



KAMK • University
of Applied Sciences



Master School -artikkeleita opinnäytetöistä 2022

Toimittanut Heikkinen, E.

Kirjoittajat: Hardy-Linna., M. Heikkinen E.,
Huusko P., Karhu, P., Kemppainen, R., Matikainen
T., Moisanen, K., Mäkelä, H., Mäkipää H., Ojalehto,
S., Pyttynen, A., Ravelin, T. & Tornberg S.



Master School -artikkeleita opin- näytetöistä 2022

Toimittanut Heikkinen, E. Kirjoittajat: Hardy-Linna.,
M. Heikkinen E., Huusko P., Karhu, P., Kemppainen, R.,
Matikainen T., Moisanen, K., Mäkelä, H., Mäkipää H.,
Ojalehto, S., Pyttynen, A., Ravelin, T. & Tornberg S.

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 153 / 2022

ISBN 978-952-7522-07-3

ISSN 1458-915X

Sisällys

1	Opinnäytetyöt Master Schoolissa.....	1
2	Työhyvinvointia edistämässä.....	2
2.1	Monikulttuurisen työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen palliatiivisessa hoitotyössä 2	
2.2	Kehitetään yhdessä työhyvinvointia Kainuun keskussairaalan anestesiaosastolla.....	10
3	Osaamista kehittämässä.....	20
3.1	Työelämässä oppimista ohjaavan opettajan osaamisvaatimukset.....	20
3.2	Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.....	29
3.3	Moniammatillista toimintatapaa oppimassa	36
4	Prosessien ja palveluiden kehittämistä	47
4.1	Taivalkosken kunnan asianhallintaprosessien kehittäminen	47
4.2	KAMK Master Schoolin markkinoinnin kehittämiseen lisäpontta suunnitelmallisuudella.....	58
4.3	Käyttäjäkokemuksen kartoittaminen ja palautekeruuprosessin kehittäminen: Case Smart AG Volume Tractors, AGCO.....	62

1 Opinnäytetyöt Master Schoolissa

Kajaanin ammattikorkeakoulusta (KAMK) valmistuu vuonna 2022 lähes kahdeksankymmentä opinnäytetyötä. Se on yli kaksikymmentä enemmän kuin vuonna 2021. Opiskelijat tekevät opinnäytetyönsä työelämän toimeksiantoina ja kehittämistehtävinä, joissa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja ja menetelmiä. KAMKin Master Schoolin suomen kieliset opiskelijat ovat eri puolelta Suomea. Osana opinnäytetyöprosessia opiskelijat tekevät kypsyysnäytteen, joka voi olla myös artikkeli. Tässä julkaisussa ovat mukana sellaisten opiskelijoiden ja ohjaajien kirjoittamat artikkelit, joita ei ole julkaistu muissa lähteissä. Opinnäytetyöt tukevat merkittävästi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteiden saavuttamista.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteena on (valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129, §5), että tutkinnon suorittaneella on:

- a) laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä
- b) syvällinen kuva omasta ammattialasta, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä
- c) valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen;
- d) hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön.

Tämän julkaisun artikkelit jakaantuvat kolmeen sisällölliseen teemaan, jotka liittyvät erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Teemat ovat työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen sekä organisaation toimintaprosessien ja palveluiden kehittäminen. Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille.

Kuntokadulla 12.12.2022

Koulutusjohtaja Eija Heikkinen, Master School KAMK

2 Työhyvinvointia edistämässä

Tämä osio sisältää kaksi artikkelia, joissa kuvataan työhyvinvoinnin edistämistä. Ensimmäisessä artikkelissa kuvataan monikulttuurisen työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä palliatiivisessa hoitotyössä, Kristilliset Hoivakodit OY:ssä. Toisessa artikkelissa kuvataan työhyvinvoinnin edistämistä Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosastolla.

2.1 Monikulttuurisen työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen palliatiivisessa hoitotyössä

Mäkipää, Hanna Kliininen asiantuntija (sairaanhoitaja ylempi amk), Kristilliset Hoivakodit OY toimitusjohtaja

Heikkinen, Eija, TtT, koulutusjohtaja, KAMK Master School

Tiivistelmä

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön, joka toteutettiin Suomen Kristilliset Hoivakodit Oy:ssä yhteistyössä työntekijöiden kanssa 2022. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää työhyvinvointia palliatiivisessa monikulttuurisessa hoitotyössä ja teemaa tarkasteltiin seuraavien käsitteiden avulla: arvo, työhyvinvointi, johtaminen, monikulttuurisuus ja palliatiivinen hoitotyö. Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana oli tapaustutkimus. Aineisto kerättiin kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista sekä yrityksen työntekijöiltä kehittämistyöpajoissa ja kirjallisina tuotoksina. Opinnäytetyön tuloksista kehitettiin toimintamalli positiivisesta työhyvinvoinnista yrityksen työyhteisöjen arjen tueksi.

Tulosten perusteella työhyvinvointi liittyy arjen toimintaan. Työhyvinvointiin liittyy työyhteisön kehittämismyönteinen asenne, me-henki, jolloin tietoa saa riittävästi, vuorovaikutus on avointa ja toimivaa sekä ongelmista uskalletaan puhua. Työyhteisössä johtaminen on työntekijää kunnioittavaa, tasapuolista, arvostavaa sekä työntekijää kuuntelevaa. Työyhteisön monikulttuurisuus koetaan voimavarana. Siihen liittyy ennakkoluuloton asenne, avoin mieli ja erilaisuuden sietäminen. Palliatiivinen hoitotyö on erittäin palkitsevaa, mutta se sisältää stressitekijöitä, jotka vaikuttavat palliatiivisen hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisää koulutus sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden tuki. Hyvinvoiva työyhteisö luo asukkaalle ja heidän omaisilleen tur-

vallisen, merkityksellisen ja yksilöllisen loppuelämän hoidon. Hengellisyys on tärkeä osa hoitotyötä. Palliatiivisen hoitotyön edistämiseksi myötätuntoa ja työhyvinvointia tulisi tutkia enemmän ja syvällisemmin.

Monikulttuurisuus ja arvojen merkitys hoitotyössä

Monikulttuuriset työyhteisöt tulevat tulevaisuudessa kasvamaan, kun työntekijöiden tarve kasvaa hoiva-alalla entisestään (kts. Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 17). Hoitajat eläköityvät nopeasti ja nuorempi ikäpolvi ei ole niin kiinnostunut hoivatyöstä. Siihen vaikuttaa matala palkkataso sekä hoitotyön negatiivinen imago (Talmann 2014, 33–34). Hoitotyö ei ole enää niin sanotusti ”kutsumusammatti”, vaan palkkatyö monien muiden joukossa. Monikulttuurisessa työyhteisössä työhyvinvoinnin osalta on erityisesti huomioitava maahanmuuttajien oma kulttuuritausta (Bergbom ym. 2016, 54) sekä heidän erilainen suhtautumisensa hoitotyöhön. Kun työyhteisössä on maahanmuuttajia useista maista, syntyy ristiriitoja ja konflikteja. Näissä haasteellisissa tilanteissa, työyhteisön esihenkilöltä vaaditaan monenlaista taitoa ja osaamista. (Bergbom ym. 2016, 53).

Jokainen meistä on oppinut ja sisäistänyt arvomaailmansa jo varhaisessa lapsuudessa ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristön ja ihmisten kanssa. Suhtautuminen hoitotyöhön vaihtelee. Yksi voi olla hyvin suorituskeskeinen ja hänelle tärkeintä on, että työt tulevat hoidettua nopeasti ja hyvin. Toinen taas rakastaa rauhallisuutta, ystävällisyyttä sekä leppoisaa työskentelytahtia ja hänelle tärkeitä on luoda potilaalle miellyttävä kokemus yhteisestä kohtaamisesta. Tähän vaikuttaa ihmisten erilainen arvomaailma. (kts. Groysberg, Lee, Price & Chenng 2018). Kuten Surakka ym. (2008, 104) toteavat, arvot ovat jokaisen kulttuurin ydinasioita. Arvojen avulla valitsemme vastauksiksi ”kyllä” tai ”ei”. Arvot myös ankkuroituvat ihmisten järkeen ja tunteisiin. Arvot kertovat esimerkiksi hoitajille, mikä on tärkeää juuri hänen omassa organisaatiossaan ja työyhteisössään. Arvot ohjaavat hoitotoimintaa ja määrittävät sen, miten yhdessä työpaikalla toimitaan ja tehdään työtä.

Jaben (2017, 251–259) mukaan arvojen tulisikin näkyä meidän jokapäiväisessä toiminnassamme arjessa. Arvot ovat perusta tavassa toimia työyhteisössä. Koko työyhteisön kannattaa sen vuoksi osallistua pohtimaan yhdessä työyhteisön arvoja. Tällöin jokainen työntekijä tulee kuulluksi, myös erilaisista kulttuurisista taustoista tulevat.

Kunnioittaminen on yksi perusarvoista ja se liittyy hyvin vahvasti ihmisarvoon kaikkialla maailmassa. Se korostui myös opinnäytetyön aineistoissa siten, että kunnioitus valikoitui Kristilliset

Hoivakodit OY:n tärkeimmäksi arvoksi. Hawkinsin ym. (2021) tutkimuksessa todettiin, että työpaikka, jossa on työntekijöitä kunnioittava työilmapiiri, edistää sekä vahvistaa työntekijöiden tunnetta turvallisuudesta ja siitä, että heillä on mahdollisuus antaa palautetta esimerkiksi työpaikkakiusaamisesta. Nourin ym. (2019) tutkimuksen mukaan kaikkien hoitotyöntekijöiden ensimmäisenä eettisenä velvollisuutena on ihmisarvon kunnioittaminen. Kunnioittava käyttäytyminen parantaa työpaikan imagoa ja vähentää hoitajien välisiä konflikteja sekä lisää laatua hoitotyöhön.

Palliatiivinen hoitotyö

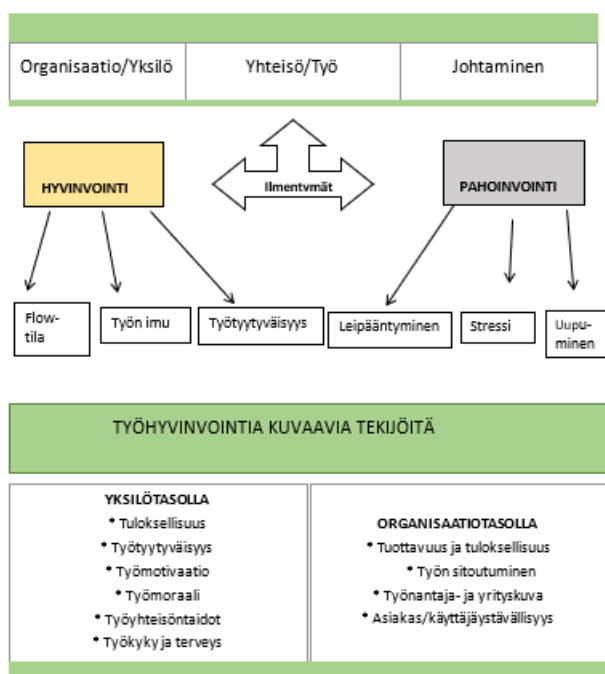
Palliatiivisella hoitotyöllä tarkoitetaan elämän loppuvaiheen hoitoa. Sen tulee olla mahdollisimman kunnioittavaa, arvokasta ja laadukasta potilaalle, jonka sairaus ei ole enää parannettavissa. Palliatiivinen hoito voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. Myös erilaisista muistisairauksista kärsivien ihmisten hoitoa kutsutaan palliatiiviseksi hoidoksi. (World Health Organization 2022.) Hoitotyöntekijöiden koulutusta tulee edelleen lisätä eri koulutuksen tasoille siten, että sisällöissä otetaan huomioon fyysisen kivunhoidon lisäksi potilaan henkinen tukeminen, joka voi liittyä kuoleman pelkoon ja ahdistukseen (Hökkä 2022, 85).

Tutkimusten mukaan näitä haastavia tilanteita on vaikea kohdata. Kokeneet hoitajat osaavat kohdata palliatiivisia potilaita rohkeammin ja pystyvät keskustelemaan kuolemasta luonnollisesti potilaan sekä hänen läheisten kanssa. Hoitotyöntekijät toivovat lisää koulutusta siihen, miten kohdata empaattisesti, mutta myös ammatillisesti kuoleva ihminen (Hökkä 2022, 80). Orellana-Rios ym. (2017, 12–13) tutkimuksessa havaittiin että, palliatiivisen hoitotyön edistämiseksi myötätuntoa ja työhyvinvointia tulisi tutkia enemmän ja syvällisemmin. Näin voidaan määrittää myötätuntoisen käyttäytymisen rooli terveydenhuollossa. Vaikka palliatiivinen hoitotyö on erittäin palkitsevaa, se sisältää luontaisia stressitekijöitä, jotka vaikuttavat palliatiivisen hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi ja johtaminen

Suonsivun (2011, 5) mukaan hyvinvoinnin määritelmiä on useita, mutta nykyisin näkökulma on yksilön kokemus omasta hyvästä olost ja jaksamisesta. Tästä muodostuu ihmisen harmoninen tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Työhyvinvointi sisältää myös työympäristön tekijöitä. Pääatalo ym. (2016, 31) toteavat työhyvinvoinnin olevan kokoava käsite, joka luonnehtii työelämän laatua ja sisältää työturvallisuuden ja työterveyden näkökulmat. Käsitteeseen voidaan sisällyttää myös tuottavuuden näkökulma yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla.

Ruggeri ym. (2020, 2–3) määrittelevät hyvinvoinnin tunteen kokemuksena positiivisista tunteista, kuten onnellisuudesta ja tyytyväisyydestä sekä potentiaalin kehittymisestä. Se on kestävä edellytys, jonka avulla yksilö tai väestö voi kehittyä ja menestyä. Hyvinvointi yhdistetään menestykseen ammatillisella, henkilökohtaisella ja ihmisten välisillä tasoilla. Henkilöt, joilla on parempi hyvinvointi, osoittavat suurempaa tuottavuutta työpaikalla, tehokkaampaa oppimista sekä lisääntyntä luovuutta. Suonsivu (2011, 5) jatkaa, että työ, joka lisää hyvinvointia, vastaa ihmisen edellytyksiä, kokemusta aikaansaamisesta ja oppimisesta sekä kehittymisestä. Työn merkitys ihmiselle on elämään keskeisesti vaikuttava tekijä. Se määrittelee ihmisen suuntautumista ja identiteettiä. Se jatkuu koko elämän ajan. Työ on useille keino vaikuttaa elämänlaatuun ja hallintaan. Ihmiset tunnistavat oman minuutensa työn kautta. (Manninen 2008, 221–222). Seuraavassa kuviossa kuvataan työhyvinvointia ja siihen sisältyviä tekijöitä.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin malli (mukaellen Tampereen yliopisto n.d. 2022)

Muutos on aina läsnä ja tulee aina olemaan, se on meidän jokaisen kehittymisen jatkumisen tae ja elämän edellytys. Lehto (2017, 5) toteaa, että organisaatiomme ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutoksen johtaminen vaatii johtamisen muutosta. Nykykäsityksen mukaan hyväksi johtajaksi voidaan oppia ja kehittyä, mutta se vaatii ennen kaikkea halua ja tahtoa olla johtaja.

Forsten-Astikainen ym. (2019, 7–8) mukaan esihenkilöllä pitää olla ongelmanratkaisukykyä, jota tarvitaan, kun käsitellään ja ratkaistaan hankalia asioita. Myös työntekijöillä on vastuu omasta

toiminnastaan ja tekemisestään. He vaikuttavat myös positiivisen tai negatiivisen ilmapiirin luomiseen. Lehto (2017, 5) toteaa, että esihenkilön persoonaan ja toimintaan kohdistuu paljon odotuksia monelta taholta. Kujanpään (2017, 30–31) mukaan esihenkilö tukee, ohjaa ja johtaa työntekijöiden osallistumista organisaation toimintaan ja pyrkii kasvattamaan samalla sitoutumista ja kyvykkyyttä. Tärkeää on löytää tasapaino erilaisten vaatimusten ja voimavarojen kesken.

Asiantuntija- ja ammattiosaamiseen sekä herkkyyteen liittyvät osaamistarpeet ovat universaaleja esihenkilön työssä. Yhteiskunnallisilla aloilla herkkyys ja empaattisuus ovat johtamisaamisessa yleisiä vaatimuksia, etenkin emotionaalisesti kuormittavissa työyhteisöissä. Esihenkilön tulee olla työntekijän arjen työn tukena. Johdolta vaaditaan myös hyvää kontaktia henkilöstöön sekä kokonaisvaltaista näkemystä työnarjesta (Tuisku 2015,86). Korhonen ym. (2020, 59–60) mukaan esihenkilön on osattava jakaa asiantuntemustaan henkilökunnan kanssa ja tukea heitä monissa vaikeissa tilanteissa, esimerkiksi asukkaiden tai heidän omaistensa kanssa yhteisten hoivalinjojen löytämiseksi. Toisiaan tukeva työyhteisö tarjoaa työntekijälle kestävyyttä ja tukea haasteellisessa asiakastyössä (Nissinen 2012,36).

Asirin ym. (2016, 6) tutkimuksessa voimaannuttavia työympäristöjä tarvitaan tämän päivän terveydenhuollon organisaatioissa ja työyhteisöissä henkilökunnan houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työssä. Sosiaali- ja terveysalan kansainvälisesti yhteiset haasteet liittyvät pääsääntöisesti hoito-henkilökunnan puutteeseen sekä sitoutumattomuuteen. Kannustavan ja henkilökunnan sitoutumista edistävän työympäristön luominen mahdollistuu silloin, kun ymmärretään johtamistyylin vaikutus työntekijän voimaantumiseen. Hyppönen (2013, 166) mukaan johtamistapa vahvistaa työntekijän kokemusta. Luottamuksella, työyhteisön ilmapiirillä, yhteistyön sujuvuudella ja työyhteisöön kuuluvuuden tunteella on iso merkitys.

Jatkotutkimushaasteet

Jatkossa on tärkeää tutkia monikulttuurisen työyhteisön tiimityötä suomalaisessa palliatiivisessa hoitotyössä. Tässä tulee huomioida palliatiivisen hoitotyön osaaminen ja tarve sekä hengellisten osa-alueiden vahvistamisen hoitotyöntekijöiden koulutuksessa. Steinberin (2011, 154–156) mukaan viime vuosien aikana on tehty monia tutkimuksia, joissa korostetaan henkisten ja uskonnollisten vakaumusten merkitystä potilaiden selviytymisessä vakavista sairauksista ja kuolemasta sekä niihin liittyvistä kärsimyksistä ja kivuista. Uskonnolliset ja kulttuuriset vakaumukset voivat vaikuttaa terveydenhuollon päätöksentekoon eteenkin elämän lopussa ja ne voivat antaa ymmärrystä kärsimyksistä elämässä.

Batstone ym. (2020, 15–17) toteavat, tarvitaan lisää tutkimusta, joka huomio henkisen, hengellisyiden ja sielunhoidon palliatiivisessa hoidossa. Millainen on hengellinen hoitoprosessi, joka ilmentää rakkautta ja antaa lisäarvoa potilaalle, jotta hän löytää keinoja käsitellä omia hengellisiä ja henkisiä tarpeitaan? Hoitajien ei pidä pelätä hengellisten kysymysten esittämistä. Solon Ibn Gabriolin ajatukseen kiteyttäen, ”*Viisauden tiellä, ensimmäinen askel on hiljaisuus, toinen kuunteleminen, kolmas muistaminen, neljäs käytäntöön soveltaminen ja viides muiden opettaminen.*”

Lähteet

Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 15, 38. Viitattu 1.4.2022. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>

Batstone, E, Bailey, C, Hallett, N. (2020). Spiritual care provision to end-of-life patients: A systematic literature review. *J Clin Nurs*. 2020; 29: 3609–3624. Viitattu 21.5.2022 <https://doi.org/10.1111/jocn.15411>

Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 9.12.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuubarometri%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39(1), 3–21. Viitattu 27.10.2022 <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Chenng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Viitattu 9.12.2022 <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

Hawkins, N., Jeong, S., & Smith, T. (2021). Creating Respectful Workplaces for Nurses in Regional Acute Care Settings: Protocol for a Sequential Explanatory Mixed Methods Study. *JMIR research protocols*, 10(1), e18643. Viitattu 29.10.2022 <https://doi.org/10.2196/18643>

Hyppönen, R. (2013). Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hökkä, M. (2022). Palliative care nursing competencies and undergraduate nursing students' view of palliative care education. *Acta Universitatis Ouluensis, D Medica* 1676. Oulu University.

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Korhonen, T., Holopainen, A., Kanerva, A.M., Petman, S., Haavisto, E. (2020). The role of ward managers when developing consistent evidence-based practices in long-term care facility: A qualitative study. *The Malaysian Journal of Nursing* 11(4), 54–62. Viitattu 5.2.2022 <https://ejournal.lucp.net/index.php/mjn/article/view/994/1118>

Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. Helsingin yliopisto: Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Väitöskirja. Viitattu 6.2.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=>

Lehto, K. (2017). *Vaasan yliopiston raportti. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Viitattu 23.2.2022. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Manninen, O. (2008). *Työelämäosaamisen käsikirja*. Tampere: Domus print Oy.

Nissinen, L. (2012). *Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntuupuminen?* Helsinki: Edita Prima Oy

Nouri A, Sanagoo A, Jouybari L, Taleghani F. Challenges of respect as promoting healthy work environment in nursing: A qualitative study. *J Educ Health Promot.* (2019). Viitattu 3.10.2022. Dec 31; 8:261. doi: 10.4103/jehp.jehp_125_19.

Päätaalo, K., & Kauppi, S. (2016). Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 53(1), 3. Viitattu 28.10.2022. <https://journal.fi/sla/article/view/55567>

Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., Huppert, F.A. (2020).; *Health & Quality of Life Outcomes*, 6/19/2020; 18(1): 1–16. 16 p. (journal article - research) ISSN: 1477–7525 PMID: NLM32560725. Viitattu 5.2.2022 <http://kamezproxy01.kamit.fi:2156/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=73cc3a9d-0134-4bc0-938e-7a53a40fc6e8%40sessionmgr4006>

Steinberg, M.S. (2011). Cultural and religious aspects of palliative care. *International Journal of Critical Illness & Injury Science*. Vol. 1, No 2, 154–156. Viitattu 25.5.2022 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3249849/> doi: 10.4103/2229–5151.84804

Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Surakka, T., Kiikala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (2008). Osastonhoitaja ja johtaminen. Hygienia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala

Talman, K. (2014). Hoitotyön koulutuksen opiskelijavalinnat: Seurantatutkimus kahden valintakoemenetelmän yhteydestä opiskelijoiden osaamiseen ja opiskelumotivaatioon. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Turku.

Tampereen yliopisto. 2022. Työhyvinvoinnin malli. Viitattu 9.12.2022 <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Tuisku, T. (2018). Osaamistarpeet aikuissosiaalityön johtamisessa. Lapin yliopisto. Sosiaalityö. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 10.11.2022. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63368/Tuisku.Teija.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

World Health Organization. 2020. WHO definition of palliative care. Viitattu 9.12.2022 <https://www.who.int/cancer/palliative/definition/en/>

2.2 Kehitetään yhdessä työhyvinvointia Kainuun keskussairaalan anestesiaosastolla

Riikka Kemppainen, Sairaanhoitaja (AMK), yamk-opiskelija, Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Teija Ravelin, lehtori, TtT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Työyhteisön osaamisen kehittämisellä ja hyvällä johtamisella on suora yhteys taloudelliseen menestymiseen. Yksilötasolla työhyvinvointi näkyy työnilona ja organisaatiotasolla voimavarana. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee uusia osaavia työntekijöitä. (Manka, ym. 2012,13; Virtanen & Sinokki 2014, 163.)

Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työhyvinvoinnin edistämisen kehittämisen tarve nousi työyhteisöstä, ja sitä tukivat osastolla aiemmin toteutetut työhyvinvointikyselyt. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeeseen havahduttiin niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla. Työntekijät toivoivat, että työyhteisö edistäisi yhdessä työhyvinvointia, jotta työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot kehittyisivät. Osastonhoitaja nosti esille myös työhyvinvoinnin edistämisen merkityksen työntekijöiden sitouttamisessa työpaikkaan sekä uusia työntekijöitä haettaessa.

Työhyvinvoinnin edistämisen kehittämismenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Työyhteisön sairaanhoitajien työhyvinvoinnin nykytilaa kartoitettiin Hyvän työpaikan kriteerit-kyselyn avulla. Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohdat muodostuivat kyselyn sekä järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulosten yhdistävistä tekijöistä. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteet, tavoitteet ja menetelmät kuvattiin teorian ja kehittämistarpeiden mukaisesti ja työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelma luotiin kahdessa erillisessä Learning Cafe-tilaisuudessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistavan kehittämistyön tuloksena syntynyt työhyvinvointisuunnitelma ja sen käyttöönottosuunnitelma antaa hyvän lähtökohdan kehittää Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön työhyvinvointia tarpeenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Henkilöstö osallistui työhyvinvoinnin kehittämistyöhön aktiivisesti, mikä tukee uusien toimintatapojen vakiinnuttamista käytäntöön.

Työhyvinvoinnin vaikutukset työyhteisöön

Sosiaali- ja terveysministeriön (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005) mukaan työhyvinvointi pitää sisällään työssä käyvän henkilön selviytymisen työtehtävistään. Työhyvinvointi pitää sisällään työyhteisön toimivuuden sekä työympäristön eri tekijöitä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tuottavaa, turvallista ja terveellistä työtä, joka toteutetaan hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työyhteisöjen ja työntekijöiden toimesta. Mielekäs ja palkitseva työ tukee työyhteisöjen ja työntekijöiden elämänhallintaa. (Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito 2020.)

Työhyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus erilaisiin tulospäättelyihin kuten asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 67). Hakasen (2011,18) mukaan heikko työhyvinvointi näkyy puutteina työn sujuvuudessa, tuloksellisuudessa ja laadussa. Se vaikuttaa oleellisesti organisaation maineeseen, kilpailukykyyn ja tulokseen. Työhyvinvointia tuleekin johtaa osana johtamistyötä niin, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita siihen. Työhyvinvoinnin johtamisesta parhaita tuloksia saadaan silloin, kun työhyvinvoinnille on asetettu selkeät tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit työhyvinvoinnin saavuttamisen määrittelyyn. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 34.)

Artikkelin tarkoituksena on kuvata Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön työhyvinvointisuunnitelman ja sen käyttöönottosuunnitelman kehittämistä osallistavien menetelmiä hyödyntäen. Artikkelin tavoitteena on innostaa työyhteisöjä tutkimukselliseen henkilöstöä osallistavaan kehittämiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kehittämistyön lähtökohdat

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän keskeisiin strategioihin kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Tavoitteena on osaava, työhönsä tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Työyhteisöissä on toteutettu useita työssä jaksamista edistäviä hankkeita, joilla on edistetty työoloja, työyhteisöjen toimivuutta, työaikajärjestelyjä ja lisätty henkistä hyvinvointia, työn hallinnan sekä perheen ja työn yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosasto kuuluu terveyden- ja sairaudenhoitopalveluiden tulosalueeseen. Leikkaus- ja

anestesiaosasto on palveluyksikkö, joka tuottaa leikkaus-, anestesia ja kivunhoidon palveluita erikoissairaanhoidon tarvitseville potilaille. (Kainuun Sote - Strategiakartta 2018, Leikkaus- ja anestesiaosasto - laatukäsikirja 2020.)

Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työyhteisössä tunnistettuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Kehittämistyössä painottuu tiedon muodostaminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen. Työyhteisölähtöisellä kehittämisellä tavoitellaan erityisesti työyhteisön toimintakyvyn vahvistamista ja ylläpitoa. (Alasoini 2010, 46.) Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeeseen havahduttiin niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla. Osastonhoitaja nosti esille myös työhyvinvoinnin edistämisen merkityksen työntekijöiden sitouttamisessa työpaikkaan sekä uusia työntekijöitä haettaessa. Työntekijät toivoivat, että työyhteisö edistäisi yhdessä työhyvinvointia, jotta työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot kehittyisivät.

Muutoksessa onnistuminen ja uudistuminen edellyttävät osallistavaa kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Työhyvinvoinnin kehittämisen pohjaksi tarvitaan tietoa työpaikan työhyvinvoinnin tilasta. Tiedon saamiseksi hyödynnetään erilaisia lähteitä ja mittareita. Aluksi luodaan yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnin lähtötilanteesta, jonka jälkeen pohditaan yhdessä tavoitteet, toimenpiteet ja tehdään työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen johtaa henkilöstön hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan. (Manka & Manka 2016, 95.)

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön sairaanhoitajien työhyvinvointia. Kehittämismenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta ja kartoituksesta. Toimintatutkimuksen olettamuksena on, että ainoastaan itse osallistujat voivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkia ja kehittää omaa toimintaansa. Toimintaa kehitetään toisiaan seuraavien syklien avulla, jolloin muodostuu kokeilujen ja tutkimusten vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Kananen 2014, 12.) Toimintatutkimus valittiin kehittämistyön metodologiaksi, koska sen tarkoituksena on synnyttää toimintaa, joka pohjaa nykyisiin käytäntöihin mutta pyrkii tulevaisuudessa muuttamaan niitä. Kehittämistyössä kartoitettiin työyhteisön sairaanhoitajien työhyvinvoinnin nykytilaa, selvitettiin, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää ja laatia osastolle työhyvinvointisuunnitelma ja sen käyttöönottosuunnitelma osallistavien menetelmiä hyödyntäen. Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelma laadittiin teorian ja kehittämistarpeiden mukaisesti yhteistyössä työyhteisön sairaanhoitajien kanssa.

Yhteisöllinen työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin tilan kartoitus

Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin Sairaanhoidajaliiton tuottaman Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyn avulla. Kriteerit pohjautuvat suomalaiseen työhyvinvoinnin tutkimuskirjallisuuteen, aiemmin laadittujen hyvien työpaikkojen kriteeristöjen tarkasteluun ja hyödyntämiseen sekä amerikkalaiseen magneettisairaala-ajatteluun. Kriteerien tarkoituksena on herättää ajattelua työilmapiiristä, työhyvinvoinnista ja ne ovat apuväline työyhteisöjen kehittämiseen omatoimisesti. (Hahtela 2014, 29–30.)

Kysely koostui 36 kysymyksestä, jotka kuuluivat teemoihin: toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidonlaatu, työn palkitsevuus sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Kysely suunnattiin kaikille Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosastolla työskenteleville sairaanhoidajille. Tutkimusaineisto analysoitiin kuvail Levin tilastollisin menetelmin. Tulosten mukaan Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön työhyvinvointi toteutui parhaiten työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa sekä korkeatasoisessa hoidon laadussa. Heikoiten työhyvinvointi toteutui työn palkitsevuudessa sekä osallistavassa johtamisessa.

Työhyvinvoinnin edistäminen tutkimusten valossa

Tiedon muodostusta jatkettiin kartoittamalla tutkimustietoa työhyvinvoinnin edistämisestä. Menetelmäksi valittiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus erittelee ja tiivistää aihepiiriin tutkimuksista olennaisen sisällön ja tarkastelee saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä kriittisesti. Usean samaa aihetta käsittelevän tutkimuksen yhdistäminen antaa kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta. (Salminen 2011, 3.)

Kirjallisuuskatsaus muodostui yhdeksästä tutkimuksesta ja aineisto analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysia käyttäen. Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyn teemat ohjasivat yläluokkina aineiston luokittelua. Deduktiivinen sisällönanalyysi auttoi aineiston hallintaa ja mahdollisti Learning Cafe-tilaisuuksien teemojen rajaamisen yhdistettäessä kirjallisuuskatsauksen tulokset työyhteisön sairaanhoidajien hyvinvoinnintilan kartoitustuloksiin. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat asiantuntijuuden kehittäminen, työn palkitsevuus ja osallistava johtaminen. Kirjallisuuskatsauksen aineistossa tuli lisäksi esille hyvien vuorovaikutussuhteiden,

viestinnän ja yhteistyön merkitys työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Näistä tekijöistä muodostui induktiivisesti yläluokka kollegiaaliset suhteet. Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyn teemoista toivat käytännöt, korkeatasoinen hoidonlaatu sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen eivät ilmenneet järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksen aineistossa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistivat Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyn kehittämisentarpeita nostamalla esiin samoja aiheita työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

Työhyvinvointisuunnitelman innovointi työyhteisössä

Osallisuus uuden tiedon tuottamisessa lisää työntekijän ymmärrystä oman organisaation ja sen ympäristön tapahtumista parantamalla yksilön mahdollisuuksia löytää yhteyksiä erilaisten ilmiöiden ja asioiden välillä. Se auttaa lisäämään hallinnan tunnetta tapahtumista ja asioista, joilla on vaikutuksia työntekijän ja hänen työnsä kannalta. (Leavy 2017, 224.) Työhyvinvoinnin edistämisen menetelmää eli työhyvinvointisuunnitelmaa innovoitiin ja kuvattiin työyhteisölähtöisesti Learning Cafe-tilaisuudessa. Tilaisuuden teemat nousivat työyhteisölle toteutetun kyselyn ja järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Teemoja olivat kollegiaaliset suhteet, asiantuntijuuden kehittäminen, osallistava johtaminen ja työn palkitsevuus.

Learning Cafe-menetelmä perustuu keskusteluun ja vastavuoroisuuteen, jonka pohjalta pystytään luomaan yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. Yksilölliset tiedot voidaan yhdistää kollektiiviseksi ymmärrykseksi ja maksimoida jo olemassa oleva tieto. Keskeistä Learning Cafe-menetelmässä on hyödyntää osallistujien omia kokemuksia ja asiantuntijuutta. Menetelmä mahdollistaa tiedon jakamisen ja toiminnan kehittämisen alhaalta ylöspäin organisaatiossa. (Laaksonen, Koskinen & Salminen 2011, 4.) Learning Cafe-tilaisuuteen osallistui osastonhoitaja ja 20 työntekijää. Tilaisuuden aluksi avattiin osallistujille Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyn sekä järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Pöytäryhmittäin pohdittiin mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita voitaisiin kehittää ja miten niitä tulisi kehittää. Tilaisuudesta muodostunut aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi muodostui työyhteisötaidot, jotka kuvaavat työntekijöiden, työyhteisöjen ja esihenkilöiden tapaa kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja viedä asioita eteenpäin (Puusa & Hokkila 2018,13). Toiseksi kehittämiskohteeksi muodostui työn ja työajan organisoinnin kehittäminen. Mahdollisuudet hallinnan tunteeseen riippuu suurelta osin siitä, kuinka työ on organisoitu. Työn organisoinnilla tarkoitetaan työn suunnittelua ja toteuttamista työyhteisön toimivuuden ja toiminnan takaamiseksi. (Mäkipää & Hahtela 2011, 173.)

Kolmanneksi kehittämiskohteeksi muodostui osaamisen kehittäminen. Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, joka edesauttaa selviytymään paremmin muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä, innovatiivista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Eri-tyisesti kokemustieto vaatii välittyäkseen epämuodollista ilmapiiriä. (Manka & Manka 2016, 88.) Neljänneksi kehittämiskohteeksi muodostui johtajuus ja esihenkilötyö. Esihenkilön tulee olla oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä. Esihenkilön tulee olla johdonmukainen päätöksenteossaan. Johtajuus muodostuu työyhteisön toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 140.) Viides kehittämiskohde oli palkitsevuus. Työn tulee tarjota palkkioita, kuten etenemismahdollisuuksia ja rahallista korvausta. Kuitenkin myös aineettomin palkkioin, kuten kiitoksella ja kannustuksella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen (Manka & Manka 2016, 108.) Jokaiselle kehittämiskohdelle muodostettiin kehittämisen tavoitteet sekä kehittämismenetelmät, jotka kuvattiin seuraavassa syklissä työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelmaan.

Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelman innovointi työyhteisössä

Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää se, että toimenpiteet ovat tarpeeksi konkreettisia ja niillä tulee olla vastuuhenkilöt sekä aikataulut. Tärkeää on myös, että toimenpiteiden arvioinnista ja seurannasta on sovittu. Pelkkä suunnitelma ei takaa, että toimenpiteet siirtyvät käytäntöön, vaan niiden toteutumista tulee seurata. (Manka & Manka 2016, 119.) Kehittämisessä muodostetaan yhteistä ymmärrystä ja sovitellaan näkemyksiä. Kehittäjä osallistuu konkreettiseen toimintaan ja pyrkii aitoon dialogiin käytännön toimijoiden kanssa. (Toikko & Rantanen, 10.) Toisessa Learning Cafe-tilaisuudessa työyhteisössä koottiin työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottoa estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä koottiin yhdessä työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelma edellisen Learning Cafe-tilaisuuden tuotosta hyödyntäen. Tilaisuuteen osallistui osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja 17 työntekijää, joista seitsemän oli osallistunut myös ensimmäiseen Learning Cafe-tilaisuuteen.

Käyttöönottoa estävinä tekijöinä kuvattiin henkilöstöressit, osaaminen, motivaatio sekä toimintatavat. Edistävinä tekijöinä nähtiin osaamisen kehittäminen, työyhteisötaidot, motivaatio ja tiedottaminen. Käyttöönottoa estävät ja edistävät tekijät huomioidaan käyttöönottoprosessissa uuden toiminnan tiedottamisessa. Työyhteisöä sitoutetaan muutokseen ja uusiin toimintamalleihin perustelemalla toimintaa näyttöön perustuvalla tiedolla ja korostamalla työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisössä. Useat käyttöönottoa edistävät ja estävät tekijät nähtiin työyhteisön jäsen-

ten ominaisuuksina, joita jokaisen on mahdollista itsessään kehittää. Tekijät huomioitiin työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelmaa tehtäessä niin, että vastuu ei ole yhdellä henkilöllä vaan vastuuta jaetaan koko työyhteisöön. Näin työyhteisö saadaan osalliseksi työhyvinvoinnin kehittämiseen kokonaisuutena. Yhteisen kehittelyn tuloksena tuotettiin Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisöön työhyvinvointisuunnitelman käyttöönottosuunnitelma, joka on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Työhyvinvointisuunnitelma ja sen käyttöönottosuunnitelma Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisöön

Kehittämiskohteet	Kehittämisen tavoitteet	Kehittämismenetelmät	Aikataulu	Arviointimenetelmät	Vastuuhenkilöt
Työyhteisötaidot	Työyhteisön suhteiden ylläpidon kehittämisen edistäminen	~Työajan ulkopuolinen toiminta ~Yhteinen salivuoro joukkuepeleihin ~Palaveriaamujen käyttö 1x/kk työhyvinvointiin ~Palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu arjessa ~Selvitetään ristiriidat niiden kesken, joita se koskettaa ~Tervehditään ja kiitetään päivästä ~Tyky-päivä	Jatkuvaa toimintaa	Kehityskeskustelut Työelämän laatukselyt (QWL)	Työyhteisön henkilöstö Hupitiimi
	Yhteisten sääntöjen noudattamisen edistäminen	~Sääntöjen läpi käyminen yhdessä ~Perehdytykseen panostaminen ~Huoneentaulu ilmoitustaululla	Jatkuvaa	Työntekijöiden suullinen palaute Kehityskeskustelut Perehdytyskaava	Työntekijät Esihenkilöt
Työn ja työajan organisointi	Vastuualueiden selkeyttämisen hoitamisen edistäminen	~Vastuualueet kaikkien tietoon ~Aikaa vastuualueiden hoitoon ~Yhteistyö valvomon kanssa ~Koonti ilmoitustaululla	Syysy/Talvi 2022-2023	Osastokokous Kevät 2023	Työntekijät Vastuualueiden hoitajat Esihenkilöt
	Työajan ja lomien suunnittelun kehittäminen	~Supistusaikojen lomien kierrättäminen ~Työvuorosunnittelun kehittäminen ~Suunnittelulistaan kahden viikon ajan kolme vuoroa jonka jälkeen vapaa täyttö ~Tasapuolinen jäljelle jääneiden vuorojen täyttö ~Lomien suunnittelun tasa-arvoisuus	Jatkuvaa Lomien suunnittelun säännöt osastokokous marraskuu -22	Osastokokous kevät 2023 Työhyvinvointikyselyt Kehityskeskustelut	Työntekijät Esihenkilöt Listavastaavat
	Työnkuvan kehittäminen	~Työnkierto instrumenttipuolella ~Yhteistyö valvomon hoitajan kanssa ~Mentorointi	Jatkuvaa Syksy 2022-Kevät 2023	Kehityskeskustelut Perehdytyskaava	Työyhteisön henkilöstö
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittymisen edistäminen	~Koulutustarpeen kartoittaminen ~Tiedon jakaminen ~Sisäisten koulutusten järjestäminen (asiantuntija-, lääkäri- ja edustajaluennot) ~Simulaatiot ~Mentorointi ~Työntekijöiden jako saleihin	Koonti osaamisen kehittämisen tarpeista osastokokous lokakuu 2022	Todistukset koulutuksiin osallistumisesta Kehityskeskustelut	Työntekijät Esihenkilöt
Johtajuus ja esihenkilötyö	Päätöksenteon läpinäkyvyyden edistäminen	~Tiedon jakaminen ~Koottu tiedot sähköpostitse osastonhoitajalta ~Sähköinen tiedotustaulu	Jatkuvaa Sähköposti osastonhoitajalta 2-3kk	Osastokokous kevät 2023 Työelämänlaatu kyselyt (QWL)	Esihenkilöt Työntekijät
	Tiedonkulun edistäminen				
Palkitsevuus	Työn palkitsevuuden edistäminen	~Kuuauksen työntekijä ~Vuoden henkilöt ~Posipro:n käyttö	Jatkuvaa Vuoden henkilöt palkitaan pikkujouluissa	Osastokokous kevät 2023 Työelämän laatukselyt (QWL)	Työyhteisön henkilöstö Esihenkilöt Hupitiimi

Johtopäätökset ja pohdinta

Työelämän kehittämisessä on tunnistettu selkeämmin työntekijöiden aktiivisen osallisuuden ja innovaatioiden aikaansaamisen keskinäinen riippuvuus sekä työntekijälähtöisen innovaatiotoiminnan merkitys osana organisaatioiden kehittämistä. Innovatiivisessa ja oppimista edistävässä työyhteisössä osallistavan johtamisen avulla työhyvinvointia ja innovaatioita syntyy saman aikai-

sesti. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Tässä artikkelissa kuvattu työhyvinvoinnin edistämisen kehittäminen tarve nousi työyhteisöstä, ja sitä tukivat osastolla aiemmin toteutetut työhyvinvointikyselyt.

Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen edesauttaa työhyvinvoinnin kytkemisen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Parhaita tuloksia saadaan silloin, kun organisaation rakenteisiin lisätään avoimuutta, joustavuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Manka ym., 2012, 23.) Työyhteisö lähti innokkaasti edistämään työhyvinvointia ja yhteinen innovointi mahdollisti työhyvinvointisuunnitelman ja sen käyttöönottosuunnitelman kehittämisen. Työntekijöiden on helpompaa sitoutua yhdessä valittuihin tavoitteisiin, kun yhteisö on ollut mukana työhyvinvoinnin edistämisen kehittämisessä jo alusta lähtien. Työyhteisölähtöisessä kehittämistyössä pelkkä ”luvan antaminen” tai ”johdon sitoutuminen” ei riitä, vaan johtamisen ja esihenkilötyön roolin tulee olla syvällisempi niin strategisessa kuin operatiivisessa mielessä (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009,108). Työyksikön osastonhoitaja otti aktiivisesti osaa työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen kehittämiseen suunnitteluun ja kehittämistä jatketaan työyhteisössä käyttöönottosuunnitelman mukaisesti yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen ei vaadi suuria tekoja vaan pienillä teoilla voidaan saada aikaan jo huomattavia muutoksia työyhteisön hyvinvoinnissa. Työhyvinvointisuunnitelmaa aletaan toteuttaa käyttöönottosuunnitelman mukaisesti. Jokaisen työyhteisön jäsenen panos työhyvinvoinnin edistämässä on tärkeä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistavan kehittämistyön tuloksena syntynyt työhyvinvointisuunnitelma ja sen käyttöönottosuunnitelma antaa hyvän lähtökohdan kehittää Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston työyhteisön sairaanhoitajien työhyvinvointia tarpeenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Henkilöstö osallistui työhyvinvoinnin kehittämistyöhön aktiivisesti, mikä tukee uusien toimintatapojen vakiinnuttamista käytäntöön.

Lähteet

Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Helsinki. Kevan tutkimuksia 1/2013.

Hahtela, N. (2014). Hyvän työpaikan kriteerit. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Helsinki: Fioca Oy.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. N.d. Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän esittely. Hallinto. Kainuun Soten organisaatio. Viitattu 9.11.2022 <https://kaima.kainuu.fi/hallinto/Sivut/default.aspx>

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (2020) Leikkaus- ja anestesiaosasto. Laatuksikirja.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Laaksonen, S., Koskinen, S. & Salminen, L. (2011) Monien mahdollisuuksien Learning Cafe. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.

Leavy, P. (2017). Research Design. Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches. Viitattu 10.11.2022 [1606884489-research-design-quantitative-qualitative-mixed-methods-arts-based-and-community-based-participatory-research-approaches-pdfdrive.pdf](https://www.researchdrive.org/publication/1606884489-research-design-quantitative-qualitative-mixed-methods-arts-based-and-community-based-participatory-research-approaches-pdfdrive.pdf)

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere Tammerprint Oy.

Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkipää, S. & Hahtela, N. (2011). Tieto ja asiantuntijuus sairaanhoitajan työssä. Hoitotyön vuosikirja 2011. Sairaanhoitaja asiantuntijana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puusa, A. & Hokkila, K. (2018). Muuttuva työyhteisökulttuuri-hankkeen loppuraportti. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 8.11.2022 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20369/urn_isbn_978-952-61-2773-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Vaasa. Viitattu 12.11.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Työhyvinvointitutkimus ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. (2005). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Helsinki. Viitattu 10.11.2022 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito. (2020). Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.11.2022
Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi)

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämis-kohteena. Työelämän tutkimus. Viitattu 17.11.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87462/46362/134450>

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt.

3 Osaamista kehittämässä

Tässä osiossa kuvataan osaamisen kehittämistä Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä. Koulutuksessa keskiössä on työpaikalla tapahtuvan opettajan ohjausosaaminen ja sen kehittäminen. Yhteiskehittämisen johtamista ja kyseisen osaamisen kehittämistä kuvataan 2023 käynnistyvän Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tarpeisiin. Lisäksi tarkastellaan moniammatillisen toiminnan oppimista sosiaali- ja terveysalalla.

3.1 Työelämässä oppimista ohjaavan opettajan osaamisvaatimukset

Matikainen Terhi, restonomi yamk, Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, työpaikalla järjestettävän koulutuksen koordinaattori, Luksia Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Heikkinen Eija, TtT, Koulutusjohtaja KAMK Master School

Tiivistelmä

Ammatillisen koulutuksen muutosten tavoitteena on toteuttaa muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaista ammatillista koulutusta. Muutoksessa ovat kaikki koulutuksen osa-alueet ja muutokset koskevat kaikkia koulutuksen järjestäjän toimijoita. Työelämässä oppimista ohjaavien opettajien työssään tarvitsema uusi osaaminen ei rakennu reformin vaatimusten mukaiseksi pelkästään uuden lainsäädännön avulla. Osaamistarpeet tulee tiedostaa, jotta osaamista voidaan kehittää vaatimusten mukaiseksi. Työtehtävä vaatii laaja-alaista osaamista ja tiedostamisen lisäksi se tulee tehdä näkyväksi kaikille osapuolille tasalaatuisen ja asiakaslähtöisen ohjauksen ja palvelun varmistamiseksi.

Osana yamk-opinnäytetyönä aineistoa kerättiin Luksiasta (Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymästä) opettajilta ja työpaikkaohjaajilta. Uudistunut lainsäädäntö ja rahoittajan laatuvaatimukset sekä toimeksiantajan strategia ja prosessit olivat aineistoa kerätessä keskeisiä. Aineiston perusteella työelämässä oppimista ohjaavan opettajan työtehtävässä tarvittavia osaamisia hahmottui yksitoista; lainsäädäntöosaaminen, tutkinnon perusteiden tuntemus, prosessiosaaminen, HOKS-osaaminen, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen, työelämän tuntemus, verkosto-osaaminen, yhteistyötaidot, vuorovaikutustaidot ja organisointitaidot.

Johdanto

Artikkelin tarkoituksena on kuvata, mitä osaamista työelämässä oppimista ohjaavalla opettajalla tulee nykypäivänä olla, jotta lainsäädännön mukainen ja asiakaslähtöinen palvelu sekä ohjaus toteutuu. Artikkelin tavoitteena on lisätä tietoisuutta laajoista osaamisvaatimuksista ammatillisen koulutuksen toimijoille. Tiedostamisen ja ymmärtämisen avulla käynnistyy osaamisen kehittämistarpeiden tarkastelu. Osaamista voidaan lähteä kehittämään tarpeiden pohjalta. Siten saadaan toteutumaan laadukas, lainsäädännön mukainen ja asiakaslähtöinen toiminta.

Artikkelissa kuvataan lainsäädännön ja rahoittajan laatuvaatimusten sekä työelämässä oppimista edistävien näkemykset ohjaavan opettajan työtehtävässä tarvittavalle osaamiselle Luksiassa. Eri lähteiden synteessin perusteella osaamistarpeet vahvistavat ja täydentävät toisiaan. Laaja-alaiseksi osaamiskokonaisuudeksi hahmottuu yksitoista erilaista osaamisaluetta, joita työelämässä oppimista ohjaava opettajan on työtehtävässä menestyäkseen hallittava.

Työtehtävässä tarvittava osaaminen

Ammatillisen koulutuksen reformi ohjaa muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaista uuden ammatillisen koulutuksen toteuttamista. Reformin lähtökohtina ovat osaamisperusteisuus, asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja koulutuksen laatu. Muutokseen sisältyy lähes kaikki koulutuksen osa-alueet. Muutosten tavoitteena on digitalisaation ja uuden pedagogiikan käyttöönotto, uudenlaisten oppimisympäristöjen luominen sekä vuorovaikutuksen vahvistaminen koulutuksen ja työelämän välillä. Työelämässä oppimista ohjaavien opettajien perustehtävään liittyvät kaikki reformin lähtökohdat. Työelämässä ohjaavien opettajien muuttuneessa roolissa laaja-alainen uusi osaaminen korostuu niin opiskelija-asiakkaan kuin työnantaja-asiakkaan osalta. (Matikainen 2022, 8.)

Karusaaren (2020, 37) mukaan Raudasoja ja Tapani (2018) kuvaavat opettajien roolissa korostuvan laaja-alaisen perusosaamisen sisältäen substanssiosaamisen ja pedagogisen osaamisen. Nykyisin opettajan työssä korostuu entistä enemmän myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, muutosaaminen sekä ohjausosaaminen uraohjauksen ja yksilöllisten opintopolkujen myötä. Opettajan rooli on toimia työpaikalla yhteistyön edistäjänä ja mahdollistajana. Heidän edellytetään hoitavan työelämäyhteyksien organisointia ja kehittävän yhteistyötä. Karusaaren (2020, 37) mu-

kaan Huvinen (2018) on määritellyt ammatillisen opettajan osaamistarpeiksi mm. henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman ohjaamisen, työelämä-, verkosto- ja asiakkuusosaamisen, ohjausosaamisen sekä oman työn johtamisen ja kehittämisen.

Lainsäädännön ja laatuvaatimusten mukaan tarvittava osaaminen

Monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii ihmisiltä työssään moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa. Oleellista on löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen, ja pyrkiä kehittämään juuri niitä. (Hätönen 2004, 7.) Työtehtävät edellyttävät yhä enemmän laaja-alaisuutta sekä toimimista ryhmissä, projekteissa, verkostoissa ja asiakaskontakteissa. Joustamista ja muuntumista edellytetään lähes joka tehtävässä. (Piili 2006, 106, 107.)

Uudistunut lainsäädäntömme korostaa uutta osaamista. Tutkinnoissa, koulutuksessa ja niiden järjestämisessä tulee ottaa huomioon työ- ja elinkeinoelämän tarpeet. Tutkintoja ja koulutusta suunniteltaessa, järjestettäessä, arvioitaessa ja kehitettäessä sekä osaamistarpeita ennakoitaessa tulee tehdä yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. (L531/2017.)

Parasta Osaamista valtakunnallinen verkostohanke toteutti osaamistarveselvityksen, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa reformin toimeenpanon tarpeisiin ja tueksi. Osaamistarveselvityksistä tehtyjen analyysien tuloksena muodostui kuusi keskeistä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamistarvetta: 1) henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) ohjaaminen, 2) työelämä-, verkosto- ja asiakkuusosaaminen 3) ohjausosaaminen, 4) uudenlaiset oppimisen tavat ja mahdollisuudet 5) oman työn johtaminen ja kehittäminen 6) koulutuksen järjestäjän laadunhallinta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.) Nämä kuvatut osaamistarpeet koskevat koko opetushenkilöstöä ja siten myös työelämässä oppimista ohjaavia opettajia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön Parasta Palvelua -hanke on tuottanut materiaalia koulutusten järjestäjien käyttöön. Hanketyöryhmä on projektin aikana määritellyt työelämässä oppimista ohjaavien opettajien koulutus- ja oppisopimusosaamiselle tasot, joista alin taso pitää sisällään viisi eri osaamiskokonaisuutta 1) asiakas- ja yhteistyö- ja verkosto-osaaminen, 2) hallinnollinen osaaminen, 3) työelämäpedagoginen osaaminen, 4) työpaikalla järjestettävän koulutuksen vaihtoehtojen tunteminen sekä 5) työelämäntuntemus. (OKM 2021.)

Koulutuksen järjestäjän prosesseista nousseet osaamistarpeet

Oppilaitosten ja niiden toimijoiden toimintaa ohjaavat koulutusten järjestäjien strategiat ja prosessit, jotka perustuvat aiemmin mainituille ammatillisen koulutuksen lainsäädännölle sekä ammatillisen koulutuksen laatuvaatimuksille. Strategia-asiakirjoista sekä ydinprosessien kuvauksista on löydettävissä ja johdettavissa työtehtävissä tarvittavia osaamisia. Näin on myös työelämässä oppimista ohjaavan opettajan työtehtävän osalta. Lüksian prosesseissa keskeisiä työelämässä oppimisen ohjauksessa ovat 1) henkilökohtaistamisen prosessi, 2) työpaikalla järjestettävän koulutuksen – prosessi sekä 3) osaamisen osoittamisen ja arvioimisen -prosessi. Näissä ydinprosesseissa tarvitaan seuraavia osaamisia:

- työelämän tunteminen
- tutkinnon perusteiden tuntemus
- hoks-osaaminen
- vuorovaikutustaidot
- järjestelmäosaaminen
- lainsäädännön tuntemus
- ohjausosaaminen
- arviointiosaaminen
- prosessiosaaminen
- oman työn organisointitaidot
- markkinointiosaaminen
- yhteistyöosaaminen. (Matikainen 2022, 22–24.)

Ohjaavien opettajien ja työpaikkaohjaajien näkemysten mukainen osaamistarve

Työelämässä opiskelijan oppimista ohjaa yhteistyössä sekä koulutuksen järjestäjän edustaja että työelämän edustaja. Lainsäädännön, rahoittajan ohjausmateriaalin sekä oppilaitosten omien dokumenttien lisäksi osapuolien näkemykset tarvittavasta osaamisesta kertovat arjen käytännön tasolta osaamistarpeet. Osapuolten näkemyksen tarvittavasta osaamisesta vahvistavat sekä rahoittajan vaatimuksia ja kuvauksia että esimerkkiorganisaation prosesseista nousseita osaamisia. Ohjaavien opettajien aivoriihiyöskentelyssä syntyvän näkemysten mukaan tarvittavia osaamisia ovat: tutkinnon perusteiden tuntemus, henkilökohtaistamisosaaminen, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen, lainsäädännön osaaminen, työelämäntuntemus, verkosto-osaaminen ja kansainvälisen toiminnan osaaminen (Matikainen 2022, 26).

Vastaavasti osaamistarpeet työpaikkaohjaajien mukaan ovat; pedagogien osaaminen, hoks-osaaminen (henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma), opiskelijan valmiudet, opetussuunnitelmaosaaminen, erityisen opiskelijan tuki, vuorovaikutus, lainsäädäntöosaaminen, oppisopimusosaaminen, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen ja työelämäosaaminen. (Matikainen 2022, 28.) Eri lähteiden vertailu taulukossa 1.

Organisaation strategiasta ja ydinprosesseista nousseet osaamisvaatimukset	Työelämässä oppimista ohjaavien opettajien näkemys	Työpaikkaohjaajien näkemys työelämässä oppimista ohjaavan opettajan osaamisvaatimuksista
		<ul style="list-style-type: none"> pedagogien osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> hoks-osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> henkilökohtaistamisosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> hoks-osaaminen opiskelijan valmiudet erityisen opiskelijan tuki
<ul style="list-style-type: none"> vuorovaikutustaidot 		<ul style="list-style-type: none"> vuorovaikutus
<ul style="list-style-type: none"> järjestelmäosaaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön tuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> lainsäädäntöosaaminen oppisopimusosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> tutkinnon perusteiden hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> tutkinnon perusteiden tuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> opetussuunnitelmaosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> ohjausosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ohjausosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ohjausosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> arviointiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> arviointiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> arviointiosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> prosessiosaaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> oman työn organisointitaidot 		
<ul style="list-style-type: none"> markkinointiosaaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> yhteistyöosaaminen 		
	<ul style="list-style-type: none"> verkosto-osaaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> työelämän tunteminen 	<ul style="list-style-type: none"> työelämäntuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> työelämäosaaminen
	<ul style="list-style-type: none"> kansainvälisen toiminnan osaaminen 	

Taulukko 1. Aineistojen vertailu

Osaamistarpeiden synteesi

Tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusaineiston synteessin perusteella tunnistetut osaamistarpeet vahvistavat ja täydentävät toisiaan. Laaja-alaiseksi osaamiskokonaisuudeksi hahmottuu yksitoista erilaista osaamisaluetta, joita työelämässä oppimista ohjaava opettajan on työtehtävässä menestyäkseen hallittava.

Täysin yhtenevät osaamistarpeet organisaatiolta, opettajilta ja työpaikkaohjaajilta löytyivät lainsäädännön tuntemuksen, hoks-osaamisen, ohjausosaamisen, arviointiosaamisen sekä työelämän tuntemisen osalta. Nämä ovat keskeisiä osaamisia. Tutkinnonperusteiden tuntemus mainittiin

opettajien kuvauksissa. Vastaavuus löytyy työpaikkaohjaajien tuotoksesta termillä opetussuunnitelmaosaaminen. Tutkinnon perusteiden tuntemus on ehdottoman keskeistä osaamista niin opiskelijaa ohjatessa kuin työpaikkojen soveltuvuutta arvioitaessa. (Matikainen 2022, 29–30.)

Työpaikkaohjaajat mainitsivat myös opiskelijan valmiudet ja erityisen tuen. Nämäkin vastaavuudet löytyivät opettajien kuvauksista ”opiskelijan lähtötason tunteminen ennen työelämäjaksoa” ja ”opiskelijan erityisen tuen tarpeen ymmärrys”. Opettajat olivat nämä osaamiset sijoittaneet henkilökohtaistamisoaamiseksi, mikä onkin täysin oikea kohde. Myös työelämän edustajat henkilökohtaistamisen -termin jo tunnistavat ja ymmärtävät ja se heidän kuvauksistaan myös ilmeni. Tämä osaamistarve on uuden lainsäädännön keskeisiä asioita. Henkilökohtaistamisoaaminen on tehtävässä menestymisen yksi edellytys. (Matikainen 2022, 30.)

Työpaikkaohjaajat pitivät työelämäosaamista tärkeänä. Opettajien tuotoksessa vastaavuus löytyi työelämäntuntemuksena. Työelämässä oppimista ohjaavat opettajat nimesivät yhdeksi tärkeäksi osaamiseksi verkosto-osaamisen. Verkosto-osaamista kuvataan organisaation strategiassa termillä yhteistyöosaaminen ja on tehtävässä menestymisen kannalta keskeistä osaamista. Verkosto-osaaminen ja yhteistyöosaaminen ovat opinnäytetyön tekijän mielestä kuitenkin pidettävä erikseen tarkasteltavina ja mitattavina. Yhteistyöosaaminen on opettajan arjessa konkreettisesti yhteisten intressien ja tavoitteiden löytämistä ja määrittelyä työelämän edustajan kanssa sekä esimerkiksi opiskelijan työelämäjakson osalta yhteistä suunnittelua, yhteisohjausta ja yhdessä arviointia. Verkosto-osaaminen on kehittämisosaamista, joka pitää sisällään verkostojen tuntemisen, verkostoissa toimimisen ja yhteiskehittämisen verkostojen eri foorumeissa toimiessa. (Matikainen 2022, 30–31.)

Organisaation prosesseissa keskeistä on vuorovaikutustaidot. Myös työpaikkaohjaajat ja opettajat painottavat tätä osaamista. Vuorovaikutus on merkittävä taito ja keskeinen osaaminen ydinprosesseissa. Tämä taito tai sen puuttuminen näkyy kaikille prosessin osapuolille jokaisessa prosessissa. Osaamista tämän taidon osalta on myös mahdollista kehittää. (Matikainen 2022, 31.)

Prosessiosaaminen on työtehtävässä menestymisen edellytys. Opettajat sijoittivat prosessiosaamisen osaksi lainsäädäntöosaamista. Lainsäädäntöosaaminen on prosessien taustalla ja perustana eri osaamisille. Se määritellään tässä tutkimuksessa erilliseksi osaamiseksi. Prosessiosaaminen nimetään myös omaksi osaamisalueeksi, koska prosessit pitävät sisällään konkreettisia toimintaohjeita. Järjestelmäosaaminen korostuu organisaation sisäisissä prosesseissa ja liittyy näin ollen prosessiosaamiseen. Järjestelmä on vain yksi työkalu eri prosessien sisällöissä. (Matikainen 2022, 31–32.)

Opettajat mainitsivat tärkeänä osaamisena myös kansainvälisen toiminnan tuntemisen. Tähän ei vastaavuutta löydy organisaation prosesseista eikä työpaikkaohjaajien tuotoksesta. Työpaikkaohjaajien osalta tämä on ymmärrettävää kotimaisella kentällä ohjaajana toimiessa. Tämä ei ole tässä tutkimuksessa keskeinen osaaminen. Sitä ei ole myös mainittu organisaation osaamisena, koska työpaikalla järjestettävän koulutuksen -prosessi käytäntöineen ja toimineen on samanlainen oppimispaikan sijainnista riippumatta. (Matikainen 2022, 32.)

Opettajat kuvasivat myös muita, tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia tai vahvuuksia, jotka eivät sisälly jo nimettyihin osaamisiin. Hätönen (2004, 7) on myös todennut, että työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät enää ole riittäviä, vaan osaamiseen kohdistuu yhä monipuolisempia vaatimuksia. Myös Kupias ym. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 66) toteavat, että työssä tarvitaan hyvin monenlaista osaamista. Opettajilta kerätyn aineiston mukaan tilannetaju ja neuvottelutaidot ovat tärkeitä asiakkaiden kanssa toimiessa. Nämä sisältyvät vuorovaikutustaitoihin. Lisäksi mainitaan kokonaisuuden hallinta, joustavuus ja organisointitaidot. Opettajien työtehtävä on laaja ja vaatii paljon organisointia. Joustavuus taas on opettajan työhön liittyvää itsenä johtamista, jonka voi nähdä sisältyvän organisointitaitoihin. Organisointitaidot ovat niin merkittävässä roolissa onnistumisen kannalta, että niitä kannattaa työtehtävän osalta tarkastella. Ilman organisointitaitoja tehtävässä menestyminen ja asiakaslähtöisen palvelun toteuttaminen ei onnistu. (Matikainen 2022, 32.)

Osaamista määrittelevän tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusaineiston synteessin perusteella oppimista ohjaavan opettajan keskeisiä osaamisalueita ovat: lainsäädäntöosaaminen, tutkinnon perusteiden tuntemus, prosessiosaaminen, HOKS-osaaminen, ohjausosaaminen, arviointiosaaminen, työelämän tuntemus, verkosto-osaaminen, yhteistyötaidot, vuorovaikutustaidot sekä organisointitaidot.

Opettajien tehtävänä on tukea opiskelijoiden lisäksi työpaikkojen toimijoita opiskelijoiden ohjauksessa. Lisäksi tehtävänä on rakentaa yhteistä ymmärrystä oppimisen tavoitteista, oppimista tukevista keinoista sekä oppimisen arvioinnista. Oppilaitosten olisi hyvä tarkastella omia työnjaon ja työn organisoinnin käytäntöjään ja mahdollisesti myös ammatillisten opettajien työnkuvia, jotta työelämässä oppiminen edelleen kehittyy. Tämä liittyy läheisesti johtamiseen ja toimintatapojen yhteiseen kehittämiseen. (Pylväs 2018; Airila, Mattila-Holappa, Kurki & Nykänen 2019, 37–40.)

Työtehtäväkohtaiset osaamisvaatimukset ovat laajat. Niistä tulisi keskustella osana työn organisointia ja resursointia sekä osaamisen kehittämistä. Piilin (2016, 160) mukaan työhyvinvointiin

vaikuttaa mm. työn sisältö ja vaatimukset sekä hallinnan tunne. Hallinnan tunne on tärkeää ja se on kokemus siitä, miten voi omiin asioihin vaikuttaa. Vaikuttamiseen sisältyy omien taitojen ja osaamisen käyttömahdollisuus sekä vaikuttaminen työyhteisöön. Työn hallinnalla on yhteys tyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työsuoritukseen ja työmotivaatioon, vähäisiin poissaoloihin sekä vähäiseen halukkuuteen vaihtaa työpaikka. Osaamiseen ja sen kehittämiseen voidaan organisaation tasolla vaikuttaa. (Piili 2006, 160–161.)

Reformin mukaisen osaamisen ja osaamisen johtamisen haasteena voivat olla opettajien vanha-kantaiset, koulukeskeiset ajattelu- ja toimintamallit (Paaso 2015; Karusaari 2020, 38). Ammatillisen koulutuksen muutosten keskellä opettajuus on muuttunut. Ohjaavien opettajien kehittyminen uuteen rooliin ja uusiin vaatimuksiin vaatii osaamisen kehittämisen perustaksi osaamistarpeiden tiedostamista sekä yhteisten keskustelujen lisäksi oman toiminnan kriittistä arviointia.

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Kilpailuetu saavutetaan erikoistumisella sekä taidoilla ja näiden lähteenä on oppimisen mahdollisuus sekä tiedon ja osaamisen käyttö. (Hätönen 2003, 7.) Näin ollen koulutusten järjestäjien arjessa ei päätöksien eikä yhteisten keskustelujen osalta saa näitä laajoja osaamisvaatimuksia sivuuttaa. Osaamisvaatimusten tarkastelulla, osaamisella ja sen kehittämällä on koulutusten järjestäjien arjessa suuri merkitys. Vaikutukset ulottuvat aina laadukkaasta palvelusta ja työhyvinvoinnista koko organisaation julkisuuskuvaan ja menestykseen.

Lähteet

Airila, A., Mattila-Holappa, P., Kurki, A.-L., & Nykänen, M. (2019). Työelämässä oppiminen, ohjaus ja oppilaitosyhteistyö työpaikkojen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 21(2), 24–41. Viitattu 25.3.2022 <https://journal.fi/akakk/article/view/86932/45844>

Hätönen, H. (2004). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karusaari, R. (2020). Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

L 531/2018. Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531. Viitattu 25.3.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531#Lidp445166992>

Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Strategisen kehittämislinjaukset vuoteen 2025. Viitattu 25.3.2022 <http://intra.luksia.fi/johtaminen/kehittamislinjaukset/Sivut/default.aspx> tai <https://www.luksia.fi/tietoa-luksiasta/luksiasta/>

Matikainen, T. (2022). Osaamiskartoituksella osaaminen ja kehittämiskohteet näkyväksi. Työelämässä oppimista ohjaavan opettajan osaaminen Luksiassa. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin Ammattikorkeakoulu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammatillisen koulutuksen reformin tukiohjelma. Viitattu 10.4.2021. <https://minedu.fi/tukiohjelma> ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 26.4.2021 <https://minedu.fi/amisreformi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2020). Parasta hankkeiden viestintäkanavat ja materiaalit. Viitattu 7.11.2021. <https://trello.com/b/wsHJryxf/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-oppimisen-tietopankki>

Paaso, A. (2015). Tulevaisuuden ammatillisen opettajan osaamisen ja tiedon tarpeet. Viitattu 25.3.2022 <file:///C:/Users/terhi.matikainen/Downloads/102546-Artikkelin%20teksti-183605-1-10-20210208.pdf>

Parasta Palvelua. (2020). Uudistutaan yhdessä. Työelämässä oppimisen uudet mahdollisuudet 9.1.2020. Viitattu 26.4.2021 <https://trello.com/c/diQ8SYZU/46-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-oppimisen-uudet-mahdollisuudet>

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanom Oy.

Pylväs, L. (2018). Työelämäyhteistyön haasteet ja mahdollisuudet ammatillisessa koulutuksessa. Saatavilla 25.3.2022 [file:///C:/Users/terhi.matikainen/Downloads/kikoskin,+Page_53-57_e-Erika_2_2018_\(Optimized\).pdf](file:///C:/Users/terhi.matikainen/Downloads/kikoskin,+Page_53-57_e-Erika_2_2018_(Optimized).pdf)

3.2 Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Mäkelä, Heidi, Tiedolla johtaminen ja kehittäminen (Tradenomi yamk) -opiskelija, viestintäasiantuntija, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
Heikkinen, Eija, TtT, Koulutusjohtaja KAMK Master School

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi myös toimintatapoja on uudistettava. Alalla tarvitaan sekä tehokasta asiajohtamista että monitahoista johtajuutta, ja tämä pätee myös yhteiskehittämistoimintaan. Yhteiskehittämistä vahvistavalla johtajuudella on suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta: osaaminen moninaisen yhteistyön johtamisessa mahdollistaa uuden oppimista ja kehittämistä yhdessä.

Yhteiskehittämisen johtamisesta sekä sitä tukevasta johtajuudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa on varsin vähäisesti tutkittua tietoa, joten oli tarkoituksenmukaista selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimus toteutettiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen yhteiskehittämistoimintaa varten. Alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli on luotu hyvinvointialueen tarvelähtöistä kehittämistä varten ja sen avulla osallistuminen palvelujen kehittämiseen on mahdollistettu kaikille sosiaali- ja terveydenhuollon sidosryhmille. Yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen ja tuloksellisuuden varmistaa sitä tukeva johtamismalli.

Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen toteutuu, kun se on pitkäjänteistä ja ihmisläheistä. Tämän saavuttamisessa systeeminen ajattelu antaa uudenlaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä johtamisen toteuttamiseen. Nämä laajat kokonaisuudet yhdistyvät vahvasti valmentavassa johtajuudessa, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan yhteiskehittämisen johtamiselle.

Johdanto

Koska yhteiskehittäminen vaatii toimivaa yhteistyötä ja taidokasta vuorovaikutusta useiden osapuolten välillä, voidaan sen johtaminen kokea haastavana (Hyrkäs, Lunkka, Reponen & Suhonen 2022, 71). Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten yhteiskehittämistä tulisi johtaa sekä millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisessä voitaisiin hyödyntää. Kaikki Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtajat ja esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa alueellisen yhteiskehittämistoiminnan johtamisessa.

minnan onnistumisessa ja toteuttamisessa, jonka vuoksi kaikilla tulisi olla yhtenäinen tieto toimintaa tukevasta ja vahvistavasta johtamistavasta. Näin ollen alueellisella toiminnalla olisi entistä paremmat edellytykset onnistua parhaalla mahdollisella tavalla.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämis-toiminnan onnistumisen kannalta. Lisäksi esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä johtopäätökset selkeästi havainnollistettuina. Artikkelin tavoitteena on pohtia yhteiskehittämisen ja siihen liittyvän johtajuuden merkitystä kompleksisessa toimintaympäristössä kuten sotessa, sekä sitä, miten johtajat ja esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa yhteiskehittämistoiminnan onnistumiseen.

Yhteiskehittäminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Yhteiskehittäminen on määritelty kehittämistoiminnaksi, jossa uusia ratkaisuja tuotetaan ihmisten kanssa, ei heitä varten (Bason 2010, 8). Siinä korostuu yhdessä tekeminen ja oppiminen, eri sidosryhmien osallistaminen ja tasavertainen osallistuminen omista lähtökohdista käsin (Toikko & Rantanen 2009, 91). Käsitteenä osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä (Tuulaniemi 2015, 105). Jalonen (2019, 305) korostaa, että yhteiskehittäminen luo mahdollisuuksia vaikuttamiselle ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Siinä pyritään muodostamaan dialogi eri toimijoiden kesken ja jokainen rikastuttaa keskustelua omilla kokemuksillaan.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla palvelujen kehittäminen vaatii paljon osaamista, vahvaa sitoutumista, vuorovaikutteisuutta sekä useiden eri osajien huomioimista. Asiakasnäkökulman lisäksi tarvitaan myös muiden sidosryhmien näkemyksiä. Keskeisiä asiantuntijoita ovat alan ammattilaiset, tutkimus- ja opetustoimijat, järjestöt, yhdistykset sekä yritysten edustajat. Jokainen toimijaryhmä tuo arvokasta tietoa ja monipuolista näkemystä sote-palvelujen kehittämiseen. (POPsoite n.d.)

Soten muuttuvassa toimintaympäristössä yhteiskehittäminen antaa mahdollisuuden avoimelle yhteistyölle, jonka kautta kehittämistarpeiden havaitseminen on aiempaa ketterämpää. Yhteiskehittämisen avulla on myös mahdollista reagoida jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin nopeammin. (Hiltunen 2017, 22.) Jalosen (2019, 307) mukaan yhteiskehittämisen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa ja sitä kautta lisähyötyä palvelujen käyttäjille.

Johtajuuden merkitys yhteiskehittämisessä

Johtaminen on paitsi tavoitteellista toimintaa, myös vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä. Johtaminen määritellään kirjallisuudessa usein kahteen ulottuvuuteen; tehtäväsuuntautuneeseen, älyä hyödyntävään asioiden johtamiseen (management) ja tunneälykompetenssia hyödyntävään, ihmissuuntautuneeseen vuorovaikutukselliseen johtamiseen (leadership) (Kolari 2010, 15; Viitala 2008, 296). Johtajuuden kulmakiviä ovat kyky kuunnella, kunnioittaa ja huolehtia toisista, sekä kannustaminen, suunnan näyttäminen ja inspiroiminen. Johtajuutta tarvitaan, jotta organisaatioita viedään oikeaan suuntaan, oikeaan aikaan ja oikealla nopeudella. (Kolari 2010, 34–35.)

Yhteiskehittämisen periaatteena on, että jokainen osallistuja on aidosti mukana tasa-arvoisena toimijana. Tarvitaan vahvaa johtajuutta, jotta tämä toteutuu. Esihenkilöiltä vaaditaan innostamista, kannustamista ja tukea, jotta työntekijät lähtevät mukaan kehittämistyöhön. Johtamisen tulisi yhteiskehittämisen näkökulmasta olla ennen kaikkea jokaisen toimijan huomioonottavaa sekä vuorovaikutuksellista. Lisäksi henkilöstöä tukeva ja voimaannuttava johtaminen luo vankan pohjan kehittämismyönteisyydelle. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 270; Viitala 2008, 309.)

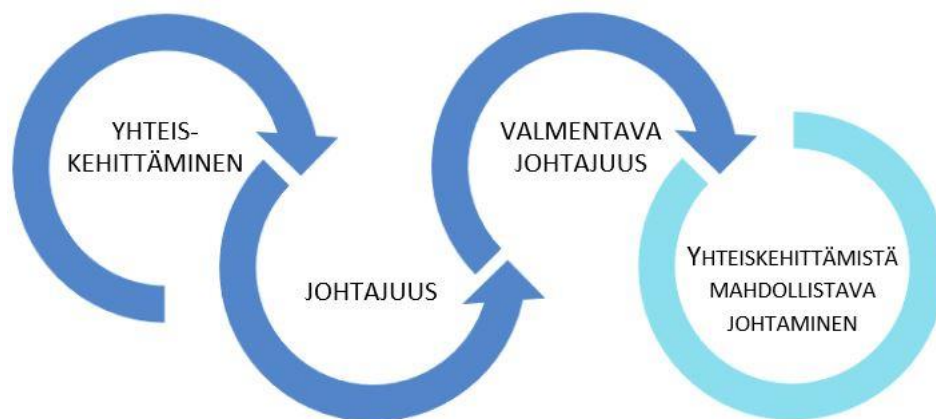
Valmentavasta johtajuudesta tukea yhteiskehittämiseen

Transformationaliseen johtamistyyliin perustuvan valmentavan johtajuuden keskeisiä piirteitä ovat osallistaminen, ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä, avoin kommunikaatio sekä esihenkilön omalla esimerkillä johtaminen. (Bass 1990, 21; Ristikangas & Ristikangas 2019, 12–15; Viitala & Jylhä 2019, 250–251.) ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2019, 43.)

Yhteiskehittämisessä ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat keskiössä. Kuten Jalonen (2019, 310) toteaa, ei yhteiskehittäminen onnistu ilman vuorovaikutusta. Koska valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, on sen ytimessä kiinnostus, kysyminen, innostaminen ja haastaminen. Nämä valmentamisen ydintaidot saavat aikaan vuorovaikutuksen, jolla pyritään yhteisiin tavoitteisiin. (Soback 2021, 9–10; Ristikangas & Ristikangas 2019, 15–16.)

Sama pätee yhteiskehittämistoiminnassa: se on yhteisiin päämääriin pyrkimistä ja sen onnistuminen vaatii toimivaa dialogia osapuolten välillä. Sekä Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry ja Hytönen (2007, 264) että Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth ja Ristikangas (2021, 129) toteavat, että yhdessä tekemällä ja kehittämällä on mahdollista päästä parempiin tuloksiin kuin yksilötasolla. Valmentavassa johtajuudessa jokaisen yksilöllistä osaamista kunnioitetaan mutta yhdessä tekemistä arvostetaan entistä enemmän: yksilöt saavat kollegiaalista tukea, onnistumiset nostetaan esille ja haasteista opitaan yhdessä (Ristikangas & Ristikangas 2019, 270).

Opinnäytetyön teoriaviitekehys koostui yhteiskehittämisestä, johtajuudesta sekä valmentavasta johtajuudesta. Kun nämä laajat käsitteet yhdistettiin, päästiin perusteltuun näkemykseen johtamisesta, joka mahdollistaa yhteiskehittämistä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

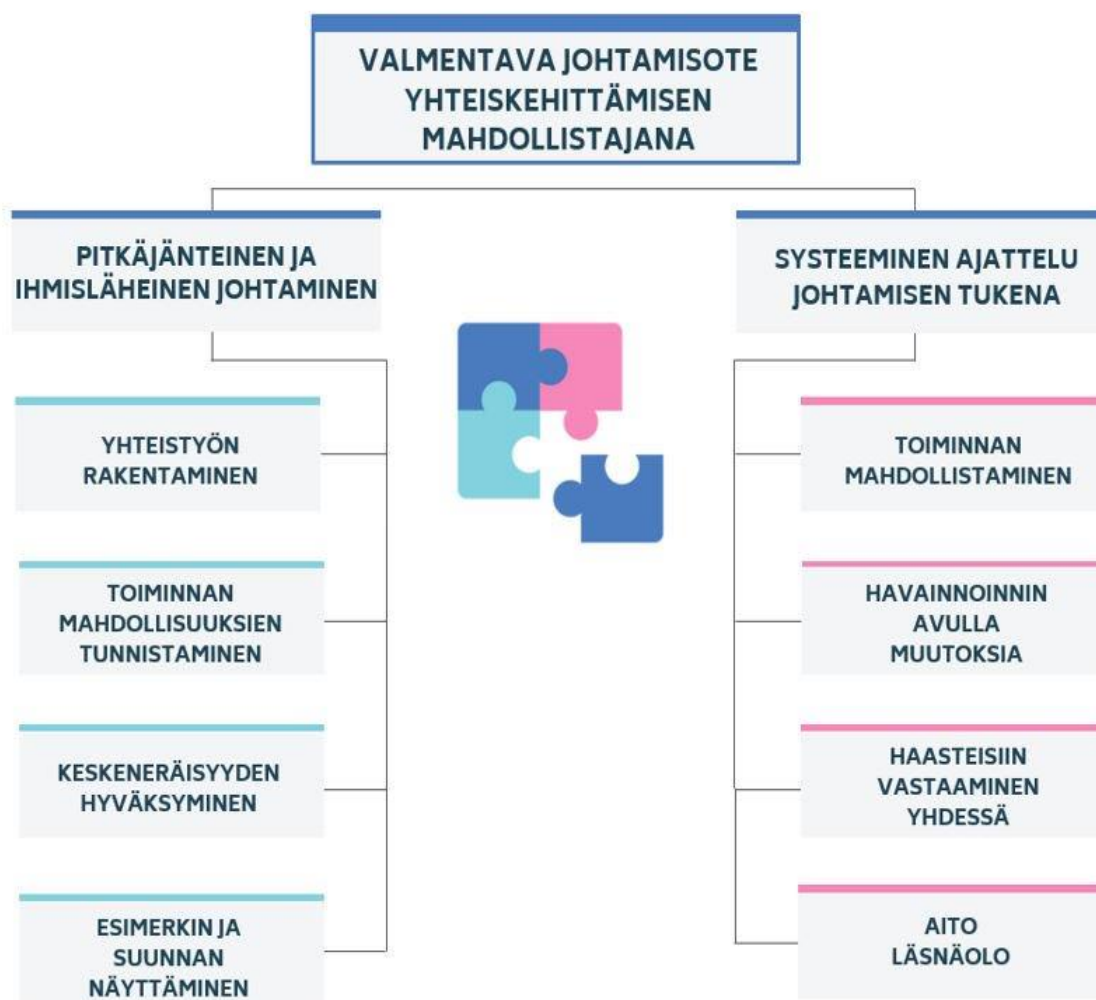
Yhteiskehittämisen johtaminen

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen toteutuu, mikäli se on pitkäjänteistä ja ihmisläheistä. Tämän saavuttamisessa systeeminen ajattelu antaa uudenlaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä johtamisen toteuttamiseen sekä auttaa laajemman kokonaiskuvan hahmottamisessa, kun toimitaan kompleksisessa toimintaympäristössä. (Ristikangas ym. 2021, 37–39.) Nämä kokonaisuudet yhdistyvät vahvasti valmentavassa johtajuudessa.

Tarve yhteiskehittämisen johtamiselle Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on tunnistettu. Lisäksi tietämys siitä, millainen johtaminen mahdollistaa yhteiskehittämistä parhaiten, helpottaa sen johtamista kaikilla operatiivisilla tasoilla. Hyvinvointialueen esihenkilöiden ja johtajien tulisi kiinnittää huomiota oman osaamisensa vahvistamiseen yhteiskehittämisestä kokonaisuutena.

Tämä parantaisi toiminnan mahdollisuuksien tunnistamista, vuorovaikutuksellisen yhteistyön vahvistamista sekä oman esimerkin avulla johtamista.

Lisäksi esihenkilöiden ja johtajien tulisi nähdä ja hyödyntää moninainen osaaminen, jota Pohjois-Pohjanmaan alueen sidosryhmillä on tarjota sote-palvelujen kehittämiseen. Tarvitaan inhimillistä johtamista ja selkeää ymmärrystä siitä, mitä on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Aito läsnäolo on yksi ensimmäisistä, ja tärkeimmistä, askeleista kohti yhteisiä onnistumisia. Kuva 2 havainnollistaa tutkimuksen pääteemat ja siinä esitetään yhteiskehittämistä tukeva johtamismalli.



Kuva 2. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Valmentava johtamisote luo mahdollisuudet kaikkia sidosryhmiä huomioivalle toiminnalle. Valmentavaa johtajuutta soveltava esihenkilö luo arjessa turvallisen tilan yhteiselle pohdinnalle, aktivoi ajattelua kysellen ja kuunnellen eli toimii vuorovaikutuksen rakentajana, myös omia ajatuksia esittäen. Valmentava johtaja haluaa aidosti nähdä, että jokaisen potentiaali pääsee käyttöön kokonaisuuden hyväksi.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtajille sekä esihenkilöille keinoja tehdä yhteiskehittämisestä entistä osallistavampaa ja uutta mahdollistavaa. Oikeanlaisella johtajuudella tämä on mahdollista toteuttaa. Valmentavalla otteella jokainen johtamisasemassa oleva henkilö voi oikeita menetelmiä hyödyntämällä saada aikaan yhteisöllisyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tämä johtaa korkeampaan motivaatiotasoon, toimintaan sitoutumiseen, hyvinvoiviin ihmisiin sekä lopulta parempiin tuloksiin.

Lähteet

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation. Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press, UK.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* (Winter), 19–31.

Hiltunen, P. (2017). *Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun*. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke.

Hyrkäs, P., Lunkka, N., Reponen, J. & Suhonen, M. (2022). Factors enabling innovation activities: combining perspectives of personnel and management of a public university hospital. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 31 (1), 70–90.

Jalonen, H. (2019). *Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea?* Hallinnon tutkimus, Vol. 38 (4), 305–311.

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

POPsoite. (n.d.). *Osallistu Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen palveluiden kehittämiseen*. Viitattu 28.11.2022 <https://yhteiskehittaminen.popsote.fi/>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2019). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon kehittämiseen. Helsinki: Basam Books.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuulaniemi, J. (2015). Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.). Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Raportti 4/2015. THL, Helsinki, 103–117.

Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. (2007). Verkostoissa oppiminen. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 258–286.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

3.3 Moniammatillista toimintatapaa oppimassa

Ojalehto Sari, Sairaanhoitaja (YAMK)

Moisanen, Kirsi, YTT, yliopettaja, KAMK Master School

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö haastaa myös moniammatillista ja sujuvaa eri asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. Työelämän moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat yhteinen ongelmanratkaisukyky, työn kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen. Moniammatillista toimintatapaa pyritään oppimaan ja edistämään jo eri ammattilaisten koulutusten aikana. Työelämässä moniammatillisen toimintatavan tulisi perustua organisaation strategiaan ja moniammatillisuutta tulisi koordinoida ja johtaa. Moniammatillisen toimintatavan juurtumista voidaan edistää oppivan organisaation toimintatavan avulla. Oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista, jossa jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön on mahdollista oppia ja kehittyä. Moniammatillisella toimintatavalla edistetään parhaimmillaan palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Moniammatillisen työskentelyn sujuvuuteen vaikuttavat tiimiin kuuluvien henkilöiden asenteet ja totutut toimintatavat, toisen asiantuntijan työn tunteminen, toimintaympäristön haasteellisuus sekä se, miten yhteinen tietämys asiantuntijoiden välillä muodostetaan ja miten yhteistyötä kehitetään. Moniammatillista toimintatapaa ei opita hetkessä, vaan sille on annettava aikaa ja sitä on kehitettävä systemaattisesti.

Kohti moniammatillista yhteistyötä

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on kompleksinen. Kaikki sen sisällä olevat ihmiset ovat muuttuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja organisaation tapahtumat muokkaavat niiden toimintaa (Braithwaite, Ellis, Churruca, Long, Hibbert & Clay-Williams 2021, 376). Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelee eri alan ammattilaisia ja asiantuntijoita, jolloin merkityksellistä asiakkaan parhaan mahdollisen hoidon ja palvelun toteutumiseksi on sujuva yhteistyö eri toimijoiden välillä (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019, 15). Moniammatillisuuden toteutumisen esteenä tai haasteena voi kuitenkin olla sosiaali- ja terveyspalveluiden tehtävissä toimivien ammattilaisten professioreviirit tai ammattiryhmien erikoistuminen ja hierarkkiset rajapinnat (Niiranen 2016, 301).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa käydäänkin keskustelua rajapintatyöskentelystä tai yhdyspintatyöskentelystä eli siitä alueesta, mikä jää eri ammattilaisten työtehtävien välimaastoon. Raja- tai yhdyspinnalla tarkoitetaan erityisesti kahden tai useamman organisaation välistä toiminnallista raja- tai yhdyspintaa, jolloin asiakas tai informaatio liikkuu kahden eri toimijan välillä. Yhdyspinnalla korostetaan yhteisen toiminnan merkitystä. Rajapinta muuttuu yhdyspinnaksi aidosti silloin, kun eri toimijoiden välinen yhteistyö toimii. Yhdyspinnalla tarvitaan toimijoiden yhteistä tahtotilaa sekä yhteisesti sovittuja menettelytapoja ja pelisääntöjä. (Laasonen, Manu & Koivisto ym. 2019, 4.) Tutkimusten mukaan rajapinnat mahdollistavat otollisen ympäristön moniammatillisen yhteistyön oppimisprosessin käynnistymiselle, koska rajapinnoilla asiantuntijat voivat tarkastella toimintaansa sekä yhteistyötä edistäviä ja heikentäviä tekijöitä (Nykänen, Karjalainen, Vuorio & Pöyliö 2007, 208–209; Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, 12).

Moniammatillisuuden kehittämisen lähtökohdat on usein sisällytetty esimerkiksi korkeakoulujen tutkimus- ja opetusstrategiaan, jossa korostetaan monitieteisyyttä ja edistetään moniammatillista osaamista. Valmiudet moniammatilliseen osaamiseen luodaan jo opiskeluaikana ja eri alojen opiskelijoita pyritään valmentamaan toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. (Mönkkönen, Kekoni, Jaakola, Profiam Sosiaalipalvelut Oy:n henkilöstö & Pehkonen 2019, 112.) Tutkimusten mukaan oppivan organisaation malli tarjoaa työyhteisöihin sopivan viitekehyksen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi, koska oppiva organisaatio pyrkii jatkuvaan oppimiseen ja joustavuuteen toiminnassaan (Isoherranen 2012, 26, 29). Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, mitä on moniammatillinen yhteistyö ja miten oppiva organisaatio edistää moniammatillista toimintatapaa. Artikkelin tavoitteena on selkiyttää moniammatillisuuden ja oppivan organisaation välistä yhteyttä.

Monialainen ja moniammatillinen yhteistyö

Monialainen yhteistyöllä tarkoitetaan eri hallinnon- ja tieteenalojen yhteen kokoavaa ja niiden rajat ylittävää toimintaa. Monialainen työyhteisö koostuu esimerkiksi eri koulutusalojen ja ammattiryhmien asiantuntijoista, opiskelijoista, yhteistyökumppaneista ja asiakkaista. (Nykänen 2010, 58–59; Pukkila, Helander & Laitila 2015.) Moniammatillisuus ymmärretään käsitteenä suppeampana. Sillä tarkoitetaan yhden tai useamman hallinnonalan välistä yhteistyötä yhden organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välisissä verkostoissa (Koskela 2013, 17; Nykänen 2010, 58–59).

Moniammatillista yhteistyötä koskevat säännökset on kirjattu mm. Sosiaalihuoltolakiin (1301/2014) ja Terveydenhuoltolakiin (1326/2010). Laissa veloitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tarjoavia tahoja monialaiseen yhteistyöhön asiakkaan edun mukaisesti. Asiakslähtöisten palvelujen edellytyksenä on, että asiakkaan ongelmia kyetään ratkaisemaan nopeasti ja asiantuntevasti, asiakas saatetaan hänelle tarkoituksenmukaiseen palveluun tai asiakkaan asioissa käynnistetään neuvottelut eri yhteistyötahojen kanssa (Niemelä & Kivipelto 2019, 13–15).

Moniammatillinen yhteistyö selkiyttää työnjakoa ja kohdentaa resursseja järkevästi, jolloin vältetään esimerkiksi päällekkäiseltä työltä. Parhaimmillaan monialainen yhteistyö lisää asiakastyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja edistää työyhteisön ilmapiiriä. Moniammatillisuudella tarkoitetaan erilaisia asioita ja toimintatapoja, jossa eri asiantuntijat toimivat rinnakkain tai asiantuntijuuden rajat ylittävästi tai siten, että asiantuntijoiden osaaminen yhdistetään (Mönkkönen & Niiranen 2021, 55). Moniammatillisuus muodostuu erilaisuuden kunnioittamisesta, motivaatiosta, yhteisöllisen oppimisen mahdollisuudesta, moniammatillisen pätevyyden oppimisesta sekä ohjauksesta ja arvioinnista (Katajamäki 2010, 6). Moniammatillinen yhteistyö vaatii vuorovaikutusosaamista, toisen ammattiryhmän työn tuntemista, luottamusta ja selkeää viestintää. Yhteistyön avulla ratkaistaan asiakkaan ongelmia, jotka voivat olla liian haastavia yksittäisen ammattiryhmän näkökulmasta tai erillisesti työskennellen (Sandström, Keski-Turunen, Hassila, Aunola & Alahuhta 2018).

Suomessa moniammatillisuus on yhteistoimintaa, dialogisuutta, moniäänisyyttä ja yhteistä tiedon muodostamista (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019, 15–16). Moniammatillisen yhteistyön ulottuvuuksia ovat asiakaslähtöisyys, tiedon ja näkökulmien yhteen kokoaminen, vuorovaikutteisuus, roolien ja rajojen muutokset sekä verkostojen huomioon ottaminen (Isoherranen 2008, 35). Moniammatillisessa toiminnassa asiakas esimerkiksi osallistuu oman hoitosuunnitelmansa laatimiseen, sitoutuu suunnitelmaan ja asiakas tietää kuka koordinoi ja vastaa hänen hoitoprosessistaan. Moniammatillinen toiminta on asiakaslähtöistä ja, kun organisaation strategiat pohjautuvat asiakaslähtöiseen toimintatapaan, on työntekijän helppo mieltää oma roolinsa asiakaslähtöisessä toiminnassa (Selin & Selin 2013, 96). Moniammatillisen työn kehittämisen lähtökohtana on, että asiakkaat saavat hyvää palvelua ammattilaisten tehdessä tiivistä yhteistyötä. Asiakaslähtöisyyden keskeisiä arvolähtökohtia ovat asiakkaan itsemääräämisoikeus, osallistuminen, tasavertainen vuorovaikutus ja tiedonsaanti, joiden perustana on ihmisarvon kunnioittaminen. (Mönkkönen ym. 2019, 90.) Jotta moniammatillinen yhteistyö on joustavaa, tehokasta ja

asiakaslähtöistä toimintaa, se edellyttää muun muassa moniammatilliseen yhteistyöhön osallistujien ammattiroolien ja vastuiden selkeitä määrittäyksiä. Yhteistyössä roolien ja vastuiden kehittäminen ja arvioiminen ovat jatkuvaa. Kehittämistyöhön osallistuvilla on oltava mahdollisuus ja oikeus tehdä kehitystyötä, jotta moniammatillisesta yhteistyöstä saadaan asiakaslähtöinen ja toimiva kokonaisuus. (Isoherranen 2012, 151.) Moniammatillista osaamista voidaan edistää oppivan organisaation mallin avulla.

Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation lähtökohtana on, että kaikki yksilöt voivat oppia (Ojala 2000; Saka-Helmhout 2010). Oppiva organisaatio määriteltiin yhteiseksi, joka on valmis kehittämään ja muuttamaan toimintatapojaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti (Hagman 2015, 6). Oppivaa organisaatiota kuvaavia malleja ja teorioita on kehitelty runsaasti. Yksi sosiaali- ja terveydenhuoltoon sopiva malli on Sengen (1990; Senge, Ross, Kleiner, Roberts & Smith 1999) malli, jossa tarjotaan käytännön kehittämistyökaluja moniammatilliselle tiimityölle. Mallissa korostuu systeeminen ajattelutapa, yhteinen visio, tiimiksi oppiminen sekä itsensä jatkuva kehittäminen, joka tapahtuu omien mentaalisten mallien tunnistamisen kautta. Mentaaliset mallit voivat sisältää esimerkiksi henkilön asenteita, joilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia tiimityön edistämiseen. Ross (1999) on kehittänyt Sengen (1990) oppivan organisaation mallia luovasta dialogista ja Ross korostaa, että tiimeissä tulisi opetella dialogisia taitoja eli olisi opeteltava taitavaa keskustelemista (Isoherranen 2012).

Oppimismyönteisissä ja jatkuvasti kehittyvissä organisaatioissa edistetään myös yksilöiden oppimista. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaativat henkilöstöltä uusien toimintatapojen osaamista ja kehittämisen työkaluja. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on viimeisen vuosikymmenen aikana tehty uudistustyötä, jonka tarkoituksena on integroida erilaisia palveluja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi kuten tulevaisuuden sote-keskuksiksi. Tämä edellyttää monialaista yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Organisaatiosta voidaan puhua käsitteellä oppiva organisaatio, kun kaikilla organisaation työntekijöillä on selkeä ja yhteinen ymmärrys organisaation toiminta-ajatuksista, perustehtävästä ja asiakasohjautuvuudesta. Oppiva organisaatio perustuu organisaation strategiaan ja oppivan organisaation kehittäminen vaatii strategian ymmärtämistä (Grieves 2008). Oppiva organisaatio edistää henkilöstön oppimista ja kehittymistä (Laine 2007). Yksi tärkeimmistä oppivan organisaatio-

tion hyödyistä on kyky vastata nopeasti organisaation tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin (Simpson 2002). Oppivassa organisaatiossa edistetään vastuun jakamisen avulla henkilöiden sitoutumista ja aloitteellisuutta ja pyritään lisäämään tehokkaasti sisäistä viestintää (Hagman 2015, 32). Organisaatiolla on oltava jatkuva valmius uudistua ja hankkia esimerkiksi uutta osaamista. Uudistusta tukevia prosesseja ovat mm. strategiaprosessi sekä tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen (Kaplan 1998; Hagman 2015, 33). Oppivassa organisaatiossa vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa ja eri toimintayksiköt ja ammattiryhmät toimivat tehokkaasti yhteistyössä. Oppivassa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettu ja hierarkia on matalaa. Organisaation strategisessa kehittämistyössä huomioidaan oppivan organisaation suunnittelu ja toteutus. (Hagman 2015, 33.) Oppivassa organisaatiossa työntekijöiden osaamista kehitetään systemaattisesti ja organisaation osaaminen kehittyy yksilöiden oppimisen kautta (Engeström 2007). Osaamisen kautta voidaan vahvistaa mm. koko organisaation kilpailukykyä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja niiden järjestäminen ovat olleet pitkään uudistamisen kohteena. Työelämän muutokset pakottavat esihenkilöiden ja henkilöstön tekemään jatkuvaa oman osaamisen arviointia suhteessa organisaation visioon, strategioihin sekä tavoitteisiin (Ahokallio-Leppälä 2016, 21). Työntekijällä pitäisi olla ongelmanratkaisutaitoa, itseohjautuvuutta, kokonaisuusien hallinta kykyä, oppimiskykyä ja luovuutta (Leveälahti, Nieminen, Nyyssölä, Suominen, Kotipelto 2019, 28). Muutoksessa menestyminen edellyttää koko organisaatiolta entistä tiiviimpää yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa (Ahokallio-Leppälä 2016, 22). Asiakkaiden kanssa toimimisessa tarvitaan työelämävalmiuksia kuten asiakasosaamista, johon liittyvät vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot, monikulttuurisuus, kyky kuunnella ja tehdä johtopäätöksiä (Sivonen & Pouri 2014, 21). Haasteena on löytää keinot jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen yhteistyöhön organisaation sisällä olevien ja ulkopuolelta löytyvien osaajien kanssa (Viitala 2014). On tärkeää pohtia, miten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa oppivan organisaation strategiaprosessissa edistetään moniammatillista toimintatapaa.

Moniammatillinen toimintatapa on yhteistyötä

Moniammatillisuus on professionaalisuutta ja asiantuntijuuden kehittyminen tapahtuu sosiaalisessa yhteisössä, yhteisöllisissä prosesseissa ja reflektiivisessä vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa (Hakkarainen & Paavola 2006, 236; Pärnä 2012, 47). Moniammatillisessa yhteistyössä eri koulutuksen saaneet, eri ammattinimikkeillä ja taustoilla tulevat työntekijät tuovat työskentelyyn oman erityisosaamisensa ja tietonsa ja kykenevät tekemään joustavaa yhteistyötä asiakkaan par-

haaksi (Pärnä 2012). Moniammatillisen tiimiin kuuluvilta henkilöiltä edellytetään erilaista asiantuntijuutta ylläpitävää osaamista, menetelmiä ja strategioita. Asiantuntija tuo tiimiin oman näkemyksensä muiden tiimiläisten arvioitavaksi ja syntyy asiantuntijoiden välistä vuoropuhelua. (Hagman 2015,10.) Toimivan vuorovaikutuksen lisäksi moniammatillisessa työryhmässä on oltava riittävästi osaamista ja asiantuntijatietoutta tai sitä on haettava työryhmän ulkopuolelta. Moniammatillisen työryhmän asiantuntijoiden tulee olla tietoisia omasta roolistaan ja siitä, mitä työryhmässä tehdään ja millä tavalla (Kontio 2010, 9).

Moniammatillinen toimintatapa johdetaan organisaation strategiasta ja on oltava rohkeutta uudistaa rakenteita ja toimintatapoja. Johdon on käytävä tiivistä vuoropuhelua muutoksen toteuttajien kanssa. Koulutus on välttämätöntä moniammatillisen toimintatavan edistämiseksi. Koulutuksen avulla opitaan moniammatilliseen toimintatapaan liittyvät käsitteet, merkitykset ja viitekehys. Viitekehys tukee asiantuntijuuden roolirajojen ylitystä ja auttaa ymmärtämään toisen asiantuntijuutta ja roolirajoja. Koulutuksessa voidaan oppia myös taitavaa keskustelua ja päätöksentekotaitoa. (Isoherranen 2012, 151.)

Moniammatillisuutta voidaan edistää tarkastelemalla moniammatillisuutta edistävää neljää tekijää. *Asenteellisessa rajojen ylityksessä* jaetaan osaamista, ylitetään ammattirajoja ja totuttuja toimintatapoja arvioidaan kriittisesti. *Kulttuuristen rajojen ylitys* tarkoittaa, että toimintatapoja ja erilaisia työtapoja sovitetaan yhteen, löydetään yhteinen kieli ja jaettu asiantuntijarajapinta. *Rakenteellinen rajojen ylitys* tarkoittaa, että tunnustetaan toimintaympäristön haasteellisuus, tunnustetaan integraation eri muodot ja hallitaan monikanavaista tietoa. *Asiantuntijuuteen liittyvien rajojen ylitys* vaatii kehittämisosaamista, asiantuntijuuksien hyödyntämistä ja yhteisen tietämyksen rakentamista. (Mönkkönen ym. 2019.) Moniammatillista työskentelyä edistäviä tekijöitä ovat luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri, asiantuntijuuden rajojen tunnistaminen sekä niiden ylittäminen sekä yhteinen keskustelu eli reflektio työntekijöiden välillä. Moniammatillinen työskentely edellyttää työntekijän myönteistä asennetta tiimityötä kohtaan ja moniammatillista yhteistyötä on koordinoitava ja sille on asetettava tavoitteet. (Mönkkönen ym. 2019, 138.) Asiakaslähtöinen, joustava ja tehokas moniammatillinen yhteistyö edellyttää muun muassa moniammatilliseen yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden ammattiroolien ja vastuiden selkeitä määrittelyksiä. Moniammatillisessa yhteistyössä roolien ja vastuiden kehittäminen ja arvioiminen ovat jatkuvaa, eikä tämä tapahdu hetkessä. Kehittämistyöhön osallistuvilla on oltava mahdollisuus ja oikeus tehdä kehitystyötä, jotta yhteistyöstä saadaan asiakaslähtöinen ja toimiva kokonaisuus. (Isoherranen 2012, 151.)

Johtopäätökset

Moniammatillisen toimintatavan perustana ovat asiakkaiden tarpeet ja moniammatilliset tiimit muodostetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta (Isoherranen 2012, 151). Moniammatillisen toimintatavan perusteet on sisällytettävä organisaation strategiatyöskentelyyn. Strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa ovat mukana toimintayksikön omat asiantuntijat ja osaajat eli työntekijät. Hyvin rakennetussa organisaatiossa strategia lähtee ruohonjuuritasolta ylöspäin ja johdon ja alaisten välillä vallitsee kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi. (Kamensky 2010.)

Organisaation strategiatyöhön on liitettävä kiinteästi henkilöstön oppiminen ja kehittäminen (Hagman 2015, 32). Oppivan organisaation malli auttaa moniammatillisen tiimin asiantuntijoita kehittymään omassa roolissaan ja edistää moniammatillisten toimintatapojen kehittymistä toimintaympäristön vaatimusten mukaisiksi (Laine 2007). Yksi oppivan organisaation hyödyistä on, että kyetään nopeasti ja joustavasti vastaamaan organisaation uusiin tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin (Simpson 2012.) Oppivaa organisaatiota kuvaavia malleja ja teorioita on runsaasti ja niistä voidaan valita sopiva malli/teoria omaan organisaatioon. Oppivan organisaation mallit ja teoriat sisältävät hyviä kehittämistyökaluja moniammatillisen yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveysalan uudistuksessa moniammatillista toimintaa on koordinoitava ja johdettava. Esihenkilöltä edellytetään dialogisuutta ja uuden roolin omaksumista sekä kiinnostusta, kunnioitusta ja luottamusta moniammatillisen työryhmän kaikkia osapuolia kohtaan (Helminen 2017, 41). Moniammatillisuuden johtaminen vaatii eri asiantuntijaryhmien autonomian kunnioittamista ja kykyä katsoa moniammatillista työskentelyä kokonaisuutena (Mönkkönen ym. 2021, 61).

Lähteet

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). Osaaminen keskiössä Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto.

Braithwaite, J., Ellis, L.A., Churrua, K., Long, J.C., Hibbert, P. & Clay-Williams, R. (2021) Complexity Science as a Frame for Understanding the Management and Delivery of High Quality and Safer Care. Teoksessa L., Donaldson, W., Ricciardi, S., Sheridan & R., Tartaglia (Toim.). Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management. Springer. Saatavilla 28.10.2022 https://doi.org/10.1007/978-3-030-59403-9_27

Grievies, J. (2008). Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organisation* 15(6), 463-473.

Engeström, Y. (2007). From Stabilization Knowledge to possibility Knowledge in organizational learning. *Management learning*. Sage Publications, London, Los Angeles, New Delhi and Singapore 38(3), 1-5.

Hagman, S. (2015). Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus Suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006). Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. (214–272). Tampere: Tampere University Press.

Helminen, J. (2017). Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Edita.

Isoherranen, K. (2008). Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa K. Isoherranen., L. Rekola & R. Nurminen: *Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö*. (26–48). Porvoo: WSOY.

Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja 18. Saatavilla 25.10. 2022 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.

Kaplan, R. S. (1998) Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research* 10, 89–118.

Katajamäki, E. (2010). Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S & Hirvonen, J. (2019). Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa K., Mönkkönen, T., Kekoni, T. & A., Pehkonen (toim.). *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. (15–46). Tallennus: Gaudemus Oy.

Kontio, M. (2010). Moniammatillinen yhteistyö. Tukevahanke. Oulu.

Koskela, S. (2013). ”Mie teen vaan oman työni”. Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 477. Jyväskylän yliopisto.

Laasonen, V., Manu, S., Koivisto, A., Ranta, T., Jokiranta, V., Häyrinen S., Leskelä, R-L., Haveri, A. & Kolehmainen, J. (2019). Kuntien ja maakuntien tehtävien yhdyspintoja koskeva selvitys. Loppuraportti. Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti. Saatavilla 21.11.2022 <https://alueuudistus.fi/documents/10623/12176103/kuntien+ja+maakuntien+teht%C3%A4vien+yhdyspintoja+koskeva+selvitys.pdf/9858b6c8-b766-e09d-f22a-e3b1e927b3e3/kuntien+ja+maakuntien+teht%C3%A4vien+yhdyspintoja+koskeva+selvitys.pdf.pdf>.

Laine, P. (2007) Osaamisen johtaminen ja HRD- tarua vai totta? Kuvaus viiden case organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisusarja A 20/2007, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.

Leveälahti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V., Kotipelto, S. (toim.). (2019). Osaamisrakenne 2035. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019:14.

Luukkonen, J., Majoinen, K. & Kuopila Antti (toim.) (2016). Rajapinnoilta yhdyspintoihin. Kehittämislaloite kunnan ja maakunnan yhteistyöstä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen kunta-liitto.

Mönkkönen, K., Kekoni, T., Jaakola, A-M., Profiam Sosiaalipalvelut Oy:n henkilöstö & Pehkonen, A. (2019). Kohti monitoimijaista kehittämistä. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.). Moniammatillinen yhteistyö. (112–148). Tallinna: Gaudeamus Oy.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Mönkkönen, K. & Niiranen, V. (2021). Moniammatillinen yhteistyö asiakasturvallisuuden lähtökohtana. Teoksessa T. Kurki., V. Jylhä & T. Kekoni (toim.) Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla. (51–61). Tallinna: Gaudeamus Oy.

Niemelä, J. & Kivipelto, M. (2019). Asiakaslähtöinen palvelupolkumalli tulevaisuuden sote keskuksen lähtökohdaksi. Työpaperi 37/2019. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos.

Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa A., Syväjärvi & V., Pietiläinen. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. (297–318) Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavilla 28.10.2022 https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1

Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. (2007). Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen - poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Nykänen, S. (2010). Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohdantamiseen? Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 25, Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 25.11.2022 <https://ktl.jyu.fi/julkaisut/julkaisuluettelo/julkaisut/2010/t025>

Otala, L. (2000). Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Pärnä, K. (2012). Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, 341. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5086-7>

Ross, R. (1999). Skilfull discassion. Teoksessa P. M., Senge, R., Ross, A., Kleiner, C, Roberts, B., Smith. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a learning Organization. London: Nicolas Bealey Publising.

Saka-Helmhout, A. (2010) Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. Journal of World Business 45(1), 41–48.

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. (2018). Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. EPooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Saatavilla 5.11.2022 <https://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>

Selin, E. & Selin, J. (2013). Kaikki on kiinni asiakkaasta- Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday.

Senge, P. M., Ross, R., Kleiner, A., Roberts C., Smith B. (1999). The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building A Learning Organization. London: Nicolas Bealey.

Simpson, B. (2002) The knowledge needs of innovating organisations. Singapore Management Review 24(3), 51–60.

Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.). (2014). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Kuntatyönantajat. Helsinki.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Saatavilla 20.10.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Terveysthuoltolaki 1326/2010. Saatavilla 20.10.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

4 Prosessien ja palveluiden kehittämistä

Tässä osiossa kuvataan Taivalkosken kunnan asianhallintaprosessin kehittämistä sekä Kajaanin Ammattikorkeakoulun suomen kielisten YAMK-koulutusten markkinoinnin kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan käyttäjäkokemuksen kartoittamista ja palautekeruuprosessin kehittämistä Smart AG Volume Tractors, AGCO:ssa.

4.1 Taivalkosken kunnan asianhallintaprosessien kehittäminen

Pyttynen, Anna, Tradenomi (YAMK), Asianhallintasihteeri, Taivalkosken kunta
Heikkinen, Eija, TtT, Koulutusjohtaja KAMK Master School

Tiivistelmä

Asianhallinta on kuntien lakisääteinen velvollisuus, johon vaikuttavat useat lait, arkistolaitoksen määräykset ja kunnan omat tarpeet, toimintatavat ja tietotarpeet. Asianhallintaan liittyvät asiankäsittelyn, asiakirjahallinto ja arkistointi. Asianhallinta tukee hyvää hallintotapaa, auttaa päätöskäsittelyn valmistelussa ja kuntalaisten asiointissa. Opinnäytetyön aiheena oli Taivalkosken kunnan asianhallintaprosessien kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Taivalkosken kunnan asianhallinnan kehityskohteita ja luoda asianhallinnan pääprosesseista kuvaukset ja ohjeet Taivalkosken kunnalle. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asianhallinnan nykytilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksessa asianhallinnan nykytilaa arvioitiin CAF-malliin (The Common Assessment Framework) perustuvan itsearvioinnin avulla, joka toteutettiin ryhmätyöskentelynä. Prosessien kuvaukset luotiin blueprint-prosessianalyysin avulla ryhmätyöskentelyssä. Tutkimuksessa kuvattiin kaksi tärkeää asianhallinnan prosessia: saapuvan postin käsittely saapumisesta arkistoon ja tietopyyntöön vastaaminen. Lopputuotoksena valmistui asianhallinnan ohjeistus Taivalkosken kunnalle. Toimeksiantaja sai tutkimuksesta konkreettisia kehityskohteita asianhallinnan kehittämiseksi.

Taivalkosken kunnan asianhallinta

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Taivalkosken kunta. Taivalkoski sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Koillismaalla. Asukkaita Taivalkoskella on 3938 (Taivalkoski kuntakortti, 2021) ja kunnassa työskentelee noin 400 henkilöä. Kunnan hallinto on jaettu keskushallintoon, tekniseen, sivistys- ja sosiaali- ja terveystoimialoihin. Sosiaali- ja terveystoimiala rajattiin tutkimuksesta pois, sillä se on siirtymässä hyvinvointialueelle 2023 ja saa omat ohjeet asianhallintaan. Tutkimukseen osallistui asianhallinnan ammattilaisia kaikilta tutkimukseen valitulta kolmelta toimialueelta, joten tutkimukseen saatiin näkökulma kaikilta toimialoilta.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata asianhallinnan kehityskohteita ja luoda asianhallinnan pääprosesseista kuvaukset ja ohjeistukset Taivalkosken kunnalle. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asianhallinnan nykytilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksessa selvitettiin mikä on asianhallinnan johtamisen ja ohjeistuksen nykytila, miten yhteistyö toimii kumppanuuksien kanssa ja miten prosesseja on kehitetty ja tulisi kehittää, jotta toiminta olisi yhtenäistä ja tietoa saataisiin nopeasti ja helposti päätöksenteon tueksi.

Taivalkoskella sähköinen asiakirjahallinta on vielä kehitysvaiheessa, paperiarkistosta ja perinteisestä tavasta toimia ollaan siirtymässä sähköiseen arkistointiin ja asiankäsittelyyn. Aihe on kunnalle tärkeä, sillä lainsäädäntö ja arkistolaitoksen määräykset velvoittavat sähköisen asiakirjahallinnon ja arkistoinnin kehittämiseen. Asianhallintaprosesseja kuvaamalla, voidaan prosesseja kehittää ja tunnistaa kohdat, joissa voidaan toimia toisin.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineiston analyysimenetelmänä oli induktiivinen sisällönanalyysi, jossa koottiin teoriasta, nykytilan itsearviointista, prosessianalyysistä ja tutkijan muistiinpanoista kokonaisuus prosesseista. Lisäksi kuvattiin asianhallinnan kehityskohteita Taivalkosken kunnassa.

Tutkimuskysymyksinä olivat: Miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat? Mikä on asianhallintaprosessien nykytila ja kehityskohteet Taivalkosken kunnassa? Mikä on asianhallinnan prosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet?

Asianhallinta

Asianhallinta tarkoittaa organisaation toimintaprosesseihin sisältyvien asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen käsittelyn ohjaamista niiden koko elinkaaren ajan. Asianhallinta pyrkii tehostamaan asioiden valmistelua, käsittelyä, päätöksentekoa, julkaisemista, arkistointia, hävittämistä ja asiakirjojen hallintaa. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 2.) Asianhallinta sisältää asian käsittelyyn liittyvien tehtävien ja toimenpiteiden kokonaisuuden hallinnan, jolla asia saadaan käsiteltyksi ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti. (Voutilainen 2007,70.)

Asianhallinta tuottaa palveluita eri sidosryhmien tarpeisiin. Asianhallinnan palveluita ovat: asiankäsittely, asiakirjahallinta, tiedonohjauspalvelu, työnkulkujen hallinta, kokousten hallinta, arkistointipalvelu ja tietopalvelu. Asianhallinnan asiakkaita ovat viranhaltijat, toimihenkilöt, luottamushenkilöt, yhteistyökumppanit ja asiakkaat eli kuntalaiset. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13.)

Asianhallintaan vaikuttava lainsäädäntö

Asianhallinnassa on huomioitava Suomen perustuslaki (L 731/1999), hallintolaki (L 434/2003), kuntalaki (L 410/2015), arkistolaki (L 831/1994), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (L 621/1999) EU:n yleinen tietosuoja-asetus, laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnasta (L 13/2003), laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista (L 617/2009), laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (L 306/2019). (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 9–10.) Asianhallinnassa on myös huomioitava kunnan omat ohjeet ja hallintosääntö.

Perustuslaissa määritetään hyvän hallinnon perusteet: asianmukainen ja nopea käsittely, käsitellyn julkisuus, asianosaisen oikeus tulla kuulluksi, oikeus saada perustelut päätös ja oikeus hakea asiaansa koskevaan päätökseen muutosta (Voutilainen 2007, 22). Hallintolain (L 434/2003) tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa hallintoasioissa. Hallintolain 6–8§ mukaan viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti. Asiointi ja asiankäsittely on järjestettävä siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti palveluita ja viranomainen voi suorittaa tehtävän tuloksellisesti. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (L 621/1999) määrittää, että viranomaisen asiakirjat ovat julkisia, ellei laissa toisin säädetä. Tämä laki on huomioitava julkaistaessa asiakirjoja tai vastattaessa tietopyyntöön. Peruste tiedon salassapitoon on löydettävä laista ja ne on määritelty lain 24 §:ssä, jossa on 32 perustetta salassapitoon.

Arkistolain (L 831/1994) tehtävänä on varmistaa asiakirjojen käytettävyys ja säilyminen ja huolehtia asiakirjoihin liittyvästä tietopalvelusta, määritellä asiakirjojen säilytysarvo ja tarpeettoman aineiston hävittäminen. Arkistolain perusteella arkistolaitos päättää, mitkä asiakirjat ovat pysyvästi säilytettäviä, missä muodossa pysyvästi säilytettävät asiakirjat säilytetään sekä arkistotiloista ja luetteloinnista.

Taivalkosken kunnan hallintosääntö (2017) määrää asiakirjahallinnon järjestämisestä. Tietoa tulee käsitellä siten, että se on luotettavaa, tehokkaasti hyödynnettävää ja tuottavuutta edistävää kaikissa toiminnan tarpeissa. Hyvän tiedonhallinnan lähtökohtana on korkeatasoinen asiakirjahallinto, jonka avulla tietoaineistojen saatavuus, käytettävyys, suojaaminen ja eheys varmistetaan. Asiakirjahallinto ohjaa, valvoo ja kehittää asiakirjatietojen tuottamista, käsittelyä, säilyttämistä, hävittämistä, arkistointia ja pitää hakumenetelmien avulla asiakirjatiedot helposti saatavilla. Hallinnon julkisuusperiaatteen mukaan viranomaisen asiakirjat ovat julkisia ja salassapidosta säädetään lailla. Toiminnassa on noudatettava henkilötietolakia yksityiseen suojaamiseksi. (Taivalkoski hallintosääntö 2017, 61.)

Prosessijohtaminen ja tiedolla johtaminen

Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen on keskiössä julkishallinnossa. Julkisella sektorilla prosessiajattelu alkoi juurtumaan jo 1980- ja 1990-luvuilla toiminnan kehittämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 64–65.) Prosessien kehittämiseen kiinnitettiin huomiota, koska haluttiin korostaa julkisen hallinnon asiakaslähtöisyyttä, todentaa vaikuttavuutta ja lisätä toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 121.) Prosessijohtamisen vaiheet etenevät seuraavien vaiheiden kautta: prosessien tunnistaminen, prosessien määrittely ja kuvaaminen, prosessien omistajien nimeäminen, prosessien suorituskyvyn mittaaminen sekä prosessien jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

Kuvassa 1 kuvataan asianhallintaa. Se koostuu asiankäsittelyn, asiakirjahallinnan ja arkistoinnin prosesseista. Asianhallinnan asiakasprosesseja ovat kunnan palvelutuotanto sekä ohjaus- ja tukiprosessit. Kunnan asiakas on asianhallinnan prosessin asiakas. Asianhallinnan tukiprosesseja ovat tiedonohjaus, master datan hallinta, käyttövaltuushallinta ja tiedolla johtaminen. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13).



Kuva 1. Asianhallinnan prosessikartta (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 13.)

Tiedolla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan. Tiedolla johtaminen tarkoittaa toiminnasta syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota haluttuun suuntaan. Oleellista on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 40). Tiedon johtaminen on prosessiverkoston hallintaa, joka hankkii, luo, organisoii, jakaa ja käyttää tietoa (Choo 2001, 14).

Kuntaorganisaation johtamisessa tarvitaan tietoa kunnan omasta toiminnasta, kunnan toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Asianhallinnassa syntyvä ja siellä hallittu tieto tulee olla sopivassa muodossa ja saatavilla tiedolla johtamiseen. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä 2016, 14.) Luottamushenkilöt saavat tietoa päätöksentekiasiakirjoista, esittelyteksteistä ja esittelijöiltä saatavilta tiedoista. Poliittinen johto on päätöksenteossa riippuvainen siitä, kuinka käytettävää ja luotettavaa tietoa esittelijät tuottavat. (Niiranen, Joensuu, Martikainen 2013, 12.) Prosessien huolellinen suunnittelu luo edellytykset tiedolla johtamiselle.

Asianhallinnan prosessien kehittäminen

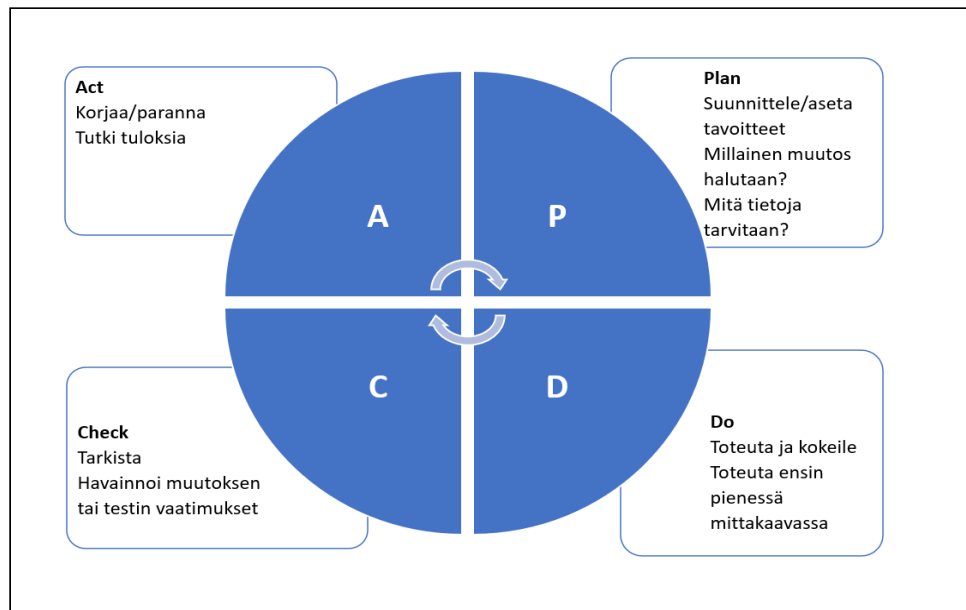
Opinnäytetyössä tutkimuksen tiedonkeruu koostui kahdesta eri osiosta: CAF-malliin perustuvasta asianhallinnan itsearviointista ja prosessien blueprint-analyysistä. Molemmat tiedonkeruut toteutettiin ryhmätyönä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asianhallinnan kehityskohteita, luoda asianhallinnan pääprosesseista kuvaukset ja asianhallinnan ohjeistus Taivalkosken kunnalle.

Itsearviointilla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: ”Mikä on asianhallintaprosessien nykytila ja kehityskohteet Taivalkosken kunnassa?” ja ”Mikä on asianhallinnan prosessien johtamisen nykytila ja johtamisen kehityskohteet?”. Blueprint-prosessianalyysillä pyrittiin vastaamaan kysymykseen: ”Miten asianhallintaprosesseja tulee kehittää, jotta sähköinen asiakirjahallinto ja tiedolla johtaminen mahdollistuvat?”. Prosessianalyysistä löytyi myös kuvattavia kehityskohteita ja kuvaus käsitellyistä prosesseista asiakirjahallinnon ohjeeseen.

Asianhallinnan CAF-itsearviointi

The Common Assessment Framework, CAF, on julkisen sektorin itsearviointityökalu. Työkalu tarjoaa julkisen sektorin organisaatioille helppokäyttöisen työkalun, joka ottaa huomioon julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteet ja yhdistää erilaiset laadunhallintamenetelmät. (Tuominen 2013, 5.) CAF on EUPAN luoma julkisten palvelujen ja julkishallinnon kehittämiseen ja laadun arviointiin tarkoitettu työkalu. European Public Administration (EUPAN) on Euroopan Unionin ja Euroopan komission jäsenmaiden ja tarkkailijamaiden julkishallinnon pääjohtajien epävirallinen verkosto. CAF tarkastelee organisaatiota samanaikaisesti eri näkökulmista ja on näin ollen kokonaisvaltainen lähestymistapa. Malli sopii koko organisaation tai sen osien tarkasteluun. (EUPAN 2020, 6–7.) Arkistolaitos (2009) on julkaissut CAF-malliin perustuvan asiakirjahallinnon itsearviointioppaan, jota käytettiin tutkimuksessa soveltuvien osien asianhallinnan nykytilan arviointiin.

Tutkimuksessa arvioitiin kolme osa-aluetta: asiakirjahallinnon johtaminen, kumppanuudet ja resurssit ja prosessit. Arviointiasteikko perustuu PDCA-logiikkaan: Plan, Do, Check, Act eli Demingin ympyrään. Demingin ympyrä on jatkuvan parantamisen malli, jossa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Kuva 2 selkiyttää PDCA-mallia.



Kuva 2. Demingin ympyrä (mukaillen Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Tutkimustuloksien mukaan prosessien määrittely, tunnistaminen ja vastuuttaminen ovat kehityskohteita. Johtamisen arvioinnissa johdon on määriteltävä vastuut selkeämmin, mutta johdon kanssa yhteistyö toimii hyvin ja johto on esimerkillistä toiminnassaan. Kumppanuuksien ja resursien arvioinnissa kehityskohteena on taloushallinnon ja IT-palveluiden toimittajan kanssa yhteistyön parantaminen ja vahvuutena toimitilat ja tiedonhallintajärjestelmät, joihin on kunnassa panostettu. Johdon ja henkilöstön muutoskyvykyys nähtiin myös vahvuutena. Prosessien arvioinnissa selvisi, että niitä ei ole aikaisemmin juuri määritetty ja vastuita nimetty, joten niiden kehittäminen on perusteltua. Niiden määrittäminen on hyödyllistä työohjeiden tekemiseksi ja perehdyttämisen tueksi.

Asianhallinnan Blueprint-prosessianalyysi

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosesseissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita ja missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Blueprintistä käy ilmi kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Blueprint edistää strategista keskustelua havainnollistamalla kokonaisuuden, osatekijät ja niiden yhteydet. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 178–182.)

Tutkimuksessa blueprint-prosessianalyysi toteutettiin ryhmätyöskentelynä. Ryhmän jäsenet valitsivat kehitettäväksi prosesseiksi kaksi asianhallinnan tärkeää palvelua: saapuvan postin kulku

vastaanottamisesta arkistoon ja tietopyyntöön vastaaminen. Ryhmän jäsenet kirjasivat huomioitaan blueprint-alustalle ja tutkija kirjasi käydystä keskustelusta muistiinpanoja. Niiden analyysin perusteella ja teorian avulla koostettiin valmis blueprint-kaavio.

Tutkimuksessa saatua aineistoa analysoitiin lukemalla saadut muistiinpanot huolellisesti ja pohtimalla mihin kohtaan blueprintissä annetut kommentit ja havainnot kuuluvat. Lisäaineistona käytettiin myös itsearviointista saatuja huomioita. Loput tyhjäksi jääneet kohdat täydennettiin teoriasta saadulla tiedolla. Tutkimuksessa teoria, tutkituilta saadut tiedot ja muistiinpanot muodostivat kokonaisuuden. Valmis blueprint saapuvan postin käsittelyn prosessi on esitetty kuvassa 2 ja tietopyyntöön vastaamisen prosessi kuvassa 3.

Muut	Organisaatiossa olevien sitouttaminen ohjeiden noudattamiseen	Jokainen viranomaisen toimittaa kirjattavan postin kirjaajille	Omatoiminen tiedonhaku järjestelmästä	Asiassa voi olla mukana ulkopuolisia esittelijöitä	Lehdistö voi olla kiinnostunut päätöksenteosta	Lehdistö voi olla kiinnostunut valituksesta	Myös ulkopuolisia sidosryhmiä voi olla osallisena täytäntöönpanossa
Asiakas	Etsii yhteystiedot nettisivuilta tai puhelinluettelosta	Kirje, sähköposti saapuu Kuittaus lähettäjälle viestin vastaanottamisesta	Saa tiedon asian käsittelystä Toimittaa tarvittaessa lisätietoja	Saa tiedon käsittelyajasta	Saa tiedon päätöksestä ja valitusohjeet	Asiakas valittaa päätöksestä muutoksenhakuohjeen mukaisesti	Saa tiedon toimenpiteiden täytäntöönpanosta ja aikataulusta
Kuka tekee	Keskushallinto	Kirjaajat Viranhaltijat	Viranhaltijat	Viranhaltijat Lautakunnat Kunnanhallitus Valtuusto	Sihteerit	Viranomaisen kenelle valitus on osoitettu, ottaa asian vastaan ja ilmoittaa kirjaajalle.	Viranomaisen jonka vastuulle täytäntöönpano kuuluu
Saapuvan postin käsittely	Keskushallinnon tekemä ohje saapuvan postin käsittelyyn, Hallintosaanto Nettisivujen ohjeet asiakkaille	Saapuneen postin lajittelu. Jokainen vastaanottaja vastaa heille tulleista asiakirjoista	Kirjataan pykälä jos etenee kokouksikäsitteilyyn	Kokouksikäsitteily Viranhaltijapäätös	Viranhaltijat voivat antaa lisätietoja päätöksestä	Valitus käsitellään toimivaltaisessa elimessä	Jos päätöksestä ei ole valitettu valitusajan puitteissa päätös saa lainvoiman ja laitetaan täytäntöön
Sähköinen asiakirjahallinta	Järjestelmän käyttöohjeet ja opastus	Postin kirjaus (leima) Skannaus Sähköpostin tallennus asianhallintajärjestelmään Toimeksianto Tiedoksianto Siirto toimivaltaiselle viranomaiselle, kirjelmiin, asian avaus	Tiedon etsiminen valmistelijoille Asian etenemisvaiheiden kirjaus Asialle tietojen liittäminen viranhaltijoiden pyynnöstä Pykälän vieminen järjestelmään	Luo pöytäkirjan Vie viranhaltijapäätöksen järjestelmään	Julkaisee pöytäkirjan Lähetää otteen Julkaisee viranhaltijapäätöksen Lähetää päätöksen tiedoksi asianosaisille	Kirjaa valituksen saapuneeksi Lähetää tiedoksi ja toimeksi annet	Kun asia käsitelty, se merkitään ratkaistuksi Tarvittaessa voi viereille saattaa uudelleen
Sähköinen arkistointi	Postin arkistointiohjeet, Kirjeiden säilytysajat TOS	Kirjelmia varten kansiot asianhallintaan, joista voi julkaista suoraan asiakirjat luottamusmiesportaaliiin	Asioiden ja eri asiakirjatyyppeiden meta-tiedot tiedonohjaus-suunnitelmaan	TOS- tiedot viranhaltijapäätöksistä ja pöytäkirjoista	Kuulutusten arkistointi ja TOS-tiedot Tiedoksiantojen kirjaaminen	Valitusosoitus liitteineen arkistoidaan, TOS-tiedot	Asiakirjojen arkistointi diaarinumeroitain
Asian käsittely	Ohjaus ja neuvonta	Vireille tulo	Valmistelu	Päätöksenteko	Tiedoksianto	Muutoksenhaku	Täytäntöönpano

Kuva 3. Saapuvan postin käsittelyn prosessi

Muut	Ohjeet henkilöstölle mitkä lait tulee huomioida tietojen luovuttamisessa.		Omatoinen tiedonhaku järjestelmästä Tarvittaessa lakiavun käyttäminen	Selvittely onko tarvittavia tietoja	Tarvittaessa lakiavun käyttäminen		Myös ulkopuolisia sidosryhmiä voi olla osallisena täytäntöönpanossa
Asiakas	Hakee ohjeita tietopyyntöön netistä tai soittamalla henkilölle	Kuitataan asiakkaalle tietopyyntö vastaanotetuksi. Vastataan mahdollisimman pian, viimeistään kahden viikon kuluessa. Jos vie pidempään on kerrottava miksi ja arvio milloin tiedot on saatavilla	Tunnistetaan asiakas Pyydetään tarvittaessa lisätietoja Selvitetään tarvittaessa käyttötarkoitus Onko kysyjä viranomainen, luottamushenkilö tai tarkastuslautakunnan jäsen	Saa tiedon käsittelyajasta Saa vastauksen tietopyyntöön	Saa tiedon päätöksestä olla luovuttamatta tietoja ja valitusohjeet	Asiakas valittaa päätöksestä muutoksenhakuohjeen mukaisesti	Saa tiedon ratkaisusta
Kuka tekee	Keskushallinto	Se kenen toimivaltaan kuuluu vastaa tietopyyntöön. Kuka tahansa ei saa tietoja luovuttaa	Viranhaltijat Sihteeri	Viranhaltijat	Sihteerit	Kunnanhallitus	Viranomainen jonka vastuulle täytäntöönpano kuuluu
Tietopyyntöön vastaaminen	Khall 1999 päätös: Tietopyyntöön vastaa asiassa toimivaltainen henkilö	Aktiivivaiheessa olevaan asiaan liittyvä tietopyyntö Tietopyyntö käsiteltyyn asiaan liittyen Henkilötietojen tarkistuspyyntö	Tietojen kysyjä tulee myös huomioida. Esimerkiksi viranomaisilla on laajemmat tiedonsaantioikeudet	Viranhaltijapäätös, jos tietoja ei luovuteta. Mukana oltava laki johon päätös perustuu. Tietojen luovuttaminen	Viranhaltijat voivat antaa lisätietoja päätöksestä	Valitus käsitellään toimivaltaisessa elimessä	Jos päätöksestä ei ole valitettu valitusajan puiteissa päätös saa lainvoiman ja asia on ratkaistu.
Sähköinen asiakirjahallinta	Asiakirjajulkisuus-kuvaukset nettiin : helpottavat asiakkaan tietopyynnön kohdistamista. Opastus asiakkaalle ja viranhaltijoille	Kirjataan tietopyyntö saapuneeksi järjestelmään joko käsitellyssä olevalle asialle tai avataan uusi asianumero mikäli kyseessä käsitelty asia. Otsikointi Tietopyyntö: asia, kysyjä, pvm. Tiedoksi ja toimeksi antojen lähettäminen.	Tiedon etsintä viranhaltijalle, joka tietopyynnöstä vastaa. Jos asiakirjoissa on osittain salassa pidettäviä tietoja, poistetaan niistä salattavat tiedot ja merkitään minkä lain puiteissa ne on poistettu. Poistetaan henkilötunnus	Vie viranhaltijapäätöksen järjestelmään Toimittaa pyydetty tiedot kysyjälle	Julkaisee pöytäkirjan Lähettää otteen Julkaisee viranhaltijapäätöksen Lähettää päätöksen tiedoksi asianosaisille	Kirjaa valituksen saapuneeksi Lähettää tiedoksi ja toimeksi annet	Kun asia käsitelty, se merkitään ratkaistuksi Tarvittaessa voi vireille saattaa uudelleen
Sähköinen arkistointi	Arkistoi ohjeet	Tietopyyntöjen seuranta, TOS-tiedot	Asioiden ja eri asiakirjatyyppejen meta-tiedot tiedonohjaus-suunnitelmaan	TOS- tiedot viranhaltijapäätöksistä ja pöytäkirjoista	Kuulutusten arkistointi ja TOS-tiedot Tiedoksiantojen kirjaaminen	Valitusosoitus liitteineen arkistoidaan, TOS-tiedot	Asiakirjojen arkistointi
Asian käsittely	Ohjaus ja neuvonta	Vireille tulo	Valmistelu	Päätöksenteko	Tiedoksianto	Muutoksenhaku	Täytäntöönpano

Kuva 4. Tietopyyntöön vastaamisen prosessi

Yhteenveto

Tutkimuksen tuotoksena kuvattiin Taivalkosken kunnan asianhallinnan kehityskohteita, joita olivat: vastuiden ja prosessien määrittäminen, yhteistyön parantaminen IT-toimittajan ja taloushallinnon kanssa ja ohjeistuksien kehittäminen. Asianhallinnan vahvuuksia olivat kunnan työntekijöiden pitkä kokemus ja hiljainen tieto, jonka avulla asianhallinta toimii ja asiakirjat löytyvät. Myös yhteistyötä kuvattiin toimivaksi valmistelijoiden, johdon ja toimialojen kesken.

Opinnäytetyön perusteella konkreettisia kehityskohteita, joilla sähköistä asiakirjahallintaa voidaan kehittää, olivat tietopyyntöjen kirjaaminen järjestelmään, kunnanhallituksen kirjelmien muuttaminen sähköiseen muotoon, ohjeistuksen tekeminen viranhaltijoille asiakirjojen ja viestien toimittamisesta kirjaajille. Lisäksi ohjeisiin halutaan lyhyitä opastusvideoita ja säännöllisiä palavereita asianhallintaan liittyen.

Taivalkosken kunnan asianhallinnan ohje sisältää prosessianalyysiin perustuvat ohjeet saapuvan postin käsittelyyn ja tietopyyntöön vastaamiseen sekä ohjeet viranhaltijoille sähköpostien toimitamisesta kirjaajille. Tutkimusmenetelminä CAF-itsearviointi oli haastava toteuttaa Teams-etäyhteyden kautta. Blueprint-analyysissä saadut kirjaukset kaavioon olivat suppeita, joten muistiinpanot osoittautuivat tärkeiksi. CAF-itsearviointilomakkeita ja Demingin-ympyrään perustuvaa pisteytystä on tarkoitus käyttää jatkossa tehtäviin kartoituksiin, jotka toteutetaan sähköisellä lomakkeella. Tutkimustuloksia voidaan näin verrata tulevaisuudessa keskenään.

Tutkimuksessa saavutettiin myös kokonaiskäsitys Taivalkosken kunnan asianhallinnan nykytilanteesta ja kehityskohteista ja selvisi miten asianhallinnan ohjeistuksia ja käytänteitä tulee kehittää, jotta asianhallintaprosessit olisivat yhtenäisiä ja päätöksenteon tueksi saataisiin oikea-aikaista tietoa. Tutkimuksessa löytyi myös tapoja toimia eri tavalla, joita myös muut kunnat voivat omassa toiminnassaan hyödyntää esimerkiksi tietopyyntöjen kirjaaminen järjestelmään ja luottamushenkilöportaalin hyödyntäminen tiedoksi saatettavissa asioissa. Asianhallinnan arviointia voidaan kehittää tutkimuksessa tehtyjen arviointilomakkeiden perusteella ja prosessimalleja voidaan hyödyntää myös muiden prosessien kuvaamisessa.

Lähteet

Arkistolaitos. (2009). Asiakirjahallinnon itsearviointiopas CAF-mallin mukaan. Viitattu 18.11.2021 <https://arkisto.fi/uploads/Julkaisut/opaat/Asiakirjahallinnon%20itsearviointi%20CAF%20mukaan.pdf>

Choo Chun Wei. (2001). Information management for the intelligent organization third edition. Medford, New Jersey: Information Today, Inc.

EUPAN. (2020). Yhteinen arviointimalli - The Common Assessment Framework (CAF) (suomenos). Viitattu 10.11.2021 https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-04/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli_suomeksi_versio-1.0.pdf

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä. (2016). Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri, versio 1.0. Kuntaliiton verkkojulkaistu. Viitattu 9.11.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntasektorin%20asianhallinnan%20viitearkkitehtuuri.pdf>.

L 831/1994. Arkistolaki. 23.9.1994/831. Viitattu 10.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>.

L731/1999. Perustuslaki. 11.6.1999/731. Viitattu 10.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

L 434/2003. Hallintolaki. 6.6.2003/434. Viitattu 10.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki#O1L2P6>

L 1050/2018. Tietosuojalaki. 5.12.2018/1050. Viitattu 10.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

L 906/2019. Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. (2019). Viitattu 19.12.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190906>.

Niiranen, V., Joensuu, M., Martikainen, M. (2013). Millä tiedolla kuntia johdetaan? Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Taivalkoski kuntakortti. (2021). Viitattu 11.11.2021 https://storage.googleapis.com/kuntakortti/yksitt%C3%A4iset_kuntakortit/b0533a33654b8cc3/Taivalkoski_kuntakortti_verrokeilla.pdf

Tuominen, K. (2013). CAF Model for Public Organisations – 2013, Oy Benchmarking Ltd, 2012. ProQuest Ebook Central. Viitattu 11.11.2021 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=3384248>.

Virtanen, P. & Stenwall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Stenwall, J. & Rannisto, P-H. (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Voutilainen, T. (2007). Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.

4.2 KAMK Master Schoolin markkinoinnin kehittämiseen lisäpontta suunnitelmallisuudella

Salla Tornberg – tradenomi YAMK (opinnäytetyön tekijä)

Perttu Huusko, KTL, yliopettaja, KAMK Master School

Tiivistelmä

Salla Tornberg toteutti Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolille toimeksiantona markkinoinnin kehittämisen opinnäytetyön, jossa lyhyen aikavälin tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation markkinointia markkinointisuunnitelman ja markkinoinnin vuosikellon avulla. Pitkän aikavälin tavoitteena oli kasvattaa Master Schoolin tunnettuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka ylemmän koulutuksen hakijat tavoitetaan markkinoinnin keinoin ja mikä saa heidät hakemaan koulutukseen. Opinnäytetyössä toteutettiin konkreettinen tuotos eli markkinoinnin vuosikello, joten tutkimusstrategiaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä olivat aiemman datan tutkiminen, lomakekysely sekä teemahaastattelut sekä kehittämismenetelmänä työpaja. Sähköinen lomakekysely ja teemahaastattelut toteutettiin Kajaanin ylemmän ammattikorkeakoulun suomenkielisten koulutusten opiskelijoille. Kyselyssä kartoitettiin YAMK-opiskelijoiden kokemuksia KAMK Master Schoolin markkinoinnista, opintoihin hakeutumisesta ja tavoitettavuudesta. Teemahaastattelut käsittelivät opiskelijoiden omia kokemuksia opintoihin hakeutumisesta sekä koulutuksista. Yhteiskehittämisen menetelmänä hyödynnettiin 8x8-menetelmää, jonka tuloksia olivat markkinoinnin vuosikello ja suunnitelma. Suunnitelmallisen markkinoinnin merkitys korostuu jatkossa, kun kilpailu opiskelijoista kovenee.

Johdanto

Kajaanin ammattikorkeakoulun Master School tarjoaa opiskelijoille ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoja ja koulutuksia pääasiassa liiketalouden sisältöihin perustuen. Korkeakoulutkaan eivät nykyisin toimi tyhjiössä, vaan KAMK Master School tarvitsee suunnitelmallisempaa markkinointia tavoittaakseen ja houkutellakseen potentiaalisia hakijoita myös Kainuun ulkopuolelta. Opiskelijoista käydään kovaa kilpailua eri korkeakoulujen kesken, joten kilpailussa pärjätäkseen Master Schoolin täytyy näkyä eri markkinointikanavissa säännöllisesti. Opiskelijat etsivät tietoa pääosin verkosta, joten digimarkkinoinnin menetelmien on oltava koulutusten markkinoijien hallussa. Oppilaitosten on kehitettävä markkinointiaan mielenkiintoa herättäväksi ja informatiiviseksi. Kehittämällä markkinointisuunnitelman ja markkinoinnin vuosikellon markkinoinnista

saadaan nykyistä selkeämpää ja tavoitteellisempaa. Suunnitelmallisuuden avulla markkinointitiimin on helpompaa tuottaa sisältöä markkinointikanaviin. Opiskelijat kaipaavat oppilaitosten markkinointiin selkeyttä ja tietoa eri koulutusohjelmien sisällöistä. Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata Tornbergin (2022) opinnäytetyön keskeisiä löydöksiä.

Opiskelijoilta saatava tieto kehittämisen ytimenä

Opinnäytetyön toteutui konstruktivisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli kehittää ja laatia KAMK Master Schoolille markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello. Pitkän aikavälin tavoitteena on kasvattaa tunnettuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka hakijat tavoitetaan ja mikä heidät saa hakemaan koulutukseen. Tutkimustehtävänä oli selvittää, kuinka hakijat saadaan hakemaan opintoihin KAMK Master Schooliin. Tutkimustehtävästä johdettiin kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat: Miten tavoitetaan hakijoita? Mitkä tekijät vaikuttavat hakijoiden mielenkiintoon hakea koulutukseen? Miten nykyiset opiskelijat löysivät kyseisen koulutuksen? Vastauksia näihin kysymyksiin pyrittiin saamaan kyselyn sekä yksilöhaastattelujen avulla. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä, joka lähetettiin KAMK Master Schoolin opiskelijoille. Haastattelemalla Master Schoolin opiskelijoita saatiin vielä syvällisempää ja tarkempaa tietoa. Kyselyssä ja haastatteluissa nousseiden asioiden avulla päästiin suunnittelemaan ja kehittämään Master Schoolille markkinointisuunnitelma sekä markkinoinnin vuosikello.

Verkko tiedonhaun ja etäopiskelun kanavana kiinnostaa opiskelijoita

Kyselyssä ja haastatteluissa ilmeni, että opiskelijat etsivät tietoa koulun omilta verkkosivuilta, Opintopolusta, Googlesta sekä sosiaalisesta mediasta. Opiskelijoiden mukaan sosiaalisen median kanavista käytetyimpiä ovat Facebook, Instagram sekä LinkedIn. Koulutuksen markkinoinnissa täytyy panostaa sisältöön sekä toimiviin lisätietolinkkeihin. Näkymällä eri kanavissa ja luomalla kiinnostavaa sisältöä suunnitelmallisesti sekä säännöllisesti, tavoitetaan yleisöä ja potentiaalisia hakijoita monipuolisesti laajalta alueelta. Esimerkiksi sosiaalisen median päivityksessä kannattaa hyödyntää mielenkiintoisia ja aiheeseen liittyviä kuvia, jotka pysäyttävät henkilön lukemaan päivityksen. Vastaajat pitivät kiinnostavana sisältönä esimerkiksi tietoiskuja koulutuksista, opiskelijoiden kokemuksia ja opettajien esittelyjä. Päivityksessä on oltava myös linkki, jonka kautta pääsee suoraan lisätietoihin, esimerkiksi koulun omille verkkosivuille.

Opiskelijoiden mielenkiintoon vaikuttaa esimerkiksi mahdollisuus opiskella työn ohessa, etäopintomahdollisuus, koulun sijainti, ammatillisen pätevyyden saavuttaminen, tasokas opetus, järkevät pääsykokeet sekä sopiva pohjakoulutusvaatimus. Kyseiset asiat koettiin myös koulutuksen vahvuuksina. Näitä asioita kannattaa ehdottomasti korostaa koulutusten markkinoinnissa, jotta tulevat hakijat saavat selkeän kuvan koulutuksen positiivisista vahvuuksista.

Koulun omat verkkosivut ja Opintopolku olivat merkittävimmät kanavat, joista saatiin tietoa Master Schoolin koulutuksista. Tiedon täytyy löytyä helposti ja sen täytyy olla ajantasaista, joten verkkosivujen ja sisällön päivittäminen säännöllisesti on tärkeää. Myös Googlen ja ylipäätään netin merkitys korostui haastatteluissa. Koulutukset löydettiin myös kahvipöytäkeskustelujen, suositelujen, sosiaalisen median sekä liiton esittelytilaisuuden avulla. Opiskelijoiden tyytyväisyyttä kannattaa tutkia ja kerätä säännöllisesti, jotta tiedetään, voidaanko joissain asioissa petrata ja kerrotaanko koulutuksesta positiiviseen sävyyn eteenpäin. Kyselyn ja haastattelujen perusteella Master Schoolin opiskelijat ovat tyytyväisiä tällä hetkellä opiskelemiinsa koulutuksiin.

Markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello mahdollistavat selkeän ja tavoitteellisen markkinoinnin

Erityisesti digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta oli tärkeää saada selville kanavat, joista potentiaaliset hakijat myös Kainuun ulkopuolelta tavoitetaan. Nyt kun tiedetään hakijoiden mielenkiintoa herättävät tekijät, voidaan panostaa markkinoinnissa kiinnostusta herättäviin aiheisiin ja asioihin. Markkinoinnin vuosikelloon kerättiin jokaisen kuukauden kohdalle markkinoinnin kanalta oleelliset ja tärkeäksi koetut asiat, joista voisi tehdä sosiaalisen median päivityksen. Tärkeiksi koettuja asioita olivat mm. yhteishaut, lisähaut, polkuhaut, valintakokeet, artikkelit ja julkaisut, opiskelijoiden kokemukset, opettajien esittelyt ja tarinat, YTHS-maksut sekä kausiterveydykset. Markkinoinnin vuosikelloa on suositeltavaa täydentää ja muokata tarpeen vaatiessa.

Master Schoolin markkinointisuunnitelma sisältää perustiedot yrityksestä, katsauksen maantieteellisesti lähimpiin kilpailijoihin, ympäristöanalyysin, SWOT-analyysin, tärkeimmät asiakassegmentit, markkinointistrategian, sähköiset markkinointikanavat, tavoitteet, markkinoinnin vuosikellon toimintasuunnitelmana, markkinointibudjetin sekä seurannan ja mittaamisen. Markkinointisuunnitelma antaa selkeän kuvan koulutuksen markkinointiin vaikuttavista tekijöistä, kohderyhmästä, tavoitteista sekä toimenpiteistä. Master Schoolin markkinoinnissa otetaan huomioon kaikille aloille yhteinen työelämäläheisyys ja työelämää kehittävä ote. Koulutuksissa on myös eroavaisuuksia, joten markkinoinnissa tuodaan esille koulutuskohtaisia vahvuuksia ja erityispiirteitä.

Pohdinta

Markkinoinnin kehittämisestä hyötyvät niin markkinointitiimi kuin Master Schoolkin, sillä he saavat konkreettisen avun markkinointisuunnitelmasta ja markkinoinnin vuosikellosta. Vuosikellon avulla markkinoinnin kokonaisuus pysyy hallussa ja tehtävät toimenpiteet tehdään ajallaan. Tunnettuuden ja näkyvyyden avulla koulutusten tarjoaja tavoittaa enemmän potentiaalisia hakijoita, jonka tulos ilmenee lisääntyneiden hakijoiden muodossa. Hyödynsaajia ovat myös hakijat, jotka ovat harkinneet koulutukseen hakeutumista. Tehostuneen markkinoinnin avulla he löytävät Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolin koulutukset helpommin. Markkinoinnin kehittämisellä ja markkinointiin panostamisella on siis merkittävä vaikutus useampaan tekijään.

Lähteet

Tornberg, S. 2022. Markkinointisuunnitelman ja markkinoinnin vuosikellon toteuttaminen Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolille – yamk – opinnäytetyö.

4.3 Käyttäjäkokemuksen kartoittaminen ja palautekeruuprosessin kehittäminen: Case Smart AG Volume Tractors, AGCO

Marika Hardy-Linna Marika, Restonomi (AMK), Tradenomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Karhu Päivi (KTT), lehtori, KAMK Master School

Tiivistelmä

Artikkeli pohjautuu Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön ”Collecting Feedback for an MVP in Agriculture – Case: Smart AG Volume Tractors, AGCO”, jossa tarkastellaan maatalousyrittäjille ja -koneurakoitsijoille suunnatun uuden tuotteen käyttäjäkokemusta. Kehittämistyön tuloksena annetaan suosituksia, kuinka tapaustutkimuksen ’case’, eli tiimi, voi kerätä palautetta systemaattisesti vastaavanlaisissa, uuden tuotteen kehitysprojekteissaan jatkossa.

Tutkimuksen aineistokeruumetodeina käytettiin laadullisia haastatteluja sekä sähköistä kyselylomaketta. Aineistoa kerättiin uuden tuotteen testaajilta viidessä eri maassa Euroopassa. Tutkimuksen avulla pyrittiin saavuttamaan ymmärrys asiakastarpeista. Kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun työkaluja palautteen merkityksen analysoimiseksi sekä toteutetun palautteenkeruuprosessin arvioimiseksi yhteistyössä toimeksiantajan case-tiimin kanssa.

Tutkimuksessa todettiin uuden tuotteen vastaavan todellista asiakastarvetta, ja toimeksiantajan on täten kannattavaa jatkaa tuotteen kehittämistyötä. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin tuotteelle kehittämiskohteita ja sille identifioitiin muita potentiaalisia käyttökohteita tai -tarkoituksia. Työn tuotoksena syntyneet suositukset palautteen keruusta muissa vastaavanlaisissa case-tiimin tuotekehitysprojekteissa sisälsivät akateemisesta kirjallisuudesta sovellettujen mallien lisäksi kehittämisehdotuksia toimeksiantajan tuotekehittelyprosessissa tunnistettuihin käytännön haasteisiin.

Johdanto

Artikkelissa tarkastellaan uuden, maatalousyrittäjille ja -koneurakoitsijoille suunnatun tuotteen käyttäjäkokemusta ja siihen pohjautuvia kehitysehdotuksia. Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyön ”Collecting Feedback for an MVP in Agriculture – Case: Smart AG Volume Tractors, AGCO” toimeksiantajana oli kansainvälinen, maanviljelyyn monipuolisia ratkaisuja tarjoava AGCO-konserni, joka tunnetaan Suomessa erityisesti Valtra-traktoribrändistään (AGCO, 2022). Tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyi AGCO:n sisällä toimivan, Smart AG Volume Tractors -tiimin kehittämään uuteen tuotteeseen, jonka tarkoituksena on auttaa maanviljelijöitä ja maatalouskoneurakoitsijoita hyödyntämään traktoriinsa liitettyjä työkoneita (Hardy-Linna, 24.2.2022). Tapaustutkimuksessa, jonka ’case’ oli Smart AG Volume Tractors -tiimi, tarkasteltiin koekäyttäjien kokemuksia uuden tuotteen kehitystyön tueksi. Kehitteillä olevasta tuotteesta oli valmistettu prototyyppi, jonka testaamisesta kerättiin palautetta Espanjassa, Hollannissa, Suomessa, Saksassa ja Tanskassa.

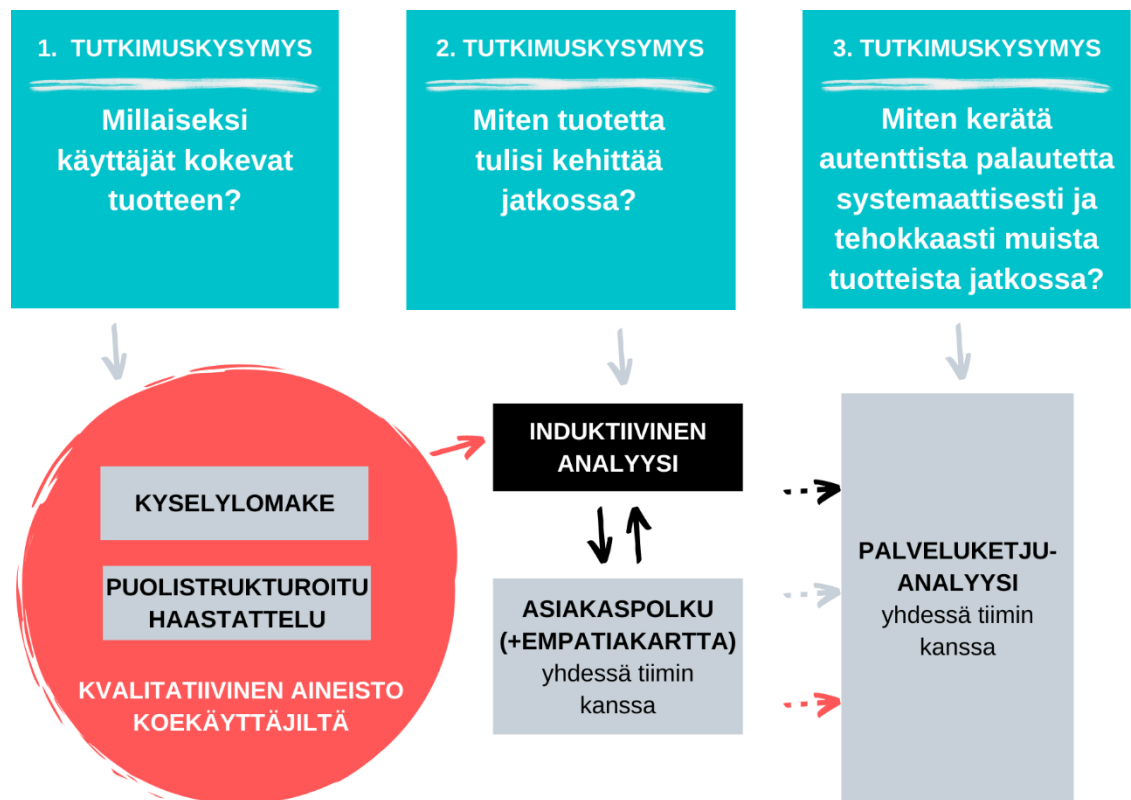
Artikkelissa kuvataan, kuinka koekäyttäjät kokivat tuotteen ominaisuudet ja kuinka tuotetta toivottiin kehitettävän. Lopuksi artikkelissa tarkastellaan itse palautteenkeruuprosessin kehittämiseen liittyviä teemoja, joita case-tiimi (Smart AG Volume Tractors) voi hyödyntää muissa vastaavanlaisissa projekteissaan jatkossa.

Haaste

Smart AG Volume Tractors -tiimi oli kehittänyt maatalouteen liittyvän tuotteen, jonka ideointi- ja prototyyppin rakentamisvaiheissa oli kerätty palautetta asiakkailta erilaisissa tilanteissa ja eri tavoin. Itse case-tiimi oli tiiminäkin tuore. Se oli aloittanut toimintansa kesällä 2021 ja tutkimuksen ja kehittämisen kohteena ollut tuote oli heidän pilottiprojektinsa. Niinpä tiimillä ei ollut aikaisempaa kokemusta systemaattisesta käyttäjäpalautteen keräämisestä eikä prosessia käyttäjäpalautteen keräämiselle ollut luotu.

Selvittääkseen, vastasiko tuote todelliseen asiakastarpeeseen niin hyvin, että asiakas olisi valmis ostamaan sen, käyttäjäkokemuksen kartoittaminen oli tarpeen. Järjestelmällinen palautteenkeruu tukee tiimin päätöksentekoa sitä koskien, kuinka heidän tulisi kehittää tuotetta mainittujen asiakastarpeiden mukaisesti. Pilottiprojektin pohjalta opittuja palautteenkeruumenetelmiä ja -periaatteita haluttiin soveltaa myös muissa projekteissa jatkossa.

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto, eli käyttäjäpalaute, kerättiin sähköisen kyselylomakkeen sekä haastattelujen avulla. Palautteen merkityksen analysointi toteutettiin yhteistyössä case-tiimiläisten kanssa käyttäen apuna palvelumuotoilun työkaluja kuten empatiakarttaa (empathy map) ja asiakaspolkua (journey map). Palveluketjuanalyysiä (service blueprint) hyödynnettiin palautteenkeruuprosessin määrittämiseen ja visuaaliseen havainnollistamiseen palvelun eri tasoilla. Analyysin pohjalta arvioitiin, mitkä toiminnot olivat onnistuneita ja mitä tulisi tehdä toisin jatkossa. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on kuvattu alla (Kuva 1.).



Kuva 1. Tutkimusprosessin kuvaus

Ratkaisu

Case-tiimin haastetta lähestyttiin palvelulähtöisen ajattelun, asiakaskokemus-, käyttäjäkokemus- ja B2B-konseptien kautta. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä sovellettiin lean startupin ja muotoiluajattelun (design thinking) periaatteita sekä työkaluja. Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakkaat nähdään tärkeinä osallisina arvon ja palvelun tuottamisessa, ja heitä pyritään osallistamaan prosessiin, jotta tarjonta saataisiin vastaamaan paremmin heidän tarpeitaan (Vargo & Lusch, 2004, s. 12). Lean startup ja muotoiluajattelu pitävät asiakaspalautetta keskeisenä, usein iteratiivisen, kehittämisprosessin lähtökohtana (Lewrick, Link, & Leifer, 2018).

Lopputulos

Käyttäjäpalautetta saatiin yhteensä kolmen erityyppisen käyttäjätapauksen (use case) osalta, joihin koekäyttäjät kokeilivat tuotetta. Suurin osa palautteesta koski maanmuokkausta (käyttäjätapaus 1). Tämän lisäksi haastatteluaineistoa sekä muutama kyselylomakkeen vastaus saatiin kyntämisestä (käyttäjätapaus 2) ja apulannan levityksestä (käyttäjätapaus 3). Aineisto koostui yhteensä kahdeksasta kyselylomakkeesta ja 10 haastattelusta. Käyttäjien testaaman tuotteen osalta palautteen keskeiset teemat koskivat tuotteen hyötyä, toimivuutta sekä käyttäjien ostohalukkuutta.

Tuotteen hyöty

Käyttäjät kokivat tuotteen hyödylliseksi verrattuna moniin sen hetkisiin ratkaisuihin, joita heillä oli käytössään. Sen ei kuitenkaan katsottu tuovan lisäarvoa kaikissa työkoneissa, kuten äkeessä. Käyttäjien kokema tuotteen hyöty oli ostohalukkuutta ajatellen riittävä, mutta sitä ei oltu valmiita hankkimaan kaikkiin käyttäjätapauksiin. Maanmuokkauksessa hyöty katsottiin sekä riittäväksi että riittämättömäksi, kyntöaurassa riittäväksi ja apulannan levittimessä riittämättömäksi ostamiseen. Käyttäjäkokemusten pohjalta myös muut toimialat, kuten teiden kunnossapito, maanrakennus sekä urheilu ja vapaa-aika voisivat hyötyä uudesta tuotteesta.

Toinen keskeinen kehittämisalue liittyi automatisointiin, jonka avulla tuotteesta saataisiin vielä hyödyllisempi ja myös helppokäyttöisempi. Esimerkiksi automaattisella työkoneen syvyyden ja asentotietojen säädöllä koekäyttäjät voisivat tehdä työnsä vielä tehokkaammin, tarkemmin ja helpommin.

Taulukko 1. Tiivistelmä kaikkien kolmen käyttäjätapauksen tuloksista. Teema: tuotteen hyödyllisyys verrattuna koekäyttäjien nykyiseen ratkaisuun työkoneneen syvyyden ja asentotietojen seuraamiseksi.

	MAANMUOKKAUS	KYNTÖAURA	APULANNAN LEVITIN
Nykyinen ratkaisu	Ratkaisu on olemassa	Ratkaisu on olemassa	Ratkaisu on olemassa
	Ratkaisua ei ole		
	Ratkaisun käyttö ja tärkeys riippuu olosuhteista		
Tyytyväisyys nykyiseen ratkaisuun	Tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun	Tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun	
	Ei täysin tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun	Ei täysin tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun	Ei täysin tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun
Tuotteen hyödyllisyys	Hyödyllinen	Hyödyllinen	Hyödyllinen
	Ei hyötyä		
Kehittämisasiat hyödyllisemmäksi tuotteeksi	Automatisointi		
	Edistyneempi tiedon käyttö		Edistyneempi tiedon ja polttoaineen käyttö
	Ratkaisut tiettyihin työkoneluihin	Ratkaisut kyntöauraan	
Ideat muista käyttötarkoituksista tuotteelle	Maatalous		Maatalous
	Teiden kunnossapito	Teiden kunnossapito	
	Urheilu ja vapaa-aika		
		Maansiirto	

Toimivuus

Toimivuuden kannalta erityisesti tuotteen asennus osoittautui haasteelliseksi, joka tunnistettiin kehittämiskohteeksi.

Taulukko 2. Tiivistelmä kaikkien kolmen käyttäjätapauksen tuloksista tuotteen toimivuuden osalta

	MAANMUOKKAUS	KYNTÖAURA	APULANNAN LEVITIN
Asennuksen helppous	Riippuu traktorista		
	Vaikea asentaa	Vaikea asentaa	Vaikea asentaa
			Sujuva asentaa
Käytön helppous	Helppo käyttää	–	–
Käyttöliittymän selkeys	Tiedot esitetty selkeästi		
	Tiedot esitetty epäselvästi tai vajaasti	–	–
	Haasteita käytön sujuvuudessa		
Kehittämisasiat paremmin toimivaksi tuotteeksi	Helpompi asennus	Helpompi asennus	Helpompi asennus
	Parempi tarkkuus		Parempi tarkkuus
	Sujuvampi käyttö		
		Helpompi tiedon käyttö	

Ostohalukkuus

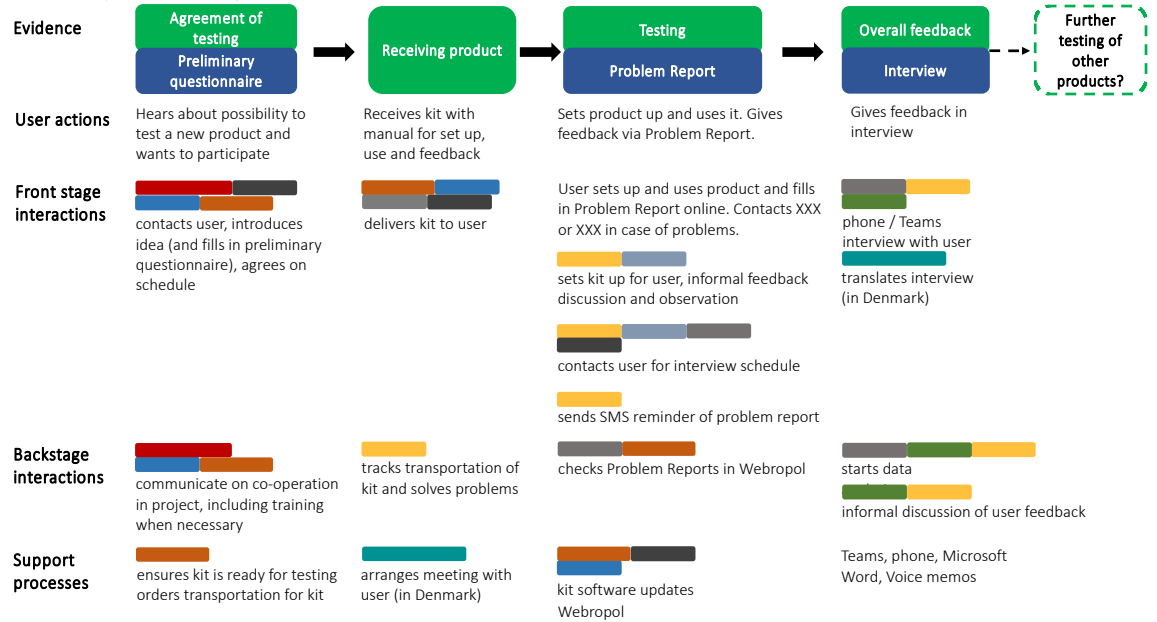
Käyttäjät, jotka kokivat tuotteen tarpeeksi hyödylliseksi, kertoivat voivansa maksaa siitä 300–5000 euroa. Molemmat tuotetyypit, jälkiasennus sekä kiinteästi asennettu tuote, vastasivat käyttäjien tarpeita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotteen koettiin hyödyttävän myös muita alueen maanviljelijöitä.

Taulukko 3. Tiivistelmä kaikkien kolmen käyttäjätapauksen tuloksista koekäyttäjien ostohalukkuuden osalta

	MAANMUOKKAUS	KYNTÖAURA	APULANNAN LEVITIN
Riittävän hyödyllinen ostettavaksi	Kyllä		Kyllä
	Ei	Ei	
Hinta	300–5000 €		1500 €
	Lisäkommentti hinnan vaikutuksesta automatisaatioon	–	
Erillinen tuote / Kiinteästi asennettu tuote	Erillinen tuote	–	Erillinen tuote
	Kiinteästi asennettu tuote		Kiinteästi asennettu tuote
Yksi tuote käytettäväksi kaikkiin työkoneisiin / Erillinen tuote jokaiseen työkoneeseen	Yksi tuote käytettäväksi kaikkiin työkoneisiin	–	–
	Erillinen tuote jokaiseen työkoneeseen		
Muut maanviljelijät / urakoitsijat alueella	Kyllä, ostaisivat	Kyllä, ostaisivat	–

Case-tiimin kokemukset käyttäjäpalautteen keräämisestä pilottiprojektin osalta olivat hyviä. Järjestelmällinen palautteenkeruu toi rakennetta ja luotettavuutta asiakasnäkökulman tunnistamiseen ja sen arviointiin projektissa. Kuva 2 alla kuvaa palautteenkeruuprosessin askeleita eri tasoilla. Aluksi käyttäjien kanssa sovittiin tutkimukseen osallistumisesta, sitten heille toimitettiin tuote, jota he testasivat tietyn ajan. Sekä testauksen aikana että sen päätyttyä kerättiin palautetta käyttäjäkokemuksesta. Kuvaan on merkitty eri värisillä laatikoilla myös eri toimintoihin osallistuneet henkilöt ja tahot, joiden nimet on tästä versiosta piilotettu.

Service Blueprint of Collecting Feedback from the User



Kuva 2. Palautteenkeruuprosessi eri tasoilla kuvattuna

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi suosituksia palautteen jatkokehittämisen tueksi case-tiimin tulevia projekteja ajatellen. Palautteenkeruuprosessin aikana kehittämiskohteiksi nousivat erityisesti koekäyttäjille lähetettävän prototyypin riittävä valmistelu ennen testauksen aloittamista, asianmukainen kommunikointi koekäyttäjien kanssa ennen tuotteen testausta ja sen aikana sekä sopivien kumppaneiden valinta yhteistyöverkostoon, joka mahdollistaa sujuvan tuotetestauksen ja palautteen keruun jatkokehittämisen tueksi.

Suosituksia palautteenkeruuseen jatkossa:

Arvioi, vastaako tuote Hokkasen, Kuusisen ja Väänäsen (2015) MVUX (Minimum Viable User Experience) -kriteereitä riittävän hyvästä käyttäjäkokemuksesta ennen testauksen aloittamista.

Kun valmistelet palautteenkeruuta, huomioi käyttäjä (persona) empatiakarttaa hyödyntäen, käyttäjätapa (use case) ja tuotteen tarjoama ratkaisu.

Mieti, mitkä ovat olennaiset resurssit ja metodit palautteen keräämiseen.

Jaa oivalluksia tiimin kanssa ja luo yhteistyöhön perustuvia johtopäätöksiä.

Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksenä todettiin, että tuotetta kannattaa jatkokehittää, sillä se vastaa potentiaalisten käyttäjien todellista tarvetta tietyissä käyttötarkoituksissa ja olosuhteissa. Tuotteen keskeisiä kehittämisa alueita tunnistettiin, jotka liittyivät automatisointiin ja asennukseen, ja niiden merkitystä punnittiin yhdessä case-tiimin kanssa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tuotoksena case-tiimi sai kerätyn käyttäjäpalautteen uuden tuotteen osalta sekä palvelumuotoilun työkalujen avulla tuotetun visuaalisen materiaalin palautteen merkityksestä pilottiprojektin kontekstissa. Pilottiprojektin palautteen analysoinnin tuloksena syntyi koonti kehitysehdotuksia tuotteen jatkokehittämistä varten.

Case-tiimin tulevien projektien palautteenkeruuta varten annetut suositukset perustuivat muun muassa Hokkasen, Kuusisen ja Väänänen (2015) Minimum Viable User eXperience (MVUX) -kehystä riittävän hyvän käyttäjäkokemuksen määrittelyssä, Rosenzweigin (2015, s. 15) käyttäjäkokemusprosessin (user experience process) periaatteita sekä Olsenin (2015, luvut 7, 9) argumentteja laadullisen palautteen hyödyistä uuden tuotteen kehittämisprosessin tietyssä vaiheessa. Näin ollen suositukset perustuvat sekä tutkimuksellisen kehittämistyössä havaittuihin käyttäjien kokemuksiin tuotteen hyödyllisyydestä, toimivuudesta ja ostohalukkuudesta että akateemiseen kirjallisuuteen. Yhdessä ne luovat systemaattiselle palautteenkeruuprosessille pohjan, jota case-tiimi voi muokata oppimisen ja kokemuksen karttuessa vastaamaan paremmin tavoitteitaan.

Lähteet

AGCO. (2022). About AGCO | Your Sustainable Farming Solutions. Saatavilla 1.9.2022 <https://www.agcocorp.com/about.html>

Hokkanen, L., Kuusinen, K., & Väänänen, K. (2015). Early Product Design in Startups: To-wards a UX Strategy (pp. 217–224). pp. 217–224. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26844-6_16

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). The Design Thinking Playbook (First). John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavilla 1.9.2022 <https://ereader.perlego.com/1/book/2777848/123>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.