä sopii huonosti yhteen opiskelijoiden yksilöllistä ohjausta edellyttävän asenteiden ja taitojen oppimisen kanssa. Myös opettajien pedagogista osaamista tulee syventää.

Sote-ammattilaisten yhteisen osaamisen hahmottaminen edellyttää koulutuksen järjestäjiltä halua uudistua ja opettajilta yhteistyötä yli tutkintorajojen. Kun koulutus luo näkemystä yhteisestä työstä ja yhdistelee eri alojen substanssietoa, se antaa viestin monialaisen yhteistyön välttämättömyydestä.

Jatko- ja täydennyskoulutuksessa tarvitaan pedagogisia malleja, jotka hyödyntävät ammattilaisten hiljaista osaamista, nostavat teoreettisen tiedon tasoa ja antavat valmiuksia työn kehittämiseen. Yksi tällainen on **integratiivinen pedagogiikka**.

Henkilöstön osaamista uudistetaan ensisijaisesti kehittämällä toimintatapoja ja työyhteisöjä sekä edistämällä toimintakulttuurin muutosta.

Työn kehittäminen tukee ammattilaisten osaamisen kehittämistä silloin, kun heillä on siinä aktiivinen rooli ja heidän tietämyksensä yhdistetään tutkimustietoon yhteisen reflektion kautta. Tällöin myös voidaan saada aikaa pysyviä muutoksia toimintakulttuurissa.

Koulutuksen, työelämän ja tutkimuksen yhteistyötä tulee lisätä sekä kehittää erilaisia yhteistyön muotoja uusiin tarpeisiin.

Myös yhteistyötä ministeriöiden välillä tulee edelleen lisätä. Näin voidaan edistää koulutuksen ja työelämän sujuvaa vuorovaikutusta sekä sosiaali- ja terveystalouden asiakaslähtöistä kehittämistä.

### Osaamisperustainen opetus suunnitelma =

Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen mukainen malli, jossa oppimisen tavoitteet kuvataan teoreettisten tietojen, kognitiivisten ja käytännön taitojen soveltamisena sekä vastuunottona työtilanteissa.

**Integratiivisessa pedagogiikassa** oppimisympäristöt ja tehtävät järjestetään niin, että ne tukevat eri tiedonlajien yhdistymistä käytännön ongelmanratkaisussa.

Integratiivinen pedagogiikka huomioi oppijan kokemustiedon ja työyhteisön käytäntöihin kytkeytyvän tiedon. Se myös painottaa taitojen ja asenteiden oppimisen kannalta olennaisia itsesäätelytaitoja (Tynjälä 2016.)

## KIRJALLISUUS

Hietapakka, Laura & Elovainio, Marko & Wesolowska, Karolina & Aalto, Anna-Mari & Kaihlanen Anu-Marja & Sinervo, Timo & Heponiemi, Tarja (painossa) Testing the psychometric properties of the Finnish version of the Cross-Cultural Competence instrument of Healthcare Professionals (CCHP). *BMC Health Services Research*.

Jolanki, Outi & Tynkkynen, Liina-Kaisa & Sinervo, Timo (2017) Professionals' views of integrated care. *Journal of Integrated Care* 25(4), 247–255.

Juujärvi, Soile (2018) Practical problem solving in enhancing ethical competences of health and social care professionals. Teoksessa: Sanna Juvonen & Päivi Marjanen & Tarja Meristö (toim.) *Learning by Developing 2.0: Case studies in theory and practice*. Laurea Publications 101. Laurea University of Applied Sciences, 178–196. URN:ISBN:978-951-799-502-3

Juujärvi, Soile & Kallunki, Elina & Luostari, Heidi (2019) Social workers' ethical decision-making in neo-liberalist transition: Results from Finland. *Käsikirjoitus julkaisuprosessissa*.

Juujärvi, Soile & Ronkainen, Kirsi & Silvennoinen, Piia (2019) The ethics of care and justice in primary nursing of older patients. *Clinical Ethics*. Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitus.

Juujärvi, Soile & Salin, Ossi (painossa) Kohti motivoivaa ohjausta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten itseisarviointia ohjausosaamisestaan. *Psykologia*.

Kaihlanen, Anu-Marja & Hietapakka, Laura & Aalto, Anna-Mari & Lehtoaro, Salla & Heponiemi, Tarja (2019) Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten kulttuurinen kompetenssi ja siihen yhteydessä olevat tekijät. *Yhteiskuntapolitiikka*. Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitus.

Kangasniemi Mari & Hipp, Kirsi & Häggman-Laitila, Arja & Kallio, Hanna & Karki, Suyen & Kinnunen, Pirjo & Pietilä, Anna-Maija & Saarnio, Reetta & Viinamäki, Leena & Voutilainen, Ari & Waldén, Anne (2018) Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-545-7>.

Kantola, Tarja & Ahonen, Outi (2018) Motivaatiolla muutokseen – kohtaamisen kehittäminen välineeksi sote-muutoksen arkeen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 20(1), 81–90.

Keskimäki, Ilmo & Heponiemi, Tarja & Sinervo, Timo (in press) Striving for integrated care and efficiency in Finland: country-wide and local skill-mix innovations. Teoksessa: Irene Glinos ym. (toim.) *Skill-mix innovations in primary and chronic care: Mobilising patients, peers, professionals*. *Observatory Studies Series*. World Health Organization.

Keskimäki, Ilmo & Sinervo, Timo & Koivisto, Juha (2018) Integrating health and social services in Finland: local initiatives to coordinate primary and specialised care, and social welfare services. *Public Health Panorama* 4(4), December 2018, 679–698.

Kujala, Sari & Hörhammer, Iiris & Ervast, Minna & Kolanen, Heta & Rauhala, Minna (2018) Johtamisen hyvät käytännöt sähköisten omahoitopalveluiden käyttöönotossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10, 2-3, 221–235. <https://journal.fi/finjehew/article/view/69140>

Kujala, Sari & Hörhammer, Iiris & Kaipio, Johanna & Heponiemi, Tarja (2018) Health professionals' expectations of a national patient portal for self-management. *International Journal of Medical Informatics* 117, 82–87.

Kujala, Sari & Rajalahti, Elina & Heponiemi, Tarja & Hilama, Pirjo (2018) Health professionals' expanding eHealth competences for supporting patients' self-management. *Studies in Health Technology and Informatics* 247, 181–185.

Lehtoaro, Salla & Juujärvi, Soile & Sinervo, Timo (2019) Sähköiset palvelut ja palvelujen integraatio haastavat osaamisen – Sote-ammattilaisten näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. *Tutkimuksesta tiiviisti* 3, Tammikuu 2019. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*, Helsinki.

Niiranen, Vuokko (2016) Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa: Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, 297–317.

Nummela, Olli & Juujärvi, Soile & Sinervo, Timo (2019) Competence needs of integrated care in the transition of health care and social services in Finland. *International Journal of Care Coordination* 22(1), 36–45.

Palm, David (2018) "Laki järki ja sydän sanoi niin": Palveluohjaajien työnkuva ja eettiset ongelmat. *Sosionomi (YAMK) -opinnäytetyö*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Salin, Ossi & Juujärvi, Soile (2019). Happy or not happy? Hoitajien kamppailua palvelukulttuurin paineessa. *Käsikirjoitus julkaisuprosessissa*.

Silvennoinen, Piia & Juujärvi, Soile (2018) Simulaatiot integratiivisen pedagogiikan välineenä motivoivan haastattelun oppimisessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 20(1), 44–61

Silvennoinen, Piia & Ronkainen, Kirsi (2019) Geriatrisen kuntoutusosaston omahoitajat työnsä kehittäjinä. *Aikuiskasvatus* 39(1), 6–16. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/80253>

Tetri, Birgitta (2018) Terveydenhuollon esimiesten arjen eettiset ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen. *Sairaanhoitaja (YAMK) -opinnäytetyö*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Tynjälä, Päivi (2016) Asiantuntijan tieto ja ajattelu. Teoksessa: Eeva, Kallio (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa Kohti moninäkökulmaisuutta*. Jyväskylä: Kasvatustieteellinen seura, 227–244.

Vehko, Tuulikki & Jolanki, Outi & Aalto, Anna-Mari & Sinervo, Timo (2017) How do health care workers manage a patient with multiple care needs from both health and social care services? – A vignette study. *International Journal of Care Coordination* 21(1-2), 5–14.

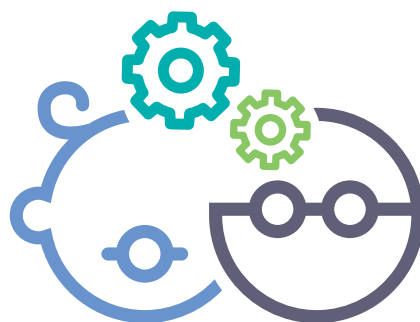
Wesołowska, Karolina & Hietapakka, Laura & Elovainio, Marko & Aalto, Anna-Mari & Kaihlainen, Anu-Marja & Heponiemi, Tarja (2018) The association between cross-cultural competence and well-being among registered native and foreign-born nurses in Finland. *PLoS one* 13(12), e0208761.

Zitting, Joakim & Hietapakka, Laura & Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko & Sinervo, Timo (2019) Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Käsi kirjoitus julkaisuprosessissa*.

Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko & Laulainen, Sanna (2019) Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Käsi kirjoitus julkaisuprosessissa*.

# COPE

Osaavan työvoiman  
varmistaminen sosiaali- ja  
terveydenhuollon murroksessa



Lue verkkojulkaisu osoitteessa:

[www.julkari.fi](http://www.julkari.fi)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
PL 30 (Mannerheimintie 166)  
00271 Helsinki  
Puhelin: 020 610 6000

ISBN 978-952-343-337-3 (painettu)  
ISSN 1799-3938 (painettu)

ISBN 978-952-343-338-0 (verkko)  
ISSN 1799-3946 (verkkójulkaisu)

<http://urn.fi/>  
URN:ISBN:978-952-343-338-0