



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Erityistä tukea
työllisyyden

nuoren
työllisyyden tuen

ONNISTUNUT TAITIDOT

OSAAMINEN TULEVAISUUDEN EKOSYSTEEMISSÄ



LAUREA LONG 9 | 2023

Marika Kivistö, Anita Mäntynen-Hakem & Pilvi Niemelä

Systeminen osaaminen erityistä tukea tarvitsevan nuoren työllisyyden tukena



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Abstrakti

Ekosysteemissä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Se koostuu erilaisista jäsenistä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ekosysteemi on kokonaisuus, jonka toimijat pyrkivät yhteiseen suuntaan ja tavoitteeseen sekä yhdessä työskennellen löytämään ratkaisuja ja luomaan uutta. Jokaisen jäsenen tieto ja osaaminen valjastetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Arola, Huttula, Jämsen, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa & Villanen 2022.) Parhaimmillaan ekosysteemin yhteinen toiminta rakentuu tekemiseksi, johon toimijat haluavat sitoutua.

NETTA - Eryistä tukea tarvitsevien nuorten työllisyyden ja osaamisen tuki -hankkeen tavoitteena oli etsiä keinoja 18–30-vuotiaiden erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistämiseksi. Hankkeen keskiössä oli nuorten osaamisen ja työnantajien työvoiman tarpeen tunnistaminen sekä sellaisten toimenpiteiden löytäminen, joilla osaaminen ja tarve saadaan kohtaamaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Hankkeessa tarkasteltiin nuorten työelämäpolkujen vauhdittavia tekijöitä sekä esteitä näillä poluilla. Hankkeen aikana luotiin uusia tapoja madaltaa esteitä ja vahvistaa yhteistyötä nuorten työllistymistä tukevassa ekosysteemissä. Hanke toteutettiin ESR-rahoituksella Laurea-ammattikorkeakoulussa toukokuun 2021 ja kesäkuun 2023 välisenä aikana.

Hankkeessa tunnistettiin tämän hetken haasteita erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistymiseen liittyen. Systeminen työote ja yhdessä työskentely mahdollisti hankkeeseen osallistuneiden nuorten erilaisia polkuja työelämäkokeiluihin ja niiden kautta palkkatyöhön. Yhteiskehittämisen työpajat, työpaikkakävelyt ja työnmuotoilu tuottivat uudenlaisia tapoja saattaa yhteen erityistä tukea tarvitsevien nuorten osaaminen ja työnantajan tarvitsema työpanos. Hankkeen päätteeksi koostetut kokemukset ja opit on koottu julisteeksi nuorille ja kaikille nuorten kanssa työskenteleville. Tässä artikkelissa avataan Onnistumisen taidot – Eryistä tukea tarvitsevan nuoren työllisyyden ja osaamisen tuen ekosysteemissä -julisteen keskeisimpiä teemoja: nuoren ja nuoruuden myönteistä tunnistamista, vahvuusperustaista rekrytointia, systemistä työskentelyä sekä dialogin ja mukaan ottamisen taitoja.

Asiasanat: Ekosysteemi, nuori, erityinen tuki, työllisyys, NETTA-hanke

Systeminen osaaminen erityistä tukea tarvitsevan nuoren työllisyyden tukena

NUORTEN ELÄMÄÄ VÄLITILASSA

Nuoret kiinnyttävät yhä useammin työmarkkinoille tilapäisten työsuhteiden kautta. He tekevät tyypillisimmin työtä osa-aikaisissa työsuhteissa, nollatuntisopimuksilla, kausityössä ja alustatyössä. Heidän asemaansa työmarkkinoilla kuvaa silpputyö ja vilkas ammatillinen liikkuvuus.

Erityistä tukea osaamiseen ja työllistymiseen tarvitsevat nuoret työllistyvät useimmiten välityömarkkinoiden kautta. Välityömarkkinoilla tarkoitetaan yhteiskunnan tarjoamia erilaisia työllistymistä edistäviä ja tukevia palveluja. Tuki voi kohdistua kokonaisvaltaisesti elämäntilanteen hallintaan, jonka osana työelämää tarkastellaan. Tuen tarve voi kohdistua myös henkilökohtaiseen osaamiseen ja työelämävalmiuksiin tai kevyimmillään työelämään siirtymiseen liittyviin käytänteisiin.

Työllistymistä edistäviksi tarkoitetut välityömarkkinoiden toimenpiteet, kuten esimerkiksi lukuisat työharjoittelut ja työkokeilut voivat myös sysätä työttömän nuoren pysyvästi työelämän reunoille, jos ne eivät johda tavoitteeseen, eli palkkatyöhön. Pahimmillaan nuoren luottamus elämää kannatteleviin rakenteisiin murtuu, hänen minäkokemuksensa rapautuu ja toimintakyky rajautuu tai johtaa sairastumiseen ja työkyvyttömyyteen (Näre & Näre 2023). Myös työnantajat saattavat arastella monessa eri työkokeilussa olleen henkilön palkkaamista.

Näreen ja Näreen (2023) mukaan sosiologi Liisa Adkins (2012) on esittänyt, että nykyisen työvoimapolitiikan seurauksena työttömyydestä ja työllistymisen tuesta onkin tullut tuottavaa bisnestä. Työttömien aktivointi luo markkinoita työttömien työllistämistä tuottavalle työlle sekä valmennuksille ja koulutuksille. Työn keskiössä ei valitettavasti ole aina nuoren työnhakijan tavoitteet tai päämäärät, vaan palvelun tuottaminen sille määriteltyjen reunaehtojen sekä poliittisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Filosofi Kai Alhasen (2014) tutkimuksessa on todettu, että palveluiden pirstaleisuus aiheuttaa ammatillisissa reaktiivista toimintaa, joka ei aina vastaa asiakkaan tarvetta. Alhanen käsitteli aihetta tutkimuksessa Vaarantunut suojeluvalta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä, mutta tutkimustulos on sovellettavissa myös työllistymistä edistävään järjestelmään, sillä molemmissa julkinen valta on suhteessa yhteiskunnassa heikommassa asemassa olevaan henkilöön.

SYSTEMINEN TYÖSKENTELY NUORTEN TYÖLLISTYMIEN TUkena

NETTA-hankkeessa edistettiin esimerkiksi ensimmäistä kertaa työmarkkinoille tulevien ja muiden työelämävalmiuksiaan vasta kehittävien nuorten työllistymistä. Erityistä tukea tarvitsevien nuorten ohjaamisen tavoitteena on mahdollistaa nuorten yhteiskunnallista osallisuutta, yhteiskuntaan integroitumista työn kautta sekä lievittää syrjäytymistä (Nivala & Rynnänen 2019, 231).

Hankkeessa lähdettiin kehittämään systeemisen työtteen verkostoja nuorten ympärille. Parhaimmillaan useiden palvelujen asiakkuuksissa oleva asiakas hyötyy moniammatillisesta yhteistyöstä, jota toteutetaan asiakkaan ympärille rakennetussa verkostossa (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019). Nuorten työllistymisen ekosysteemillä eli verkostolla tarkoitetaan osien muodostamaa kokonaisuutta, jossa työskennellään yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. NETTA-hankkeessa nuorten työllisyyskysymysten äärellä ekosysteemi on tarkoittanut nuorta, hänen läheisiään, nuoren kanssa työskenteleviä ammattilaisia, yhteiskunnallisia toimijoita sekä työnantajia ja työyhteisöjä. (NETTA-hanke 2023.)

Verkostotyö on luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistyötä, jota hyödynnetään muun muassa uudenlaisen toiminnan kehittämisessä. Verkostotyöstä ajatellaan, että verkoston toimijoiden osaamisen ja voimavarojen yhdistäminen lisää synergiaetuja. (Järvensivu 2019.) Erilaisia verkostoja voidaan ajatella myös systeeminä. Systeemisyyden näkökulma syventää verkostojen merkitystä ja tunnistaa, että verkosto systeeminä on enemmän kuin osiensa summa. Voidaan ajatella, että jokainen yhteisö on oma systeeminsä ja osa laajempia systeemejä. (Luomanen 2023, 17). Systeemistä työskentelyä hyödynnetään erityisesti monimutkaisten ilmiöiden äärellä tilanteissa, jotka eivät ratkea yhden toimijan johdolla (Lahtinen ym. 2017; 10–20).

Koskisen (2020) ja Luomasen (2023) mukaan systeemiajattelu on tapa tarkastella ihmistä ja ympäristöä kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa asiat ja ilmiöt eivät ole irrallisia, vaan ne ovat aina suhteessa toisiinsa. Työllisyyttä edistävissä palveluissa irrallisuus on tyypillistä, ja se havaittiin myös NETTA-hankkeessa. Hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena olikin ekosysteemien muodostaminen ja vahvistaminen.

Systeemit ovat luonteeltaan kompleksisia, liikkeessä olevia ja muuttuvia. Ilmiöihin liittyvät syy-seuraussuhteet eivät ole suoraviivaisia, vaan kehämäisiä ja toisiinsa vaikuttavia (Arola ym. 2022). Näin ollen muutos esimerkiksi poliittisissa päätöksissä, palveluiden järjestämisessä tai vaikkapa työntekijöiden vaihtumisessa tai nuoren elämäntilanteessa saa aikaan liikettä koko systeemissä.

Systeeminen työtapo luo rakenteita toiminnalle, mahdollistaa monipuolisen asian tarkastelun sekä mahdollistaa syvemmän ymmärryksen syntymistä käsiteltävistä asioista (Arola ym. 2022).

Lahtisen ym. (2017) mukaan systeemisen työskentelyn keskiössä on vuorovaikutus, jonka tuloksena kehittyvät sekä sisältö että toimijat. NETTA-hankkeessa systeemisyyttä rakennettiin tarkastelemalla ja kehittämällä systeemin eri osien, kuten esimerkiksi nuoren, työllistymistä tukevan palveluvastaavan ja työnantajan välistä vuorovaikutusta. Tilannetta ei arvioitu ulkopuolelta vaan nuori nähtiin aktiivisena toimijana osana systeemiä. Nuoren toimijuuden ja kaiken yhteistyön rakentumisen perustana oli dialogiin asettuminen.

DIALOGIYHTEISTYÖN PERUSTANA

NETTA-hankkeessa yhteistyökumppanien mukaan lähteminen vaati yhteydenottojen lisäksi kasvokkain kohtaamisia ihmisten välillä. Pyrittiin siihen, että mahdollisimman pian ensikontaktin jälkeen istuttiin alas keskustelemaan vähintään verkon välityksellä kasvotusten, "ihminen ihmiselle."

NETTA-hankkeessa luottamus ja avoin yhteistyön ilmapiiri rakennettiin dialogin avulla. Dialogi voidaan määritellä rakentavaksi ja tasavertaiseksi keskustelun tavaksi, arvostavaksi kohtaamiseksi ja yhdessä ajatteluksi (Heikka 2018, 7; Nivala & Ryynänen 2019). Kaikilla hankkeen kehittämistyöhön osallistuneilla oli mahdollisuus osallistua

tasavertaisesti yhteisen, arvoista lähtevän, ymmärryksen luomiseen. Mäntynen-Hakem (2023) toteaaakin Blomqvistiin (2023) nojaten, että luottamuksellisen vuorovaikutuksen kautta voidaan luoda eri toimijoiden välille yhteistyötä, johon halutaan sitoutua. Luottamus, kommunikaatio, sitoutuminen ja yhteistyö ovat siis kiinteässä yhteydessä keskenään. Jos jokin osa-alue näistä ei toimi, se heikentää myös muita osa-alueita.

Asian äärelle pysähtyminen ja ratkaisujen ideoiminen yhdessä toteutuivat NETTA-hankkeen monissa eri vaiheissa. Työpaikkakävelyissä työnantaja, hankkeen työntekijä, nuorten kanssa työskentelevä ammattilainen ja nuori jalkautuivat työpaikalle yhdessä havainnoimaan ja tutkimaan työpaikalla olevia työtehtäviä, jotka tunnistettiin ja kirjattiin ylös. Yhdessä oppiminen jatkui työpaikkakävelyiden myötä tehtyjen työkorttien äärellä, jolloin vahvistettiin yhteinen ymmärrys työtehtävistä, niissä tarvittavista taidoista ja osaamisesta. (NETTA-hanke 2023.)

JAETTU JA YHTEINEN OSAAMINEN

NETTA-hankkeessa vahvistettiin vahvuusperustaisen rekrytointin osaamista eli työnhakijoiden ja -tekijöiden vahvuuksien tunnistamista suhteessa työpaikan tarpeisiin. Samalla luotiin työnantajille rohkeutta rekrytoida erilaisia osaajia. Vahvuusperustainen työskentelyote ja erityisen tuen tarpeen huomioiminen työskentelyn järjestämisessä tarkoittaa nuoren työntekijäkansalaisuuden kasvun, yksilönä kasvamisen, työyhteisön jäsenenä toimimisen tukemista (Nivala & Rynnänen 2019, 231).

Vahvuusperustaisessa ajattelussa oikein ja realistisesti tunnistetut nuoren työntekijän haasteet voivat olla työmarkkinoilla arvostettuja vahvuuksia. Hankkeen havaintojen perusteella pitkäjänteinen työyhteisöjen kehittäminen ja erilaisten osaajien rekrytointin kehittäminen vahvistaa organisaatiota. Työyhteisöissä tarvitaan osaamista nuorten kohtaamiseen ja perehdytykseen sekä mukaan ottamiseen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Sitoutumisen nähdään syntyvän osallisuuden kokemuksesta.

Hankkeen aikana todettiin, että osaamis pääoma kasvoi kaikilla yhteistyöhön osallistuneilla. Nuori tunnisti entistä paremmin mahdollisuuksiaan hyödyntää omia vahvuuksiaan työelämässä, yrityksissä kehittyttiin vahvuusperustaisessa rekrytointissa ja nuorten kanssa työskentelevät onnistuivat entistä tarkemmin kohtauttamaan sekä työtä etsivän että työtä tarjoavan tarpeita.

Hankkeen tulosten näkökulmasta systeemissä toimimisen ja työllistymisen edistämisen osaaminen on oleellisen tärkeää erityisen tuen tarpeen nuorten työelämäpolun etenemisessä. NETTA-hankkeen yhteistyössä mukana ollut Kiipulasäätiön työhönvalmentaja, ratkaisukeskeinen neuropsykiatrinen valmentaja Caius Truthardt hahmotti valmentajan rooliaan hankkeen päätöstapahtuman puheenvuorossaan 29.5.2023 neljän näkökulman kautta: asiakaslähtöisyys, ratkaisukeskeinen työote, asiantuntijuus ja yhteyshenkilönä toimiminen. Nämä nuorta lähellä olleen ammattilaisen lähestymistavat ja taidot tunnistettiin myös NETTA-hankkeessa yleisemminkin korvaamattoman tärkeäksi perustaksi nuoren työelämäpolun rakentumisessa.

Truthartin (2023) mukaan asiakaslähtöisyys työhönvalmennuksessa tarkoittaa sitä, että luodaan turvallinen ja luotettava asiakassuhde. Asiakkaan mielipidettä arvostetaan ja hänellä säilytetään päätäntävalta omiin asioihinsa. Yksilöllinen osaaminen ja vahvuudet tunnistetaan yhdessä. Ratkaisukeskeinen työote tarkoittaa muun muassa sitä, että valmentaja ja valmennettava etsivät onnistumisen keinot ja tavoitteeseen etenemistä tukevat

tavat yhdessä keskustellen. Truthardt näkee valmentajan roolin rinnalla kulkijana, kuuntelijana, tasavertaisena keskustelukumppanina ja rohkaisijana.

Työhönvalmentajan asiantuntijuus tarkoittaa muun muassa sitä, että hän tuntee nuoren tavoitetta tukevat polut, toimii yhteistyössä työllistämisen muiden asiantuntija- ja vastuutahojen kanssa sekä opastaa nuorta erilais- ten polkujen rakentamisessa. Opastamiseen sisältyvät kontaktoinnit, tukimuotojen osaaminen sekä tutustumisten ja kokeilujen mahdollistaminen. Tässä, kuten myös yhteyshenkilön roolissa työhönvalmentajan osaaminen on erityisen vahvasti ekosysteemissä toimimista. Valmentaja perehtyy aktiivisesti työ- ja koulutustarjontaan sekä käy säännöllistä keskustelua eri alojen työnantajien kanssa. (Truthardt, 2023.)

ONNISTUMISEN TAIDOT TULEVAISUUDEN EKOSYSTEEMISSÄ

Muuttuva maailma haastaa meitä uudistamaan osaamistamme ja ajatteluamme (mm. Arola, Huttula, Jämsen, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa & Villanen 2022). Nuoren vielä kehkeytymässä olevan potentiaalin tunnistaminen ja tukeminen edellyttää monialaista ja moniammatillista osaamista. Työllisyyspalveluita kehitettäessä tulisi huomioida nuoret yksilöinä ja tunnistaa nuoren potentiaali myönteisesti sekä kiinnittää huomiota työllistymisen laatuun ja pysyvyyteen systeemisyyden vahvuus huomioiden (Näre & Näre 2023, 216–218).

Totuttujen ajatusmallien uudistaminen on edellytys systeemiselle muutokselle. Nuoren ympärillä olevien ammattilaisten on hyvä tunnistaa oma roolinsa nuoren ekosysteemissä ja kantaa vastuu omasta roolistaan. NETTA-hankkeessa tehtyjen havaintojen mukaan systeeminen työskentely voi jäädä yksittäisen ammattilaisen osaamisen ja tahdon varaan ilman systeemisyyteen kannustavia rakenteita ja resursseja. On tärkeää, että dialogi ulottuu myös ekosysteemin yhteisten arvojen ja pelisääntöjen pohtimiseen. Parhaimmillaan systeeminen työtapo luo selkeät ja kantavat rakenteet ekosysteemin yhteiselle toiminnalle ja organisoi tekemisen tapaa, johon mukana olevat toimijat haluavat sitoutua. Yhteinen, avoin ja dialogiin perustuva työskentely tukee myös asiakkaan eli mukana olevan nuoren elämäntilannetta ja positiivista muutosta työmarkkinoilla. NETTA-hankkeessa systeemisen työn vaikutukset todentuivat myös yksilötasolla. Konkreettisenä esimerkkinä oli hankkeessa mukana olleen nuoren työllistyminen palkkatyösuhteeseen firmassa, jossa työnkuvan muutos ja räätälöinti sinetöitiin firman ulkomailta sijaitsevassa pääkonttorissa.

Hankkeen johtopäätökset koostettiin Onnistumisen taidot – Erityistä tukea tarvitsevan nuoren työllisyyden ja osaamisen tuen ekosysteemissä -julisteeseen. Tulevaisuuden työllisyyden ekosysteemissä tullaan tarvitsemaan kehittämisosaamista, työyhteisö- ja työelämäosaamista sekä kohtaamis-, valmennus- että ohjaamisosaamista (Kuva 1). Johtopäätöksiin muodostamisessa olemme soveltaneet FM Veijo Hämäläisen (2023) Ekosysteemeissä ja verkostoissa onnistumisen taidot -koontia.

NETTA-hankkeessa päästiin alkuun sellaisen osaamisen ymmärtämisessä ja kehittämisessä, jonka parissa työn on tarpeen jatkaa. Onnistumisen taidot -julisteesä käänsimmekin katseen kohti parempaa tulevaisuutta ja rakensimme kuvaa ihanteellisesta tilanteesta, jossa kaikki osaaminen ja potentiaali on yhteisessä käytössä. Osaaminen kasvaa ja kehittyy edelleen kohtaamisissa, joissa asetutaan dialogiin sekä altistutaan toinen toistemme ajattelulle ja osaamiselle. Tarvitaan sitoutumista yhteisen hyvän etsimiseen, rakentamiseen ja kannatteluun, jotta onnistutaan yhdessä.



Kuva 1. Onnistumisen taidot – Erityistä tukea tarvitsevan nuoren työllisyyden ja osaamisen tuen ekosysteemisissä.
Kuva: Kivistö 2023.

Lähteet

- Adkins, I. 2012.** Out of work or out of time? Rethinking labor after the financial crisis. *South Atlantic Quarterly* 111: 4, 621–641.
- Alhanen, K. 2014.** Vaarantunut suojelevalta: Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Arola, M., Huttula, T., Jämsen P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022.** Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitra, selvityksiä 204.
- Blomqvist, K. 2023.** Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyslaitos.
- Heikka, T. 2018.** Dialogin vuoro. Viisi teesiä päättäjille rakentavasta keskustelusta. Sitran selvityksiä 129, 2. painos.
- Järvensivu, T. 2019.** Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Books On Demand.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen J. 2019. Moniammatillisuuden määrittelyt ja muodot. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.**
- Koskinen, J. 2020.** [Systeeminen osaaminen – pakollista kompleksisessä maailmassa](#). Strateginen oppiminen. Viitattu 10.11.2023.
- Lahtinen, P., Männistö, L., Raivio, M. 2017.** [Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017.](#) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Luomanen, T. & Luomanen-Jaakkola, L. 2023.** Inhimilliset systeemit. Pedagogisten yhteisöjen systeemitietoinen kulttuuri. Edita Publishing Oy. Keuruu.
- Mäntynen-Hakem, A. 2023.** [Luottamus, vuorovaikutus ja arvot hankkeiden sidosryhmäyhteistyössä.](#) Laurea Journal. Laurea-ammattikorkeakoulun verkkolehti.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2019.** Sosiaalipedagogikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Tallinna: Gaudeamus
- Näre, L. & Näre, S. 2023.** Työttömät odotustilassa ja aktiivimallin armoilla. Teoksessa Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H. & Alasoini, T. 2023. Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus. 101–220.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Hämäläinen, V. 2023. Ekosysteemeissä ja verkostoissa onnistumisen taidot – Miten kehittää kyvykkyyksiä ekosysteemeissä onnistumiseen tulevaisuudenkestävässä bisneksessä. Puheenvuoro 27.4.2023 3UAS konferenssissa.

NETTA-hanke 2023. NETTA-hankkeen yhteiskehittämisen työpaja 2.2.2023. Laurea-ammattikorkeakoulu, Tikkurilan kampus 2.2.2023.

Treuthardt, C. 2023. Valmentajan rooli nuoren työnhakijan työhönvalmennuksessa. Puheenvuoro NETTA-hankkeen päätöstapahtumassa 29.5.2023.

**Copyright® tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2023**

Kannen kuva: Marika Kivistö

Tekijät:

Marika Kivistö, Laurea-ammattikorkeakoulu

Anita Mäntynen-Hakem, Laurea-ammattikorkeakoulu

Pilvi Niemelä, Laurea-ammattikorkeakoulu

CC BY-SA 4.0

ISSN 2954-2170