

Annukka Kukkola, Pekka Makkonen, Marko Ovaskainen ja Katriina Veikkolainen

OSAAMISTA VAHVISTAEN: YAMK-OPINNÄYTETYÖT TYÖELÄMÄN UUDISTAJINA

Centria-ammattikorkeakoulu, 2022

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 59.

Annukka Kukkola, Pekka Makkonen, Marko Ovaskainen ja Katriina Veikkolainen

**OSAAMISTA VAHVISTAEN:
YAMK-OPINNÄYTETYÖT TYÖELÄMÄN UUDISTAJINA**

Centria-ammattikorkeakoulu, 2022



JULKAISIJA:

Centria-ammattikorkeakoulu
Talonpojankatu 2, 67100 Kokkola

TAITTO: Centria-ammattikorkeakoulun markkinointi- ja viestintäpalvelut

KANNEN KUVA: Adobe Stock -kuvapankki

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 59.

ISSN 2342-933X

ISBN 978-952-7173-71-8

SISÄLLYSLUETTELO

YLEMMÄT AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNOT (YAMK-TUTKINNOT) JA NIIDEN ERITYISPIIRTEET	5
Opinnäytetyö YAMK-tutkinnon huipentumana	5
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN YAMK-KOULUTUS.....	6
TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN (YLEMPI AMK).....	7
SOSIAALI- JA TERVEYSALAN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN (YLEMPI AMK).....	8
DIGITAALINEN KEHITYSTYÖ OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA JA HENKILÖSTÖN ARKEA	9
Digitalisaatio mullistaa yrityksen toiminnan ja verkostot.....	9
Digitalisaatiostrategian tarve ponnistaa digiprojekteista.....	9
Digitaalinen muutos vaatii resursseja	12
Lähteet.....	13
SAAVUTETTAVALLA ASIAKASPALVELULLA HYVINVOINTIA JA ELÄMÄNLAATUA	14
Selkokieli mahdollistajana	14
Toimiva palveluketju vähentää häiriökysyntää	14
Egala-palveluilla lisäarvoa asiakaskokemukseen.....	15
Parasta on tyytyväinen ja kiitollinen asiakas	15
Lähteet.....	16
OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA JOHTAMINEN.....	17
Opinnäytetyön tausta.....	17
Osaamisen johtaminen	17
Osaamiskartoitus.....	17
Osaamiskartan luominen.....	18
Johtopäätökset.....	19
Lähteet	20
RESILIENSSIN TAIDOILLA TYÖHYVINVOINTIA VARHAISKASVATUKSEEN.....	21
Yksilön ja työyhteisön resilienssi	21
Työntekijöiden kokemukset näkyviksi.....	21
Yhdessä läpi haasteiden! - kuinka vahvistamme muutosjoustavuutta ja hyvinvointia työyhteisössämme -huoneentaulu ja materiaali päivähoiton työympäristöön.....	22
Lähteet.....	25
NEUVOKAS NEUVOLA - MONIAMMATILLISESTI PERHEIDEN TERVEYTTÄ EDISTÄEN.....	26
Keskiössä terveydenedistämistyön kehittäminen moniammatillisesti.....	26
Terveiden edistäminen on yhteistyötä.....	26
Moniammatillisesti perheiden vanhempia kuunnellen.....	26
Prosessi varmistaa yhdenvertaisemman ja vaikuttavamman tuen.....	27
Jatkossa terveydenedistämistyö lähemmäs perheitä.....	29
Lähteet.....	31
ASKELMALLISTA APUA TYÖUUPUMUKSEN EHKÄISYYN.....	32
Työuupumuksen moniulotteisuus	32
Askelmallin kehittäminen konstruktivisen lähestymistavan mukaan	32
Esihenkilöiden osaaminen ja siihen puuttuminen työuupumuksessa.....	33
Askelmallin rakentuminen ja jalkauttaminen.....	35
Lähteet.....	38

YLEMMÄT AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNOT (YAMK-TUTKINNOT) JA NIIDEN ERITYISPIIRTEET

Marko Ovaskainen, Head of Centria Master School, koulutusalan päällikkö, yliopettaja

Monialainen Centria-ammattikorkeakoulu tarjoaa ammattikorkeakoulun perustutkintojen lisäksi mahdollisuuden opiskella ja suorittaa useiden eri alojen ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja (YAMK-tutkintoja). Centria on myös tietoisesti ja tavoitteellisesti lähtenyt kehittämään YAMK-tutkintojen tarjontaa, sisältöjä ja toteutusmalleja uuden Centria Master School -brändin ja toimintamallin kautta.

YAMK-tutkinnot ovat ylempiä korkeakoulututkintoja, joiden opiskelijat syventävät ja laajentavat asiantuntija- ja johtamisosaamistaan työelämälähtöisellä ja käytäntöön soveltavalla, mutta samalla akateemisella otteella. YAMK-koulutusten vahvuus onkin teorian yhdistäminen käytäntöön sekä oppimisen linkittäminen mahdollisimman konkreettisesti myös opiskelijan oman työn ja työpaikkojen kehittämiseen. Ylempinä korkeakoulututkintoina YAMK-tutkinnot rinnastuvat suomalaisessa koulutusjärjestelmässä yliopistojen maisteritutkintoihin ja antavat saman pätevyyden ja kelpoisuuden myös esimerkiksi julkisiin virkoihin.

Tyypillisesti YAMK-opiskelijat toimivat vaativissa asiantuntija- tai esihenkilötehtävissä. YAMK-tutkinnon suorittaminen voikin tarjota merkittäviä kehitysimpulsseja myös heidän organisaatioilleen. Tutkinnon tuottama uusi osaaminen on arvokasta henkistä ja sosiaalista pääomaa, ja voidaan puhua niin sanotusta win-win-win-tilanteesta. Tällöin luonnollisesti opiskelija itse, mutta samalla myös hänen työpaikkansa sekä ammattikorkeakoulu ja sen toimialue, voivat hyötyä osaamisen kehittymisestä ja sen vaikutuksista.

OPINNÄYTETYÖ YAMK-TUTKINNON HUIPENTUMANA

Keskeinen ja potentiaalisilta vaikutuksiltaan hyvin merkittävä osa YAMK-tutkintoa on opinnäytetyö, joka on laajuudeltaan 30 opintopistettä. Myös Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (1129/2014) määrittelee opinnäytetyön osaksi ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvia opintoja. Opinnäytetyön lähtökohdat voivat vaihdella yksilö- ja tapauskohtaisesti, myös eri koulutusalojen erityispiirteet huomioiden. Joka tapauksessa opinnäytetyön perustana ovat tyypillisesti toisaalta opiskelijan mielenkiinnon kohteet ja toisaalta opiskelijan työympäristön tai mahdollisen muun toimeksiantajan todelliset tutkimus- ja kehittämistarpeet. Hyvä YAMK-opinnäytetyö myös nivoo tutkimusta ja kehittämistä onnistuneesti yhteen. Opinnäytetyö on prosessi, jonka tekeminen haastaa tekijäänsä, mutta voi samalla tarjota suuria oppimismahdollisuuksia, oivalluksia ja onnistumisen kokemuksia. YAMK-opinnäytetyö ajoittuu yleensä aina tutkinnon loppuvaiheeseen, mutta sen suunnittelu pyritään aloittamaan jo opintojen alkuvaiheessa, ja sen tekemiseen valmentaudutaan myös menetelmällisillä ja viestinnällisillä opintojaksoilla (kurseilla).

Tämä julkaisu tarjoaa artikkelimuodossa katsauksen monialaisen Centria-ammattikorkeakoulun muutamien YAMK-opinnäytetöiden keskeiseen sisältöön. Artikkelit tarjoavat kiinnostavan, vaikkakin rajatun, näkökulman siihen rikkaaseen kokoelmaan erilaisia ja erityyppisiä teemoja ja niihin liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa, joita Centrian eri alojen YAMK-opiskelijat ovat viime aikoina omissa opinnäytetöissään käsitelleet. Samalla julkaisun tarkoitus on tarjota tiivistetty tietopaketti valituista opinnäytetöihin pohjautuvista aiheista oppimisen, keskustelun ja myös mahdollisen aiheisiin liittyvän jatkokehittämistoiminnan tueksi.

LIIKETOIMINTAOSAAMISEN YAMK-KOULUTUS

Marko Ovaskainen, Head of Centria Master School, koulutusalan päällikkö, yliopettaja

Centria-ammattikorkeakoulussa Liiketoimintaosaamisen YAMK-koulutus tuottaa suomenkielisiä liiketalouden alan YAMK-tutkintoja. Tutkinnon painotus on soveltavassa ja liiketoiminnan käytännön kehittämistoimintaa tukevassa osamisessa. Tutkinto pyrkii yhdistämään kokonaisvaltaista liiketoimintaymmärrystä opiskelijoiden yksilöllisiin ja erikoistuneempiin kehittymistarpeisiin ja -toiveisiin.

Liiketoimintaosaamisen onnistunut opinnäytetyö on mahdollista tehdä hyvin monista eri lähtökohdista. Opinnäytetyö tehdään kuitenkin yleensä aina johonkin todelliseen soveltavaan tarpeeseen. Opinnäytetöiden aiheet käsittelevät laajasti liiketoiminnan kehittämisen eri aihealueita, kuten johtaminen, organisaatioiden toiminnan kehittäminen, myynti, markkinointi ja asiakassuhteiden kehittäminen, kansainvälistyminen, sähköisen liiketoiminnan ratkaisut jne.

Opinnäytetöitä tehdään niin pienille kuin suurille yrityksille, oman yrittäjyyden kehittämiseksi, mutta myös julkissektorin tai kolmannen sektorin organisaatioille. Usein opinnäytetyöt ja niiden tulokset keskittyvät tiettyyn yritykseen tai muihin organisaatioon ja sen erityistarpeisiin. Näiden opinnäytetöiden tulokset voivat olla kohteilleen erittäin merkittäviä, mutta niiden laajempaan julkaisemiseen, yleistettävyyteen ja yleishyödyllisyyteen liittyy haasteita. Tähän julkaisuun onkin valikoitunut esimerkkeinä Liiketoimintaosaamisen YAMK-koulutuksesta kaksi opinnäytetyötä, joiden teemoilla ja tuloksilla voidaan nähdä olevan myös yleishyödyllistä merkitystä.

Ensimmäisessä artikkelista Leena Toivanen pureutuu hyvin ajankohtaiseen, merkittävään sekä laajan keskustelun ja kehittämistoiminnan kohteena olevaan teemaan eli digitalisaatioon. Toivasen näkökulma ja kehittämissäkö keskittyvät erityisesti pk-yritysten digitalisaatiostrategioiden suunnitteluun ja kehittämiseen liiketoiminnan strategista kehittämistä tukevista näkökulmista. Toivanen esittää näkemyksiä digitalisaatioprojektien onnistuneen ja tuottavan läpiviennin kriittisistä menestystekijöistä. Lisäksi artikkelissa esitetään ansiokkaana ja visuaalisena yritysten kehittämistyötä tukevana elementtinä sarjakuvamuotoinen esitys digitalisaatiostrategian luomisen askelmerkeistä.

Toisessa artikkelista Piia Nuolioja tarjoaa puolestaan näkökulmia ja kehittämissäköitä liittyen toiseen tärkeään ja ajankohtaiseen aihepiiriin eli palvelujen saavutettavuuteen. Artikkelin pohjana oleva opinnäytetyö keskittyy palvelujen saavutettavuuden kehittämiseen ja ns. häiriökäytännön vähentämiseen erityisesti vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kannalta haastavissa palvelutilanteissa. Artikkelissa käsitellään mm. selkokieltä, ja sujuvien asiakaspalvelutilanteiden edistämistä lähestytään erityisesti myös tietyn palvelujen saavutettavuutta tukevan tuotteistetun ratkaisun kautta. Artikkelin on myös tietynlainen esimerkki Centrian YAMK-opinnäytetöiden monialaisuudesta, sillä se keskustelee mahdollisista ratkaisumalleista myös hyvinvointipalvelujärjestelmän ja sen palveluketjujen näkökulmista.

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN (YLEMPI AMK)

Pekka Makkonen, yliopettaja

Teknologiaosaamisen johtaminen (TOJ) YAMK-ohjelman tarkoitus on vahvistaa insinööriammattilaisten erilaisia johtamiskompetensseja, jotta teknologiayrityksen kehittäminen olisi mahdollisimman määrätietoista ja menestyksellistä. Yksi kehittämisen kohde ja aihe koulutuksessa on henkilöstöresurssit, joiden kohdentaminen esimerkiksi matriisiorganisaatiomallissa on haasteellista.

Pertti Verronen esittelee artikkelissa luonnoksensa asiantuntijuuden levittämisestä organisaation sisällä. Hän konkretisoi asiaa osaamiskartan avulla. Tapaustutkimus on tehty Centria-ammattikorkeakoulussa osana teknologiaosaamisen johtamisen opintoja.

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN (YLEMPI AMK)

Annukka Kukkola, yliopettaja

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusalan opinnäytetyöt ovat tutkimuksellisia kehittämistöitä, joissa työelämän ongelmia ratkaistaan teoriaa ja käytäntöä yhdistämällä.

Tutkimuksellisuus tarkoittaa sitä, että opinnäytetyön kehittämisessä huomioidaan systemaattisuus, objektiivisuus, analyttisyys ja kriittisyys. Töissä noudatetaan yleisiä tutkimuseettisiä ja tutkimuksen luotettavuutta koskevia periaatteita. Niiden luotettavuuden arvioinnissa korostuu kehittämistyön tuotoksen sovellettavuus käytännössä, myös omaa työyhteisöä laajemmin.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa voidaan soveltaa erilaisia lähestymistapoja. Sosiaali- ja terveysalalla yleisimmin käytettyjä ovat toimintatutkimus sekä konstruktivinen tutkimus, joissa työelämän kehittäminen etenee joko spiraalimaisesti tai lineaarisesti. Valittu lähestymistapa toimii ikään kuin raamina, jonka sisällä opiskelija voi käyttää erilaisia omaan työhönsä soveltuvia aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmiä. Yleensä prosessi käynnistyy tutkimusosiolla, jossa opiskelijat selvittävät tai kuvaavat työelämästä nousseen haasteen nykytilaa. Tämän jälkeen he hyödyntävät saatuja tuloksia muun vahvan näytön ohella kehittämisosiossa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on keskeistä opiskelijoiden kyky osallistaa työelämän toimijoita oman työnsä kehittämiseen. Osallistaminen ei tarkoita ulkoista pakkoa vaan opiskelijan kykyä sitouttaa kohderyhmää aitoon osallisuuteen yhteisen dialogin kautta. Tällainen dialoginen lähestymistapa on myös yhdenmukainen nykyisen johtamiskäsityksen kanssa.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot toteuttavat perustehtävänsä monenlaisten alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten haasteiden sekä jatkuvien muutosten keskellä. Tämä näkyy myös opiskelijoiden opinnäytetöiden aiheissa. Osa aiheista, kuten henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen ja moniasiantuntijuuteen liittyvät kysymykset, ovat olleet esillä jo pidempään. Jälkimmäiseen liittyvät esimerkiksi asiakaslähtöisten ja moniammatillisten prosessikuvausten kehittämiseen liittyneet opinnäytetyöt. Viime aikoina esille ovat nousseet esimerkiksi digitalisaatioon liittyvät aiheet, kuten asiakkaiden digipolkujen kehittäminen ja kuvaaminen.

Tässä julkaisussa esitellään kolme opiskelijoiden opinnäytetöihin pohjautuvaa artikkelia. Maiju Ikkalan ja Miia Pöppösen työt liittyvät työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kolmas, Riitta Pihlajamaan artikkeli, kuvaa puolestaan asiakaslähtöisen moniammatillisen palveluprosessin rakentamista ja jalkauttamista. Kaikissa näissä töissä opiskelijat ovat onnistuneet osallistamaan kohderyhmää ja kehittämään tuotoksen, joka tukee käytännön työtä. Kehittämistoimenpiteet kohdistuvat ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalan ammattilaisiin ja heidän toimintaansa. Heidän kauttaan kehittämistyön vaikuttavuus välittyy myös asiakkaiden saaman palvelun laatuun.

DIGITAALINEN KEHITYSTYÖ OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA JA HENKILÖSTÖN ARKEA

Leena Toivanen, liiketoimintaosaaminen (ylempi AMK)

Digitalisaatioprojektien onnistunut ja tuottava läpivienti vaatii suunnitelmallisuutta sekä selkeää linkitystä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Keski-Pohjanmaalla toteutetun tutkimuksen perusteella luotiin sarjakuvamuotoiset askelmerkit digitalisaatiostrategian luomisen avuksi.

Digitalisaatio strategisena teemana tarjoaa yrityksille kilpailuetua nykyaikaisessa toimintaympäristössä. Toisaalta digitalisaatio osana strategiaa asettaa perinteisen strategia-ajattelun uuteen valoon; siinä, missä liiketoimintastrategia voi kattaa jopa vuosia yrityksen toiminnasta, digitaalinen kehitys on useimmiten niin nopeaa, että sen suunnittelu pitkälle aikavälille jää helposti abstraktille tasolle. Vaikka digitaaliset ratkaisut ovat useimmiten helppokäyttöisiä ja nopeasti saatavilla, sopivien ohjelmistojen valinta ja niiden integrointi olemassa oleviin järjestelmiin vaativat aikaa ja osaamista. Digitaalisen kehittämisen ympärillä on myös niin kutsuttu ”hype”, mikä saattaa sokaista käyttäjän sille, mikä on aidosti liiketoimintaa edistävä valinta. Tämän vuoksi strateginen liiketoiminta-ajattelu digitalisaation saralla on tärkeää.

DIGITALISAATIO MULLISTAA YRITYKSEN TOIMINNAN JA VERKOSTOT

On arvioitu, että vuoteen 2017 mennessä digitaalisen kompetenssin puute aiheuttaa 25 prosentin tappion globaalissa kilpailukyvyssä. Digitalisaatio ei tarkoita vain IT-järjestelmiä, vaan laajasti ekosysteemiä, johon sisältyvät liiketoiminta, yhteistyökumppanit ja toimialat. Digitalisaatio myös sitoo yhteen bisneksen eri osat aina asiakaspalvelusta varastonhallintaan ja palkkahallintoon. (Gartner 2014.)

Parviainen ym. (2017, 71-74) ovat todenneet, että digitalisaatio voi kehittää liiketoimintaa neljällä tasolla: prosessin, organisaation, toimialan ja yhteisön tasoilla. Prosessitasolla yritys alkaa käyttämään digitaalisia työkaluja parantaakseen toimintaprosessejaan. Organisaatiotasolla yritys tarjoaa uusia palveluita ja muuttaa yrityksen perustoimintoja. Toimialatasolla ekosysteemin jäsenten ja arvoketjujen roolit muuttuvat, ja yhteisötasolla yhteiskunnan rakenteet kehittyvät. (Parviainen ym 2017.) Tekemäni opinnäytetyön näkökulma keskittyy erityisesti prosessi- ja organisaatiotasolle, jotka tunnistettiin kyselyn perusteella tarpeellisiksi, konkreettisiksi kehitysalueiksi. Näiden tasojen pohjalta voidaan saavuttaa merkittäviä muutoksia myös seuraavilla tasoilla.

DIGITALISAATIOSTRATEGIAN TARVE PONNISTAA DIGIPROJEKTEISTA

Opinnäytetyöni ”DIGITALIZATION STRATEGIES IN SMES IN CENTRAL OSTROBOTHNIA AREA: A guide for creating a digitalization strategy for SMEs” (2021) tarkoituksena oli auttaa keskipohjalaisia PK-yrityksiä digitaalisuuden hyödyntämisessä ja teknologian valjastamisessa kilpailueduksi. Digitalisaation strategisesta otteen tarve on tunnistettu Centria-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitys (T&K) -hankkeissa digitalisaatio-tiimissä, jossa on toteutettu useita teknologiakehitysprojekteja yhdessä alueen yritysten kanssa. T&K-projektien luonteeseen kuuluvat nopeiden testausten tekeminen sekä ketterät kokeilut, joissa voidaan pienellä riskillä tunnistaa toimivat ratkaisut. Toisaalta on todettu, että nopea digitalisaatioprojekti saattaa jäädä muusta liiketoiminnasta irralliseksi, jolloin sen käyttö ja jatkokehittäminen pitkällä ajalla hälvenee. Kun toiminnot sidotaan liiketoimintastrategiaan, niiden elinkaari ja hyöty kasvavat.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta: Yrityskyselyn avulla selvitettiin, mikä digitalisaatiostrategian tila oli tutkimuksen tekohetkellä. Kyselyn tuloksiin pohjautuen toteutettiin sarjakuvamuotoinen prosessikuvaus yritykselle digitalisaatiostrategian tekoon. Prosessikuvauksen malliksi valikoitui juuri sarjakuva, sillä se nähtiin toimivaksi tarinankerronnan välineeksi ja se on helppo ja nopea sisäistää yrityksen pyörittämisen arjessa. Sarjakuva (KUVA 1) sisältää yhdeksän vaihetta aina strategian suunnittelusta ylläpitoon ja pienen tehtävän jokaisessa vaiheessa (KUVA 2). Käyttäjä toteuttaa strategian yritykselleen sopivalla tavalla, mutta tehtävien tarkoitus on konkretisoida niitä askeleita, joilla strategia saadaan luotua kiireisessä arjessa.




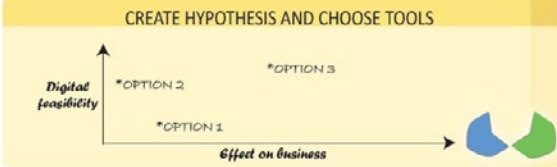
KUVA 1 Osa prosessin vaiheista (Toivanen 2021)

Sarjakuvapohjaisen prosessin vaiheet ovat visio ja missio, pääkehityskohteet, henkilökunnan osallistaminen, tulos-hypoteesit ja työkalut, kehityskohteiden liittäminen liiketoimintastrategian osaksi, toimenpiteet, mittarit, viestintä ja ylläpito. Nämä vaiheet ovat iteratiivisia, ja on mahdollista, että uudet ideat, kehityskohteet ja tarpeet heräävät prosessin aikana, jolloin askeleita voi ottaa myös taaksepäin. Kuitenkin aiemmin tehty työ auttaa iterointikierrroksia läpikäydessä.

Digitalization Strategy Note Sheet

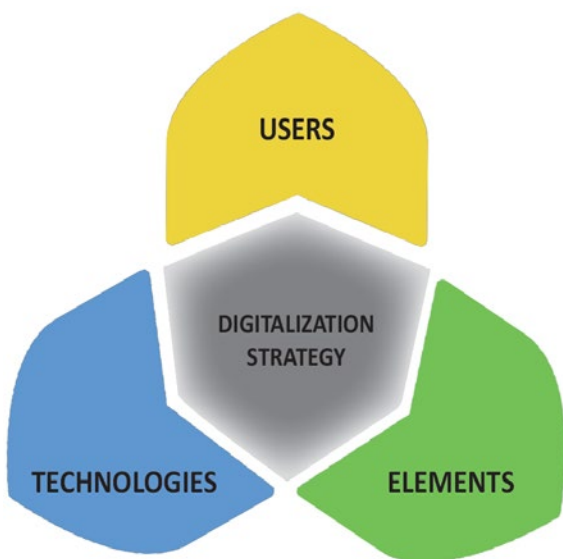
Reflecting the "Digitalization strategy creation as a story" document, summarize your actions on each step

APPENDIX 2/1

<p>USERS</p> <p>List all the users of your strategy here:</p>	<p>ELEMENTS</p> <p>List the departments and other factors that affect or are affected by the strategy:</p>	<p>VISION AND MISSION</p> <p>How are we positioned in our field after 2 years? What goals we have reached?</p>	<p>KEY DEVELOPMENTS POINTS</p> <p>TOP 3 development points are:</p>
		<p>INVOLVE YOUR STAFF List key findings of communal workshops with your staff</p> <p>Workshop 1 Workshop 2</p>	
		<p>CREATE HYPOTHESIS AND CHOOSE TOOLS</p> 	<p>TECHNOLOGIES</p> <p>Research the technologies and tools available and choose the ones that provide realistic value</p>

KUVA 2 Osa prosessiin liittyvistä mallitehtävistä. (Toivanen 2021)

Digitalisaatiostrategian prosessikuvaus ja askelmerkit pohjautuvat digitalisaatiostrategian metamalliin (KUVA 3), johon kuuluvat käyttäjät, elementit ja teknologiat. Käyttäjiin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat ja henkilöstö sekä yhteistyökumppanit ja elementteihin liiketoiminnan osa-alueet, kuten markkinointi, IT-tuki ja asiakaspalvelu. Mallin tarkoitus on kuvata käyttäjät ja liiketoiminnan osa-alueet, joihin strategia vaikuttaa. Tarkoitus on, että malli muistuttaa siitä, että digitalisaatiostrategia koskettaa yrityksen toimintoja laajemmin kuin vain teknologian osalta ja on pääosin käyttäjä- ja ihmiskeinen prosessi. Nämä kolme metamallin osaa kulkevat läpi prosessikuvauksen muistutuksena siitä, että kaikkia näitä näkökulmia täytyy arvioida läpi strategiaprosessin.



Kuva 3 Digitalisaatiostrategian metamalli (Toivanen 2021)

DIGITAALINEN MUUTOS VAATII RESURSSEJA

Yrityskyselyn tärkeimpänä tuloksena ilmeni, että asenne digitalisaatiota kohtaan on positiivinen, mutta digimuutokseen ja -strategiaan käytettävät resurssit, erityisesti aika, ovat vähäisiä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että strategian luomisprosessi on selkeä ja tiivisti yhdistetty yrityksen operatiiviseen toimintaan. Sarjakuvamallin avulla digitalisaatiostrategia konkretisoituu osaksi yrityksen arkea. Toinen tärkeä huomio on, että strategiset valinnat pohjautuvat usein henkilökohtaiseen kokemukseen, tunteeseen ja muistiin, ei niinkään dokumentoituun strategiaan. Tämä kuvastaa käytännössä digitalisaation ketteryyttä, mikä on tärkeä taito, mutta saattaa aiheuttaa sen, etteivät digitalisaatioprojektit sitoudu liiketoimintastrategiaan. Yrityskohtainen kiinnostus ja osaaminen digitalisaatiota kohtaan vaikuttavat myös asenteeseen yrityksen jatkokehityksessä. Siinä, missä osa yrityksistä on syntynyt digitalisaatioon pohjautuen, perinteisillä aloilla koetaan, että digitalisaatio on jotain, missä pitää ”saada kiinni”, jotta pysyy toimialan mukana. Jos digitalisaatio on jo osa arkea, uusienkin toimien käyttöönotto ja integrointi aiempaan tapahtuu nopeasti ja kivuttomasti. Jos teema ei ole aiemmin tuttu, yrityksessä voidaan kokea, että ”digitalisaatiota pitää harjoitella” liiketoiminnan kustannuksella.

On hyvä huomioida, että yritysselvitys toteutettiin ennen covid-19-pandemian alkua. Pandemia-aika oli yrityksille pakottava kausi paneutua digitaalisuuteen osana omaa liiketoimintaa. Tämä aika myös toi suuren yleisön käyttöön järjestelmiä, jotka aiemmin olivat vain harvojen arjessa. Tutkimuksen tulokset erityisesti digitaalisten valmiuksien osalta olisivat erilaisia, jos tutkimus tehtäisiin vuonna 2022, mutta strategisen ajattelun merkitys on pysynyt samana vuodesta toiseen.

LÄHTEET

Gartner2014. Gartner Identifies Six Key Steps to Build a Successful Digital Business. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-05-21-gartner-identifies-six-key-steps-to-build-a-successful-digital-business>. Viitattu 3.3.2021.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management* 5(1), 63–77. Saatavissa: <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>. Viitattu 23.2.2021.

Opinnäytetyö luettavissa:

Toivanen, Leena: Digitalization strategies in SMEs in Central Ostrobothnia area : a guide for creating a digitalization strategy for SMEs. Centria-ammattikorkeakoulu, 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060915354>

SAAVUTETTAVALLA ASIAKASPALVELULLA HYVINVOINTIA JA ELÄMÄNLAATUA

Piia Nuolioja, liiketoimintaosaaminen (ylempi AMK)

Kaikille saavutettavat palvelut ja häiriökysynnän vähentäminen ovat ajankohtaisia teemoja nyt, kun Suomessa perustetaan uusia hyvinvointialueita. Yrityksessäni Viittoen Oy olemme kehittäneet yhdessä työntekijöiden kanssa palveluitamme, jotta sujuvat kohtaamiset ja asiakaspalvelutilanteet olisivat mahdollisia. Häiriökysyntä ja saavutettavat palvelut olivat myös minun opinnäytetyöni keskeisiä teemoja. Opinnäytetyön aiheenani oli Saavutettavan palvelun hyödyt haastavassa palvelutilanteessa. Viittoen Oy:n kehittämät Egala-palvelut toimivat yhtenä saavutettavan palvelun ratkaisuesimerkkinä. Egala-palveluperheeseen kuuluvat etäkirjoitustulkkkaus Etäkitu, Selkotuki ja Tekstituki. Egala-sana tulee esperanton yhdenvertaisuutta, samanarvoista ja tasa-arvoista tarkoittavasta sanasta.

SELKOKIELI MAHDOLLISTAJANA

Olen toiminut viittomakieli- ja kommunikaatioalalla pian 20 vuotta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, lähes puolet ajasta yrittäjänä. Viittomakielen tulkkinä olen toiminut monissa asiakaspalvelutilanteissa ja mahdollistanut tasavertaisia ja sujuvia vuorovaikutustilanteita. Centrian ylempään ammattikorkeakoulun liiketoimintaosaamisen opintoihin liittyvän opinnäytetyöni Saavutettavan palvelun hyödyt haastavassa palvelutilanteessa tutkimus antoi lisätietoa asiakaspalvelijoiden näkökulmasta siitä, miten he kokevat haastavat asiakaspalvelutilanteet ja millaista tukea he kaipaisivat erityisesti kommunikaation tueksi. Tutkimus vahvisti omia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, että usein ongelmat vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa vaikeuttavat sujuvaa asiointia. Selkokeskuksen (2022a) arvion mukaan Suomessa selkokieltä tarvitsee noin 650 000–750 000 henkilöä eli noin 10 % väestöstä. Selkokieli tukee ihmisten selviämistä arjen tilanteista, opinnoista, työstä ja mahdollistaa yhteiskunnan toimintaan osallistumisen. (Selkokeskus 2022b.).

Egala-palveluperheen yksi palvelu on Selkotuki, jossa tekstittäjä muokkaa kuulemansa puheen selkotekstiksi eli sisälöltään, sanastoltaan ja rakenteeltaan helpommin luettavaksi ja ymmärrettävämmäksi (Selkokeskus 2022b). Ihminen voi tarvita Selkotuen tapaista palvelua joko hetkellisesti tai pidempiaikaisesti. Kun elämässä on haastavia tilanteita ja kuitenkin ihmisen täytyy hoitaa tärkeitä asioita ja muisti on kuormittunut, voi olla vaikea muistaa asioita, mutta kun on hoitamassa tärkeää asiaa ja sekä kuulee asiakaspalvelijan puheen että näkee puheen myös tekstinä, tukee se muistamista, ja edistää asioiden käsittelyä ja päätöksen tekoa. Selkotuki on helposti saatavissa oleva, etänä toimiva tukipalvelu kaikkiin kohtaamisiin, jotta vuorovaikutus olisi sujuvampaa.

TOIMIVA PALVELUKETJU VÄHENTÄÄ HÄIRIÖKYSYNTÄÄ

Häiriökysyntä-termillä nostetaan esiin vuorovaikutukseen perustuvan palvelutapahtuman kaksi eri osapuolta (Hyttiälä 2022). Asiakkaan näkökulmasta häiriökysyntä tarkoittaa sitä, että hän ei saa palvelua, saa väärää palvelua tai saa vain osittaista palvelua. Kun asiakas ei saa tarvitsemaansa palvelua, hän hakee sitä uudelleen ja uudelleen ja pahimmillaan luovuttaa, jolloin yhteys palveluntarjoajaan katkeaa kokonaan. (Hyttiälä & Kekomäki 2017.)

Palvelun tarjoajan näkökulmasta palveluiden uudelleen pyytäminen lisää kustannuksia, heikentää palvelun laatua, pitkittää palveluprosessia ja lisää työntekijöiden kuormitusta. Häiriökysyntä on Suomessa vielä suhteellisen uusi termi, mutta tietoisuus häiriökysynnän aiheuttamista kustannuksista on noussut esille uusilla hyvinvointialueilla. Häiriökysyntä johtuu palvelujärjestelmän todellisista rakenteellisista tai toiminnallisista ongelmista, ei yksilön ongelmista. Palveluketjun tulisi toimia saumattomasti ja palveluohjauksen tulisi olla tarkoituksenmukaista. Toimiva palveluketju vähentää häiriökysyntää, kun taas palveluketjun rikkoutuminen lisää sitä. (Hyttiälä & Kekomäki 2017.)

Opinnäytetyössäni selvitin, mitä hyötyä ja lisäarvoa saavutettavat palvelut toisivat yrityksille ja organisaatioille sekä millaisia haasteita tai häiriökäyttäytymistä palvelutilanteisiin liittyi. Tein opinnäytetyön tutkimuksen kyselytutkimuksena, jotta saisin mahdollisimman paljon asiakaspalveluammattilaisten näkemyksiä haastavien asiakaspalvelutilanteiden haasteista, häiriökäyttäytymisen syistä sekä saavutettavista palveluista. Kysely suunnattiin asiakaspalvelijoille ja asiakkuusjohtajille. Kyselytutkimus jakautui viiteen osioon: 1) taustatiedot vastaajista ja asiakaspalvelutilanteista, 2) haastavat palvelutilanteet ja häiriökysyntä, 3) miten erilaiset asiakasryhmät on huomioitu ja miten saavutettavia palveluita toteutetaan ja 4) esimerkkinä saavutettavat Egala-palvelut. Lopuksi selvitettiin asiakaspalveluammattilaisten ajatuksia ja kokemuksia saavutettavista palveluista. (Nuolioja 2021.)

Kyselytutkimukseeni valitsin yrityksiä ja organisaatioita Keski- ja Pohjois-Pohjanmaalta. Lähetin kyselyn 20:een eri yritykseen ja organisaatioon henkilöille, joille löytyi yhteystiedot ja joiden tehtävänimike oli esimerkiksi asiakaspalvelija tai asiakkuusjohtaja. Vastaukset olivat anonyymeja, koska kyselyyn vastattiin nimettömästi eikä vastauksista paljas-

tunut, mistä yrityksestä tai organisaatiosta vastauksia on tullut. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijat kohtasivat haastavia palvelutilanteita jopa viikoittain (43 % vastaajista). Asiakaspalveluasiantuntijoiden haasteet liittyivät yhteisen kielen puuttumiseen, kuulemisen tai ymmärtämisen haasteisiin ja siihen, että asiakas ei kykene enää itsenäiseen päätöksentekoon. Lisäksi vastauksissa nousivat esille vaikeaselkoiset viranomaispäätökset sekä se, että asiakkaat eivät välttämättä tiedä kaikista palveluista, joihin heillä on oikeus tai joista he hyötyisivät, koska tieto ei saavuta heitä oikea-aikaisesti. Yhtenä suurena joukkona nousi esille päihteiden vaikutuksen alaisena asioivien sekä aggressiivisesti käyttäytyvien asiakkaiden määrä. (Nuolioja 2021.)

EGALA-PALVELUILLA LISÄARVOA ASIAKASKOKEMUKSEEN

Saavutettavan palvelun ratkaisuesimerkkinä toimivat Viittoen Oy:n kehittämät Egala-palvelut, jotka on kehitetty yrityksille ja organisaatioille haasteellisten palvelutilanteiden tueksi. Egan Tekstituki on tarkoitettu ihmisille, jotka hyötyvät siitä, että asiakaspalvelijan puhe kirjoitetaan tekstiksi. Selkotuki on palvelu, jossa selkotekstittaja mukauttaa asiakaspalvelijan puheen selkotekstiksi. Tutkimuksen mukaan Egala-palvelun tapaiset tukipalvelut toisivat lisäarvoa kielellisesti haastaviin asiakaspalvelutilanteisiin, koska tekstituki helpottaisi monen asiakkaan kuulemistä, ymmärtämistä ja itsenäistä päätöksentekoa. Egala-palveluista hyötyisivät ikäihmiset, kieltä opiskelevat maahanmuuttajat, kuulovammaiset, puhevammaiset, erilaisia kielihäiriöitä tai neuropsykiatrisia oireita omaavat ihmiset sekä ihmiset, joiden on vaikea ymmärtää puhuttua kieltä ja päihdeasiakkaat, joilla voi olla lähimuistin ongelmia. (Nuolioja 2021.)

PARASTA ON TYYTYVÄINEN JA KIITOLLINEN ASIAKAS

Tutkimuksen perusteella asiakaspalveluasiantuntijoiden mielestä parasta oli tyytyväinen ja kiitollinen asiakas. Yritykset ja organisaatiot näkivät saavutettavien palveluiden kehittämisen positiivisena mahdollisuutena, koska heillä oli halu ja tahto palvella kaikkia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Kieli on vuorovaikutuksen keskeisin väline ja siksi on tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus omalla kielellä tai kommunikaatiotavalla osallistua, tehdä päätöksiä, saada tietoa ja kommunikoida kaikissa tilanteissa. Hyvinvoivista ja merkityksellistä elämää elävistä ihmisistä hyötyy koko yhteiskunta.

LÄHTEET

Hyytiälä, H. & Kekomäki, M. 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöistä. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/kustannusten-kasvu-johtuu-jarjestelman-hairioista/?public=4d169bb29d37cafe2ddad-15fa91c0e7b>. Viitattu 21.8.2022.

Hyytiälä, H. 2022. Häiriökysyntä – organisaatiolähtöisten toimintamallien kallis hinta. 9.6.2022. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2022/03/Johtamispaiivat-2022-Hairiokysynta-Hermann-Hyytiala.pdf>. Viitattu 21.8.2022.

Nuolioja, P. 2021. Saavutettavan palvelun hyödyt haastavassa palvelutilanteessa: Esimerkkinä Egala-palvelut. Opinnäytetyö. Centria-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121990052>. Viitattu 21.8.2022.

Selkokeskus 2022a. Selkokielen tarve. Saatavissa: <https://selkokeskus.fi/selkokieli/selkokielen-tarve/>. Viitattu 21.8.2022.

Selkokeskus 2022b. Selkokieli. Saatavissa: <https://selkokeskus.fi/selkokieli/>. Viitattu 21.8.2022.

Opinnäytetyö luettavissa:

Nuolioja, Piia: Saavutettavan palvelun hyödyt haastavassa palvelutilanteessa : esimerkkinä Egala-palvelut. Centria-ammattikorkeakoulu, 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121990052>

OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA JOHTAMINEN

Pertti Verronen, teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK)

Organisaatioissa on paljon erilaisia osaamistarpeita, jossa osaamisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa parhaimmillaan kilpailuetua. Toimintaympäristön muuttuessa tulee uusia osaamistarpeita, jotka tulee huomioida ja joihin tulee löytää tekijä. Osaamiskartoituksen avulla organisaatio pystyy havaitsemaan osaamisvajeet ja sen, keillä on riittävä osaamis pohja tietyn asian tekemiseen tai sen oppimiseen. Tutkimuksen tuloksena saatiin tunnistettua tarvittavia osaamisia, jonka pohjalta toteutettiin osaamiskartta, joka käsittää kattavasti Centrian eri toimintojen osaamisia.

OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Esittelen tässä artikkelissa tekemääni Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa -opinnäytetyötä, jonka toteutin Centria-ammattikorkeakoululle ja tutkimusaiheena oli luoda osaamiskarttapohja. Kartta keskittyi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminta) osaamisiin, ja lisäksi osaamiskartalla on muita osaamisia, jotka ovat liitännäisiä TKI-toimintaan. Teoreettinen viitekehys opinnäytteessä oli osaamisen johtaminen, ja teoriassa tarkasteltiin osaamista, osaamisen johtamista sekä osaamisen kehittämistä. Tutkimusmenetelmänä käytin laadullisia menetelmiä. Aluksi toteutin esiselvityksen kautta osaamiskokonaisuuksia ja niiden sisältämiä osaamisia. Tämän pohjalta toteutin osaamiskarttaluonnoksen, joka todennutettiin sähköisellä kyselyllä projektipäälliköille ja saatiin selville puuttuvia osaamisia sekä epäolennaisia osaamisia, jotka poistettiin kartalta. Kyselyn tuloksien pohjalta päivitettiin osaamiskarttaan tarvittavat muutokset, ja kaikkiaan kartalle kertyi osaamisia yli 250 kappaletta.

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Jokaisella organisaatiolla on osaamistarpeensa, jotka kumpuavat ydintehtävistä ja päivittäisistä työtehtävistä. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella, ja näihin muutoksiin tulee organisaation tavalla tai toisella reagoida. Ympäristön muutoksien havaitsemista varten on erilaisia strategiatyökaluja, joiden avulla organisaatiot pystyvät ennakoimaan tulevia muutoksia ja luomaan erilaisia suunnitelmia tulevaisuuden varalle, kun jotkin tietyt muutokset toteutuvat.

Osaamisen johtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista, jossa tulee tuntee osaamisen nykytilanne ja tavoitteiden mukanaan tuomien osaamisten osaamisvaje. Tämä osaamisvaje tulee täyttää, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Kun olemassa olevat osaamiset ovat kartoitettuna, on helpompi päättää, ketkä hankkivat tavoitteiden mukaiset osaamiset. Tämän kautta tiedetään, keillä on riittävä tietotaito pohjalla ottaa haltuun tarvittava uusi osaaminen.

Toisaalta henkilöstössä on paljon osaamista ja ajan mukanaan tuomaa hiljaista osaamista. Kun työntekijä poistuu työyhteisöstä, lähtee hänen mukanaan myös osaamista sekä hiljaista tietoa. Mikäli edes työtehtävien kautta ei ole tunnistettu poistuneen henkilön osaamisia hänen tekemistään töistä, voi olla yllätyksiä vastassa, kun harvemmin tarvittua osaamista tarvittaisiinkin. Osaamisen johtaminen on siis myös osa riskien hallintaa, jonka avulla varaudutaan yllättäviin muutoksiin.

OSAAMISKARTOITUS

Osaamisen johtamisen voi luokitella kahteen eri tasoon, joista ensimmäisellä organisaatiot hyödyntävät osaamisluetteloita, joihin on henkilöittäin määritelty tehtävät ja arvioitu ne numeerisesti: (Virtainlahti 2009, 69). Osaamistason määrittelyn tavoitteena on löytää työntekijätasolla vahvistettavat osaamiset, jotta koko organisaation osaamiset kehittyvät ja vahvistuvat.

Toisella tasolla osaamismäärittely tapahtuu liiketoimintastrategialähtöisesti, eli organisaation osaamistarpeet tunnistetaan strategian kautta. Tällä tasolla tavoitellaan osaamisen jakamista ja yhteisöllistä oppimista. Myös osaamisen johtaminen on vähemmän rakenteellista, mikä tukee syvällisempää, joustavampaa sekä uudistuvampaa johtamista. Organisaation osaamisen johtaminen tapahtuu vertaamalla ydintoimintojen vaatimia osaamisia-tulevaisuuden osaamisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. (Virtainlahti 2009, 69.)

Kuvion 1 osaamiskartoituksessa lähdetään liikkeelle ylhäältä alaspäin. Ensimmäisenä ovat yrityksen strategian mukaiset osaamiset, minkä jälkeen tunnistetaan osaamiset prosesseissa ja toiminnoissa, ja ne myös priorisoidaan.



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen osatekijät (mukaillen Viitala 2005, 15).

Kompetenssikartoitukset tehdään kuvion 1 mukaisesti prosesseihin, toiminteesiin, yksiköittäin, tiimeittäin ja yksilöittäin. Vertaamalla kompetensseja prosessien ja toimintojen osaamisiin saadaan selville, onko henkilöstöllä riittävä osaaminen työtehtäviin, ja mahdolliset osaamisvajeet tulevat esille, minkä pohjalta voidaan laatia henkilökohtaisia suunnitelmia osaamisen täydentämiseksi. Vertaamalla kompetensseja strategian toimenpiteisiin ja visioon sekä niiden tarvitsemiin osaamisiin saadaan selville organisaation osaamisvaje. Tämä mahdollistaa henkilöstön kehittämissuunnitelman toteuttamisen, jotta strategisiin tavoitteisiin päästään.

OSAAMISKARTAN LUOMINEN

Tutkin opinnäytetyössäni, millaista osaamista Centrian TKI-toiminnassa tarvitaan. Opinnäytetyössä luotiin tutkimukseksi pohjalta osaamiskartta.

Osaamiskartan tekeminen lähti liikkeelle koostamalla Centria-ammattikorkeakoulun (Centria) TKI:n osaamisalueiden pääaiheilla. TKI:ssa yhdistyvät Centrian opetuksen ja eri tukipalveluiden osaamisalueet laaja-alaisesti. Erilaisia koulutuksia (tutkinto-, muunto-, erikostumus-, ylemmän- ja englanninkielisiä koulutuksia) Centrialla on 32, TKI-toiminnassa hankkeita on vuosittain yli 90:lta eri aihealueelta ja lisäksi Centrian oman toiminnan välttämättömät toiminnot, kuten IT-, henkilöstö- ja taloushallinto. Nämä kaikki yhdessä vaativat hyvin laajan osaamis pohjan

Pääaiheiden alle koostettiin osaamiskokonaisuuksia, joiden alle tulivat vielä osaamiset. Osaamiskokonaisuuksissa keskityttiin TKI:n näkökulmaan, ja niitä täydennettiin Centrian koulutusohjelmien opinto-oppaasta saatavilla tiedoilla. Osaamiskarttaan tällä tavoin tuli aihealueita 9, osaamiskokonaisuuksia 47 ja osaamisia 217.

Osaamiskarttaluonnoksen kävin läpi henkilöstöhallinnon kanssa, ja kartta lähetettiin todennettavaksi Centrian TKI:n projektipäälliköille. Vastauksien pohjalta osaamiskartta päivitettiin. Päivityksen jälkeen osaamiskokonaisuuksia oli 46 (yksi osaamiskokonaisuus yhdistettiin toisen kanssa), ja osaamisia kartalle tuli kaikkiaan 258, joista 48 oli uusia kyselyn pohjalta. Osaamistason arviointia varten mittareita oli eri-tasoisia: 6-tasoisia oli 237, 3-tasoisia 17 ja 2-tasoisia 4 kappaletta.

Syntyneet osaamiskartta pääasiallisesti vastaa tutkimuskysymykseen tarvittavista osaamisista. Otannassa mukana oli n. 7 % Centrian koko henkilökunnasta, joten siellä on myös paljon sellaista osaamista, joka ei tässä osaamiskartassa näy, kun tarkastellaan koko Centriaa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Centrian osaamiskartan tekemisen aloittaminen itsenäisesti keskeisten toiminteiden kautta oli toimiva ratkaisu. Haastatteluiden kautta aikaa olisi mennyt kauemmin, ja tuloksena olisi ollut laaja, mahdollisesti jopa irrallinen osaamisien kokonaisuus, joka olisi pitänyt jäsenellä ja todennäköisesti todentaa vielä haastatteleamalla henkilöstöä. Osaamiskartan 3-tasoinen rakenne tukee Centrialla olevaa osaamisen hallintajärjestelmää.

Osaamiskartta itsessään kattaa kohtalaisen hyvin TKI:ssa tarvittavat osaamiset, mutta_koska otanta on n. 7 % koko Centrian henkilöstöstä, on selvää, että osaamiskartasta puuttuu suuri joukko osaamiskokonaisuuksia osaamisineen. Ennen osaamiskartan käyttöönottoa tulisi se täydentää puuttuvilla osaamisilla ja myös osaamiset tulisi dokumentoida antamalla niille kuvaus ja mahdolliset muut osaamiseen liittyvät yleisen tason osaamiset. Osaamiskartta vaatii myös päivittämistä, kun osa osaamisista ei enää ole erikoisosaamista vaan tulee lähemmäs normaaleja perusosaamisia. Siksi niiden merkityksenkin tulisi hälventyä osaamiskartalla tai muutoin muuttua Centrian näkökulmasta tarpeettomaksi.

LÄHTEET

Verronen, P. 2021. Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäyte. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060714813>. Viitattu 12.8.2022.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Opinnäytetyö luettavissa:

Verronen, Pertti: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Centria-ammattikorkeakoulu, 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060714813>

RESILIENSSIN TAIDOILLA TYÖHYVINVOINTIA VARHAISKASVATUKSEEN

Maiju Ikkala, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)

Varhaiskasvatus kehittyy ja vaatii sopeutumista työntekijöiltä. Vaikka moni viime vuosien muutoksista on lisännyt varhaiskasvatuksen laatua, ovat henkilökunnan jaksaminen ja työvoimapula nousseet myös keskusteluun. Varhaiskasvatuksen arki on hektistä ja muutokset kuuluvat jokaiseen päivään, eikä ilman muutoksiin sopeutumisen taitoja työhyvinvointia voida ylläpitää. Henkilökunnan jaksamiseen ja työmotivaatioon tulee kiinnittää huomiota, jotta työtä halutaan tehdä myös tulevaisuudessa ja alan houkuttelevuutta voidaan nostaa. Resilienssi on yksi vaikuttava tekijä osana työntekijän työhyvinvointia (Manka & Manka 2016, 76).

Kiinnostuin YAMK-opintojeni aikana resilienssin merkityksestä varhaiskasvatuksen työssä ja päätin tutkia aihetta opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitin, miten varhaiskasvatuksen ammattilaiset arvioivat työhyvinvointiaan ja omia ja työyhteisön resilienssin taitojaan sekä kuinka muutosjoustavuutta ja työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tutkimustuloksien kautta syntyi ”Yhdessä läpi haasteiden!”- kuinka vahvistamme muutosjoustavuutta ja hyvinvointia työyhteisössämme -huoneentaulu ja tarkentava lisämateriaali, jotka jalkautettiin Raahen kaupungin päikoteihin toukokuulla 2022.

YKSILÖN JA TYÖYHTEISÖN RESILIENSSI

Yksilön resilienssi ilmenee silloin, kun ihminen kohtaa vaikeita elämäntapahtumia ja vaiheita, jotka vaativat sopeutumista ja joista voi aiheutua voimakasta stressiä. Tällöin tarvitaan sinnikkyyttä, joustavuutta ja kimmoisuutta. Resilienssiä voidaan kuvailla myös muutosjoustavuudeksi. (Poijula 2018, 16–17, 29.) Resilienssi on taito, jonka avulla ihminen pystyy nousemaan kuopasta eli palautumaan ennalleen aikaisempaa vahvempana ja kokemuksesta oppineena (Pietikäinen 2017, 182). Jokaisella meistä on omanlainen elämäkokemus, ja resilienssin taitomme vaihtelevat. Tämä näkyy myös työyhteisössä.

Resilientti työyhteisö voi toimia joustavasti ja sujuvasti yllättävissäkin tilanteissa, ja se ennakoii ja oppii yhdessä (Työterveyslaitos 2021). Lipponen (2020) kuvaa, että yksittäisen ihmisen hyvät resilienssin taidot eivät tee koko ryhmästä resilienttiä, vaan suuret erot voivat tuottaa myös ongelmia. Esimerkiksi hyvin resilientti ihminen ei voi ymmärtää sitä, että jollekin toiselle muutos voi olla todella iso asia. Työntekijöiden tekemillä pienillä arjen teoilla, esimerkiksi keskustelukulttuuria kehittämällä, voidaan vahvistaa muutosjoustavuutta ryhmässä. Kun jokaisen yksilölliset kimmoisuuden taidot valjastetaan käyttöön, syntyy resilienssin kulttuuria. (Lipponen 2020, 271, 296–298.) Onkin tärkeää, että muutosjoustavuuden kehittäminen otetaan koko työyhteisön yhteiseksi kehittämisen kohteeksi, kun halutaan parantaa muutoksista selviämistä ja työhyvinvointia.

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET NÄKYVIKSI

Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoituksena oli selvittää Raahen kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön käsityksiä omista ja työyhteisön resilienssin taidoista sekä työhyvinvoinnista. Selvitin myös, mitä kehittämistarpeita resilienssin ja työntekijän kokeman työhyvinvoinnin osa-alueilla on. Tutkimustuloksien kautta syntyi ”Yhdessä läpi haasteiden!” - kuinka vahvistamme muutosjoustavuutta ja hyvinvointia työyhteisössämme -huoneentaulu. Tavoitteenani oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää henkilöstön muutosjoustavuutta ja työhyvinvointia sekä lisätä tietoa muutosjoustavuudesta työyhteisöissä. Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa huomio kiinnitetään johonkin käytännön ongelmaan, johon pyritään löytämään ratkaisu. Konstrukttiivinen lähestymistapa on sopiva silloin, kun tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66–67.)

Toteutin aineistonkeruun kvantitatiivisella kyselyllä Webropol-ohjelmalla. Kysely oli jaettu kolmeen osioon, jotka olivat työntekijän ja työyhteisön resilienssi sekä työhyvinvointi.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Ensimmäinen kysymys oli ”miten työntekijät arvioivat omaa ja työyhteisön resilienssiä?”. Tutkimuksen tuloksista muodostin keskiarvot asteikolla 1–5 molemmille osa-alueille. Työntekijän resilienssin keskiarvo arvioitiin melko hyväksi; se oli 4,3. Työyhteisön muutosjoustavuuden taso taas jäi alemmaksi. Sen keskiarvo oli 3,6. Resilienssi koettiin tärkeänä ja ajankohtaisena aiheena työn muutosten ja vaatimusten vuoksi.

Toinen tutkimuskysymys oli ”mitä kehittämistarpeita resilienssin ja työhyvinvoinnin osa-alueilla on?”. Työyhteisön muutosjoustavuudesta erottui kehitettäviä osa-alueita. Ideoinnille ja kehittämiselle ei aina löydy työyhteisössä aikaa eikä mahdollisuuksia. Koulutuksissa ei käsitellä tarpeeksi työn tekemiseen liittyviä ongelmakohtia. Vuorovaikutuksen

taidot koettiin hyvin tärkeinä työssä, ja työyhteisön muutosjoustavuudesta sekä positiivisesta työotteesta ja vuorovaikutuksen taidoista toivottiin lisäkoulutusta. Työhyvinvointi kokonaisuutena koettiin melko hyväksi. Työhyvinvoinnin keskiarvoksi muodostui 4,2. Vastaajista työhyvinvointinsa koki hyväksi tai erittäin hyväksi 79 prosenttia. Huonoksi tai erittäin huonoksi työhyvinvointinsa koki 18 prosenttia. Työhyvinvointia alensi kokemus työstä haastavana ja voimia vievänä. Myös työn muutosten koettiin työllistävän koko ajan enemmän. Tiimin toimivuus ja esimiesten tuki koettiin myös tärkeiksi tekijöiksi vaikuttamassa työhyvinvointiin. Tuloksissa korostui vuorovaikutustaitojen merkitys myös työhyvinvoinnin kokonaisuudessa.

TAULUKKO 1. Resilienssin ja työhyvinvoinnin keskiarvot asteikolla 1-5

Muuttuja	Työntekijän resilienssi	Työyhteisön resilienssi	Työhyvinvointi
Keskiarvo	4,3	3,6	4,2

Tuloksia voidaan hyödyntää Raahen varhaiskasvatuksen henkilöstön resilienssin ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Tulokset antavat varhaiskasvatuksen johtajille tietoa siitä, millainen koulutus olisi tarpeellista henkilöstölle sekä millainen on työntekijöiden ja työyhteisöjen resilienssin keskiarvo taso. Raahen varhaiskasvatus on kokenut viime vuosina paljon muutoksia, minkä vuoksi on tärkeää tietää, kuinka muutoksista on selvitty ja kuinka ne ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Johtajat saavat tuloksista myös palautetta omasta työstään ja voivat sitä kautta parantaa johtajuutta.

Kehittämisosiossa päätin keskittyä työyhteisön resilienssin taitojen vahvistamiseen, sillä se sai matalamman keskiarvon kuin työntekijän resilienssi. Kokosin tutkimustuloksista ne osa-alueet, joiden vastausten oli alhaisin. Otin kehittämisen kohteeksi myös työhyvinvoinnin osuudesta nousseita alueita, jotka työntekijät kokivat heikoimmiksi. Kehittämisen pääkohdista muodostuivat henkilöstön huoneentaulu ja materiaali, joiden perustana toimi teorian tieto resilienssin kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Työntekijän, työyhteisön ja työhyvinvoinnin osa-alueet nivoutuvat yhteen, jonka ansiosta jokaista osa-aluetta parantamalla voidaan vahvistaa myös muita.

YHDESSÄ LÄPI HAASTEIDEN! - KUINKA VAHVISTAMME MUUTOSJOUSTAVUUTTA JA HYVINVOINTIA TYÖYHTEISÖSSÄMME -HUONEENTAULU JA MATERIAALI PÄIVÄHOIDON TYÖYMPÄRISTÖÖN

Kehittämistyönä tein henkilökunnalle jaettavan huoneentaulun ”Yhdessä läpi haasteiden - kuinka vahvistamme muutosjoustavuutta ja hyvinvointia työyhteisössämme” ja päiväkodin toimintaympäristöön liittyvän lisämateriaalin, ”tarkennuksia huoneentauluun päivähoidon työympäristössä”. Kehittämistyössä on neljä pääkohtaa: ennakointi, kehittäminen, voimavarat ja vuorovaikutus. Kunkin pääkohdan alla on tiivistettynä, kuinka työyhteisössä voidaan ominaisuutta kehittää.

Koostin lisämateriaalin, jotta huoneentaulua voidaan käyttää hyvin juuri päiväkodissa. Sen avulla jokaiseen neljään kohtaan voi perehtyä paremmin. Mukana on konkreettisia ideoita, kuinka kutakin ominaisuutta voi kehittää. Esimerkiksi työyhteisön voimavaroja voidaan tuoda näkyväksi keskittymällä huomioimaan niitä kuukauden ajan, ja työtapoja voidaan kehittää istuttamalla kahvihuoneen seinälle ”hyvien käytänteiden puu”, johon jokainen voi kirjoittaa omia ideoitaan jonkin asian kehittämiseksi tai ratkaisemiseksi. Idea huoneentaulusta muodostui jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheissa, ja sen sisältö ja ajatus ulkoasusta on kehittynyt prosessin mukana. Halusin tuoda huoneentauluun luovuutta ja tehdä siitä kauniin, jotta se kiinnittäisi työntekijöiden huomion ja herättäisi itsessään positiivisia tunteita. Pyysin mukaan ulkoasun ideointiin taiteilija Sanna Jauhiaisen. Huoneentaulun lintu on Jauhiaisen maalaama ja kuvastaa voimaa ja vapautta, jolla työyhteisö selviää yhdessä läpi muutoksista ja haasteista.

Lähetin huoneentaulun ja siihen liittyvän materiaalin keväällä 2022 Raahen kaupungin päiväkoteihin. Uskon huoneentaulun tuovan todellista hyötyä työntekijöiden asenteisiin ja arjen hyvinvointiin. Kehittäminen tulee kuitenkin tiedostaa ja ymmärtää osana työhyvinvointia, jotta se voi toteutua. Tässä tärkeässä roolissa ovat päiväkotien johtajat, jotka voivat motivoida työntekijöitään ottamaan materiaali työn arkeen mukaan. Raahen varhaiskasvatuksessa on suunnitelmassa liittää materiaali myös osaksi perehdyttämiskansiota, joka osaltaan jatkaa resilienssin kehittämistä myös jatkossa. Ryhmän resilienssin rakentamisessa on paljon kyse vuorovaikutuksesta, kuinka kohtaamme toiset ihmiset ja asennoidumme muutoksiin. Voimme omalla positiivisella toiminnalla näyttää esimerkkiä. Se, mitä ruokimme, kasvaa. Voimme kehittyä kohtaamaan vahvana muutoksia, kun sisäistämme ajatuksen: emme aina voi vaikuttaa siihen mitä ympärillä tapahtuu, mutta suhtautumistapamme voimme valita.

Resilienssin huoneentaulua ja siihen liittyvää materiaalia voidaan käyttää työyhteisöissä esimerkiksi muutostilanteissa osana työhyvinvoinnin vahvistamista ja muutoksista selviämistä sekä me-hengen nostattajana. Huoneentaulu sopii sellaisenaan myös muualle kuin varhaiskasvatukseen ja lisämateriaalia voi tarvittaessa muokata omaan työyhteisöön sopivaksi. Materiaalin voi pyytää pdf-muodossa osoitteesta: majju.ikkala@hotmail.com

Opinnäytetyö: Resilienssi työhyvinvoinnin tukena: Varhaiskasvatuksen työntekijöiden resilienssi ja sen vahvistaminen. Työ on luettavissa Theseus-tietokannassa osoitteesta:

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204034394>

YHDESSÄ LÄPI HAASTEIDENI

Kuinka vahvistamme muutosjoustavuutta ja hyvinvointia työyhteisössämme

ENNAKOINTI

Seuraamme organisaation, asiakkaiden tarpeiden ja alamme kehitystä,
jotta voimme ennakoida muutoksia.
Keskustelemme tulevista muutoksista ja miten ne tulevat näkymään meillä.

KEHITTÄMINEN

Näemme toiminnan kehittämisen ja ideoinnin tärkeänä ja varaamme sille aikaa.
Ongelmatilanteita tai haasteita kohdatessamme pysähdymme miettimään
mistä ne johtuvat ja mitä ratkaisumahdollisuuksia voisi kokeilla.
Tarkastelemme oman tiimimme työn tekemisen tapoja säännöllisesti
ja muutamme toimintaa tarvittaessa tähän hetkeen sopivaksi.
Tuomme hyviä käytänteitä ja ratkaisuja muiden työntekijöiden ja tiimien tietoon.

VOIMAVARAT

Arvostamme jokaisen osaamista ja annamme kaikille mahdollisuuksia
käyttää omia vahvuuksiaan.
Kiinnitämme erityisesti huomiota työyhteisömme voimavaroihin.
Keskustelemme aiemmista onnistumisista ja muistelemme
kuinka olemme selvinneet haastavista tilanteista.

VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutuksemme on avointa ja luomme käytöksellämme myönteistä ilmapiiriä.
Tuemme ja kannustamme toisiaamme.
Otamme muita kunnioittaen puheeksi myös vaikeat aiheet ja ristiriidat.
Vaalimme huumoria ja leikkillisyyttä.
Ymmärrämme oman asenteemme vaikutuksen työyhteisön muutosjoustavuuteen ja hyvinvointiin.

Emme aina voi vaikuttaa siihen,
mitä ympärillämme tapahtuu,
mutta oman suhtautumistapamme
voimme valita

Teksti: Maiju Ikkala
Kuva: Sanna Jauhiainen Art



KUVA 5. Yhdessä läpi haasteiden! -huoneentaulu

LÄHTEET

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

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

Pietikäinen, A. 2017. Joustava mieli tukena elämänkriiseissä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim ja Arto Pietikäinen.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Tonkin, K. 2016. Building Employee Resilience through Wellbeing in Organisations. Canterbury: University of Canterbury. Väitöskirja. Science in Applied Psychology. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>. Viitattu:9.8.2022.

Työterveyslaitos. 2021. Resilientti organisaatio. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>. Viitattu: 8.8.2022.

Opinnäytetyö luettavissa:

Ikkala, Maiju: Resilienssi työhyvinvoinnin tukena : varhaiskasvatuksen työntekijöiden resilienssi ja sen vahvistaminen. Centria-ammattikorkeakoulu, 2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204034394>

NEUVOKAS NEUVOLA - MONIAMMATILISESTI PERHEIDEN TERVEYTTÄ EDISTÄEN

Riitta Pihlajamaa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)

Opinnäytetyöni aihe ja tarve nousevat vahvasti työelämästä. Olin kiinnostunut aiheesta, joka kehittää sekä omaa työtäni että perhekeskusten työtä laajemminkin. Meneillään olevassa terveyspalvelujen murroksessa myös neuvola-toiminnan tulee miettiä omaa rooliaan toisaalta laaja-alaisemmaksi mutta toisaalta vaikuttavammaksi. Perheiden terveyden edistäminen on tutkitusti vaikuttavaa. Kunnissa ennaltaehkäisevä työ perustuu tulevaisuudessa yhä enemmän muiden toimijoiden kanssa työskentelyyn sekä avoimuuteen.

Perheiden ohjaus terveyttä edistäviin toimintoihin moniammatillisesti on yksi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella kehitettävistä perheiden hyvinvointia edistävästä tehtävistä. Selänne on mukana valmistelutyössä, ja se on vienyt moniammatillisen hyvinvointineuvolatoiminnan maakunnalliseksi hyväksi käytännöksi painopisteensä lapsiperheiden elintavat.

KESKIÖSSÄ TERVEYDENEDISTÄMISTYÖN KEHITTÄMINEN MONIAMMATILISESTI

Opinnäytetyössä rakennettiin Suomen Sydänliiton Neuvokas perhe -menetelmään pohjautuva perheiden terveyden edistämisen prosessi Selänteen neuvola- ja kouluterveydenhuoltopalveluihin sekä jalkautettiin prosessi toimijoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Selänteen perhekeskuksen neuvola- ja kouluterveydenhuoltopalveluiden terveydenedistämistyötä ja tätä kautta alueen lapsiperheiden terveyttä. Tavoitteena oli myös aloittaa kuntasektorin ja hyvinvointipalveluiden moniammatillinen, asiakasnäkökulmaa hyödyntävä yhteistyö, jota voidaan laajentaa tulevaisuudessa kehittämissuunnitelmissa. Opinnäytetyön aihe nojasi vahvasti Selänteen strategiaan, jossa korostetaan ehkäisevää ja ennakoivaa työtä. Selänteen arvot oikeudenmukaisuus, asiakaslähtöisyys, inhimillisyys ja vaikuttavuus olivat myös tämän opinnäytetyön keskeisiä suunnannäyttäjiä.

TERVEYDEN EDISTÄMINEN ON YHTEISTYÖTÄ

Terveyden edistämisen on sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla todettu olevan kuntien ja terveydenhuolto-toimijoiden yhteinen asia. Myöskään resurssisyistä terveyden edistäminen ei ole yksin terveydenhuollon tehtävä, vaan sektorirajat ylittäen järjestöjen ja seurojen kanssa yhteistyötä tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän (Salmela 2012, 74). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman yhtenä tavoitteena ovatkin terveydenhuollon saumattomat palveluketjut, ja hallituksen ohjelman painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa.

Terveydenedistämistyö on tutkitusti vaikuttavaa: kansantauteja voidaan ehkäistä elintapaohjauksella (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020, 6). Toistuva varhaislapsuudessa annettu ravitsemukseen ja liikuntaan liittyvä elintapaohjaus on vähentänyt ylipainoa liitännäissairauksineen lapsuusiässä. (Lakka, Talvia, Sääkslahti & Haapala 2019, 141.). Erityisesti Pohjois-Pohjanmaalla neuvoloiden ja kouluterveydenhuollon asiakkaat ovat kokeneet tarvetta vaikuttavammalle ravitsemus- ja liikuntaohjaukselle. Neuvoloiden ja kouluterveydenhuollon elintapaohjauksen haasteiden on todettu olevan perheiden yksilöllisyyden huomioimisessa, perheiden motivoinnissa muutokseen sekä muutoksen vaatimien keinojen tunnistamisessa ja seurannassa.

MONIAMMATILISESTI PERHEIDEN VANHEMPIA KUUNNELLEN

Toteutin opinnäytetyön tutkimusosion laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska pyrin saamaan tutkittavasta asiasta kuvauksen, joka vastaa todellista elämää ja on mahdollisimman kokonaisvaltainen. Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisena tutkimuksena, koska tavoittelin konkreettista, hyödyllistä työkalua tai menetelmää, joka auttaa todetun ongelman ratkaisemisessa (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 281-282, 290-291.)

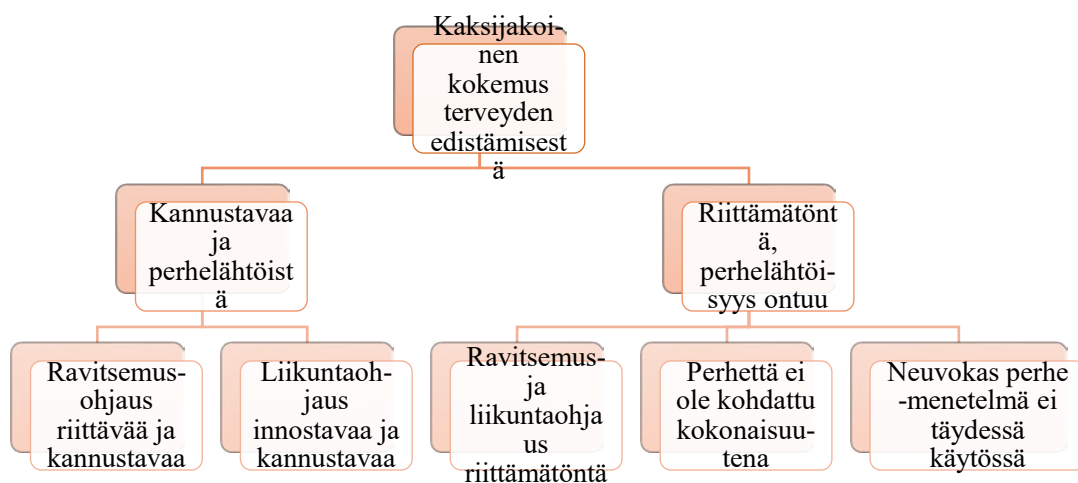
Opinnäytetyössäni rakensimme moniammatillisesti kehittämissuunnitelmissa perheiden terveyden edistämisen prosessin hyvinvointineuvolaan. Kehittämissuunnitelmissa toimivat itseni lisäksi Selänteen hyvinvointipalvelujohtaja, johtava terveydenhoitaja sekä Selänteen terveydenhoitaja. Lisäksi kehittämissuunnitelmissa vierailivat kommentoimassa kuntien liikunta-neuvojien ohella Selänneestä neuvolalääkäri, ravitsemusterapeutti sekä edustajat sosiaalityöstä ja perheneuvolasta, Suomen Sydänliiton terveyden edistämisen asiantuntija ja MIELI ry:n Lapset puheeksi -asiantuntija.

Tarve perheiden terveyden edistämisen prosessille nousi käytännöstä, koska perheiden terveyden edistämistä oli tarve kehittää organisaatioiden raja-aidat ylittäen. Selänteen hyvinvointipalveluissa oli todettu tarve perheiden terveyden edistämisen kehittämiseksi, mutta elintapojen korjaamiseen liittyvä perheen polku kulki hyvin vaihtelevasti: sovittuja toimintatapoja ei ollut. Hain tutkimusosiossa ryhmäteemahaastatteluin perheiden vanhempien kokemuksia saadusta ravitsemus- ja liikuntaohjauksesta sekä toiminnan moniammatillisuudesta. Teemahaastatteluryhmiä oli kolme, ja ne edustivat koko Selänteen aluetta.

Jalkautin prosessin perhekeskuksiin ja kuntien liikuntaneuvojille. Lisäksi esittelin prosessin kuntien ruokahuoltojen ja sivistystoimien ammattilaisille ja kolmannen sektorin toimijoille. Rakennettu prosessi hyödyntää moniammatillisuutta ja erilaisia näkökulmia: asiakasnäkökulma tuli esille ryhmähaastatteluiden tulosten myötä, ja kehittämissyhmässä toimi asiantuntijoita ja esihenkilöitä eri sektoreilta.

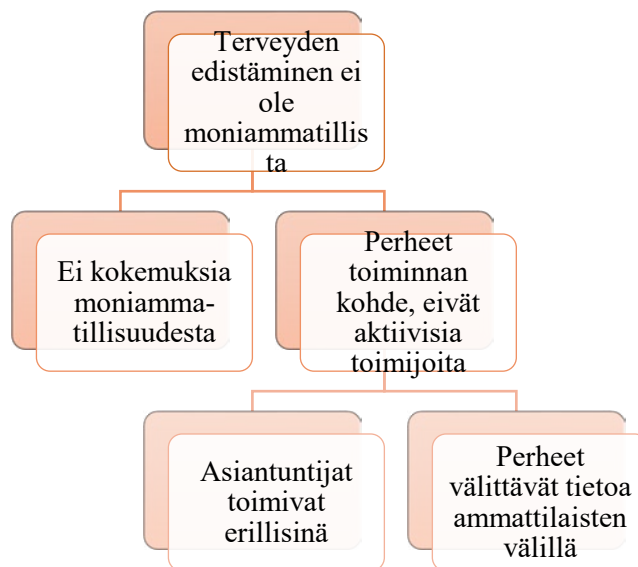
PROSESSI VARMISTAA YHDENVERTAISEMMAN JA VAIKUTTAVAMMAN TUEN

Perheiden vanhempien kokemukset Selänteen perhekeskuksen neuvola- ja kouluterveydenhuollon terveydenhoitajilta saadusta terveyden edistämisestä olivat kaksijakoiset: osa perheistä oli tyytyväisiä samaansa terveyden edistämiseen, kun taas osa koki terveyden edistämisen olleen kohdallaan riittämätöntä. (KUVIO 1.)



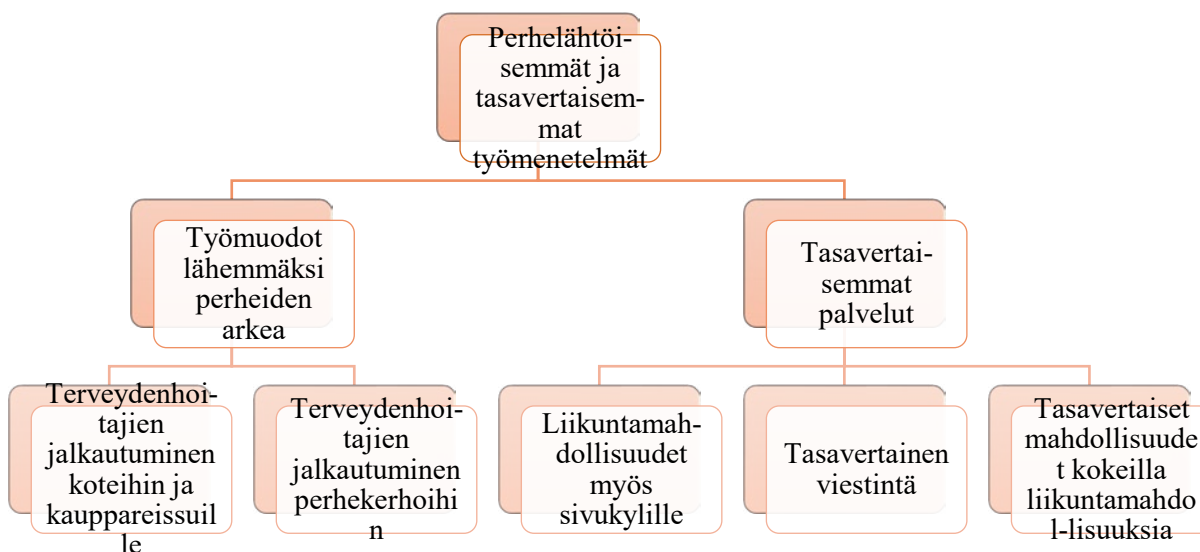
KUVIO 1. Perheiden kokemuksia terveydenhoitajilta saamistaan terveyden edistämisestä.

Haastateltavat kokivat, etteivät perhelähtöisyys tai moniammatillisuus toteutuneet terveydenedistämistyössä. Perheet kuvasivat, että tiedonkulku eri ammattilaisten välillä ei lähettämisvaiheen jälkeen ollut sujuvaa. Perheet välittivät tietoa ammattilaiselta toiselle. (KUVIO 2.).



KUVIO 2. Perheiden kokemuksia terveyden edistämisen moniammatillisuudesta.

Kehittämissuhteissaan haastateltavat ehdottivat tasavertaisempia ja perhelähtöisempiä työmenetelmiä. Perheet toivoivat terveydenhoitajilta jalkautumista perhekerhoihin, kauppareissuille ja koteihin. Kunnilta toivottiin tasavertaisempia liikuntamahdollisuuksia myös sivukylille, välinelainausta ja tehokkaampaa viestintää palveluista. (KUVIO 3.).



KUVIO 3. Perheiden tuottamia kehitysehdotuksia neuvola- ja kouluterveydenhuoltopalveluiden terveydenedistämistyölle.

Konstruktivisessa tutkimusotteessa työkalun mallintaminen ja implementointi ovat keskeisiä (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 281–282, 290–291). Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perheiden terveyden edistämisen prosessi hyvinvointineuvolaan. Konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti lapsiperheiden elintapaohjauksen alueella työskentelevät toimijat rakensivat moniammatillisesti prosessin työelämän tarpeisiin. Terveystenhoitajan roolia hyvinvointineuvolan toiminnan koordinoijana kirkastettiin, ja Neuvokas perhe -menetelmän juurtumista vahvistettiin.

Perheiden terveyden edistämisen prosessiin (KUVIO 4) kuuluu perheen polku alkukartoituksesta tukitoimien päättymiseen. Prosessissa keskeinen perheiden edistämisen ohjaustyökalu on Neuvokas perhe -menetelmä. Kiinteänä osana prosessissa on perheen kokonaistilanteen säännöllinen arviointi. Ennen opinnäytetyötäni asiakkaan polku kulki Selänteessä hyvin vaihtelevasti: sovittuja toimintatapoja ei ollut. Terveystenhoitajat ja lääkärit antoivat neuvontaa ja ohjasivat eteenpäin ravitsemusterapeutille tai tarvittaessa erikoissairaanhoidon. Prosessin kaltaista matalan kynnyk-

sen mallia ei ollut, ja jokainen terveydenhoitaja toimi oman asiantuntemuksensa ja hyviksi havaitsemiensa toimintamallien mukaan yhteistyössä perheen kanssa. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen prosessin myötä perheet saavat yhdenvertaisempaa ja vaikuttavampaa tukea.

Opinnäytetyötä tehtiin yhteistyössä Suomen Sydänliiton Neuvokas perhe -toiminnan kanssa, liittyen Arjen tukea lasten ylipainoon – perheet ja järjestöt osana hoitoketjuja -hankkeeseen. Prosessia voidaan hyödyntää vastaavissa Neuvokas perhe -menetelmää käyttävissä perhekeskuksissa perheiden terveyden edistämisen tukena.



KUVIO 4. Perheiden terveyden edistämisen prosessi hyvinvointineuvolassa.

JATKOSSA TERVEYDENEDISTÄMISTYÖ LÄHEMÄS PERHEITÄ

Opinnäytetyö on vaikuttava, koska sen tuloksena syntynyt prosessi on heti käyttöön otettavissa perhekeskuksissa. Hyvinvointineuvolan perheiden terveyden edistämisen prosessi vastaa Selänteen perhekeskuksen yhteenkuuluvuuden tarpeeseen yhdistämällä käytettyä yhteistä kieltä, toimintatapoja ja ideologiaa. Hyvinvointineuvolan kehittäminen oli Selänteen hyvinvointipalvelujen kärkihanke kuluvana vuonna. Hyvinvointineuvolassa tehtävä terveydenedistämistyö tulee kuntatasolla näkyväksi hyte-ryhmien hyvinvointikertomuksissa. Selänteen maakuntatyöhön nostama hyvinvointineuvolatoiminta lapsiperheiden elintapojen edistämisen hyvänä käytäntönä toimii sekä paikallisesti Selänteessä maakunnan valmistelutyönä että koko maakunnan alueella hyvänä tarkastelunäkökulmana hyvinvointineuvolatoiminnan mahdollisuuksiin. Valtakunnallisesti perheiden terveyden edistämisen prosessin suurin arvo on Lapset puheeksi -menetelmän ja kuntasektorin sitominen samaan prosessiin. Prosessi on kuvattu sekä Suomen Sydänliiton että Ruokaviraston verkkosivuilla.

Tarkasteltaessa perheiden kokemuksia terveydenhoitajilta saamastaan ravitsemus- ja liikuntaohjauksesta haastattelemini asiakkaiden kokemukset olivat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten kanssa. Ne olivat yksimielisiä myös terveydenedistämistyön moniammatillisuuden vähäisyydestä. Toiminta ei joko ollut moniammatillista tai perheellä oli kokemus toiminnan kohteena olemisesta, ei aktiivisesta roolista toimijana oman tilanteensa asiantuntijana. Neuvokas perhe -menetelmä ei ole jalkautunut Selänteen perhekeskukseen riittävässä määrin, mikä on todettu laajemminkin Pohjois-Pohjanmaan alueella.

Haastateltavat tuottivat kehittämisehdotuksia perhekeskuksen terveydenedistämistyölle. Terveystoimijoiden jalkautumista kouluilta ja neuvoloista perheiden pariin toivottiin. Ravitsemukseen ja liikkumiseen liittyviä ohjauksikäyntejä toivottiin kotikäynteinä, mutta herkästi perheiden toiveita kuunnellen.

Opinnäytetyön johtopäätöksiä voidaan todeta, että annettu ohjaus ei ole riittävä, mikäli sitä ei kohdisteta koko perheelle. Jatkossa on syytä huomioida liikunta- ja ravitsemusohjauksessa koko perhe ja viedä ohjausta lähemmäs perheiden arkea. Neuvolan ja kouluterveydenhuollon toiminta ei ole moniammatillista, mikäli perhe ei ole siinä mukana. Jatkossa perheiden mukanaoloa vahvistetaan Selänteen perhekeskuksessa hyvinvointineuvolan perheiden terveyden edistämisen prosessin mukaisesti. Perheiden terveyden edistämisen prosessi tarvitsee tuekseen Neuvokas perhe -menetelmän vahvemman jalkautumisen. Jalkautuminen vaatii johdon vahvan tuen. Kokonaisuudessaan hyvinvointipalveluiden tulee suunnitella, toteuttaa, arvioida ja ylläpitää hyvinvointineuvolan perheiden terveyden edistämisen prosessia kertyneiden kokemusten mukaan.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lakka, T., Talvia, S., Sääkslahti, A. & Haapala, E. 2019. Fyysinen aktiivisuus ja ravitsemus lasten terveyden edistämässä – tavoitteena lihavuuden, tyypin 2 diabeteksen ja valtimotautien ehkäisy. Teoksessa A-M. Pietilä & A. Terkamo-Moisio (toim.) Näkökulmia terveyteen ja sen edistämiseen. Kuopio: University of Eastern Finland, 133–166.

Pihlajamaa, R. 2021. Neuvokas neuvola. Perheiden terveyden edistämisen prosessin rakentaminen hyvinvointineuvolassa. Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502111/pihlajamaa_riitta.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 27.9.2022.

Salmela, S. 2012. Elintapaohjauksen lähtökohtia korkeassa diabetesriskissä olevilla henkilöillä Tyypin 2 diabeteksen ehkäisyn toimeenpanohankkeessa (D2D). Elintapaohjaus ennen D2D-hanketta, koettu ohjaustarve ja sovitut interventiomuodot. Jyväskylän yliopisto, Liikuntatieteellinen tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40377/978-951-39-4906-8.pdf?sequence=3>. Viitattu 14.1.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen: Toimenpide-ehdotukset päättäjille. Työpaperi 15/2020. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139349/URN_IS-BN_978-952-343-482-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 9.11.2020.

Uusitalo K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon Opisto, 281–295.

Opinnäytetyö luettavissa:

Pihlajamaa, Riitta: Neuvokas neuvola : perheiden terveyden edistämisen prosessin rakentaminen hyvinvointineuvolassa. Centria-ammattikorkeakoulu, 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060614534>

ASKELMALLISTA APUA TYÖUUPUMUKSEN EHKÄISYYN

Miia Pöppönen, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)

Tilastot osoittavat, että työuupumusperäiset haasteet työelämässä ovat lisääntyneet. Sekä työterveyshuollon vastaanotot että työuupumukseen liittyvät sairauspoissaolot ovat lisääntyneet viime vuosina. Sama näkyminen nousee esille valtakunnallisesta 2018 työolobarometrin tuloksista, joista huolestuttavimmat liittyvät työn kuormittavuuden kasvuun ja siihen, kuinka se heijastuu palkansaajien psyykkiseen hyvinvointiin. Mikä työelämässä uuvuttaa ja mitä sille pitäisi tehdä? Millaisia keinoja esimerkiksi lähiesihenkilöllä olisi lähteä ennaltaehkäisemään työuupumuksen syntymistä tai hoitamaan työn keinoin työuupuneen tilannetta? Opinnäytetyössäni tutkin esihenkilöiden osaamista puuttua ja toimia työntekijöiden työuupumustilanteissa. Hyödynsin saatuja tuloksia työuupumuksen askelmallin rakentamiseen yhdessä työelämän kanssa.

TYÖUUPUMUKSEN MONIULOITTEISUUS

Työuupumukselle on harvoin nimettävissä yhtä ainoaa syytä. Osittain tämä johtuu työuupumuksen hitaasta kehittymisestä, jolloin uupuminen voi tuoda mukanaan uusia ja toissijaisia, oireita edelleen syventäviä ongelmia, kuten ihmishuonokkeuksia työpaikalla. Näyttö työuupumuksen yhteyksistä työn ja työolojen epäkohtiin on kuitenkin vakuuttavaa. On todettu, että yksittäisistä tekijöistä esimerkiksi työn määrä ja epäselvät roolit, vaikutusmahdollisuuden puuttuminen, työn muutokset, resurssivaje ja työpaikan vuorovaikutustilanteet ovat yhteydessä työuupumusoireiluun. (Hakanen 2004, 24 - 25.)

Hakasen (2004, 22) mukaan työuupumustutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä, jonka mukaan työuupumuksen ensimmäisenä vaiheena kehittyä vähitellen kasautuva väsymys. Väsymystä alkaa kehittyä tilanteessa, jossa työn vaatimukset ja paineet tuntuvat käyvät yli voimien eikä palautumista tapahdu. Väsymyksen syvetessä työntekijä alkaa epäillä selviytymistään ja suojautua väsymyksestä aiheutuvia paineita ja syyllisyyttä vastaan. Tämä johtaa vähitellen torjuvaan ja kynnistyvään, työn merkityksen kyseenalaistavaan asennoitumiseen, mikä johtaa lopulta ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen.

Hakasen (2004, 13 - 14) tutkimuksen kautta nähdään, että työuupumus on nimenomaan työperäinen voimavarojen menettämisen prosessi. Työterveyslaitos (2020) kannustaa työpaikkoja työskentelemään uupumuksen varhaisten merkkien havaitsemiseksi. Avun saaminen oikeassa kohdassa on oleellista, jotta työuupumus ei syvene. Syvetessään työuupumus voi johtaa pitkäaikaisiin ongelmiin, joista yli pääseminen vie huomattavan paljon enemmän resursseja. Psykososiaalisia työoloja tulee ensisijaisesti kehittää riskitekijöitä poistamalla tai vähentämällä. Työntekijän stressinsietokykyä vahvistavat tai tilanteen etenemistä estävät interventiot ovat kuitenkin tarpeellisia, jos riskitekijöiltä ei voida täysin välttyä. (Euro-found & EU-OSHA 2014, 66-67.)

Työuupumuksen tutkimuksen alkuvaiheessa on löydyntä yksilöllisiä tekijöitä, jotka altistavat uupumukselle. Hakanen (2004, 139-141) on huomannut, että aikaisempien tutkimusten perusteella ei voida yksiselitteisesti määrittellä, minkälaiset yksilölliset tekijät altistavat uupumukselle. Työuupumusta ennustavia yksilöllisiä piirteitä ovat tutkimusten perusteella esim. neuroottisuus, miellyttävyyden tarve, tunnollisuus ja avoimuus. Lisäksi negatiiviset tunteet, kuten vihamielisyys ja aggressiivisuus, saattavat hermistää työuupumuksen syntymiseen. Toisaalta yksilölliset selviytymiskeinot, keinot hoitaa stressaavia tilanteita, emotionaalinen tasapaino ja positiivinen suhtautuminen työtä kohtaan saattavat myös ehkäistä työuupumusta. (Kärkkäinen 2019, 23.) Maslach (2006, 42) nostaa esiin uusimmissa tutkimuksissa alhaisen itsetunnon ja alhaisen stressinsietokyvyn altistavan työuupumukselle.

Olemassa olevaan vahvaan tutkittuun tietoon perustuen on kuitenkin pääteltävissä, että yksilölliset erot persoonallisuudessa voivat sekä lieventää (esimerkiksi koherenssin tunne) että pahentaa (esimerkiksi neurotismi) työuupumuksen oireita. Työoloilla on kuitenkin todettu olevan suurempi merkitys työuupumukselle kuin persoonallisuustekijöillä. (Hakanen 2004, 141.)

ASKELMALLIN KEHITTÄMINEN KONSTRUKTIIVISEN LÄHESTYMISTAVAN MUKAAN

Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstruktiiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos, kuten malli tai prosessi. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa teoria ja käytäntö yhdistyvät (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.) Aloitin mallin rakentamisen toteuttamalla esihenkilöille (N = 67) strukturoidun kyselyn, jossa selvitin heidän osaamistaan tunnistaa ja puuttua työuupumukseen. Lopullinen askelmalli rakentui kyselyn tulosten ja aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Lisäksi huomioin askelmallin eri vaiheiden rakentumisessa yrityksen työkykyjoh-

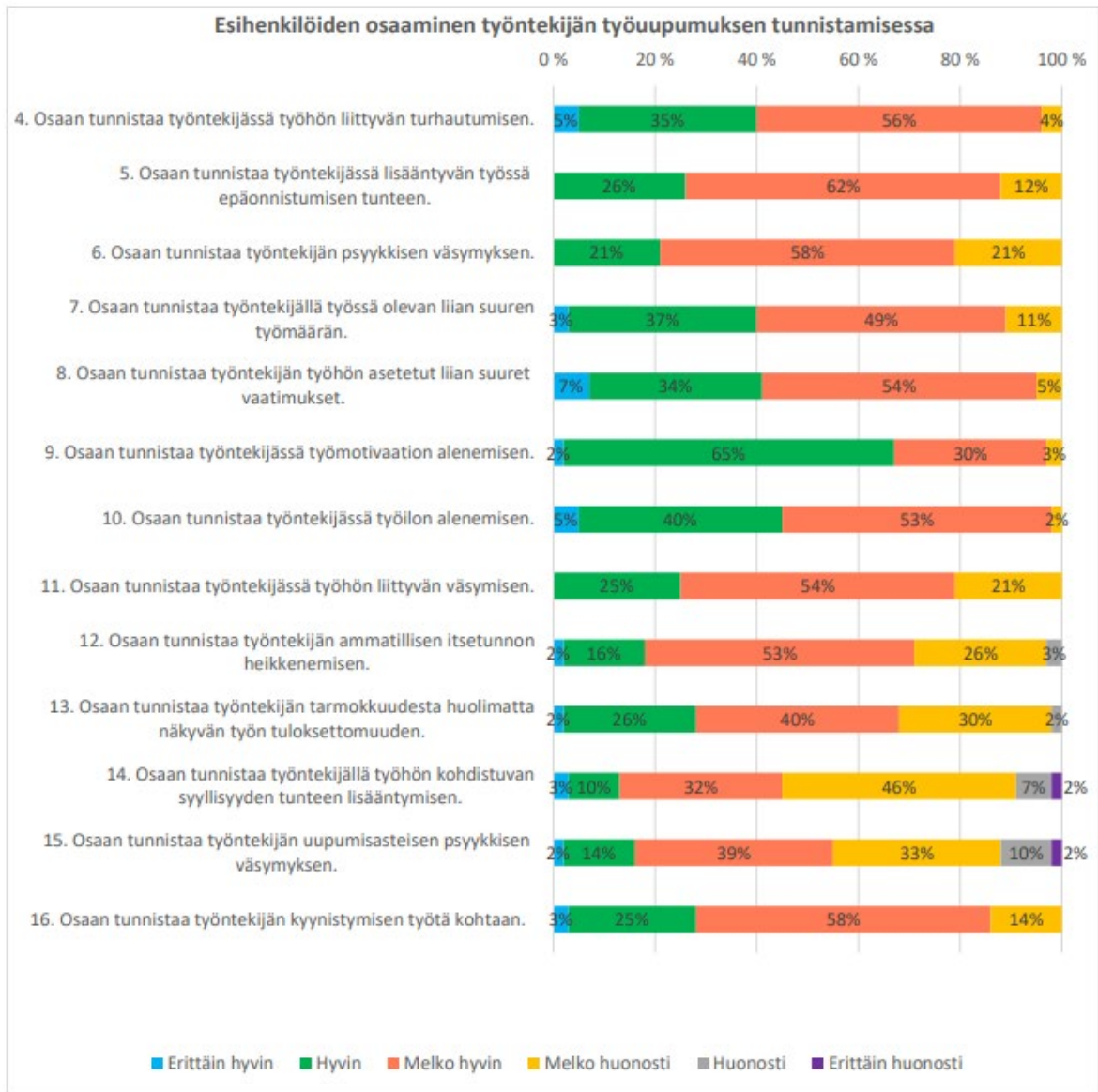
tamisen sisällä olevan varhaisen välittämisen toimintamallin tavoitteet ja työkalut. Näin teoria ja käytäntö yhdistyivät konstruktivisen lähestymistavan mukaisesti. Opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa oli mukana refleктоiva ja tiivis työelämäyhteistyö, joka alkoi ongelman nimeämisestä jatkuen aina askelmallin jalkauttamiseen. Työelämän yhteistyöryhmän muodostivat organisaation eri tasoilla olevat esihenkilöt.

ESIHENKILÖIDEN OSAAMINEN JA SIIHEN PUUTTUMINEN TYÖUUPUMUKSESSA

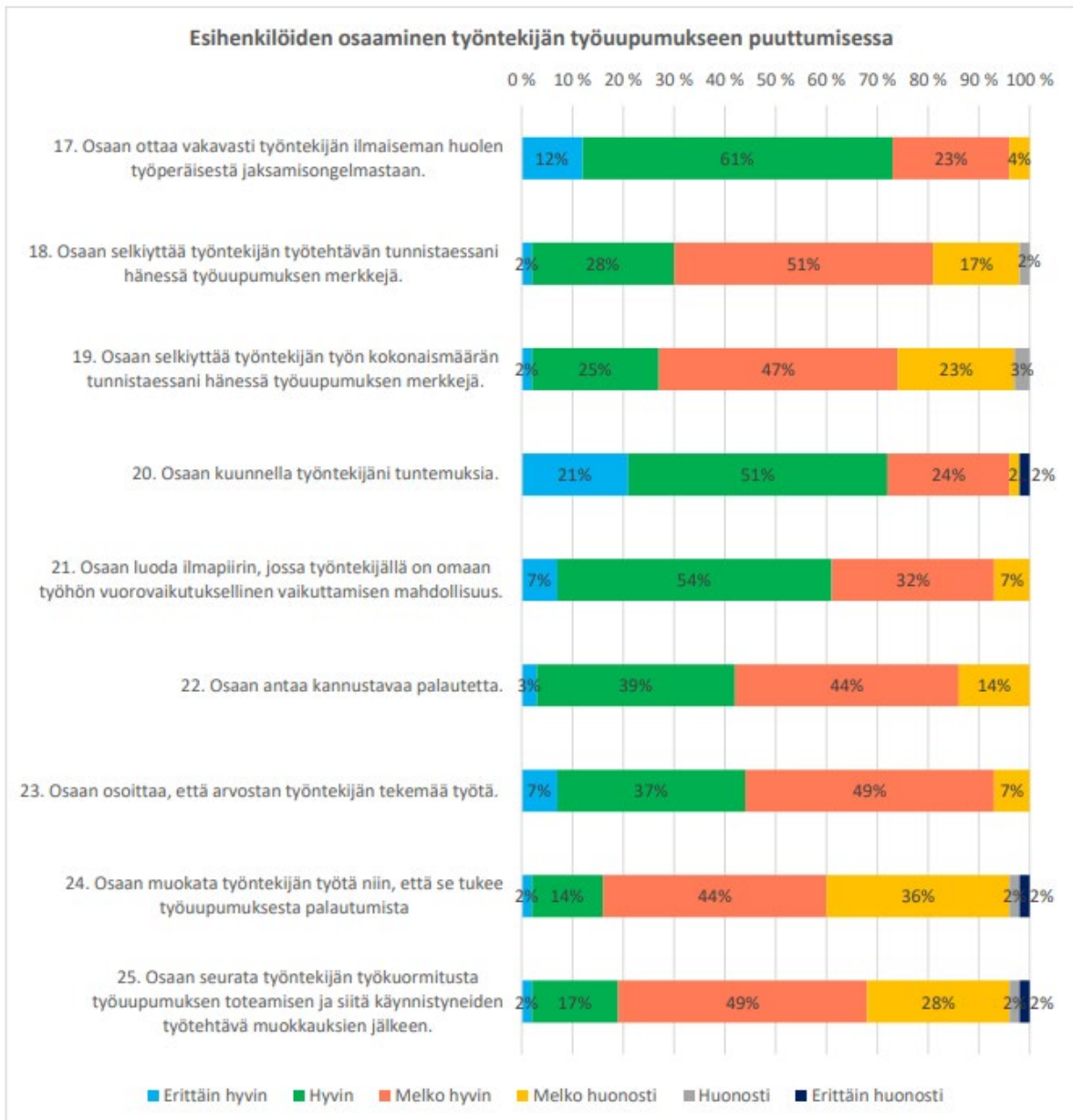
Kyselyn tulosten perusteella esihenkilöillä oli hyvää osaamista työn sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla. Lähes kaikki esihenkilöt osasivat kuunnella työntekijän tuntemuksia sekä ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmasta. Esihenkilöt osasivat myös osoittaa hyvin arvostavansa työntekijän tekemää työtä, antaa kannustavaa palautetta ja luoda vuorovaikutuksellisen ilmapiirin työpaikalle. Myös työntekijän työuupumisen tunnistamisen jälkeen esihenkilöt osasivat hyvin selkeyttää työntekijän työtehtävän.

Esihenkilöiden osaamisen vaje liittyi työuupumuksen tunnistamisessa työntekijöiden työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen tunnistamiseen ja työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen tunnistamiseen. Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumukseen puuttumisessa liittyi kuntoutumista tukevien työtehtävämuokkausten käynnistämiseen ja sen jälkeiseen seurantaan.

Kyselyn avovastauksista nousi esille, että esihenkilöt kokivat puheeksi ottamisen haasteelliseksi. Esihenkilöt kokivat lisäksi, että työn sisällölliset tekijät, kuten työn keskeytykset ja etäjohtaminen, vaikeuttivat henkilöstön työuupumuksen tunnistamista. Kyselyn tulokset on kuvattu kuvioissa 1 ja 2.



KUVIO 1. Esihenkilöiden osaaminen työntekijöiden työuupumuksen tunnistamisessa



KUVIO 2. Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumukseen puuttumisessa

ASKELMALLIN RAKENTUMINEN JA JALKAUTTAMINEN

Askelmallin rakentuminen pohjautui esihenkilöille suunnatun kyselyn tuloksiin, teoretietoon ja yrityksen arvoihin. Yrityksen arvot, huolenpito, rohkeus ja vastuu, luovat vahvan strategisen tuen ja varhaisen tuen mallin mukaiselle toiminnalle. Kehittämistyöryhmän mukaan varhaisen tuen mallissa oli rakenteellisia puutteita ennaltaehkäisevän toiminnan osalta. Tästä johtuen ennaltaehkäisevän ja vaikuttavan työkyvyn tuen toteutumiseksi varhaisen tuen malliin lisättiin vaihe, joka vaatii esihenkilön puuttumisen työntekijän työkyvyn huolen heräämisen yhteydessä. Esihenkilöt mainitsivat puheeksi ottamisen haasteen sekä esihenkilön työtä häiritsevät työn sisällölliset häiriötekijät, kuten kiire ja etätyö. Askelmallissa tuetaan puheeksi ottamista VÄLITÄ-askeleella, mutta esihenkilötyötä häiritsevää ongelmaa ei ole Askelmallin rakentein tuettavissa.

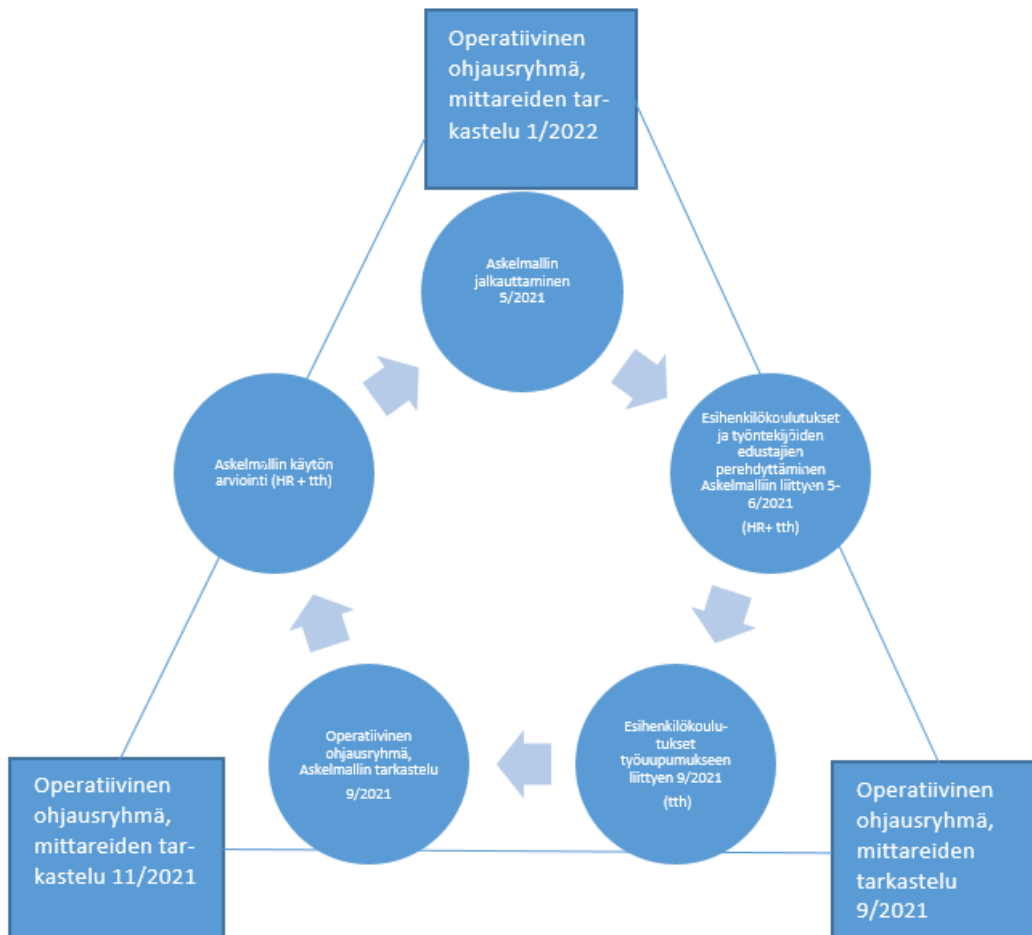
Askelmalli (KUVIO 3) koostuu neljästä askeleesta ja sisältää aktiivisen työkyvyn tuen vaiheet. Pyrkimys on ulottaa työkyvyn tuki sekä työntekijään että työyhteisön kuormitukseen varhaisessa vaiheessa. Askelmallin tavoite on hyödyntää tulosten mukaista esihenkilöiden hyvää osaamista työn sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla, jotta varhaisessa vaiheessa päästään ehkäisemään työuupumuksen syntyminen. Näissä tunnistamisen tilanteissa on tavoitteena herättää esihenkilön huoli, joka käynnistää varhaisen tuen mallin sisällä olevan työuupumuksen tunnistamisen ja siihen puuttumisen.



KUVIO 3. Askelmalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen

Askelmallin käyttöön ottamisen yhteydessä esihenkilöt saivat koulutusta Askelmallin portaiden toiminta-ajatuksesta, työuupumuksesta ja huolen heräämisen puheeksi ottamisesta. Lisäksi yritys rakentaa työterveysyhteistyössä sähköisen perehdytysmateriaalin varhaisen välittämisen mallista, työuupumuksen tunnistamisesta ja siihen puuttumisesta.

Yrityksen tavoitejohtaminen on asettanut myös mittarit, joilla Askelmallin vaikuttavuutta voidaan arvioida. Mittareina toimivat sairauspoissaolot prosentteina ja käytyjen työkykykeskustelujen sekä käynnistettyjen työinterventioiden määrä. Näitä mittareita seurataan suunnitelmallisesti ja säännöllisesti yrityksen ja työterveyshuollon ohjausryhmän toiminnassa. Kuviossa 4 on kuvattu Askelmallin jalkauttamista ja vaikuttavuuden arviointia.



KUVIO 4. Askemallin jalkauttaminen ja vaikuttavuuden arviointi

Työuupumuksen oireiden havaitseminen on tärkeää varhaisessa vaiheessa, jotta esihenkilöt voivat muokata työtä onnistuneesti. Vakavassa työuupumuksessa pelkkä sairausloma ja yksilöä tukevat toimet eivät riitä toipumiseen. Työssä on toteutettava muutoksia niissä tekijöissä, jotka ovat vaikuttaneet uupumisprosessiin. Monessa tilanteessa työn muokkaus auttaa työkyvyn säilymiseen, vaikka työ ei olisi ongelman varsinainen ydin (Ahola ym. 2018, 27). Opinnäytetyönä rakennetun Askemallin jalkauttamisella ja esihenkilöiden osaamista kehittäville menetelmille on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työuupumuksen varhaiseen toteamiseen ja tukemiseen.

LÄHTEET

Eurofound & EU-OSHA. 2014. Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention> Viitattu 14.4.2021

Hakanen J. 2004. Työuupumuksesta Työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöstutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kärkkäinen, R. 2019. Absence Management and Return-to-Work Support in Job Burnout. Kuopio: University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 511. Väitöstutkimus.

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3090-3> Viitattu: 19.4.2021.

Maslach, C. 2006. Understanding job burnout. Teoksessa A. Rossi, P. Perrewé & S. Sauter (toim.). Stress and Quality of Working life: Current perspectives in Occupational Health. Unite States of America: IAP 19 - 40.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työterveyslaitos 2020. Miten Suomi voi -tutkimushanke. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/> Viitattu: 20.3.2021

Opinnäytetyö luettavissa:

Pöppönen, Miia: Mitä sinulle kuuluu : työpaikan vaikuttava toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen. Centria-ammattikorkeakoulu, 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060414447>



OSAAMISTA VAHVISTAEN: YAMK-OPINNÄYTETYÖT TYÖELÄMÄN UUDISTAJINA

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 59.
ISSN 2342-933X
ISBN 978-952-7173-71-8