



KAMK • University
of Applied Sciences



Master School -artikkeleita opinnäytetöistä 2023

Toimittanut: Heikkinen, E. & Kiviaho, E.

Kirjoittajat: Blom-Juntunen, S., Gusai, B., Hakamäki, E., Haverinen, S., Heikkinen, E., Huhtala, S., Huusko, P., Hyvärinen, K., Härkönen, H., Ignatius-Eskelinen, S., Karekivi, T., Karhu, P., Karvonen, S., Kauppinen, M., Kyllönen, T., Lappalainen, J., Leinonen, M., Leinonen, R., Louhikkola, M., Makkonen, H., Moisanen, K., Mäkinen, E., Mehtälä, P., Määttä, L., Ohtonen, S., Oikari, R., Ojanen, S., Repo, P., Säkkinen, K. & Tirola, S.

Master School -artikkeleita opin- näytetöistä 2023

Toimittanut: Heikkinen, E. & Kiviaho, E.

Kirjoittajat: Blom-Juntunen, S., Gusai, B., Hakamäki, E., Haverinen, S., Heikkinen, E., Huhtala, S., Huusko, P., Hyvärinen, K., Härkönen, H., Ignatius-Eskelinen, S., Karekivi, T., Karhu, P., Karvonen, S., Kauppinen, M., Kyllönen, T., Lappalainen, J., Leinonen, M., Leinonen, R., Louhikkola, M., Makkonen, H., Moisanen, K., Mäkinen, E., Mehtälä, P., Määttä, L., Ohtonen, S., Oikari, R., Ojanen, S., Repo, P., Säkkinen, K. & Tirola, S.

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä B 173

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 173 / 2023

ISBN 978-952-7522-29-5

ISSN 1458-915X

Sisällys

1	Esipuhe	1
2	Asiakkuuksien kehittäminen	2
2.1	Asiakaskeskeisen organisaation kehittäminen jaetulla johtamismallilla	2
2.2	Koronakriisi iäkkäiden ihmisten hoidossa	10
2.3	Kotona toteutettavan palliatiivisen hoitotyön merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle	19
2.4	Parantumattomasti sairaan potilaan eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa hoitotyöntekijöiden aito läsnäolo ja rohkeus kohdata potilas lieventää potilaan kärsimystä – toivon merkitys ja omaisten kohtaaminen ovat hoitotyön ydintä.....	26
2.5	Vuorovaikutus kehitysvammaisten osallisuuden mahdollistajana.....	33
2.6	Väestörakenteen muutos vaikuttaa myös vuokralla-asumiseen	44
3	Palvelujen kehittäminen	52
3.1	Lean terveydenhuollon asiantuntijatyön johtamisessa	52
3.2	Valmentava johtaminen digipalvelujen käyttöönotossa.....	65
3.3	Kustannustietoisuudella muodostetaan tarve ravitsemispalvelujen toiminnan kehittämiseen.....	72
3.4	Developing a Digital Marketing Plan for the Kajaani University of Applied Sciences Master School	79
3.5	Urheiluseuran strategiatyö vastaamassa toimintaympäristön muutoksiin	90
4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	104
4.1	Työntekijäkokemuksen edistäminen.....	104
4.2	Potilaiden moniammatillisen kotiutuksen kehittäminen	111
4.3	Sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuus taloudellisesta ja inhimillisestä näkökulmasta tarkasteltuna	119
4.4	Työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen edistää henkilöstön työn pitovoimaa.....	129
4.5	Vuorovaikutusosaaminen henkilöstöjohtamisessa	137
4.6	Monimuotoisuuden edistäminen ja anonyymi rekrytointi	147
4.7	Viestintäosaaminen hoitotyöntekijän työhyvinvoinnin tukena	159
4.8	Sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys mikroyrittäjän työhyvinvoinnissa	179
5	Koulutusorganisaatioiden työelämäyhteistyön kehittäminen	186
5.1	Tiedolla johtamisen opintojakson kehittäminen palvelumuotoilun avulla – Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempi AMK-koulutus	186
5.2	Tiimiorganisaation kehittäminen Jedussa	196
	Kirjoittajat	204

1 Esipuhe

Vuoden 2023 Kajaanin Ammattikorkeakoulun Master Schoolin opinnäytetöistä kirjoitetut artikkelit kiinnittyvät neljään teemaan, jotka ovat asiakkuuksien -, palvelujen -, henkilöstön osaamisen - ja koulutusorganisaatioiden työelämäyhteyksien kehittäminen. Opinnäytetöitä valmistuu lähes sata ja tähän julkaisuun kootut artikkelit ovat katsaus niistä.

Asiakaskeskeisen organisaation kehittäminen ja hoitotyön näkökulmat, kuten eksistentiaalisen kärsimyksen tukeminen palliatiivisessa hoidossa, ovat hyvin tärkeitä. Samoin palvelujen kehittäminen, kuten digipalveluiden käyttöönotto ja kustannustietoinen lähestymistapa ravitsemispalveluihin, ovat merkittäviä aiheita.

Palvelujen jatkuva parantaminen ja innovointi ovat avainasemassa nykypäivän markkinoilla. Tämä teema keskittyy uusien palveluiden luomiseen, nykyisten palveluiden tehostamiseen, teknologian hyödyntämiseen, jotka edesauttavat asiakastyytyväisyyttä.

Organisaation menestys rakentuu vahvan ja pätevän henkilöstön varaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen teema kuvaa toimenpiteitä, joilla kehitetään työntekijäkokemusta, moniammatillista osaamista ja edistetään sitoutumista organisaation tavoitteisiin.

Koulutusorganisaatiot tarvitsevat vahvoja yhteyksiä työelämään varmistaakseen opiskelijoiden valmiudet ja koulutuksen tehokkuuden. Tämä teema painottaa yhteistyön tärkeyttä koulutusten ja työelämän välillä, mahdollistaen opiskelijoille relevantin ja ajantasaisen oppimiskokemuksen.

Nämä teemat ovat olennaisia organisaatioiden kehityksessä ja niiden tarkastelu auttaa hahmottamaan eri näkökulmia liiketoiminnan, asiakastyytyväisyyden, hoitotyön ja henkilöstön kehittämiseen. Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille.

23.11.2023

Osaamisaluejohtaja, KAMK Master School

Eija Heikkinen

2 Asiakkuuksien kehittäminen

2.1 Asiakaskeskeisen organisaation kehittäminen jaetulla johtamismallilla

Louhikkola, Miila, Tradenomi (YAMK), talous, hallinto ja markkinointi, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Heikkinen, Eija, TtT, osaamisaluejohtaja Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön, jossa tapaustutkimuksen avulla kuvataan pk-yrityksen strategisten tavoitteiden käytännön toteutusta asiakaskokemuksen johtamisesta, joka on olennainen osa liiketoimintaa. Lisäksi käsitellään organisaation muutosta ja jaetun johtamisen merkitystä siinä.

Jaettu johtaminen mahdollistaa organisaatiolle monipuolista osaamista, vahvistaa tiimin sitoutumista ja yhteistyötä sekä lisää joustavaa reagoitua jatkuvassa muutoksessa.

Artikkelissa kuvataan johtamista ja perustellaan, miksi organisaatioiden tulisi siirtyä perinteisestä tuotelähtöisyydestä kohti palvelevaa asiakaslähtöisyyttä. Lähestymistapa korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja painottaa organisaation kykyä sopeutua muutoksiin yhteistyöllä.

Suuntana asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena oli kehittää liiketoimintaa strategisesti asiakaskeskeisemmäksi erityisesti myynnin, markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata pk-yrityksen (case) strategisia tavoitteita käytännön tasolla eli määritellä strategiset valinnat teoiksi ja toimenpiteiksi, joilla liiketoimintaa voisi kutsua asiakaskeskeiseksi. (Louhikkola 2023, 1–2.)

Liiketoiminta keskittyy asiakasarvon tuottamiseen, asiakkaalle annetun lupauksen täyttämiseen, jonka tulee olla selkeä ja sisäistetty organisaation kaikilla tasoilla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137–148). Ihmiset pyrkivät luonnostaan merkitysten luomiseen. Merkitysten löytäminen tuo mukanaan arvon (Piha 2022, 84–85).

Kehittämistyö toteutettiin verkkoliiketoiminnan kontekstissa, tapaustutkimuksena. Kehittämistyön tehtävänä oli vastata verkkokaupan tavoitteeseen: *asiakaskokemuksen kehittäminen*. Taustalla oli tarve vahvistaa verkkokaupan markkina-asemaa kiristyvässä kilpailussa. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi haluttiin tietää, miten asiakasarvosuuntautuminen ilmenee organisaatiossa. Tutkimuskysymykset olivat: “Mikä on arvokasta ja millaista arvoa asiakaskokemuksessa luodaan”, “Miten asiakaskeskeisyys ymmärretään organisaatiossa ja miten se voi organisoida asiakaskokemuksena”, ja viimeisenä; “Miksi asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen kannattaa investoida?”.

Opinnäytetyön taustalla on sosiokonstruktivistinen lähestymistapa. Se painottaa organisaatioiden ainutlaatuisuutta ja korostaa ihmisten subjektiivisia kokemuksia tiedon muodostumisessa. Liiketaloudessa sillä tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia ja sitä, mitä nykytilasta tulisi muuttaa. Lopputulos ilmenee siinä, miten yritys soveltaa uutta tietoa. Sosiaaliseen konstruktivismiin kuuluu myös yhteistoiminta. Tiedon sosiaalinen aspekti muodostuu siitä, miten ihmiset kuvaavat organisaation asioita, ilmiöitä ja prosesseja niiden eri merkitysyhteyksissä. Kokemus voidaan nähdä konstruktiona, joka on useiden kognitiivisten systeemin tuotos. Konstruktio on skaalattavissa. (Berger & Luckmann 1996, 31–33; Järvensivu & Törnroos 2010, n.a.)

Haasteet asiakaskokemuksen kehittämisessä

Asiakaskokemuksen strategisen aseman käytännön toteuttaminen aiheuttaa haasteita. Saarijärven (2020) mukaan strategioissa ei yleensä konkretisoida, millainen asiakaskokemus on tavoitteena kilpailuetua rakennettaessa. Asiakaskokemusta kuvataan epämääräisesti. Lisäksi organisaatiot eivät usein ole täysin valmiita organisoitumaan asiakaskokemuksen ympärille, koska heillä voi olla puutteellinen käsitys siitä, miten asiakaskokemusta tulisi käytännössä johtaa.

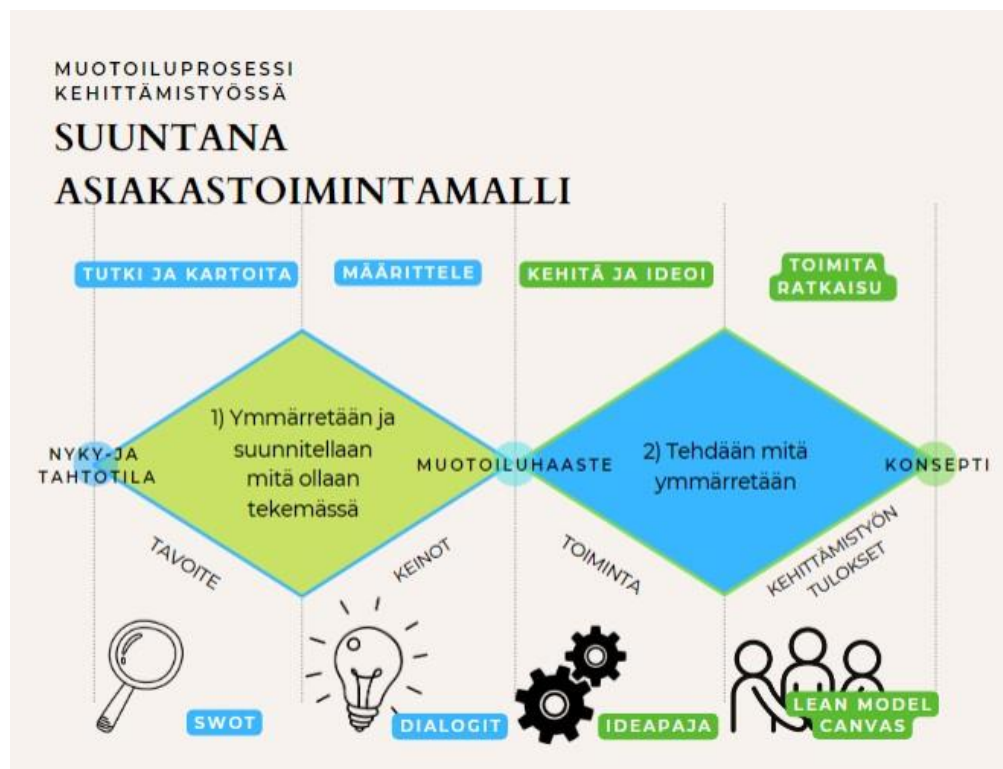
Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää kulttuurin ja viestinnän kehittämistä sekä näiden strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan synergian luomista (Viita 2020, 158; Saarijärvi & Puustinen 2020, 38, 53–61; Hänti 2021, 76). Opinnäytetyössä asiakaskokemus nähtiin sosiaalisessa kontekstissa, jossa asiakaskokemus liittyy tuotteisiin ja palveluihin, joissa painottuu vuorovaikutuksen laatu ja merkitys. Asiakaskokemus vaikuttaa organisaation kaikkiin osa-alueisiin, se on liiketoiminnan ytimessä. (Juuti 2015, 168–169; Louhikkola 2023, 52.)

Asiakaslähtöinen kehittäminen tarvitsee näkemyksellisen strategian

Globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat kaupan alaa, uudet arvon luomisen mahdollisuudet sekä vastuullisuus vaativat siirtymistä perinteisestä tuotelähtöisestä näkökulmasta kohti palvelevaa asiakaslähtöisyyttä ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen korostamista (Lillberg & Mattila, 2020, 27–28; Saarijärvi & Hokkanen 2020, 213–217; Piha 2022, 29).

Strategiatyössä johdon tuki on olennaista, jotta arvonluontiprosessit edistyvät. Strategian toteuttavuutta on tarkasti pohdittava. Erityisesti on arvioitava yrityksen kykyä vastata liiketoiminnan tarpeisiin ja asetettuihin tavoitteisiin, kuten asiakaskokemuksen parantamiseen. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 55, 65–69.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin liiketoimintamuotoilua, joka yhdistää palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun strategiseen osallistavaan liiketoiminnan kehittämiseen. Kehittämistyö painotti organisaation yhteisen ymmärryksen muodostamista. Työ rakentui tuplatimanttimalliin, joka vaiheisti etenemistä. Tutkimuskysymykset asettuivat mallin vaiheisiin. Kehittämistyössä käytettiin strategiatyökaluja ja edistettiin yhteistoimintaa työpajoissa. Seuraava kuva jäsentää kehittämistyön rakenteen. Seuraavassa kuvassa asiakaskeskeinen toimintamalli on tiivistettynä asiakastoimintamalli.



Kuva 1. Kehittämistyön muotoiluprosessin eteneminen

Kehittämistyö eteni siis syklisesti tuplatimanttimallin mukaisesti vaiheittain.

1. Tutki ja kartoita – tiedon kerääminen nyky- ja tahtotilasta - SWOT-analyysillä
2. Määrittele – kehittämishaasteen määrittäminen ja ratkaisutapojen suunnittelu – dialogit
3. Kehitä ja ideoi – vaihtoehtoisia ideoita ja ratkaisuja kehittämistehtävälle monesta eri näkökulmasta - Ideapaja
4. Toimita ratkaisu – strategisesti valitut ratkaisut jäseneltiin kanvaasiin ja listattiin kehittämisehdotukset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet – Lean Canvas.

Yhteiskehittämisen haasteena oli organisaation vieraus tällaiselle toimintamallille. Monimutkaisissa ekosysteemeissä toimivat organisaatiot hyötyisivät moninaisuudesta, mutta tarvitsevat samalla tehokasta yhteistyötä eri osapuolten intressien ja tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Muutoin riskinä ovat tietovuodot, päällekkäinen työ, ristiriidat ja tehottomuus, mikä heikentää yrityskulttuurin ja liiketoiminnan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–17; Louhikkola 2023, 44–43.) Johdaminen yhteistoimintaan voi parantaa vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa eli mahdollistaa näkemysten laajentumisen, kun persoonat uskaltavat tuoda esiin ajatuksia, ennakkoluuloja, defensessejä, arvoja, logiikkaa, osaamista, intohimoa ja paljon muuta. (Juuti 2013, 59–62; Piha 2022, 131.)

Jaettu johtajuus yhdistää ihmisiä

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että vastuu ja johdettavat tehtävät jaetaan laajemmin organisaatiossa sen sijaan, että ne keskittyisivät yksinomaan johtajiin tai esihenkilöihin. Organisaation eri jäsenet voivat ottaa johtavia rooleja tilanteen ja tarpeiden mukaan, korostaen tiimityötä ja vuorovaikutusta. Arvot ohjaavat toimintaa. Jaetun johtajuuden organisaatiossa pyritään yhdistämään tarkoitus monitasoisesti tiimissä: yksilön tarkoitus (miksi ja kenelle), organisaation tarkoitus (miksi ja kenelle) ja roolin tarkoitus (miksi, miten ja kenelle). Toisin sanoen työntekijät ovat toistensa palveluksessa, jolla toteutetaan yhdessä strategiaa ja tavoitellaan yhteistä päämäärää. (Juuti 2013, 63; Hulkkonen 2016, 24–27; Piha 2022, 306.) Johtajat ja esihenkilöt tasapainoilevat vastuussaan ihmisten ja tulosten välillä. Vastuut ovat aina samanaikaisia, mutta painotus vaihtelee tilanteen mukaan. Tiimit keskittyvät strategisesti yhdistämään jäsentensä yksilölliset ja kollektiiviset vahvuudet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kun yhteistoiminta on hyvin johdettua, siinä on tilaa myös yksilön henkilökohtaiselle kehitykselle ja kasvulle. Johtavalle ammattilaiselle on yhä tilaa. Johtaja ja esihenkilö voivat toimia tavoitteellisena edelläkävijänä ja poistamalla työssä onnistumisen esteitä. Tämä johtamistapa muuttaa radikaalisti käsitystä siitä, mitä johtajuus todella on ja millaista johtajuutta nykymaailma tarvitsee – vuorovaikutteista rakentavaa kommunikaatiota. (Juuti 2016, 16–17,153; Manka 2011, 107; Ensley ym. 2006, 220.)



Kuva 2. Organisaation menestys on kaikkien asia

Johtopäätökset ja pohdinta

Hyvä asiakaskokemus on yrityksen kilpailuetu silloin, kun asiakkaat kehittävät tunnesuhteita brändeihin ja ovat valmiita maksamaan jopa enemmän, kun ostokokemus tarjoaa lisäarvoa. Hyvässä henkilöstökokemuksessa työntekijät odottavat sujuvaa toimintaa, ajantasaisia työkaluja ja

hyvin suunniteltuja prosesseja - resursseja uusivaa johtajuutta panostaakseen ja sitoutuakseen organisaatioon (Finne 2022,75; Huhta & Myllyntaus 2021, 118–120.) ”Yhteys asiakkaan ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä kertoo lopuksi, miksi asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, mutta se ei tarkoita, että se olisi vähäisin kaikista syistä. Yksin tämä yhteys riittää jo syyksi parantaa asiakaskokemusta” (Korkiakoski 2023, 38).

Organisaatioilla on tarve sopeutua jatkuviin muutoksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli avata pk-yrityksen strateginen tavoite käytännön tasolle. Jaetun johtamisen me-kulttuuri tukee muutoksiin sopeutumista. Sen edistämistä kannattaa mahdollistaa, koska sen avulla voisi saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee keskittyä ensisijaisesti organisaation rakenteisiin, tapaan toimia ja kulttuuriin. Painotusta tulisi siirtää asiakaskeskeisiin arvonluontiprosesseihin. Jaettu johtaminen edistää yksilön ja yhteisön tarkoitusta. (Ahto ym. 2022, 31–167; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, n.a.; Hänti 2021, 208.) Asiakkaat eivät voi olla huomaamatta tätä, mikä tekee yrityksestä vetovoimaisen.

Lähteet

Ahto, O., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. Kasva tai kuihdu – Opas kestävään liiketoimintaan. Alma Talent. Helsinki.

Aaltonen, T. & Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1996. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Ensley, M., Hmieleski, K. & Pearce, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 2017–231.

Finne, S. 2022. Tulevaisuuden verkkokauppa – kasvu ja kehitys. Bookcover Oy. Seinäjoki.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Palveluliiketoiminnan muutosstrategiat. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. (55, 65–69).

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Liettua.
- Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus, esimiestaito tänään ja huomenna. Melior Oy. Helsinki.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan – asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. Helsinki.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsingin kauppakamari Oy.
- Louhikkola, M. (2023). Asiakaskeskeisyyden kehittäminen verkkokaupalle liiketoimintamuotoilua hyödyntämällä. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023100126624>
- Lillberg, P. & Mattila, R. 2020. Kestävä markkinointi – ilmastonmuutosopas brändeille! AlmaTalent. Lietua
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Piha, K. 2022. Millään ei ole mitään merkitystä - paitsi jo on. AlmaTalent. Helsinki.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Saarijärvi, H., & Hokkanen, H. 2020. Kaupan transformaatio – datan rooli ja arvopotentiali. Teoksessa H. Jalonen & N. Helander & L. Mäkelä (toim.) Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Vastapaino. Tampere.

Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan – brändin lanseeraus vuodessa. Alma Talent. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä

2.2 Koronakriisi iäkkäiden ihmisten hoidossa

Ohtonen, Sirkka, Palliatiivisen hoidon kliininen asiantuntija (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Moisanen, Kirsi, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Suomeen vuoden 2020 keväällä levinneen koronaviruksen vaikutusten arveltiin olevan vaikeita ja johtaa jopa ihmisten kuolemaan etenkin iäkkäiden ja perussairaiden henkilöiden kohdalla. Valmiuslain perusteella asetettu vierailukiello ja rajoitustoimien seuraukset kohdistuivat erityisesti iäkkäisiin ihmisiin. Rajoitukset aiheuttivat hoivakodeissa asuvien ihmisten läheisille ahdistusta ja huolta. Ehdoton vierailukiello huolestutti ja aiheutti ahdistusta yleisemmin kuin pelko tartunnan saamisesta.

Rokotusten todettiin tehoavan vaikeiden covid -tautimuotojen ehkäisyssä ja usean rokotteen antama rokotussarja havaittiin erittäin tehokkaaksi ehkäisemään taudin vakavampia muotoja. Joukkorokotusohjelmilla oli suurin vaikutus infektioiden määrään, sairastuvuuteen ja kuolleisuuteen. Asukkaiden rokottamisen ohella myös hoivakodeissa työskentelevien työntekijöiden rokotusten todettiin olleen tehokkaita.

Koronapandemian aiheuttaman kriisin vastaamiseen ja siitä toipumiseen liittyvässä prosessissa tarvittiin kriisinsietokykyä, jotta kyettiin vähitellen mukautumaan olemassa olevaan tilanteeseen. Resilienssi viittaa kriisinsietokykyyn ja kriisiä seuraavaan mukautumisprosessiin, jossa voidaan havaita kriisin kohtaamisen vaiheet. Koronapandemian vaikutuksien ja pandemiasta selviytymisen keinot voidaan ilmaista resilienssiprosessin vaiheiden kautta etenevänä, kriisin kohtaamisesta kriisistä oppimiseen muuttuvana tapahtumien sarjana.

Koronakriisistä selviytyminen

Koronapandemia leviämistä Suomeen vuoden 2020 keväällä kuvattiin sanalla ”koronakriisi”. Elämään kuuluviin kriiseihin vastaamista ja niistä toipumista kuvataan usein resilienssi -käsitteen avulla. Resilienssi viittaa kriisinsietokykyyn ja kriisiä seuraavaan mukautumisprosessiin. Resilienssiprosessissa voidaan nähdä kolme päällekkäin etenevää vaihetta, joita ovat: *kriisin välittömään*

kohtaamiseen vaadittava kyky, toimintakyvyn säilyttäminen kriisin jatkuessa ja pitkittyessä, sekä oppiva mukautuminen. Koronapandemian hallinta vaati valtiollisilta ja kansainvälisiltä toimijoilta nopeita päätöksiä koskien vaihtoehtoisia toimintatapoja ja niiden seurauksia. (Juntunen & Hyvönen 2020, 72; Hyvönen, Juntunen, Mikkola, Käpylä, Gustafsberg, Nyman, Rätti, Virta & Liljeroos 2019, 20.)

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata iäkkäiden palvelutalossa asuvien asiakkaiden, heidän läheistensä ja työntekijöiden kokemuksia ja selviytymiskeinoja vuoden 2020 alkaneen koronapandemian aikana resilienssiprosessin vaiheiden ja asiakasprofiilien avulla. Asiakasprofiilit muodostettiin Ohtosen (2023) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua koronakriisin kohtaamisesta ja toimintakyvystä koronapandemian aikana, sekä edistää valmiutta oppia uutta ja uudistua nyt käsillä olevaa, muuntuneen koronaviruksen aiheuttamaa toista kohtaamista varten.

Kyky koronakriisin kohtaamiseen

Varautumisen ja ennakkoinnin vaiheessa tärkeää on kriisijohtaminen ja päätöksentekojärjestelmän toimijuus (Juntunen & Hyvönen 2020, 77). Valmiuslain seurauksena asetettiin vierailukiello sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköihin (Valtioneuvosto 2020). Valmiuslaki kumottiin 15.6.2020 ja rajoitustoimenpiteitä alettiin lieventää, hoivakotien poikkeustilanteen jatkuessa edelleen (Pirhonen, Blomqvist, Harju, Laakkonen & Lehmivaara 2020).

Varautuminen ja ennakointi

Rokotukset todettiin tehokkaaksi vaikeiden tautimuotojen ehkäisyssä, ja koronavirusrokotussarjan erittäin tehokkaaksi ehkäisemään sairastumisen taudin vakavampia muotoja. COVID-19:n vaikutusten hallintaa hoivakodeissa tutkineet Dyer ym. (2022) havaitsivat, että joukkorokotusohjelmilla oli suurin vaikutus infektioiden määrään, sairastuvuuteen ja kuolleisuuteen. Asukkaiden rokotamisen ohella myös hoivakodeissa työskentelevien työntekijöiden rokotusten todettiin olleen tehokkaita. (Anttila 2023; Dyer, Fallon, Noonan, Dolphin, O'Farrelly, Bourke, O'Neill & Kennelly 2022, 1597.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa työskentelevien koronarokotuksista laadittiin väliaikainen tartuntatautilain pykälä 48a, joka oli voimassa 1.1. – 31.12.2023. Myös tämän jälkeen henkilökunnan rokotussuojaa pidettiin tärkeänä. Pykälän 48a soveltaminen vanhustyössä oli tiukkaa, koska palvelutalossa hoidetaan lain 1 momentin mukaan covid-19-taudin vakaville seuraamuksille alttiita asiakkaita. Laista tulkittiin, että palvelutalossa sai työskennellä vain erityisestä syystä henkilö, joka ei ole osoittanut, että hänellä on rokotuksen tai sairastetun taudin antama suoja tautia vastaan. (L 1072/2021; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

Johtaminen ja päätöksenteko

Koronapandemian ensimmäiset rajoittamistoimenpiteet ja seuraukset kohdistuivat erityisesti iäkkäisiin ihmisiin. Resursseja kohdennettiin uudelleen ja palveluita suljettiin, lisäksi lähikontaktien välttäminen vaikeutti läheisten tarjoamaa apua. Koronakriisin kohtaamisessa toiset suhtautuivat tilanteeseen neutraalisti, toiset pyrkivät sopeutumaan ja etsimään tilanteesta jotain myönteistä, sekä keksimään uusia toimintatapoja. Huolta koettiin myös hoidon järjestymisestä ja ahdistusta läheisten tapaamattomuudesta. Läheiset olivat huolissaan siitä, miten omainen voi ja miten häntä hoidetaan. Tämä aiheutti useille ahdistusta, surua ja voimakasta stressiä. Asumispalveluissa ehdoton vierailukielto huolestutti ja aiheutti ahdistusta yleisemmin kuin pelko tartunnan saamisesta. (Aaltonen, Pulkki, Teräväinen & Forma 2021, 326; Paananen, Rannikko, Harju & Pirhonen 2021, 239.)

Elokuussa 2020 hoivakodit saivat rajoitusohjeet, joissa läheisten tapaamiset olivat mahdollisia vain ulkona tai erillisessä tilassa. Tapaamiset vaativat etukäteisjärjestelyitä, aikarajoituksia ja suojautumisohjeita. Poikkeuksellisesti saattohoitotilanteet mahdollistivat läheisten vierailut asukkaan asunnossa. Asukkaat kaipasivat läheisten emotionaalista tukea ja fyysisen läsnäolon puute ilmeni molemminpuolisena ahdistuksena. (Pirhonen ym. 2020, 187–190.) Kaikki osapuolet odottivat avointa ja selkeää viestintää. Asiakasprofiili ”kriittinen tiedonetsijä” kuvasi tässä vaiheessa sekä organisaation johtoa että asiakkaiden läheisiä ja hoitohenkilökuntaa. Tiedonkulkua ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa pidettiin tärkeänä.

Toimintakyvyn säilyminen koronapandemian aikana

Sekä COVID-19-pandemialla että infektioiden torjuntatoimenpiteillä ja vierailukielloilla oli voimakas vaikutus hoivakotien asukkaiden mielenterveyteen ja hyvinvointiin. Pandemia ja vierailukiellot yhdistettiin asukkaiden lisääntyneisiin masennusoireisiin ja kognitiivisten toimintojen heikkenemiseen. Tiukoilla rajoitustoimilla oli kielteisiä vaikutuksia hoivakotien asukkaiden yksinäisyyden tunteeseen, ja pandemian edetessä yksinäisyydestä johtuvat oireet lisääntyivät merkittävästi. (Dyer ym. 2022, 1597.)

Yksilöiden henkinen kriisinsietokyky

Palvelutalossa asuvien iäkkäiden asiakkaiden, heidän läheistensä ja hoitohenkilökunnan henkinen kriisinsietokyky joutui koetukselle korona-ajan pitkittyessä. Tilannetta kuvasi hyvin ”perhekeskinen ja tukeva omaisen oikeuksien puolustaja” -asiakasprofiili, jossa etusijalla läheiselle ovat omaisen hyvinvointi ja turvallisuus (Ohtonen 2023). Tiukkojen sulkutoimien seurauksena kiellettiin vierailut hoivakoteihin, millä oli merkittävä vaikutus sekä asukkaisiin että perheisiin.

Hoitohenkilökunta kertoi pandemia-ajan työskentelyyn liittyvästä traumaperäisestä stressistä, mielialahäiriöistä ja moraalista ristiriidoista. Näiden kokemusten aiheuttajia olivat työstä tullut sosiaalinen paine, työajan pidentyminen, kärsimyksen kohtaaminen, suojavarusteiden puute, henkilöstöpula ja vähäinen kollegalta saatu tuki. Esille tuotiin myös organisaation tuen puute, joka saattoi johtaa myös irtisanoutumisiin. Sosiaalinen tuki työssä taas lisäsi ammatillista tyytyväisyyttä. Keskittyminen organisaatiotasolla henkilökunnan viestintään ja tukeen, sekä mielenterveystuen saaminen todettiin välttämättömäksi. (Dyer ym. 2022, 1598.) Henkilökunnan kokemusta voisi kuvata asiakasprofiilia ”yksilöllisen tuen ja perheyhteisön vaalija” muokkaamalla profiiliksi ”työntekijän tuen sekä työyhteisön vaalija”. Työntekijät pitivät tärkeänä omien ja työyhteisön tarpeiden huomioimista. Heille omien ja työyhteisön kokemusten hyödyntäminen ja huomioiminen työssä oli tärkeää. (Ohtonen 2023.)

Palvelun kriisinsietokyky

Tutkimuksessa covid -19 vaikutuksesta hoitoon sekä hoivakodeissa käynteihin henkilökunnan ja perheenjäsenten näkökulmasta tuloksena saatiin viisi teemaa: hoivakodin maine ja taloudelliset

vaikutukset, hoidon puute, viestintä tai sen puute, vierailuoikeudet ja niiden muutokset asukkaiden tilanteen mukaan, sekä asukkaiden voimien heikkeneminen. (Giebel, Hanna, Cannon, Shenton, Mason, Tetlow, Marlow, Rajagopal & Gabbay 2021, 2127–2136.) Nämä huolet kuvastuvat asiakasprofiileissa ”hoitoyhteisöön kuuluva” ja ”kriittinen tiedonetsijä”, sekä ”tietoinen ja vaativa” sillä läheiset haluavat olla osa tiimiä ja toivovat kaikkien yhdessä toimivan hoidon laadun parantamiseksi (Ohtonen 2023). Läheiset huomioivat hoidon puutteet ja korostavat tiedonkulun tärkeyttä ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa.

Oppiva mukautuminen

Koronarajoitusten aikana opittiin käyttämään erilaisten viestintäkeinojen käyttöä. Esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin merkitys oli suuri. Tieto- ja viestintätekniikan käytön lisäämistä suositeltiin. Huolimatta vierailurajoitusten vaikutuksista useimmat läheiset ilmoittivat hyväksyvänsä tapaamisrajoituksia koskevat käytännöt. Läheisillä oli myönteisiä kokemuksia hoivakotien joustavasta toiminnasta, koska poikkeusoloja varten kehitettiin uusia yhteistyön muotoja. Tarve kehittää turvallisia tapoja läheisten osallistumiseksi hoivakotiasukkaiden elämään ja hoivaan myös poikkeuksellisia aikoina on ilmeinen. (Dyer ym. 2022, 1597–1598; Paananen ym. 2021, 249.) Läheinen, joka on ”yksilöllisen tuen ja perheyhteisön vaalija” arvostaa aktiivista osallistumista ja sosiaalisen vuorovaikutuksen monipuolistamista, ja pitää itsemääräämisoikeutta tärkeänä, mutta ymmärtää tarvittaessa myös sen rajoittamisen (Ohtonen 2023).

Pirhonen ym. (2020, 182) toivat esille, mitä voidaan oppia seuraavia mahdollisia pandemioita tai poikkeustilanteita varten. Läheisille suunnatuista kyselyistä oli noussut esiin seuraavia keinoja: yhteydenpidon lisääminen hoivakodin suunnalta, totaalisen vierailukiellon kyseenalaistaminen, tapaamisiin varattavat tilat ja suojarusteet, uusi viestintäteknologia, vertaistuki läheisille, median vastuu, asiantuntijoiden ja poliitikkojen yhteistyön parantaminen. Poliittisessa päätöksenteossa ja viranomaistoiminnassa tulisi Pirhosen ym. (2020, 189–190) mukaan huomioida paremmin päätösten ja ohjeistuksien inhimilliset vaikutukset. Huomioitavaa on, että pitkittyneet poikkeusolot voivat olla hoivakotien asukkaille yhtä vaarallisia kuin itse koronavirus. Varmuusvarastoinnin suunnittelua tarvitaan myös sosiaalisiin perusteisiin. Tulevaisuudessa tarvitaan varmuusvarasto, jonka avulla lähestapaamiset saadaan järjestettyä kaikissa tilanteissa. Kirjoittajat ehdottavat yksikkökohtaisen poikkeusolojen tapaamissuunnitelman laatimista. Osallistuva kehittäjä -profiili ku-

vaa sekä organisaatiota, että asiakkaita ja heidän läheisiään, sekä työntekijöitä. Osallistuvalla kehittäjälle on tärkeää aktiivinen osallistuminen, vuorovaikutus ja yhteinen päätöksenteko, näyttöön perustuvaan tietoon luottaminen, sekä rehellisyys ja avoimuus. (Ohtonen 2023.)

Resilienssikyky on vahvistunut

Artikkelin tarkoituksena oli tuoda esille iäkkäiden palvelutalossa asuvien asiakkaiden, heidän läheistensä ja työntekijöiden kokemuksia ja selviämiskeinoja vuoden 2020 keväällä alkaneen koronapandemian aikana Juntusen & Hyvösen (2020) ja Hyvösen ym. (2019) kuvaaman resilienssi-prosessin kautta, sekä asiakasprofiilien avulla. Tavoitteena oli kuvata koronakriisin kohtaamista, toimintakykyä koronapandemian aikana, sekä valmiutta oppia uutta ja uudistua.

lääkkäiden ihmisten, heidän läheistensä ja hoitohenkilökunnan koronapandemiaan liittyvistä kokemuksista on tehty useita tutkimuksia sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti (ks. Dyer ym. 2022; Giebel ym. 2021; Pirhonen ym. 2020; Aaltonen ym. 2021; Paananen ym. 2021). Koronapandemia on edelleen kriisi, ja uusi korona-aalto on tehnyt siitä ajankohtaisen. Iäkkäiden palveluasumisessa on jälleen tarvetta käsitellä vierailuihin liittyviä suojausohjeita ja rajoituksia.

Aihetta lähestyttiin resilienssi-prosessin näkökulmasta, sillä kyseessä oli kriisi. Vuonna 2020 vaa-dittiin ja testattiin sekä yhteiskunnan, että yhteisön ja yksilön resilienssikykyä. Yhteiskunnan tasolla valmiuslaki otettiin nopeasti käyttöön, mikä näkyi toimintayksikössä suojaavälineiden hankkimisena ja rajoitusohjeiden antamisena. Rajoitusohjeista keskusteltiin niin yksikön sisällä kuin läheisten kanssa. Työntekijöille annettiin rokottautumisohjeet noudattaen tartuntatautilain 48a pykälää. Iäkkäiden asiakkaiden rokotukset alkoivat, ja huoli koronainfektion mahdollisesta leviämisestä palvelutaloon oli läsnä. Kyky kohdata koronakriisi löytyi varautumisen ja ennakkoinnin kautta. Organisaation johto, asiakkaiden läheiset ja henkilökunta olivat kaikki aktiivisia tiedonhankinnassa, sillä tiedonkulku ja päätöksenteko perustuivat saatuun tietoon ja koettiin äärimmäisen tärkeäksi.

Toimintakyvyn ylläpitäminen koronapandemian aikana vaihteli ja vaikutti kaikkien osapuolten henkiseen kriisinsietokykyyn (vrt. Dyer ym. 2022). Asiakkaat, läheiset ja henkilökunta kokivat oireita, joita ilmeni eri tavoin. Läheisille keskeistä oli huolenpito omaisen hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. ja heidän tilannettaan leimasi perhekeskeisyys ja omaisen oikeuksien puolustaminen.

Läheiset halusivat osallistua tiiviisti hoitoyhteisöön ja pyrkivät yhteistyöhön hoidon laadun parantamiseksi. Näin ollen heidät voitiin nähdä osana hoitoyhteisöä, tietoisina ja vaativina sekä kriittisinä tiedonetsijöinä. Työntekijät korostivat oman ja työyhteisön tarpeiden ja kokemusten huomiointia ja hyödyntämisen tärkeyttä. Heidän profiiliaan voidaan kuvata työntekijän tuen ja työyhteisön vaalijana.

Oppivaan mukautumista ilmentää läheinen, joka arvostaa osallistumista ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rikastamista (vrt. Paananen ym. 2021, 249–259). Läheinen korostaa itsemääräämiskyvyn merkitystä, mutta on valmis ymmärtämään, jos sen käyttöä täytyy rajoittaa. Tällainen läheinen toimii yksilöllisen tuen ja perheyhteisön vaalijana. Osallistuvan kehittäjän profiili kuvaa niin organisaatiota ja työntekijöitä kuin myös asiakkaita ja heidän läheisiään. Aktiivinen osallistuminen, vuorovaikutus, yhteinen päätöksenteko, näyttöön perustuva tieto, rehellisyys ja avoimuus ovat osallistuvalla kehittäjällä keskeisiä arvoja. (Ohtonen 2023.)

Koronapandemian uuden aallon myötä resilienssikyky näyttää vahvistuneen. Oppivan mukautumisen ansiosta aiemmin kohtaamamme haasteet voivat nyt olla vähäisemmät, mutta ikävä kyllä ikääntyneet asiakkaat ja heidän läheisensä joutuvat jälleen kokemaan pelkoa ja epävarmuutta. Hoitohenkilökunnan aiemmat pandemia-ajan kokemukset nousevat esiin, ja työskentelyyn liittyvät henkisen kriisin oireet voivat tulla esille. Organisaation haasteisiin liittyy muun muassa työvoiman riittävyyden hallinta.

Lähteet

Aaltonen, M., Pulkki, J., Teräväinen, P & Forma, L. (2021). Ikääntyneiden kokemukset hoivan ja avun saamisesta koronapandemian aikana. *Gerontologia* 35 (4), 2021. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.107721>

Anttila Veli-Jukka (2023). Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19), Lääkärikirja Duodecim. Saatavilla 17.11.2023 <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

Dyer, A., Fallon, A., Noonan, C., Dolphin, H., O'Farrelly, C., Bourke, N., O'Neill, D., & Kennelly, S. P. (2022). Managing the Impact of COVID-19 in Nursing Homes and Long-Term Care Facilities: An Update. *Journal of the American Medical Directors Association* 23(9), 1590–1602. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2022.06.028>

Giebel, C., Hanna, K., Cannon, J., Shenton, J., Mason, S., Tetlow, H., Marlow, P., Rajagopal, M., & Gabbay, M. (2022). Taking the “care” out of care homes: The moral dilemma of institutional long-term care provision during COVID-19. *Health & Social Care in the Community* 30(5), e2127–e2136. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2213/10.1111/hsc.13651>

Hyvönen, A., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rätti, T., Virta, S. & Liljeroos, J. (2019). Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>

Juntunen, T. & Hyvönen, A. (2020). Koronakriisi, informaatio ja resilienssipolitiikka. *Kosmopolis*, artikkeli 50 (2). 72–92. TUNICRIS-julkaisut. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202101151346>

L 1372/2021 Laki tartuntatautilain väliaikaisesta muuttamisesta 30.12.2021. Saatavilla 17.11.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211378>

Ohtonen, S. (2023). Iäkkään ihmisen elämän loppuvaiheen hoidon laadun kehittäminen läheisten ja työntekijöiden arvioimana. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Paananen, J., Rannikko, J., Harju, M. & Pirhonen, J. (2021). Pandemia-aika hoivakotiasukkaiden läheisten näkökulmasta: huolta, turhautumista ja uusia avauksia. *Gerontologia* 35 (3), 249–263. Saatavilla 16.6.2023 <https://journal.fi/gerontologia/article/view/107579>

Pirhonen, J., Blomqvist, K., Harju, M., Laakkonen, R. & Lemivaara, M. (2020). Etäläheiset – hoivakotien koronaeristys asukkaiden läheisten kokemana. *Gerontologia* 34 (3), 78–192. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.95669>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön rokotukset. Saatavilla 16.11.2023 <https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/tietoa-rokotuksista/eri-kohde-ryhmien-rokottaminen/sosiaali-ja-terveysalan-henkiloston-rokotukset#Koronarokotukset>

Valtioneuvosto. (2020). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Saatavilla 17.11.2023 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

2.3 Kotona toteutettavan palliatiivisen hoitotyön merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle

Härkönen, Heli, sairaanhoitaja, palliatiivisen hoidon kliininen asiantuntija (YAMK)

Moisanen, Kirsi, yliopettaja, YTT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Palliatiivisen hoidon lisääntyvä tarve vaatii kehittämään hoitotyön järjestämistä ja hoitotyön henkilöstön ammatillista osaamista. Henkilökunnan osaamisen vahvistamisen, palliatiivisen hoidon ennakointi ja suunnitelmallisuus mahdollistavat hyvän ja laadukkaan palliatiivisen hoidon asiakkaalle omassa kodissaan sekä auttaa kohdentamaan ja koordinoimaan hoitotyön rajallisia resursseja oikein ja tarpeen mukaisesti. Kotihoidon henkilöstön palliatiivisen hoitotyön osaamisessa on puutteita. Palliatiivisen hoitotyön osaamisen kehittämistä kotihoidossa tarvitaan kansallisen kehittämistyön tueksi. Saattohoitosuosituksen mukaan ihmisellä on oikeus valita missä hän haluaa elämän loppuvaiheen olla ja yhä useampi ihminen haluaa kuolla kodissaan läheisten keskellä.

Palliatiivinen hoitotyö on moniammatillista yhteistyötä ja siinä korostuu vuorovaikutus, asiakkaan toiveet ja hoitotahto. Kotona toteutettavaan palliatiiviseen hoitotyöhön liittyy erityispiirteitä, joita ovat mm. työskentely asiakkaan kodissa ja läheisten osallistuminen hoitotyöhön. Kotona toteutettava palliatiivinen hoitotyö edistää asiakkaan yksilöllistä hoitotyötä ja lisää elämänlaatua. Kotiin annettavat palvelut mahdollistavat asiakkaan yksilöllisen hoitotyön ja läheisten osallistumisen asiakkaan hoitamiseen. Lisäksi ammatillinen ja laadukas palliatiivinen hoitotyö kotona vähentää asiakkaiden päivystyskäyntien ja akuuttihoiton tarvetta ja samalla hillitsee terveydenhuollon kustannuksia. Laadukas kotona toteutettava palliatiivinen hoitotyö on myös hyvinvointiyhteiskunnan valitsema arvo.

Johdanto

Väestörakenteen muuttuessa ja ihmisten eliniän odotteen kasvaessa kuolemaan johtavien sairauksien osuudet ovat muuttuneet ja palliatiivisen hoitotyön tarve on kasvanut valtakunnallisesti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STM) antaman (Saarto 2017, 15) suositusten mukaan koko Suomeen on saatava kattava palliatiivisen hoidon verkosto, joka mahdollistaa jokaiselle palliatiivista hoitoa tarvitsevalle potilaalle parhaan mahdollisen avun. Pihlaisen (2010, 24–26) mukaan on oletettavaa, että yhä useampi suomalainen haluaa kuolla kotonaan. Ihmisen oma tahto on tärkeä

tulla kuulluksi palliatiivisen hoidon suunnittelussa. Tämän vuoksi on tärkeää kehittää kuntien kotihoitoa, kotisairaanhoidoa ja kotisairaaloimintaa niin, että mahdollisiin yksilöllisiin toiveisiin ja hoidettavien tarpeisiin voidaan vastata ja toteuttaa palliatiivisen hoitotyön suositusten mukaista hoitotyötä.

STM:n kartoituksen mukaan erityisesti kotihoidossa on puutteita palliatiivisen hoitotyön osaamisessa. Laadukkaan hoidon järjestämiseksi ammattilaisilta edellytetään vahvaa osaamista palliatiivisesta hoitotyöstä. (Saarto & Finne-Soveri 2019, 176.) Osaamisen vahvistamisen kautta tuleva hyvä palliatiivisen hoidon ennakointi ja suunnitelmallisuus mahdollistaa hyvän elämän loppuvaiheen hoidon asiakkaalle omassa kodissaan sekä auttaa työyhteisöä kohdentamaan ja koordinoimaan resursseja oikein ja tarpeen mukaisesti (Forsius, Hammar & Alastalo 2022, 4).

Artikkelin tarkoituksena on kuvata kotihoidon henkilöstön palliatiivisen hoitotyön osaamisen kehittämisen keskeisimpiä taustatekijöitä ja tavoitteita. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua ja pohdintaa kotona toteutettavan palliatiivisen hoitotyön kehittämisen merkityksellisyydestä niin yksilötasolla kuin yhteiskunnallisesti.

Kotona toteutettavan palliatiivisen hoitotyön merkitys

Palliatiivinen hoitotyö on parantumatonta ja etenevää sairautta sairastavien asiakkaiden kokonaisuuden huomioon ottavaa hoitoa, jonka tavoitteena on vähentää asiakkaiden kärsimystä ja vaalia elämänlaatua. Palliatiivinen hoitotyö on moniammatillista hoitotyötä ja sen keskiössä ovat asiakkaan lisäksi hänen läheisensä. Palliatiivisessa hoitotyössä korostuu vuorovaikutus, asiakkaan toiveet ja hoitotahto. Ennakoiva hoitosuunnitelma mahdollistaa asiakkaan toiveiden mukaisen hoidon elämän loppuvaiheessa. Saattohoito on palliatiivisen hoitotyön viimeinen vaihe. (Mitä on palliatiivinen hoito 2023.)

Tällä hetkellä hyvinvointialueilla sosiaali- ja terveydenhuollossa kehitetään paljon uusia toimintamalleja ja prosesseja, joiden tavoitteena on palveluiden ja hoidon laadun kehittäminen olemassa olevilla rajallisilla resursseilla. Kehittämistyötä tehdään muun muassa pilotoimalla, arvioimalla ja mallintamalla uusia toimintamalleja (Holopainen, Junntila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2013, 81). Uudella Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella uudistetaan kotiin annettavien palveluiden rakenteita ja kehitetään kotisairaaloimintaa. Samalla kuitenkin henkilöstön saatavuus ja resurs-

sien riittämättömyys haastaa palveluiden kehittämistä ja saatavuutta nyt ja tulevaisuudessa. (Kotiin annettavia palveluita vahvistetaan Pohteella 2023.) Hyvinvointialueuudistuksella pyritään mahdollistamaan henkilöstön riittävyys ja resurssien oikein kohdentaminen (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7).

Sosiaali- ja terveysministeriön perustaman työryhmän valmistelemalla strategialla on pyritty löytämään keinoja henkilöstöpulaan ja henkilöstön hyvinvointiin ja alalla pysymiseen. Strategian visio on hyvinvoiva ja osaava ammattilainen oikeassa paikassa. Strategian vision tavoittamiseksi on asetettu neljä pääkohtaa, joista kaksi ensimmäistä ovat hyvän työn edellytykset ja osaamisen varmistaminen. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7–8.) Kotona toteutettava laadukas palliatiivinen hoitotyö tarvitsee hyvinvoivan, osaavan ammattilaisen ja riittävät resurssit.

Kun kotona toteutettavassa palliatiivisessa hoitotyössä on riittävästi osaamista, se vähentää päivystyskäyntien ja akuuttihoiton tarvetta ja samalla terveydenhuollon kustannuksia (Saarto 2017, 10). Näin kotihoidon henkilöstön palliatiivisen hoitotyön osaamisen kehittäminen säästää yhteiskunnan varoja ja hoitotyön rajallisia resursseja. Kun asiakkaan hoitoa kotona toteuttaa osaava hoitohenkilökunta ja kun hoitotyön toiminnalliset rakenteet ja sisällöt on kehitetty toimiviksi, ei asiakkaita siirretä turhaan päivystykseen tai vuodeosastolle voinnin muuttuessa. Toimivat rakenteet vaativat moniammatillista ja sujuvaa yhteistyötä mm. hoitotyöntekijöiden ja lääkäreiden välillä.

Palliatiivisen hoitovaiheen asiakas on elämän rajallisuuden tosiasian edessä. Usein silloin korostuu kodin ja läheisten merkitys hyvinvoinnin ja elämänlaadun ylläpitämisessä. Läheisiltä ja perheenjäseniltä saatu tuki on merkityksellinen voimavara, joka lisää asiakkaan hyvinvointia ja kannattelee olemassa olevaa toimintakykyä ja terveyttä. Kotona olemisen läheisten keskellä tukee asiakkaan itsenäisyyden ja elämänhallinnan tunnetta ja lisää elämänlaatua (Saukkonen, Lehto, Viitala & Åstedt-Kurki 2017, 203). Koti hoitoympäristönä tukee potilaan psykososiaalista hyvinvointia, eksistentiaalista pohdintaa ja lähestyvän kuoleman kohtaamista. Kotona toteutuvassa potilaan palliatiivisessa hoitotyössä korostuvat psykososiaaliset, inhimilliset ja eettiset ulottuvuudet, jotka ilmenevät eri tavalla kuin potilaan hoitotyössä osastohoidossa. (Saarelma 2005, 203–204.)

Osaamisen kehittämisellä ja riittävällä henkilöstön ja toiminnan resurssoinnilla palliatiiviseen kotihoitoon on merkityksellinen vaikutus myönteisen ja mielekkään kokemuksen varmistamiseksi

asiakkaalle ja hänen läheisilleen. Läheisillä on suuri merkitys palliatiivisen hoidon onnistumiselle kotona ja sitä kautta vaikutusta myös yhteiskunnalle koituviin kustannuksiin. (Saarto 2017, 10.) Omaiset tarvitsevat tukea ja ohjausta jaksakseen hoitaa potilasta henkisen kuormituksen ja surun käsittelyn keskellä (Pihlainen 2010, 25). Omaisille tarjottu tuki ja hengähdystauko potilaan hoitotyössä ennaltaehkäisee kuormittumista. Kotona toteutettava palliatiivinen hoitotyö ja saat-tohoitotyö auttaa omaisia käsittelemään jo hoidon aikana surutyötä ja selviytymään asiakkaan sairauden aikana sekä kuoleman jälkeen (Seuna, Ansas & Vuorinen 2004, 261).

Ihmisen oikeus hyvään kuolemaan

Kotihoidon henkilöstön palliatiivisen hoitotyön osaamisen taso vaihtelee ja sen vuoksi osaamista tulee kehittää. Hoitotyön henkilöstön oman palliatiivisen hoitotyön osaamisen ammatillinen kasvuprosessi vahvistuu osaamisen kehittämisen ja itsetuntemuksen kasvamisen myötä (Anttonen 2016, 137). Palliatiivisen hoitotyön osaaminen vaatii hoitotyön henkilöstöltä vahvaa vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutus ja keskustelu tulee edetä asiakkaan ehdoilla ja häntä kunnioittaen (Haho 2017, 1709). Laadukas kotona toteutettava palliatiivinen hoitotyö ja arvokas kuolema mahdollistuu hyvässä vuorovaikutuksessa eri ammattikuntien, asiakkaan ja läheisten kesken. Hoitohenkilöstön ammatillisuus ja palliatiivisen hoitotyön osaaminen tarjoaa asiakkaalle ja omaisille turvallisen vuorovaikutuksellisen hoitosuhteen, jossa elämän rajallisuutta ja lähestyvää kuolemaa voi jokainen käsitellä yksilöllisesti. Koti hoitoympäristönä tukee myös asiakkaan psykososiaalisen tuen vastaanottamista ja eksistentiaalista pohdintaa elämän loppuvaiheessa (Chantal 2021, 7). Hoitotyön henkilöstön inhimillisuus ja ihmisyytensä on myös selkeämmin läsnä kotona toteutettavassa hoitotyössä, kun hoitaja on asiakkaan kotona ja hänen reviirillään.

Kotihoidon henkilöstön palliatiivisen hoitotyön osaamisen kehittäminen mahdollistaa suositusten mukaisesti palliatiivisen hoitotyön toteuttamisen asiakkaan toiveiden mukaisesti kotona omassa elinympäristössään. Laadukas kotona toteutettava palliatiivinen hoitotyö mahdollistaa asiakkaalle hyvinvointia ja elämänlaatua ja lisää näin myös tyytyväisyyttä saamaansa hoitoon. Osastohoito ei ole asiakkaan ja perheen yhdessäolemisen kannalta paras mahdollinen ja usein asiakas haluaa tulla hoidetuksi omassa kodissaan läheisten keskellä (Seow & Bainbridge 2017, 37). Kotona toteutettava moniammatillinen palliatiivinen hoitotyö vähentää sairaala- ja osastohoidon tarvetta ja hillitsee yhteiskunnallisia sosiaali- ja terveydenhuollon kasvavia kustannuksia ja säästää rajallisia hoitotyön resursseja. Riittävän osaamisen, palliatiivisen hoitotyön tarpeen tunnistami-

sen, ennakoivan suunnittelun ja asiakkaan oman tukiverkoston turvin suurin osa elämän loppuvaiheen hoidosta voitaisiin hoitaa asiakkaan omassa kodissaan. (Forsius, Hammar, Finne-Soveri & Alastalo 2021, 4).

Hyvin toimivaan ja omista kansalaisistaan huolehtivaan hyvinvointiyhteiskuntaan kuuluu olennaisena osana myös hyvä kuolema. Hetken matka rinnalla ja asiakkaan saattaminen elämän rajalle on vahva vuorovaikutuksellinen ja syvästi inhimillinen yhteinen kokemus, jossa hoitotyöntekijän vahva ammatillisuus ja luottamuksellinen läsnäolo mahdollistavat elämän loppuvaiheen ja kuoleman siellä missä jokaisen ihmisen sydän on. Kotona.

Lähteet

Anttonen, M. (2016). Kuoleman vaikeuden lievittäminen kuoleman todellisuuden kohtaavassa ja ohittavassa saattohoidossa. Substantiivinen teoria saattohoidosta potilaan, perheenjäsenen ja hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0066-1>

Chantal, Y.J., de Veer, A.J.E., de Groot, K. & Franke, A.L. (2021). Home care nurses more positive about the palliative care that is provided and their own competence than hospital nurses: a nationwide survey. *BMC Palliative Care* 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12904-021-00866-4>

Forsius, P. & Hammar, T. & Finne-Soveri, H. & Alastalo, H. (2021). Elämän loppuvaiheen hoidon osaaminen kaipaa vahvistusta iäkkäiden palveluissa. Tutkimuksesta tiiviisti 75/2021. Helsinki. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-795-1>

Forsius, P., Hammar, T. & Alastalo H. (2022). Elämän loppuvaihetta pitäisi suunnitella iäkkäiden palveluissa enemmän. Tutkimuksesta tiiviisti 58/2022. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-989-4>

Haho, A. (2017). Palliativisen vaiheen syöpäpotilaiden eksistentiaalinen kärsimys. *Lääkärehti* 72(33), 1704–1709.

Holopainen, A., Junttila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. (2013). Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Porvoo. Fioca.

Kirkonpelto, T-M. & Mäntyranta, T. (2023). Tiekartta 2022–2027 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

Kotiin annettavia palveluita vahvistetaan Pohteella (2023). Pohde Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. Saatavilla 4.5.2023 <https://pohde.fi/ajankohtaista/uutiset/kotiin-annettavia-palveluita-vahvistetaan-pohteella/>

Mitä on palliatiivinen hoito (2023). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla 4.5.2023. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/elaman-loppuvaiheen-hoito/mita-on-palliatiivinen-hoito>

Pihlainen, A. (2010). Hyvä saattohoito Suomessa- asiantuntijakuulemiseen perustuvat saattohoitosuosituksat. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3033-9>

Saarelma, K. (2005). Palliatiivinen hoito kotisairaalassa. *Duodecim* 121(2) 203–209.

Saarto, T. (2017). Palliatiivisen hoidon ja saattohoidon järjestäminen. Työryhmän suositus osaa- mis- ja laatu- kriteereistä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmälle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:44. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 4.5.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3896-0>

Saarto, T. & Finne-Soveri, H. (2019). Suositus palliatiivisen hoidon palveluiden tuottamisesta ja laadun parantamisesta Suomessa: Palliatiivisen hoidon asiantuntijaryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja Terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:68.

Saukkonen, M., Lehto, J., Viitala, A. & Åstedt-Kurki, P. (2017). Syöpäpotilaan ja hänen läheisensä selviytymistä edistävät tekijät palliatiivisen hoidon aikana – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 29(3), 195–206.

Seuna, L., Ansas, K. & Vuorinen E. (2004). Omaispalaute Kotkan terveyskeskuksen kotisaattohoidosta. Alkuperäistutkimus. *Suomen lääkirilehti* 59(4), 259–264. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/omaispalaute-kotkan-terveyskeskuksen-kotisaattohoidosta/>

Seow, H. & Bainbridge, D. (2017). A Review of the Essential Components of Quality Palliative Care in the Home. *Journal of Palliative Medicine* 21(1), 37–44. DOI: 10.1089/jpm.2017.0392

2.4 Parantumattomasti sairaan potilaan eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa hoitotyöntekijöiden aito läsnäolo ja rohkeus kohdata potilas lieventää potilaan kärsimystä – toivon merkitys ja omaisten kohtaaminen ovat hoitotyön ydintä

Hakamäki, Eija, sh (AMK), sh (YAMK) kehittäminen ja johtaminen, sh (YAMK) kliininen asiantuntija, palliatiivinen hoito

Moisanen, Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Palliatiivinen hoito on parantumattomasti sairastuneen ja kuolemaan johtavan sairauden sairastavan ihmisen ihmisoikeus, sen pitäisi kuulua kaikille iästä, asuinpaikasta tai mistään muista tekijöistä huolimatta. Maailman terveysjärjestö WHO (2023) on lausumassaan näin todennut jo vuonna 2014. Palliatiivisen hoidon tulee alkaa potilaan kroonisissa sairauksissa mahdollisimman varhain ja näiden potilaiden tulee olla tunnistettuja terveydenhuollon kaikissa järjestelmissä. Palliatiivinen hoito on parantumattomasta sairaudesta sairastavan ihmisen hoitoa, jossa huomioidaan potilaiden oirehoidon lisäksi myös hänen henkiset ja hengelliset ulottuvuudet. Palliatiivisessa hoidossa on tärkeää myös omaisten huomioiminen, jotta heillä on mahdollisuus tukea omaistaan hänen sairastaessaan. Parantumattomasti sairaan ihmisen kärsimys heikentää paitsi hänen, myös hänen läheistensä elämänlaatua.

Myös hoitohenkilökunnan osaaminen aiheesta, eksistentiaalisen kärsimyksen tunnistaminen ja tietoisuus hoitotyön menetelmistä lieventää potilaiden kärsimystä, on olennaista palliatiivisten potilaiden hoitotyössä terveydenhuollon kaikilla sektoreilla. Hoitotyöntekijöiden suhtautuminen sairastavaan henkilöön kunnioittavasti ja arvostavasti, avoimesti ja hyväksyvästi riippumatta potilaan kulttuuritaustasta, elämäkatsomuksesta tai vakaumuksesta, on merkittävä tuki heidän kohdatessaan parantumattomasti sairaita potilaita. Omaisten huomioiminen ja tuki korostuvat sairastuneen elämän viimeisinä hetkinä.

Hoitotyöntekijän osaaminen eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa potilaan hoitotyössä

Eksistentiaalista kärsimystä kuvataan ilmenevän potilailla, jotka sairastavat parantumattomasta sairaudesta, joka johtaa kuolemaan. Tällöin potilas voi alkaa pohtia elämänsä merkitystä ja mielek-

kyyttä enemmän kuin siihen liittyviä tosiasioita. Sairaus itsessään hankaline oireineen lisää kärsimystä. Vakavan sairauden myötä ihminen voi menettää tahtonsa ja halunsa elää. Hän voi eristäytyä muista ihmisistä, käpertyä tai jopa esittää pyynnön elämänsä päättämisestä. Sairastunut ei näe tulevaisuudelleen merkitystä. Hän voi alkaa oireilla myös psyykkisesti. Nämä kaikki oireet voivat viitata eksistentiaaliseen kärsimykseen. Hoitotyön ammattilaisten tulee tunnistaa ne, koska ne vaikuttavat tuleviin hoitoratkaisuihin, joissa kärsimystä pystytään lievittämään muun muassa elämäntarkoituksen sekä olemassaolon merkityksen löytymisellä. (Haho 2020, 85.)

Kuolevan potilaan kohtaaminen edellyttää hoitotyöntekijältä uskallusta kohdata oman elämänsä rajallisuus ja hyväksyä kuolema luonnollisena osana elämää. Kuolemaan liittyvien omien tunteiden tunnistaminen ja oman rajallisuuden hyväksyminen edesauttavat hoitotyöntekijää hyväksymään ja kohtaamaan kuoleva potilas ja hänen omaisensa. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 202.) Hoitotyöntekijä tunnistaa, että sairastuneelle henkilölle läheisten tuki on tärkeää. Läheiset ihmiset tarvitsevat rehellistä tietoa sairastavan potilaan sairaudesta ja sen etenemisestä jaksakseen tukea sairastavaa omaista ja selvitäkseen hänen kuolemansa jälkeen elämässä eteenpäin. (Saarto 2015, 10; Siltala 2017, 90.) Sairastavan potilaan oirehoidossa ja huolenpidossa keskeistä on kohdata potilaan eksistentiaalisiiin tarpeisiin vastaaminen, mahdollinen henkinen hätä sekä mahdollistaa henkinen ja hengellinen tuki (Mikkonen, Hökkä & Turunen 2020, 252). Sairastunut voi terveydentilastaan tai toimintakyvystään riippumatta kokea elämänsä tarkoituksellisena loppuun asti, kun hän saa tukea löytääkseen ne asiat tai kokemukset, jotka tekevät hänen elämästään ai-
nultlaatuisen, merkityksellisen ja arvokkaan (Muurinen 2015, 307).

Palliativisen potilaan eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa hoitotyöntekijän osaamisen kehittäminen kohdistuu lääkkeettömien hoitotyönmenetelmien tunnistamiseen. Ihmislähtöisen palliativisen hoidon osaamista on tukea potilasta ja hänen omaisiaan tilanteessa, jossa henkisen ja hengellisen kärsimyksen tukemiseen käytettävissä olevat menetelmät kuten aito läsnäolo, potilaan kuulluksi tuleminen, kosketus ja luottamus luodaan avoimuudella ja rehellisyydellä ymmärtää ja tukea kärsivää potilasta ja hänen omaisiaan. (Sipola, Pöyhiä, Anttonen & Pajunen 2021, 21–22.) Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata hoitohenkilökunnan osaamista, jotta he voivat toivon ja omaisten kohtaamisen menetelmin tukea palliativista potilasta ja hänen omaistaan eksistentiaalisessa kärsimyksessä.

Toivo ja omaisten kohtaaminen merkityksellisiä palliatiivisen potilaan eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa

Ammattilainenkään ei voi poistaa toisen ihmisen kärsimystä, mutta hän voi herkkyydellään, läsnäolollaan, empatiallaan, luottamuksellaan ja kuuntelemalla helpottaa potilasta sietämään kärsimystään (Haho 2020, 92.) Saavuttamalla luottamuksellinen hoitosuhde potilaan ja omaisten kanssa, helpotetaan henkisen hoidon tarjoamista ja vastaamista potilaiden henkisiin tarpeisiin. Hoitohenkilökunnan sosiaaliset taidot sekä herkkyyys kohdata potilas, ovat kuolevien potilaiden hoidossa arvokasta osaamista. (Kostka, Borodzicz & Krezeminska 2021, 705). Hoitotyössä kuoleman voidaan ajatella olevan jokapäiväistä, mutta on tärkeää tunnistaa, että kuolevalle ja hänen omaisilleen tilanne on ainutlaatuinen ja ainutkertainen, jota ei ole mahdollista toistaa. Suru kuuluu osaksi luopumista ja se voi kestää pitkäänkin. Kokemus on yksikölinen, eikä kukaan osaa sanoa siihen kuluva aikaa. Lähimmäisen hyvän kuoleman on todettu tuovan lohtua surussa. Kokeemuksena läheisen kuolemaan saattaminen on arvokas, ainutkertainen ja henkilökohtainen. Kokeemukseen vaikuttaa se, minkälainen kuolemisen muodostuu. Tähän vaikuttavat monet tekijät kuten lähimmäisen sairauden aikana saama hoito, ilman tarvittavaa apua vaille jäänyt sairastunut henkilö, oma henkinen jaksaminen sekä potilaan ja omaisen saama tuki. (Mattila 2018, 834–835; Selin 2014).

Omaisille ja sairastuneelle on tärkeää, että hoitohenkilökunta kohtaa heidät aidosti, arvostaen, rehellisesti, empaattisesti ja myötäeläen. Muun muassa myötäelämällä hoitohenkilökunta luo luottamusta ja toivoa. Ammattilainen puhetyylillään, eleillään, ilmeillään ja kehonkielellään välittää turvaa tai turvattomuutta. Potilaan tai omaisen voimakas tunnekuuhu tekee tärkeämmäksi kokemuksen, jossa on läsnä turva ja luottamus. (Aarva, Kortejärvi & Sarvela 2018, 274–275; Karvinen, Lipponen & Sipola 2020, 9).

Palliatiivisten potilaiden eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa muun muassa toivon vahvistaminen on tärkeä tuki. Toivo ei välttämättä liity uskonnollisiin piirteisiin eli vakaumukseen, vaan esimerkiksi hoitotyöntekijöiden epäasiallinen kohtelu voi lisätä potilaiden toivottomuutta (Erikson-Tapio 2017, 3.) Toivo on yksi ihmisen elämän keskeisiä asioita, joka antaa ihmisen elämälle tarkoituksen ja merkityksen. Se tulkitaan myös odotukseksi, selviytymiskeinoiksi ja merkitystä antavaksi. Sairaudessa toivolla taas on sairauden kanssa elämisessä ja siitä selviämässä tärkeä merkitys. (Kylmä 1996, 40; Sipola ym. 2021, 53)

Palliativisessa hoidossa rohkaistaan potilasta tunnistamaan tunteitaan ja puhumaan niistä. Potilaan kanssa arvioidaan toivon näkökulmat, joiden toivotaan kannattelevan ja tuovan turvallisuutta potilaalle ja hänen lähimmäisilleen. (Saarto, Lyytikäinen, Ahtiluoto, Junttila, Lehto, Finne-Soveri, Hammar & Forsius 2022, 25). Hengellinen merkitys toivon ylläpitämisessä koetaan tärkeänä. Potilaan saadessa lohdutusta ja voidessaan vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, vahvistavat potilaan toivoa. Myös henkilökohtaista vakaumusta vahvistamalla voidaan lisätä potilaan kokemaa toivoa. (Sipola ym. 2021 55). Uskonto voi lisätä kiitollisuutta, auttaa tunteiden hallinnassa ja tukea itsetuntoa. Uskonto voi myös helpottaa ja tukea eri elämänvaiheissa, mutta sillä ei ole nopeaa vaikutusta ihmisen kärsimykseen. Uskontoon voidaan tukeutua, mutta se ei poista mitään, mikä on kohdattava. (Karvinen, Lipponen & Sipola 2020,7).

Toivo koettiin myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulosten mukaan merkitykselliseksi potilaiden eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa. Yhtenä toivon ylläpitämisessä on tärkeää asioiden puheeksi ottaminen. Myös pienten toiveiden täyttäminen on hoitotyöntekijöiden mielestä tärkeää. Tuloksista ilmenee, että hoitotyöntekijät rohkaisemalla potilasta ilmaisemaan toiveitaan, potilas tunsi olonsa turvalliseksi ja koki tullessa kuulluksi itseään koskevissa päätöksissä. Myös omaisten kohtaamiset lisäsivät hoitotyöntekijän omaa itsevarmuutta helpottaen omaisten kanssa käytyjä keskusteluja. (Hakamäki 2023, 57.)

Hoitotyöntekijöiden kohdatessa omaiset kunnioittavasti ja arvostavasti lievennetään potilaan eksistentiaalista kärsimystä. Omaisille tulee antaa aikaa keskustella heidän kokemuksistaan. Heitä tulee rohkaista puhumaan ja kysymään sairastuneen lähimmäisen voinnista. Omaisten huomiointa on myös, että lääkäri keskustelee lääketieteellisen näkökulman omaisten kanssa. Hoitotyöntekijöiltä saama tuki, kuoleman ja siihen liittyvien psyykkisten muutosten hyväksyminen, tekee kuoleman vähemmän vaikeaksi ymmärtää jälkeen jääville omaisille (Mattila 2002, 43).

Johtopäätökset

On tärkeää tiedostaa, ettei potilaan eksistentiaalinen kärsimys ole vain hengellisyyteen tai uskonnollisuuteen liittyviä asioita. Vaarana on, että tuen antaminen ohjautuu usein muille tahoille tehtäväksi, kuten seurakunnan työntekijöille. Eksistentiaalisen kärsimyksen tukeminen ei edellytä hoitotyöntekijältä erityisosaamista vaan aikaan saada luottamus potilaan ja omaisten välillä erilaisin hoitotyön keinoin. Tuessa auttavat herkkyyks ja rohkeus kohdata ja olla parantumattomasti sairastavan henkilön ja hänen omaistensa tukena. (Väänänen 2021, 17.)

Hoitotyössä parantumattomasti sairaiden potilaiden kohtaamisessa tärkeää on myös kiireetön ja aito läsnäolo, jossa potilas ja omaiset tulevat kohdatuksi ja kuulluksi heitä koskevissa asioissa, kuten potilaiden toivon vahvistamisessa. Kuulluksi tuleminen auttaa potilaita ja omaisia muistelemaan mennyttä ja kertomaan toiveistaan, joita hoitotyöntekijät pystyvät hoitotyössä mahdollistamaan. Hoitotyöntekijöille on tärkeää ymmärtää eksistentiaalista kärsimystä, jotta he pystyvät tunnistamaan potilaita, jotka kärsivät olemassaolon päättymisen oireista. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 219.)

Hoitajan oma ymmärrys inhimillisyydestä, kuoleman luonnollisena kuulumisena elämän päättymiseen ja tietoisuudesta lähimmäisen kuolemasta potilaan omaisille, vahvistaa ja rohkaisee hoitajaa kohtaamaan kuolemassa oleva potilas ja hänen läheisensä. Toivo ja omaisten kohtaaminen korostuvat lääkkeettömän hoitotyön menetelminä elämän loppuvaiheessa ollen hoitotyön ydintä. Eletyn elämän arvostaminen ja toiveiden mahdollistaminen viimeisinä aikoina tukevat potilaiden olemassaolon merkitystä ja lieventävät eksistentiaalista kärsimystä. (Haho 2017, 1709). Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittyminen palliatiivisten potilaiden eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa erilaisin hoitotyön menetelmin tuo potilaille ja omaisille turvallisuutta, lisää luottamusta hoitotyöntekijöihin ja vahvistaa ymmärrystä, että kuoleman kohdatessa kuoleva kokee arvokkuuden (Hakamäki 2023, 77.)

Lähteet

Aarva, P., Kortejärvi, H. & Sarvela, K. (2018). Inhimillisyyden vallankumous. Iloa ja toivoa terveydenhuoltoon. Helsinki: Basam – Books Oy

Eriksson-Tapio, L. (2017). Toivoa ja voimaa hengellisyydestä - Hoidossa olevan ihmisen toiveita ja kokemuksia. Opinnäytetyö. Diakonia ammattikorkeakoulu ylempi AMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112718333>

Haho, A. (2017). Palliatiivisen vaiheen syöpäpotilaiden eksistentiaalinen kärsimys. Lääkärilehti 33 (72), 1704–1709.

Haho, A. (2020). Mitä kärsimys opettaa elämästä. Jyväskylä: Tuuma Kustannus.

Hakamäki, E. (2023). Hoitotyöntekijän osaamisen kehittäminen palliatiivisen potilaan eksistentiaalisen kärsimyksen tukemisessa. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin Ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023092026042>

Karvinen, I., Lipponen, V. & Sipola, V. (2020). Vakaumuksen ja uskon kunnioittaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kirkon sielunhoito. Kirkkohallitus. Saatavilla 27.9.2023. https://evl.fi/documents/1327140/40929340/Vakaumuksen_ja_uskon_kunnioittaminen_opas.pdf/01f6a908-63e2-5683-7735-7e9b18e05c32?t=1592987954936

Kostka, A.M., Borodzicz, A. & Krzeminska, S.A. (2021). Feelings and Emotions of Nurses Related to Dying and Death of Patients – A Pilot Study. *Psychology Research and Behavior Management*, (14), 705-717. <https://doi.org/10.2147%2FPRBM.S311996>

Kylmä, J. (1996). Toivon dynamiikka. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Mattila, K-P. (2018). Kuolemaansa lähestyvälle ja hänen perheelleen on hyvä puhua kuolemasta rohkeasti ja lempeästi. *Duodecim -lehti*, 134 (8), 834–835.

Mattila, K-P. (2002). Syöpäpotilaiden palliatiivisen hoidon keskeiset eettiset ongelmat. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Mikkonen, H., Hökkä, M. & Turunen, E. (2020). Diakonisen hoitotyön perusteet ja käytäntö. Teoksessa P. Thitz, M. Malkavaara, L. Rättyä & M. Valtonen (toim). *DIAK opetus* 6. (245–246). Helsinki Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 10.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-367-4>

Muurinen, S. (2015). Henkisyys, hengellisyys ja spiritualiteetti. Teoksessa T. Saarto, J. Hänninen, R. Antikainen & A. Vainio (toim.) *Palliatiivinen hoito*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 307–309

Mäkisalo-Ropponen, M. (2011). *Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, 215–240. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>

Saarto, T. (2015). Palliativisen hoidon ja saattohoidon tarve: Palliativinen hoito. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Saarto, T., Lyytikäinen, M., Ahtiluoto, S., Junttila, K., Lehto, J., Finne-Soveri, H., Hammar, T. & Forsius, P. (2022). Palliativisen hoidon ja saattohoidon kansallinen laatusuositus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-824-8>

Selin, H. (2014). Mitä suru on? Potilaan lääkärilehti. Saatavilla 2.10.2023 <https://www.potilaan-laakarilehti.fi/artikkelit/mita-suru-on/>

Siltala, P. (2017). Elämän päättyessä. Helsinki: Pirkko Siltala ja Kirjapaja.

Sipola, V., Pöyhiä, R., Anttonen, M.S. & Pajunen, M. (2021). Potilaan spiritualiteetin tukeminen ja eksistentiaaliset kysymykset palliativisessa hoidossa. Kansallinen suositus. Saatavilla 24.9.2023. <https://julkaisut.evl.fi/catalog/Tutkimukset%20ja%20julkaisut/r/4282/viewmode=infoview>

Väänänen, M. (2021) Parantumattomasti sairaiden potilaiden kokemuksia hoitohenkilökunnalta saadusta tuesta eksistentiaaliseen kärsimykseen. YAMK-opinnäytetyö. Metropolia. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102222581>

WHO (2023). Palliative care. Saatavilla 24.9.2023 <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/palliative-care>

2.5 Vuorovaikutus kehitysvammaisten osallisuuden mahdollistajana

Hyvärinen, Katri, sosionomi (YAMK) -opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Palveluvastaava, Hoivatie Oy

Huhtala, Saija, tuntiopettaja, TtM, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Master School

Tiivistelmä

Vuorovaikutus on merkityksellinen elementti kehitysvammaisen henkilön ja sosiaalialan ammatilaisen kohtaamisessa. Vuorovaikutuksen taso määrittelee myös sen, että miten kehitysvammaisen henkilö saa mielipiteensä kuuluviin ja miten hänen osallisuutensa toteutuu. Tämän artikkelin tavoitteena on edistää keskustelua vuorovaikutuksen merkityksestä osallisuuden mahdollistajana kehitysvammaisten henkilöiden kanssa. Artikkelin tarkoituksena on kuvailla vuorovaikutuksen merkitystä kehitysvammaisten osallisuuden toteutumisessa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä kehitettiin lievästi kehitysvammaisten mielenterveyskuntoutujien asiakaslähtöinen ja osallistava palvelupolku työ- ja päivätoimintaan palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyöprosessin erivaiheissa turvallisen, aktiivisen ja avoimen sosiaalisen ympäristön merkitys ilmeni useasti. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi kyllin korostaa kehitysvamma tai mielenterveytyössä. Tulevaisuudessa tuleekin aktiivisesti pohtia keinoja, joilla sosiaalisen ympäristön turvallisuutta, aktiivisuutta ja avoimuutta voidaan lisätä kehitysvammatyössä. Monilla kehitysvammaisilla henkilöillä on haasteita nimenomaan sosiaalisissa tilanteissa puutteellisen kommunikoinnin tai käyttäytymisen haasteiden vuoksi.

Vuorovaikutusta tapahtuu jatkuvasti. Toimiva vuorovaikutus perustuu läsnäoloon ja kiinnostukseen toisen ihmisen mielipiteitä kohtaan. Oltaessa vuorovaikutuksessa kehitysvammaisen henkilön kanssa ammattihenkilön tulee jatkuvasti pohtia omaa käytöstään sekä tiedostaa oma suhtautuminen käsillä oleviin asioihin. Kehitysvammaiset henkilöt ovat hyvin usein riippuvaisia toisten ihmisten, niin läheistensä kuin ammattilaisten, avusta useissa arkisissa asioissa. Kehitysvammalaikiin vuonna 2016 tehdyillä muutoksilla vahvistettiin erityishuollossa olevan henkilön itsemääräämistä ja itsenäistä suoriutumista. Samalla kehitysvammaisten henkilöiden oikeusturvaa vahvistettiin muun muassa rajoitustoimenpiteiden kirjaamisella ja jälkiselvittelyllä. Itsemääräämisoikeus on jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Henkilöstön toi-

mintatavat, yksiköiden toimintakulttuurit ja johtaminen ovat olennainen osa itsemääräämisen tukemista. Kehitysvammaisen henkilön tulee itse pystyä vaikuttamaan hänen toimintakykynsä mukaan kaikkiin hänen elämäänsä liittyvien päätöksiensä tekoon. Toisinaan joudutaan turvautumaan myös vaihtoehtoisin kommunikointi menetelmiin tai tuettuun päätöksen tekoon.

Johdanto

Vuorovaikutuksen laatu kehitysvammaisen ja ammattihenkilöstön tai läheistensä kanssa määrittelee heidän osallisuuden mahdollistumisen. Vammaissosiaalityössä asiakastyön perusta on luottamusta herättävä vuorovaikutus, jossa asiakas on selkeästi subjekti. Työskentelyssä työntekijä auttaa asiakasta pääsemään tarkoituksenmukaiseen tavoitteeseen vammaissosiaalityön avulla. Kokemus luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta on aina yksilöllistä. Tämän vuoksi kaikki asiakkaat eivät pysty luottamaan työntekijään, vaikka hän olisikin toiminnassaan luotettava. Riittävä perusturvallisuuden tunne on mahdollista saavuttaa vain turvalliseksi koetun henkilön kanssa. Asiakas haluaa olla arvostettu ja hyväksytty omana itsenään. Vuorovaikutussuhteen tulisi olla aito ja joustava. Asiakkaat edellyttävät työntekijöiltä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. He tarvitsevat tietoa palveluista ja toimista, jotka liittyvät heihin itseensä. Lisäksi he kaipaavat yksilöllistä kohtelua ja tavoitteellisia keskusteluja. Luottamussuhde helpottaa asiakkaan ja työntekijän välistä yhteistyötä ja on edellytys onnistuneelle asiakasosallisuudelle. (Kivistö & Nygård 2019.)

Vammaisuutta voidaan määritellä niin lääketieteellisin ominaisuuksista käsin kuin yhteiskunnallisten ja sosiaalisten rakenteiden kautta. Vammaisuuden lähestyminen yksilön kokemuksellisuuden kautta korostaa toimijuutta sekä kokemuksen syntymistä toimintaympäristön ja yksilön välisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeää on, miten kukakin kokee tai määrittelee oman vammaisuutensa ja onko vammaisuus esteenä täydelle kansalaisuudelle. (Tervainen & Teittinen 2021, 9–10.) YK:n vammaissopimuksessa vammaisuus määritellään puolestaan seuraavasti: ”Vammaisiin henkilöihin kuuluvat ne, joilla on sellainen pitkäaikainen ruumiillinen, henkinen, älyllinen tai aisteihin liittyvä vamma, joka vuorovaikutuksessa erilaisten esteiden kanssa voi estää heidän täysimääräisen ja tehokkaan osallistumisensa yhteiskuntaan yhdenvertaisesti muiden kanssa” (Yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 27/2016, 1§).

Asiakkaalla on oikeus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hänellä on oikeus tulla kuulluksi ja sopia palvelusta yhdessä ammattihenkilön kanssa. Asiakkaan osallistuminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta palvelua järjestävien tahojen kanssa.

(Sihvo ym. 2018, 11.) Osallisuus on yleiskäsite sosiaalisessa yhteisössä tai toiminnassa mukana olemiselle. Se on vastakohta ulkopuolelle jättämiselle tai jäämiselle. Toimijan tai organisaation näkökulmasta osallisuus voidaan saavuttaa hyvin erilaisin keinoin. Osallisuus sosiaalisessa yhteisössä voi vaatia toimijan omaa aktiivisuutta ja omatoimisuutta. Toimija voi olla osallisena sosiaalisessa yhteisössä myös ilman omaa kiinnostustaan ja pyrkimystään. Toimija itse saattaa olla motivoivana voimana ja moottorina osallisuudelle. (Kivistö & Nygård 2019.) Osallisuus on kuulumista sellaiseen kokonaisuuteen, jossa henkilö pystyy liittymään erilaisiin elämän merkityksellisyyttä lisääviin vuorovaikutussuhteisiin ja hyvinvoinnin lähteisiin. Osallisuus on vaikuttamista oman elämänsä kulkuun, toimintoihin, palveluihin, mahdollisuuksiin ja joihinkin yhteisiin asioihin. Osallisuus on suhteissa olemista, liittymistä, kuulumista, yhteisyyttä. Osallisuus on mukaan ottamista ja yhteensopivuutta. Se on vaikuttamista ja osallistumista ja demokratiaa. Se on myös kaiken edellä mainitun johtamista ja järjestämistä. (Isola ym. 2017, 5.)

Kehitysvammaisilla ihmisillä sosiaalinen osallisuus on elintärkeä osa hyvää elämänlaatua. Tämän vuoksi osallisuutta on tärkeä edistää erilaisin toiminnoin. Sosiaalisen osallisuuden ymmärtämisessä saattaa olla aukkoja. Kyseessä on ennen kaikkea subjektiivinen kokemus, joten sosiaalisen osallisuuden ymmärtäminen kehitysvammaisen henkilön ja hänen kokemuksensa näkökulmasta on erittäin tärkeää. Kehitysvammaisten yksilöllisten kykyjen huomioon ottaminen parantaa mahdollisuuksia osallisuuden onnistumisessa. Myös ympäristön, jossa toimintaa toteutetaan, täytyy olla arvostava ja toiminnassa mukana olevien henkilöiden tulee olla kehitysvammaisia arvostavia. Ymmärtämällä kehitysvammaisten ihmisten kokemuksia ja vastaamalla niihin voidaan edistää palvelutarjonnan käytäntöjä. (Merrells, Buchanan, & Waters, 2018, 389.)

Asiakkaan ja ammattihenkilön välinen vuorovaikutus

Kehitysvammaisten parissa työskentelee sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Yleinen kehitysvamma-alalla käytetty nimike työntekijöistä on ohjaaja. Sosiaali- ja terveysalan työssä korostuu vuorovaikutus sekä yhteistyö toisten ihmisten kanssa. Työhön voi liittyä niin fyysisiä työtehtäviä kuin runsaasti sosiaalisia kontakteja. Työ kehitysvammaisten parissa koostuu useimmiten asiakkaan tukemisesta, ohjaamisesta, avustamisesta ja hoitamisesta, yksilöllisesti asiakkaan tarpeista lähtien. Työ kehitysvammaisten kanssa koetaan usein monipuoliseksi työksi, joka tarjoaa haasteita, mutta jossa oppii uusia asioita. (Malm, Matero, Repo & Talvela 2004, 19.)

Kivistön & Nygårdin (2019) mukaan vammaissosiaalityössä vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska monilla asiakkailla voi olla toimintakyvyssään puheen tuottamiseen ja/tai ymmärtämiseen liittyviä haasteita, jolloin työntekijöiden kommunikointitaitojen merkitys korostuu. Vammaissosiaalityössä käsiteltävät asiat ovat monesti monimutkaisia, joten kaikki osapuolet hyötyisivät selkeäkielisestä kommunikaatiosta. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto sekä Kehitysvammaliitto toteuttivat vuonna 2020 kyselytutkimuksen osana Värikäs vammaistyö -kampanjaa. Kyselytutkimuksesta selvisi, että suurin osa kehitysvammaisten kanssa työskentelevistä ammattilaisista oli tyytyväisiä työhönsä. Parhaaksi asiaksi vammaistyössä koettiin vuorovaikutus kehitysvammaisten asiakkaiden kanssa sekä heidän kanssaan tehtävät erilaiset toiminnot. Lisäksi työn sisältöön sekä yhteistyöhön työkavereiden kanssa oltiin tyytyväisiä. Kuormittaviksi tekijöiksi kehitysvamma-alalla koettiin työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus. (Vesala & Teittinen 2020, 32.) Useimmiten kehitysvammatyön lähtökohtana on osallisuuden edistäminen sekä kuntouttava työote. Työntekijä tukee ja avustaa, mutta ei tee asiakkaan puolesta, vaan antaa asiakkaan toimia omien voimavarojensa mukaan. (Malm, Matero, Repo & Talvela 2004, 19.) Kaiken tämän ohjauksen perustana voidaan katsoa olevan vuorovaikutuksen asiakkaan ja ohjaajan välillä sekä asiakkaiden ja ohjaajien keskinäinen vuorovaikutus. Finne- Soverin (2012, 40) mukaan ihmisen toimintakyky on vuorovaikutuksessa hänen ympäristöönsä. Se joko mahdollistaa ja edistää turvallista omatoimista elämistä tai vaikeuttaa sitä.

Vastuuta ja valtaa

Asiakkaan kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyy vuoropuhelu asiakkaan kanssa ja siksi on hyvä tiedostaa, miten vuorovaikutus sujuu ja miten se vaikuttaa saadun palvelun lopputulokseen. Asiakslähtöisen toiminnan näkökulmasta asiakkaan oma aktiivisuus ja vastuuntunto häntä itseään koskevasta osuudesta palveluprosessista on asiakkaan velvollisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ottavat aktiivisesti vastuuta omaa elämäänsä koskeviin asioihin. Asiakasta vastuutettaessa täytyy huomioida hänen sen hetkinen toimintakykynsä. (Virtanen ym. 2011, 32–35.) Luottamuksellisen asiakassuhteen kehittymiselle täytyy antaa aikaa. Säännöllisten, kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ja muun yhteydenpidon ansiosta asiakkaan ja ohjaajien välille muodostuu luottamus ja yhteisymmärrys, joka mahdollistaa myös toimivan vuorovaikutussuhteen syntymisen. (Sias 2009, 155–160.)

Vuorovaikutustilanteiden luonteeseen kuuluu myös se, ettei yhteisymmärrys keskustelijoiden välillä välttämättä ole ihanteellinen. Olennaista näissä tilanteissa on keinojen sinnikäs etsiminen,

kokeileminen ja kekseliäisyys. Ammattilaisten tulee hakea sopivia tapoja ratkaista vuorovaikutuksen haasteita. Ammattilaisten tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia hyviä, luonnollisia ja keskustelupuheessa toteutettavia keinoja heillä olisi käytettävissään. Ammattilaisten tulisi irrottaa tiukoista, vuorovaikutusta kangistavista säännöistä, joiden toteuttaminen todellisissa vuorovaikutustilanteissa on vaikeaa. (Leskelä 2022, 79.) Motivoiva ja erilaisia virikkeitä tarjoava ympäristö rohkaisee kehitysvammaista henkilöä vuorovaikutusaloitteisiin ja lisää hänen kykyään toimia aktiivisesti. Motivoiva ja virikkeellinen ympäristö edistää myös tunne-elämän tasapainoa sekä tarjoaa tietoa ympäristöstä. Syvästi kehitysvammaisen henkilö tarvitsee tukea jokapäiväisessä elämässään ja on näin riippuvainen muista ihmisistä. (Mäki 2008, 6.)

Viime vuosina sosiaali- ja terveysalan asiakas on astunut uuteen rooliin. Hänen asiantuntemustaan hyödynnetään sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä aiempaa enemmän, jotta palvelut olisivat asiakaslähtöisempiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 13, 15.) Asiakkaat eivät ole tottuneet olemaan aktiivisia oman hyvinvointinsa ohjaajia ja kehittäjiä. On ollut helpompi ajatella, että ammattilainen tietää, päättää ja tekee puolestamme. Kuitenkin ammattilaisen on vaikeaa katsoa palveluita asiakkaan silmin. On tärkeää pystyä muodostamaan monimuotoista ja yhteistä ymmärrystä lisäävää vuorovaikutusta asiakkaiden ja ammattilaisten välille. Asiakkaat tulee ottaa mukaan kehittämään rakenteita, jotka mahdollistavat osallisuuden. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä, Tammi & Mankka 2012, 4–5.) Palvelut tulisi tarjota tavalla, jotka vahvistavat asiakkaiden oikeuksia aktiivisina ja osallistuvina yhteiskunnanjäseninä. Vammaispalveluiden muuttuessa, on tärkeää, että vaikutus vammaisten osallistumiseen ymmärretään heidän näkökulmastaan, jotta voidaan saavuttaa sosiaalisen osallisuuden tuloksia. (Kivistö & Hautala 2020, 262; Netto, Yeung, Cocks, & Mcnamara 2016, 11.)

Asiakastyössä valta vuorovaikutuksellisenä kykynä ilmenee esimerkiksi asiakkaan rajoittamiseen, neuvomiseen, ohjaamiseen ja palkitsemiseen liittyvissä tilanteissa sekä erilaisten asiakkaiden kanssa työskenneltäessä (Aikio 2017, 5, 286). Itsemääräämisoikeus ei ole millään tavoin irrallinen oikeus, vaan se on jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Henkilöstön toimintatavat, yksiköiden toimintakulttuurit ja johtaminen ovat olennainen osa itsemääräämisen tukemista. Erityisesti jos kehitysvammaisen henkilön itsemääräämiskyky on alentunut, päätöksentekomahdollisuuksien esiintuominen henkilölle korostuu. Henkilöstön on mahdollisuuksien mukaan varmistettava asiakkaan tai asukkaan osallisuus itseään koskevien asioiden käsittelyssä, siitä huolimatta pysyykö hän toteuttamaan täysimääräisesti itsemääräämisoikeuttaan. (Lindroos, Nevala, Virtanen & Vuori - Kemilä 2005; Topo 2012.)

Johtopäätökset

Artikkelin tavoitteena oli edistää keskustelua vuorovaikutuksesta osallisuuden mahdollistajana kehitysvammaisten henkilöiden kanssa. Tämän artikkelin tarkoituksena puolestaan oli kuvailla vuorovaikutuksen merkitystä kehitysvammaisten osallisuuden mahdollistumisessa. Artikkelissa on kuvailtu vallalla olevat määritelmät kehitysvammaisuudelle, vuorovaikutukselle ja osallisuudelle. Siân & Standen (2021) tekemän järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen mukaan merkittävä osa kehitysvammaisista aikuisista kokee puhe-, kieli- ja kommunikointi ongelmia, jotka liittyvät heikentyneeseen toimintakykyyn. Katsauksen mukaan puhe- ja kieliterapian interventiot ovat tärkeä tapa käsitellä näitä kommunikointi ongelmia, mutta saatavilla on vain vähän näyttöä niiden toimivuudesta tämän asiakasryhmän osalta.

Kaikilla ihmisillä on tarve olla vuorovaikutuksessa. Yhteiset kokemukset ja elämykset ovat vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen perusta. Onkin tärkeää, että ihmisillä on toisensa kohdattaessaan aikaa ja mahdollisuuksia asioiden jakamiseen kertomalla, pyytämällä, kysymällä ja vastaamalla. Yhdessä tekemällä luodaan tilanteita, joissa kontakti toiseen ihmiseen syntyy luontevasti. Kivistön & Nygårdin (2019) mukaan avoimuus lisää vuorovaikutusta ja luottamusta asiakkaan ja organisaation välillä sekä vähentää väärinkäsityksiä ja niistä aiheutuvia ongelmia. Merrells ym. (2018) mukaan kehitysvammaisten sosiaalisen osallisuus voidaan nähdä neljällä osa-alueella: 1) osallistumistasot, 2) sosiaalinen vuorovaikutus, 3) fyysiset ja sosiaaliset taidot sekä 4) yhteiskunnalliset tekijät.

Kehitysvammaisuutta määritellään nykyisin yhä enemmän yhteiskunnallisten ja sosiaalisten rakenteiden kautta lääketieteellisen määritelmän sijaan. Erilaiset mielenterveyden ja käyttäytymisen haasteet ovatkin suuressa osassa kehitysvammaisten arkea nykyisin. Kehitysvammaiset ovat varsin tietoisia itsemääräämisoikeudestaan, mutta eivät välttämättä tiedosta sen mukanaan tuomaa vastuuta. Ammattihenkilöistä muodostuvien työryhmien arvioitavaksi jääkin aina se, että kuinka paljon kehitysvammaisen henkilö voi ottaa vastuuta omista asioistaan.

Kehitysvammaisten kanssa työskentelevät ammattilaiset ovat tottuneita käyttämään vaihtoehtoisia kommunikointi menetelmiä. Erilaiset digitaaliset ratkaisut nyt ja tulevaisuudessa lisäävät vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Kivistön & Nygårdin (2019) mukaan onnistuneesti kehitetty ja käyttöön otettu digitaaliteknologia monipuolistaa viestintää ja tarjoaa siten mahdollisuuden lisätä

asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Heidän mukaansa eettisyyden huomioivasta näkökulmasta teknologian hyödyntämisen ensisijainen tarkoitus ei olekaan henkilökohtaisten kohtaamisten korvaaminen teknologialla, vaan juuri vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja täydentäminen. Smith, Sumner, Hedge & Powell (2021) toteavat tutkimuksensa lähtökohtana, että onnistunut viestintä on elintärkeää elämänlaadun kannalta. He ovat tutkineet älylaitteiden vaikutuksia kehitysvammaisten vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessaan Smith ym. (2021) toteavat, että älylaitteilla voidaan selvästi vaikuttaa puheen ymmärrettävyyden arvioihin. Heidän mukaansa älylaitteet voivat tarjota kustannustehokasta ja kattavaa tukea puheen ja viestinnän parantamiseksi. Tämä puolestaan parantaa kehitysvammaisten elämän laatua.

Kehitysvammaisten osallisuuden toteutumisessa vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Vuorovaikutuksen onnistumisesta riippuu, että kuinka hyvin kehitysvammaisen henkilö saa mielipiteensä ja asiansa ilmaistuksi. Kivistön & Nygårdin (2019) mukaan asiakkaan ja työntekijän välinen onnistunut vuorovaikutus edellyttää, että siinä käytetään sellaista kieltä, jota molemmat ymmärtävät. Oltaessa vuorovaikutuksessa kehitysvammaisen henkilön kanssa ammattihenkilön tulee jatkuvasti pohtia omaa käytöstään sekä tiedostaa oma suhtautuminen käsiteltäviin asioihin. Kivistön & Hautalan (2020, 264) mukaan työntekijän ja asiakkaan välinen jaettu asiantuntijuus, kumppanuus, yhteinen työskentely, dialoginen vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys ovat asiakaslähtöisen vammaissosiaalityön perusta.

Myös ympäristön, jossa toimintaa toteutetaan, täytyy olla arvostava ja toiminnassa mukana olevien henkilöiden tulee olla kehitysvammaisia arvostavia. Sosiaalisen osallisuuden ymmärtämisessä saattaa olla aukkoja. Kyseessä on ennen kaikkea subjektiivinen kokemus, joten sosiaalisen osallisuuden ymmärtäminen kehitysvammaisen henkilön ja hänen kokemuksensa näkökulmasta on erittäin tärkeää. Ymmärtämällä kehitysvammaisten ihmisten kokemuksia ja vastaamalla niihin voidaan edistää palvelutarjonnan käytäntöjä. (Merrells ym. 2018, 389.) Opinnäytetyöprosessin erivaiheissa turvallisen, aktiivisen ja avoimen sosiaalisen ympäristön merkitys ilmeni useasti. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi kyllin korostaa kehitysvamma tai mielenterveytyöissä. Tulevaisuudessa tuleekin aktiivisesti pohtia keinoja, joilla sosiaalisen ympäristön turvallisuutta, aktiivisuutta ja avoimuutta voidaan lisätä kehitysvammatyöissä. Monilla kehitysvammaisilla henkilöillä on haasteita nimenomaan sosiaalisissa tilanteissa puutteellisen kommunikoinnin tai käyttäytymisen haasteiden vuoksi.

Leskelän (2022, 33) mukaan kehitysvammaisen henkilön lähipiirin ihmisten on havaittu toimivan usein jonkinlaisina välittäjinä keskusteluissa kielellistä tukea tarvitsevan läheisen ja tälle vieraan ammattilaisen välillä, jos he pelkäävät yhteisymmärryksen muuten vaarantuvan. Tämä toimintatapa vähentää kehitysvammaisen henkilön itsenäisyyttä ja vaarantaa itsemääräämisoikeuden toteutumisen. Nthekang & Plessis (2019) puolestaan korostavat, että asiakkaan ja ammattihenkilön välistä asianmukaista vuorovaikutusta tulee parantaa, koska se vaikuttaa olennaisesti hoitotyön laatuun.

Merrells ym. (2018) painottavat, että sosiaalinen osallisuus on elintärkeä osa hyvää elämänlaatua, joka johtaa positiivisiin tuloksiin kehitysvammaisilla henkilöillä. Tämän vuoksi osallisuutta on tärkeä edistää erilaisin toiminnoin. Osallisuuden toteutuminen on riippuvainen kehitysvammaisen henkilön ja ammattilaisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Jos vuorovaikutus on hyvää ja kehitysvammaisen henkilö saa kerrottua toiveensa ja mielipiteensä selkeästi, osallisuuden toteutumisen mahdollisuudet ovat hyvät. Merrells ym. (2018) mukaan tulevaisuudessa on tarve tutkimukselle ja kehittämiselle, joka keskittyy yhä enemmän kehitysvammaisten henkilöiden äänen kuulemiseen. Leskelän (2022, 79) mukaan puolestaan ammattilaisten tulee hakea sopivia tapoja ratkaista vuorovaikutuksen haasteita. Ammattilaisten tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia hyviä, luonnollisia ja toteutettavia keinoja heillä olisi käytettävissään vuorovaikutuksen parantamiseksi. Kuuluuko lopulta kehitysvammaisen henkilön vai ammattihenkilön ääni?

Lähteet

Aikio, S. (2017). Viisi näkökulmaa valtaan. Sosiaalityön taustalla olevien valtakäsitysten teoreettista pohdintaa. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-018-0>

Finne-Soveri, H. (2012). Vanhenemiseen varautuva kaupunki. THL-Raportti 31/2012. Tampere: Yliopistopaino Oy. Viitattu 20. 9.2014. Saatavilla 18.8.2023 www.thl.fi

Hytti, T. & Kähkönen, P. (2019). Pelillisuus ja leikillisuus aikuissosiaalityössä. Socca – Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. Saatavilla 18.8.2023. http://www.socca.fi/files/8590/Pelillisuus_ja_leikillisuus_aikuissosiaalityossa_-opas.pdf

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leeman, L., Lääprei, R., Schneider, T., Valttari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. (THL työpapereita 33/2017). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>

Kivistö, M., & Hautala, S. (2020). Dokumentoitu asiakaslähtöisyys? Vammaissosiaalityön prosessit asiakas dokumenttien kuvaamana. <https://doi.org/10.30668/janus.77648>

Kivistö, M., & Nygård, M. (2019). Yhdessä eteenpäin: Asiakasosallisuus vammaissosiaalityössä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-293-2>

Kurki, L. (2014.) Sosiaalipedagogisen osallistamisen näkökulma aikuiskasvatukseen. Teoksessa: Heikinen, A., Kallio, E. (toim.) (2014.) Aikuisten kasvu ja aktivointi. Tampere: University press.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M-L. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi - opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tekes. http://www.tekes.fi/Julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf

Leskelä, L. (2022). SELKOPUHETTA! Puhuttu selkokieli kehitysvammaisten henkilöiden ja ammattilaisten vuorovaikutuksessa. Helsinki: Unigrafia.

Lindroos, S.; Nevala, S.; Virtanen, J. & Vuori – Kemilä, A. (2005.) Ihmisen hyvä. Etiikka lähihoitotyössä. Helsinki: WSOY.

Malm, M., Matero, M., Repo, M. & Talvela, E-L. (2004.) Esteistä mahdollisuuksiin. Vammaistyön perusteet. Porvoo: WSOY.

Merrells, J., Buchanan, A., & Waters, R. (2018). The experience of social inclusion for people with intellectual disability within community recreational programs: A systematic review. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 43(4), 381–391. <https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1283684>

Mäki, M. (2008.) Toimimalla osallisuuteen. Avuksi vuorovaikutuksen ja toiminnan aktivoimiseen. OIVA – Osallisuuteen vuorovaikutusaloitteilla. Vaikeimmin kehitysvammaisten ihmisten kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen kehittämishanke 2005–2008. Kehitysvammaliitto. Saatavilla 21.8.2023 toimimalla_osallisuuteen_web.pdf (papunet.net)

Netto, J. A., Yeung, P., Cocks, E., & Mcnamara, B. (2016). Facilitators and barriers to employment for people with mental illness: A qualitative study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 44(1), 61–72. <https://doi.org/10.3233/JVR-150780>

Nthekang, S. & Plessis, E. (2019). Resilience of auxiliary nurses providing nursing care to patients with intellectual disabilities at a public mental healthcare institution. Saatavilla 12.9.2023 Resilience of auxiliary nurses providing nursing care to patients with inte...: EBSCOhost (kamit.fi)

Sias, P. (2009.) *Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives Workplace Relationships*. Sage: Thousand Oaks, California.

Siân, W. & Standen, P. (2021.) Is speech and language therapy effective at improving the communication of adults with intellectual disabilities? A systematic review. Saatavilla 12.9.2023 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2539/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=352194d5-0dcd-49a6-aaa6-73c43fcb41d5%40redis>

Siervo, S.; Isola, A-M.; Kivipelto, M.; Linnanmäki, E.; Lyytikäinen, M & Sainio, S. (2018.) Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 16/2018. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto.

Smith, E., Sumner, P., Hedge, G. & Powell, G. (2021.) Smart speaker devices can improve speech intelligibility in adults with intellectual disability. Saatavilla 12.9.2023 Smart speaker devices can improve speech intelligibility in adults with int...: EBSCOhost (kamit.fi)

Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta: Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2014. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tarvainen, M. & Teittinen, A. (2021.) Vammaisten ihmisten muuttuva kansalaisuus. Teoksessa Teittinen, A., Kivistö, M., Tarvainen, M & Hautala, S. (toim.) Vammaisten ihmiset kansalaisina. Tampere: Vastapaino.

Topo, P. (2012). Autonomia on arkinen asia. Memo: muistisairaiden ihmisten hoidon ammattilehti, 3, 9–10.

Vesala, H. & Teittinen, A. (2020.) Houkuttaako vammaisalan työ. Kehitysvammaliitto. Saatavilla 18.8.2023 [kehitysvammaliiton-selvityksia-16-verkko.pdf](#) (kehitysvammaliitto.fi)

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. (2011.) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Tekes. Saatavilla 21.8.2023 [281/2011 Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen](#) (businessfinland.fi)

Yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 27/2016. Saatavilla 21.8.2023 <https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2016/20160027>

2.6 Väestörakenteen muutos vaikuttaa myös vuokralla-asumiseen

Huusko, Perttu, KTL, Master School vastuuyliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kauppinen, Mikko, toimitusjohtaja, (YAMK)-opiskelija, Petterinkulma Oy

Oikari, Risto, yliopettaja, TkT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa tarkastellaan miten väestörakenteen muutos vaikuttaa Petterinkulma Oy:n vuokra-asuntojen kysyntään vuoteen 2040 mennessä. Artikkelissa arvioidaan muutosten vaikutavuutta asuntojen määrään, laatuun ja sijaintiin. Artikkelissa käsitellään muutoksen vaikutavuutta erityisesti senioriasumiseen. Lisäksi artikkelissa pohditaan miten Petterinkulman tulisi huomioida toimintaympäristössään tapahtuvat muutokset strategiassaan.

Johdanto

Iisalmen kaupungin vuokrataloyhtiön Petterinkulma Oy:n toimitusjohtaja Mikko Kauppinen tutki Kajaanin Ammattikorkeakoulussa toteutetussa YAMK opinnäytetyössään väestörakenteen muutoksen vaikutuksia Petterinkulman Oy:n asuntojen kysyntään vuoteen 2040 mennessä. Tutkimuksen mukaan väestörakenteen muutoksella on vaikutuksia asuntojen määrään, sijaintiin ja laatuun. Opinnäytetyössä myös pohdittiin, miten Petterinkulman tulisi kehittää strategiaansa, että yhtiö sopeutuisi muuttuvaan toimintaympäristöön. Opinnäytetyönä toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin Petterinkulman vuokra-asuntojen kysynnän muutosta kolmen erilaisen väestöskenaarion perusteella. Tutkimuksen mukaan väestörakenteen muutos vaikuttaa suoraan Petterinkulman asuntojen kysyntään ja sen seurauksena myös asuntomäärään, asuntojen laatuun ja asuntojen sijaintiin.

Miten Iisalmen väestömäärä muuttuu? Kolme vaihtoehtoista skenaariota

Iisalmen väestökehitys on ollut negatiivista koko 2000-luvun ajan. Vielä vuosituhannen alussa Iisalmissa oli 23.113 asukasta. Vuoden 2021 lopussa asukasmäärä oli laskenut 20.958 henkilöön. (Tilastokeskus.) Vuonna 2020 Iisalmen kaupunki tilasi aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI Oy:ltä kaupunginosa-alueittaisen nykytila-analyysin ja väestöskenaarion. MDI:n laatimassa selvi-

tyksessä esiteltiin kolme erilaista väestöskenaariota. Ensimmäinen skenaario perustui Tilastokeskuksen vuoden 2019 väestöennusteen toteutumisesta seuraavaan skenaarioon. Kahdessa muussa skenaariossa tilastokeskuksen ennuste toimi pohjaennusteena, mutta ennusteen taustalla vaikuttavia väestönkehityksen osatekijöitä muutettiin lisälmen kaupungin toimijoiden mielekkäinä pitämien oletusten mukaisesti siten, että skenaarioissa parannettiin lisälmen veto- ja pitovoimaa, lisättiin maahanmuuttoa sekä korjattiin syntyvyttä vuoden 2018 hedelmällisyysluvusta vuosien 2010–2019 keskitasolle. Tilastokeskuksen vuoden 2019 väestöennusteeseen pohjaavassa skenaariossa lisälmen väestö supistuisi voimakkaasti. Skenaariota toteutuessa lisälmen asukasluku olisi vuonna 2040 ainoastaan 17.911 henkilö. Toisessa tarkasteltavassa skenaariossa supistuminen olisi maltillisempaa ja vuonna 2040 iisalmelaisia olisi 20.506 henkilöä. Kolmannessa tarkasteltavassa skenaariossa väestö ei enää supistuisi vaan kasvaisi voimakkaasti. Kasvun seurauksena lisälmen väkiluku nousisi vuoteen 2040 mennessä 23.000 asukkaaseen. (lisälmen kaupungin osaluettainen nykytila-analyysi ja väestöskenaariot MDI.)

Opinnäytetyönä toteutetussa tutkimuksessa Petterinkulman asuntojen kysynnän muutosta tutkittiin MDI:n laatimien väestöskenaarioiden mukaisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli tulevaisuudentutkimuksessa. Tutkimuksessa hyödynnettiin skenaariomenettelyn lisäksi myös muita tulevaisuudentutkimukselle ominaisia menetelmiä kuten tulevaisuustaulukoita, megatrendejä sekä hiljaisia signaaleja. Skenaarioiden taustalla tapahtuva väestörakenteen muutos on globaali megatrendi erityisesti länsimaissa. Sen lisäksi että väestö vanhenee syntyvyyden laskun seurauksena niin se myös keskittyy suuriin kaupunkeihin ja niiden ympärille oleviin kehyskuntiin. Myös yksinasuminen on yleistynyt trendi. Yhdenhengen talouksien lukumäärän ennustetaan jatkavan kasvuaan. Perheen perustamista ei enää pidetä itsestäänselvytenä. (Dufva 2022, 22). Yhdenhengen talouksien määrän kasvun taustalla vaikuttaa yhteiskunnallisten trendien lisäksi laskeva syntyvyys sekä väestön vanheneminen. Leskeytymisen seurauksena iäkkäämmillä yli 75-vuotiailla ihmisillä yksinasuminen on muita ikäryhmiä yleisempää. (Tilastokeskus.)

Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksessa Petterinkulman asukas- ja kiinteistörekisteriä tutkittiin numeraalisesti, jolloin laskettu suhdelukuja hyödyntämällä laadittiin Petterinkulmalle kolme erilaista lisälmen väestörakenteen muutosta seuraavaa skenaariota. Petterinkulma omisti vuoden 2021 lopussa 1.380 vuokra-asuntoa, joissa asui 2.058 henkilöä. Tutkimuksen perusteella Petterinkulman asuntojen kysyntä on vahvasti riippuvainen lisälmen kaupungin väestömäärän muutoksista. Tutkimuksen

ensimmäinen skenaario perustui MDI:n Tilastokeskuksen vuoden 2019 seuraavaan väestökehitykseen. Skenaariossa Iisalmen väestömäärä laskisi 17.911 asukkaaseen vuoteen 2040 mennessä. Väestömäärän laskiessa heikkenisi myös Petterinkulman asuntoihin kohdistuva kysyntä suhteutetun asukasmäärän laskiessa 1.737 henkilöön. Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen vaatisi, että suhteessa asuntomäärää pienennettäisiin 212 asunnolla. Muutoksen mittakaavaa kuvastaa se, että vähennystarve vastaisi noin kahdeksaa keskimääräisen kokoista kerrostaloa. Toisessa skenaariossa Iisalmen väkiluku laskisi 20.506 henkilöön vuoteen 2040. Tässä skenaariossa Petterinkulmaan kohdistuisi edelleen sopeuttamisen tarve, mutta asuntoja pitäisi vähentää huomattavasti vähemmän eli 43 asuntoa. Tämä vastaisi noin kahta kerrostaloa. Kolmannessa tarkasteltavassa skenaariossa Iisalmen väestömäärä kääntyisi kasvuun, jolloin myös Petterinkulman suhteellinen asukasmäärä kasvaisi. Iisalmissa oli silloin vuonna 2040 23.000 asukasta ja joista suhteutettuna Petterinkulmalla asuisi 2.231 henkilö. Suhteutettu asuntomäärä kasvaisi 119 asunnolla, joka vastaisi noin 4–5 kerrostaloa.

Skenaarioissa väestömäärän ja sitä seuraavan asuntomäärän vaihteluvälit ovat hyvin suuria. Todellisuudessa vaihteluväli voi olla vielä tutkittua merkittävästi suurempikin, sillä skenaarioiden oletamat eivät huomio tulevaisuudentutkimukselle ominaista yllätyksellisyyttä, esimerkiksi villiä korttia. Villillä kortilla tarkoitetaan äkillisesti tapahtuvaa muutosta, joka on yleensä luonteeltaan ainutkertainen ja sen ilmaantumiseen liittyy aina yllätyksellisyys. Villejä kortteja on kahdenlaisia. Ensimmäisen tyyppin villin kortin tapahtuman todennäköisyys on hyvin pieni. Toteutuessaan sen vaikutukset ovat kuitenkin huomattavat ja tulevaisuudenkehitys muuttuu merkittävästi. Toisen tyyppin villikortti poikkeaa ensimmäisestä tyyppistä siten, että tapahtuma ei välttämättä ole kovinkaan yllättävä, mutta sitä ei haluta huomioida tai siitä ei haluta keskustella. Tapahtuman todennäköisyys on kuitenkin suuri verrattuna ensimmäisen tyyppin villiin korttiin. (Rubin 2004). Iisalmissa villi kortti voisi olla esimerkiksi jonkin uuden yrityksen saapuminen kaupunkiin. Yritys toisi mukaan merkittävästi uusia työpaikkoja lisäten työperäistä muuttoa, jolloin Iisalmen väestömäärä kasvaisi. Villi kortti voisi toimia myös mustan joutsenen tavoin toiseen suuntaan. Esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvan äkillisen muutoksen tai jonkin muun syyn seurauksena jokin alueen isoista teollisista työnantajista lopettaisi toimintansa. Työpaikkoja katoasi ja merkittävä määrä ihmisiä muuttaisi työnperässä pois Iisalimesta, jolloin väestömäärä laskisi odottamattoman nopeasti antamatta mahdollisuutta varautua muutokseen. Usko olemassa olevan pysyvyyteen tekee sokeaksi riskeille. Mustan joutsenen ilmaantumisellem onkin tyypillistä sen yllättävyys ja siitä seuraava järkytys. (Aho, 2020, 35–42.)

Väestö vanhenee, onko senioreille soveltuvia asuntoja riittävästi?

Opinnäytetyössä tutkittiin kokonaiskysynnän kehityksen lisäksi väestörakenteen muutoksen vaikutuksia senioriasumiseen. Kaikissa skenaarioissa oli yhteistä, että senioreiden eli yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa merkittävästi. Yli 65-vuotiaiden määrässä ei ollut merkittäviä eroja riippumatta tarkasteltavasta skenaariosta. Ainoastaan ikäryhmän suhteellinen osuus muihin ikäryhmiin verrattuna vaihteli. Tilastokeskuksen mukaan lisalmissa oli vuoden 2021 lopussa 5.875 yli 65-vuotista, joista Petterinkulmalla asui 449 henkilöä. Tämä vastaa 7,6 prosenttia kaikista lisalmen yli 65-vuotiaista. Senioreiden määrä kasvaa tasaisesti ja Tilastokeskuksen vuoden 2019 väestöennusteen mukaan senioreiden määrä olisi suurimmillaan vuonna 2033, jolloin lisalmissa asuisi 6.554 yli 65-vuotiaista. (Tilastokeskus.)

Petterinkulmalla oli vuoden 2021 lopussa 207 senioriasuntoa. Senioriasunnot eroavat muista esteettömistä asunnoista siten, että yli 65-vuotiaat asunnonhakijat asetetaan etusijalle asukasvalinnassa. Petterinkulman senioriasunnoissa asui vuoden 2021 lopulla 169 yli 65-vuotista mikä oli 38 % kaikista Petterinkulman yli 65-vuotiaista. Senioreille kohdennettujen asuntojen lisäksi Petterinkulmalla on 280 senioreille soveltuvaa asuntoa. Soveltavuudella tarkoitetaan, että asunnot ovat siinä määrin esteettömiä, että ne soveltuvat myös liikuntarajoitteisille. Näitä asuntoja ei asukasvalinnassa kuitenkaan kohdenneta erityisesti millekään tietylle asiakasryhmälle. Hissillisten talojen lisäksi tällaisia asuntoja ovat rivitalot sekä osa kerrostalojen ensimmäisten kerrosten asunnoista. Näissä asunnoissa asui vuoden 2021 lopussa 90 yli 65-vuotiaista asukasta mikä on 20 % kaikista yli 65-vuotiaista Petterinkulman asukkaista. Loput 42 % prosenttia eli 190 yli 65-vuotiaista asui Petterinkulman muissa taloissa. Käsiteltäessä Petterinkulman esteettömiä asuntoja on tärkeää huomioida, että esteettömyydellä ei tarkoiteta laitostasoon verrattavaa asumista. Asuntojen saavutettavuus ei kuitenkaan edellytä esimerkiksi portaiden nousua ja myös liikkumista rajoittavia haittoja on voitu vähentää esimerkiksi matalimmilla kynnyksillä ja tilavimmilla pesutiloilla.

Huomion arvoista tutkimuksessa oli, että senioriasuntojen täyttöaste vuonna 2021 oli yli 65-vuotiaiden osalta 71 %. Loput senioriasunnoista olivat muiden ikäryhmien käytössä. Muista senioreille soveltuvista asunnoista yli 65-vuotiaiden käytössä oli ainoastaan 27 % asunnoista. Muiden asukkaiden verrattain suuri osuus senioreille suunnattujen tai soveltuvien asuntojen asukkaista johtuu siitä, että asukkaita valitessa senioreita ei ole ollut asunnonhakijoina tai he eivät ole

ottaneet tarjottua asuntoa vastaan. Tällöin asunnot ovat jouduttu vuokraamaan muille asunnonhakijoille tyhjäkäytön välttämiseksi.

Tilastokeskuksen vuoden 2019 väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden määrä lisäalnessa olisi suurimmillaan vuonna 2033, jolloin ikäryhmän koko olisi 6.554 henkilöä. Tämän jälkeen heidän määränsä kääntyisi laskuun. Mikäli yli 65-vuotiaiden suhteutettu osuutensa säilyisi nykyisessä 7,6 % niin Petterinkulmalla ikäryhmän määrä kasvaisi 449 asukkaasta noin 500 asukkaaseen. Ikäryhmän kasvun seurauksena senioriasuntojen suhteutettu täyttöaste nousisi, mutta ainoastaan 71 prosentista 79 prosenttiin. Senioreille soveltuvien asuntojen täyttöaste nousisi 27 prosentista 30 prosenttiin. Yleisessä keskustelussa on tuotu esille, että senioreille soveltuvista asunnoista syntyy pulaa tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen perusteella tämä ei pidä paikkaansa ainakaan Petterinkulman asuntojen osalta. Tutkimuksen perusteella senioreille suunnatuissa ja soveltuvissa asunnoissa on runsaasti vapaata kapasiteettia ja eikä kysyntä missään vaiheessa ylitä tarjontaa. Lisärakentamisen sijasta kasvavaan kysyntään voidaan vastata tehostamalla asukasvalintaa.

Asumisen preferenssit muuttuvat, millaisia asuntoja tarvitsemme tulevaisuudessa?

Petterinkulman senioreille suunnattujen asuntojen määrään ja tarpeeseen vaikuttaa asumispreferenssit. Vuokralla asumisen suosion lisääntyminen on voimistuva trendi, mutta yleistyykö se myös kasvukeskusten ulkopuolella, jossa omistusasuntojen hinnat ovat edullisimpia mahdollistaen asunnon oston suuremmalle joukolle ihmisiä. Vuokralla-asumisen suosio kasvanut koko maassa, mutta kehitys on ollut hitaampaa suurten kaupunkien ulkopuolella. Vuokralla asumisen yleistymisen onkin ollut osittain seurausta kasvavasta muutosta kasvukeskuksiin. Väestön keskittymisen seurauksena asuntojen hintataso on noussut suurissa kaupungeissa, jonka seurauksena monille asuminen on mahdollista vain vuokraamisen kautta. (Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus). Petterinkulman asukastilaston mukaan vain suhteellisen pieni osa yli 65-vuotiasta asuu vuokralla ainakaan Petterinkulman omistamissa asunnoissa. Säilyttääkö omistusasuminen lisäalnessa suosionsa myös tulevaisuudessa yli 65-vuotiaiden pääasiallisena asumismuotona vai kasvaako heidän suhteellinen osuutensa myös Petterinkulmalla? Tämä on ratkaiseva kysymys arvioitaessa senioreille suunnattujen asuntojen riittävyttä tulevaisuudessa.

Väestörakenteen muutos keskittää asumista ja vaikuttaa asuntojen kokoon. Petterinkulman isot lapsiperheille suunnatut asunnot sijaitsevat lähiöissä. Syntyvyyden lasku heikentää näiden asuntojen kysyntää. Perheasuntojen kysynnän kohdistuminen maahanmuuttajille on näkynyt Petterinkulmalla jo viime vuosina. Tulevaisuudessa näiden asuntojen kysyntä on yhä enemmän maahanmuuton varassa, mikäli syntyvyys ei käänny kasvuun. Asumisen keskittymistä lisää myös väestön vanheneminen sekä yhteiskunnan muuttuvat asenteet. Ikääntyvä väestö tarvitsee useammin palveluita ympärilleen. Tämä lisää muuttoa reuna-alueilta ja lähiöistä kaupungin keskustaan palveluiden läheisyyteen. Yli 65-vuotialla yksin asuminen on muuhun väestöön verrattuna yleisempää johtuen erityisesti leskeytymisestä. Myös yhteiskunnan asennemuutos lisää keskittymistä ja kasvattaa yhdenhengentalouksien määrää. Perheenperustamista ei enää pidetä itsensänselvyytenä mikä vaikuttaa asuntojen tilantarpeeseen. Urbaanimpi elämäntyyli suosii asumista keskustojen läheisyydessä. (Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus.)

Miten väestörakenteen muutos tulisi huomioida Petterinkulman strategiassa?

Sopeutukseen kysynnän muutokseen Petterinkulman tulisi kehittää strategiaansa. Palveluiden läheisyydessä sijaitseviin pieniin ja esteettömiin asuntoihin kohdistuu tulevaisuudessa nykyistä suurempi kysyntä. Samaan aikaan suurempien asuntojen kysyntä reuna-alueilla ja lähiöissä laskee. Petterinkulman tulisi huomioida muutos strategiassaan siten, että mahdollinen uudisrakentaminen tulisi kohdistaa kaupungin keskustanalueelle. Uudisrakentamisen tulisi olla esteetöntä, jolloin se palvelisi kaikkia asiakasryhmiä, ei pelkästään senioreita. Asuntojakautuminen tulisi suosia pienempiä asuntoja, joihin kohdistuu tulevaisuudessa kasvava kysyntä. Kiinteistökannan uudistamisessa tulisi kuitenkin huomioida kokonaiskysyntä. Väestömäärän supistuminen heikentäisi asuntojen kysyntää ja aiheuttaisi tyhjäkäyttöä. Kiinteistökannan uudistamisessa tulisikin huomioida asuntomäärän sopeuttaminen niillä alueilla missä kysyntä laskee. Kysynnän ja tarjonnan tasapaino varmistaa kiinteistöjen korkean käyttöasteen, jolloin toiminta on kustannustehokasta vaikuttaen myös vuokrien suuruuteen.

Petterinkulman tehtävänä on ollut sosiaalinen asuntotuotanto. Yhtiö omistuksessa on paljon valtion tukemia arava-asuntoja. Sosiaalinen asuntotuotanto on vaikuttanut erityisesti vuokriin. Vuokrat ovat määräytyneet omakustannushinnalla siten, että vuokratuotoilla on pystytty kattamaan aiheutuneet kustannukset. Sosiaaliselle asuntotuotannolle on ominaista, että asukasvalinnassa etusijalle laitetaan heikoimmassa asemassa olevat asunnonhakijat, joilla olisi haasteita saada asuntoa vapailta markkinoilta esimerkiksi vähävaraisuuden, sairauksien tai muiden syiden

seurauksena. (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus.) Iisalmessa väestömäärä on laskenut koko 2000-luvun ajan mikä on vaikuttanut myös Petterinkulman asuntojen kysyntään laskevasti. Asuntojen tyhjäkäytön välttämiseksi hakijoiden tulo- ja varallisuusrajojen tarkastamisesta on luovuttu. Tämän takia Petterinkulmalla asuu paljon myös sellaisia asukkaita, joilla olisi mahdollisuus hankkia vapaarahoitteinen vuoka-asunto yksityiseltä markkinalta. Pelkästään sosiaalisen asumisen näkökulmasta tarkasteltuna Petterinkulman nykyinen asuntomäärä onkin liian suuri. Petterinkulman omistajan eli Iisalmen kaupungin tulisikin päivittää Petterinkulman tehtäväkuva kaupungin palvelutuotannossa ja sen jälkeen asettaa tavoitteet yhtiön asuntomäärälle. Määrätavoitteiden asettaminen vaatisi lisätutkimusta vuokra-asumisen kysynnästä ja tarjonnasta koko kaupungin alueella huomioiden myös yksityinen vuokramarkkina.

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen perusteella kysyntä heikkenee kaupungin reuna-alueilla ja lähiöissä sijaitsevien isojen asuntojen osalta. Samaan aikaan pieniin ja esteettömiin asuntoihin kohdistuu kasvavaa kysyntää kaupungin keskustanalueella. Kiinteistökannan kehittäminen kysyntää vastaavaksi vaatiikin samaan aikaan sopeuttamista lähiöissä ja uudisrakentamista keskustassa huomioiden kokonaiskysyntä ja tarjonta. Nykyaikaisten, energiatehokkaiden, esteettömien ja oikean kokoisten asuntojen rakentaminen palvelisi kaikkia asiakasryhmiä kasvattaen keskustan elinvoimaa. Kokonaiskysynnän riittävyyden varmistamiseksi olisi kuitenkin luovuttava osista vanhoja kiinteistöjä, jotka sijaitsevat väärässä paikassa ja ovat myös kokonsa puolesta epäsoivia tulevaisuuden tarpeisiin.

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida ja yrittää näin varautua tulevaan. Seuraavat kaksikymmentä vuotta antavat vastauksen mikä tutkituista skenaarioista onnistui parhaiten tai epäonnistui vähiten. Toteutuvasta tulevaisuudesta riippumatta kaupungin omistamien vuokra-asuntojen tulevaisuudesta kannattaa keskustella jo siitäkin syystä, että kaupungin varallisuudesta yli 33 miljoona euroa on sitoutunut Petterinkulman taseeseen.

Lähteet

Aho, E. 2020. 1991 *Mustien joutsenten vuosi*. Kustannusosakeyhtiö Otava 2020, e-kirja.

Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI (2020). *Iisalmen kaupungin osa-alueittainen nykytila-analyysi ja väestöskenaariot*. Viitattu 27.4.2022. <https://www.iisalmi.fi/loader.aspx?id=e12c5957-7a0e-42c3-ad4c-4041e68736a0>

Asumisen rahoittamis- ja kehittämiskeskus. *Asukasvalinta ARA-vuokra- ja osaomitusasuntoihin*. Viitattu 10.2.2023. <https://www.ara.fi/fi-FI/ARAasuntokanta/ARAvuokraasunnot/Asukasvalinta>

Dufva, M. 2020. Sitran selvityksiä 162. *Megatrendit 2020*. Erweko, Vantaa 2020. Viitattu 11.11.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus PTT. *Asuntomarkkinat 2019 – Ennuste*. Viitattu 1.6.2022. <https://www.ptt.fi/ennusteet/asuntomarkkinat-2019-erityisteema-jatkuuko-vuokra-asumisen-suosion-kasvu/>

Rubin, Anita (2004) *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana*. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 11.11.2022. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/villit-kortit/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Väestöennuste* [verkojulkaisu]. ISSN=1798-5137. 2019. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 10.2.2023. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.htm

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Asunnot ja asuinolot*. ISSN=1978-6745. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 26.11.2021. <http://www.stat.fi/til/asas/index.html>. Luettu 2.8.2022

3 Palvelujen kehittäminen

3.1 Lean terveydenhuollon asiantuntijatyön johtamisessa

Ignatius-Eskelinen, Sonja, Terveydenhoitaja (YAMK)-opiskelija, työterveyden alueellinen palvelupäällikkö, Pihlajalinna Itä-Suomi

Leinonen, Rauni, yliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Muuttuva työympäristö haastaa terveydenhuollon organisaatioita kehittämään toimintaansa aikaisempaa laadukkaammaksi, sujuvammaksi ja tehokkaammaksi. Artikkelin tarkoitus on kuvata lean-menetelmien soveltuvuutta terveydenhuoltoon ja sen asiantuntijatyön johtamiseen. Lean on systemaattinen tietoon perustuva tapa kehittää toimintoja sujuvoittamalla prosesseja ja vähentämällä hukkaa. Leania voidaan soveltaa terveydenhuollon johtamiseen ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen filosofisen, järjestelmien sekä menetelmien tasolla. Terveydenhuoltoon ei voida määritellä vain yhtä toimivaa lean-menetelmän soveltamistapaa, vaan lukuisia lean-menetelmiä voidaan käyttää prosessien ja toimintojen kehittämiseen. Terveydenhuollossa lean-johtamisella tavoitellaan toiminnan tuottavuuden kasvua ja prosessien virtauksen kehittymistä. Esihenkilöltä lean-johtaminen vaatii valmentavaa johtamisotetta, jotta esihenkilö voi kehittää työn kokonaisuuden sujuvuutta. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, mikä perustuu luottamukseen. Terveydenhuoltoon leania sovellettaessa tulee huomioida toiminnan kokonaisuus yksittäisten menetelmien sijaan, sillä tulosten saaminen vaatii pitkäkestoista työskentelyä. Terveydenhuollon toimintaa leanin avulla kannattaa siis kehittää ensisijaisesti kokonaisuutena yksittäisten ongelmien ratkaisujen sijaan. Tavoitteena tässä artikkelissa on havainnollistaa käytännöllisten lean-menetelmien soveltamista terveydenhuollon asiantuntijatyön johtamisessa.

Johdanto

Työterveyslaitoksen hyvinvointia työstä 2030-luvulla -skenaarioiden (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 26) mukaan tulevaisuuden työelämässä työn hallinnan, itsensä johtamisen ja itsen tietoisuuden taidot sekä proaktiivisuus korostu-

vat yhä voimakkaammin. Lean on osa terveydenhuollon johtamisotetta, jolla pyritään vastaamaan laadun kehittämisen, työn sujuvuuden ja resurssitehokkuuden haasteisiin. (Reponen & Torkki 2022, 1457.) Lean-ajattelun yleistyminen terveydenhuollon johtamiseen on todettu kehittävän organisaatioiden ketteryyttä sekä uudistumis- ja ongelmanratkaisukykyä (Heinänen & Jokiniemi 2020). Tyypillisiä piirteitä lean-organisaatioille ovat ennustettavuus, turvallisuuden kokemus, joustavuus työn kuormitusvaihteluissa sekä henkilöstön kyky havaita organisaatio laajana kokonaisuutena (Reijula 2017, 25).

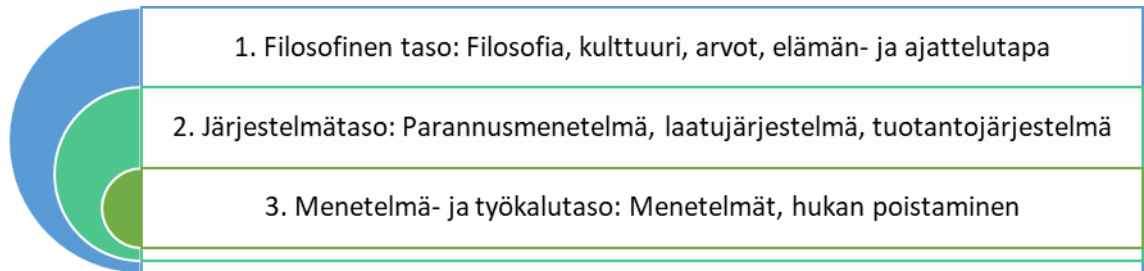
Lean johtamistapa on mahdollisuus kehittää työelämän muutoksissa työn hallinnan kokonaisuutta (Reponen & Torkki 2022, 1457). Kokemus työn sujumisesta voidaan määritellä työn hallinnan tunteeksi (Joensuu 2019). Työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia ja menetelmiä vaikuttaa omiin työolosuhteisiin ja työhön (Porkka 2016). Työn hallinta liittyy työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Työhyvinvointi voidaan määritellä työn ja sen mielekkyyden, turvallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden kokonaisuudeksi. (Pehkonen, Horppu, Turunen, Ojajärvi, Toivio & Juvonen-Posti 2019, 11.) Työhyvinvoinnin kokemus taas vaikuttaa myönteisesti työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 1, 23), jotka ovat myös leanin tavoitteita. Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata lean-menetelmien soveltuvuutta terveydenhuoltoon ja sen asiantuntijatyön johtamiseen. Tavoitteena on havainnollistaa käytännöllisten lean-menetelmien soveltamista terveydenhuollon asiantuntijatyön johtamisessa.

Leanin periaatteita terveydenhuollossa

Lean voidaan määritellä tehokkuuden edistämisen ja resurssien järkevän käytön menetelmäksi. Asiakslähtöisyys, henkilöstön osallisuus sekä laadunhallinta ovat yhtä keskeisiä asioita kuin prosessien sujuvuus tai hukan poistaminen. (Heinänen & Jokiniemi 2020.) Lean tarkoittaa prosessiin tai tehtävään tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista aikaisempaa ennustettavammaksi (Torkkola 2015, 12). Lean-menetelmä voidaan määritellä myös systemaattiseksi, tietoon perustuvaksi tavaksi kehittää toimintaa sujuvoittamalla prosesseja ja vähentämällä turhaa työtä (Lean-menetelmä on tullut terveydenhuoltoon 2020; Reponen, Rundall, Shortell, Blodgett, Juarez, Jokela, Mäkijärvi & Torkki 2021). Lean-johtamisen tausta on teollisuudessa, mutta menetelmiä sovelletaan muun muassa terveydenhuollon toimialalle (Reponen & Torkki 2022, 1457).

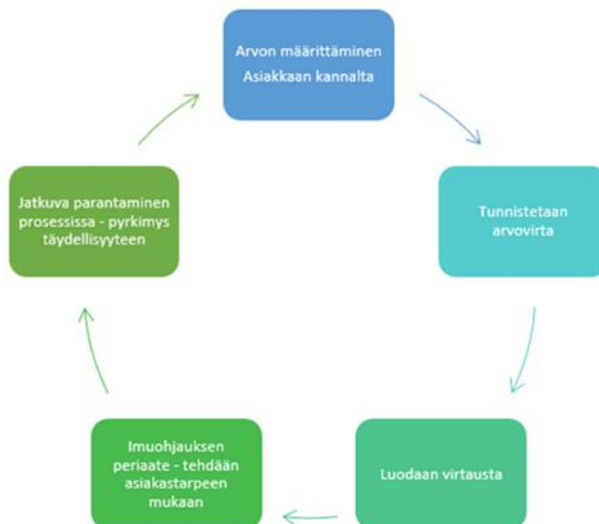
Yksinkertaistaen Leanin määritelmä voidaan jakaa kolmeen eri tasoon filosofisen tason, järjestelmätason sekä menetelmä- ja työkalutason avulla (kuvio 1). Filosofisen tason määritelmä on laajin,

ja se tarkoittaa Leaniä yleisenä ajattelutapana. Alemmilla tasoilla Lean määritellään yksityiskohdaisesti tuotantojärjestelmiin tai yksittäisiin menetelmiin kuuluvana asiana. (Meurman 2022.)



Kuvio 1. Leanin määrittely kolmella tasolla (mukaiillen Meurman 2022)

Kaizen on määritelty jäsentyneeksi, toistuvaksi ja osallistavaksi pyrkimykseksi kohti jatkuvaa parantamista (Jacobson, McCoin, Lescallete, Russ & Slovis 2009, 1342), joka menetelmänä voi nopeuttaa prosesseja ja saada aikaan jatkuvaa muutosta (Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes & Hasson 2017, 969). Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on työn ja prosessien kehittäminen, jolloin pyritään yhä parempaan suoriutumiseen. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224–1228.) Leanin periaatetta voidaan kuvata myös jatkuvan parantamisen asenteena, jolloin päivittäin pyritään yhä laadukkaampaan suoritukseen (Torkkola 2015, 221). Leanin peruseriaatteet on kuvattu tiivistetysti jatkuvan kehittämisen periaatetta mukaiillen kuvioon 2.



Kuvio 2. Leanin prosessien peruseriaatteet (mukaiillen Suneja & Suneja 2017, 20–25)

Terveydenhuollossa sovellettavia lean-menetelmiä

Terveydenhuollossa voidaan hyödyntää useita lean-menetelmiä toimintojen ja prosessien kehittämisessä. Olennaista organisaation kehittymiselle on lean-ajattelun omaksuminen. (Reijula 2017, 25; Reijula & Tommelein 2012, 140.) Leanin avulla kehityskohteita tunnistetaan ja niitä ratkaistaan systemaattisesti. Työmääriä ja -kokonaisuuksia tulisi pyrkiä ennakoimaan (Kalliomäki-Levanto, Ukkonen & Kalakoski 2016, 59). Tyypillistä on hyödyntää esimerkiksi visuaalisuutta ja reaaliaikaisia kehittämiskohteiden ratkaisumenetelmiä. Leanissa olennaista on kohdentaa voimavarat arvoa tuottaviin tekijöihin ja vähentää hukkaa. Lean-työskentelytavassa tuodaan esille yhteinen päämäärä, tavoitteet ja mittarit. Leania käyttävissä organisaatioissa henkilöstön kunnioitus ja valmentajuus muodostavat johtamisen periaatteet. Ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä osallistaminen prosesseihin ja kehittyminen mahdollistaminen ovat tärkeitä periaatteita (Torkkola 2015, 221–225).

Jatkuvan kehittämisen periaatteen, virtaustehokkuuden lisäämisen ja erilaisten lean-menetelmien lähtökohtana on hukan minimoiminen. Leanissa keskitytään työnteon tekemiseen tehokkaalla tavalla. Työprosessien kehittäminen virtaavaksi auttaa maksimoimaan asiakkaalle tuotetun työn arvon sekä poistamaan hukkaa. Kaikessa työssä pyritään tällöin tuottamaan arvoa ja minimoimaan hukkaa. (Suneja & Suneja 2017, 199; Torkkola 2015, 25). Leanissa kaikki tehty työ määritelläänkin hukaksi, mikäli se ei täytä asiakastarvetta eikä tuota arvoa. Terveydenhuollon lean-ajattelussa voidaan eritellä kahdeksan hukkakategoriaa: odottaminen ja etsiminen, liikkuminen ja siirtyminen, siirrot ja käsittelyt, turha työ, ylituotanto, virheet, ylisuuret varastot sekä luovuuden ja osaamisen hyödyntämättä jättäminen (Reijula 2017, 22–25).

Visuaalisuus eli jidoka on yksi leanin peruseriaate. Visuaalisten leanin menetelmien on todettu edistävän työhön kohdentamista (Ipsen, Gish & Poulsen 2015, 9), ja ne auttavat tekemään näkyväksi prosessien haasteita, esimerkiksi työn kuormitushuippuja (Torkkola 2015, 48). Visuaalisuudella pyritään siihen, että työn sujumisen kannalta olennaisen tiedon saaminen on helppoa ja tieto on havaittavissa yhdellä silmäyksellä. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestimiseen, sillä kuva antaa nopeasti yhtenäisen mielikuvan kokonaisuudesta ja auttaa havainnollistamaan prosessien sujumisen tai sen haasteet. (Torkkola 2015, 49–50.) Visuaalisen johtamisen osalta erityisesti tiimeissä voidaan hyödyntää lean-pikapalavereita visuaalisten menetelmien avulla (Suneja & Suneja 2017, 203).

Asiantuntijatyössä visualisoinnissa voi kokeilla esimerkiksi kanban-tauluja (Torkkola 2015, 50). Kanban koostuu sarakkeista ja niihin määritellyistä työtehtävistä. Kanbanissa on vähintään kolme saraketta: tehtävät, käynnissä olevat työt ja tehdyt työt. Sarake kuvaa siis työprosessia eri vaiheeseen ja tehtävät siirtyvät sarakkeesta toiseen kanban-työkalulla työn edetessä. (Lehtonen, Tuomi-vaara, Rantala, Käsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki & Ylitolva 2014, 8.) Sunejan ja Sunejan (2017, 104) mukaan visuaalinen kanban toimii itsessään prosessin seuraavan työvaiheen käynnistäjänä.

Visuaalisessa prosessiajattelussa olennaista on hahmottaa kokonaisuus, löytää mitattavat määrät ja kuvata nykytilaa esimerkiksi uimarata- tai arvovirtakaaviolla (Torkkola 2015, 129–131). Visuaalisena menetelmänä arvovirtakartta tekee näkyväksi arvon tuottamisen kokonaisuuden eri toimijoiden näkökulmat. Arvovirtakartan avulla hahmotetaan kokonaisuus visuaalisesti, tunnistetaan mahdolliset haasteet ja suunnitellaan toimivat kehittämissuunnitelmat. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1227.) Value Stream Mapping eli arvovirtakuvaus auttaa siis visualisoimaan ja konkretisoimaan prosesseja (Suneja & Suneja 2017, 198). Työkalu auttaa tunnistamaan arvoa tuottavan toiminnan sekä tunnistamaan konkreettisia kehittämistarpeita ja tunnistamaan hukan aiheuttajia. Keskiössä on asiakas ja hänen tarpeensa, jolloin määritellään, millä palvelulla asiakastarve tyydytetään (output). Prosessista tehdään suunnitelma, eli määritellään toimenpiteet, tarvittavat resurssit riittävällä tasolla halutun palvelun tuottamiseksi. Täytyy myös tarkastella prosessiin tarvittavia syötteitä (input) eli esimerkiksi tietoa tai tarvikkeita, joita tarvitaan ja kuinka ne hankitaan. (Torkkola 2015, 129–134.)

PDCA-sykli on usein käytetty lean-työkalu, jolla tunnistetaan kehityskohteita ja ratkaistaan niitä systemaattisesti (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1226). PDCA-syylä eli Demingin kehällä kuvataan toistuvaa toimintojen kehittämistä, jolla voidaan edistää suorituskykyä. Sykli sisältää vaiheet plan-do-check-act. Suunnitteluvaiheessa idea kuvataan kehittämissuunnitelmaan. Toteutusvaiheessa tehdään käytännössä esimerkiksi muutoksia toimintaan. Mittaus- ja arviointivaiheessa tarkistetaan valittujen mittareiden osoittamat muutokset ja arvioidaan tulokset. Viimeisessä vaiheessa päätetään, miten muutos otetaan käyttöön. Kehittymisen ollessa jatkuvaa, sykli alkaa aina alusta uudestaan. PDCA-kehä on parhaimmillaan jatkuvaa toimintaa työyhteisössä. (Torkkola 2015, 39–42.)

Ongelmanratkaisun menetelmä A3 perustuu PDCA-ajatteluun (LEAN-sanasto 2022). A3 on strukturoitu ja standardoitu jatkuvaan kehittämiseen perustuva interventio haasteiden ratkaisemiseen

ja raportointiin. A3:ssa tulokset raportoidaan vakioidulla tavalla: otsikko, taustatieto, tavoitteet, nykytila, analyysit, suunnitelma, vastuuhenkilöt ja aikataulut. A3-menetelmän käyttö on keskeinen tavoite haastaa henkilöstöä rikkomaan raja-aitoja, menemään epämukavuusalueelle ja etsimään vastauksia. Toistaminen tekee mallista yhteisöllisen tavan ajatella, jolloin voidaan tehdä satunnaisten muutosten sijaan onnistuneita täsmällisiä muutoksia, joiden vaikutuksia voidaan osoittaa mittareiden avulla. (Torkkola 2015, 32–34.)

Ylimääräisen työn vähentämiseen Lean-periaatteilla käytetään standardointia (Torkkola 2015, 149). Standardoidut työohjeet eli vakioitu työ tarkoittavat kirjallisia ohjeita, joissa määritetään työntekijän roolit suhteessa työtehtävään. Lisäksi työprosessien tärkeimmät vaiheet kuuluvat tarvittaessa standardointiin. (Suneja & Suneja 2017, 201.) Leanin perustana ovat siten vakioidut prosessit, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224). Toiminta suunnitellaan sujuvaksi ja ennustettavaksi (Torkkola 2015, 127). Työohjeiden ja prosessien selkeyttämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa (Heinänen & Jokiniemi 2020) ja asiakkaiden tulee olla terveydenhuollon työprosessien keskiössä (Suneja & Suneja 2017, 22).

Työn sujuvuuden kehittämisen työvälineenä käytetään myös 5S-menetelmää toimivan työympäristön organisointiin ja ylläpitämiseen. Tavoitteena on vähentää hukkaa ja pienentää vaihtelua, eli nopeuttaa virtausta ja asioiden läpimenoaikoja. 5S-koostuu vaiheista sort (lajittele), set in order (järjestä), shine (siivoa), standardize (standardoi) ja sustain (ylläpidä). (Suneja & Suneja 2017, 198.) Juurisyiden etsinnässä 5x miksi -menetelmällä voidaan havainnollistaa ja auttaa ymmärtämään asioiden taustat. Menetelmässä valitaan ongelma, kysytään viidesti miksi-kysymys ja jatketaan asian selvittämistä tarvittaessa lisäkysymysten avulla. (Viisi kertaa miksi 2021.)

Lean terveydenhuollon johtamisessa

Terveydenhuollossa lean-johtamisella tavoitellaan toiminnan tuottavuuden lisäämistä (D'Andreanatteo, Ianni, Lega & Sargiacomo 2015, 1197) ja prosessien virtauksen kehittymistä (Poksinska 2010, 334). Torkkolan (2015, 60–62, 225) mukaan lean-johtamisessa on tärkeää kehittää virtausta työlle. Asiantuntijatyön virtauksen kehittämällä on tärkeää optimoida työn tekeminen, hyväksyä vaihtelun rajat ja pyrkiä minimoimaan keskeytykset työssä. Resurssit tulee suunnata työn tekemiseen. Organisaatiotason kannalta yhteisen työn rytmin ja priorisoinnin merkitys korostuu tiimityössä. Leanin toimintakulttuurin mukaisesti työssä tehtävät päätökset ja priorisointi

perustuvat tietoon, jolloin päätöksentekoon käytetään enemmän aikaa mutta lyhennetään samalla toteutukseen kuluva aikaa.

Yhteinen toiminnan kehittäminen on tärkeää työn hallinnan käytäntöjen kehittämiseksi (Kalliomäki ym. 2016, 60). Leivosen (2020, 101) mukaan terveydenhuollon työtiimissä, joka sitoutuu leanin jatkuvan parantamisen periaatteisiin, korostuu moniammatillisen tiimin vuorovaikutus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja omasta työroolista vastuunottaminen. Lean-ajattelu vaatii koko tiimiltä tiimiajattelun, jatkuvan kehittämisen, tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen sekä systemaattista toimintaa korostavan kulttuurin omaksumista (Maijala 2019, 84).

Torkkolan (2015, 59) mukaan lean-johtamisen menetelmin työprosesseja virtaviivaistetaan, jolloin kiire työssä vähenee. Työhyvinvointi korreloi tuottavuuden kanssa, eli hyvinvointia tukeva työkuultuuri tukee työssä selviytymistä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 9, 11, 21, 24). Lean-menetelmien avulla toteutettava toimintojen jatkuva parantaminen vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, sujuvoittaa toimintaa ja mahdollistaa työarkea helpottavat kehittämiskokeilut. Onnistumiset motivoivat jatkamaan jatkuvan parantamisen toimintatapaa (Leivonen 2020, 101.)

Esihenkilön valmentava johtajuus

Johtaminen on keskeisin organisaation tai yrityksen toimintaa ohjaava tekijä (Järvinen 2015, 13) ja johtajuus ilmenee suunnan näyttämisenä, vastuun ottamisena, luottamuksen muodostamisena sekä kykyä tehdä päätöksiä (Alajoki 2016, 15). Johtaminen voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessina, jonka avulla yksilöt tai tiimit saadaan toimimaan siten, että organisaation asettamiin tavoitteisiin päästään (Salmimies & Ruutu 2013, 14). Leanin mukainen ajattelu edellyttää johtajalta valmentavaa työtettä, jotta esihenkilö voi kehittää työn kokonaisuuden sujuvuutta (Heinänen & Jokiniemi 2020; Torkkola 2015 229). Leanin periaatteiden mukaisesti työskentelevä esihenkilö toimii valmentavana mentorina auttaen työntekijää paikallistamaan haasteiden perimmäisen syyn. Olennaista on saada työntekijä tarkkailemaan kriittisesti omaa työtään, jolloin voidaan pohtia työtä ja sen tekemistä vielä järkevämmiin hukkava vähentäen. (Reijula 2017, 25.)

Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista yhteistoimintaa, joka perustuu luottamukseen (Berg & Karlsen 2016). Vuorovaikutteisuuden tavoitteena on tuottaa myönteisiä muutoksia tiimin työtoimintaan (Naudae 2018, 7). Johtamisessa hyödynnetään tiimin eri-

laisuutta ja kehitetään yhteistyötä systemaattisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2015, 12, 16). Laadukkaat tiimioppimisen rakenteet mahdollistavat toiminnan kehittämisen ja kehittymisen (Leppänen & Rauhala 2012, 256). Yksilön työstä suoriutuminen vaikuttaa koko työtiimin työn tulokseen. Yksilön työn sujuvuuden lisääminen edellyttää selkeitä tavoitteita, onnistunutta työnjakoa sekä toimivaa yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota työyhteisössä. (Markkula 2011, 84–86.)

Lean asiantuntijatyön johtamisen tukena

Leanin prosessien implementoinnin tulee olla suunniteltu kokonaisuus, jonka tavoitteena on sujuvan työn mahdollistaminen. Johtamisessa on huomioitava sekä ihmisten että asioiden johtaminen (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 13), sillä motivoiva ja kannustava ilmapiiri ovat sujuvan työskentelyn ja työhyvinvoinnin edellytys (Markkula 2011, 84). Haslen, Bojesen, Langaan ja Brammingin (2012, 845) mukaan lean-johtamisella voi olla joko myönteinen tai kielteinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, mikä todennäköisesti johtuu lean-käytäntöjen ja menetelmien vaihtelevista käyttötavoista. Hyvinvointi työssä kehittyy hyvän johtamisen ja esihenkilötyön, työn organisoinnin, työyhteisön pelisääntöjen, osaamisen vuorovaikutuksen ja myönteisen yrityskulttuurin avulla. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7–9.) Reijula (2017, 24–25) korostaa lean-ajattelussa tärkeimmäksi työntekijöiden kunnioituksen leanin kehittämisprosesseissa. Leanin periaatteen mukaan työntekijöiden tehtävänä on kehittää työtä ja esihenkilön tehtävä on ihmisten tukeminen kehitymisessä (Torkkola 2015, 113).

Kun lean-kulttuuria implementoidaan terveydenhuoltoon, tulee asiaa tarkastella kokonaisuutena yksittäisten menetelmien sijaan (Poksinskan 2010, 334–335). Heinäsen ja Jokiniemen (2020) mukaan leanin menetelmiä on helppo käyttää terveydenhuollossa, mutta tulosten saaminen vaatii tavoitteellista kehittämistyötä. Myös Suneja ja Suneja (2017, 18–19) korostavat leania periaatteena yksittäisten menetelmien sijaan, jolloin toimintaa kannattaa kehittää ensisijaisesti kokonaisuutena yksittäisen ongelman ratkaisun sijaan terveydenhuollon johtamisessa ja asiantuntijatyön johtamisessa.

Lähteet

Alajoki, S. (2016). Johtajuus kuuluu kaikille. *TyöTerveysTurvallisuus* 16(1), 15–16. Saatavilla 14.8.2021 <https://tittlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>

Berg, M. & Karlsen, J. (2016). A Study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review* 39(9), 1122–1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>

D’Andreamatteo, A., Lanni, L., Lega, F. & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy* 119(9), 1197–1209. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *AkavaWorks*. Saatavilla 6.3.2022 https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf

Hasle, P., Bojesen, A., Langaa, J. & Bramming, P. (2012). Lean and the working environment: A review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management* 32(7), 829–849. DOI: 10.1108/01443571211250103

Heinänen, T. & Jokiniemi, T. (2020). Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Lääkärilehti* 75 (20), 1224–1229. Saatavilla 26.1.2022 <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa>

Ipsen, C., Gish, L. & Poulsen, S. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises. Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science* 71(1), 264–274. DOI: 10.1016/j.ssci.2014.07.017

Jacobson, G., McCoin, N., Lescallete, R., Russ, S. & Slovis, C. (2009). Kaizen: A method of process improvement in the emergency department. *Academy Emergency Medicine* 16(12), 1341–1349. DOI 10.1111/j.1553-2712.2009.00580.x

Joensuu, M. (2019). Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön. Työterveyslaitos. Saatavilla 23.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarchoittavat#no-back>.

Järvinen, P. (2015). Leivonen. Talentum Media Oy. Viitattu 14.8.2021. Kamk.finna.fi. Alma Talent verkkokirjahylly.

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. (2016). Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Työterveyslaitos. Saatavilla 3.10.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf?sequence=2>

LEAN sanasto. (2022). Lean Thinking Oy. Viitattu 15.6.2022. <https://leanthinking.fi/sanasto/>

Lean-menetelmä on tullut terveydenhuoltoon. (2020). Duodecim. Saatavilla 26.1.2022 <https://www.duodecim.fi/2017/06/08/lean-menetelma-on-tullut-terveydenhuoltoon/>

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V. Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. (2014). Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos ja TEKES. Saatavilla 15.6.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>

Leivonen, K. (2020). Lean-johtaminen terveydenhuollossa. Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Väitöskirja nro 595. Hoitotieteen laitos, terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Grano Oy. Jyväskylä. Saatavilla 2.10.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3615-8>

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki. Alma Talent Oy.

Maijala, R. (2019). Lean terveydenhuollossa – näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja SARJA - SER. C OSA – TOM. 477 | SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA 477. Lääketieteellinen tiedekunta, Kliininen laitos, Kansanterveystiede. Turun yliopisto. Painosalama Oy. Turku University Press. Saatavilla 2.6.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7827-4>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere. Saatavilla 25.2.2022 http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 243. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa. Saatavilla 23.3.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Meurman, M. (2022). Muutosjohtaminen ja Lean – yhdessä vai erikseen? Arter. Saatavilla 15.6.2022 <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-ja-lean-yhdessa-vai-erikseen/>

Naudae, J. (2018). Becoming a Leader Coach: A Step-by-Step Guide to Developing Your People. Center for Creative Leadership. Saatavilla 28.8.2022 kamk.finna.fi, Ebook Central.

Pehkonen, I., Horppu, R., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P. & Juvonen-Posti, P. (2019). Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla 24.2.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138570/TTL_TyHy-SIB_netti.pdf?sequence=13.

Poksinska, B. (2010). The current state of Lean implementation in health care: literature review. Quality Management in Health Care 19(4), 319–329. Saatavilla 12.9.2022 <http://dx.doi.org/10.1097/QMH.0b013e3181fa07bb>.

Porkka, S-T. (2016). Työn hallinta ja työn hallinnan tunne. Teemana työ -palvelut. Saatavilla 22.2.2022. <https://www.teemanatyö.fi/blogi/tyon-hallinta-ja-tyon-hallinnan-tunne>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla 22.4.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvoint%20paremmaksi.pdf>.

Reijula, J. (2017). Lean – miten organisaatio kykenee oppimaan virheistään? Työterveyslääkäri 35(2), 22–25. Saatavilla 2.6.2022 [Kamk.finna.fi](http://kamk.finna.fi). Medic-tietokanta.

Reijula, J. & Tommelein, I. (2012). Lean hospitals: A new challenge for facility designers. *Intelligent Buildings International* 4(2), 126–143. DOI: 10.1080/17508975.2012.680429.

Reponen, E. & Torkki, P. (2022). Lean terveydenhuollossa – ei vielä vahvaa tutkimusnäyttöä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 138(17), 1457–1459. Saatavilla 6.11.2022 <https://www.duodecimlehti.fi/duo16982>.

Reponen, E., Rundall, TG., Shortell SM., Blodgett, JC., Juarea, A., Jokela, R., Mäkijärvi, M. & Torkki, P. (2021). Benchmarking outcomes on multiple contextual levels in lean healthcare: a systematic review, development of a conceptual framework, and a research agenda. *Systematic Review. MBC Health Services Research* 21(161). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06160-6>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2015). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent Oy. Helsinki.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Alma Talent Oy. Helsinki.

Schwarz, U., Nielsen, K., Stenfors-Hayes, T. & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations* 70(8), 966–993. Saatavilla 25.4.2022 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2574/10.1177/0018726716677071>

Suneja, A. & Suneja, C. (2017). *Lean ja terveydenhuolto*. Printon. Tallinna.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan johtamista. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (11–25). Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. Saatavilla 25.3.2022 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_&_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1.

Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. BALTO print. Liettua.

Viisi kertaa miksi (2021). Innokylä. Saatavilla 15.6.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/viisi-kertaa-miksi>.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). *Ajattelu- ja toimintatapojen muutos*. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) *Hyvinvointia*

työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. (11–32). Työterveyslaitos. Helsinki. PunaMusta Oy. Tampere. Saatavilla 17.10.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

3.2 Valmentava johtaminen digipalvelujen käyttöönotossa

Tirola, Saila, apulaispalveluesihenkilö, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Kajaanin ammattikorkeakoulu
Huhtala, Saija, tuntiopettaja, TtM, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Master School

Tiivistelmä

Artikkelin aiheena on valmentava johtaminen digipalvelujen käyttöönotossa. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukainen toiminta on tavoitteena organisaatiossa ja toimintakulttuurin halutaan olevan osallistavaa ja vuorovaikutteista. Digipalvelun käyttöönotto edellyttää muutosta työyksikössä ja haastaa oppimiseen ja kehittymiseen. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisilla voimannuttavilla ja mahdollistavilla toimintatavoilla voidaan tukea oppimisen kehittymistä muutoksessa ja ohjata osaamista yhteistä tavoitetta kohti.

Artikkelin tavoitteena on edistää tietoisuutta siitä, miten valmentavalla johtamisella voidaan tukea muutoksen läpivientiä, joka liittyy digitaalisten palveluiden käyttöönottoon. Artikkelin tarkoituksena on kuvata aikaisempaan tutkimustietoon perustuen valmentavan johtamisen periaatteiden toteutumista organisaation muutoksessa kohti digitaalisia palveluja. Valmentava johtaminen ilmenee muutoksen läpiviemisessä vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus toteutuu yhteisön tasolla eri ihmisten kesken ja yksilötasolla esihenkilön ja työntekijän välisissä kohtaamisissa. Valmentavaa johtamista tukevia osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat yhteiskehittäminen ja osallistuminen.

Johdanto

Toimintaympäristön nopea muuttuminen lisääntyvien digitaalisten palveluratkaisujen suuntaan edellyttää muutosta: uuden oppimista ja toisaalta oppimista pois vanhoista käytännöistä. Uusien toimintatapojen käyttöönotto haastaa oppimiseen ja kehittymiseen. Oppimisen tukemisessa ja muutoksen johtamisessa on todettu nykyaikaisten johtamismallien ja tulosten välillä olevan yhteyttä. Yksi nykyaikaisista johtamisen malleista, valmentava johtajuus, on yhdistetty potilasturvallisuuteen, ammatilliseen tyytyväisyyteen ja hoidon laatua parantaviin tekijöihin (Moraes ym. 2021, 2). Valmentavan johtamisen ominaisuuksia omaava johtaja ymmärtää vuorovaikutuksellisten kohtaamisten merkityksen ja mahdollistaa oppimista kohti yhteistä tavoitetta.

Artikkelin tavoitteena on edistää tietoisuutta siitä, miten valmentavalla johtamisella voidaan tukea muutoksen läpivientiä, joka liittyy digitaalisten palveluiden käyttöönottoon. Artikkelissa valmentavan johtamisen periaatteita tarkastellaan Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessa saatujen, valmentavan johtajan keskeisten ominaisuuksien mukaan. Tutkijoiden mukaan valmentavan esihenkilön voimaannuttavat ja mahdollistavat toimintatavat edistävät oppimisen tukemista. Uutelan (2019, 137) mukaan valmennuksellisuus ei ole yksittäisiä toimintoja, vaan kokonaisvaltainen työote. Artikkelin tarkoituksena on kuvata aikaisempaan tutkimustietoon perustuen valmentavan johtamisen periaatteiden toteutumista organisaation muutoksessa kohti digitaalisia palveluja. Digitaalisten palveluratkaisujen kehittäminen ja valmentavan johtamisen mukainen toiminta on kirjattu organisaation strategiassa tavoiteltaviksi asioiksi ja toimintakulttuurin halutaan olevan osallistavaa ja vuorovaikutteista. (Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025, 2022.)

Valmentavan johtamisen periaatteet

Valmentavan johtajuuden juuret ovat 1950-luvulla coaching-menetelmässä urheilumaailmassa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21). Valmentavassa johtajuudessa viitataan esihenkilön ja hänen alaistensa vuorovaikutussuhteeseen, jossa tarkoituksena on työntekijän mahdollisuuksien vapauttaminen, kyvykkyyden edistäminen ja oppimaan auttaminen ja täten sekä työntekijän että organisaation suorituskyvyn parantuminen (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila 2013, 11). Valmentava johtaminen on saanut jalansijan myös julkisessa terveydenhuollossa, koska sen tavoitteena on parantaa työryhmien suorituskykyä. Sitä pidetään uutena suuntana myös terveydenhuollon organisaatioille. (Moraes ym. 2021, 2.)

Ellinger ja Bostrom (1999, 758) saivat tutkimuksessaan 13 käyttäytymisen mallia, jotka edistävät oppimisen tukemista. Tutkijat määrittelivät valmentavaa johtamista esihenkilön käyttäytymiseen pohjautuen. Esihenkilöt käyttivät sekä voimaannuttavaa roolia (empowering cluster) että helpottavaa roolia (facilitating cluster) esihenkilötyössään. Esihenkilön voimaannuttava käyttäytyminen ilmeni, että esihenkilö esitti kysymyksiä työntekijöille, jotta he itse ajattelisivat asioita, toiseksi esihenkilö toimi resurssina, joka poisti mahdollisia oppimisen esteitä, kolmanneksi hän antoi vastuuta työntekijöille ja neljäntenä esihenkilö oli taustalla, mutta ei tarjonnut suoria vastauksia. Helpottavan/mahdollistavan esihenkilön rooli ilmeni palautteen antamisena, palautteen pyytämisenä, keskustelemalla asioita läpi yhdessä sekä luomalla ja tarjoamalla oppimisympäristö. Esi-

henkilö myös asettaa odotuksia ja tiedottaa niistä, asettuu toisen näkökulmaan, laajentaa työntekijöiden näkökulmaa nähdä asioita laajemmin, käyttää esimerkkejä ja lisäksi ottaa toisia mukaan oppimista helpottamaan. (Ellinger & Bostrom 1999, 758–760.) Valmentavan johtamisen periaatteita omaava esihenkilö toimii siis vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa motivoiden ja rohkaisten sekä auttaen oppimaan.

Uutelan (2019, 137) väitöstutkimuksen mukaan valmentavan esihenkilön rooli ei ole erillinen, vaan valmennuksellisuus on kaikessa esihenkilötyössä mukana oleva toimintatapa ja täten kokonaisvaltainen työote. Valmentavan esihenkilötyön keskeinen vuorovaikutuksen tarkoitus on työntekijöiden kehittäminen ja oppimaan auttaminen, joka tapahtuu yhdessä tekemisen avulla (Uutela 2019, 50). Johtamistehtävissä johtaja on perustan luoja ja kohtaaja, vuorovaikuttaja ja yhdessä kehittymisen mahdollistaja (Ristikangas & Ristikangas 2017, 26). Valmentavuutta voidaan liittää myös yhteisön tai ryhmän näkökulmaan, jolloin johtamistaitojen joukko ilmenee avoimena kommunikointina, tiimien suoriutumisenä yksilöitä vahvemmin, ihmisten arvostamisena ja työympäristön kompleksisuuden hyväksymisenä (Mäkelä ym. 2013, 14). Organisaation kehittyminen kohti valmentavaa johtamisen kulttuuria pitäisi näkyä johtamisteoissa ja henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Valmentavassa kulttuurissa asenneilmasto muuttuu tietämisestä yhdessä tekemisen arvostamiseen ja korostamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 270.)

Valmentava johtaminen ja digihoitopolun käyttöönotto

Digihoidopolun käyttöönottoa mahdollistavissa tekijöissä organisatorisiin ja työyksikkötasoihin mahdollistajiin sisältyi muun muassa johtamiseen, resurssointiin, oppimiseen, yhteistyöhön, osallistumiseen ja tiedon jakamiseen liittyviä toimintoja. Käytännön tasolla johtajan koettiin toimivan digipalvelun puolestapuhujana, perehdyttäjänä (Jarva ym. 2022) ja palautteen antajana ollen itsekin innostunut asiasta (Heijsters ym. 2022). Johtajalla tulee olla tietoa digitaalisesti toteutettavista hoidon osa-alueista myös itsellään (Yli-Leppälä, Hammarén, Jarva, & Kanste 2023). Hän myös mahdollistaa resurssien käyttöönoton (Jarva ym. 2022), luottaa ammattilaisten pätevyyteen ja antaa vastuuta (Hope Kolltveit ym. 2017).

Digitaalisten palvelujen ottaminen käyttöön terveyspalveluissa edellyttää muutoksessa johtamista. Valmentavan johtamisen periaatteita ilmenee johtamisen eri tasoilla. Perustan luoja valmentava johtaminen ilmenee ylemmän johdon tietoisuutena interventioista ja tuen osoittami-

sena interventiota kohtaan. (Jarva ym. 2022; Hope Kolltveit ym. 2017.) Ylemmän johdon tietoisuus ja tuki ilmenee siinä, että muutoksesta viestitään avoimesti läpi organisaation ja mahdollistetaan resursseja esimerkiksi antamalla aikaa ja henkilöstöä (Kujala, Hörhammer, Ervast, Kolanen & Rauhala 2018, 232). Yhdessä kehittymisen mahdollistajana työyksikötasolla johtaja luottaa ja antaa vastuuta työntekijöille. Tärkeää on sitouttaa ja ottaa mukaan työntekijöitä palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen (Kujala, Hörhammer, Heponiemi & Josefsson 2019). Valmentavan johtajan toiminnassa ilmeni oppimisen mahdollistaminen ottamalla myös muita mukaan (Ellinger & Bostrom 1999, 758), joka voi tarkoittaa digipalveluiden kehittämisessä esimerkiksi yhteissuunnittelua monialaisesti ja digivastuuhenkilön nimeämistä. Käyttöön otettavan intervention puolesta puhujana toimiessaan vastuuhenkilö mahdollistaa myös toisten oppimisen ja siten syntyy jaettava johtajuutta. Digipalveluiden käyttöönotossa lähijohtajan rooli on merkityksellinen (Kujala ym. 2018, 233), mutta myös hän tarvitsee ylemmän johdon kannustuksen ja tuen. Työyksikössä tehtävä kehittäminen tehdään yhteissuunnittelulla ja jokaisen osallistuminen kehittämissyyniin mahdollistetaan. Lähiesihenkilö on itsekin mukana ryhmässä valmentajana, kannustaen ja motivoiden henkilökuntaa. Hänen roolinsa on fasilitoida kehittämistä ja olla mukana tiimeissä.

Johtopäätökset

Artikkelin tavoitteena oli edistää tietoisuutta siitä, miten valmentavalla johtamisella voidaan tukea muutoksen läpiviennin, joka liittyy digitaalisten palveluiden käyttöönottoon. Johtopäätöksinä todetaan, että valmentava johtaminen ilmenee muutoksen läpiviemisessä vuorovaikutuksessa sekä yhteisön tasolla eri ihmisten kesken, että esihenkilön ja työntekijän välisissä kohtaamisissa. Valmentavaa johtamista tukevia osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat yhteiskehittäminen ja osallistaminen.

Vaikka valmentava johtaminen Ellingerin ja Bostromin (1999, 758) mukaan personoituu johtajan toimintoihin, sitä voidaan tarkastella yhteisön tasolla ilmenevinä piirteitä, jolloin se tarkoittaa esimerkiksi avointa kommunikointia ja ihmisten arvostamista organisaatiossa, jossa ryhmät suoriutuvat yksilötasoa vahvemmin (Mäkelä 2013, 14). Digipalvelun käyttöönotossa merkityksellistä oli johdon tuki. Ylimmän johdon kiinnostus ja tuki interventiota kohtaan luo edellytykset muutokselle (Hope Kolltveit ym. 2017). Mahdollisuuksien luoja ylimmällä johdolla on selkeä visio muutoksesta (Yli-Leppälä ym. 2023; Kujala ym. 2019). Tuki interventiolle ilmenee muun muassa resurssien mahdollistamisena, joka taas edellyttää tietoa interventiosta ja tiedon jakamista läpi organisaation (Heijsters ym. 2022; Kujala ym. 2019; Kujala ym. 2018). Digipalvelun käyttöönotossa

vuorovaikutuksellisuus tarkoitti säännöllisiä ja monialaisia kokouksia (Heijsters ym. 2022) ja tiedon jakamista kaikissa työntekijäryhmissä (Kujala ym. 2019). Myös digipalvelun käyttöönottoon liittyvää kokemusten vaihtoa, vertaistukea ja apua työtovereilta sekä yhdessä oppimista pidettiin tärkeinä (Heijsters ym. 2022; Jarva ym. 2022). Organisaation ja työyhteisön näkökulmasta valmennuksellisuus ilmenee siis laajempänä kuin kahden yksilön välisenä vuorovaikutuksena, se on myös avointa kommunikaatiota organisaatiossa. Myös Uutelan (2019, 30, 139) mukaan valmentavassa johtamisessa perustana on työyhteisön vuorovaikutteisuus, joka on tasavertaisuutta perustuen dialogisuuteen ja toisen ihmisen arvostamiseen. Valmentava esihenkilö mahdollistaa tilanteet ja erilaiset osallistumisen tavat, jotka tukevat kokemusten jakamista.

Digipalvelun käyttöönottoa mahdollistavat yhteistyö ja osallistuminen (Jarva ym. 2022; Heijsters ym. 2022; Kujala ym. 2019; Kujala ym. 2018; Hope Kolltveit ym. 2017.) Digipalvelun oppiminen on sosiaalista, työympäristössä tapahtuvaa kollegalta oppimista (Jarva ym. 2022). Työyhteisö voidaan ajatella tiimiksi, jolla on yhteinen tavoite. Valmentava johtaminen ilmenee vastuun antamisena ja jakamisena (Ellinger & Bostrom 1999, 760). Digipalvelun käyttöönotossa digivastuuhenkilön nimeäminen luo jaettava johtajuutta, joka taas puolestaan edistää oppimista yhteisössä ja näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhteistä tavoitetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 216). Valmentavuus on ihmisten ja asioiden johtamista. Esihenkilön rooli voi valmentavassa oppimiseen auttamisessa olla myös opettajan tai perehdyttäjän rooli. (Uutela 2009, 26.) Tällöin esihenkilön tulee tietää ja tuntea interventio (Yli-Leppälä ym. 2023; Hope Kolltveit ym. 2017). Opetuksen ja perehdyttämisen edellytys on myös tuntea työntekijöiden taidot ja osaaminen ja seurata digiosaamisen pätevyyttä (Jarva ym. 2022). Palautteen antaminen ja palautteen kerääminen on ominaista valmentavan johtajan toiminnassa (Ellinger & Bostrom 1999, 758) ja palautteen merkitys ilmeni myös digipalvelun käyttöönottoa mahdollistavissa tekijöissä (Kujala ym. 2018; Jarva ym. 2022; Heijsters 2022). Valmentava esihenkilö antaa palautetta, joka ohjaa ja tukee oppimista (Uutela 2019, 132).

Valmentava johtaminen ilmenee lopulta vuorovaikutussuhteessa yksittäisen työntekijän ja esihenkilön välillä. Esihenkilö voi auttaa oppimaan uutta voimaannuttavilla ja mahdollistavilla toiminnoilla. Toimintojen ydin on tällöin esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus. (Ellinger & Bostrom 1999, 758.) Valmentava esihenkilö panostaa työntekijöiden tuntemiseen ja luottamuksellisuuden rakentamiseen. Työntekijän arjen tunteminen on merkityksellistä. Jotta työntekijän oppimista voi edistää, korostuu hänen potentiaalinsa tunnistaminen. (Uutela 2009, 29, 139,

144.) Digipalvelun käyttöönottoa mahdollistava osaaminen sisältää teknologiaan liittyvää osaamista, ammatillista osaamista ja kehittämisosaamista (Gagnon, Ngangue, Payne-Gagnon & Desmartis 2016; Yli-Leppälä ym. 2023). Vuorovaikutussuhteen toimivuus on edellytys luottamuksessa. Esihenkilön toiminnassa tämä tarkoittaa arvostamista ja tasavertaisuutta sekä aitoa läsnäoloa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 57). Vuorovaikutteiset keskustelut työntekijän kanssa ovat esihenkilön työkalu oppimisen edistämiseen (Uutela 2019, 144). Digipalvelun käyttöönotossa esihenkilön rooli kahden välisessä vuorovaikutuksessa ilmentyy rohkaisijan ja motivoijan rooleissa edistäen näin työntekijän halua kehittää osaamistaan. Esihenkilön tuki ja tietoisuus interventiota kohtaan, vaikka ei itse osallistuisikaan suoraan kehittämistyöhön, auttaa työntekijää omaksumaan digipalvelun osaamista (Hope Kolltveit ym. 2017; Gagnon ym. 2016). Ellingerin ja Bostromin (1999, 758) mukaan hän on taustalla oleva henkilö, joka luottaa ja antaa vastuun työntekijälle.

Lähteet

Ellinger, A. & Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*. 18 (9) 752-771.

Gagnon, M-P., Ngangue, P., Payne-Gagnon, J. & Desmartis, M. (2016). m- Health adoption by healthcare professionals: a systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 23(1), 212–220. DOI:10.1093/jamia/ocv052

Heijsters, F., Santema, J., Mullender, M., Bouman, M-B., de Bruijne, M. & van Nassau, F. (2022). Stakeholders' barriers and facilitators for the implementation of a personalized digital care pathway: a qualitative study. *BMJ Open* 12, 1-10. DOI: 10.1136/bmjopen-2022-065778

Hope Kolltveit, B-C., Gjengedal, E., Graue, M., Iversen, M., Thorne, S. & Kirkevold, M. (2017). Conditions for success in introducing telemedicine in diabetes foot care: a qualitative inquiry. *BMC Nursing* 16(2), 1–10. DOI 10.1186/s12912-017-0201-y

Jarva, E., Mikkonen, K., Andersson, J., Tuomikoski, A-M., Kääriäinen, M., Meriläinen, M. & Oikarinen, A. (2022). Aspects associated with health care professionals' digital health competence development – a qualitative study. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*. 14(1), 79–91. DOI:10.23996/fjhw.111771

Kainuun hyvinvointialueen strategia 2022–2025. (2022). Saatavilla 2.9.2023 https://hyvinvointialue.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2023-01/Kainuun%20hva_strategia_2022-2025.pdf

Kujala, S., Hörhammer, I., Ervast, M., Kolanen, H. & Rauhala, M. (2018). Johtamisen hyvät käytännöt sähköisten omahoitopalveluiden käyttöönotossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 10(2–3), 221–235. DOI:10.23996/fjhw.69140

Kujala, S., Hörhammer, I., Heponiemi, T. & Josefsson, K. (2019). The Role of Frontline Leaders in Building Health Professional Support for a New patient portal: Survey Study. *Journal of medical internet research* 21(3), 1–10. DOI:10.2196/11413

Moraes, M., Dutra, G., Ferreira, T., Dias, F., Balsanelli, A. & Gasparino, R. (2021). Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. *Revista da Escola de Enfermagem da U S P* 55: 03779, 1–8. DOI:10.1590/S1980-220X2020042103779.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. (2013). Läike. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. isbn_978-952-476-505-3.pdf (uwasa.fi)

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus* (4. painos.). Liettua: Alma Talent.

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Akateeminen väitöskirja. *Acta electronica Universitas Lapponiensis* 256. Kasvatustiede. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>

Yli-Leppälä, A., Hammarén, M., Jarva, E. & Kanste, O. (2023). Digitaalisten terveystalvelujen kehittäjien näkemyksiä omista osaamisvaatimuksista erikoissairaanhoidossa. *Tutkiva hoitotyö* 21(1), 29–37.

3.3 Kustannustietoisuudella muodostetaan tarve ravitsemispalvelujen toiminnan kehittämiseen

Haverinen, Sirpa, Restonomi (AMK), Restonomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu
Kyllönen, Tommi, opettaja, KTM, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden käytössä ei ollut riittävästi tietoa aiheuttamistaan kustannuksista ja tuotoista ja kannattavuudesta. Sisäisen laskennan kehittämisen avulla ravitsemispalveluiden käyttöön muodostettiin oma tuloslaskelma, josta kuukausitasolla voidaan seurata kannattavuutta. Tuloslaskelman muodostamiseksi, luotiin ravitsemispalveluille tulospaikka, jolle kohdistettiin ravitsemispalvelujen aiheuttamat kustannukset ja tuotot. Yleiskustannusten jakamiseksi täytyi määritellä perusteet kustannusten jakamiseen organisaation sisällä. Lisäksi osalle tuotteista määriteltiin arvot, jolla niitä organisaation sisäisesti myydään.

Aikaperusteisen toimintolaskentamallin avulla selvitettiin lounastoimintojen ja tuotteiden kannattavuus. Toimintolaskennan määrittelemiseksi täytyi selvittää mm. toimintoihin käytetty työaika, raaka-aineiden menekki sekä ruokaohjeiden täsmällisyys. Laskentamallien kehittämisestä edettiin lounastoimintojen kannattavuuden kehittämiseen. Kannattavuutta kehitettiin yhteiskehittämällä Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden ja johtoryhmän henkilöiden muodostamissa kehittämistuokioissa. Kehittämistuokioiden ideoista valittiin koontikeskustelussa muutamia ideoita toimenpiteistettäväksi.

Toimenpiteistysten avulla lounastoimintojen kannattavuus ei edistynyt. Tutkimuksen saavutuksia olivat laskentamallit sekä osaamisen kehittyminen niin laskennasta, yhteiskehittämisestä kuin toimenpiteistämistä. Laskennan tuottama tieto auttaa tekemään perusteltuja päätöksiä toiminnan kehittämiseksi ja tieto motivoi sekä esihenkilöitä että henkilökuntaa huomioimaan kannattavuuden toiminnassaan.

Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen kannattavuuden kehittäminen

Organisaatio X on yksityinen palvelun tuottaja, jonka ydintuotteita ovat asumis- ja kuntoutuspalvelut. Ydintoimintaa tukevat huoltopalvelut ja hallinto. Huoltopalveluihin sisältyvät ravitsemis-

velut, joissa tuotetaan ateriapalveluja ydintoimintojen, eli asumis- ja kuntoutuspalvelujen asiakkaille. Lisäksi ravitsemispalvelujen toimintaan sisältyy lounasravintola itsemaksaville asiakkaille, sekä juhla- ja kokouspalvelujen tuottaminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli edistää Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen kannattavuutta. Artikkelissa kuvataan ensin ravitsemispalvelujen sisäisen laskennan kehittämistä kannattavuuden selvittämiseksi. Toiseksi kuvataan aikaperusteisen toimintolaskentamallin kehittämistä lounastoimintojen kannattavuuden selvittämiseksi. Laskennan jälkeen kuvataan, kuinka Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa ideoitiin yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen keinoja lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Menetelminä käytettiin, ”kuinka voisimme”-tekniikkaa, aivoriihen hiljaisen 6–3–5-menetelmän sovellusta, sekä toteutettavien ideoiden valintaan ja jatkokehittämiseen koontikeskustelua. Ideat esiteltiin osallistujille ja myönteistä ilmapiiriä ylläpitävillä ”miten”-kysymyksillä valittiin ideoita toteutettaviksi ja keskusteltiin niiden toimenpiteistyksistä. Toimenpiteistysten toteuttamiseen hyödynnettiin jatkuvan parantamisen PDSA-kehää. Toimintolaskenta, yhteiskehittäminen ja toimenpiteistykset rajattiin koskemaan ravitsemispalvelujen lounastoimintoja.

Sisäisen laskennan kehittämisestä, yhteiskehittämiseen ja toimenpiteistykseen

Yksityisen palveluntuottajan tarkoitus on tuottaa voittoa, eikä kustannusten kattamiseksi käytetä verovaroja, kuten julkisella sektorilla (Åback 2011, 8). Ravitsemispalveluita tuottavissa palveluyksiköissä, kuten muussakin liiketoiminnassa, on liiketoiminnan jatkumisen edellytykset kannattavuus ja kasvu (Niskavaara 2017, 15).

Yritystoiminnan kannattavuuden kehittämiseksi, on organisaatioiden palveluyksiköissä, esihenkilöiden ja työntekijöiden käytössä, oltava ajantasaista tietoa palveluyksikön tuloista, kustannuksista ja tuloksesta (Åback 2011, 82; Kangasoja 2013, 5; Vidqvist 2021, 43). Tämä sisäisen laskennan tieto, tuotetaan organisaation ja kunkin palveluyksikön tarpeiden mukaisesti. Tiedontuottamisen menetelmien on oltava helppoja toteuttaa ja kustannuksiltaan edullisia. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 14; Pellinen 2019, 12.)

Kustannuslaskentamenetelmien avulla tuotetaan tietoa yksittäisten toimintojen ja tuotteiden aiheuttamista kustannuksista ja tuotoista. Kustannuslaskenta on perusta tuotteiden hinnoittelulle.

(Ikäheimo ym. 2019, 128, 130.) Aikaperusteinen toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jossa yleiskustannukset ja palkkakustannukset jaetaan tuotteille, toimintoihin käytetyn ajan mukaan. Aikaperusteinen toimintolaskenta on ensimmäisen laskentakerran jälkeen helposti toistettavissa. (Kaplan & Anderson 2003, 2, 6.)

Organisaatio X:n ravitsemispalveluyksikön tiedot kustannuksistaan, tuotoistaan ja niiden muodostamasta tuloksesta olivat kehittämistyön aloitusvaiheessa vähäiset. Eriteltyä tietoa sisäisestä laskennasta ei ollut olemassa. Tiedon saamiseksi, organisaation taloushallinnon ja ravitsemispalveluyksikön yhteistyössä laskentaa ryhdyttiin kehittämään. Ravitsemispalveluille asetettiin oma tulospaikka, jonne sen aiheuttamat kustannukset ja tuotot ohjattiin. Esimerkiksi henkilökunnalle, henkilöstöetuina tarjotuilla tuotteilla, ei ollut määritelty arvoa, joten arvot määriteltiin ja tulot ohjattiin ravitsemispalvelujen tulospaikalle. Ravitsemispalvelujen yleiskustannusten paljastamiseksi määriteltiin, koko organisaation yhteisistä kustannuksista, ravitsemispalvelujen käyttämä osuus. Näitä määriteltäviä kustannuksia olivat mm. sähkö-, lämmitys- ja jätekustannukset. Kaikki ravitsemispalvelujen aiheuttamat kustannukset ja toiminnan tuotot ohjattiin ravitsemispalvelujen tulospaikalle, josta raportointiin ravitsemispalveluyksikön tuloslaskelma.

Tuloslaskelman muodostamisen jälkeen kehittämistyö eteni kehittämään kustannuslaskentaa. Kustannuslaskenta menetelmänä käytettiin, Kaplanin ja Anderssonin kehittämää, aikaperusteista toimintolaskenta menetelmää. Laskennan avulla selvitettiin ravitsemispalveluyksikön tuottamien lounastoimintojen kannattavuus. Aikaperusteisen toimintolaskennan toteuttamiseksi täytyi ennen laskennan toteuttamista tarkastaa ravitsemispalvelujen tuotannonohjausjärjestelmästä, että ruokaohjeet ja raaka-ainehinnat ovat oikein. Toimintoihin käytetty työaika arvioitiin ja eri tuoteryhmien menekin määrän selvittämiseksi henkilökunta täytti kahden viikon ajan menekin seuranta kaavakkeita. Laskennan vaatimien määrittelyjen jälkeen raaka-ainekustannukset jaettiin suoraan tuotteille ja yleiskustannukset ja palkat toimintojen ajankäytön mukaan tuotteille. Toteutetun kustannuslaskennan avulla saatiin selville eri lounastuotteiden aiheuttamat kustannukset. Kun tuotoista vähennettiin kustannukset, paljastui kunkin tuotteen voitto tai tappio.

Toteutetun toimintolaskennan tuloksina havaittiin, että organisaation ydintuotteet ovat merkittävimpiä ravitsemispalvelujen kannattavuuden kannalta. Toisen havainnon mukaan, jo pienelläkin asiakasmäärän lisäyksellä kaikkien lounastoimintojen kannattavuus kehittyi.

Yhteiskehittämällä osallistetaan henkilökuntaa

Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden sisäisen laskennan ja aikaperusteisen toimintolaskennan tulokset esiteltiin ravitsemispalveluiden henkilökunnalle. Kehittämistä jatkettiin yhteiskehittämiseen, jonka tarkoitus oli ideoida yhdessä henkilökunnan kanssa menetelmiä lounastoimintojen kannattavuuden kehittämiseksi.

Menetelmiä yhteiskehittämiseen on olemassa useita erilaisia. Aivoriihitekniikoissa on sekä avoimessa ryhmässä toteutettavia menetelmiä, että kirjallinen, hiljainen menetelmä, jolloin myös kokemattomat tai pidättyvämmät osallistujat saavat ideansa esitettyä. Avainasemassa on myönteisyys kehittämiseen ja ettei kenenkään ideoita arvostella. Ideoinnin on tarkoitus olla osallistujille mukava kokemus ja tuottaa ideoita mahdollisimman paljon. Kaikki kehitetyt ideat eivät ole käytökelpoisia, mutta useista ideoista on suurempi mahdollisuus löytää hyviä ideoita jatkokehittäväksi ja toimenpiteistettäväksi. Ideoinnissa on noudatettava sääntöjä, joita ovat ideoinnin hauskuus, tavanomaisesta ajattelusta pois pyrkiminen, omituisien ideoiden viljeleminen, negatiivisuuden kieltäminen ja kehitettyjen ideoiden jatkokehittäminen. (Harisalo 2011, 41–42, 75–78.)

Lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi, järjestettiin neljä ideointituokiota, 6–3–5-menetelmän sovelluksella, johon alkuperäisen sovelluksen kuuden henkilön sijaan osallistui neljä henkilöä. Osallistujat kirjoittivat kolme ideaa viiden minuutin aikana paperille, joka kierrätettiin seuraavalle ideoijalle. Ideointikierroksia jatkettiin, kunnes kaikki ideointilomakkeet olivat kiertäneet kaikilla ryhmään osallistuvilla. (Harisalo 2011, 96–97; Ojasalo ym. 2015, 161.) Kehittämissyöryhmien osallistujat olivat yhdessä ryhmässä Organisaatio X:n johtoryhmän jäseniä ja lopuissa ryhmissä ravitsemispalveluiden henkilökuntaa. Ideoinnissa hyödynnettiin aiemmista tutkimuksista koottua materiaalia, kuinka ravitsemispalvelujen kannattavuutta on aikaisemmin edistetty sekä ”kuinka voisimme”-tekniikkaa ”Kuinka voisimme”-kysymyksillä pyritään laajentamaan näkemystä alkuperäisen ongelman ratkaisemiseksi (Harisalo 2011, 64–65).

Ideointiryhmien antina eri ideoita keksittiin yhteensä 120 kappaletta. Seuraavaksi ideat lajiteltiin ja ravitsemispalveluiden henkilökunnalle järjestettiin koontikeskustelu, jossa ideat esiteltiin. Organisaation johdossa päätettiin, että toimenpiteistyksien tulee liittyä myynnin edistämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Ravitsemispalvelujen henkilökunnan koontikeskustelussa toimenpiteistettäväksi valittiin tarjousviikon järjestäminen, lounasajan porrastaminen, hinnan alentaminen viimeiseltä lounastunnilta, äitienpäivälounaan järjestäminen sekä osastojen välisen yhteistyön

kehittäminen. ”Miten”-kysymyksen välityksellä osallistujilta kysyttiin, myönteistä ilmapiiriä tavoitellen, kuinka ideoita voitaisiin toteuttaa käytännössä (Ojasalo ym. 2015, 159).

Ideat käytäntöön pienimuotoisilla toimenpiteistyksillä

PDSA-kehä on menetelmä jatkuvaan parantamiseen. Sen avulla voi kehittää toimintaa organisaation eri tasoilla (Moen 2009, 7–8). Plan eli suunnitteluvaiheessa toimenpiteille asetetaan tavoitteet, mittarit ja suunnitellaan, kuinka toteutus järjestetään. Do tarkoittaa toimenpiteiden toteutusta ja mittauksen suorittamista. Study vaiheessa tuloksia arvioidaan ja pohditaan syitä tuloksiin. Act tarkoittaa kehittämistä, jota toteutukset vaativat seuraavalla toimenpiteistyskierröksellä. Tässä vaiheessa voidaan tehdä päätös idean toimenpiteistyskeinojen lopettamisesta. (Torkkola 2015, 41–42.)

Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa toimenpiteistykset toteutettiin PDSA-kehän vaiheita noudattaen. Esimerkiksi viimeisen lounastunnin alennuksen toteuttamiseksi asetettiin tavoitteeksi saada lisää asiakkaita viimeiselle lounastunnille. Asiakkaille tiedotettiin useissa kanavissa kolmen viikon jaksosta, jolloin alennus oli voimassa. Tavoitteen saavuttamista mitattiin toteutuneilla asiakasmäärillä sekä myynnin määrällä. Analysointivaiheessa havaintoja ja mittauksia arvioitiin. Esimerkiksi viimeisen lounastunnin alennuksen mittaustuloksen perusteella havaittiin, että viimeisellä lounastunnilla asiakkaita on todella vähän. Asiakasmäärä ei lisääntynyt ja toteutuksen tulosten perusteella organisaatiossa päätettiin lyhentää jatkossa lounasaikaa.

Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa yhteiskehittämisen ideoiden ja toimenpiteistysten avulla ei kannattavuus edistynyt. Sisäisen laskennan ja toimintolaskentamallien sekä toimenpiteistyksestä saatujen havaintojen avulla saatiin tietoa tuotteiden ja toimintojen kannattavuudesta. Tämän tiedon avulla organisaatiossa voidaan tehdä perustellusti päätöksiä, joilla voi olla vaikutusta kannattavuuteen. Osaaminen kehittyi sisäiseen laskentaan ja toimintolaskentaan niin Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa kuin taloushallinnossa.

Kasvua asiakaslähtöisyydellä ja oikealla hinnoittelulla

Kannattavuuden hallitsemiseksi on palveluyksiköissä oltava tieto aiheuttamistaan kustannuksista ja tuotoista (Åback 2011, 82; Kangasoja 2013, 5; Vidqvist 2021, 43). Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen sisäisen laskennan kehittämisen, yhteiskehittämisen ja toimenpiteistysten myötä

osaaminen laskentaan, yhteiskehittämiseen ja toimenpiteistyksiä kohtaan, edistyi koko organisaatiossa. Tavoitetta ravitsemispalvelujen kannattavuuden edistymisestä ei saavutettu toimenpiteistyksien avulla. Kiinnostus ja motivaatio vaikuttaa kustannuksiin ja kannattavuuteen kehittyi tutkimuksen edetessä. Tämän osaamisen kehittymisen myötä tulevaisuudessa on hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaa kannattavammaksi.

Laskennan tuloksina vahvistettiin tieto ydintuotteiden merkityksestä kannattavuudelle. Toisena havaintona oli pienenkin asiakasmäärän myönteinen vaikutus yksittäisten lounastuotteiden kannattavuuteen. Kasvun ja kannattavuuden ylläpitämiseksi ravitsemispalveluyksiköissä, on jatkuvasti kehitettävä toimintoja ja tuotteita vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tähän yhteiskehittäminen on mainio tapa, henkilökunnan saadessa äänensä kuuluville. Myynnin edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden avulla ei ehkä saada kannattavuutta kehittymään nopeasti.

Toimintolaskennan avulla paljastetaan kannattamattomat toiminnot ja tuotteet. Kun kannattamattomat tuotteet tunnetaan, voidaan tehdä toimenpiteitä niiden kehittämiseksi tai päätöksiä kannattamattomista toiminnoista luopumiseksi. (Elshaer 2020, 1; Kangasoja 2013, 5, 84.) Toimintolaskennan avulla määritellään tuotteen kustannukset ja tuotteisiin lisätään sopiva kate, jotta hinnoittelu on oikein, toiminta kannattavaa ja kasvu mahdollista. Tuotteen hinnan on oltava asiakkaiden silmissä kilpailukykyinen. Ravitsemispalveluyksiköissä, kuten muussakaan liiketoiminnassa, ei kannattamattomia tuotteita tai toimintoja kannata ylläpitää. (Ikäheimo ym. 2019, 130

Lähteet

Elshaer, A. (2020). Analysis of Restaurants' Operations Using Time-Driven Activity-based Costing (TDABC): Case Study, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Saatavilla 4.9.2022 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1848745>

Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. uud. p. 8. Helsinki: Alma Talent Oy.

Issakainen, S. (2021). Ruokahävikin hallinta ravintola-alalla Case: Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintolatoiminta. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021061115719>

Kangasoja, E. (2013). Toimintolaskenta - väline ruokapalveluiden toiminnan tehostamiseen. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052710929_

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. (2003). Time-Driven Activity-Based Costing. Saatavilla 12.9.2022 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485443

Moen, R. (2009). Foundation and History of the PDSA Cycle. Saatavilla 26.3.2023 https://deming.org/wp-content/uploads/2020/06/PDSA_History_Ron_Moen.pdf

Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille. p.3. Helsinki: Alma.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. p. 3–4. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Vidqvist, K. (2021). Tehostetun palveluasumisen ateriapäivän kustannuslaskenta toimintolaskennan avulla. YAMK-opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104215338>

Åback, E. (2011). Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105168148>

3.4 Developing a Digital Marketing Plan for the Kajaani University of Applied Sciences Master School

Gusai, Bhoomika, Student Master's Degree in Global Business Management, Kajaani University of Applied Science

Huusko, Perttu, Head of Global Business Management, Lic. (Business), Master School, Kajaani University of Applied Sciences

Abstract

Digital marketing plays a vital role in ensuring the success of educational institutions in today's competitive marketplace. This thesis, commissioned by the Master School of Kajaani University of Applied Sciences, aims to develop a comprehensive and actionable marketing plan that focuses on enhancing the digital presence of the institution.

The theoretical part of the thesis explores various aspects of digital marketing, including its components, tools, planning process, and the utilization of the RACE model framework. The deductive approach was chosen to guide the research process. Primary data was collected through Webropol surveys, distributed to 162 international students at the Master School. The response rate was 21.60%, resulting in 35 responses. Additionally, secondary data was obtained from the marketing team of the Master School.

Mixed methods were employed for data analysis, involving quantitative methods for analyzing survey data, and qualitative methods for the secondary data. To develop a comprehensive marketing plan that addresses the key findings from the data analysis, the RACE model framework was utilized. The model has four stages: Reach, Act, Covert, and Engage, and each stage focuses on a different phase of the consumer journey.

By implementing the marketing plan derived from this research, the Master School of Kajaani University of Applied Sciences aims to strengthen its digital presence, enhance engagement with its target audience, and ultimately achieve its marketing objectives. This thesis provides valuable insights and practical recommendations for educational institutions seeking to enhance their digital marketing efforts and navigate the competitive landscape successfully.

Introduction

Digital marketing has become increasingly important for higher education institutions, particularly due to the COVID-19 pandemic. Institutions have had to shift to online platforms, making digital marketing crucial for engaging and attracting prospective and current students (Vicente-Ramos & Cano-Torres, 2022). By leveraging digital marketing tools, universities can better understand their target audience and develop strategies tailored to their needs and preferences.

This thesis focuses on developing an effective digital marketing strategy specifically for the Master School at Kajaani University of Applied Sciences (KAMK). It aims to create a comprehensive marketing plan that enhances the Master School's digital presence, strengthens engagement with the target audience, and achieves the institution's marketing goals.

KAMK is a multidisciplinary institution located in Kajaani, Finland, offering a wide range of master's degree programs in various fields. With a commitment to applied research and learning, KAMK strives to be a global leader in its domain. The Master School at KAMK provides master's degree programs in business, engineering, and sports. It aims to deliver a high-quality education that combines theoretical knowledge with practical skills, preparing graduates to excel in their respective fields.

The thesis addresses three research questions, with the main question focusing on identifying a suitable marketing plan for KAMK Master School. The sub-questions explore digital marketing and the marketing mix, as well as defining the planning process for a digital marketing plan.

The objectives of the thesis include understanding how applicants are reached and what motivates them to apply to KAMK, researching and analyzing digital marketing through the marketing mix, exploring the planning process for marketing, and creating a tailored marketing strategy for the Master School based on the preferences of the target audience.

The research strategy employed in this thesis is a case study approach, allowing for a detailed analysis of the marketing plan's implementation within the real-life context of KAMK Master School. An inductive approach is used to collect data on the target audience's preferences and behaviors, enabling the identification of emerging patterns and trends.

Primary data is gathered through a survey questionnaire distributed to current and former students of KAMK, while secondary data on current marketing practices is obtained from KAMK's marketing department. The data analysis employs a mixed methods approach.

Based on the findings, a customized marketing plan will be developed for the commissioning entity. The plan will be guided by the theoretical framework of the RACE model, which incorporates strategies for the four essential phases of the buyer journey- Reach, Act, Convert, and Engage (Chaffey, 2019). Implementing this research-derived marketing plan holds the potential for KAMK's Master School to strengthen its digital presence, enhance engagement with the target audience, and achieve its marketing objectives.

Theoretical Foundation – Digital Marketing

Digital marketing, also known as online marketing, plays a crucial role in promoting products, services, or brands using diverse digital platforms such as websites, social media, email, and mobile applications (Kotler et al., 2013). As society embraces the digital age, establishing a robust online presence has become an essential ingredient for business success (Brown, 2017).

Digital marketers leverage technological tools to deliver and assess the impact of advertising messages across the client lifecycle. Digital marketing encompasses a broad range of online advertising methods, including search engine optimization (SEO), social media marketing, email marketing, content marketing, and mobile marketing. Evaluating the effectiveness of these strategies through diverse analytics tools and metrics allows marketers to gain valuable insights and make data-driven decisions to enhance their marketing efforts.

To effectively connect with existing clients and potential customers, it is essential to develop a comprehensive online marketing plan that utilizes various digital platforms (Mehralian & Khazaei, 2022). These platforms include social media networks, pay-per-click advertising, search engine optimization, and content marketing, which help businesses establish credibility, engage their current client base, and attract new customers. The primary goal of online advertising is to increase conversions from customers, and businesses can choose to leverage multiple channels or focus on specific ones based on their strategy and objectives.

Digital advertising has provided businesses with diverse channels to engage with their target audience, including social media platforms and SMS messaging. Online marketing is affordable, making it an appealing choice for organizations of all sizes. In the current digital era, businesses employ a wide range of strategies and tools to connect with customers and establish their unique brand identities. Advertising has undergone a significant transformation with the advent of the

internet, enabling businesses to differentiate themselves and leave a lasting impression as distinctive and memorable brands.

Digital Marketing Planning

Digital marketing planning is essential for businesses to effectively reach their target audience and promote their products or services through digital channels. It involves developing strategies, setting goals, and outlining budgets and timelines. By creating a well-crafted digital marketing plan, organizations can achieve greater cohesion and better business outcomes (Lies, 2019; Mikošič et al., 2019).

The digital marketing process typically involves five steps: research, create, promote, analyze, and optimize. In the research phase, companies gather important information about their target customers, products, competitors, and online marketing possibilities. During the promotion, businesses utilize various online mediums to raise awareness of their digital identity. In the analysis phase, key metrics are evaluated to assess performance and identify areas for improvement. Finally, in the optimization phase, adjustments are made based on research and findings to enhance the company's online presence and advertising strategies (Chaffey, 2019).

A well-designed digital marketing plan can lead to increased revenue, improved brand recognition, and enhanced customer engagement. Therefore, businesses should invest time and effort into planning, executing, and optimizing their digital marketing initiatives to thrive in the digital era.

Race Model Framework

The development of the plan in this thesis is guided by the RACE model, which was developed by Dave Chaffey, a renowned digital marketing strategist, author, and co-founder of Smart Insights. The RACE model serves as a valuable framework for digital marketing planning and execution. It comprises four phases: Reach, Act, Convert, and Engage, all aimed at converting prospects into loyal customers. The model emphasizes the importance of setting clear goals and identifying key performance indicators to drive successful promotional campaigns.

The first phase, Reach, focuses on increasing brand awareness and attracting potential customers through various channels like social media and email marketing. The Act phase involves engaging

customers with valuable content to establish the brand as a thought leader and foster trust. The Convert phase aims to turn potential customers into actual customers through personalized emails, retargeted ads, and special offers. The Engage phase focuses on building long-term relationships with customers through loyalty programs, referral schemes, and social media engagement.

By implementing the RACE model, businesses can effectively execute their digital marketing campaigns, attract new customers, and drive revenue growth. The success of these activities can be measured using metrics like website traffic, conversion rates, and customer satisfaction.

Conclusion

The research problem in this thesis was addressed through the development of a comprehensive marketing plan based on the RACE model. The main research question was answered by creating a digital marketing plan that covers the stages of the customer journey: Reach, Act, Convert, and Engage. The objectives of the study, which focused on understanding how applicants are reached and what motivates them to apply, were achieved through survey questionnaires and data analysis.

The RACE model, consisting of the Reach, Act, Convert, and Engage stages, was utilized to develop the marketing plan. This model provided a methodology for targeting the right audience, engaging them through various digital marketing channels, and converting their interest into applications and enrollments.

The marketing plan aimed to increase awareness of the university's programs, attract and retain more students, and enhance its overall reputation. By adopting a comprehensive digital marketing strategy, the university could effectively engage with the target audience and achieve its marketing objectives. The plan also recommended conducting a website audit and performing a SWOT analysis to further improve and optimize the university's digital and social media marketing efforts. By implementing the suggested recommendations and continuously evaluating and adjusting the strategy, the university could strengthen its position in attracting international students and achieving its marketing goals.

It is important to note that the survey response rate was relatively low, limiting the generalizability of the research findings. Additionally, the KAMK marketing team was not actively involved in

the plan's development, allowing flexibility for modifications based on internal objectives and resources.

By considering these factors and adapting the plan, KAMK can ensure that the final marketing strategy effectively meets the needs and preferences of its target audience while leveraging its internal resources and aligning with its overall goals.

Results

This study aimed to examine the preferences and behaviors of students regarding digital marketing practices. The analysis of the collected data revealed several significant findings.

Firstly, the data indicated that program cost was the most crucial factor for international students when deciding to apply for a degree at KAMK Master School. A total of 62.9% of the respondents selected program cost as their primary consideration. This highlights the importance of affordability in attracting prospective students.

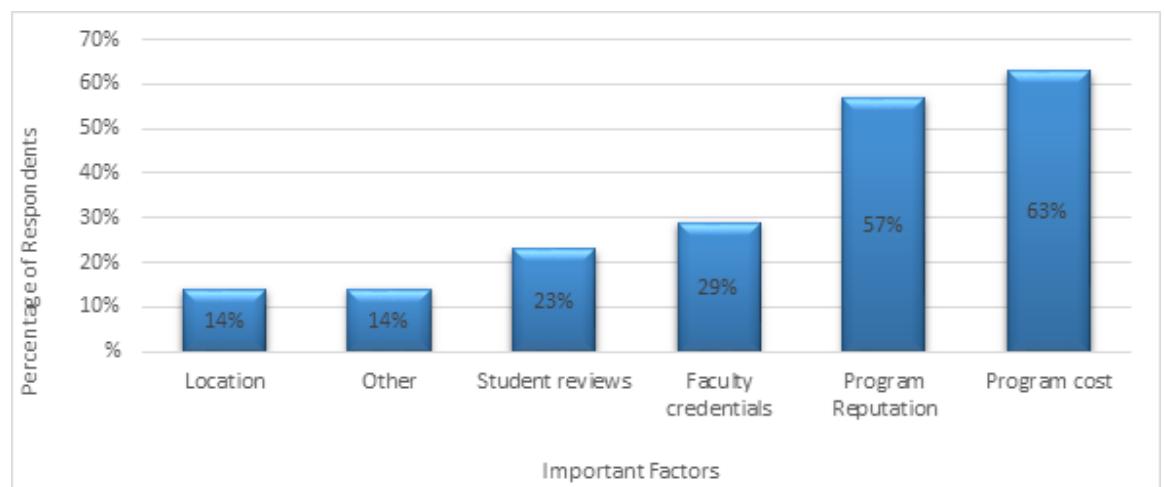


Figure 1. Important Factors when Choosing KAMK Master School

Furthermore, the study found that the majority of respondents initiated their search for a degree program during the months of July to September. In contrast, KAMK Master School typically runs its campaigns between October and January. This misalignment suggests a potential opportunity for KAMK to adjust its campaign timing to coincide with when students are actively seeking information.

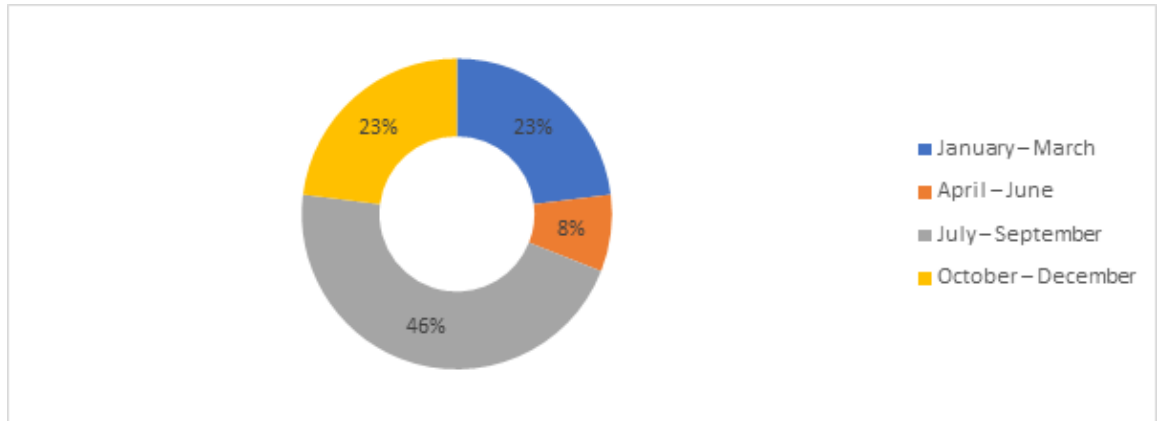


Figure 2. Information Seeking Time

In terms of digital marketing channels, the results indicated that social media platforms such as Facebook, LinkedIn, and Instagram were the preferred channels for international students. However, it was noteworthy that only 17% of respondents found KAMK through social media. This finding underscores the need for KAMK to enhance its presence on these platforms and attract global students by sharing engaging and informative content.

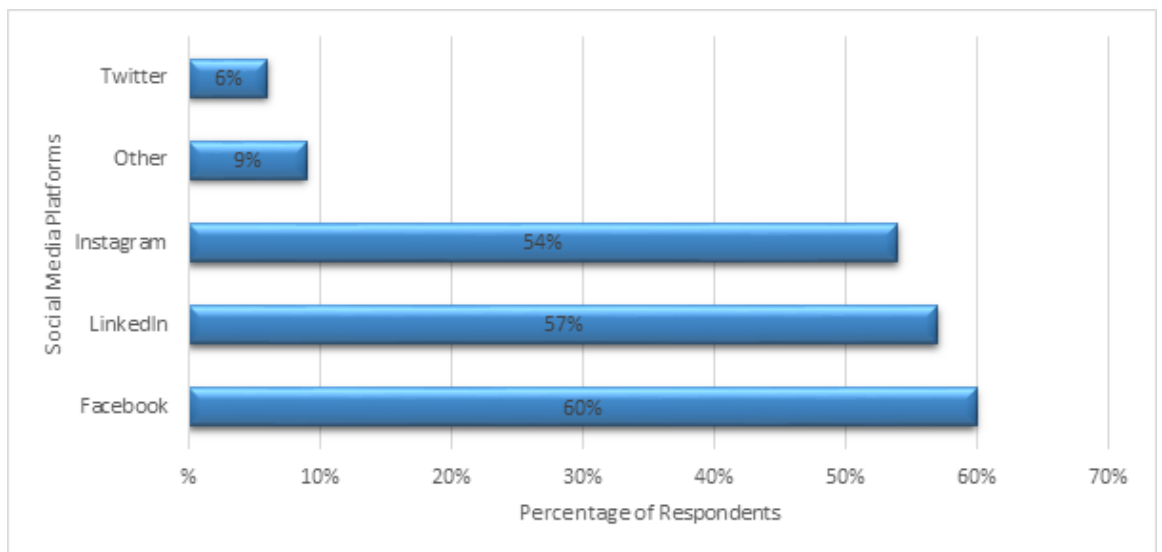


Figure 3. Primarily Used Social Networks

Lastly, the responses from the survey highlighted several influential factors that contributed to students' decision to choose KAMK over other universities. These factors included the university's reputation, program flexibility, the opportunity for remote study, and the cost and affordability of tuition fees. Addressing these aspects in the marketing strategy can further enhance KAMK's appeal to prospective students.

Overall, the results of this study shed light on the key considerations and preferences of students regarding digital marketing practices. The findings emphasize the significance of program cost, the timing of promotional campaigns, the use of social media platforms, and the influential factors that contribute to students' decision-making process. These insights can guide KAMK in refining its marketing strategies and better aligning them with the needs and preferences of prospective international students.

Outcome

By utilizing the RACE model, a comprehensive digital marketing plan was developed to address the marketing goals of KAMK Master School. The plan encompasses four crucial phases: Reach, Act, Convert, and Engage, each targeting specific stages of the customer journey.

The primary objective of the Reach phase is to generate awareness and attract new customers. Through diverse channels like social media, search engine optimization, and advertising, KAMK aims to establish a robust online presence. Platforms such as Facebook, Instagram, and LinkedIn will be leveraged to engage potential students with captivating content.

Moving into the Act phase, the focus shifts to driving traffic to the KAMK master's school website and converting visitors into leads. Content marketing, email campaigns, and retargeting ads will play key roles in capturing the interest of qualified leads and guiding them further along the marketing funnel.

The Convert phase emphasizes the conversion of leads into prospective customers by providing relevant information and encouraging them to take action. Optimization of landing pages, strategic retargeting ads, and compelling calls-to-action will be implemented. By offering personalized and tailored content, KAMK can significantly enhance the conversion rate and turn leads into paying customers.

Finally, in the Engage phase, the goal is to build enduring relationships with customers, fostering their satisfaction and loyalty. Social media engagement, exceptional customer service, loyalty programs, and effective utilization of customer relationship management (CRM) tools will be employed. This approach will enable KAMK to nurture existing customer relationships, increase retention rates, and transform satisfied customers into enthusiastic brand advocates who actively refer new students.

In summary, the digital marketing strategy formulated for KAMK master's school encompasses various tactics aimed at improving visibility, acquiring qualified leads, converting them into paying customers and fostering long-term relationships. By deploying a range of digital marketing methods and tools, KAMK can establish a strong online presence, attract and retain students, and ultimately enhance its income and profitability.

Recommendations

Based on the theoretical framework and research findings, several recommendations are proposed to enhance the marketing strategy of KAMK Master School. Firstly, the school should emphasize the affordability of its programs, as the cost was found to be a crucial factor for international students. Targeted ad campaigns highlighting competitive pricing can be effective in attracting potential applicants.

Collaborating with student influencers who have a strong presence on YouTube and social media is recommended. This partnership can leverage their networks and increase brand awareness among their followers. Active social media engagement, particularly on platforms like Facebook and Instagram, is essential for connecting with prospective students and showcasing the school's culture and values.

To continuously improve the marketing strategy, the school should focus on content marketing by creating engaging blog posts and videos. Enhancing website user experience, particularly on mobile devices, and implementing clear calls-to-action can also contribute to better conversion rates.

Furthermore, conducting regular audits and assessments of marketing activities can help identify areas where resources may be underutilized or misallocated. This includes reviewing the efficiency of advertising campaigns, evaluating the effectiveness of content marketing efforts, and assessing the performance of different marketing platforms. By identifying any inefficiencies or areas for improvement, KAMK can reallocate resources to initiatives that are delivering the best results.

Email marketing is suggested as an effective tool for engaging with prospective and current students, offering a high return on investment. Utilizing analytics tools to track and measure the success of digital marketing efforts is vital for ongoing optimization.

By implementing these recommendations, KAMK Master School can enhance its digital marketing efforts, and increase visibility, engagement, and conversion rates, ultimately leading to higher enrollment and overall success.

References

Brown, J. (2017). *Digital marketing: A practical approach*. Routledge.

Chaffey, D. (2019). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge.

Chaffey, D. (2022). RACE: A practical framework to improve your digital marketing. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2021). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing (7th ed.)*. Routledge.

Kajaani University of Applied Sciences. (n.d.). About KAMK. Retrieved from <https://www.kamk.fi/en/about-kamk>

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2013). *Marketing management (14th ed.)*. Pearson.

Lies, J. (2019). Marketing intelligence and big data: Digital marketing techniques on their way to becoming social engineering techniques in marketing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 28.

Mehralian, M.M. and Khazaee, P., 2022, August. Investigating the Interrelationships between Digital Marketing and Marketing Intelligence and Their Effect on Business Strategy. In 16th International Conference on Management and Marketing Intelligence, Economics and Finance (2022).

Miklošík, A., Kuchta, M., Evans, N., & Zak, S. (2019). Towards the Adoption of Machine Learning-Based Analytical Tools in Digital Marketing. *IEEE Access*, 7, 85705-85718.

Vicente-Ramos, W.E., & Cano-Torres, L.M. (2022). The effect of digital marketing on the management of relationships with university students in times of Covid-19. *International Journal of Data and Network Science*, 6, 59–66.

3.5 Urheiluseuran strategiatyö vastaamassa toimintaympäristön muutoksiin

Säkkinen, Kati, Liikunnanohjaaja (YAMK), Valmennuspäällikkö, Kajaani Gymnastics ry
Huusko, Perttu, KTL, Master School vastuuyliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Seurat ovat merkittävä osa suomalaista liikuntakulttuuria harrasteliikunnan, kilpa- ja huippu-urheilun sekä vapaaehtoistoiminnan järjestäjinä. Seuratoiminta on ammattimaistunut ja yhä enemmän voittoa tavoittelemattomassa yhdistystoiminnassa hyödynnetään yksityisen palvelutuotannon keinoja. Ammattimaistumisen myötä seurat tarvitsevat osaamista johtamiseen ja toiminnan organisoimiseen. Viime vuosien akuutit kriisit ovat muuttaneet seuratoiminnan toimintaympäristöä, ja epävarmuus tulevasta on haastanut lisäämään strategista ajattelua toimintaan. Seurojen strategiatyö on koettu haastavaksi ja usein se ei ole aidosti toimintaa ohjaava työkalu. Missionsa eli perustehtävänsä toteuttamiseksi myös voittoa tavoittelemattomat yhdistykset tarvitsevat strategiaa.

Artikkeli perustuu Kajaanin ammattikorkeakoulun Master Schoolissa tehtyyn YAMK-opinnäytetyöhön ”Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa”, jossa kehitettiin kainuulaisen urheiluseuran, Kajaani Gymnastics ry:n strategiaa vastaamaan havaittuun muuttuneeseen toimintaympäristöön. Artikkelissa kuvataan teorian ja tutkimusten avulla urheiluseurojen muuttunutta toimintaympäristöä ja strategian merkitystä. Artikkelissa esitellään opinnäytetyössä toteutettu strategiaproessin läpivienti ja kuinka se käytännössä toteutettiin pehmeän systeemi-analyysin metodologiaa, sekä erilaisia strategisia työkaluja ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Toimintaympäristön analyysissä tuodaan esille opinnäytetyön toimeksiantajaseurassa havaittuja toimintaympäristöön vaikuttavia muutostekijöitä. Artikkelin tavoitteena on herättää ajatuksia urheiluseurojen muuttuneeseen toimintaympäristöön, niiden strategian merkitykseen ja strategiseen johtamiseen.

Johdanto

Artikkelin tarkoituksena on kuvata urheiluseuran strategiatyön erityispiirteitä ja sen merkitystä voittoa tavoittelemattoman organisaation näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on herättää ajatuksia urheiluseurojen muuttuneeseen toimintaympäristöön sekä niiden strategian merkitykseen ja strategiseen johtamiseen, tuoden keinoja esille opinnäytetyössä käytettyjen metodologian,

strategiatyökalujen ja kehittämismenetelmien sovellutuksella urheiluseuran strategiaprosessissa. Artikkelissa käsitellään urheiluseuratoiminnan muuttunutta toimintaympäristöä, vallitsevia megatrendejä, strategiaprosessia, strategista johtamista ja pehmeän systeemanalyysin metodologian hyödynnettävyyttä strategiatyössä.

Artikkelissa käsitellään aihetta peilaten kainuulaiseen urheiluseuraan, Kajaani Gymnastics ry:lle YAMK-opinnäytetyönä toteutettua strategian kehittämistyötä, jonka aiheena oli kehittää strategia vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja vahvistaa toiminnan laajuuden kasvupotentiaalin hyödyntäminen tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa organisaation nykytila ja toimintaympäristö, sen vahvuudet, haasteet ja resurssit sekä kehittää niitä pehmeän systeemanalyysin metodologian avulla strategiaprosessissa yhteistyössä seuran hallituksen ja henkilöstön kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli johdonmukaistaa organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen yhtenäistä linjaa, tavoitteita ja päämääriä strategiaprosessin avulla.

Seurojen toimintaympäristön muutos

Vapaaehtois- ja seuratoiminnan toimintaympäristö on muuttunut. Se vaikuttaa monella tavalla tämän päivän toimintaan sekä tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun. LIITU-tutkimuksen mukaan suomalaisista lapsista ja nuorista 80 % harrastaa liikunta- ja urheiluseurassa jossain vaiheessa lapsuuden ja nuoruusvaiheen aikana. (Lehtonen, Oja & Hakamäki 2022, 40.) Seurat ovat tärkeä osa suomalaista liikuntakulttuuria ja merkitys niin harrasteliikuttamisen, kuin kilpa- ja huippu-urheilun näkökulmasta on suuri. Seurat vapaaehtoistoiminnan järjestäjinä ovat merkittävä yhteisöllisyyden ja kansalaistoiminnan lähde. Vapaaehtoistoiminnan pohjalle luotu järjestelmä on ainutlaatuinen. (Koski & Mäenpää 2018, 11–12.) Keskustelu vapaaehtoistyön tulevaisuudesta ja roolista on noussut pinnalle seuratoiminnan ammattimaistumisen myötä (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 44). Ammattimaistumisen eteneminen seurojen johtamisessa ja organisoimisessa ovat luoneet lisätarpeen toimijoiden osaamisen kehittämiseksi (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 64).

Koski & Mäenpää (2018) ovat tutkineet suomalaisien liikunta- ja urheiluseurojen muutoksia 30 vuoden ajalta, vuosilta 1986–2016, jonka tuloksina keskeisimmiksi trendeiksi muutosvoimissa ovat nousseet ammattimaistuminen, kustannustason nousu, moninaistuminen ja eriytyminen. Kulutuskulttuuri on yleistynyt, eli toimintaa tuottavan jäsenyyden sijasta ihmiset asemoivat itsensä kuluttajiksi, vaatien yhä laadukkaampia palveluita. Tähän urheiluseurat ovat osallistuneet

ottamalla julkisen palvelutuotannon tehtäviä. (Aarresola 2020, 4.) Yksityisen palvelusektorin palvelutuotannon kasvun vauhdittuminen 1990-luvulta on muuttanut seurojen toiminnan järjestämisperiaatteita. Se on myös ajanut niitä hyödyntämään asiantuntijapalveluita ja yksityisiä liikuntapaikkoja toiminnan kehittämisessä. Liikuntatarjonnan ja asiakaslähtöisemmän palvelutuotannon lisääntyminen seuratoiminnassa on tulosta kilpailusta harrastajien saamiseksi. Palkattu henkilöstö ja yhä koulutetumpi luottamushenkilöstö ovat tuoneet käytänteitä ja osaamista muilta toimialoilta seurajohtamiseen. (Koski & Mäenpää, 2018, 103.) Yhdistystoiminnassa linjanveto yritystoiminnan välillä herättää keskustelua, milloin toiminta on jo liiketoimintaa, ja missä tilanteessa se kuuluisi yritysverotukseen. Toimintaedellytykset ja rahoituslähteet sosiaalisten yritysten muuttuneessa lainsäädännössä luovat epävarmuutta. (Hyyryläinen & Viinamäki 2017, 99–100.)

Yhteiskunnassa on menossa niin sanottuja viljejä kortteja eli postnormaalin ajan vakavia akuutteja kriisejä, jolloin ajattelu tulevaisuudesta keskittyy ainoastaan nykyhetken arkeen ja siinä selviytymiseen. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on merkittävää, ymmärtäen jännitteitä ja riippuvuussuhteita eri ilmiöiden kesken. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa ihmisten arkeen. (Sitra 2023.) Koronapandemia asetti seuratoiminnan kriisiin ja muutoksien eteen, etenkin hybridisaation ja ammattimaistumisen näkökulmasta. Olosuhdehankkeet, kuten yksityiset tilat ja palkattu henkilöstö toivat taloudellisia riskejä. Koronapandemia on haastanut seuroja miettimään toimintaperiaatteitaan ja asemaansa tulevaisuudessa, kun kansalaistoiminnot rakenteistuvat uudella tavalla. (Itkonen, Aarresola & Huhtanen 2020, 12–13.)

Strategian merkitys ja erityispiirteet urheiluseurassa

Epävarmuus on lisääntynyt voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ympäristössä, joka nostaa niiden tarvetta lisätä strategista ajattelua toiminnassaan (Bryson 2018, 29). Toimintaympäristön tunnistaminen, trendit ja muutostarpeet on huomioitava strategiaprosessissa (Mitronen & Raikaslehto 2019, 246–250). Muuttuva maailma eli organisaation toimintaympäristö on lähtökohta strategialle. Strategia on perustavanlaatuisen päätösten ja toimien muokkaamisen kurinalainen ja harkitseva lähestymistapa, joka muokkaa ja ohjaa organisaatiota toiminnassaan ja valinnoissaan, miksi ja mitä se tekee (Bryson 2018, 33). Strategian määrittely on ollut yleishyödyllisissä yhdistyksissä haastava tehtävä ja strategiat ovat lista toimenpiteitä, aloitteita ja ohjelmia ilman strategisia tavoitteita, jolloin unohdetaan todelliset valinnat tehtävien ja tekemättä jätettävien asioiden suhteen (Kaplan & Norton 2002, 144). Toiminnot jäävät helposti pyörimään lyhyen aikavälin korjauksina, kun jäädään luomaan uusia malleja nykyisen toiminnan edistämiseksi, jolloin

pitkän aikavälin kehittyminen tasapainoisesti jää huomiotta (Mitronen & Raikaslehto 2019, 246–247). Jotta johtamiselle ja esihenkilötyölle on edellytykset organisaatiossa, on sillä järkevää luoda strategia. Oman aseman osaava tarkastelu on keskiössä parempien valintojen suhteen, ja niiden tehokkaaseen käytäntöön viemiseen. (Vuorinen 2013, 16.)

Strategiatyö kolmannen sektorin eli voittoa tavoittelemattomien järjestöjen toiminnassa perustuu Brysonin (2018) mukaan kahteen alueeseen. Jotta nämä organisaatiot voivat täyttää perustehtävänsä eli missionsa ja luoda toiminnalleen arvoa, tarvitsevat ne tätä varten strategiaa ja niiden johtajat työkaluja siihen. Strategia on kolmannen sektorin organisaation keino vastata muutuvaan toimintaympäristöön, jonka avulla se pystyy luomaan päätöksilleen pitävän ja johdonmukaisen perustan. Näiden organisaatioiden tulee pystyä rakentamaan kapasiteettia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi organisaation menestymiseksi johtajat tarvitsevat työkaluja haasteiden ratkaisemiseksi, kun kohdataan suurempia kehittämisen kohteita, jolloin tarvitaan lisäksi rakenteellisten prosessien ja toimintamallien tukea. Luotettavat prosessit luovat yhteisen perustan toiminnalle ja hyvin tehty strateginen suunnittelu oikeilla työkaluilla ja analyyseilla auttaa johtajia ratkaisemaan suurimpiakin ongelmia, joita organisaatiossa kohdataan. (Bryson 2018, 18.) Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa onnistumista mitataan tavoitteiden täyttymisenä ja strategialla pyritään näiden saavuttamiseen (Vuorinen 2013, 15).

Vaikka strategiaan liittyy vahvasti kilpailu, myös ei-kilpailutilanteessa olevat organisaatiot, kuten voittoa tavoittelematon yhdistys tarvitsee strategiaa toimivan organisaation perustaksi. Tulee myös miettiä, eikö tällaisella organisaatiolla ole kilpailua vai eikö sitä tunnisteta oikealla tavalla. Tämä on usein virhearvio. Kilpailua tulee tarkastella pidemmälle tulevaisuuteen ja tarpeiden näkökulmasta. Vaikka selkeää kilpailuasetelmaa ei löydy, jokaisella organisaatiolla on missio eli ne ovat olemassa jotakin perustehtävää varten, ja ne pyrkivät sen kautta käyttämään toimintaansa tiettyjä resursseja muuttuvassa maailmassa, tyydyttääkseen joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Vaikka selkeää kilpailua löydetä, ei se kuitenkaan tee strategiatyötä turhaksi, muuttaa ainoastaan sen sisältöä ja luonnetta. (Kamensky 2010, 16–17.)

Ferkins & Shilbury (2015) ovat tutkimuksessaan laatineet voittoa tavoittelemattomien järjestöjen, keskittyen urheilujärjestöihin, hallituksen strategiselle tasapainolle teoreettisen mallin kokoamalla aiheen aikaisempia tutkimuksia yhteen. Malliin koottiin kuusi vaikutustekijää, jotka vaikuttavat strategiseen tasapainoon: panosten lisääminen, operatiivisen toiminnan tiedon lisääminen hallitukselle, yhteisön osallistuminen, valvonnan ja ohjauksen ylläpitäminen sekä yhteisjohtaminen strategiatyössä ja sen toimeenpanossa. Panoksilla tarkoitettiin hallitusjäsenten osaamisen ja

halun käyttämistä vapaaehtoisorganisaatiossa sen hyväksi. Winand ym. (2014) ovat eri tutkimuksista koostetussa mallissaan tuloksellisuuden tekijöistä urheilun vapaaehtoisorganisaatiossa tarkoittaneet panoksella jäsenmäärää, toiminnan toteuttajia ja henkilöstöä, vapaaehtoisia, fyysisiä olosuhteita sekä talousresurssien hankkimista laajasti ja monipuolisesti. Toiminnan tieto on tärkeä vaikutustekijä strategisessa tasapainossa, sillä toiminnasta saatua tietoa tarvitaan päätöksenteon tukena. Yhteisön osallistuminen urheiluseurassa tarkoittaa jäsenistöä, kumppaneita ja muita vaikuttavia toimijoita, joiden rooli osallistumisella on yhdistää ympäristö hallituksen työskentelyyn. Strategian laatiminen on hallituksen tehtävä, mutta sen toteutumista täytyy myös seurata ja arvioida, eli valvonnalla ja ohjauksella tarkoitetaan strategian toimimista seurantatyökaluna ja toiminnan resurssina. Palkattujen ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistoiminnallisessa organisaatiossa tarvitaan yhteisjohtamista ja strategian luomista sen kautta, jolloin se tukee hallitus työskentelyä ja ammattilaisten rooleja toimien yhdessä. Tämä pätee myös strategian implementoinnin onnistumisen varmistajana, jotta strategisista linjoista on mahdollista pitää kiinni. (Ferkins & Shilbury 2015, 489–500; Aarresola 2020, 32–34.)

Esimerkki urheiluseuran strategiaprosessin läpiviennistä

YAMK-opinnäytetyönä toteutettu strategiatyö yhdisti tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja strategiaprosessin elementit yhteen. Metodologiaksi valikoitui pehmeän systeemanalyysi (Soft Systems Methodology SSM), joka on tulevaisuuden tutkimuksessa käytetty menetelmä. Pehmeässä systeemimetodologiassa organisaatio on ymmärretty vuorovaikutuksellisenä ja toiminnallisenä kokonaisuutena, jossa muutos vaikuttaa sen omaan hallintointiin, tiedonkulkuun ja toimintoihin, sekä sisäisiin järjestelmiin ja ulkoiseen toimintaympäristöön. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 171.) Pehmeä systeemanalyysi pitää sisällään nykytilan, tulevaisuusmallin luomisen ja kehitysohjelman laatimisen tavoiteltavan tilan saavuttamiseksi hallitun muutoksen prosessina. Se sopii organisaation ajautuessa hallitsemattomaan tilanteeseen, esimerkiksi uuden informaation tai ympäristössä tapahtuvan nopean muutoksen vuoksi, joka tässä opinnäytetyössä tarkoitti havaittua toimintaympäristön muutosta ja siihen reagoimista urheiluseuran toiminnassa. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 172–181.) Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuuden tutkimuksessa kulkee kahdessa eri kentässä, reaali maailmassa ja systeemiajattelussa, jossa kierrossa siirrytään ja palataan takaisin kentästä toiseen (Anttila, 2006, 437). Kentät jaetaan seitsemään eri vaiheeseen, jotka kulkevat nykyhetken, tulevaisuuden, systeemisen tulevaisuusajattelun ja todellisuuden eri puolilla. (Mannermaa, 1992, 259–272.)

Opinnäytetyö eteni metodologian mukaisesti vaiheissa 1.–7., joihin sovellettiin monipuolisesti vaiheen kehittämiskysymysten selvittämiseen soveltuvia strategisia työkaluja ja kehittämismenetelmiä. Vaiheessa 1. kuvattiin systeemin strukturoimaton todellisuus, eli jäsentymätön ongelma määriteltiin organisaation nykyiseen strategiaan ja toiminnan analysointiin perustaen. Todettiin, että nykyinen strategia ei toimi systemaattisesti toimintaa ohjaavana työkaluna. Toiminnot ja resurssit ohjautuvat irrallisesti moneen eri rakenteeseen, eivätkä ne toimi riittävän tehokkaasti hyödyntämään organisaation osaamista ja kasvun potentiaalia. Strateginen johtaminen tarvitsee systemaattisuutta. Vaiheessa 2. siirryttiin systeemin todelliseen ilmaisuun, eli nykytilan analyysiin. Nykytilasta oli tavoitteena luoda käsitys keräämällä tietoa mahdollisimman monelta henkilöltä, jotka kuuluvat siihen. Tiedonkeruun jälkeen oli mahdollista muodostaa näkökulmia nykytilan analyysia varten. Nykytilan analyysin pohjalta voidaan luoda relevantti systeemi tulevaisuusanalyysia varten, eli löytää tapahtumaketjuja ja valintoja nykytilanteen muuttamiseksi. (Mannermaa, 1992, 261–263.) Vaiheessa 2. järjestettiin fokusryhmäkeskustelu seuran hallituksen ja työntekijöiden kesken, jossa tehtiin nykytilan toimintaympäristön analyysi hyödyntämällä strategisista analyysityökaluista makrotason ympäristön PESTEL-analyysia, sisäisen eli mikrotason ympäristön analyysityökalu VRIO-mallia, sekä synteesianalyysityökaluna Kamenskyn (2010, 200) ydinosaamispuuta.

PESTEL-analyysissa odotetusti sosiaaliset muutosvoimat hallitsivat ja esille nousi vapaa-ajan muuttunut käyttö, sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan, odotukset ja vaatimukset urheiluseuran toimintaa kohtaan palvelutoimintana, ammattimaistumisen piirteet, erityisryhmien ja mielenterveydellisten ongelmien lisääntyminen tulevaisuudessa, uuden sukupolven erityishuomiot valmennustyössä, väestörakenteen muutos sekä muuttoliikkeen lisääntyminen ja syntyvyyden väheneminen, joka vaikuttaa suoraan lasten ja nuorten harrastustoiminnan osallistujamäärän vähenemiseen ikäluokkien pienenemisenä tulevina vuosina. Poliittisia muutosvoimia olivat kaupunkien ja kuntien strategioiden toteutus urheilun ja liikunnan toteuttamisen suhteen, joka näkyy ekonomisena muutosvoimana seurojen tukien ja avustusten vähentyessä tulevaisuudessa. Ekologinen muutosvoima oli vastuullisuus, jonka suhteen nykyiset sukupolvet ovat valveutuneita ja vaativat sitä myös seuroilta huomioitavana asiana. Vastuullisuus seuratoiminnassa tarkoittaa myös turvallista toimintaympäristöä. Digitalisaatio oli yksi teknologinen muutosvoima.

VRIO-mallin analyysissa henkilöresursseista niin päätoimisten työntekijöiden, kuin vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta todettiin henkilöresurssien vähyys. Korkea osaaminen ja motivaatio nähtiin organisaation menestystekijöinä. Maineen ja organisaatiokulttuurin osalta vahvuutena

olivat laadukkaat prosessit, jotka ovat olleet kehitystyön avulla keino vähentää harrastajien vaihtuvuutta seurassa ja lisänneet pysyvyyttä toiminnassa. Henkilöresurssina osaamisen näkökulmasta nostettiin moniammatillisuus ja työelämässä asiantuntijatehtävissä toimivat hallituksen jäsenet, jotka tuovat monialaista osaamista organisaatioon. Toiminnassa mukana olevat aktiiviset osajat koettiin tärkeäksi ja vaikeasti korvattavaksi resurssiksi, ja heikkoutena siinä, että heitä on liian vähän, joka kuormittaa yksittäisiä henkilöitä suurella työkuormalla ja vastuulla. Ollila (2006, 178) on väitöskirjatutkimuksessaan luonut osaamisen strategisen johtamisen mallin, jonka mukaan rakenteellinen kriteeri tälle on strategialähtöisyys, ja inhimillisinä kriteereinä ovat mm. motivoituneisuus, vaikuttamismahdollisuus, sitoutuneisuus sekä kokonais- ja ydinosoamisen hyödyntäminen. Organisatorisena resurssina yhteisölliseksi koettu organisaatiokulttuuri nähtiin vahvuutena. Fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin merkittävimmät tekijät olivat tila- ja olosuhderessit. Olosuhteiden koettiin olevan suurin kasvua ja kehitystä rajoittava tekijä, sekä myös resurssien jakamisen näkökulmasta haastava. Useat harrastuspaikat vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Taloudellisten edellytysten ylläpitämiseksi vapaaehtoistyö on mahdollistanut kehitystä ja varainhankintaa.

Synteesianalyysin eli ydinosoamispuun avulla koettiin kahden aikaisemman analyysin keskustelua ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä, sekä keskityttiin vielä vahvemmin ydinosoamisiin, joita organisaatiosta löytyy. Ydinosoamispuu kuvaa strategiset toiminta-alueet, joiksi vastattiin harraste- ja kilpailutoiminnan järjestäminen, tapahtumajärjestäjä, hallinto ja vapaaehtoistoiminta, kehittämistyö, ammatillisuus ja koulutus, verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö sekä vaikuttavuus ja laatutyö. Toiminnan nykyiset arvot eli avoimuus, tasapuolisuus, positiivinen asenne ja yhteisöllisyys koettiin näkyvän toiminnan arvoissa ja asenteissa. Laajat verkostot, moniammatillisuus, luottamustehtävät ja tehokas yhteistyö- ja sidosryhmätoiminta koettiin vahvuuksina organisaatiossa. Ydinosoamispuulla hahmottuu toiminnan laaja kokonaisuus ja havainnollistaa hyvin seuratoiminnan moniulotteisuutta. Ydinosoamisiksi määriteltiin yhteisöosaaminen, moniammatillisuus ja laatu, kokonaisvaltaisuus, verkostotaidot ja tiedonhankinta sekä prosessiosaaminen. Yhteisöosaamisella tarkoitetaan arvojen ja asenteiden ylläpitämistä ja näkymistä organisaatiokulttuurissa, sekä linkittyä kokonaisvaltaiseen toimintaan ja prosessiosaamiseen, joiden kehittämisessä koettiin organisaatiossa olevan vahvoilla. Moniammatillisuus ja laatu liittyvät kaikissa analyysituloksissa koettuun korkeaan, monipuoliseen osaamiseen organisaatiossa, sekä verkostotaidot ja tiedonhankinta kehittämisvalmiuteen, osallistumiseen erilaisiin lajiin luottamus- ja työryhmiin, kehittämistyöhön, sidosryhmätoimintaan sekä kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Ydinosoamiset ovat huomioitava teema myös strategian kehittämisessä.

Toimintaympäristön analyysin jälkeen siirryttiin vaiheeseen 3. eli tulevaisuuden visiointiin. Vaiheessa muodostettiin ensimmäisen tulevaisuustyöpajan aineiston hankinnan avulla visio organisaation tulevaisuudesta, josta saadaan tarkennettua strateginen visio tulevaisuusmallina vertailuvaihetta varten, kohti vaiheessa 6. ja 7. laadittavaa strategiaa 2024–2028. Tulevaisuuden visiointiin käytettiin skenaariotyöskentelyn menetelmää. Skenaarioiden tarkoituksena oli erilaisten tulevaisuuspolkujen vaihtoehtojen muodostaminen vaiheessa 4. laadittavaa tulevaisuusmallia sekä vaiheen 5. vertailua varten, joiden pohjalta toimintastrategia laaditaan vision toteutumista tähtääväksi. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 167). Skenaariotyöskentely toteutettiin työpajatyöskentelynä seuran hallituksen ja työntekijöiden kesken, jossa valittiin keskeisimmät toiminnan muutosajurit **hyvinvoinnin edistäminen, mahdollistava talous sekä olosuhde- ja henkilöresurssit**. Skenaariot laadittiin tarinamuotoon visioiden organisaation tulevaisuutta pessimistisen, optimistisen ja todennäköisimmän skenaarion näkökulmasta. Skenaarioissa oli yhtäläisyyksiä, joka osoittaa yhteistä tahtotilaa organisaation tulevaisuuden suunnan suhteen. Vaiheessa 4. laadittiin tulevaisuusmallia vaiheen 3. visioinnin mukaisesti. Tulevaisuusmallia laatiessa hahmotetaan systeemi toimintojen muodostamana ydinvision esittämän muutoksen aikaansaamiseksi eli voidaan asettaa vaiheen kysymys muotoon: Jotta organisaatio olisi ydinvision mukainen, mitä toimintoja sen tulisi tehdä? (Mannermaa, 1999, 128.) Keskeisiksi teemoiksi ja strategian näkökulmasta tavoitteiden yläluokiksi nousivat tilat ja olosuhteet, kasvu, talous, laatu ja vetovoima, osaaminen, ammattimaistuminen, menestys ja henkilöstö.

Vaiheessa 5. nykytodellisuuden vertaamisella tulevaisuusmalliin tavoitellaan muutosmahdollisuuksien tunnistamista. Systemiajattelulla saadaan vertailussa tuotua todellisuuden kompleksisuus esiin, joka auttaa uusien muutoksien ja ideoiden kehittämisessä. Osallistuvien ihmisten välille on ominaista syntyä jännitteitä vertailun arvioinnin vaiheessa. (Mannermaa, 1992, 270.) Muutosvastarintaa voi syntyä tulevaisuusmallin sijoittuessa pitkälle tulevaisuuteen, sillä se tuo esille myös suurempia muutosmahdollisuuksia. (Mannermaa, 1999, 131.) Vertailuun käytettiin How Might We -menetelmää työpajatyöskentelyssä. Suomennettuna menetelmä on ”Kuinka voisimmekaan?”, joka on Hämäläisen & Soran (2020, 76) IDEO.org-yhteisön Design Kit -paketista sovellettu kehittämismenetelmä, joka soveltuu myös strategian näkökulmasta tavoitteiden johtamiseen. Vaiheen 4. tulevaisuusmallin pohjalta pohdittiin ”kuinka voisimmekaan” -muotoon asetettuja kysymyksiä oletettavasti eniten nykytilaan verraten jännitteitä herättävien teemojen mukaisesti. Menetelmä tuotti keinoja ja ideoita, sekä paljasti jännitteitä tulevaisuusmallin toteutuksessa. Näiden perusteella vaiheessa 6. laadittiin organisaatiolle strategiset tavoitteet jatkamalla menetelmää pohtien, mitä täytyisi ja on mahdollista muuttaa, sekä ketkä organisaatiosta tarvi-

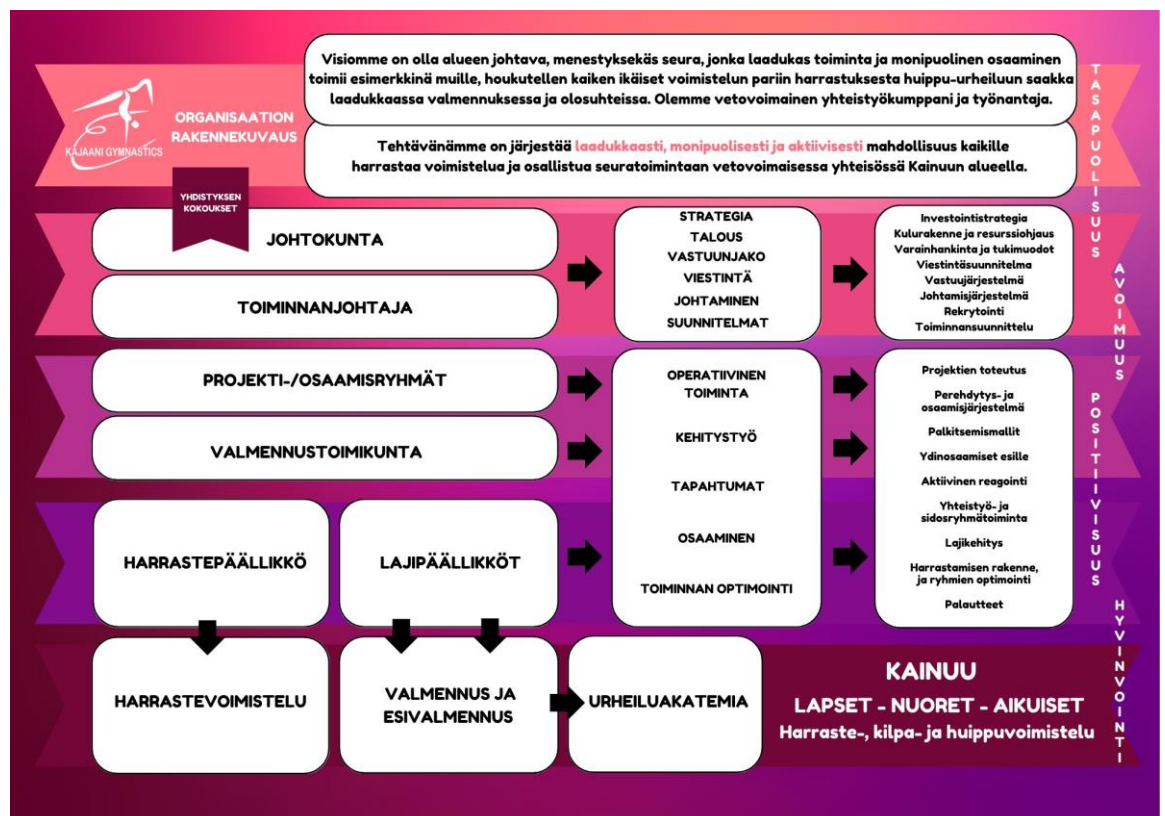
taan sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen. Osallistujat havaitsivat, ja asettivatkin kasvun näkökulmaksi tavoitteen, että kasvu ei voi olla itseisarvo, vaan kasvu ja resurssit tulee olla tasapainossa keskenään, jotta päästään korkeaan toiminnan laatuun. Toimijoiden arvojen mukainen, laadukas toiminta luo arvostusta, joka johtaa lisäkysyntään ja sitä myötä lisäresursseihin. Lisäresurssit mahdollistavat laadukkaampaa ja laajempaa tuotantoa luoden positiivisen kierteen, joka tarkoittaa myönteistä yhteyttä arvojen, laadun, resurssien, arvostuksen ja liikuntatoiminnan välillä. (Puronaho, 2006, 180.) Kuvassa 1. on Kaplanin & Nortonin strategiakartan avulla kuvattu organisaation strategia vuosille 2024–2028, kooten strategian taloudellisen, oppimisen ja kasvun, sisäisten toimintaprosessien sekä asiakasnäkökulman. Taloudellisen näkökulman asettaminen kartan huipulle ei välttämättä toimi yleishyödyllisen organisaation strategiassa, sillä ensisijaisesti taloudellinen menestys ei ole ensisijainen tavoite, vaan rakenteen muutos asettamalla asiakasnäkökulman huipulle toimii näissä tilanteissa paremmin (Kaplan & Norton, 2002, 145).



Kuva 1. Kajaani Gymnastics ry strategiakartta 2024–2028. (Säkkinen 2023.)

Vaiheen 6. kehitysohjelman ja vaiheen 7. todellisuuden muuttamiseksi tehtävän toiminnan välillä tapahtuu organisaation sitoutuminen muutokseen. Pehmeän systeemimetodologian sovellus antaa väljän viitekehysten, etunaan yleisyys, joka tekee projektista vaativan tehtävän projektin, tai

systemin toteuttajan vastuulle. (Mannermaa, 1992, 261, 272.) Jotta metodologian avulla kehitetty strategia voidaan viedä toimintaan, sille asetettiin tavoitteiden mukaiset mittarit ja arviointivastuut. Strategian mittausjärjestelmän kuvaukseen sovellettiin strategiakarttaan yhdistettävää Balanced scorecard -mallia, jossa taloudellisen, oppimisen ja kasvun, sisäisten toimintaprosessien sekä asiakasnäkökulman kautta johdettiin strategiset tavoitteet, sekä näille menestystekijät ja mittarit. Mittareiden arviointivälit määriteltiin sekä niille lisättiin vastualueet. Vaiheessa 7. laadittiin mittareiden ja arvioinnin lisäksi kuvan 2. organisaatiorakenteen kuvaus kehitetyn strategian toteuttamiseen.



Kuva 2. Kajaani Gymnastics ry organisaatiorakenne ja vastualueet (Säkkinen 2023.)

Laaditulla strategialla oli jo kehittämissivaiheessa opinnäytetyössä tavoiteltu vaikutus hallitukselle organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseen, ja sen odotetaan tuovan yhtenäisempää näkemystä ja linjaa strategiseen päätöksentekoon. Organisaatiolle laadittiin selkeät ja yhdessä kehitetyn strategiset tavoitteet, joiden avulla toiminnan toteutuksen suunnittelu ja resurssien kohdentaminen mahdollistuvat ilman, että toiminnot ajautuvat yksittäisiksi toimenpiteiksi irralleen ilman toiminnan punaista lankaa, kuten jäsentymättömässä ongelmassa todettiin nykytilasta. Aiemmin puuttuneet mittarit ja arvioinnin työkalut auttavat organisaation strategian tuomassa menesty-

misessä, seuraamalla ja arvioimalla konkreettisesti tavoitteiden toteutumista. Balanced scorecard -mittaristolla saadaan luotua lyhyen aikavälin tavoitteita ja strategisten tavoitteiden toteutumisen mittareita. Mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan hankkeita ja toimenpiteitä organisaatiossa sekä niiden käyttöön on resursoitava kapasiteettia, rahoitusta ja ihmisiä. (Kaplan & Norton, 2004, 73–74.) Organisaation jatkotehtävä opinnäytetyöprosessin jälkeen on hyödyntää kehitettävää strategiaa toiminnassaan. Strategiaan on valittu useita järjestelmien ja toimintamallien kehittämisiä, joiden käytännön toteutus ja johtamisjärjestelmän kehittäminen jäävät organisaatiossa tehtäväksi työksi loppuvuoteen 2023, jotta strategian toimeenpano voidaan aloittaa.

Johtopäätökset

Aarresolan, Lämsän ja Itkosen (2022) tutkimuksessa tehdyn seurakyselyn tuloksena urheiluseurojen ammattimaistumisesta todettiin, että seuroissa on jo omaksuttu strategisen johtamisen ajattelua, mutta tavoitteiden saavuttamisen seurantaan vain kolmasosalla seuroista oli laadittu toimintamalli. Johtamisjärjestelmä ja organisaatiokaavio löytyi useimmilta seuroilta. Osaamiskartoituksia ja koulutussuunnitelmia oli vähän käytössä toiminnan johtamisen välineenä, joka johtuu toimintojen organisoimiseen keskittymisestä, toimijoiden osaamisen järjestelmällisen kehityksen sijaan. (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 48.) YAMK-tason opinnäytetyönä laadittu strategia ja pehmeän systeemianalyysin hyödyntäminen prosessissa ovat toimeksiantajalle seuratoiminnan kentällä vahvuus ja etu niin alueellisesti, kuin yhteiskunnallisesti. Opinnäytetyöprosessissa tuotettua ja kerättyä eri tasojen tietoa niin organisaation omasta toimintaympäristöstään, kuin seuratoiminnan muuttuneesta toimintaympäristöstä ja erityispiirteistä strategiatyössä on mahdollista hyödyntää laaja-alaisesti toimeksiantajaorganisaatiossa strategian toteuttamisen eri vaiheissa, sekä erilaisten toimintamallien jatkokehittämistyössä. Seuralla on mahdollisuus vaikuttaa alueellisesti ja yhteiskunnallisesti haasteena olevan liikkumattomuuden ennaltaehkäisemisessä, sekä tukea vaikuttavuuttaan tuomalla voimistelua monipuolisena, kaikille iästä, tavoitteesta tai tasosta riippumattomana harrastusmuotona näkyväksi.

Jäsenmäärän kasvulla voi olla sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia. Vapaaehtoisten, henkilöstön ja talousresurssien määrään jäsenmäärä vaikuttaa suoraan, mutta voi vaikuttaa myös negatiivisesti sisäiseen ilmapiiriin ja prosessien tehokkuuteen, eli dynaamisen kokonaisuuden hallinnasta tulee huolehtia. (Winand ym. 2014.) Organisaation ydintekijöiden aktiivisuus ja osaaminen tarvitsevat taloudellisten ja fyysisten resurssien tukea, jotta se voidaan ohjata oikeisiin toi-

menpiteisiin ja rakenteisiin kasvun mahdollistajana ja laadun ylläpitäjänä. Positiivista kierrettä ylläpitämällä arvoihin pohjautuen voidaan kehittää ja saavuttaa laadukasta toimintaa (Puronaho, 2006, 180).

Systemimetodologiassa hyödynnettävä prosessi ei tuo suoraa yksiselitteistä tulosta, joten sen menestyksellinen toteuttaminen vaatii asiantuntijuutta ja ajattelua. Johdon on tärkeää olla prosessissa aktiivisesti mukana ja tukea sitä, sitoutuen koko prosessiin. (Mannermaa, 1999.) Pehmeä systemimetodologia organisaation valintana tulevaisuustyöskentelyyn ei välttämättä ole itsesäänselvyys, mutta nykyisen nopean yhteiskunnallisen ja teknologisen muutoksen maailmassa on varauduttava jatkuvaan, suureenkin toimintaympäristön muutokseen organisaatioissa takamaan menestys muuttuvissakin olosuhteissa (Rubin 2002, 203). Pehmeä systeemianalyysi toimi strategiaprosessiin yhdistämisessä. Se antoi riittävän väljän, mutta systemaattisen kehittämisen mahdollisuuden kehittämistavoitteen toteuttamiseksi.

Lähteet

Aarresola, O. (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHU:n julkaisusarja nro 70. Kilpa- Ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.

Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. (2022). Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Liikuntatieteellinen seura.
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202301031085>

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. AKATIIMI Oy.

Bryson, J. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, Incorporated.

Ferkins, L. & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review* 18, 489–500.

Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (2017). Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. *Hallinnon Tutkimus* 2/2017.

Hämäläinen, J., & Sora, H. (2020). Strategia arkeen OKR-mallilla. Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

IDEO.ORG. (n.d.). Design Kit. How Might We. Saatavilla 11.5.2023.

<http://www.designkit.org/methods/how-might-we.html>

Itkonen, H., Aarresola, O. & Huhtanen, K. (2020). Koronakriisi haastaa seuratoimijat. Liikunta & Tiede 2–2020, 12–13.

Kamensky, M. (2003). Strateginen johtaminen. Talentum.

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

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy.

Koski, P. & Mäenpää, P. (2018). Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>

Lehtonen, K., Oja, S. & Hakamäki, M. (2022). Liikunnan ja urheilun tasa-arvo Suomessa 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:5. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla 17.1.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-798-7>

Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuustutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. VAPK-kustannus.

Mannermaa, M. (1999). Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent.

Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>

Puronaho, K. (2006). Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2558-7>

Rubin, A. (2002). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Sitra. (2023). Megatrendit 2023. Saatavilla 11.5.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#menneisyyden-paino-hankaluusharha>

Säkkinen, K. (2023). Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy.

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E. & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121–150.

4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

4.1 Työntekijäkokemuksen edistäminen

Mäkinen, Essi, Tradenomi (AMK), Tradenomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Markkinointikoordinaattori, Filosofian Akatemia Oy

Moisanen, Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Työntekijäkokemus on yksi suurimmista työelämän trendeistä tällä hetkellä, mikä on seurausta viime vuosien merkittävästä työelämän muutoksesta. Työelämään siirtyvä nuori sukupolvi arvostaa työn ja yksityiselämän tasapainoa sekä joustavuutta työssä. Kilpailu parhaista osaajista on lisääntynyt, ja houkutteleva työntekijäkokemus auttaa organisaatioita erottumaan joukosta. Työntekijät odottavat työnantajilta yhä enemmän yksilöllistä kohtelua ja tarpeidensa huomioon ottamista.

Myönteinen työntekijäkokemus edistää työntekijän tehokkuutta, motivaatiota ja innovatiivisuutta. Lisäksi se auttaa kehittämään organisaation brändiä ja houkuttelemaan lahjakkaita työntekijöitä organisaatioon. Tyytyväiset työntekijät ovat myös organisaatioon sitoutuneempia ja tuottavampia kuin tyytymättömät työntekijät.

Tietoisuus työntekijäkokemuksen merkityksestä on lisääntynyt tutkimusten myötä. Koronapandemia on myös korostanut tarvetta huomioida työntekijöiden hyvinvointi ja tarpeet entistä paremmin. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus on tehnyt työntekijäkokemuksesta keskeisen osan organisaatioiden strategista suunnittelua ja menestyksen tavoittelua.

Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus voidaan määritellä jokaisen työntekijän vuorovaikutuksen summana. Se alkaa ensimmäisestä kontaktista potentiaalisena rekrytointina jatkuen viimeiseen vuorovaikutukseen työsuhteen päättämisen jälkeen (Yohn 2020). Merkityksellistä organisaatioissa on ymmärtää jo kaista työntekijää ja suunnitella hänen kanssaan yhdessä kokemuksia, joista ilmenee välittävä huolenpito (Plaskoff 2017). Työntekijäkokemus sisältää esimerkiksi viestinnän, organisaation

sääntöjen noudattamisen, fyysiset tilat sekä organisaation käytössä olevan teknologian (Yohn 2020).

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata työntekijäkokemuksen merkitystä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Artikkelin tarjoaa organisaatioille käytännön keinoja työntekijäkokemuksen ja työtyytyväisyyden edistämiseen. Artikkelin auttaa myös työnhakijoita ja työntekijöitä arvioimaan, kuinka hyvin työtyytyväisyyteen liittyvät näkökohdat on huomioitu omassa organisaatiossa.

Hyvinvointi ja työssä viihtyminen pitäisi olla itseisarvoja

Ihminen käyttää lähes kolmanneksen elämästään töissä. Tulisi siis olla itsestään selvää, että organisaatiot haluavat huolehtia työntekijöidensä tyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja työn imusta. Henkilö, joka kokee työn imua, pitää työtään merkityksellisenä, inspiroivana ja innostavana ja on siitä ylpeä (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41). Monissa organisaatioissa hyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat edelleen varsin suppean työlainsäädännön mukaisesti järjestetty siitäkin huolimatta, että niin työntekijän kuin työnantajan etu olisi molemminpuolinen hyvän tahtominen. Jos työntekijän kokemus on, että työnantaja tarjoaa tälle vain pakollisen minimin ei työntekijän panoksesta voida odottaa yhtään enempää. (State of the Global Workplace Report 2021; Huhta ym. 2021.)

Työhyvinvointia ja hyvinvointia ylipäättensä voidaan kehittää tukemalla ihmisen psykologisia perustarpeita: vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyväntekemistä. Näiden elementtien tulisi toteutua myös työelämässä, jotta ihminen voi kokea työn imua ja sitoutumista työhönsä. Vapaaehtoisuus eli aitomomia tarkoittaa kokemusta siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja työhönsä. Tämän toteutuminen vaatii johtajalta rohkeutta päästää irti ja luottaa alaisiinsa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta aikaansaamisesta ja osaamisesta, eli sopivan haastavia työtehtäviä ja mahdollisuuden kehittyä. Yhteenkuuluvuuden kokemus työpaikalla syntyy hyväksynnästä, arvostuksesta ja avoimesta kulttuurista. Tämän vastakohta on työntekijöiden kohtelu korvattavissa olevana resurssina. Viimeinen perustarve hyväntekeminen tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla työllä tai toiminnalla on myönteisiä vaikutuksia ympäröiviin ihmisiin. (Huhta ym. 2021; Martela & Jarenko 2017, 55–62.)

Toisin kuin pelkkä tulosorientoitunut kehittäminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen, jossa työntekijät kokevat heidän tarpeensa aidosti huomioiduksi, lisää merkittävästi työhön sitoutumista. Vahva psykologinen sitoutuminen lisää molemminpuolista luottamusta ja koko organisaation läpäisevää resilienssiä, joka auttaa organisaatiota selviämään vaikeammissakin tilanteissa. (Brown 2015; Huhta ym. 2021.)

Työntekijäkokemus luo merkittävää kilpailuetua

Tämän päivän työelämässä työntekijät haluavat työltään paljon enemmän kuin vain palkkaa. Kilpailu hyvistä tekijöistä on kovaa, ja yrityksen täytyy onnistua löytämään hyvät työntekijät työmarkkinoilta, sillä se on kaiken muun menestymisen kannalta välttämätöntä. Organisaatiot, jotka tarjoavat hyvän työntekijäkokemuksen, erottuvat houkuttelevina työnantajina. (Mercer 2022.)

Organisaation strategiassa määritelty työntekijäkokemus ja sen toteuttaminen työn arjessa muodostavat houkuttelevan työnantajabrändin. Työnantajabrändi kuvastaa, millaista on työskennellä kyseisessä organisaatiossa ja millaisia arvoja, mahdollisuuksia ja työolosuhteita se tarjoaa. Vahva työntekijäbrändi houkuttelee lahjakkuuksia, lisää työntekijöiden sitoutumista ja kehittää organisaation mainetta, mikä luo pitkäaikaista kilpailuetua ja menestystä. Jos työntekijäkokemusta ei johdeta, on turha odottaa saavansa parhaat tekijät, heidän parhaan työpanoksensa, saati pidettyä heitä organisaation palveluksessa. (Huhta ym. 2021; Mercer 2022; Mosley & Schmidt 2017.)

Työntekijäkokemus liiketoiminnan kehityksen vauhdittajana

Työntekijäkokemus luo merkittävää etua myös liiketoiminnan ja kehityksen kannalta. Nämä hyödyt muodostuvat pääasiassa kahdella merkittävällä tavalla: hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta sekä kehittää asiakaskokemusta ja sen myötä myös liikevaihtoa. Työntekijäkokemuksen merkitys liiketoiminnan menestymiselle ei siis ole merkityksetön asia. (Huhta ym. 2021; Brown 2015.)

Kiinnittämällä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin organisaatio voi vähentää merkittävästi henkilöstön sairauspoissaoloja, lisätä työntekijöiden tehokkuutta ja aikaansaamista sekä lisäntyneen sitoutumisen kautta vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Työssään viihtyvät työntekijät

saavat onnistumisen kokemuksia, saavuttavat heille tärkeitä tavoitteita ja tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Tutkimusten mukaan työntekijäkokemus on merkittävin asiakaskokemukseen vaikuttava asia. (Huhta ym. 2021; Speicher 2023.)

Askeleita kohti edistynyttä työntekijäkokemusta

Työntekijäkokemuksen vieminen strategiselle tasolle vaatii organisaatiolta monia toimenpiteitä:

1. määrittele mitä työntekijäkokemus tarkoittaa organisaatiossa,
2. tutki mistä asioista työntekijäkokemus koostuu ja millaisia tunteita se herättää,
3. määrittele toivottu tavoitetila organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta,
4. määrittele ratkottavat haasteet tutkimuksessa esille nousseet asioiden ja tavoitetilan pohjalta
5. ja suunnittele tarvittavat toimenpiteet (Huhta ym. 2021).

Työntekijäkokemuksen kehittäminen voi tarkoittaa eri organisaatioissa hyvin erilaisia asioita. Järjestämällä säännöllisiä kyselyitä ja feedback-kanavia, joissa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä ja antaa palautetta työympäristöstä, johtamisesta ja työolosuhteista voidaan tunnistaa kehityskohteita. Tämän lisäksi voidaan hyödyntää saatavilla olevaa työntekijädataa ja analytiikkaa esimerkiksi seuraamalla sairauspoissaoloja, työtyytyväisyyttä ja muita mittareita. (Huhta ym. 2021.)

Tämän päivän työelämässä korostuu inhimillinen johtaminen, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita, luottamusta ja avointa viestintää. Organisaatioissa korostuu myös henkilökohtainen kehittyminen ja jatkuva oppiminen. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen esimerkiksi koulutuksilla, mentorointiohjelmilla ja urapolkujen suunnittelulla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista. (Mercer 2022; Savaspuro 2019, 36–37.)

Koronapandemian jälkeisessä työelämässä on korostunut entisestään työntekijöiden autonomian kokemus. Työntekijät arvostavat omaa työtään koskevaa valinnan vapautta. Mahdollistamalla joustavat työajat ja etätyömahdollisuudet, voidaan auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työn ja yksityiselämän tarpeita. (Mercer 2022.; Martela & Jarenko 2017, 55.)

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää myös lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi monin keinoin. On tärkeää huolehtia ergonomisista työoloista ja toimivista työvälineistä. Näiden lisäksi työntekijöille voidaan tarjota erilaisia liikuntaetuja, kursseja ja liikuntaohjelmia. (Mercer 2022.)

Johtopäätökset

Työntekijäkokemus on noussut viime aikoina keskiöön korostaen työntekijöiden yksilöllisyyttä ja kokonaisuuden huomioon ottavaa hyvinvointia. Työntekijän mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen on osa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus koostuu kaikista työntekijän kokemuksista ja näkemyksistä liittyen työntekoon ja organisaation toimintaan, se sisältää muun muassa työympäristön, työtehtävät, johtamistavan ja työhyvinvoinnin. Työntekijäkokemus muodostuu organisaation ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, ja tämä vuorovaikutus on keskeinen tekijä siinä, miten työntekijä kokee oman työnsä ja organisaationsa, luoden perustan sitoutuneelle ja tuottavalle työvoimalle (Huhta & Myllyntaus 2021; Luukka 2019; Halonen ym. 2023; Laitinen ja Sipponen 2023).

Työntekijäkokemukseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä myönteinen työntekijäkokemus lisää työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyden tunnetta ja ylläpitää motivaatiota, mikä vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen, innovaatioihin ja lopputuloksiin. Toiseksi nykypäivän työvoima arvostaa yhä enemmän hyvinvointiin sekä työn ja muun elämän tasapainoon liittyviä tekijöitä. Organisaatiot, jotka tarjoavat joustavia työjärjestelyjä, mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun sekä tukea henkilökohtaiseen hyvinvointiin, houkuttelevat lahjakkaita työntekijöitä ja voivat erottua kilpailussa osajista. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä avainasemassa ovat inhimillinen johtamistyyli, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, työhyvinvoinnin edistäminen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen (Van Durme ym. 2023; Halonen ym. 2023; Laitinen & Sipponen 2023).

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä kannattaa erityisesti kuunnella työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi organisaation maineeseen ja brändiin ulospäin. Myönteinen työntekijäkokemus voi heijastua organisaation ulkoiseen imagoon, ja se voi toimia houkuttimena potentiaalisille asiakkaille, sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Tämä näkökulma korostaa, kuinka työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen eivät ole vain sisäisiä asioita, vaan ne voivat vaikuttaa suoraan organisaation kilpailukykyyn ja menestykseen markkinoilla (Van Durme ym. 2023; Halonen ym. 2023).

Lähteet

Brown, S. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behaviour & Organization* 116, 361–378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? *Työvoimapolitiittinen aikakauskirja* 63(2), 41–56.

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. (2023). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Tiedosta – työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanke ja Kainuun sote. Saatavilla 15.9.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Helsinki: Alma Talent.

Laitinen, J. & Sipponen, J. (2023). Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää laajaa tietopohjaa. *Työterveyslaitos*. Saatavilla 11.8.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyontekijakokemuksen-muotoilu-edellyttaa-laajaa-tietopohjaa>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Helsinki: Alma Talent.

Mercer. (2022). *Global talent trends*. Saatavilla 11.8.2023 <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. John Wiley & Sons.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.

Speicher, L. & Francis, D. (2023). Improving Employee Experience: Reducing Burnout, Decreasing Turnover and Building Well-being. *Clinical Gastroenterology and Hepatology* 21(1):11–14. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2022.09.020>

State of the Global Workplace Report. (2021). Gallup. Saatavilla 28.8.2023 <https://benchmark.org/wp-content/uploads/2021/12/state-of-the-global-workplace-2021-download.pdf>

Van Durme, Y., Eaton, K., Scoble-Williams, N. & Kirby, L. (2023). Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. Saatavilla 11.8.2023 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#read-the-introduction>

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), 33-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>

4.2 Potilaiden moniammatillisen kotiutuksen kehittäminen

Määttä, Laura, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kainuun hyvinvointialue, kirurgian osasto B

Moisanen, Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Hoitojaksot sairaaloissa ovat lyhentyneet ja potilaita kotiutetaan takaisin koteihinsa nopeasti. Potilaiden hyvä kotiutuminen edellyttää kotiutuksen suunnittelua koko hoitojakson ajan. Potilaiden kotiutukset vaativat henkilökunnalta laaja-alaista osaamista. Erityisesti monisairaiden ja paljon apua tarvitsevien potilaiden kotiutuksissa tulisi tehdä moniammatillista yhteistyötä. Hyvä kotiutus lisää potilastyytyväisyyttä, edistää potilasturvallisuutta sekä ennalta ehkäisee uusintakäyntejä terveydenhuollossa. Potilaiden moniammatillista kotiutusta sekä henkilökunnan kotiutusosaamista tulisi kehittää näyttöön perustuen. Artikkelin tavoitteena on havainnollistaa potilaiden kotiutukseen liittyvää moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä. Artikkelin tarkoitus on kuvata moniammatillisen yhteistyön merkitystä potilaiden kotiutuksissa.

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä vastaavia hyvinvointialueita on Suomessa 21. Hyvinvointialueet vastaavat alueensa palveluiden järjestämisestä (Hyvinvointialueet 2023.) Suurin osa Suomen sairaaloista on julkisia organisaatioita. Sairaala on paikka, missä potilaiden hoitoa toteutetaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ja tuottamista ohjaa lainsäädäntö (muun muassa L1326/2010 terveydenhuoltolaki ja erilaiset asetukset sekä valvoo viranomaiset (muun muassa aluehallintovirasto ja Valvira).

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskunnalliset painopisteet muuttuvat ja kansalaisten palveluiden tarpeessa on myös alueellisia eroja. (Holopainen, Junttila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2014, 10–11.) Toiminnan painopisteet siirretään perustason palveluihin ja ennalta ehkäisevään toimintaan (Sosiaali- ja terveystieteiden rakennuudistus 2019, 150–151). Soteuudistus on laaja rakenteellinen uudistus, jonka tavoitteena on tasa-arvoinen palveluiden saatavuus ja terveyserojen kaventaminen. (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2023.)

Organisaation strategia ja tavoitteet ohjaavat sen toimintaa. Rajallisten resurssien vuoksi potilaiden hoitajaksojen tulisi olla mahdollisimman lyhyitä ja potilaiden hoitoprosessien tulisi olla sujuvia ja nopeita. Sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä sairaalahoidon tavoitteena on, että akuutin sairauden hoidon jälkeen potilaat kotiutuisivat sairaalasta mahdollisimman pian omaan kotiinsa ja selviytyisivät kotona itsenäisesti tai erilaisten tukipalveluiden avulla. Osa potilaista tarvitsee kuitenkin jatkohoitoa terveyskeskuksessa, mutta potilasjonot jatkohoitopaikkoihin ovat pitkiä. (Isoherranen 2012, 131.) Kuitenkaan lyhyetkään hoitoajat eivät ole tehokkaita ja vaikuttavia, jos potilaat palaavat uudelleen hoitoon siksi, ettei heillä ollut valmiuksia hoitaa itseään kotona (Holopainen, Junntila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2014, 49).

Sosiaali- ja terveysalalla on moniammatillisia työyhteisöjä, joiden toimintaan vaikuttavat jatkuvat muutospaineet ja organisaatioiden kompleksisuus (Kallio, Suhonen & Wiik 2021, 158). Erityisesti monisairaiden ja paljon apua tarvitsevien potilaiden kotiutuksissa tulisi tehdä moniammatillista yhteistyötä (Isoherranen 2012, 104; Laine, Lappalainen & Stenman 2022, 5). Artikkelin tavoitteena on havainnollistaa potilaiden kotiutukseen liittyvää moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä. Artikkelin tarkoitus on kuvata moniammatillisen yhteistyön merkitystä potilaiden kotiutuksissa.

Potilaiden kotiutukset sairaalasta

Hoitotyön tutkimussäätiö (Hotus) on laatinut hoitosuosituksen iäkkään turvallisesta kotiutumisesta sairaalasta. Hoitosuositus koskee sairaalasta kotiutuvia iäkkäitä henkilöitä ja se on kohdennettu terveydenhuoltoon. Suosituksen tarkoituksena on koota laadukas näyttö iäkkään henkilön turvalliseen sairaalasta kotiutumiseen. Tavoitteena on kehittää yhtenäisiä toimintatapoja kotiutumisen tueksi sekä uusintakäyntien vähentämiseksi. Suosituksessa kuvataan kotiutuksissa huomioitaviksi alueiksi iäkkään kuuleminen, potilaan kokonaisuuden huomioon ottava yksilöllinen tilanne, hoitotyöntekijän ammatillinen vastuu ja kotiutusolosuhteet, moniammatillinen yhteistyö, kotiutumiseen liittyvä tieto, ohjauksen ymmärtäminen, omahoitoon ohjaaminen, läheisten huomioiminen, kotiympäristö ja palveluiden tarve, kotikuntoutus, lääkehoito ja ravitsemus. (Palonen, Kariniemi, Peltola, Pesonen, Rantanen & Siira 2020.)

Sairaalasta potilaita kotiuttaa pääasiassa sairaanhoitajat. Potilaan kotiutuksesta päättää kuitenkin lääkäri. Potilaiden kotiutuminen edellyttää suunnittelua ja yhteistyötä eri ammattilaisten vä-

lillä. Onnistuneen kotiutumisen edellytyksenä on potilaan terveydentilan, toimintakyvyn, voimavarojen ja palvelun tarpeen arviointi. (Kehusmaa, Mäkelä & Heikkilä 2018, 1–5.) Hyvä kotiutus lisää potilastyytyväisyyttä, edistää potilasturvallisuutta ja ennalta ehkäisee uusintakäyntejä terveydenhuollossa. Potilaan puutteellinen kotiutus taas voi johtaa epäselvyyksiin ja vaaratilanteisiin. (Laine, Lappalainen & Stenman 2022, 3.)

Moniammatillisuus

Sosiaali- ja terveystalalla moniammatillista toimintaa on tiimityö, ryhmätyö ja työryhmät, joissa yhteistyötä tehdään eri ammattilaisten tai asiantuntijoiden kesken, jotta yhteinen päämäärä voitaisiin saavuttaa. Potilas ja omaiset tulisi myös ajatella osana tiimiä tai sen keskiössä. Moniammatillinen yhteistyö on sosiaali- ja terveystalalla asiakaslähtöistä työskentelyä, jossa pyritään huomioidaan kokonaisuutena asiakkaan elämätilanne ja hoitopolku. Moniammatillinen tiimi koostuu asiantuntijoista, joilla on erilainen koulutus. He työskentelevät yhteistyössä, jotta yhteinen päämäärä voitaisiin saavuttaa. Työntekijät tuovat yhteistyöhön oman ammatillisen osaamisensa sekä mahdollisen erikoisosaamisensa. Toimiva yhteistyö edellyttää avointa vuorovaikutusta sekä toisen työn arvostamista ja toiseen luottamista. (Isoherranen 2012, 31–47; Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 15–16, 34.) Vuorovaikutus ryhmässä on moniulotteista ja aina vaativampaa kuin kahden henkilön välillä (Silvennoinen 2004, 149).

Monialainen yhteistyöosaaminen sisältää näkemyksen työstä, jossa jaetaan osaamista ja vastuuta työskennellen yhdessä tiiminä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa jokaisella asiantuntijalla on merkitys osana yhteistyötä ja palvelukokonaisuutta. (Timperi 2022, 22.) Moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät kuten erilaiset työorientaatiot, tietoperustat, toimintakulttuurit, ymmärrys omasta perustehtävästä sekä lainsäädännön ja organisaation ehdot. Työelämän vuorovaikutuksellinen muutos edistää moniammatillisuuden arvostamista. Nykyään osaaminen nähdään enemmän yhteisenä asiantuntijuutena toisten ammattilaisten kanssa. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 215–222.)

Moniammatillisuuden ja yhteistyön merkitys potilaiden kotiutuksissa

Kotiutuksen onnistuminen edellyttää moniammatillista yhteistyötä ja eri tahojen asiantuntemuksen hyödyntämistä (Laine, Lappalainen & Stenman 2022, 5; Hammar 2008, 102; Carroll & Dowling

2007, 886). Erityisesti, kun potilaat ovat monisairaita, monenlaista erityisosaamista tarvitaan kokonaisuuden huomioivaan hyvään ja tehokkaaseen hoitoon sekä potilaan kotiutuksiin (Isoherranen 2012, 104).

Erityisen tärkeää hoidon jatkuvuuden ja kokonaistilanteen huomioiminen on monisairaille potilaille. Monisairaana potilaan hoidosta ei välttämättä ole kenelläkään kokonaiskuvaa (Kari 2022, 22). Tämä voi aiheuttaa palveluiden pirstaleisuutta ja heikentää potilaan elämänlaatua. Monisairaille potilaille tulisi laatia hoitosuunnitelma yksilöllisesti ja moniammatillisesti, jotta hoito on koordinoitua ja hoidon jatkuvuus turvataan (Monisairas potilas 2021).

Sovitut toimintatavat, osastokohtaiset ohjeet ja hyvä perehdyttäminen auttavat vaihtuvaa henkilöstöä löytämään paikkansa moniammatillisessa toiminnassa (Isoherranen 2012, 114). Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hoitohenkilöstö hahmottaa kokonaisuudet ja löytää oman osuuden kokonaisuudessa. (Hammar 2008, 102). Moniammatillisen toiminnan ja moniammatillisen osaamisen johtaminen vaatii laajaa näkökulmaa esihenkilöiltä. Yhdessä tekeminen on mahdollisuus, jossa tulee tarkastella rooleja ja toimintatapoja uudelleen, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa. Yhteistyö vaatii sitoutumista ja vahvistaa osallisuutta. Toisten toimijoiden tietoihin ja taitoihin perehtyessä on kyseessä myös yhteinen oppimisprosessi. (Helminen 2017, 27.)

Moniammatilliseen tiimiin kuuluvien henkilöiden roolit ja tehtäväkuvat tulisi olla ennalta sovitut, mutta joustavat. Tiimin toimintaan vaikuttaa siihen osallistuvien henkilöiden työkokemukset sekä heidän mahdolliset erityisosaamisensa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa moniammatilliseen toimintaan, kuten myös toimintaympäristön muutokset. Huomion arvoista tiimityössä on vastuun jakaminen tiimissä sekä moniammatillisen työn johtaminen. Haasteena julkisella sektorilla voi olla byrokratia ja hierarkia, esimerkiksi tiimin työntekijöillä voi olla eri esihenkilö ja hallinto taustalla. Hyvä tiimi lisää henkilöstön työhyvinvointia eli edistää työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Keinoina moniammatillisen tiimin työhyvinvoinnin kehittämiseen voi olla esimerkiksi eri ammattiryhmien yhteiset koulutukset ja työnohjaus. (Isoherranen 2012, 101–104, 110, 147.) Moniammatillisten asiantuntijaorganisaatioiden jatkuvat muutokset toiminnassa ja toimintaympäristössä sekä henkilöstön kehittämisessä aiheuttavat haasteita johtajuudelle ja vaativat johtajuuden kehittämistä. Hyvä johtajuus mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittymisen ja moniammatillisuuden kehittymisen. (Kallio, Suhonen & Wiik 2021, 159–166.)

Osaaminen voidaan nähdä prosessina, jossa yksilön osaaminen muokkaa työyhteisön osaamista, mikäli osaaminen tunnistetaan ja yhteensovitetaan. Moniammatillisen yhteisön osaamisen avulla voidaan vastata sosiaali- ja terveydenhuollon osaamistarpeeseen sekä saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet hoidon vaikuttavuuden ja laadun suhteen. (Timperi 2022, 55.) Moniammatillisessa työryhmässä on keskeistä henkilökunnan monipuolisen osaamisen hyödyntäminen. Esimerkiksi työnohjauksella voidaan tukea moniammatillisuuden muodostumista ja sen johtamista. (Lindholm & Vogt 2017, 260–261.) Moniammatillisessa yhteistyössä myönteistä ilmapiiriä tukee ryhmään kuuluvien henkilöiden antama sosiaalinen tuki toisilleen (Timperi 2022, 15). Näin ollen haastavissakin kotiutuksissa henkilökunta saa tukea toisilta ammattilaisilta ja vastuuta jaetaan yhdessä.

Näyttöön perustuva toiminta moniammatillisissa kotiutuksissa potilaan ja yhteiskunnan kannalta

Usein hoitotyön seurannassa sairaaloissa korostetaan potilaan hoitoaikoja. Ne eivät ole kuitenkaan aina soveltuvin tavoite seurattavaksi. Lyhyetkään hoitoajat eivät ole tehokasta hoitoa, jos potilaat palaavat sairaalaan aina uudelleen kotona pärjäämättömyyden vuoksi. Tavoitteena tulisi olla potilaan hoidon lopputulos, jossa huomioidaan koko hoitoketju. Tällöin arvioidaan potilaan selviytymistä kotona sekä tyytyväisyyttä elämänlaatuunsa. (Holopainen ym. 2014, 49.)

Organisaatioissa vaade potilasvirtojen kasvattamiseksi, henkilöstön vaihtuvuus, vähäinen moniammatillinen yhteistyö ja koulutuksen puute voivat heikentää yhteistyöosaamisen kehittämistä (Timperi 2022, 20–21). Onnistunut kotiutus on sekä yksilön eli potilaan että yhteiskunnan etu, joten kotiutusten kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Lähes jokainen ihminen kohtaa kotiutuksen jossakin vaiheessa elämäänsä joko potilaan, potilaan omaisen tai henkilökunnan roolissa. Niihin kokemuksiin voi liittyä monenlaisia hyviä ja huonoja muistoja ja tunteita, jotka heijastuvat myös tulevaisuuteen. Potilaiden moniammatillista kotiutusta voidaan kehittää esimerkiksi laatimalla organisaatioon tai työyksiköön moniammatillisen kotiutusosaamisen kehittämissuunnitelma sekä nimeämällä kotiutuskoordinaattori tai moniammatillinen kotiutustyöryhmä.

Näyttöön perustuvan toiminnan tavoitteena on parantaa hoitotyön laatua ja vaikuttavuutta luotettavan ja tutkitun tiedon avulla. Toimintakäytännöt muuttuvat hoitotyössä jatkuvasti, joten henkilöstön osaamisen tulee vastata potilaiden tarpeisiin. Näyttöön perustuva toiminta hoito-

työssä on jatkuvaa prosessin omaista kehittämistä. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 9, 11.) Näyttöön perustuvan toiminnan tarkoituksena on tasalaatuinen ja turvallinen hoito kaikille (Näyttöön perustuva toiminta 2018). Näyttöön perustuvan toiminnan avulla kehitetään potilaiden hoidossa käytettäviä menetelmiä niin, että ne ovat potilaan näkökulmasta vaikuttavia, merkityksellisiä ja tarkoituksenmukaisia. Näyttöön perustuva toiminta on myös kustannustehokasta, kun tehoton toiminta jää pois. (Holopainen ym. 2014, 138.) Potilaiden moniammatillista kotiutusta sairaaloista sekä henkilökunnan moniammatillista kotiutusosaamista tulisi kehittää näyttöön perustuen.

Lähteet

Carroll, A. & Dowling, M. (2007). Discharge planning: communication, education and patient participation. *British Journal of nursing* 16 (L14), 882–886. DOI: 10.12968/bjon.2007.16.14.24328

Hammar, T. (2008). Palvelujen yhteensovittaminen kotihoidossa ja kotiutumisessa: kotihoidon asiakkaiden avun tarve ja palvelujen käyttö sekä Palko-mallin vaikuttavuus ja kustannus vaikuttaminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Stakes tutkimuksia 179. Väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7522-1>

Helminen, J. (2017). Yhdessä tekeminen monialaisuuden ja moniammatillisuuden syventäjänä. Teoksessa J. Helminen (toim.) Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 14–31.

Holopainen, A., Junntila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. (2014). Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki: Fioca Oy.

Hyvinvointialueet. (2023). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 20.4.2023 <https://stm.fi/web/stm/hyvinvointialueet>

Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavilla 15.5.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). Enemmän yhdessä-moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Kallio, H., Suhonen, M., & Wiik, H. (2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 58(2). <https://doi.org/10.23990/sa.86077>

Kari, H. (2022). Iäkkäiden omahoidon tukeminen moniammatillisesti perusterveydenhuollossa. Lääkehoidon kokonaisarvioinnin sisältävän ihmiskeskeisen omahoitomallin kehittäminen ja arviointi. Helsingin yliopisto. Farmasian tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-8002-5>

Kehusmaa, S., Mäkelä, M. & Heikkilä, R. (2018). Asiakasohjaus sairaalasta kotiutuessa – tarpeet ja palveluratkaisut. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti 14. Saatavilla 28.4.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-122-5>

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

Laine, J., Lappalainen, J & Stenman, T. (2022). Turvallinen kotiuttaminen. Duodecim oppiportti.
Lindholm, M. & Vogt, L. (2017). Työnohjaus moniammatillisuuden rakentajana. Teoksessa J. Helminen (toim.) *Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 260–279.

Monisairas potilas. (2021). Käypä hoitosuositus. Suomalaisen lääkäriseuran Duodecimin ja Käypä hoito-johtoryhmän asettama työryhmä. Saatavilla 13.5.2023 <https://www.kaypa-hoito.fi/hoi50126?tab=suositus>

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa A. Hujala. & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala, 2015–240*. Tampere: University press.

Näyttöön perustuva toiminta. (2018). Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 10.5.2023 <https://www.hotus.fi/nayttoon-perustuva-toiminta/>

Palonen, M., Kariniemi, K., Peltola, P., Pesonen, H-M., Rantanen, A. & Siira, H. (2020). Iäkkään turvallinen kotiutuminen sairaalasta, hoitosuositus. Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 28.4.2023 <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/12/ika-hoitosuositus.pdf>

Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. (2011). Näyttöön perustuva toiminta, avain hoitotyön kehittymiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Silvennoinen, M. (2004). Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). (2023). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 10.5.2023 <https://stm.fi/soteuudistus>

Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos. (2019). Osallistava ja osaava Suomi- sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.

Timperi, T. (2022). Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen, selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:22. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

4.3 Sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuus taloudellisesta ja inhimillisestä näkökulmasta tarkasteltuna

Repo, Pirkko, sosionomi (YAMK) -opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Huhtala, Saija, tuntiopettaja, TtM, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Työvoiman riittävyys sosiaali- ja terveysalalla on hyvin ajankohtainen kysymys yhteiskunnallisesti. Artikkelin tavoitteena on edistää näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämistä sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuden johtamisessa ja päätöksen teossa. Artikkelin tarkoituksena on kuvata sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuutta taloudellisesta ja inhimillisestä näkökulmasta katsottuna.

Näyttöön perustuvan tiedon mukaan esihenkilötyö on avainasemassa sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuden ratkaisemisessa. On kuitenkin ilmennyt, että esihenkilöiden työaika ja resurssit eivät riitä suunnitelmalliseen ja tukea antavaan esihenkilötyöhön, jolla voitaisiin ennaltaehkäistä henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimustiedon mukaan myös esihenkilöiden ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja jatkuva kehittäminen organisaation kaikilla tasoilla on strategisesti kannattavaa. Taloudellisesta ja inhimillisestä näkökulmasta katsottuna vaihtuvuudelle, sairauslomille ja syrjäytymiselle on olemassa laskennallinen yhteiskunnallinen hinta, joka olisi tarpeen huomioida sosiaalialan henkilöstön johtamisessa ja päätöksenteossa. Näin välttyttäisiin vaihtuvuuden mahdollisilta lisäkustannuksilta ja inhimilliseltä kärsimykseltä. Sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuden johtamiseen ja päätöksentekoon tarvitaan jatkuvaa koulutusta, kehittämistä, arviointia ja oppimista.

Johdanto

Artikkeli pohjautuu ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön; Sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistaminen Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluissa. Tässä artikkelissa tarkastellaan sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia taloudellisia ja inhimillisiä tekijöitä. Artikkelin tavoitteena on edistää näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämistä sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuden johtamisessa ja päätöksenteossa. Artikkelin tarkoituksena on kuvata sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuutta taloudellisesta ja inhimillisestä näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstön vaihtuvuutta kirjallisuuskatsauksen ja henkilöstölle tehdyn kyselyn tuottaman tiedon perusteella. Kirjallisuuskatsaus laadittiin vertaisarvioituista kansainvälisistä tutkimuksista, jotka oli tehty Euroopassa, Aasiassa ja Yhdysvalloissa. Henkilöstökyselyssä kartoitettiin puolestaan Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluiden henkilöstöltä vaihtuvuuden syitä, sekä pito- ja vetovoiman parantamishdotuksia. Molemmat tutkimukset antoivat samansuuntaisia vastauksia henkilöstön vaihtuvuudesta, ja ehdotuksia henkilöstön pito- ja vetovoiman vahvistamisesta.

Näiden aineistojen keskeisimpiä henkilöstön pito- ja vetovoimaa heikentäviä tekijöitä olivat henkilökunnan kokemus kiire ja uupumus, joka johtui pääosin liian suurista asiakasmääristä ja henkilöstövaivauksesta (Yliruka ym. 2020, 39). Henkilöstön vaihtuvuus aiheutti jatkuvan rekrytointikierteen, joka puolestaan aiheutti paineita esihenkilöille ja lisäsi perehdyttämistä ja lisätyötä henkilökunnalle. Tämän lisäksi vaihtohalukkuutta lisäsi työn tekemiseen ja rakenteisiin liittyvä jatkuva muutos, tyytymättömyys johtamiseen, esihenkilön tuen puute ja luottamuksen puute organisaation toimintaan. Pito- ja vetovoimaa vahvistavia tekijöitä olivat mm. mielenkiintoinen työ, joustava työaika ja kollegojen tuki. (Yliruka ym. 2020,40.) Opinnäytetyö toteutettiin pehmeäsystemianalyysin tutkimusstrategian mukaisesti, jossa nykytilan kartoituksen jälkeen muodostettiin ydinvisiot (Anttila 2006, 437; Checkland 1999, 164). Ydinvisioiden pohjalta kehitettiin tulevaisuusmalli, joka rakentui henkilöstön pito- ja vetovoimaa edistävistä suosituksista.

Henkilöstön pito- ja vetovoiman suosituksiksi esihenkilöille muodostui viisi teemaa: 1) esihenkilö tuntee työn sisällöt (ammattillinen tuki ja perehdytysvastuu), 2) esihenkilö tuntee henkilöstön ja on tavoitettavissa yksiköissä (henkilöstöjohtaminen, arvostus, turvallisuus), 3) esihenkilöllä on kokonaisvastuu asiakasmääristä ja työkuormista (ajan tasalla kuormituksesta, nopea resurssointi), 4) esihenkilö kehittää työn sisältöjä yhdessä henkilöstön kanssa (osallistava, vaikuttavuus, lakituntemus, työohjeet), sekä 5) esihenkilö tekee rakenteellista sosiaalityötä (johdolle ja päättäjille ajantasainen tieto, taloudelliset mittarit). Opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa laadittiin tarkka kehittämissuunnitelma suositusten viemiseksi käytäntöön Ottawa-mallia hyödyntäen (Graham & Logan 2004, 95). Varsinainen kehittämissuunnitelman implementointivaihe jatkuu työyhteisössä opinnäytetyön valmistuttua. Tavoitteena on jatkuva arviointi, kehittyminen, oppiminen, sekä pito- ja vetovoiman vahvistaminen (Yliruka ym. 2020,4).

Henkilöstön vaihtuvuus taloudellisesta näkökulmasta

Sosiaalialan työn kustannukset ovat suurelta osin henkilöstökustannuksia ja säästöjä pyritään saamaan henkilöstöä vähentämällä. Tämä ei kuitenkaan ole strategisesti kestävää pitemmällä tähtäimellä, koska pelkällä säästöohjelmien toteuttamisella on taipumus heikentää henkilöstön jakamista ja huonontaa palvelujen määrää ja laatua (Kesti 2023a). Tämä heikentää henkilöstön pitovoimaa ja organisaation vetovoimaa (Astvik, Welander & Larsson 2019, 1383). Sosiaalityöntekijäpula on kestävästi erityisesti lapsiperheiden sosiaalityössä, jossa työntekijäkohtaiset asiakasmäärät ylittävät lain sallimat rajat. Pohjois-Suomen aluehallintovirasto (Avi) on antanut Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle (nykyinen Kainuun hyvinvointialue) hallinnollisen ohjauksen vuoden 2022 lastensuojelupalvelujen järjestämisestä riittämättömien sosiaalityöntekijäresurssien vuoksi. (Avi 2023.)

Suuret asiakasmäärät vaikuttavat myös asiakkaiden saamaan palveluun. Esimerkiksi lapsille voi koitua pitkäaikaisia seurauksia, jos he joutuvat odottamaan apua liian pitkään. Johanna Hurtig on tutkinut väitöskirjassaan lasten saaman avun viivästyminen sen vuoksi, koska lapset saattavat jäädä sivuosaan työprosessin keskittyessä ammattilaisen ja vanhempien yhteistyösuhteeseen. Lasten auttaminen ilman vanhempia jättää olosuhteet koskemattomiksi, mutta pelkästään vanhempien auttaminen jättää lapset odottamaan mahdollista hyötyä (Hurtig 2003, 11, 89). Liian suuret työntekijäkohtaiset asiakasmäärät hidastavat prosessin alkua ja kulkua, tilanne lapsen kohdalla voi olla todella huono avun ehtiessä hänelle saakka. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (THL) lausunnon mukaan, yhden nuoren syrjäytyminen maksaa Suomelle 295 000–680 000 euroa (LAUSUNTO, THL/1856/4.00.02/2018). Lausunnossa todetaan myös, että nobelisti James Heckmanin (2008) mukaan inhimillisen pääoman vahvistaminen varhaislapsuudessa tuottaa tuplasti enemmän vaikuttavuutta kuin nuoruuteen sijoitetut satsaukset. On arvioitu, että syrjäytymisvaarassa olevien 70000 nuoren syrjäytyminen maksaa 2,3 miljardia euroa koko elinkaaren aikana (LAUSUNTO, THL/1856/4.00.02/2018). Tarkkaa rahallista ja inhimillistä hintaa syrjäytymiselle on vaikea arvioida.

Henkilöstön vaihtuvuus on taloudellisesti kallista organisaatioille. Vaihtuvuus aiheuttaa osaamisen menetystä, uuden työntekijän rekrytointia ja perehdyttämistä sekä uusia työjärjestelyä, ja asiakkaille työntekijäsuhteen uudelleen rakentamista. Henkilöstön hiljaisen tiedon kehittämiseen ja henkilöstötuottavuuden parantamiseen erikoistuneen tohtori Marko Kestin (2023a) mukaan

hyvinvointialueilla yhden vaihtuvuuden suora kuluvaikutus on keskimäärin 10 000–20 000 €. Sairauspoissaolopäivän kustannus on noin 350 €. Vaihtuvuus ja poissaolot kuormittavat työntekijöitä ja erityisesti esihenkilöitä, joiden kiire ja stressi aiheuttavat vaihtuvuuden ongelman pahentumista, sillä työntekijät vaihtavat usein työpaikkaa lähijohtamisen huonon laadun takia. Yhdysvalloissa arvioidaan, että työntekijöiden vaihtuvuus maksaa yli 1 biljoonaa dollaria vuodessa. Vaihtuvuus tapahtuu tulojen, tuottavuuden, työntekijäkokemuksen ja tiedon menettämisen kustannuksella ja osa tästä voitaisiin välttää johdon ennakkotoimilla. (Holliday 2021.)

Henkilöstön vaihtuvuus inhimillisestä näkökulmasta

Esihenkilötyön ja johtamisen vaikutus nousi opinnäytetyössä ja kirjallisuudessa keskeiseksi pitovoimaan vaikuttavaksi tekijäksi (mm. Yliruka ym. 2020, 49). Menestyvissä yrityksissä ymmärretään, että työntekijöistä on pidettävä huolta, heitä arvostetaan, koska ilman heitä yritys ei pysty tekemään mitään. Todellinen työn arvostaminen ja mielekäs työ lisäävät motivaatiota. Johtamisen keinoin tulisi saada koko henkilöstön osaaminen ja henkiset voimavarat paremmin käyttöön. (Astvik, Welander & Larsson 2019, 1383.) Tämä lisäisi osallisuuden ja arvostuksen kokemusta ja tuottaisi systeemiajattelun mukaan loistavaa tulosta, kun voimavarat eivät huku rakenteisiin. (Antola & Pohjola 2006, 159–162.) Myös julkisten, verorahoilla toimivien monenlaisia palveluja tuottavien organisaatioiden toiminta olisi tärkeää saada toimimaan ketterästi, tehokkaasti, mutta myös inhimillisesti. Nykyajan ihmiset eivät suostu käyttämään koko energiaansa työhön (Hietamäki 2013, 52). Mutta kun työn tekeminen on mahdollisimman mielekästä, omien kykyjen ja tavoitteiden mukaista, ei ole tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan sisäisen ja ulkoisen vetovoiman, eli työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen hyödyttää molempia osapuolia, josta parhaimmillaan kasvaa organisaatiolle strateginen resurssi ja aito kilpailuetu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11–12.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan rakenteilla ja organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja pitovoimaan. On surullista, jos esihenkilön työpanos menee byrokratian pyörittämiseen, eikä hän ehdi tehdä perustehtäväänsä työyhteisön asia- ja henkilöstöjohtajana. Kestin (2023a) mukaan esihenkilötyön laadun parantamisella vähennetään ei-toivottua vaihtuvuutta ja systemaattinen kehittäminen nostaa asteittain työelämän laatua, jonka myötä palvelutuotannon laatu paranee. Tämä nousi esille myös opinnäytetyön henkilöstökyselyssä. Koettiin,

että esihenkilöillä ei ole aikaa, vaikka heidän työpanostaan tarvittaisiin ammatillisena tukena. Kollegiaalinen tuki korvasi osin esihenkilön tuen, mutta se toi turvattomuutta ja huolta vastuiden ja valtuuksien ylittymisestä.

On tärkeää, että organisaatiossa on selkeästi jaettu vastuu ja valta, että kaikkien toimenkuvat ovat selkeät. Julkisissa organisaatioissa päätöksenteko on monimutkaista, päättäjäistä asiakkaisiin on pitkä matka. Jokaisella organisaation tasolla täytyisi olla edellytykset tehdä vaikuttavaa työtä, myös vuorovaikutuksen täytyy toimia eri tasojen välillä. Vuoden 2023 alusta astui voimaan Sote-uudistus (STM 2023) ja vuoden 2021 aikana voimaan astunut työllisyyden kuntakokeilu (TEM n.d) toivat työntekijöiden arkeen nopeasti suuria muutoksia. Vaikka molempien uudistusten valmistelu kesti pitkään, niin henkilöstölle käytännön muutokset tulivat todella nopeasti, aiheuttaen lisätyötä uusien ohjeistusten ja käytäntöjen vuoksi. Asiakastyöntekijät tekevät koko ajan työtä asiakasrajapinnassa, eivätkä voi antaa oman epätietoisuuden vaikuttaa palvelun laatuun. Tämä aiheuttaa stressiä ja uupumusta ja nousi selkeästi esille hyvinvointialueelle siirtymisen aikana tehdyssä opinnäytetyössä.

Henkilöstön vaihtuvuus inhimillisestä näkökulmasta katsottuna vaatii johtamisosaamiselta paljon. Ei riitä, että johtajaksi tai esihenkilöksi valitaan hyviä ja kokeneita substanssiosaajia. Tulevaisuuden tutkija Elina Hiltunen ja tutkimusprofessori Tuomo Alasoini perään kuuluttavat työelämän metataitojen osaamista. Metataidot ovat taitoja, jotka aktivoivat ja mahdollistavat muiden taitojen käyttöä. Näitä ovat mm. digi- ja medianlukutaidot, vuorovaikutuksen, luovuuden, verkostojen hyödyntämisen, resilienssin eli joustavuuden ja ennakkoinnin taidot, sekä eettisyyden, itseohjautuvuuden ja kokonaisuuksien hallinta. Hiltunen esittää, että esihenkilöiden tulisi ottaa työkalupakkiinsa mielenterveyden ensiapukortti työelämätaitona, jotta he osaavat lukea heikkoja signaaleja työntekijöiden jaksamisesta, havaita esimerkiksi, ettei työntekijä saa enää tehtyä työtänsä kuten aiemmin. (Alaja 2021.) Kestin mukaan työyhteisöjen metataidot ovat hukassa. Hänen mukaansa tärkeitä metataitoja ovat mm. viestintätaidot, jotta työyhteisön jäsenet voivat ymmärtää toistensa ajatuksia ja tunteita, konfliktien hallintataidot, tiimityötaidot, oppimistaidot, sillä uudet teknologiat ja toimintatavat muuttavat työn tekemisen tapoja, sekä johtajuustaidot, jolloin on kyky motivoida muita, tarjota selkeitä tavoitteita ja johtaa tiimiä tai työyhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita. Nämä taidot ovat erityisen tärkeitä esimiehille ja muille johtajille, mutta myös tiimissä toimiville työntekijöille. (Kesti 2023b.)

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa tavoitteena oli edistää näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämistä sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuuden johtamisessa ja päätöksenteossa. Tarkoituksena oli kuvata sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuutta 1) taloudellisesta ja 2) inhimillisestä näkökulmasta katsottuna. Näyttöön perustuvassa toiminnassa päätöksenteko perustuu parhaaseen mahdolliseen tieteellisen tutkimuksen antamaan näyttöön, asiakkaan henkilökohtaisiin odotuksiin ja arvoihin, käytettävissä oleviin resursseihin ja tietoon asiakkaan olosuhteista ja ympäristöstä, sekä ammattilaisen asiantuntijuuteen ja kokemukseen. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 10.)

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat taloudelliset tekijät

Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle suoraa rahallista menoa, joka on laskettavissa mm. vaihtuvuuden, sairauspoissaolojen ja syrjäytymisen kuluina. Lisäksi vaihtuvuus aiheuttaa mainehaittaa, joka vaikuttaa organisaation vetovoimaan houkuttelevana työnantajana. Huhta & Myllyntauksen (2021, 11) mukaan vetovoima on organisaation kyky vetää puoleensa ja pitää tarvitsemansa työntekijät tuottavina ja tyytyväisinä. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstöjohtaminen on organisaation menestystekijä ja samalla keskeinen osa johtamista (Viitala 2021, 13–14). Kirlström ja Luoman (2014, 43) mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vahvistaa organisaation sisäisiä resursseja kuten hyvinvointia, osaamista, motivaatiota ja sitoutumista, jotka puolestaan johtavat parempaan tuottavuuteen ja laatuun. Osallistava johtaminen motivoi, henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja olla mukana kehittämässä. Motivoitumista edistäviksi tekijöiksi ovat nousseet mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn rinnalle omien arvojen ja oman elämäntilanteen yhteensopivuus suhteessa työhön. Työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut henkilökunta on halukas kehittämään sekä itseään että työyhteisöään. (Hietamäki 2013, 52; Kärkkäinen 2010, 3; Reijonen 2019, 2.)

Kehittämistyön tulosten perusteella keskeisiä keinoja pitovoiman vahvistamiseksi ovat henkilöstön uupumukseen vastaaminen, esihenkilötuen parantaminen, nopea rekrytointi ja uusien työntekijöiden hyvä perehdyttäminen, lain mukainen työntekijäkohtainen asiakasmäärä ja vaihtuvuuden taloudellisen vaikutuksen kokonaisvaltainen huomioiminen

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat inhimilliset tekijät

Tuikka & Heikkisen (2022, 40) mukaan Kainuun sosiaalityö on kovien haasteiden edessä asiakaskunnan moninaisten ja lisääntyneiden haasteiden, sekä työntekijäpulan ja -vaihdosten vuoksi. STMn (2022) mukaan sote-alan työvoiman saatavuus näyttäytyy myös valtakunnallisesti haastavana. Oikeaan aikaan annettu apu pelastaa ennen kaikkea paljolta inhimilliseltä kärsimykseltä, mutta auttaa myös selviämään eteen tulleista vastoinkäymisistä. Lapsiperheiden sosiaalityö auttaa alaikäisiä ja heidän perheitään, ja aikuisten sosiaalityö auttaa aikuisia tuen tarvisijoita. (Kainuun hyvinvointialue). Usein taustalla on myös ylisukupolvista huono osaisuutta, jonka katkaisuun tarvitaan eri hallinnonalojen moniammatillista yhteistyötä (Vauhkonen, Kallio & Eronen 2017, 509). Hyvinvointiyhteiskunta on arvovalinta, jossa pidetään heikommista huolta. Kuka tahansa meistä voi tarvita jossain elämän vaiheessa yhteiskunnan tukea. Hyvinvointiyhteiskunnan täytyisi järjestää verorahoilla kustannetut rakenteet vastuullisesti, jotta toiminta on tehokasta ja vaikuttavaa (Veronmaksajan taloustaito). Opinnäytetyön tulosten mukaan henkilöstön motivaatiota ja pitovoimaa lisää se, kun sosiaalialan työtä voidaan tehdä vaikuttavasti.

Lähteet

Alaja, K. (2021). Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii uudenlaisia metataitoja, mitä ne ovat? Työelämän kehittämisen erikoislehti *Telma* 2/2021. Saatavilla 4.3.2022. <https://telma-lehti.fi/jatkuvasti-muuttuva-tyoelama-vaatii-uudenlaisia-metataitoja-mita-ne-ovat>

Antola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Edita

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi Oy.

Astvik, W., Welander, J. & Larsson, R. (2019). Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation. DOI: 10.1093/bjsw/bcz103. Peer Reviewed; UK & Ireland. *British Journal of Social Work (BR J SOC WORK)*, Jul2020; 50(5): 1382-1400. (19 p).

Avi. (2023). Aluehallintovirasto. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakasmitoituksessa ja asiakassuunnitelmien laatimisessa vakavia puutteita. Aluehallintovirasto. Pohjois-Suomi, sosiaali-

ja terveystalvet. Tiedote 23.1.2023. Saatavilla 28.1.2023. <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69963157>

Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Includes a 30-year retrospective. John Wiley & Sons, Chichester.

Graham, I.D., & Logan, J. (2004). Innovations in knowledge transfer and continuity of care. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36(2), 89–103.

Hietamäki, M. (2013). *Elämänavaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu: Kopijyvä Oy.

Holliday, M. (2021). *What Is Employee Retention? Benefits, Tips & Metrics*. Saatavilla 17.4.2023. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>

Huhta, M & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent. Helsinki.

Hurtig, J. (2003). *Lasta suojelemassa –etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Kainuun hyvinvointialue. (N.d.). *Palvelut*. Saatavilla 24.4.2023. <https://hyvinvointialue.kainuu.fi>

Kesti, M. (2023a). *Hyvinvointialueiden tuottavuuden parantaminen on keskeinen tavoite*. Saatavilla 1.4.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/03/31/hyvinvointialueiden-tuottavuuden-parantaminen-on-keskeinen-tavoite/>

Kesti, M. (2023b). *Työyhteisön metataidot ovat avain kukoistukseen*. Saatavilla 23.3.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/02/18/tyoyhteison-metataidot-ovat-avain-kukoistukseen/>

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tulokseen. Julkaisija: BoD - Books on Demand. Helsinki. Suomi.

Kärkkäinen, M. (2010) Vetovoimainen sairaala - Aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010101513723>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro.

Reijonen, A. (2019). Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäytäytymisessä. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019112143717>

STM. (2022). Ensimmäiset ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi. Tiedote. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 12.10.2022. <https://stm.fi/-/ensimmaiset-ehdotukset-sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-saatavuuden-ja-riittavyyden-varmistamiseksi>

STM. (2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 24.4.2023. <https://stm.fi/soteuudistus>

TEM. (N.d.). Työllisyyden kuntakokeilu. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 24.4.2023. <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>

LAUSUNTO, THL/1856/4.00.02/2018. Syrjäytymisen hinta- tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

Tuikka, A. & Heikkinen, A. (2022). Opastava suunnannäyttävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen eli HYTE-työhön. Kainuun sote, B:10. Kajaani.

Vauhkonen, T., Kallio, J. & Erola, J. (2017). Sosiaalisen huono-osaisuuden ylisukupolvisuus Suomessa. Yhteiskuntapolitiikka-lehti 82 (2017):5 (s.501–512). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017102650308>

Veronmaksajan taloustaito. (2020). Paljonko veroja kerätään ja kuinka veroeurot käytetään? Saatavilla 24.4.2023. <https://www.taloustaito.fi/nuoret-ja-raha/mista-verot-tulevat-ja-mihin-niita-kaytetaan/#a9053f54>

Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A.-M., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S. & Terämä, A.-M. (2020). Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi / Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 36/2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-571-1>

4.4 Työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen edistää henkilöstön työn pitovoimaa

Makkonen, Henna, Sairaanhoidaja (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Moisanen, Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Hoitoalalla kärsitään työntekijäpulasta. Työelämässä entistä merkityksellisempää on niiden tekijöiden huomioon ottaminen, jotka edistävät työntekijöiden kokemaa työn pitovoimaa eli alalla pysymistä. Yksi pitovoimaa edistävä tekijä on työntekijöiden moninaisuuden huomioon ottaminen työyhteisöissä. Moninaisuuden käsite ei ole yksiselitteinen, vaan se riippuu kontekstista missä sitä tarkastellaan. Yleisesti ottaen moninaisuudella tarkoitetaan ihmisten keskinäistä erilaisuutta muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, työkokemuksen tai yksityiselämäntilanteiden osalta. Moninaisella työyhteisöllä on todettu olevan useita hyötyjä, jotka liittyvät niin organisaation menestymiseen kuin henkilöstötyytyväisyyteen ja sitä kautta henkilöstön pitovoiman edistämiseen. Moninaisen työyhteisön hyödyn saamiseksi edellytetään organisaatiolta moninaisuusjohtamisen taitoja, joissa korostuu moninaisuuden tunnistaminen ja arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja moninaisuuden hyödyntäminen. Moninaisuuden edistäminen ja hyödyntäminen ei kuitenkaan ole vain organisaation johtajien tehtävä, vaan se edellyttää yhteistä tahtotilaa kaikilta organisaation toimijoilta.

Työelämä kaipaa uusia ratkaisuja työntekijöiden työn pitovoiman edistämiseksi

Suomessa ja muualla maailmassa käydään keskustelua hoitoalan veto- ja pitovoimaisuudesta, työntekijäpulasta ja alalta poistuvista ammattilaisista. Suomen työikäinen väestö (15–64-vuotiaat) vähenee jatkuvasti ja tämä aiheuttaa työelämässä haastetta osaavan henkilökunnan saataavuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteet ovat muita aloja suuremmat ja ne ilmenevät rekrytointiongelmoina. Osaavasta työvoimasta käydään kiristyvää kilpailua. Sosiaali- ja terveysalan vetovoima eli kuinka houkuttelevaksi ala koetaan, on hyvin tärkeää, jotta alalle saadaan uusia osaajia. Sosiaali- ja terveysalan vetovoiman ohella tulisi tarkastella myös alan pitovoimaa eli alalla pysymistä. (Tevameri 2020.) Tässä artikkelissa pitovoimalla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jonka vuoksi työntekijä haluaa pysyä organisaation palveluksessa.

Työn veto- ja pitovoima tekijöiden huomioiminen ja kehittäminen on välttämätöntä ja lähtökohta työvoiman saatavuuden turvaamiseksi tulevaisuudessa (Tevameri 2021, 91). Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä toteutettavassa kehittämistyössä kartoitettiin erään organisaation yksikön uuden sukupolven sairaanhoitajien työn vetovoimaa edistäviä tekijöitä. Kartoituksen tuloksissa ilmeni, että työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen oli yksi merkittävin työn vetovoimaa lisäävä tekijä. (Makkonen 2023, 49.) Työntekijöiden yksilöllisyyttä voidaan tarkastella myös työntekijöiden moninaisuuskäsitteen avulla. Moninaisuuden käsite ei ole yksiselitteinen, sillä käsitteen määrittelyyn heijastuu myös konteksti, missä sitä tarkastellaan (Peery, Julian, Avery & Henry 2013). Yleisesti ottaen moninaisuudella tarkoitetaan ihmisten keskinäistä erilaisuutta muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, työkokemuksen tai yksityiselämäntilanteiden osalta (Monimuotoinen työelämä n.d.). Väestön moninaisuus heijastuu myös suomalaiseen työelämään ja työorganisaatioihin. Tulevaisuuden työelämässä työntekijät ovat entistä moninaisempia. (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa -opas n.d.) Työntekijöiden moninaisuudella on monia hyötyjä työelämässä, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää, että johtajilla on osaamista tunnistaa ja hyödyntää moninaisuus työyhteisön persoonissa (Ollila & Kujala 2020). Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata työntekijöiden moninaisuuden huomioimisen merkitystä työn pitovoiman edistämiseksi. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua siitä, miten organisaatioissa tulisi huomioida työntekijöiden moninaisuus henkilöstöjohtamisessa.

Työntekijöiden moninaisuus työelämässä

Moninaisuus on synonyymi käsitteille monimuotoisuus tai diversiteetti (Työnantajan monimuotoisuusopas 2022, 6). Moninaisuuden käsite ei ole yksiselitteinen vaan siihen vaikuttaa konteksti missä sitä tarkastellaan (Peery ym. 2013). Suomalaisessa työelämässä moninaisuutta tarkastellaan helposti ainoastaan eroavaisuuksina sukupuolella, iässä ja etnisessä taustassa. Laajemmalla määritelmällä huomioidaan kuitenkin myös työntekijöiden fyysiset kyvyt ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet. (Heikkinen 2005.) Työterveyslaitos (Monimuotoinen työelämä n.d.) määrittää henkilöstön moninaisuudella tarkoitettavan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta. Myös työkokemus, työkyky ja työntekijöiden yksityiselämän tilanne tulisi huomioida henkilöstön moninaisuuden tarkastelussa (Collander & Ruoppila & Härkönen 2009, 15). Tässä artikkelissa moninaisuudella tarkoitetaan kaikkia työntekijöiden moninaisuuden ilmenemismuotoja.

Henkilöstön moninaisuustekijöistä osa on ulospäin helposti havaittavia eroja kuten sukupuoli, ikä, etnisyys tai työkykyä rajoittava vamma ja toisaalta vaikeammin ulospäin havaittavia eroja kuten koulutustausta, työkokemus tai yksityiselämän tilanne. Monimuotoisuustekijöitä voidaan tarkastella myös niiden pysyvyyden tai muuttuvuuden perusteella. Sukupuoli ja etninen alkuperä säilyvät yleensä läpi elämän, mutta ikä lisääntyy ja yksityiselämäntilanne tai työkyky voivat vaihdella elämäntilanteesta toiseen. (Colliander ym. 2009, 31.) Monimuotoisten henkilöstökäytänteiden toteutuminen organisaatioissa edellyttää sen jatkuvaa tarkastelua. Monimuotoisuutta tarkasteluun kuuluu myös inklusiivisuuskäsite. Inklusiivisuudella tarkoitetaan yhdenvertaista ja syrjimätöntä sekä kaikkia osallistavaa ja mukaan ottavaa toimintatapaa. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa -opas n.d.)

Organisaatioiden monimuotoisuus ja inklusiivisuus tuovat mukanaan monenlaista hyötyä työyhteisölle ja organisaatiolle (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi n.d.). Sen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti esimerkiksi organisaation kansainvälistymiseen, imagoon, talouteen, työpaikan houkuttelevuuteen ja henkilöstötyytyväisyyteen (Monimuotoinen työelämä n.d.; Työnantajan monimuotoisuusopas 2022, 13). Monimuotoiset työyhteisöt voivat siis sekä houkuttaa työntekijöitä sekä pitää työntekijät tyytyväisinä, joka voi vahvistaa henkilöstön pitovoimaa. Monimuotoisuuslähtöisillä henkilöstökäytännöillä voidaan tukea henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon (Luu, Rowley & Vo 2018). Monimuotoisuuden huomioon ottaminen edistää työntekijän työtyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta, ja sitä kautta vaikutukset ylettyvät myös organisaation tehokkuuteen (Heikkinen 2005). Jotta työntekijöiden monimuotoisuuden hyödyt ovat tavoitettavissa, on monimuotoisuutta kyettävä johtamaan niin, että sen hyödyt saadaan otettua käyttöön.

Työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen johtamisessa

Moninaisuusajattelun perustavoite on yhtäläisten mahdollisuuksien luominen yksilöille ja ryhmille, jotta he voisivat tasavertaisesti osallistua yhteiskuntaan ja työelämäänsä. Moninaisuuden tavoitteleva tasavertaisuuden lisääntyminen saavutetaan usein jo pelkän asian tiedostamisella ja käytäntöjen muuttamisella (Martikainen & Moisio 2007). Moninaisuutta on kyettävä johtamaan moninaisesti. Moninaisuusjohtaminen on **moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta ja moninaisuuden hyödyntämistä** (Colliander ym. 2009, 44).

Moninaisuusjohtamisen käytännöissä on tunnistettava ja arvostettava sitä, että työntekijät ovat moninaisia kokemukseltaan, osaamiseltaan, tavoitteeltaan ja tarpeiltaan (Colliander ym. 2009, 44). Työntekijöiden moninaisuuden hyödyntäminen työelämässä edellyttää, että johtajilla on osaamista tunnistaa ja hyödyntää moninaisuus työyhteisön persoonissa. Erilaiset persoonat työyhteisöissä, omaavat omia erityisiä kykyjä ja osaamista, jonka he voivat tuoda esiin työssään, kun heidän toimintatapansa huomioidaan ja hyväksytään. Tämä vaatii johtamiselta arvostamista ja kannustamista. Autoritaarisen johtajuuden minimointi ja empaattisuuden korostaminen ovatkin tässä keskeisiä tekijöitä. (Ollila & Kujala 2020.) Monimuotoisuusbarometriin (Bergbom, Toivanen, Väänänen 2020) osallistuneista (n=250) henkilöstöalan ammattilaisista 79 % oli sitä mieltä, että työorganisaatioiden tulisi suunnitella henkilöstökäytäntönsä siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien tarpeet. Varsinkin iän, osatyökykyisyyden ja perhetilanteen osa-alueilla toivottiin huomioimista henkilöstötoiminnassa.

Moninaisten työntekijöiden oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen on varmistettava niitä tukevien menettelytapojen ja vuorovaikutuksen avulla. Tämä edellyttää myös koko työyhteisön moninaisuusosaamisen edistämistä. (Colliander ym. 2009, 44.) Monimuotoisuuden johtamisella voidaan tarkoittaa kykyä luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa kaikkien ajatukset tulevat kuulluksi ja jossa johtaja itse tiedostaa omat ajatukset ja asenteet liittyen moninaisuuden edistämiseen (Työnantajan monimuotoisuusopas 2022, 19). Moninaisuuden tarkastelun avulla pyritään huomioimaan ne piirteet, jotka kuitenkin tunnistamattomana vaikuttavat toimintaamme ja jotka saattavat johtaa eriarvoiseen kohteluun. Moninaisuusajattelun tavoitteena on yhtäläisten mahdollisuuksien luominen yksilöille ja ryhmille tasavertaisuuden edistämiseksi. (Martikainen & Moisio 2007.) On tärkeää tiedostaa, että moninaisuudella on omat haasteensa. Moninaisuuden mahdollisia kielteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi työntekijöiden ristiriitoihin joutumisen herkkyys ja vähentävä vuorovaikutus työyhteisöön kuuluvien henkilöiden välillä. Moninaisuusjohtamisen yhtenä suurena haasteena on erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisten tarpeiden ja etujen yhteensovittaminen oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. (Colliander ym. 2009, 16, 47.) Moninaisuusjohtaminen on myös moninaisuuden hyödyntämistä organisaation toimintaa kehittävänä resurssina (Colliander ym. 2009, 44). Kun työelämässä pohditaan työntekijöiden moninaisuuden hyödyntämistä, joudutaan välttämättä samalla arvioimaan, missä määrin heillä on mahdollista huomioida työntekijän yksilöllisiä tarpeita suhteutettuna henkilöstön tasavertaiseen ja samanlaiseen kohteluun (Bergbom & Toivanen 2021). Työntekijöiden yhdenvertaista ja tasa-arvoista kohtelua edellyttää myös työsopimus-, (L55/2001) yhdenvertaisuus- (L1325/2014) ja tasa-arvolaki (L609/1986). Moninaisuusjohtaminen onnistuu, jos se viedään organisaation strategiaan.

Tällöin koko organisaatiossa toimiva henkilöstö saadaan sitoutettua moninaisuutta tukevien käytänteiden implementointiin organisaatiossa. (Sippola 2002.)

Moninaisuuden edistäminen on moninaisuuden ymmärtämistä ja organisaation yhteinen taho

Moninaiset työyhteisöt voivat koostua eri ikäisistä työntekijöistä. Olisi tärkeää ymmärtää mitä erityispiirteitä eri ikäryhmien johtamistarpeisiin liittyy. Eri ikäisistä työntekijöistä koostuvat työyhteisöt kaipaavat ikäjohtamisen huomioimista uran eri vaiheessa, koska työntekijöiden jaksamis- ja hyvinvointiongelmat saattavat olla ikälähtöisiä ja joita johtamisen avulla voidaan merkittävästi tukea. (Halme & Aaltio 2011, 234). Organisaation työntekijät voivat olla moninaisia myös osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja koulutukseltaan. Työntekijät kuvaavat usein ammatilliset kehittymisen mahdollisuudet työn veto- ja pitovoimaa edistäviksi tekijöiksi. Eri sukupolvea edustavilla työntekijöillä voi olla erilaisia toiveita tai tarpeita ammatillisen kasvun kehittämisessä. Ammatillisen kehittymisen näkökulmasta nuorella sukupolvella voi korostua osaamisen hankinta, kun taas vanhemmalla sukupolvella uuden tiedon päivittäminen ja kehitystyö. Moninaisuusjohtamisessa on tärkeää ymmärtää eri sukupolven tuomat mahdollisuudet ja hyödyntää ne niin organisaation, työyhteisön kun yksittäisten henkilöiden parhaaksi. Työntekijöiden ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa (Wallin 2012). Urakehityksellä on myös merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen (Sönmez, Gül, Demir, Emiralioğlu, Erkmen & Yıldırım 2021). Urakehityksen toteutuminen on yhteydessä siihen, kuinka osaamista arvostetaan työorganisaatioissa. Mitä paremmin osaamista arvostetaan, sitä paremmin työntekijöiden urakehitys toteutuu. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2015.) Tämä ilmenee moninaisuusjohtamisessa moninaisuuden tunnistamisena ja arvostamisena.

Moninaisuuden hyödyntäminen työelämässä edellyttää koko työyhteisön osallistumista. Moninaisuuden ymmärtämisen hyödyntämistä tarvitaan hyvien ihmissuhteiden ja hyvän vuorovaikutuksen luomiseen ja ylläpitämiseen niin omassa työyhteisössä kun eri yhteistyötahojen kanssa. (Colliander ym. 2009, 16.) Moninaisuuden edistäminen ei ole siis ainoastaan esihenkilöiden tehtävänä, vaan moninaisuuden toteutuminen ja edistäminen vaatii tietoa, tahtoa ja ymmärrystä koko työyhteisöltä. Moninaisuuden toteutumista tukee, jos työyhteisöissä on sellainen ilmapiiri, jossa työyhteisöön kuuluvat henkilöt uskaltavat ilmaista omia näkemyksiään ja ideoitaan vapaasti (Ristikangas & Ristikangas 2019, 127). Monimuotoinen henkilöstö saa olla oma itsensä, heidän

osaamisensa tunnustetaan ja sitä tuetaan (Työnantajan monimuotoisuusopas 2022, 16, 19). Moninaisuuden hyödyn ymmärtäminen ja hyödyntäminen on niukentuvien työelämän resurssien ja –kilpailun myötä yhä tärkeämpää (Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen & Raivio 2014).

Artikkelin tavoitteena oli herättää pohdintaa siitä, miten organisaation henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida työntekijöiden moninaisuus. Huomioimalla moninaiset henkilöstökäytänteet, voidaan edistää organisaation menestystä hyödyntäen moninaisten työntekijöiden vahvuuksia organisaation toiminnassa. Toisaalta moninaisilla henkilöstökäytännöillä organisaatiot voivat mahdollistaa henkilökunnalle omien ominaisuuksien hyödyntämistä työssä. Se toiminta, mikä lisää henkilöstötyytyväisyyttä, edistää todennäköisesti myös henkilökunnan työhön sitoutumista ja täten työn pitovoima kehittyy. Organisaation menestyksellisen toiminnan ja työntekijöiden pitovoiman kannalta on tärkeää tunnistaa työyhteisöjen moninaisuuden hyödyt ja pyrittävä yhteisöllisesti koko organisaation kaikkien toimijoiden kanssa moninaisuuden edistämiseen. Moninainen henkilöstö vaatii esihenkilöiltä moninaisuusjohtamisen osaamista.

Lähteet

Bergbom, B. & Toivanen, M. (2021). Monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta tulee edistää organisaation kaikilla tasoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020 Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy.

Halme, P. & Aaltio, I. (2011). Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus 30(3), 221–236.

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. (2015). Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. Tutkiva hoitotyö 13(2), 4–13.

Heikkinen, M. (2005). Monimuotisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteet ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus* 24(1), 3–13.

L 55/2001 Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavilla 13.10.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 1325/2014 Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. Saatavilla 13.10.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

L 609/1986 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. Saatavilla 13.10.2023 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Luu, T., Rowley, C & Vo, T. (2018). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research* 95, 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>

Makkonen, H. (2023). Uuden sukupolven sairaanhoitajien työn vetovoimatekijöiden kehittäminen osaajayksikössä. Kajaanin ammattikoreakoulu: YAMK opinnäytetyö.

Martikainen, T. & Moisio, E. (2007.) Monimuotisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. *Työelämän tutkimus* 5(1), 52–56.

Monimuotoinen työelämä. (N.d). Työterveyslaitos. Saatavilla 28.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas. (N.d). Työterveyslaitos.

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. (N.d). Työterveyslaitos: Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas.

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa - erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon tutkimus* 39(2), 90–102.

Peery, A., Julian, P., Avery, J. & Henry, S. 2013. Diversity must start somewhere: The experience of one college of nursing. *Journal of Cultural Diversity* 20(3), 120–124

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2019). Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Sippola, A. (2002). Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla 29.10.2023 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/5393>

Sönmez, B., Gül, D., Demir Ö., Emiralioglu, R., Erkmen, T. & Yildirim, A. (2021). Antecedents and Outcomes of Nurses' Subjective Career Success: A Path Analysis. *Journal of Nursing scholarship* 53(5), 604–614. Saatavilla 6.2.2023 DOI: <https://doi.org/10.1111/jnu.12660>

Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 9.1.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Tevameri, T. (2020). Missä mennään sote-toimiala. Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. Saatavilla 29.8.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>

Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Raivio, A-M. (2014). Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? *UAS Journal* 4/2014. Saatavilla 29.10.2023 <https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/moninaisuuden-johtamisesta-uusi-tyoelaman-avaintaito/>

Työnantajan monimuotoisuusopas. (2022). Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työ- ja elinkeinoministeriö: TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI

Wallin, O. (2012). Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveyshuoltoalan työssä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 14(1), 10–21.

4.5 Vuorovaikutusosaaminen henkilöstöjohtamisessa

Karekivi, Tiia, Sairaanhoidaja (AMK), Sairaanhoidaja (YAMK) -opiskelija, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Moisanen, Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Työelämä on murroksessa. Siinä missä työntekijöiltä vaaditaan kykyä sopeutua muutokseen, myös johtamiselta vaaditaan uudistumiskykyä. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen organisaatioissa ei kuitenkaan välttämättä vaadi uusien strategisten linjauksien omaksumista ja lukuisien johtamistyylien opettelua, vaan pieniä konkreettisia tekoja ja arkista vuorovaikutusta, sekä empatiaa. Vuorovaikutusta tapahtuu fyysisen läsnäolon lisäksi myös digitaalisilla alustoilla ja se vaatii henkilöstöjohtamiselta myös uudenlaisen vuorovaikutusosaamisen kehittämistä. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiot valitsevat oikeanlaista osaamista määriteltyihin esihenkilötehtäviin, sillä vuorovaikutusosaamiseen on syytä keskittyä entistä enemmän sen monimuotoisuuden, merkityksellisyyden ja tulevaisuuden tarpeiden takia. Keskittymällä vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen voidaan työyhteisöissä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuvuutta, sekä saada organisaatiolle siitä kilpailuetua ja tuloksellisuutta.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutusosaaminen, empatiaosaaminen

Johdanto

Holopainen (2023, 3) arvioi, että osaamistarpeiden ennakointi ja osaamisen kehittäminen on muodostunut tärkeäksi osa-alueeksi, sillä ennakointi ja tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Samalla osaamisen jakaminen ja laaja yhteistyö eri toimijoiden kesken on korostunut. Lempinen (2014, 75) kuvaa, että tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden ja toimihenkilöiden teknisen osaamisen rinnalla korostuvat ne taidot, jotka parantavat kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Ihmistyö tulee digitalisaation ja teknologian rinnalla keskittymään luovuutta ja empatiaa edellyttäviin tehtäviin. Myös Laitinen (2020, 415) nostaa tärkeimmiksi tulevaisuuden työelämätaidoiksi viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen, sekä digitaalisissa ympäristöissä toimimisen.

Artikkelin tarkoitus on kuvata vuorovaikuteista henkilöstöjohtamista ja vuorovaikutusosaamisen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia työelämään. Tavoitteena on herättää keskustelua vuorovaikutteisen henkilöstöjohtamisen ja vuorovaikutusosaamisen merkityksellisyydestä organisaatioissa. Artikkelissa tarkastellaan vuorovaikutusosaamista, henkilöstöjohtamista, vuorovaikuteista henkilöstöjohtamista eri näkökulmista ja sen osaamisen kehittämisen merkityksellisyyttä organisaatioille. Johtopäätöksissä pohditaan henkilöstöjohtamisen, vuorovaikutusosaamisen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen vaikutuksia työelämään.

Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on monimerkityksinen käsite, jonka rinnakkaiskäsitteinä tutkimuskirjallisuudessa käytetään myös relationaalisen ja sosiaalisen kompetenssin, sekä viestintäkompetenssin käsitteitä. Käsitteet sisältävät ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutussuhteen kompetensseja. Sosiaalisia taitoja, viestintätaitoja ja vuorovaikutustaitoja voidaan pitää lähes synonyymeinä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 19–20.) Vuorovaikutusosaaminen (interpersonal communication competence) ei ole luonteenpiirre vaan sen kehittymistä voi kuvata elämänmittaiseksi prosessiksi, jossa ei tulla ikinä valmiiksi (Laajalahti 2015, 16, 27). Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnille ja yksilön ja organisaation menestykselle (Kokkonen & Almonkari 2015, 33). Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen keskittymällä voidaan olettaa, että ihmisen henkilökohtainen hyvinvointi, sekä työhyvinvointi lisääntyvät (Grant & Varis 2019, 35). Vuorovaikutusosaamista vaaditaan nykyään enenemässä määrin digitaalisissa alustoissa. Tällaista osaamista kutsutaan teknologiseksi vuorovaikutusosaamiseksi.

Vuorovaikutusteknologia on osa työyhteisöjä ja sen avulla voidaan ilmaista tunteita, luoda suhteita, jakaa tietoa ja tehdä vuorovaikutuksen prosesseja näkyväksi. Teknologisen vuorovaikutuksen osaamisen kehittämisessä on tärkeää huomioida, että viestintä ja vuorovaikutus on osa sosiaalista todellisuutta ja keskittyä siihen, että prosessit ja käytänteet on harkittu ja viestitty. Teknologisen vuorovaikutuksen osaamisen puute voi johtaa epävarmuuden kokemuksiin digitaalisissa viestintäympäristöissä. (Laitinen 2020, 416–417). Digitaaliset alustat ja teknologinen vuorovaikutus on muodostunut pysyväksi osaksi työelämää.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) sekä johtajuuteen (Leadership). Henkilöstöjohtaminen näytetään koko ajan enemmän merkittävänä strategisena osa-alueena, kun strategia-ajattelussa on vahvistunut resurssiperusteinen lähestymistapa (resource-based view), jonka teoriaperusta on muodostunut jo 1990-luvulta. Ajattelun perustana on, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on noussut tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi jo 60–70-luvuilla. (Viitala 2014, 20, 23, 42; Järilström & Kallio 2015, 43.)

Hyrkäs (2009, 77) jakaa henkilöstöjohtamisen neljään erilaiseen rooliin organisaatioissa. ensimmäinen henkilöstöjohtamisen rooli on olla strateginen partneri, joka keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen. toinen rooli on hallintoasiantuntija, jonka tehtävänä on organisaation infrastruktuurin johtaminen. kolmas mahdollinen rooli on henkilöstön puolustaja, jossa korostuu henkilöstön ohjaus ja tukeminen. neljäs rooli on muutosagentti, jossa korostuu uudistumisen ja muutoksen johtaminen. henkilöstö ja sen osaaminen ovat välttämättömyys yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Kaijala & Tolvanen 2020, 7).

Vuorovaikutteinen henkilöstöjohtaminen

Vuorovaikutteinen esihenkilötyö muodostuu työntekijän ja esihenkilön päivittäisestä yhteistyöstä. tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt vaikuttavat olennaisesti työhyvinvoinnin muodostumiseen. Hyvinvointia tukeva lähiesihenkilötyö tarkoittaa, että esihenkilöt ja työntekijät pystyvät kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 147; Lohikoski 2006.)

Luottamus on vahvasti vuorovaikutuksellinen ilmiö, jossa keskeistä on molemmien puolinen viestintä. vuorovaikutus mahdollistaa yhteisen sävelen löytymisen sen sijaan, että ilmaistaisiin vuorotellen omia näkemyksiä. Vuorovaikutteinen dialogi on merkityksellistä luottamuksen rakentamisessa, ja sitä voi osoittaa pieninä arkipäiväisinä tekoina, jotka merkitsevät, että toinen osapuoli on kuullut keskustelusta toisen osapuolen toiveet ja odotukset ja myös pyrkii täyttämään niitä. (Ikonen 2015, 147, 140.) Empatia (empathy) on kykyä eläytyä toisen asemaan tunnetasolla sekä älyllisesti, se on edellytys ihmisten väliselle rakentavalle kanssakäymiselle. Empatiaan liittyy

vahvasti myös myötätunto (compassion). Myötätuntoinen johtaja kuuntelee ja ottaa muiden näkökulmat huomioon päätöksenteossa. Hän osaa antaa tukea tarvittaessa ja hallitsee sopivan tilannetajun ihmisten johtamisessa. (Salonen 2017, 171–173.)

Esihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen on avaintekijä muutoksissa, arjessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa, sekä työyhteisön- että työilmapiirin kehittymisessä. Vuorovaikutussuhde on subjektiivinen kokemus, jonka takia vuorovaikutussuhteen kehittämässä onkin tärkeä huomioida vuorovaikutussuhteen taustalla olevia tekijöitä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019; 3, 15–16.) Esihenkilön velvollisuutena on puuttua tilanteeseen, jossa havaitaan työntekijän alisuoriutumista, ohjeiden vastaista menettelyä tai muuta huolta aiheuttavaa toimintaa. Empaattisella keskustelulla voidaan havaita suoriutumisen taustalla olevia tekijöitä, kuten henkilökohtaisia kriisejä, puutteellista ammattitaitoa tai huonoa työmotivaatiota. Asioiden empaattinen ja vuorovaikutteinen selvittäminen johtaa yleensä entistä parempaan, molempia hyödyttävään lopputulokseen ja kehittää esihenkilön ja työntekijän luottamusta ja vuorovaikutussuhdetta.

Vuorovaikutteisen henkilöstöjohtamisen merkitys työelämässä

Johtamisessa on tärkeää, että esihenkilöllä on riittävät vuorovaikutus- ja empatiataidot. Empatian arvo tulisi tunnustaa työelämän yhteistyösuhteiden edistäjänä ja ylläpitäjänä, sekä siitä tulisi keskustella työyhteisössä (Saari, Koivisto, Koskela, Käsälä, Rydman & Turunen 2022, 126). Kiinnittämällä huomiota palvelemaan, arvostamaan, ihmislähtöiseen johtamiseen ja hyvin johtamisen käytäntöihin, työntekijät kokevat enemmän työn imua, sopeutuvat paremmin epävarmuuteen ja muutoksiin, sekä sitoutuvat omaan työpaikkaan (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 35–38; Heikkilä-Tammi, ym. 2015, 144–145; Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 223). Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 15), sekä Ikonen (2015, 148) toteaa tutkimustuloksissaan, että organisaatioissa tulisi keskittyä esihenkilön vuorovaikutustaitoihin nyt ja tulevaisuudessa.

Mikkelson, York & Arritola (2015, 347) kuvaavat, että selkeällä ja tehokkaalla vuorovaikutuksella voi vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tehdä tavoitteellista työtä, sekä auttaa keskittymään työntekijän vastuisiin ja tehtäviin. Esihenkilön osaamisen kehittämistä voidaan pitää taloudellisena investointina, joka tuo organisaatiolle myönteisiä vaikutuksia kassavirtaan ja työnantajamieliku-

vaan. Johtamisella voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työssä jatkamiseen (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 54; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44–45).

Kinnunen, Perko & Virtanen (2013, 68) kuvaavat tutkimustuloksissaan, että esihenkilön käytöksellä voi olla vaikutusta työntekijän uupumukseen ja sairaana työskentelyyn, joten esihenkilötoimintaa tulisi kehittää vähentämällä loukkaavaa johtamistapaa ja lisäämällä aitoa, autenttista johtamista. Työntekijöiden oikeudenmukaisella kohtelulla ja päätöksentekoperiaatteilla oli yhteys 15–35 prosenttia matalampaan sairauspoissaoloriskiin. (Kivimäki ym. 2002, 44–45). Tutkimustulosten mukaan oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi autonomisella työnkuvalla ja työpaineen hallinnalla voi vaikuttaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Näillä asioilla on tulosten mukaan myös merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin ja työkykyyn. (Taipale & Janhonen 2017, 46; Ojala, Pyöriä, Järvinen, Peutere, Lipiäinen & Saari 2017, 30–31; Tilev & Vanhala 2012, 25; Kivimäki ym. 2002, 44–45.)

Johtaminen on vuorovaikutusta

Osaamisen johtamisen merkitys korostuu muutostilanteessa. Uusien toimintatapojen, prosessien ja menetelmien kehittäminen edellyttää uudenlaista osaamista, ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin on pystyttävä reagoimaan ketterästi. Organisaation menestyminen muutoksessa edellyttää osaamisen ymmärtämistä sekä yksittäisen työntekijän että organisaation voimavarana ja vetovoimatekijänä. (Leinonen 2017, 139.)

Osaaminen ja organisaation kyky oppia nopeasti uutta vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn (Viitala 2014, 138). vuorovaikutusosaamisen kehittäminen vaikuttaa organisaatioiden tarpeeseen sopeutua nykyaikaisiin ja tulevaisuuden osaamisen vaatimuksiin. haasteina on osaamisen muutos teknologian kehittymisen myötä, sekä uuden sukupolven tarpeet. Talous ja nuoret TAT (2022) teettämän nuorten tulevaisuusraportin 2022 mukaan merkittävimmät tekijät tulevaisuuden alaa valitessa ovat kohtuulliset työajat, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, sekä hyvät työkaverit ja johtajat. Lähes 90 % nuorista haluaa tehdä töitä ympäristössä, jossa kaikkia ihmisiä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. Tutkimuksen tuloksia tukee näkemys siitä, että nuorten mielen-terveysongelmien kasvu on ollut erityisten suurta nuorilla. Koronapandemian ohella yksilökeskeisyys, yhteiskunnan asettamat paineet, sosiaalinen media ja yleinen epävarmuus ovat vaikuttaneet vallitsevaan pahoinvointiin.

Työelämään saapuvat nuoret vaativat henkilöstöjohtamiselta enemmän vuorovaikutusta ja empatiaosaamista. Osaamistarpeeksi muodostuu erityisesti haastavien esihenkilötilanteiden ratkaiseminen niin, että se tukee työntekijän hyvinvointia ja voimavaroja, sekä edistää organisaation tavoitteita. Esihenkilöillä on vastuullinen rooli työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden ongelmatilanteissa, jonka osaamiseen liittyy taidot ja motivaatio tilanteiden puheeksi ottamiseen, käsitteilyyn, sovitteluun ja seurantaan (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 125–126). Empatia- ja vuorovaikutusosaaminen korostuu vastuullisuutta edellyttävissä esihenkilön työtehtävissä. Rat-sulan, Rombergin ja Kvammen (2019; 7, 22) mukaan vastuulliseen johtamiseen kuuluu, että johtaja kantaa vastuun siitä, että töissä toimitaan yhteisten arvojen ja periaatteiden mukaan. Epäkunnioittava käytös, arvojen vastainen tai välinpitämätön johtaminen, työturvallisuuslaininlyönnit, tietojen väärinkäyttö ja häirintä ovat yleisiä eettisiä tilanteita työssä. Nordic Business Ethics Surveyn mukaan (n=500) 20 % suomalaisista oli tehnyt eettisen kompromissin, kun oli kohdannut vastaavia tilanteita työssä. Huolestuttavaa on se, että tutkimuksen mukaan työntekijät olivat tehneet kompromissin, koska esihenkilö oli ohjeistanut toimimaan niin.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan uudistumisen ja säilymisen kannalta on ratkaisevaa, miten organisaatiot, työyhteisöt ja niiden verkostot onnistuvat omassa kehittämis- ja uudistumistyössään. Uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen työelämässä on tärkeä osa työ- ja innovaatiopolitiikkaa, työhyvinvointia ja kilpailukykyä. Tulevaisuuden johtajuus on yhteisöllisyyttä, verkostojen hyödyntämistä ja avoimuutta, sekä kykyä mahdollistaa reilu ja merkityksellinen työyhteisö. (Alasoini, Antila, Hakala, Kulmala, Lautala, Lyly-Yrjänäinen, Närhinen & Rissanen 2023, 3.) Vanhatalo (2014, 77) kuvaa vuorovaikutusprosessien kehittämisen merkitystä ennen tasavertaisien ja osallistavien verkostojen muodostumista. Verkostojohtaminen vaatii viestintäteknologian monipuolista hyödyntämistä, käytäntöjen vakiinnuttamista, esimerkiksi johtamista ja osallisuuden kannustamista.

Vuorovaikutusosaamisen selvittäminen organisaatioihin rekrytoivilta esihenkilöiltä voi olla tärkeää yrityksen tulevaisuuden osaamisen kannalta sen lisäksi, että arvioidaan nykyisten esihenkilöiden riittävä vuorovaikutusosaaminen. Tulevaisuuden tarpeet osoittavat, että esihenkilön soveltuvuuden ja osaamisen arvioimisessa tehtävään rekrytointivaiheessa tulisi enemmän keskittyä siihen, miten henkilö osaa johtaa ja kohdata ihmisen, ratkaista haastavia esihenkilötilanteita ja minkälainen vuorovaikutusosaaminen hänellä on kokonaisuudessaan. Tällä on vaikutusta siihen, että hankittava osaaminen vastaa organisaation tarpeita niin, että se tukee osaamistarpeita. Joki

(2021, 65) kuvaa, että onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta, yritys voi näin varmistaa kilpailukykyensä säilymisen myös tulevaisuudessa. Rekrytointiin on syytä panostaa ja sitä tulee myös kehittää. Rekrytointi ja sen toteutus ovat myös vaikuttavia tekijöitä yrityksen työnantajamielikuvassa.

Lähteet

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), (3–21). Viitattu 17.11.2023

<https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Grant, A., & Varis, U. (2019). Rakentava vuorovaikutus mielenterveyden tukena. *Kuntoutus* 42(2), (32–36).

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. *Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 7*. Suomen kuntaliitto. Helsinki 2019. ISBN 978-952-293-642-4 (pdf).

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. (2015). Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus*, 34(2), (143–161).

Holopainen, M., Kivelä, S. & Tuominen, A. (2007). Luova ajattelu, innovatiivisuus ja tulevaisuuden ennakointi. *Futura* 26(4), (94–99).

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. *Acta universitatis lappeenrantaensis* 338. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-214-717-2 (pdf).

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27(3), (213–224).

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Rrologi* 11(1), (135–151). Saatavilla 17.11.2023: <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>

Järnlström, M. & Kallio, K. (2015). Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat. *Hallinnon tutkimus* 34(1), (43–60).

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* 1. painos. Helsinki: kauppakamari.

Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän työskentelyyn kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, (59–70).

Kivimäki, M., Elovainio, Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. teoksessa: Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: Tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos. (44–52).

Kokkonen, L., & Almonkari, M. (2015). Teaching networking: an interpersonal communication competence perspective. in J. Jalkanen, E. Jokinen, & P. Taalas (eds.), *Voices of pedagogical development: expanding, enhancing and exploring higher education language learning*. (31–56). Research-publishing.net. Viitattu 17.11.2023 <https://doi.org/10.14705/rpnet.2015.000286>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine* 50(8), (904–915).

Laajalahti, A. (2015). Tutkijoiden vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen työssä oppimalla. prologi: Puheviestinnän vuosikirja, 10(1), (65-71). Saatavilla 17.11.2023 <https://doi.org/10.33352/prlg.95896>

Laitinen, K. (2020). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. 2020 Media- ja viestintätieteellinen seura Mevi ry. *media & viestintä* 43(4), (415–419).

Leinonen, M. (2017). Osaamisen kehittäminen. Teoksessa Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Mäntymäki, E. (toim.) *Näin tehdään saumaton sote -Kainuun hiljainen tieto 2003–2017. Kunnallisan alan kehittämässätiön julkaisu 11/2017, [137–140]. ISBN 978-952-349-000-0 (pdf)*. Viitattu 17.11.2023

https://kaks.fi/wpcontent/uploads/2017/12/naintehdaan_saumaton_sote_kainuun_hiljainen_tieto_2003-2017.pdf

Lempinen, P. (2014). Työelämä muuttuu, entä koulutus? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 16(2), (74).

Mikkelson, A.C., York, J.A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *business and professional communication quarterly* 78, (336–354).

Ojala, S., Pyöriä, P., Järvinen, K-M, Peutere, L., Lipiäinen, L. & Saari, T. (2017). Organisaation taloudellinen tilanne, oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus työpaikoilla. *työpoliittinen aikakauskirja* 3, (24–33). Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.22.2023 <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-327-276-7>

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. ISBN 978-952-261-494-0(pdf).

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *jyväskylä yliopisto. Jyväskylä studies in humanities*. ISBN 978-951-39-3759-1.

Saari, E., Koivisto, T., Koskela, I., Käsälä, M., Rydman, & Turunen, J. (2022). Enemmän aikaa empatialle? Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Tampere.

Salonen, E. (2017). Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress* 24(2), (107–139).

Taipale, T. & Janhonen M. (2017) Johtotähti työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 17.11.2023

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/johtot%c3%a4hti%20ty%c3%b6ntekij%c3%a4l%c3%a4ht%c3%b6isen%20kulttuurin%20luotsajaan%20opas.pdf?sequence=1>

Talous ja nuoret TAT. (2022) Nuorten tulevaisuusraportti 2022. Tutkimus: nuoret haluavat työelämältä työaikojen kohtuullisuutta ja turvallisuutta – pelko työelämän kuormittavuudesta lisääntynyt. Tiedote 25.5.2022. Viitattu 17.11.2023

<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00468/42939a97-d54d-4b90-94d1-9a1c18427ee5.pdf>

Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10(1), (22–37).

Vanhatalo, R. (2014). Vuorovaikutus ja tasavertaisuus verkostossa. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 10(1), (72-779). <https://doi.org/10.33352/prlg.95897>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja muodostaminen. Helsinki: Edita.

4.6 Monimuotoisuuden edistäminen ja anonyymi rekrytointi

Blom-Juntunen Sanna, Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Karhu Päivi, KTT, Lehtori, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Lappalainen Jaana, Yliopettaja, Head of Master's Degrees, KTT, HHJ/Ph.D. (Econ.), Approved Board Member

Tämän artikkelin tavoitteena on käsitellä monimuotoisuuden edistämistä työpaikoilla avoimen rekrytoinnin avulla. Lisäksi tavoitteena on avata anonyymien rekrytoinnin hyötyjä ja haasteita sekä sen käyttöä Suomessa.

Ennakkosenteet ja niiden vaikutus rekrytoinnissa

Ennakkoluulot perustuvat yksilön tai yhteisön luuloihin. Ne eivät ole tietoperusteisia vaan perusteettomia myönteisiä tai kielteisiä etukäteen luotuja käsityksiä, jotka voivat koskea esimerkiksi ihmisen ikää, kansallisuutta tai poliittista näkemystä. Joskus niiden taustalla ovat stereotyyppioita, eli yleistäviä mielipiteitä ryhmästä tai yksilöstä tietyn ryhmän jäsenenä. Käsitteellisesti ennakkoluuloisuus on lähellä rasismia. Ennakkoluulojen syntyvä ihmisten taipumuksesta kategorisoida tietoa heitä ympäröivästä maailmasta ja tukeutua ajattelussaan yleistyksiin ja yksinkertaistuksiin. (Oikeusministeriö 2020).

Ennakkoluulot tai -asenteet voivat vaikuttaa rekrytoinnissa monella tavalla. Esimerkki ennakkoluulosta ja sen ilmenemisestä rekrytoinnissa hakijan kansallisuuden perusteella on australialaisen Robin Scottin Victorian monikulttuuristen asioiden ministerin kertoma tapaus vaimostaan, joka haki töitä kiinankielisellä nimellään. Hänen oli vaikeaa päästä haastatteluihin. Ratkaistakseen tämän ongelman hän korvasi kiinalaisen nimensä ansioluetteloon englantilaisella nimellään. Hakemusten nimenvaihdon myötä tilanne muuttui, ja vaimo kutsuttiin haastatteluihin. (Scott 2016.) Myös toinen australialaistutkimus osoitti kiinalaisten hakijoiden joutuvan tekemään huomattavasti enemmän työtä päästäkseen haastatteluun verrattuna hakijoihin, joiden nimet olivat anglosaksisia. (Smith 2016.)

Ahmad (2020) selvitti kenttäkokeessaan suomalaisten työnantajien tapaa kohdella samanlaisen pätevyden omaavia suomalaisia ja maahanmuuttajataustaisia hakijoita. Tutkimuksen avulla sel-

vitettiin heidän saamansa kohtelun eroja. Kokeessa oli mukana viisi hakijaa: suomalainen, englantilainen, irakilainen, venäläinen ja somalialainen. Jokainen hakija lähetti työhakemuksen 1000:en ilmoitukseen. Tutkimus paljasti, että vaikka hakijat erosivat toisistaan olennaisesti vain heidän nimensä ja äidinkiellensä osalta, suomalaistaustaista suosittiin haastatteluun kutsuttaessa. Maahanmuuttajataustaiset saivat kutsuja huomattavasti vähemmän. Työnantajien ennakkoluulot ovat suurimpia Euroopan ulkopuolelta tulevia hakijoita kohtaan, ja maahanmuuttajamiehiä syrjitään maahanmuuttajanaisia enemmän työnhakuprosesseissa. (Ahmad 2020, 15.)

Diakonia-ammattikorkeakoulu toteutti vuonna 2018 kampanjan Työnimi, jossa tuotiin esille romaneihin kohdistuva syrjintä rekrytointitilanteissa. Kampanja on osa Suomessa toteutettua Nevo-tiija – uusi aika -hanketta. Hankkeen tavoitteena oli auttaa romaneja työllistymään. Aiempaa, virallista tutkimusta työikäisten romanien työllisyystilanteesta ei ole, mutta arviolta 40–60 % työikäisistä romaneista Suomessa oli kampanjan aikaan työttöminä. Korkeakoulutukseen ei taannut helpompaa pääsyä työelämään. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 1. 2018.) Kampanjaan osallistui Jari Sarasvuo, Anne Kukkohovi, Tuomas Enbuske ja Meri-Tuuli Väntsi, jotka hakivat töitä omille aloilleen romaninimillä. Ansioluetteloista poistettiin hakijoiden julkisuuteen liittyvät tiedot. Tietoihin jätettiin vain osaaminen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 1. 2018.) Vastauksia työnhakuun odotettiin kuukauden ajan. Tänä aikana olisi tullut yksi kutsu työhaastatteluun Meri-Tuuli Väntsilille eli ”Tamara Nymanille”, mutta yhteydenotto ei onnistunut hakemuslomakkeelle jääneen näppäilyvirheen vuoksi. Lisäksi kampanjan jälkeen olisi tullut yksi yhteydenottopyyntö sekin ”Tamara Nymanille”, mutta sekin saapui seurantajakson jälkeen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 1. 2018.) Kampanjan ansiosta romanien kohtaama syrjintä työmarkkinoilla tuli tutkitusti ilmi näiden tapausten myötä. Kampanja myös myötävaikutti rekrytointimenetelmien kehittymiseen. (Ärling 2020.) Kampanjan myötä käsite *anonyymi rekrytointi* sai palstatilaa mediassa sekä herätti keskustelua yrityksissä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2. 2020).

Anonyymi rekrytointi monimuotoisuuden edistämässä

Anonyymi rekrytointi mahdollistaa keskittymisen hakijan osaamiseen ja kelpoisuusvaatimukseen ja siten hakijoiden tasapuolisen kohtelun rekrytointiprosessissa. Anonyymiä rekrytointia toteutettaessa työhakemuksessa ei kysytä hakijan taustoista tai muutoin häntä yksilöiviä tietoja kuten ikää, sukupuolta tai kansallisuutta. Kun rekrytointi tapahtuu anonyymisti, rekrytoijan ennako-

luulot eivät pääse vaikuttamaan työntekijän valintaan. (Työterveyslaitos n.d.) Yritykset, organisaatiot ja kunnat hyödyntävät anonyymia rekrytointia silloin, kun ne haluavat kehittää työyhteisöään monimuotoisemmaksi ja hakevat tehtävään pätevintä henkilöä. (Kuntarekry 2021)

Anonyymi rekrytointi voidaan tehdä täysin anonyymisti. Työpaikkaa anonyymisti haettaessa on tärkeää muistaa, ettei hakija paljasta henkilötietojaan missään kohdassa hakulomaketta. Lomakkeella voi olla anonyymien kenttien lisäksi myös avoimia kenttiä, joihin täytettävät tiedot tulee pitää anonyyminä (Kuntarekry 2021.) Anonyymin rekrytoinnin ohessa pyydettävät muut mahdolliset todistukset ja lomakkeet kuten CV, voivat paljastaa hakijasta asioita, joilla anonymiteetti menetetään. Anonyymissä rekrytoinnissa myös haastattelu voidaan toteuttaa kirjallisesti niin, että hakijat vastaavat sähköisesti heille lähetettyihin kysymyksiin. Työnantajat pitävät haastatteluja kuitenkin tärkeänä osana rekrytointiprosessia sen vuorovaikutteisuuden vuoksi. Kun haastattelu on osa rekrytointiprosessia, sitä kutsutaan osittaiseksi anonyymiksi rekrytoinniksi. (Työterveyslaitos n.d.) Osittain anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden anonymiteetti loppuu hakijoiden yhteystietojen selvittämiseen haastattelukutsujen lähettämistä varten. (Kuntarekry 2021). Kuntarekry-palveluun kehitetty ominaisuus mahdollistaa täysin anonyymin rekrytoinnin (Ahtokivi 2020). Myös Kuntarekry (2021) toteaa, että anonyymin rekrytoinnin anonymiteetti päättyy haastatteluvaiheeseen. Osittainen anonyymi rekrytointi ei voi varmistaa hakijoiden tasavertaista kohtelua työntekijää valittaessa, koska haastattelijoiden ennakkoluulot voivat vaikuttaa työntekijän valintaan. Hakijan samankaltaisuus haastattelijan kanssa voi myös vaikuttaa myönteisesti valintavaiheessa. Kaikki tämä voi tapahtua rekrytoijan tiedostamatta. (Bergbom 2020.)

Anonyymin rekrytoinnin käyttömahdollisuudet ja haasteet

Krause, Rinne ja Zimmermann (2012) ovat koonneet artikkeliinsa useissa Euroopan maissa tehtyjä kokeiluja anonyymin rekrytoinnin toimivuudesta ja sen käyttökelpoisuudesta syrjinnän estämiseksi. He toteavat, että anonyymia rekrytointia harkittaessa yrityksen täytyy määritellä, mikä on rekrytoinnin tarkoitus ja tavoite. Usein tarkoituksena on vähentää syrjintää ja tavoitteena lisätä työyhteisön monimuotoisuutta. Lähtötilanteen kartoitus on tärkeää. Jos yritys on tunnistanut syrjinnän mahdollisuuden rekrytoinneissaan, anonyymi rekrytointi toimii sen estämisessä. Työnantajan olisi tärkeää palkata tuottavin hakija. Syrjintä voi taas vaikeuttaa pätevimmän hakijan valinnassa tehtävään. Jos syrjintää hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien tai taustan perusteella tapahtuu, tarkoittaa se työnantajan epäonnistumista tehtävässään. (Krause, Rinne & Zimmermann 2012.) Jos katsotaan, ettei organisaatiossa esiinny syrjintää ei anonyymia rekrytointia

ole tarpeen käyttää. Anonyymi rekrytointi voi toimia myös negatiivisesti monimuotoisuuden tavoittelussa, kun halutaan palkata esimerkiksi vähemmistön edustaja. Kun hakemukset ovat anonyymeja, ei vähemmistön edustajia ole mahdollista suosia haastatteluihin kutsuttaessa. (Krause, Rinne & Zimmermann 2012.)

Työterveyslaitos (n.d.) tuo esille täysin anonyymin rekrytoinnin hyödyntämismahdollisuuden tilanteissa, joissa se sopii haettavaan työhön. Tällöin hakijat eivät tee kirjallista hakemusta, vaan he antavat näytteen osaamisestaan ja kyvyistään muilla tavoilla. Tällaisissa tilanteissa hakuvaiheessa suoritettavat tehtävät arvioidaan ja niille annetaan pisteet. (Työterveyslaitos n.d.) Yksi tällainen esimerkki on Yhdysvaltojen sinfoniaorkesterien soittajien valintaprosessi. Yhdysvaltojen sinfoniaorkestereiden soittajien valintamenetelmä muuttui 1970-luvulla anonyymiksi. Hakuvaiheessa hakijoiden henkilöllisyys salattiin ja valita perustui soittokokeeseen. Golding ja Rouse (2000) havaitsivat tutkimuksessaan, että menetelmä auttoi naismuusikoiden asemaa hakuprosesseissa. (Golding & Rouse 2000, 737–738.) Täysin anonyymi rekrytointi vaikuttaa olevan mahdollista vain tilanteissa missä tärkein, tai jopa ainoa, valintakriteeri on luovat taidot ja luova osaaminen. Esimerkiksi muusikon taidot ovat sellaiset, jotka määrittelevät hänen osaamisensa. Rekrytointiprosessi ei vaadi soittajan tapaamista. Kaikkein luovaan työhön täysin anonyymi rekrytointiprosessi ei kuitenkaan sovi. Moni luovaa työtä tekevä esimerkiksi piirtäjän tai mainostoimiston suunnittelijan työnkuvaan kuuluu kommunikointi työyhteisön tai asiakkaiden kanssa, jolloin haastattelu osana rekrytointiprosessia on usein tarpeen.

Yksi merkittävä anonyymin rekrytoinnin haaste on, etteivät hakijat voi soittaa työnantajalle ja kysyä lisätietoja haettavasta tehtävästä kuten on mahdollista tehdä niin sanotussa normaalissa rekrytoinnissa. Puhelun aikana hakija paljastaisi ainakin nimensä, sukupuolensa, kielitaitonsa ja mahdollisesti asuinpaikkansa. Hyvin yksinkertainen anonyymi rekrytoinnin hakulomake voi herättää myös kysymyksen. Voiko nopeasti ja helposti täytettävä lomake kannustaa myös sellaisia hakijoita hakemaan, jotka eivät hae paikkaa tosissaan? Jos avoinna oleva työpaikka on hyvin suosittu ja sitä hakee useat kymmenet hakijat voi motivoituneiden hakijoiden hakemukset hukkuu massa.

Ongelmaksi täysin anonyymin toteuttamisessa on organisaatioissa käytössä olevat rekrytointijärjestelmät ja myös rekrytoinnin toimintatavat, jotka eivät nykyisellään mahdollista anonyymejä rekrytointeja. Tällöin yritykset joutuvat muokkaamaan hakemuksia anonyymeiksi ennen kuin haastatteluun kutsuttavat valitaan. Tutkimuksessa todettiin, että jos yrityksessä käytetään ano-

nyymiä rekrytointia paljon, olisi rekrytointijärjestelmiä syytä kehittää kustannussäästöjen saavuttamiseksi. (Bergholm, Toivanen & Väänänen 2020, 65–67.) Jos yrityksen rekrytointijärjestelmä ei tue anonyymiä rekrytointia voidaan hakemukset käsitellä anonyymeiksi. Tällöin lomakkeet muokkaavat anonyymeiksi henkilöt, jotka eivät valitse haastateltavia. (Työterveyslaitos n.d.)

Anonyymit työhakemukset voivat poistaa tai vähentää joitakin syrjiviä työhönottoon liittyviä esteitä, joita vähemmistöihin ja muihin heikommassa asemassa oleviin ryhmiin kuuluvat hakijat kohtaavat. Tehokkaasti toteutettuna nimettömät työhakemukset tasoittavat kilpailuedellytyksiä työpaikan saannissa siirtämällä painopistettä taitoihin ja pätevyyteen. Nimettömiä työhakemuksia ei kuitenkaan pitäisi pitää yleisenä keinona, jota voidaan soveltaa missä tahansa tilanteessa tai jolla voidaan estää kaikenlainen syrjintä. Anonyymit työhakemukset voivat vähentää syrjintää vain silloin, kun syrjintä on suurta, koska ne saattavat yksinkertaisesti siirtää syrjintää myöhempään vaiheeseen työhönottoprosessissa. (Rinne 2018.)

Anonyymien rekrytoinnin käyttö Suomessa

Rekrytointien avoimuuden ja hakijoiden tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen on ollut erityisen tärkeää julkisella sektorilla (Leiber 2020.) Kuntarekryn mukaan moni kunta ja yritys käyttääkin jo anonyymiä rekrytointia. Tällaisia kuntia ovat esimerkiksi Turku, Espoo, Vaasa, Janakkala ja Rovaniemi. Rovaniemellä menetelmä on heille tärkeä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen vuoksi. Anonyymi rekrytointi ja sen mahdollistama hakijoiden tasapuolinen kohtelu koetaan myös suurena etuna työmarkkinoilla. Kuntarekryn (2021, 2023) nettisivuilta löytyy lista työpaikoista, joiden rekrytointiprosessi on anonyymi. 26.11.2021 niitä oli avoinna 59 kappaletta ja 23.11.2023 tarkistettaessa anonyymisti haettavia työpaikkoja oli avoinna 85.

Myös Kajaanissa on kokeiltu anonyymiä rekrytointia ainakin vuonna 2020. Hakulomakkeella kysyttiin hakijoilta heidän työkokemustaan ja koulutustaan, muttei nimeä, ikää, sukupuolta eikä etnistä taustaa. Kokeilulla haettiin mahdollisuutta välittää positiivista työnantajamielikuvaa ja pyrittiin viestimään organisaation avoimuudesta. Samalla haluttiin kehittää organisaatiota monimuotoisempaan suuntaan. (Kähkönen & Westerinen 2020.)

Vuoden 2021 Duunitorin Kansalliseen rekrytointitutkimukseen vastanneista 235 rekrytointialan ammattilaisista 88 % oli samaa mieltä siitä mieltä, että onnistuneen rekrytoinnin takana on posi-

tiivinen työnantajakuva. Kuitenkin vain 33 % vastaajista halusi lisätä anonyymiin rekrytoinnin hyödyntämistä omassa organisaatiossaan. Menetelmän käytön edistämiseksi vastaajista 39 % ei ollut halukkaita tekemään työtä. 28 %:lla ei ollut asiasta mielipidettä. Anonyymien rekrytoinnin nähtiin kasvattavan suosiotaan tulevaisuudessa, mutta sen käytön edistämiseen vastaajien yrityksissä suhtauduttiin varovaisesti. (Duunitori 2021, 5, 33, 48.) Työterveyslaitoksen tekemän Monimuotoisuusbarometrin (2020) mukaan 12 % henkilöstöalan ammattilaisista kertoi anonyymia rekrytointia hyödynnettävän heidän työpaikoillaan ainakin jonkin verran. Täysin anonyymia rekrytointia oli kuitenkin käytetty vielä hyvin vähän. Hakemuksessa ei kysytä ikää ja/tai sukupuolta, mutta hakemuksissa näkyi kuitenkin nimi.

Duunitorin (2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) tutkimuksista ei käynyt ilmi mikä oli syynä haluttomuuteen hyödyntää anonyymia rekrytointia enemmän. Mahdollinen syy tälle voi olla tietämättömyys ja kokemattomuus. Kun menetelmää ja sen hyödyntämismahdollisuuksia ei tunneta, sitä ei uskalleta lähteä kokeilemaan. Voi myös olla, että menetelmä tunnetaan, mutta sitä ei lähtökohtaisesti pidetä sopivana oman organisaation rekrytointiprosesseissa.

Työyhteisön monimuotoisuutta edistävä rekrytointi

Monimuotoisuuden edistäminen yrityksessä on hyvä aloittaa nykytilan kartoituksella. Mikä on monimuotoisuuden taso tällä hetkellä? Millaisia kehittämiskohtia organisaatiosta löytyy? Lisäksi oli hyvä tehdä suunnitelma, jolla monimuotoisuutta pyritään edistämään. Joissain tilanteissa yhdenvertaisuus on positiivista erityiskohtelua, jolloin otetaan huomioon erityisesti ryhmät, joihin kohdistuu helposti syrjintää. Tämä olisi syytä ottaa huomioon myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmissa. Joskus positiivinen erityiskohtelu on tarpeen, että todellinen samantarvoisuus toteutuisi. (Työterveyslaitos n.d.)

Työpaikkailmoituksella ja sen muotoilulla määritellään, millaisia hakijoita haetaan. Ilmoituksessa täytyy ottaa huomioon mitä kieltä siinä käytetään. Englanninkielisellä ilmoituksella työnantaja myös antaa ymmärtää, että se toivoo hakijoiksi muitakin kuin kotimaisia kieliä, suomen tai ruotsin kieltä, osaavia. Sanavalinnoilla on suuri merkitys, sillä niillä voidaan viestiä haettavan esimerkiksi vain miehiä tai vai naisia. Lisäksi kuvien käytön kanssa on syytä olla tarkkana. Jos niitä käytetään ilmoituksessa, täytyy miettiä, halutaanko niissä ilmentää esimerkiksi monimuotoisuutta. (Työterveyslaitos n.d.) Monimuotoisuuslausekkeella organisaatio voi tuoda esille arvojaan työpaikkailmoituksessa ja osoittaa yrityksen arvostusta monimuotoisuutta kohtaan. Se on myös kannustava

tekijä, joka saa vähemmistöjä ja työnhaussa vähemmän edustettuja työnhakijoita hakemaan kyseistä työpaikkaa. (Työterveyslaitos n.d.) Työterveyslaitos (n.d.) on antanut nettisivuillaan esimerkin monimuotoisuuslausekkeesta:

“[Organisaation nimi] arvostaa yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työyhteisössä. Toivomme hakijoiksi eritaustaisia henkilöitä, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri kieli-, kulttuuri- tai vähemmistöryhmiin kuuluvia.” (Työterveyslaitos n.d.)

Lisa Annese, Australian monimuotoisuus neuvoston toimitusjohtaja, neuvoo ottamaan rekrytointiprosessiin mukaan monimuotoisen ryhmän (Annese 2016). Yhden yksittäisen haastattelijan ennakkoluulojen vaikutuksen minimoimiseksi haastattelijoina pitäisi olla useampi henkilö, joilla on erilaiset ominaisuudet ja erilaiset taustat. Haastattelun aikana ei kannata tehdä arviointia, sillä haastattelu ja arviointi yhtä aikaa hankaloittaa haastatteluun keskittymistä. Haastateltavan henkilön arviointi on tehtävä haastattelun jälkeen. Jos haastatteluun ei voi keskittyä samanaikaisen arvioinnin vuoksi, se voi edesauttaa stereotyyppien ja ennakkoluulojen vaikutusta haastattelujen arviointeihin. (Työterveyslaitos n.d.)

PricewaterhouseCoopersin globaali henkilö- ja organisaatiojohtaja Jon Williams (2016) kritisoi anonyymiä rekrytointia, koska on hyvin vähän työtehtäviä, minne hakija valitaan tapaamatta hakijaa henkilökohtaisesti. Hän kehottaakin puuttumaan ennakkoluulojen juurisyihin, että rekrytoinneista vastaavat kykenisivät tekemään oikeat valinnat. (Williams 2016.) Myös Annese (2016) kehottaa ihmisiä osallistumaan koulutuksiin, joissa omia ennakkoluuloja on mahdollista tunnistaa ja käsitellä. Rekrytointipäätöksiä tehtäessä on hyvä pohtia, mitkä seikat vaikuttavat valintaan ja vastaavatko ne työtehtävän kannalta oleellisia vaatimuksia. Näin mahdolliset ennakkoluulot voivat paljastua. (Työterveyslaitos n.d.)

Academic Work on henkilöstöpalveluyritys, jonka erityisalaa ovat nuoret ammattilaiset (Academic Work 1. n.d.) He ovat laatineet ohjeistuksia tiedostamattomien ennakkoluulojen käsitteelyyn. Haastattelija voi syyllistyä tiedostamattomaan ennakkoluuloon. Ennakkoluulo voi olla niin voimakas, että sillä on vaikutusta rekrytointiprosessiin. Omat ennakkoluulot täytyy tunnistaa ja ymmärtää, kuinka ne voivat vaikuttaa rekrytointiprosessin. Kun on saavutettu ymmärrys siitä, millaisia omat ennakkoluulot ovat ja kuinka ne ovat muodostuneet, niin voidaan tehdä kriittinen oman toiminnan tarkastelu eli itsereflektointi. (Academic Work 2. n.d.) Academic Work (2. n.d.)

hyödyntää itsereflektoinnissa ja siihen liittyvissä koulutuksissa seuraavaa teemalistaa, joissa käsitellään tiedostamattomia ennakkoluuloja rekrytointiprosessissa.

- **Halo & horns:** Hakija arvioidaan yhden ominaisuuden perusteella. Tällainen tilanne aiheuttaa vääristyneen suhtautumisen haastateltavaan.
- **Similar to me:** Haastattelija hakee samankaltaisuuksia itsensä ja haastateltavan väliltä. Yhdistävä tekijä voi olla sama harrastus tai hakija on kiinnostunut samoista asioista. Joskus syy voi olla se, että hakijassa on yhtäläisyyttä haastattelijan tunteman henkilön kanssa, josta hän pitää. Näiden seikkojen vuoksi haastattelija voi arvioida haastateltavan korkealle.
- **State of mind:** Haastattelijan sen hetkiselällä tunnetilalla on vaikutusta, kuinka hän hakijan arvioi. Haastattelija ei ole parhaimmillaan väsyneenä ja nälkäisenä. Rakastuneena olotila on taas aivan toisenlainen. Haastattelu aika onkin syytä valita niin että haastattelija on tilanteessa parhaimmillaan.
- **Contrast:** Haastattelija vertaa hakijoita keskenään. Vertailu voi johtaa tilanteeseen missä paraikaa haastateltava vaikuttaa lähes täydelliseltä, jos häntä edeltänyt ei ollut lainkaan sopiva kyseiseen tehtävään. Todellisuus on kuitenkin se että aikaisemmin haasteltu oli keskinkertainen, mutta vaikutti sopivalta koska häntä edeltänyt oli täysin epäsopiva.
- **Construction:** Tilanne, jossa haluat hakijan olevan sopiva tehtävään, myös kuulet ja ymmärrät asiat haluamallasi tavalla. Tällainen tilanne voi tulla eteen, jos haettavaan paikkaan on vaikeaa löytää sopivaa henkilöä. (Academic Work 2. n.d.)

Itsereflektointi aloitetaan pohtimalla omaa käyttäytymistä teemalistan avulla ja esimerkkejä toiminnasta etsien. Sen jälkeen pyritään nostamaan esiin omat ennakkoluulot, niin positiiviset kuin negatiivisetkin. Itsereflektoinnin jälkeen jatketaan keskustelua ryhmässä. Omista ennakkoluuloista puhuminen voi tuntua vaikealta, joten keskusteluilmapiiriin täytyy olla turvallinen. Tiedostamattomia ennakkoluuloja voi olla hyvin vaikeaa nähdä, ja ensiksi niiden olemassaolo täytyy myöntää. Vertaistuki ja avoin keskustelu kollegoiden kanssa voi auttaa käsittelemään tiedostamattomia ennakkoluuloja ja niihin liittyviä tuntemuksia. Ennakkoluulot eivät häviä vaan muuttuvat ja tilalle voi kehittyä myös uusia ennakkoluuloja. Sen vuoksi niiden olemassaoloa ei saa unohtaa vaan niiden tiedostamiseksi ja taklaamiseksi täytyy tehdä työtä systemaattisesti ajan saatossa. (Academic Work 2. n.d.)

Pohdinta

On tiedossa, että syrjintää esiintyy työelämässä ja yksi syy tälle ovat rekrytoijien tiedostetut ja tiedostamattomat ennakkoasenteet. Uusien rekrytointiprosessien kehittäminen on siis tarpeen. Anonyymi rekrytointi voi olla yksi ratkaisu. Anonyymi rekrytointi ei kuitenkaan itsessään ratkaise koko ongelmaa. Yleensä anonyymien hakuprosessin ensimmäinen vaihe antaa kaikille hakijoille mahdollisuuden tasa-arvoiseen kohteluun, mutta haastatteluvaiheessa haastattelijan tai haastattelijoiden mahdolliset ennakkoluulot ja asenteet saavat jalansijaa.

Rekrytointityötä työtä tekevien henkilöiden kouluttaminen olisi tärkeää. Academic Work:n esi-merkki tiedostamattomista ennakkoluuloista ja niiden käsittelemisestä itsereflektoinnin keinoin on yksi vaihtoehto työstää omia ennakkoluuloja ja saada aikaan tarvittava muutos. Esimerkiksi jo yhden eri kulttuuritaustaisen henkilön rekrytointi työyhteisöön tekee organisaatiosta monimuotoisemman. Työssään onnistuessaan hän myös poistaa negatiivisia ennakkoasenteita ja auttaa muiden vieraista kulttuureista olevien ihmisten työllistymistä.

Lähteet

Academic Work 1. (N.d.). Academic Workin tarina – ideasta kansainväliseksi konserniksi. Luettu 1.12.2021. <https://www.academicwork.fi/tietoameista/academic-workin-tarina>

Academic Work 2. (N.d.). Rekrytointi. Tiedostamattomat ennakkoluulot ohjaavat sinunkin yrityk-
sesi rekrytointia. Luettu 1.12.2021. <https://www.academicwork.fi/blogi/rekrytointi/tiedostamattomat-ennakkoluulot-ohjaavat-sinunkin-yrityksesi-rekrytointia>

Ahmad, A. (2020). Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa V. Kazi, A. Alitolppa-Niitamo, & A. Kaihovaara (Toimittajat), Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta (Sivut 15–27). [1] (TEM oppaat ja muut julkaisut; Nro 2019:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 29.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-487-7>

Ahtokivi, I. (2020). Anonyymi rekrytointi yleistyy kunnissa. Luettu 29.11.2021. <https://www.verkkouutiset.fi/anonyymi-rekrytointi-yleistyy-kunnissa/#fee20292>

Annese L. (2016). Anonymous recruitment aims to stamp our bias, but can it prevent discrimination? Artikkelissa Smith, F (toim.) Anonymous recruitment aims to stamp our bias, but can it prevent discrimination? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jul/05/blind-recruitment-aims-to-stamp-out-bias-but-can-it-prevent-discrimination>

Bergbom, B. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020: Monimuotoisuus on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. *Kuntatyönantaja-lehti*. Luettu 1.12.2021. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/monimuotoisuusbarometri-anonyymi-rekrytointi>

Bergbom, B. Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Työterveyslaitos. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Luettu 29.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>

Diakonia-ammattikorkeakoulu 1. (2018). Työnimi -kampanja. Luettu 29.11.2021. <https://peda.net/diak/romanien-osallisuus/tyonimi-kampanja>

Diakonia-ammattikorkeakoulu 2. (2020). Romanien työsyryjinnän esiin nostanut Työnimi on kaikkien aikojen menestynein korkeakoulujen kampanja. Luettu 29.11.2021. <https://www.diak.fi/2020/02/13/romanien-tyosyrjinnan-esiin-nostanut-tyonimi-on-kaikkien-aikojen-menestynein-korkeakoulun-kampanja/>

Duunitori (2021). Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Luettu 26.11.2021. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Goldin, C., & C. Rouse, C., (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 90 (4): 715-741. DOI: 10.1257/aer.90.4.715

Kuntarekry. (2021). Anonyymi rekrytointi. Luettu 19.11.2021. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelama uutiset/toita-hakemassa/anonyymi-rekrytointi/>

Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K.F. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA J Labor Stud* 1, 5. <https://doi.org/10.1186/2193-9012-1-5>

Kähkönen, S. & Westerinen, H. (2020). Kajaanin kaupunki kokeilee parhaillaan anonyymia rekrytointia – hakijan nimi, ikä, sukupuoli ja etninen tausta jäävät piiloon. Luettu 26.11.2021 <https://yle.fi/ /uutiset/3-11226819>

Lahti, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle (1. p.). Luettu 23.11.2021. <https://kamk.finna.fi/ /Record/kamk.99503255006247>

Leiber, M. (2020). Verkkouutiset.fi. Anonyymi rekrytointi yleistyy kunnissa. Luettu 26.11.2021. <https://www.verkkouutiset.fi/ /anonyymi-rekrytointi-yleistyy-kunnissa/#fee20292>

Oikeusministeriö (2020). Tutkimuskatsaus myönteisten ryhmäsuhteiden edistämiskeinoista. Luettu 23.11.2023. [Syrjinnän+seuranta+Policy+Brief+tutkimuskatsaus+myönteisten+ryhmäsuhteiden+edistämiskeinoista+\(2020\).pdf \(yhdenvertaisuus.fi\)](#)

Rinne, U. (2018) Anonymous job applications and hiring discrimination. IZA World of Labor, 48. doi: 10.15185/izawol.48.v2

Scott, R. (2016). Anonymous recruitment aims to stamp out bias, but can it prevent discrimination? Artikkelissa Smith, F (toim.) Anonymous recruitment aims to stamp out bias, but can it prevent discrimination? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jul/05/blind-recruitment-aims-to-stamp-out-bias-but-can-it-prevent-discrimination>

Smith, F. (2016). Anonymous recruitment aims to stamp out bias, but can it prevent discrimination? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/ /sustainable-business/2016/jul/05/blind-recruitment-aims-to-stamp-out-bias-but-can-it-prevent-discrimination>

Työterveyslaitos. (N.D.). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Luettu 19.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa/>

Williams, J. (2016). Anonymous recruitment aims to stamp out bias, but can it prevent discrimination? Artikkelissa Smith, F (toim.) Anonymous recruitment aims to stamp out bias, but can it prevent discrimination? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jul/05/blind-recruitment-aims-to-stamp-out-bias-but-can-it-prevent-discrimination>

Ärling, M. (2020). Diakonia-ammattikorkeakoulu. Romanian työsyryjinnän esiin nostanut Työnimi on kaikkien aikojen menestynein korkeakoulun kampanja. Luettu 29.11.2021. <https://www.diak.fi//2020/02/13/romanien-tyosyrjinnan-esiin-nostanut-tyonimi-on-kaikkien-ai-kojen-menestynein-korkeakoulun-kampanja/>

4.7 Viestintäosaaminen hoitotyöntekijän työhyvinvoinnin tukena

Karvonen, Satu, Sairaanhoitaja (YAMK), kliininen asiantuntija

Leinonen, Rauni, KT, TTM, yliopettaja

Tiivistelmä

Viestinnän tärkeys korostuu yhteiskunnan eri tasoilla, minkä vuoksi eri ammateissa on hallittava monipuolisesti viestintään liittyviä asioita. Viestintä on ennen kaikkea vuorovaikutusta mediayhteiskunnassa. Kaikki viestintä on vuorovaikutusta sekä työssä että vapaa-aikana. Viestintä ja -osaaminen liittyvät olennaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän työhön. On tärkeää tunnistaa, mikä merkitys viestinnällä on työntekijän työhyvinvointiin. Esimerkiksi työntekijän työhyvinvointia tukeva laadukas työilmapiiri, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen muotoutuvat työyhteisössä viestinnän avulla. Työyhteisön yhteisöllisyys muodostuu toimijoiden välisessä viestinnässä ja suhteissa, mikä tukee heidän välistään luottamusta ja vastavuoroisuutta. Vastaavasti luottamus mahdollistaa avoimen tiedonkulun, mikä vaikuttaa taas työntekijän työmotivaatioon ja -ilmapiiriin. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän on hallittava viestintä myös sosiaalisessa mediassa. Digitaalisen viestinnän monikanavaisuus haastaa työntekijän viestintäosaamisen usealla eri tasolla. Viestintäosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa muodostuu yksityisyydestä, ammatillisuudesta ja organisaatiosta, erilaisista viestintäkanavista sekä viestinnän sisällöstä ja siihen liittyvästä tunnetilasta, joiden mukaisesti artikkelissa kuvataan viestintäosaamista työhyvinvointiin integroiden. Artikkelin tarkoitus on kuvata, miten viestintäosaaminen tukee hoitotyöntekijän työhyvinvointia. Tavoitteena on aktivoida keskustelua siitä, miten jokainen hoitotyöntekijä voi viestintäkäyttämällänsä edistää työhyvinvointia.

Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla työskentely edellyttää työntekijöiltä moninaista osaamista. Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Voutilainen ja Walden (2018) määrittivät sosiaali- ja terveysalalla tarvittavan osaamisen ammattialakohtaisena substanssiosaamisena ja kaikkia ammattialoja yhdistävänä geneerisenä osaamisesta. Ammattialakohtainen substanssiosaaminen määrittää tulevaisuuden osaamisen ytimen, jota vahvistaa yksitoista geneeristä osaamista, jotka koskettavat kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryh-

miä. Yksi geneerinen osaaminen on viestintäosaaminen, johon liitetään vahvasti myös työntekijyysosaaminen ja monialainen yhteistoiminta (Kekäläinen, Kuukkanen, Ritsilä, Sanerma & Taatola 2021) sekä digitaalisuuden, monialaisuuden ja moniammatillisuuden osaaminen (Konkola, Hauta-aho, Hiilamo, Karttunen, Niemi, Tuominen, Huusko & Väätäinen 2021; Jääskelä & Nykänen & Tynjälä 2018).

Viestintäosaaminen ja viestinnän tärkeys korostuvat, ja siksi jokaisen hoitotyöntekijän on hallittava yhä monipuolisemmin viestintään liittyviä asioita. Sosiaalisen mediaan liittyvän viestinnän yleistyessä myös hoitotyöntekijän on erotettava ammatillinen ja yksityinen viestintä. Koska hyvät viestintäkäytännöt unohtuvat, tarvitaan selkeät säännöt siihen, missä viestintäkanavissa ammatillinen voi viestiä vapaasti yksityishenkilönä, ja mitkä viestintäkanavat on suunnattu ammatilliseen viestintään (Leinonen & Lintula 2021, 62.) Kun digivälitteinen viestintä yleistyy ja viestintä toteutuu yhä monimuotoisemmissa toimintaympäristöissä, tarvitaan myös viestintäosaamista kuvaavat laatutekijät.

Hoitotyöntekijän vuorovaikutus- ja viestintäosaamista tarvitaan, kun tehdään työtä erilaisissa tiimeissä, verkostoissa ja asiakaskohtaamisissa. Korkeakouluopiskelijoiden palautteissa myös todetaan, että koulutuksen aikana tulisi kehittää nykyistä enemmän erityisesti osaamista, jota tarvitaan työelämässä vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteissa, moniammatillisissa työryhmissä sekä verkostoitumisessa. (Amkista uralle 2023.) Sosiaali- ja terveysalan geneerisiin osaamisiin kuuluu viestinnän lisäksi tiimityö- ja vuorovaikutusosaaminen. Nämä osaamiset tulee hallita toisten työntekijöiden kanssa työskenneltäessä sekä asiakas- ja potilastyössä. (Kangasniemi ym. 2018, 14.) Sosiaali- ja terveysalan geneeriset osaamistarpeet vuoteen 2030 kyselytutkimus toteutettiin Sote-tie -hankkeessa. Kyselyn avulla kartoitettiin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten mielipiteitä tulevaisuuden geneerisistä eli yhteisistä osaamisista. Hoitotyöntekijät arvioivat, että viestintäosaaminen on viidenneksi tärkein sosiaali- ja terveysalan geneerinen osaaminen. (Laanterä, Lillbacka, Lintula, Moisanen, Nummela & Saunders 2020, 19.)

Sosiaali- ja terveysalalla tehdään työtä ihmisten kanssa. Hoitotyöntekijöiden perustehtävä on turvata ja edistää potilaiden hyvinvointia, joten hoitotyöntekijöiden oma työhyvinvointi myös korostuu. Hyvinvoivat hoitotyöntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. (Kauppi & Mäkelä 2022.) Hoitotyössä työhyvinvoinnin kokemus muodostuu useista eri tekijöistä. Työhyvinvointi koostuu työn ulkopuolisesta elämästä, onnistumisen kokemuksista, kollegiaalisesta tuesta sekä

yhteisöllisyydestä. Tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös työilmapiiri ja työyhteisön sosiaaliset suhteet (Häggman-Laitila 2013, 307) sekä työstä saatu palaute, työnkuvan selkeys ja työn merkitykselliseksi kokeminen omassa työyhteisössä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 20–35).

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata, miten viestintäosaaminen tukee hoitotyöntekijän työhyvinvointia. Artikkelin tavoitteena on aktivoida keskustelua siitä, miten jokainen hoitotyöntekijä voi viestintäkäyttämällänsä edistää työhyvinvointia.

Viestintä ja työhyvinvointi – Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen on hoitotyöntekijän perusosaamista, sillä kasvokkain kohtaamisten lisäksi potilaiden kanssa viestitään myös digitaalisten välineiden avulla palvelujen monipuolistuessa. Yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia ja käytettävissä oleva tiedonmäärä edellyttää hoitotyöntekijältä viestintäosaamista ja sopivien viestintäkanavien käytön hallintaa. (Kangasniemi ym. 2018, 51.) SOTETIE-hankkeen toimijat toteuttivat kolme Teams-työpajaa sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kanssa, joissa arvioitiin ammatissa tarvittavaa osaamista. Vastauksissa ilmeni, että hoitotyöntekijät kokivat keskeiseksi viestintäosaamisen kehittämisessä juuri digitalisaatio-osaamisen. (Backman, Cederberg, Laanterä, Leinonen & Lintula 2021, 95,98.)

Digitaalisten palvelujen käytön osaamisen kehittäminen ja varmistaminen ovat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen käytön edellytys. Viestintäosaaminen haastetaan uudella tavalla etäpalvelujen käytössä, sillä potilasta on osattava ohjata palveluihin ja suunnitella hänelle tarvittavat palvelut ilman suoraa asiakaskontaktia. (Leinonen & Lintula 2021, 61.) Asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen, selkeä viestintä ja tavoitteellinen vuorovaikutus kuuluvat asiakaslähtöisyysosaamiseen. Sosiaali- ja terveyspalvelut tulisi järjestää asiakasta kuunnellen ja hänen osallisuuttaan vahvistaen. (Cederberg & Backman 2021, 53–54.)

Viestintäosaaminen käsittää yksityisyyden, ammatillisuuden ja organisaation, viestintäkanavat sekä viestinnän sisällön ja siihen liittyvän tunnetilan (Sotetie n.d). Viestinnän avulla hoitotyöntekijät myös sitoutuvat työhön ja työyhteisöön. Organisaation näkökulmasta viestintä on johdettua toimintaa, joka auttaa työntekijää ymmärtämään työn tavoitteet ja työpaikan perustehtävän. (Kinnunen 2019, 46–47.) Viestinnän onnistumisessa esihenkilöillä on merkitystä, sillä omalla esi-

merkillä he vaikuttavat työntekijöiden tapaan viestiä. Esihenkilöiden aktiivinen ja vuorovaikutteinen viestintä motivoi työntekijöitä toimimaan samalla tavalla, sillä esimerkki vaikuttaa työyhteisössä myös viestinnän sävyyn ja viestintäilmapiiriin. (Pekkala & Luoma-Aho 2019.)

Työyhteisössä viestintä ei ole vain viestin tai tiedon välittämistä, vaan se sisältää ennakointia, vuorovaikutusta, huomioon ottamista, kohtaamista ja välittämistä. Viestintään osallistuvat kaikki työntekijät. Parhaimmillaan viestintä on avointa, oikea-aikaista ja kattavaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6–7.) Viestintää tarvitaan työn tekemiseen, vuorovaikutussuhteisiin sekä yhteisten tavoitteiden määrittelyyn ja niiden saavuttamiseen. Viestintä varmistaa työyhteisössä työnteon edellytykset, koska viestinnän avulla tuotetaan erilaista tietoa, opitaan uusia asioita sekä kehitetään hoitotyötä. (Kempainen & Laajalahti 2016, 12.)

Viestintä ja työhyvinvointi – Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite. Viitala (2015, 212) viittaa sosiaali- ja terveysministeriön laatimaan työhyvinvoinnin määritelmään, jossa työhyvinvointi muodostuu työntekijän kyvystä suoriutua päivittäisistä hänelle kuuluvista työtehtävistä. Työhyvinvointi koostuu näin ollen työntekijään itseensä liittyvistä tekijöistä, joita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kuntoisuus. Työhyvinvointiin liitetään myös työympäristöön tekijät kuten ilmapiiri ja johtaminen. Pennonen (2021) määrittää työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät turvallinen, terveellinen ja tuottava työ. Työhyvinvointiin liitetään lisäksi johtaminen, mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittymiseen sekä osaavat työntekijät, jotka kokevat työn palkitsevana ja mielekkäänä.

Työhyvinvointi voidaan määritellä myönteisenä mielenterveydentilana, jolla tarkoitetaan työntekijöiden myönteisiä tunteita, jotka liittyvät työympäristöön. Lisäksi riittävä ammatillinen osaaminen suhteessa työtehtäviin ja -tehtävien asettamiin vaatimuksiin, edistävät työhyvinvointia. (Cezar-Vaz, Xavier, Bonow, Cezar Vaz, Carsodo, Sant`Anna, Costa, Nery & Loureiro 2022, 3.) Manka ja Manka (2023) korostavat työhyvinvoinnin perustana organisaation toimintatapoja ja -kulttuuria. Työhyvinvoinnin rakennetekijät muodostavat niin sanotun rakennepääoman, joka käsittää työntekijän työn vaikutusmahdollisuudet ja sisällön. Työn monipuolisuus ja siinä mahdollistuva oppiminen sekä mahdollisuus vaikuttaa työn yhteisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin, edistävät työntekijän työhyvinvointia. Organisaation tavoitteellisuus, yhteisöllisyyteen perustuva pää-

töksenteko ja joustava organisaatorakenne, tukevat myös työntekijän luottamusta, osallistamista ja toiminnan joustavuutta. Työntekijän osallisuus organisaation toimintaan ja tyytyväisyys sen viestintään ovat yhteydessä koettuun työhyvinvointiin.

Mankan ja Mankan (2023, 109) mukaan organisaation hyvinvoinnin ja menestyksen tekijöitä ovat yhteinen visio, oppimisen ymmärtäminen strategisena kilpailutekijänä sekä joustava rakenne, jossa kaikilla on tasavertainen mahdollisuus tiedon vaihtoon. Hyvinvoivan ja menestyvän organisaation edellytyksiä ovat myös jatkuva kehittyminen ja uudistumista tukeva kulttuuri. Hyvinvoivan organisaation piirre on myös epävarmuuden sietäminen. Manka ja Manka (2023, 109) määrittelevät työntekijän työhyvinvointiin liittyviksi tekijöiksi vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi työn hallinnan ja työhön sitoutumisen sekä kyvyn vahvistaa sosiaalisia verkostoja. Työntekijän työhyvinvointiin liitetään myös elämänhallinta, jatkuva oppiminen sekä toimiva työyhteisö.

Sairaanhoidajaliiton työbarometrin avulla selvitettiin vuonna 2020 sosiaali- ja terveydenhuollon vetovoimaisuutta ja työhyvinvointia. Tärkeimmäksi sairaanhoitajien työhyvinvointia edistäväksi asiaksi muodostui hoidon korkea laatu ja toimivat hoitotyön käytännöt. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi sairaanhoitajat kokivat työhyvinvoinnin tukemisen ja riittämättömän perehdytyksen. Sairaanhoitajat olivat kriittisiä myös urakehitysmahdollisuuksia kohtaan. Tulokset osittivat, että sosiaali- ja terveysalalla ollaan edelleen tyytymättömiä palkkaukseen sekä henkilöstömitoituksiin eri työyksiköissä. Sairaanhoitajat pitivät työtään mielekkäänä, vaikka työ aiheutti välillä stressiä ja väsymystä. (Hahtela & Karhe 2021, 38.)

Covid-19-pandemia on vaikuttanut sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointiin. Hoitotyöntekijät väsyivät ja ylikuormittuivat, kun pandemia pitkittyi. Esimerkiksi vapaita jouduttiin siirtämään ja hoitotyöntekijät sairastuivat myös itse tautiin. (Tevameri 2021, 18–19.) Sairaanhoidajien työssä jaksamista ja työhyvinvointia koronapandemian aikana tukivat esihenkilöiden aktiivinen viestintä ja kollegoiden tuki. Sairaanhoitajat kokivat, että verkkoyhteyksien välityksellä tapahtuva viestintä ja koulutus oli tehokasta ja osaltaan edisti työhyvinvointia poikkeuksellisissa olosuhteissa työskenneltäessä. (Simonovich, Spurlark, Badowsk, Krawczyk, Soco, Ponder, Rhyner, Waid, Aquino, Lattner, Wiesemann, Webber-Ritchey, Li & Tariman 2021, 516-517.) Covid-19-pandemian aikana työn kuormittavuus lisääntyi ja työntekijöiden kokemus mahdollisuuteen vaikuttaa työhönsä aleni. Covid-19-pandemia sai työntekijät kritisoidaan työntekijöiden riittävyttä sekä työyhteisön ja esihenkilöiden tukea työlle. (Manka & Manka 2023, 119.)

Työhyvinvointia määrittää myös useat eri lait ja asetukset. Työturvallisuuslain tarkoitus on muun muassa parantaa työympäristöä ja työoloja sekä turvata työntekijöiden työkykyä, ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia sekä ammattitauteja (L 738/2002). Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelutoiminnasta velvoittaa työpaikoilla varmistamaan työsuojelua koskevien säännösten noudattamisen sekä työolojen ja -ympäristön parantamiseen yhteistyössä viranomaisten, työnantajan sekä työntekijöiden kanssa. Valtioneuvoston asetuksessa (L 577/2003) työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista keskitytään työpaikkana käytettävän rakennuksen suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöturvallisuuteen liittyviin asioihin sekä onnettomuuksien ehkäisyyn, vahinkojen välttämiseen ja pelastustoiminnan järjestelyyn.

Viestinnän näkökulmasta työntekijän työhyvinvointiin liittyy vahvasti työyhteisön yhteisöllinen toimintakulttuuri, osallistumisen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, luottamus ja motivaatiota ylläpitävä esihenkilö.

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Yksityisyys

Asiakslähtöisyys muotoutuu potilaan kuulemisesta ja yhteistoiminnallisuudesta potilaan ja ammattilaisen välillä. Asiakslähtöisyyteen liitetään kokonaisuhoito ja -palvelu, yhteistyö, yksilöllisyys ja palvelujen koordinointi (Ristolainen, Roivas, Mustonen & Hujala 2020). Asiakslähtöisyys edellyttää, että hoitotyöntekijä noudattaa viestinnässään vaitiolovelvollisuutta ja tietoturvakäytäntöjä. Etenkin erilaisten digitaalisten viestintäkanavien määrä haastaa hoitotyöntekijän työn, sillä hänen on hankittava riittävästi tietoa tietoturvaan liittyvästä lainsäädännöstä ja salassapitoasetuksista. (Cederberg & Backman 2021, 54, 66.) Työhyvinvointiin liitetään hoitotyöntekijän osaaminen ja työpaikan tarjoamat digioppimismahdollisuudet. Digitaalisten palvelujen käytön edellytyksenä on, että hoitotyöntekijät saavat tarvitsemansa perehdytyksen. (Cederberg & Bacman 2021, 63.) Potilaan yksityisyyden turvaaminen ja digitalisaatio ovat lisänneet myös viestinnän etiikan ja vastuullisuuden tärkeyttä. Tämä ilmenee viestintäkulttuurin jatkuvana muutoksena organisaatioiden huolehtiessa ajanmukaisesta viestintästrategiasta ja valmistautumisesta kohtaamaan toimintaympäristöstä tulevat muutokset.

Yksityisyydensuojan toteutuminen tulee ottaa huomioon, kun sosiaali- ja terveydenhuollon tilaratkaisut ovat muuttuneet yksityisten huoneiden sijaan avokonttoritiloiksi. Avonaiset tilat haastavat hoitotyöntekijät pohtimaan, kuinka raportoida asiakkaiden tietoja yksityisyyden suojaa noudattaen. (Cederberg & Backman 2021, 66.) Silvennoinen ja Ronkainen (2019, 13) kirjoittavat, että

hoitotyöntekijät pitivät merkityksellisenä jakaa suullisesti tietoa asiakkaista, kun hoitovastuu siirretään toisille hoitotyöntekijöille. Tiedon jakaminen tuottaa työhyvinvointia, jolloin työntekijöille ei synny tiedon puutteen vuoksi epävarmuutta omasta osaamisestaan (Pennanen 2015, 64).

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Ammatillisuus

SOTETIE-hankkeessa arvioitiin hoitotyöntekijöiden geneeristen osaamisten sisältöjä. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ovat keskeistä osaamista toteutettaessa asiakaslähtöistä hoitotyötä. Hoitotyöntekijän tulee kohdata ja kuulla potilasta niin, että potilaan osallisuus vahvistuu, hän motivoituu itsehoitoon ja sitoutuu palveluihin. (Cederberg & Backman 2021, 52.) Vuorovaikutus ja viestintä alkaa hoitajan ja potilaan kohdatessa ensimmäistä kertaa. Potilailla on odotuksia hoitohenkilökunnan viestintäkäyttäytymistä kohtaan ja myös ennako-oletuksia muodostuvasta viestintä- ja vuorovaikutussuhteesta. Hoitotyöntekijöiden mukaan keskeisiä hoitosuhteen ulottuvuuksia potilaan kanssa ovat vastavuoroisuus, tasavertaisuus, henkilökohtaisuus ja turvallisuus. Hoitotyöntekijän työhyvinvointia edistää myönteisiksi muodostuvat asiakaskontaktit ja koetut myönteiset kokemukset, jotka edistävät työntekijän työtyytyväisyyttä ja potilaiden tyytyväisyyttä saamaansa hoitoon. (Häggman-Laitila 2013, 302; Diehl, Rieger, Letzel, Schablon, Nienhaus, Escobar Pinzon & Dietz 2021).

Toimivan ja työntekijöiden työhyvinvointia edistävän työyhteisöviestinnän piirteitä ovat vuorovaikutuksen ja tasa-arvon edistäminen, turvallisuuden tunne ja työmotivaation edistäminen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7). Muuttuvassa työssä hoitohenkilökunta kaipaa muilta tarkoituksenmukaista tiedollista tukea. Eriyksen tärkeä merkitys jaetulla tiedolla työhyvinvoinnin kannalta on uusissa ja epävarmuutta aiheuttavissa työtilanteissa. (Pennanen 2015, 63.) Piirto, Nokelainen ja Pylväs (2022, 39) kuvaavat työntekijöiden läheisten suhteiden olevan merkityksellisiä käsiteltäessä haastavia tilanteita, sillä kollegoilla on ymmärrys toimintaympäristöstä ja työstä. Yhteinen ymmärrys mahdollistaa keskustelut, joissa voidaan ratkaista ongelmia yhdessä ja tukea toisia. Hoitotyöntekijöiden keskinäinen viestintä ja sen vahvistaminen tukevat sosiaalisia suhteita ja erityisesti henkistä työhyvinvointia (Diehl ym. 2021; Manka & Manka 2023).

Ammattilaisten välisen viestinnän aloittamisessa ja toteuttamisessa on tärkeää kunnioittaa toisten työntekijöiden osaamista (Nguyen, Smith, Hunter & Harnet 2019, 12). Työntekijät pyrkivät säätelemään tiedon määrää ja tasoa vastaanottajan ominaisuuksia ja mieltymyksiä huomioiden. Sovitun kielen ja viestintätyylien löytäminen helpottavat muodollista lähestymistapaa. Yhteinen

kieli ja käsitteet helpottavat ongelmien ratkaisua ja auttavat muun muassa sopimaan yhteisiä hoitokäytäntöjä. (Ratray, Flanagan, Militello, Barach, Franks, Ebright, Rehman, Gordon & Frankel 2018, 268.) Ammattilaisten välisessä viestinnässä tulee huomioida se, että työntekijä voi olla esimerkiksi kiireinen. Toisaalta ammattilaisten on kyettävä toimimaan vuorovaikutuksellisesti tehokkaasti myös kiireen ja stressin aikana. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195.) Osaamisen jakaminen potilasta hoitaville työntekijöille on työhyvinvoinnin kannalta merkittävää, sillä epätasa-arvoinen tiedon jakaminen voi aiheuttaa kokemuksen omaa osaamisen epävarmuudesta (Pennanen 2015, 64). Potilaan hoito edellyttää selkeää viestintää ja tarkkaa kirjaamista, viestintään perustuvaa yhteistyötä potilaan, läheisten ja hoitoon osallistuvien ammattilaisten kesken.

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Organisaatio

Organisaation matalahierarkkinen viestintäkulttuuri tukee viestinnällistä ilmapiiriä. Tällöin viestinnällistä ilmapiiriä voidaan kutsua lämminhenkiseksi ja työntekijät välittävät toisistaan sekä tukevat toisiaan. Viestintäkulttuuri kuvaa, minkälaista viestintää kaivataan, ja minkälaista viestiä halutaan välttää. Viestintäkulttuuria kuvataan adjektiivipareilla, kuten rento-muodollinen, avoin-salaileva, kannustava-vähättelevä ja lähentäväloitontava. (Juholin 2022, 137–139.) Erilaiset mielipiteet voivat aiheuttaa myös ristiriitoja, mutta ne haastavat esihenkilöt ja työntekijät reflektoimaan ja löytämään erilaisia perusteita asioille. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 194, 199.) Viestintäkulttuurin kehittämisessä esihenkilöillä on keskeinen merkitys. Heidän tulisi kehittää vuorovaikutuksellista viestintäkulttuuriaan muun muassa kuuntelemalla eri toimijoita sekä tulkitsemalla erilaisia viestejä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6–7.) Laadukas viestintäkulttuuri kehittyy huomioimalla työntekijöiden erilaiset tavat ja valmiudet viestiä, jolloin varmistetaan avoin ja osallistava vuorovaikutus (Juholin 2022).

Ihminen jäsentää sosiaalista maailmaansa ryhmiin kuulumisen kautta. Oma ryhmä koetaan luonnollisesti myönteisenä. (Matikainen 2020, 88.) Kuuluminen ryhmään on aina yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat tunteet ja sosiaaliset suhteet (Rajamäki & Mikkola 2017, 254). Kuulumisen tunteella ja vertaistuellalla on yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin (Pennanen 2015, 57). Yhteisöllisyys muodostuu ihmisten välisessä viestinnässä ja suhteissa, mikä tukee työntekijöiden välistä luottamusta ja vastavuoroisuutta (Kananen, Pehkonen-Karioja, Rantakokko & Suhonen 2015, 119). Yhdessä reflektointi edistää yhteiseen hyvään pyrkivää viestintää, jolloin jokainen voi tuoda esille osaamistaan ja mielipiteitään (Kemppainen & Laajalahti 2016, 16). Yhteisöllisyys toteutuu työpaikoilla virallisissa kohtaamisissa ja epävirallisissa yhteyksissä (Pennanen 2015,

57–58). Onnistumiskokemusten jakaminen, haasteiden yhteinen reflektointi sekä palautteen kertominen edistävät yhteisöllisyyttä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä (Kananen ym. 2015, 119). Piirto ym. (2022, 39) mainitsevat, että työntekijät kokivat pienet jutusteluhetket muista kuin työasioista merkityksellisinä työntekijän hyvinvoinnille. Tällaisia hetkiä olivat esimerkiksi kahvitauot.

Jääskeläinen (2014, 61) toteaa, että hoitotyön kuormittavuus ja hoitotyötä tekevien työntekijöiden määrä työyksiköissä ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevan viestinnän edistäminen työyksiköissä on merkittävää, jotta tulevaisuudessa voidaan turvata työntekijöiden saatavuus sosiaali- ja terveysalalle. Hyvinvoivassa työyksikössä työntekijä haluaa työskennellä ja pysyä. (Pennanen 2015, 53; Rajamäki & Mikkola 2017, 251; Jääskeläinen 2014, 58.) Organisaatio- ja tasolla työntekijöiden työhyvinvointia heikentää huoli työntekijöiden riittävyydestä ja liian suuresta työmäärästä. Toisaalta oma toimeentulo koettiin pysyväksi, sillä työntekijät kokivat, että työtä sosiaali- ja terveysalalla riittää tulevaisuudessakin. (Jääskeläinen 2014, 62.)

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Viestintäkanavat

Työhyvinvointiin liittyy tiedon jakaminen. Työntekijät tarvitsevat hoitotyössä erilaista tietoa, ja siksi työhyvinvointiin voi vaikuttaa kokemukset tiedonhallinnasta ja siihen liittyvistä haasteista. Työhyvinvoinnin kokemus on yhteydessä tarkoituksen mukaiseen ja suunniteltuun tiedon jakamiseen. (Pennanen 2015, 66.) Viestintätaidot korostuvat tiedon keräämisessä, integroimisessa sekä sen jakamisessa (Pennanen 2021). Oleellista tiedon jakamisessa on, että työntekijät osaavat käyttää työpaikalla olevia viestintälaitteita ja kanavia, mutta myös se, että viestintävälineet ja tavat vastaavat työntekijöiden viestinnällisiä tarpeita (Kempainen & Laajalahti 2016, 15, 18). Sähköinen viestintä ei välttämättä sovellu parhaiten hoitotyöhön ainoaksi viestintäkanavaksi, koska hoitotyössä toimitaan asiakastyössä ja käytetään tietotekniikkaa työn apuna eikä niinkään työvälineenä. Sähköisellä viestinnällä ei välttämättä tavoiteta kaikkia työntekijöitä. (Kinnunen 2019, 83.)

Sosiaali- ja terveysalalla on käytössä sähköisiä järjestelmiä, mobiilisovelluksia sekä potilaita otetaan vastaan etävastaanotoilla. Etäpalveluiden käyttöönotto on mahdollistanut uudenlaisten sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttöönoton ja laajentanut palvelujen tarjontaa. Potilaille on valinnanvapaus siitä, mitä palveluja he käyttävät. Hoitotyöntekijöiden on osattava ohjata heitä palvelujen käytössä ja hallittava itse palvelujen käyttö. (Leinonen & Lintula 2021, 62.) Uuden oppiminen ja sisäistäminen tuovat työhön haasteita, mutta työhyvinvointia lisää haastavissakin olosuhteissa

työntekijän mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan, innostua ja kehittyä (Viitala 2015, 212). Hoitotyöntekijän osaaminen vahvistuu, kun hän saa vastuuta ja kokee luottamusta (Häggman-Laitila 2013, 305). Sosiaali- ja terveydenhuoltoon saadaan toimivat digitaaliset ratkaisut keräämällä palautetta käyttäjiltä ja suunnitellaan digitaaliset palvelut yhteistyössä hoitotyöntekijöiden kanssa (Leinonen & Lintula 2021, 63).

Työyhteisön tiedonmuodostuksessa ovat merkityksellisiä yhteiset tapaamiset, jotka hoitotyössä voivat olla esimerkiksi osastokokouksia. Yhteisissä tapaamisissa voidaan reflektoida yhdessä, jolloin tiedonhallinnan tunne vahvistuu. Yhteisessä tiedonmuodostuksessa yhteisöllisyys vahvistaa työhyvinvointia. (Pennanen 2015, 66.) Kasvokkain tapahtuvaa viestintää suositaan hoitotyön tekijöiden keskuudessa, koska he haluavat nähdä ja kuulla, mitä sanottavaa heillä on. Hoitotyöntekijät kokevat kasvokkain käytävät keskustelut luonnolliseksi tavaksi viestiä, sillä kasvokkain tapahtuva viestintä on työntekijöiden työväline. (Kinnunen 2019, 83.) Työpaikalla tulisi olla tilat, jotka mahdollistavat keskustella ja vaihtaa työhön liittyviä kuulumisia. Keskusteluille järjestetyillä tiloilla varsinkin hoitotyössä on merkitystä, sillä asiakkaiden läsnä ollessa ei voi puhua mistä asiasta vain. (Rajamäki & Mikkola 2017, 257–258.) Ammattilaisten väliset tapaamiset auttavat työyhteisössä saavuttamaan yhteistä tavoitetilaa sekä vahvistamaan työmotivaatiota. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että työyhteisössä vallitsee välitön ja myönteinen ilmapiiri. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195.)

Kehityskeskustelujen avulla voidaan edistää työhyvinvointia. Kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijöiden yksilöllisen kohtelun keskustelutilaisuudessa oman esihenkilön kanssa. Organisaatioissa, joissa työntekijät ja esihenkilöt käyvät kehityskeskusteluja, on selkeät työn tavoitteet. Työntekijät ja esihenkilöt kertovat myös palautetta toisilleen. (Häggman-Laitila 2013, 308.) Myönteinen palaute vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta (Rainio 2022). Myönteinen palaute ja tunnustuksen saaminen ovat sosiaalisia palkitsemismenetelmiä, joiden avulla työntekijä saa kokea onnistuneensa ja tulevansa arvostetuksi (Viitala 2015, 162). Venninen (2004, 125) kirjoittaa, että palautetta kerrottaessa pelko toisen loukkaamisesta tai omien tunteiden haavoittumisesta, voivat ohjata palautteen kertomista. Viestinnällisesti onnistunut palautteen kertominen on työntekijälle myös oppimiskokemus, mikä vahvistaa työhyvinvointia.

Työhyvinvointi edellyttää jatkuvaa keskustelua työyhteisössä. Työntekijät kokevat, että yhteistyö selkiytyy, kun sovitaan kasvojen yhteisistä asioista. Myös työyhteisön kehittämisen kan-

nalta kasvokkain mahdollistuvat keskustelut ovat merkityksellisiä. Palautetta kaivataan kehittämistyön edistymisestä ja sen arvioinnista. (Jääskeläinen 2014, 61.) Työyhteisöviestinnässä onkin tärkeää hallita palautteen kertominen ja vastaanottaminen. Samalla tulee huomioida laadukas käytöstä ilmentävä viestintä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192–193.) Henkilökohtainen asenne ja motivaatio vaikuttavat viestintään samoin kuin yksilölliset erot viestiä (Kempainen & Laajalahti 2016, 16). Viestinnän tulee olla tehokasta, mutta samalla kehittävää sekä luottamusta ja kunnioitusta ilmentävää (Morley & Cashell 2017, 210).

Mitkään viestintäkanavat eivät korvaa esihenkilön mahdollisuutta olla hoitotyöntekijöiden käytettävissä. Johtaminen on tärkeimpiä työntekijän työhyvinvoinnin mahdollistajia, jota laadukas viestintä tukee. Hoitotyöntekijöiden ja esihenkilön välistä viestintää voidaan kehittää vahvistamalla avointa ja kehittävää vuorovaikutusta sekä järjestämällä yhteistä aikaa.

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Viestinnän sisältö

Työyhteisöviestinnän avulla tiedotetaan, selvennetään ja tehdään asioita ymmärrettäviksi. Viestinnän kattavuudella pyritään siihen, että hoitotyöntekijät ovat ajan tasalla organisaation ja työyhteisön asioista. (Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Arvojen toteutumista työssä edistää onnistunut työyhteisön tiedonhallinta (Pennanen 2015, 64). Arvot ohjaavat työyksikössä päätösten tekemistä. Työyhteisössä on tärkeää varmistaa, että työntekijät tuntevat työyksikön arvot ja sen, miten niiden ohjaamina työyhteisössä viestitään. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 17.) Yhteiset pelisäännöt muodostuvat arvojen perusteella ja edistävät työpaikan viestintäkulttuuria. Osallistavan arvokeskustelun kautta arvot ilmenevät työyhteisön arjessa ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi vahvistuu osallisuuden kautta. (Valtiovarainministeriö 2004, 31, 37, 41.)

Organisaation toiminnan tehostaminen vaatii uusia tapoja toimia, koska toimintaympäristö ja potilaiden tarpeet muuttuvat. Muutosjohtamisessa esihenkilön ja hoitotyöntekijöiden vuorovaikutus ja luottamus korostuvat. Muutos voi aiheuttaa hämmennystä, tehottomuutta ja motivaation heikkenemistä. (Jääskeläinen 2020.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset vaativat hoitotyöntekijöiltä osaamista hallita asioita henkilökohtaisella tasolla, mutta myös työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota viestintään erityisesti muutosten yhteydessä. Muutokset voivat alentaa hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia, mutta tilan-

netta voidaan muuttaa esihenkilöiden vuorovaikutteisella viestinnällä. Muutokset tulee aina keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa. (Vänskä 2022, 41–42.) Osallistavaan muutosjohtamiseen kuuluu vuoropuhelu esihenkilön ja hoitotyöntekijöiden kesken (Laurila 2017, 16).

Viestintäosaamisen yhteys työhyvinvointiin - Tunnetila

Työyhteisöissä on huomioitava, että jokaisella työntekijällä on tarve onnistua työssään ja ansaita sitä kautta tunnustusta. Kiitoksen saaminen on yksi merkittävä työstä saatava tunnustus, joka lisää työhyvinvointia. (Vänskä 2022, 26–27.) Hoitotyöntekijät arvostavat potilailta saatavaa kiitosta, sillä heiltä tuleva kiitos muodostaa osan myönteiseksi muodostuvista asiakaskontakteista, jotka ovat keskeinen työhyvinvoinnin lähde. Kiitosta työssä odotetaan esihenkilöiltä, sillä heiltä saatava kiitos motivoi ja ohjaa työtä. On tärkeää saada kiitosta kollegoilta, sillä se osoittaa arvostusta ja lisää työyhteisön sosiaalisia voimavaroja. (Perhoniemi 2015, 100–101.) Juuri sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän kokemus yhteisöllisyyden tunne, kollegat sekä tasa-arvoinen ja avoin vuorovaikutus työyhteisössä (Manka ja Manka 2023).

Työhyvinvointia tukevan työyhteisöviestintä edellyttää, että jokainen työntekijä käsittää oman viestinnän vaikuttavan muihin työntekijöihin ja esihenkilöihin. Toimivaan viestintään ja vuorovaikutussuhteeseen liitetään avoimuus, joustavuus ja reiluus. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195–196). Työhyvinvointiin voidaan liittää myönteiset tunteet, kuten luottamus, avoimuus, rehellisyys ja myönteinen työilmapiiri (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 289, 291). Jääskeläisen (2014, 58) mukaan työhyvinvointiin liitetään työntekijän tunne työn hallinnasta ja mielekkyydestä. Työn mielekkyyteen liitetään työntekijän kokemus kollegoista tukiverkkona, jolloin työhyvinvointia lisää yhteinen kiinnostus työtä kohtaan (Piirto ym. 2022, 36). Kollegoiden henkinen tuki ja läsnäolo on hoitotyöntekijöille merkittävää, sillä kollegoilla on ymmärrys työympäristöstä (Simonovich ym. 2021, 520–521).

Johtopäätökset

Tämän artikkelin tarkoitus oli kuvata, miten viestintäosaaminen tukee hoitotyöntekijän työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveydenhuollossa ydiosaamiseen kuuluu viestintäosaaminen. Tässä artikkelissa tarkasteltiin työhyvinvointia edistävää viestintää viestintäosaamisen kokonaisuuteen kuuluvien asioiden mukaisesti. Viestintäosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa muodostuu yksi-

tyisyydestä, ammatillisuudesta ja organisaatiosta, erilaisista viestintäkanavista sekä viestinnän sisällöstä ja siihen liittyvästä tunnetilasta. (Sotetie n.d.) Viestintäosaamista pidetään sosiaali- ja terveydenhuollossa yhtenä muutostekijänä, sillä viestintäosaaminen edellyttää hoitotyöntekijältä muun muassa tiedon hallintaa, eri kulttuureista tulevien asiakkaiden viestien ymmärtämistä, ammatillista ja kunnioittavaa sekä tasa-arvoista viestintää. Erityisesti sähköisissä kanavissa viestinnän empaattisuuden esiin tuominen on haastavaa.

Erilaisten viestinnän välineiden käyttö edellyttää koulutusta ja ohjausta. Digitaalisten alustojen käyttäminen potilas- ja asiakasjärjestelmiin kirjaamisessa edellyttää viestintäosaamista. Sosiaalisen median hyödyntäminen vaatii käyttäjiltään kriittistä ja eettistä arviota valittujen viestintäkanavien sopivuudesta. Sote-ammattilaisen tuleekin kehittää eri asiakasryhmille sopivia viestintämuotoja ja -menetelmiä huomioiden kulttuuriset tekijät. Sote-palveluiden viestinnässä normien mukainen toiminta on lähtökohtana. Tietosuojan ja lainsäädäntöön liittyvien asioiden osaaminen mainitaan arvioissa keskeisenä viestinnän ulottuvuutena. Yksityisyydensuojan varmistaminen asiakas- ja potilastyössä edistää luottamuksellisuutta.

Asiakaslähtöinen työskentely on osa hoitotyön ammatillista osaamista. Viestintä ja vuorovaikutusosaaminen liittyvät ammatilliseen osaamiseen ja vaikuttavat muun muassa potilaan motivaatioon sitoutua omahoitoonsa (Cederberg & Backman 2021, 52). Etäpalveluiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollossa on laajennettu palveluvalikoimaa ja samalla haastettu työntekijöiden viestintäosaamisen käyttöä digitaalisten palvelujen käytössä. (Leinonen & Lintula 2021, 62.) Uusien asioiden oppiminen ja sisäistäminen lisäävät työhyvinvointia, koska tällöin työntekijällä on mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan ja kehittyä (Viitala 2015, 212).

Viestintä toteutuu yhä moninaisemmissa työympäristöissä. Tämän vuoksi tarvitaan tietoa siitä, mitä viestintäosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Laatutekijöihin kuuluvat ihmisten välinen viestintä sekä ihmissuhdeosaaminen. (Leinonen & Lintula 2021, 65.) Hoitotyöntekijöille kasvokkain käytävät keskustelut ovat luonnollinen tapa viestiä, sillä he työskentelevät ihmisten kanssa ja ovat tottuneet potilaskontakteissa viestimään kasvokkain (Kinnunen 2019, 83). Häggman-Laitila (2013, 308) kirjoittaa, että kehityskeskustelut oman esihenkilön kanssa ovat tapa vahvistaa hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia, sillä kehityskeskusteluissa sovitaan selkeät työn tavoitteet ja mahdollistetaan molemminpuolinen palaute. Puhumisen, kuuntelemisen ja nonverbaalisen viestinnän taidot ovat tärkeitä viestinnän laatutekijöitä (Leinonen & Lintula 2021, 65).

Organisaation toiminnan tehostaminen vaatii uusia tapoja toimia, koska toimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Haasteellisen muutoksesta tekee henkilökunnan suhtautuminen. Muutos voi aiheuttaa hämmennystä, tehottomuutta ja motivaation heikentymistä. (Jääskeläinen 2020.) Viestintäosaamisen haastavat yhteiskunnalliset muutokset ja saatavilla oleva tiedon määrä. Työntekijöiden keskuudessa hämmennystä aiheuttavat viestintäkanavien runsaus, mutta myös niiden käyttötarkoitus ja asianmukainen hyödyntäminen. (Leinonen & Lintula 2021, 65–66.) Työntekijöiden keskuudessa eniten muutosvastarintaa aiheuttaa poisoppiminen vanhoista malleista tehdä työtä. Poisoppimista vanhoista tavoista voidaan helpottaa koulutuksen, palautteen, työntekijöiden tukemisen sekä palautteen avulla. (Manka & Manka 2023, 148.) Muutosjohtamisessa henkilöstöä voimaannutetaan ja valtuutetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, jolloin muutos todennäköisesti onnistuu. Osallistavaan muutosjohtamiseen kuuluu myös vuoropuhelu esihenkilön ja työntekijöiden kesken. Osallistava ja vuorovaikutteinen viestintä muutostilanteissa edistää hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia (Laurila 2017, 16).

Hoitotyössä työntekijöiden työhyvinvointia haastaa erilaisten tunteiden kohtaaminen. Hoitotyöntekijöiden on otettava vastaan erilaisia tunteita, hallittava monenlaisia rooleja ja erilaisia työtehtäviä. Hoitotyöntekijä kohtaa työssään myös vaatimuksia. (Pennanen 2015, 53.) Hoitotyöntekijän työhyvinvoinnille merkityksellistä on, että hän saa kollegoiltaan tukea (Piirto ym. 2022, 36) sekä kollegoiden kesken toimii avoin, joustava ja reilu viestintä. Jokaisen työntekijän on muistettava, että oma viestinnän laatu vaikuttaa toisiin työntekijöihin ja esihenkilöihin. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195–196.)

Artikkelin tavoitteena oli aktivoida keskustelua siitä, miten jokainen hoitotyöntekijä voi viestintäkäyttäytymisellään edistää työhyvinvointia. Jokainen työntekijä ja esihenkilö voi laadukkaalla, monipuolisella ja osallistavalla viestinnällään tukea ja kehittää niin fyysistä, psyykkistä sosiaalista kuin henkistä työhyvinvointia ja työssä selviytymistä.

Lähteet

A 577/2003. Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja tereysvaatimukset.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030577>

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Amkista uralle. (2023). Ammattikorkeakoulujen uraseuranta. Saatavilla 1.5.2023 <https://amk-uraseuranta.turkuamk.fi/>

Backman, A., Cederberg, A., Laanterä, S., Leinonen, R. & Lintula, L. (2021). Kehittymisen unelma – Osaamisen arviointikarttaa kehitettiin yhdessä sote-alan ammattilaisten kanssa. Teoksessa M. Arell-Sundberg, J. Holvikivi, S. Laanterä, J. Ritsilä, T. Säilä & P. Tikkanen (toim.) SOTETIE-Sote-alan ammattilaisten jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 1. Yhteiset osaamiset. (95–103). Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Kuopio. Saatavilla 30.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509204/SOTETIE_osa1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cezar-Vaz, M., Xavier, D., Bonow, C., Cezar Vaz, J., Carsodo, L., Sant`Anna, C., Costa, V., Nery, C. & Loureiro, H. (2022). Occupational Well-Being of Multidisciplinary PHC Teams: Barriers/Facilitators and Negotiations to Improve Working Conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(23), 1–28. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315943>

Cederberg, A. & Bäckman, A. (2021). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten arvioita asiakastyöosaamisen geneerisistä osaamiskuvauksista. Teoksessa M. Arell-Sundberg, J. Holvikivi, S. Laanterä, J. Ritsilä, T. Säilä & P. Tikkanen (toim.) SOTETIE-Sote-alan ammattilaisten jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 1. Yhteiset osaamiset. (52–59). Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Kuopio. Saatavilla: 30.5.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509204/SOTETIE_osa1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diehl, E., Rieger, S., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Escobar Pinzon, L. C. & Dietz, P. (2021). Burdens, resources, health and wellbeing of nurses working in general and specialized palliative care in Germany – results of a nationwide cross-sectional survey study. *BMC Nursing* 20(1), 1–16. DOI: 10.1186/s12912-021-00687-z

Hagerlund, T. & Kaukopuro- Klemetti, H. (2013). (toim.) Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Kuntaliitto. Helsinki. Saatavilla 20.5.2022 https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Hahtela, N. & Karhe, L. 2021. Sairaanhoidajien työolobarometri. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosi-
aali- ja terveystalouden vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Saatavilla 1.6.2023 https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf

Häggman-Laitila, A. (2013). Työntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus -Katsaus suomalaisten
tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Saatavilla 24.5.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/991153/56847>

Juholin, E. (2022). *Communicare! ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Jääskelä, P., Nykänen, S. & Tynjälä, P. (2018). Models for the development of generic skills in
Finnish higher education. *Journal of Further and Higher Education* 42(1), 130-142, DOI:
10.1080/0309877X.2016.1206858

Jääskeläinen, A. (2014). Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toi-
mintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa
työyhteisöissä Sallassa. *Työelämän tutkimus* 12(1), 58–63.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87187/46100>

Jääskeläinen, H. (2020). Muutoksen johtaminen kuuluu lähijohtajan arkeen -Aiheuttaako muutos-
vastarinta päänvaivaa? *Brik-johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti*. Saatavilla 9.3.2023
<https://brik.fi/brik-lehti/aiheuttaako-muutosvastarinta-paanvaivaa/>

Kananen, A., Pehkonen-Karioja, P., Rantakokko, P. & Suhonen, M. (2015). Yhteisöllisyys terveystalouden
alan projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 52(2), 118–129. <https://journal.fi/sla/article/view/52493>

Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M.,

Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Walden, A. (2018) Optimoitu sote-ammattilaisten kou-
lutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39. Hel-
sinki. 18–19. Saatavilla 30.5.2023 http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-545-7_

Kauppi, M. & Mäkelä, P. (2022). Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla 30.5.2023 <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>

Kekäläinen, U., Kuukkanen, T., Ritsilä, J., Sanerma, P. & Taattola S. (2021). Korkeakoulujen ope-tushenkilöstön näkökulmia sote-alan geneerisen osaamisen opintoihin. <https://blogi.savonia.fi/sotetie/2021/11/23/korkeakoulujen-opetushenkiloston-nakokulmia-sote-alan-geneerisen-osaamisen-opintoihin/>

Kemppainen, B. & Laajalahti, A. (2016). Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantun-tijatyössä. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja. (6–23). Saatavilla <https://doi.org/10.33352/prlg.95910>

Kinnunen, E. (2019). Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Väitöskirja 4. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Saatavilla 24.5.2023 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Konkola, R., Hauta-aho, H., Hiilamo, H., Karttunen, M., Niemi, J., Tuominen, M., Huusko, M. & Väätäinen, H. (2021). Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutuksen arviointi. Kansallinen koulutuk-sen arviointikeskus. Julkaisuja 14. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/06/KARVI_1421.pdf

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738>

Laanterä, S., Lillbacka, R., Lintula, L., Moisanen, K., Nummela, A. & Saunders, H. (2020). Sosiaali- ja terveysalan geneeriset osaamistarpeet vuoteen 2030 – kyselytutkimus. Teoksessa M. Arell-Sundberg, J. Holvikivi, S. Laanterä, J. Ritsilä, T. Säilä & P. Tikkanen (toim.) SOTETIE-Sote-alan am-mattilaisten jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 1. Yhteiset osaamiset. Savonia ammattikorkea-koulu. Sosiaali- ja terveysala. Kuopio. (11–23). Saatavilla 30.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509204/SOTETIE_osa1.pdf?sequence=1&isAl-lowed=y

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurattatietoa -Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon Tutkimus* 35(4), 287–303. Saatavilla 22.5.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>

Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. *Liiketaloustiede. Väitöskirja* 386. Saatavilla 13.4.2023 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=

Leinonen, R. & Lintula, L. (2021). Sote-ammattilaisten arvioita sosiaali- ja terveystalouden ja työn kehittämisosaamisen geneerisistä osaamiskuvauksista. Teoksessa M. Arell-Sundberg, J. Holvikivi, S. Laanterä, J. Ritsilä, T. Säilä & P. Tikkanen (toim.) *SOTETIE-Sote-alan ammattilaisten jatkuvan oppimisen tiekartta. Osa 1. Yhteiset osaamiset*. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Kuopio. (63–68). Saatavilla 30.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509204/SOTETIE_osa1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi -Hyvää johtamista ja arjen tekoja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla 1.6.2023 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAFBJXETEB#/kohta:VIITTEET/piste:t3H8>

Matikainen, J. (2020). Sosiaalisen identiteetin näkökulma vuorovaikutukseen. *Prologi-puheviestinnän vuosikirja*. (88–94). Saatavilla 27.5.2023 <https://journal.fi/prologi/article/view/99420/58040>

Morley, L. & Cashell, A. (2017). Collaboration in health care. *Journal of Medical Imaging Sciences* 48 (2), 207–216. <https://doi.org/10.33352/prlg.95910>

Nguyen, J., Smith, L., Hunter, J. & Harnett, J. (2019). Conventional and complementary medicine health care practitioners` perspectives on interprofessional communication: A qualitative rapid review. *Medicina* 55(10), 1–17. <https://doi.org/10.3390/medicina55100650>

Pekkala, K. & Luoma-Aho, V. (2019). Osallistava viestintä. *Viestijät*. Saatavilla 17.3.2023 <https://viestijat.fi/osallistava-viestinta/>

Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Progi -puheviestinnän vuosikirja 2015. Saatavilla 28.8.2022 <https://journal.fi/prologi/article/view/95903/54301>

Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. E-kirja. Julkaisupäivä: 22.1.2021.

Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. Työelämän tutkimus 13(2), 99–111. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87068/45995>

Piirto, J., Nokelainen, P. & Pylväs, L. (2022). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden tyydyttämisestä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 24(2), 28–43. https://journal.fi/akakk/article/view/120729/71803_

Puusa, A. & Ala-Korttesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17(3), 187–201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>

Rainio, H. (2022). Muutosjohtaminen ja muuttumisen haaste. Heltti. Saatavilla 10.3.2023 <https://heltti.fi/blogi/muutosjohtaminen-ja-muuttumisen-haaste>

Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Henkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15(3), 250–265. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>

Ristolainen, H., Roivas, P., Mustonen, E. & Hujala, A. (2020). Asiakaslähtöinen palveluohjaus. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva Sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press. (241–266).

Simonovich, S., Spurlark, R., Badowski, D., Krawczyk, S., Soco, C., Ponder, T., Rhyner, D., Waid, R., Aquino, E., Lattner, C., Wiesemann, L., Webber-Ritchey, K., Li, S. & Tariman, J. (2021). Examining effective communication in nursing practice during COVID-19: A large-scale qualitative study. International Nursing Review 68, 512–523. Saatavilla 30.5.2023 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8242861/pdf/INR-68-512.pdf>

Sotetie. (n.d.) Yhteiset osaamiset. Palveluiden ja työn kehittämisoosaaminen. Saatavilla 1.9.2022
<https://sotetie.fi/yhteiset-osaamiset/palveluiden-ja-tyon-kehittamisosaaminen/>

Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. (2004). Arvot arkeen. Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän johtopäätökset. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima. Saatavilla 27.5.2023 <https://vm.fi/documents/10623/1171087/Arvot+arkeen.pdf/f7029b8e-d19d-4e32-90e2-07dd7d371b59/Arvot+arkeen.pdf>

Venninen, T. (2004). Tunteet palautetilanteessa: ”Herne patjan alla vai leskenlehti tien pientareella?” *Aikuiskasvatus* 2(24), 118–127. https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93551/52229_

Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja 484. Saatavilla 8.5.2023
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

4.8 Sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys mikroyrittäjän työhyvinvoinnissa

Leinonen, Minna, osa-aikainen sosiaalialan mikroyrittäjä, sotealan johtaminen ja kehittäminen
Sosionomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Huhtala, Saija, tuntiopettaja, TtM, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Master School

Tiivistelmä

Suomen hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on edistää yrittäjyyden ja omistajuuden arvostusta. Hallituspuolueiden yhteisen näkemyksen mukaan hyvinvointia edistetään yrittämisen ja työn kautta. Artikkelin tavoitteena on edistää keskustelua ja mielenkiintoa sosiaalisen hyvinvoinnin merkityksestä mikroyrittäjän työssä. Moni mikroyrittäjä työskentelee yksin ilman työyhteisöä, jolloin sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys korostuu eri yrittäjäverkostojen ja perheen sekä lähipiirin kautta. Artikkelin tarkoituksena on kuvata sosiaalista hyvinvointia mikroyrittäjän työssä. Mikroyrittäjien osalta tärkeää on edistää sosiaalista yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista tukea. Hyvinvoinnin keskeinen ulottuvuus muodostuu ihmisten asenteista ja asemasta ympäristössään, hyväksytyksi tulemisesta sellaisena kuin hän on. Ihmissuhteiden tehtävänä on huolehtia sosiaalisesta hyvinvoinnista, johon kuuluu vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa.

Johdanto

Kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan tutkia subjektiivisena elämänlaatuna, joka rakentuu sosiaalisesta, fyysisestä, psyykkisestä ja ympäristöllisestä elämänlaadusta (Peltonen 2022). Mikroyrittäjien osalta tärkeää on edistää sosiaalista yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista tukea. Hyvinvoinnin keskeinen ulottuvuus muodostuu ihmisten asenteista ja asemasta ympäristössään, hyväksytyksi tulemisesta sellaisena kuin hän on. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022.) Omassa yritystoiminnassa voi toteuttaa omia päämääriä, tavoitteita tasapainoisen elämän kautta (Hannonen ym. 2022).

Sosiaalisen hyvinvoinnin tehtävänä on turvata terveyttä. Hyvinvointimme sosiaalista perustaa horjutti merkittävästi COVID19-pandemia, joka konkretisoitui torjuntakeinojen myötä ja teki sen merkityksen näkyväksi. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022.) Suomen hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on edistää yrittäjyyden ja omistajuuden arvostusta. Hallituspuolueiden yhteisen näkemyksen mukaan hyvinvointia edistetään yrittämisen ja työn kautta. (Valtioneuvosto 2023.) Työterveyslain mukaan työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyössä tulee edistää ehkäisevästi työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Lisäksi

tulee edistää turvallisuutta ja terveellisuutta työympäristössä eri vaiheissa työuraa. (L 1383/2001.) Työpaikka tai organisaatio laatii yhdessä työterveyden kanssa yhdessä sovitut tavoitteet, toimintatavat ja vaikutusten sekä kustannustehokkuuden seuranta (Viljamaa ym. 2015).

Mikroyrittäjän työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen omien voimavarojen ja työstä aiheutuvan kuormituksen välistä tasapainoa. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan sisältää muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksen. Sosiaalisesti älykkäällä tarkoitetaan ihmistä, joka kykenee avoimeen ja arvostavaan vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa ilman alistuvaa ja aggressiivista käyttäytymistä. Jokainen ihminen on osa työyhteisöä ja toimivat ihmissuhteet edistävät sosiaalista pääomaa ja hyvinvointia. Ammatillisen hyvinvoinnin tehtävänä onkin edistää ammatillisia toimintoja (esimerkiksi ammatillinen käyttäytyminen ja arvostava kohtaaminen). Työtä ei voida ainoastaan liittää palkkatyöhön, vaan se tulee nähdä elämässä laajempuna kokonaisuutena, johon liittyy kaikki elämässä tehtävä työ ja toiminta. Ammatillinen hyvinvointi sisältää selkeät tavoitteet ja tehtävät työssä, palautteen saamisen ja niiden käsittelyn sekä riittävän osaamisen. (Sydänmaanlakka 2022, 26–28.)

Mikroyrittäjiä on noin puolet yrittäjistä, jossa pääpaino on itsensä johtamisessa. Mikroyrittäjyys tarvitsee ihmisen ja yrityksen, jolla liiketoiminta saadaan pyörimään. (Sanalinn 2022, 8, 12.) Mikroyrittäjyyttä voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta. EU- komissio määrittelee mikroyrittäjyyden suosituksen (361/2003) mukaan yritykseksi, jossa työskentelee alle kymmenen työntekijää. Lisäksi vuositason tase ja liikevaihto jäävät alle kahden miljoonan euron. EU- komission strategiatavoitteena on tukea uusien mikroyritysten luomisessa ja käynnistämisessä taloudellisen tuen kautta. Tavoitteena on estää syrjäytymistä ja edistää työllisyyttä osallistavan, älykkään ja kestävä kasvun myötä. (Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015, 6–8.) Mikroyrittäjyys sisältää myös yksinyrittäjät, joiden kautta muodostuu erityinen ryhmä. Yksinyrittäjät tekevät itse omaa ansiotyötään ja suurin osa toimii erilaisilla palvelualoilla. (Lindholm & Seppänen 2010.)

Sosiaalisten suhteiden ja ympäristön merkitys mikroyrittäjän työhyvinvoinnin edistämisessä

Nykyään voidaan kohdata tilanteita, joissa muutokset tulevat eteen entistä nopeammalla tahdilla ja toimintaympäristö koetaan jopa hämmentävänä (Sydänmaanlakka 2022, 13–16). Johtaminen sisältää verkostoyhteiskunnan ja tieto- ja verkostoyrityksien johtamisen, jossa organisaatio tai yritys nähdään avoimena ja jatkuvana kehittämisen kohteena, jossa korostuu itseohjautuvuus. (Sydänmaanlakka 2019, 142–143.) Oman elämän selkeä hahmottaminen on hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Itsensä johtamisessa kokonaisvaltainen hyvinvointi on noussut esille entistä tärkeämmäksi yksilön, perheiden ja koko yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna. Itsensä johtamisen

osaamista tarvitaan mikroyrittäjien hyvinvoinnin arvioinnissa, kehittämisessä ja hyvinvoinnin jatkamisessa. Johtajan työ saattaa sisältää haasteita työelämässä ja niiden kohtaamiseen ja ratkaisemiseen tarvitaan yksilöltä rohkeutta, energiaa ja taitoja hahmottaa muuttuvia tilanteita. (Sydänmaanlakka 2022, 13–16.)

Ihmisen hyvinvointia edistää toimivat sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen aktiivisuus sekä ammatilliset eri verkostot. Tärkeää on luoda sosiaalinen ympäristö, joka edistää inspiroivaa ajattelua ja mielihyvän kokemista. (Sydänmaanlakka 2022, 103.) Tutkimuksen mukaan mikroyrittäjät kokevat myös, että sosiaalista hyvinvointia edistää työverkoston antama tuki, yhteisöllisyys, perheen ja läheisten tuki sekä arvojen kirkastaminen (Simunaniemi, Halonen, Salmijärvi & Impiö 2022.) Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa tunne kuulumisesta johonkin yhteisöön tai ryhmään sekä toimivat sosiaaliset suhteet työssä ja vapaa-ajalla. Mikroyrittäjillä sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys korostuu, koska moni heistä työskentelee yksin, jolloin työyhteisön rooli jää vähäiseksi. (Sydänmaanlakka 2022, 105.) Työhallintaa edistävät työn itsenäisyys, työn rooli, työn mielekkyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen (Sydänmaanlakka 2022, 114).

Tutkimuksen mukaan mikroyrittäjät kokevat, että voivat itse vaikuttaa omilla taidoilla erilaisissa tilanteissa muun muassa onnistumisiin elämässä, asioista selviämiseen ja omien voimavarojen löytymiseen vaikeassa elämäntilanteessa (Quagrainie, Adams, Kabalan & Dankwa 2022). Mikroyrittäjät kuvaavat työpaikkaa kuin toiseksi kodiksi, jossa saavat nauttia vapaudesta tehdä töitä, päättää ajankäytöstä ja tehdä päätökset itsenäisesti. (Simunaniemi, Forsten-Astikainen, Hänninen & Muhos 2020.)

Yhteistyöverkostot mikroyrittäjän tukena

Yhteistyöverkostot ovat mikroyrittäjille tärkeä tuki, jotka auttavat löytämään yhteistyökumppaneita ja uusia asiakkaita. Mikroyrittäjä pääsee verkostojen kautta saamaan vertaistukea ja jakamaan huolia ja ajatuksia samassa tilanteessa olevien kanssa. Verkostot tukevat mikroyrittäjän hyvinvointia ja liiketoiminnan kasvua. Verkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen tulee varata aikaa ja se vaatii työtä. Verkostojen kautta mikroyrittäjä voi kasvattaa liiketoimintaa, laajentaa asiakaskuntaa, hyödyntää muiden osaamista, saada kannustusta ja saada tukea oman hyvinvoinnin edistämiseen. (Airila & Bergbom 2017.)

Työverkostojen lisäksi mikroyrittäjällä on tärkeää olla lähiverkostoja, jotka antavat tuen jaksamiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja sen edistämiseen. Näitä verkostoja voivat olla oma perhe, suku, ystävät, naapurit, erilaiset yhdistykset ja järjestöt sekä lasten kautta tulevat kontaktit, kuten koulut ja päiväkodit. Mikroyrittäjänä on tärkeää täydentää verkostoja erilaisilla virtuaalisilla

verkostoilla, joita voivat olla mm. erilaiset sosiaaliset kanavat kuten esimerkiksi LinkedIn. Verkostojen aktiivista toimintaa on hyvä täydentää verkkoviestinnän kautta, joka on väline yhteistyökumppaneiden keskinäiseen viestintään. (Airila & Bergbom 2017.)

Johtopäätökset

Tämän artikkelin tavoitteena oli edistää keskustelua sosiaalisen hyvinvoinnin merkityksestä mikroyrittäjän työssä. Moni mikroyrittäjä työskentelee yksin ilman työyhteisöä, jolloin sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys korostuu eri yrittäjäverkostojen ja perheen sekä lähipiirin kautta. Artikkelin tarkoituksena oli kuvata sosiaalista hyvinvointia mikroyrittäjän työssä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaaliset suhteet ja ympäristön merkitys mikroyrittäjän työhyvinvoinnin edistämisessä ovat merkityksellisiä. Hyvien ihmissuhteiden tehtävänä on huolehtia sosiaalisesta hyvinvoinnista, johon kuuluu vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja ihmissuhteet (Forsten Astikainen & Muhos 2018; Sydänmaanlakka 2022, 26–29).

Hyvä elämänhallinta antaa valmiudet kykyyn selviytyä eteen tulevista haasteista, jotka liittyvät henkisiin, sosiaalisiin, fyysisiin, psyykkisiin ja emotionaalisiin voimavaroihin, joita ihminen yksilönä kykenee käsittelemään tavoitteellisesti ja itsenäisesti (Sydänmaanlakka 2022, 22–23). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys on tarpeellinen ja tärkeä, joka täydentää kuvauksen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja nostaa esille ihmisten erilaisuuden. Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ihminen kykenee pitämään itsestään huolta ja kokee tunteen kuuluvuutta lähiympäristössä olevaan yhteisöönsä. Lisäksi elinympäristöllä, sosiaalisilla kontakteilla ja harrastuksilla on sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta merkittävä rooli ja niiden vaikutus sen edistämiseen. Työssäkäynti ja työnteko ovat toimeentulon varmistamiseksi muutakin, kuten kuulumista työyhteisöön ja siellä toimimiseen aktiivisesti. (Nikunlaakso 2020.)

Työssä koettiin sosiaalista hyvinvointia lisäävän asiakaskontaktit ja yhteistyökumppanit. Varjopuolena koettiin jatkuva kiire ja pitkät työpäivät sekä työasioiden pyöriminen mielessä vapaaajalla. Mikroyrittäjät kokivat verkostot tärkeäksi, koska siellä voi esittää omia tarpeita ja jakaa tietoa. Lisäksi verkostojen kautta on mahdollisuus löytää ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Omien ideoiden kokeilu onnistuu myös vertaistuen avulla, jossa toisilta yrittäjiltä on mahdollisuus saada kehittämiseen ideoita ja tarjota tukea. Vertaiskeskustelujen myötä ne voivat johtaa ratkaisuihin, joita mikroyrittäjä itse ei ole osannut edes odottaa. (Simunaniemi, Forsten-Astikainen, Hänninen

& Muhos 2020.) Tutkimuksessa nousi esille myös mikroyrittäjien yhteistyökumppaneiden vastavuoroinen työskentely, joka lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ilmapiiriä, etenkin ongelmien keskellä (Houtbeckers 2017).

Henkinen suorituskyky liittyy vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja toisten ihmisten tekemiin havaintoihin. Monia asioita ja tilanteita määrittää sosiaaliset taidot. Organisaatioissa kehittämistyö kohdistuu ihmisiin, vaikka ongelmat voivat olla rakenteissa ja eri systeemeissä, jotka voivat olla esteenä ihmisten parhaaseen toimimiseen. Tärkeää on muistaa tilanteissa, joissa ihmisten välillä on ongelma, niin siihen on aina syy, joka liittyy tunteeseen ja sen myötä käyttäytymiseen. Haasteellista tilanteessa on se, mikäli sitä ei kyetä tulkitsemaan oikein. Tilannetajua ja henkistä suorituskykyä kehitettäessä siitä hyötyy yksilön lisäksi myös ympäristö, joka vaikuttaa henkiseen suorituskykyyn. Usein oma moraalitilanne yliarvioidaan ja ympäristön vaikutukset aliarvioidaan. Ympäristöllä on siis suuri vaikutus ja yksilön valinnat ovat tilanteen ytimessä. Itseään kehitettäessä tärkeää on olla tietoinen, kuinka suuri merkitys ja vaikutus on ympäristöllä. (Åhman & Gustafsberg 2019, 31–32.)

Asiantuntijatyö mikroyrittäjänä vaatii tietämystä, oma-aloitteista erityisosaamista, itsenäisiä työskentelytaitoja ja ongelmaratkaisukykyä (Heilmann 2022). Ihmisen henkisen suorituskyvyn keskeinen elementti on tilannetaju, jonka avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva erilaisiin hetkiin vaikuttavista tekijöistä ja toimia siihen tilanteeseen sopivalla tavalla. Erilaisissa työyhteisöissä tärkeää on jatkossakin korostaa henkisen suorituskyvyn ja tilannetajun merkitystä sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Mikroyrittäjien osalta tärkeää on edistää entistä enemmän sosiaalista yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista tukea. Hyvinvoinnin keskeinen ulottuvuus muodostuu ihmisten asenteista ja asemasta ympäristössään, hyväksytyksi tulemisesta sellaisena kuin hän on. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022). Mikroyrittäjän ympärillä olevien ihmisten ja ympäristön vaikutus ovat merkittäviä, jotka voivat edistää tai heikentää sosiaalista hyvinvointia työssä. Jatkossa tärkeää on kerätä tietoa lisää sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutuksista mikroyrittäjän työhyvinvointiin ja edistää sitä kansallisesti ja kansainvälisesti.

Lähteet

Airila, A. & Bergbom B. (2017). Verkostot pienyrittäjän tukena. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-751-4>

Vastaako EU:n antama taloudellinen tuki riittävän hyvin mikroyrittäjien tarpeita? Erityiskertomus (2015). Euroopan tilintarkastustuomioistuin. Saatavilla 17.2.2023. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR15_08/SR_MICROFINANCE_FI.pdf

Fadjukoff P., Kainulainen S., Pirhonen J., Saaranen T., Valokivi H. & Vauhkonen A. (2022). Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 59(3), 327–335.

Forsten-Astikainen R. & Muhos M. (2018). Resilience in sudden changes and crises related to micro-entrepreneurship. Proceedings of the European conference on entrepreneurship and innovation, 260-266.

Hannonen, H., Luokkala, K., Mänttari, S., Perälä, A., Leinonen, E. & Väänänen, M. (2022). Yrittäjän työkirja hyvään elämään. Työterveyslaitos ja Oulun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-028-7>

Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon tutkimus 4/2022. (278–292) Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla 16.3.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676?acceptCookies=1>

Houtbeckers, E. (2017). Mundane social entrepreneurship: A practice perspective on the work of microentrepreneurs. Alue ja Ympäristö, 46(2), 75–79. Jäntti, A., Sinervo L-M. & Hätönen, H. (2021). Hyvinvoinnin moniulotteisuus haastaa kuntapäätöksenteon ja –johtamisen. Focus Localis, 49(3), 3–5.

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Lindholm, T. & Seppänen, S. (2010). Yksinyrittäjäkysely 2010. Helsinki: Suomen yrittäjät. Saatavilla 19.2.2023 https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/sy_yksinyrittajakysely_2010.pdf

Nikunlaakso, R. (2020). Ihmisen hyvinvointi ykkösasiaksi sote-valmistelussa. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 31.8.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/ihmisen-hyvinvointi-ykkosasiaksi-sote-valmistelussa>

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti. (2022). Saatavilla 17.2.2023 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/mikroyritysten-ja-tyopaikkojen-maara-nousi-ensimmaisena-koronavuonna-oulun-yliopiston-mikroyritysten-tilastokatsaus-vuosilta-20132020-julkaistu?publisherId=57858920&releaseId=69933623>

Peltonen K. (2022). Kestävää ja kokonaisvaltaista hyvinvointia systeemisellä muutoksella. LAB Pro.

Quagraine, F., Adams, S., Kabalan, A & Dankwa, A. (2022). Women Micro-entrepreneurship and Social Inclusion: The Moderating Role of Individual Perceptual Factors. *Journal of African business*, vol.24, no 1,77–94. Tuloste tekijän hallussa.

Sanalinna, P. (2022). Neuvokas toiminimiyrittäjä. Yksinyrittäjän käsikirja. Turku: Turun ammatti-instituutti.

Simunaniemi, A.-M., Forsten-Astikainen, R., Hänninen, K., & Muhos, M. (2020). A Micro-entrepreneur Network as a Community of Practice Boosting Entrepreneurial Activities. *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspect of Entrepreneurship*, 297–310. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-507-920201020>

Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi? Liettua: Balto print.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Neuvottelutulos hallitusohjelmasta: Vahva ja välittävä Suomi (2023). Valtioneuvosto. Saatavilla 12.8.2023 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/neuvottelutulos-hallitusohjelmasta-vahva-ja-valit-tava-suomi>

Viljamaa, M., Uitti, J., Juvonen-Posti, P., Vihtonen, T., Oksa, P. Turunen, J., Pensola, T., Palmgren, H. & Kurppa, K. (2015). Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2019). Tilannetaju päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

5 Koulutusorganisaatioiden työelämäyhteistyön kehittäminen

5.1 Tiedolla johtamisen opintojakson kehittäminen palvelumuotoilun avulla – Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempi AMK-koulutus

Ojanen, Saara, Tiedolla johtaminen ja kehittäminen Tradenomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Heikkinen, Eija, TtT, osaamisaluejohtaja Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

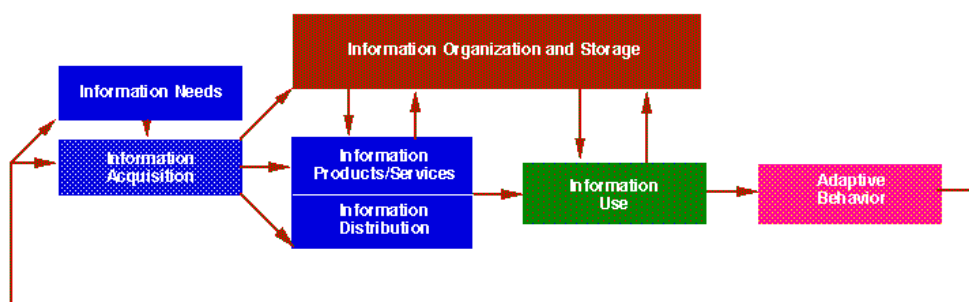
Tiivistelmä

Tämä artikkeli perustuu opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamisen opintojaksoa siten, että se huomio paremmin opiskelijoiden monialaisuuden ja digitalisaation mahdollisuudet sekä niihin liittyvät tarpeet. Palvelumuotoiluprosessin avulla oli tarkoitus tuottaa ja innovoida opintojaksolle kehitysehdotuksia, jotka ovat sekä opintojakson opiskelijoille että opettajille kannattavia ja hyödyllisiä. Artikkelissa kuvataan palvelumuotoilun ja teoriaviitekehyksenä käytetyn Choon tiedonhallinnan prosessimallin (1995) yhdistämistä, ja syntyvää tuotosta. Kehittämistehtävän lopputulos oli tulevaisuuden tiekartta opintojaksolle. Tiekartta pyrki luomaan arvoa vastaamalla opiskelijoiden todellisiin tarpeisiin ja olemalla kokonaisvaltainen siten, että se kestävästi vastaa kaikkien sidosryhmien tarpeisiin. Tulevaisuuden tiekartan toimenpiteet on jaettu opettajatiimin ja opiskelijoiden toimenpiteisiin ennen opintojaksoa, opintojakson aikana ja sen jälkeen, sekä jatkotoimenpiteisiin. Opettajatiimille suositellaan perehtymistä Flipped Learning -menetelmään, jotta lähipäivinä voidaan syventyä teoriaan ja keskustella siitä yhdessä, sekä välipalaverien pitämistä ryhmittäin, jotta opiskelijat samalta alalta saisivat synergiahyödyn. Opintojakson lähipäiville suositellaan monialaista ryhmätyöskentelyä, jotta opiskelijat saisivat kokemusta monialaisesta ryhmätyöskentelystä ja voisivat jakaa tietoaan. Myös digitaalisten työkalujen monipuolista käyttöä suositellaan opintojakson aikana.

Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata opinnäytetyöprosessia, jonka tavoitteena oli kehittää Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulun tiedolla johtamisen -opintojaksoa. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli palvelumuotoilu. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö

koostui tiedolla johtamisen -opintojakson suorittaneiden opiskelijoiden lopputehtävien sisällysanalyysistä sekä palvelumuotoilun prosessimallin mukaan toteutetusta tutkimus- ja kehitystyöstä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimalli, jossa on jatkuvan kehittämisen näkökulma. Tiedonhallinta jakautuu kuuteen erilliseen, mutta toisiinsa liittyvään tiedonhallintaprosessiin, jotka ovat: tiedon tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja -palvelujen kehittäminen, tiedon jakaminen ja tiedon hyödyntäminen (Kuvio 1). Prosessin tavoitteena on, että organisaatio voi oppia ja sopeutua muuttuvaan ympäristöönsä, eli mukauttaa toimintaansa. Tämän artikkelin tavoitteena on osoittaa, miten palvelumuotoilu ja Choon prosessimallin yhdistämisellä voidaan tuottaa opintojaksolle soveltuva konsepti opintojakson kehittämiseen. Palvelumuotoilu tukee tiedonhallinnan prosessimallia, sillä molemmissa pyritään toiminnan ja palvelun parantamiseen uuden, systemaattisesti hankitun tiedon perusteella ja uusien oivallusten avulla.



Information Management Cycle

Kuvio 1. Tiedonhallinnan prosessimalli (Choo 1995)

Vaikka Choon tiedonhallinnan prosessimalli on peräisin 90-luvulta, on se hyvin kestänyt aikaa, ja siksi se sopii modernin tiedolla johtamisen puitteisiin teoriaviitekehykseksi. Choon mallin taustalla on ajatus siitä, että tietoresurseja tulisi hallita aivan yhtä huolellisesti ja systemaattisesti, kuin organisaation taloudellisia tai henkilöresursejakin. Choon malli korostaa tiedon merkitystä käyttäjälle ja jatkuvaa parantamista.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla palveluista on tarkoitus kehittää tai luoda asiakkaille sekä organisaatioille mahdollisimman paljon arvoa tuottavia. Tuulaniemen mukaan (2011, 10, 58–64) palvelumuotoilu

on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, prosessi ja työkaluvalikoimana. Palvelumuotoilun juuret ovat teollisessa muotoilussa siten, että muotoilijoiden ydinosaaminen, kuten prosessi- ja menetelmäosaaminen, visualisointi ja prototyyppiointi, on tuotu palveluiden kehittämiseen. Maula & Maula käyttävät (2019,14) design-ajattelua palvelumuotoilun sijaan, sillä muotoilu terminä viittaa suomen kielessä yhä taideteolliseen käyttöön, eikä se välttämättä tavoita kaikkia englanninkieliseen termiin 'design' liittyviä merkityksiä. Heidän mukaansa design-ajattelussa ja -toiminnassa on kyseessä systemaattinen, asiakaslähtöinen prosessi, joka sopii kaikenlaisiin organisaatioihin.

Reason, Løvlie & Flu (15, 2016) kuvaavat muotoiluajattelua siten, että täydellinen ratkaisu ongelmaan on olemassa, mutta sitä ei ole vielä keksitty. Muotoiluajattelu auttaa kuvittelemaan, testaamaan ja uudelleen muotoilemaan ratkaisun nopeasti, kunnes lopputulos on käytäntöön soveltuva. Käytännössä palvelumuotoilu siis yhdistää analyyttisen ja mielikuvituksen ajattelun. Palvelumuotoilussa voi käyttää monia erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Mielenkiintoista on, että prosessin eteneminen ei ole usein lineaarista, vaan välivaiheista voidaan palata tarvittaessa edellisiiin vaiheisiin. Palvelumuotoilun perustana ovat haluttavuus, kannattavuus ja toteutettavuus (IDEO n.d.). Tiedolla johtamisen -opintojakson kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että opintojakson kehittämiseen luotavissa ratkaisuissa on otettava huomioon sekä opiskelijoiden tarpeet että opintojakson toteuttajan rajoitteet. Palvelumuotoilun tarkoituksena on kehittää ratkaisuja asiakkaiden kanssa eikä vain asiakkaille. Erinomaiseen palveluun kuuluu myös jatkuva parantaminen, ideoiden visualisointi ja laadukas tutkimus. (Reason, Løvlie & Flu (15–17, 2016.)

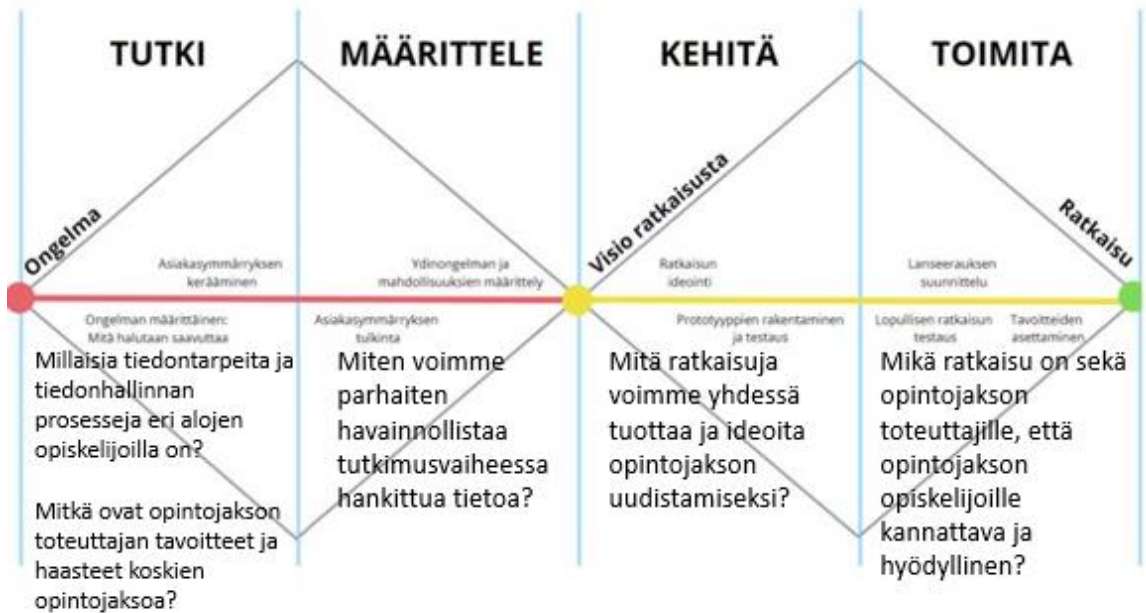
Asiakaskokemuksen ymmärrys on keskeinen tekijä palvelumuotoilussa. Asiakaslähtöinen organisaatio kykenee kehittämään tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeista lähtöisin, sekä pystyy tuottamaan ja toimittamaan palvelua tavalla, joka aidosti vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarvetta (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 166). Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen organisaatioiden strategisena kilpailukeinona ovat kasvussa, sillä elämme nykyään asiakkaan aikakaudella. Parhaiten menestyvät ne organisaatiot, jotka syvällisesti ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja jotka osaavat tuottaa asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia. Tämä edellyttää sitä, että asiakas ja hänen tarpeensa asetetaan etusijalle kaikessa organisaation päätöksenteossa ja toiminnassa. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 20–22.) Palvelumuotoi-

lun on tarkoitus auttaa ymmärtämään ja suunnittelemaan asiakkaan palvelupolku siten, että kokemus on onnistunut ja miellyttävämpi, sekä auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. (Reason, Løvlie & Flu 2019, 21–22.)

Tuplatimanttimali

Tässä kehittämistehtävässä palvelumuotoiluprosessi eteni tuplatimanttimalin mukaisesti. Timantit kuvaavat divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelua luovassa ongelmanratkaisuprosessissa (Ahtola 2020). Palvelumuotoilussa on keskeistä iteratiivisuus, jossa divergenssiä ja konvergenssiä toistetaan timanttien eri vaiheissa. Divergenssijattelua käytetään, kun pyritään tuottamaan uusia ideoita ja ratkaisuja esimerkiksi mielikuvituksen ja vapaan yhdistelyn avulla (Tuulaniemi 2011, 113). Divergenssi on ajattelun avoimuutta, jonka tarkoituksena on kerätä paljon tietoa (Ahtola 2020). Konvergenssijattelun avulla arvioidaan divergenssissä tuotetut ideat (Tuulaniemi 2011, 113). Konvergenssi on kerätyn tiedon analysointia ja kiteyttämistä (Ahtola 2020).

Palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta: tutki, määrittele, kehitä ja toimita. Tutkimus- ja määrittelyvaiheet ovat osa Ongelman tunnistaminen –timanttia. Kehittämis- ja toimitavaiheet ovat osa Ratkaisun kehittäminen -timanttia. Tuplatimantissa divergentti- ja konvergenttijaattelu vuorottelevat. Tutkimus- ja kehittämisvaiheet ovat luonteeltaan enemmän divergenttejä eli vaihtoehtoja luovia, kun taas määrittely- ja toimitavaiheet ovat konvergenttejä eli vaihtoehtoja rajaavia. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 43.) Kehitystehtävässä jokaiselle palvelumuotoilun vaiheelle osoitettiin oma tutkimuskysymyksensä, joka ratkaistiin kyseisessä vaiheessa (Kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuskysymykset vaiheittain tuplatimanttimallissa

Menetelmät ja tutkimuskysymykset kohdistettuina tuplatimantin eri vaiheisiin

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämismenetelmät jaettiin myös tuplatimantin eri vaiheisiin. Tuplatimantin tutkimusvaiheeseen menetelminä käytettiin deduktiivista sisällönanalyysiä, tiimiopettajien työpajaa ja opiskelijoiden haastatteluja. Palvelumuotoilun tutkimusvaihe tyypillisesti koostuu kehittämisprojektin suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta ja laaja-alaisesta tiedon keräämisestä (Ahtola 2020). Tutkimusvaiheessa määritellään, mitä haastetta ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat kehittämisprojektin tavoitteet asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena on muodostaa ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista (Tuulaniemi 2011, 128).

Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimallissa tutkimusvaihe vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja mihin tietoa tarvitaan, ja mistä tietolähteistä tietoa hankitaan. Tehokkaan tiedonhallinnan edellytys on tarkka kuvaus tietotarpeista. Tietotarpeiden tunnistaminen ei siis tarkoita vain käyttäjää kiinnostavien aiheiden määrittämistä, vaan myös niitä ominaisuuksia, jotka lisäävät sen arvoa ja hyödyllisyyttä. Tiedonhankinta pyrkii tasapainottamaan kahta vastakkaista vaatimusta. Toisaalta organisaation tiedontarpeet ovat laaja-alaisia, mutta toisaalta ihmisen huomiokyky ja kognitiivinen kapasiteetti on rajoittunut, joten organisaatio on pakosti valikoiva tutkimiensä viestien suhteen. Siksi ympäristön seurantaan käytettävien lähteiden kirjon tulee olla riittävän monipuolinen

ja vaihteleva. Tietolähteiden valintaa ja käyttöä tulee suunnitella, seurata ja arvioida jatkuvasti, kuten mitä tahansa organisaation tärkeää resurssia. (Choo 1995.)

Palvelumuotoilun tuplatimantin määrittelyvaiheessa tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä ja suunnitella palvelu, joka vastaa käyttäjän todellisia tarpeita ja toiveita (Ahtola 2020; Tuulaniemi 2011, 142). Asiakasymmärrystä voi syventää teemoittelemalla aineiston analyysin tuloksia ja haastatteluja, eli selvittämällä, mitkä tekijät toimivat yhdistävinä tekijöinä analysoidussa datassa. Tässä kohtaa pohditaan, mitkä teemat ovat keskeisiä, ja mitkä mielenkiintoisia tai potentiaalisia työstää lisää. Choon prosessimallissa (1995) määrittelyvaihe vastaa kysymyksiin, minkälainen tieto on käyttäjälle merkityksellistä ja millä tavoin tiedon käytettävyyttä voidaan parantaa. Choon mukaan tietotuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tavoitteena ei ole vain tarjota tietoa käyttäjän kiinnostuksen kohteista, vaan myös tarjota tietoa siinä muodossa, joka lisää sen käytettävyyttä. Määrittelyvaiheen menetelminä olivat opiskelijoiden persoonat ja palvelupolut (Kuva 2).



Kuva 2. Palvelupolku opiskelijalle sotealalta

Palvelumuotoilun kehittämisvaiheessa, kun asiakasymmärrys on riittävä ja ratkaistava ongelma on selvillä, voidaan alkaa ideoida erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi (Ahtola 2020). Yksi yleinen toimintatapa on lähestyä ongelmaa mahdollisimman kriittittömästi (Tuulaniemi 2011, 182) ja antaa ajatusten sekä ideoiden virrata. Ideointiin voidaan hyödyntää ideointityökaluja, joiden avulla on tarkoitus yhteiskehittää useampia eri ratkaisuvaihtoehtoja. Choon prosessimallissa (1995) kehittämisvaihe vastaa kysymyksiin minkälaiset sähköiset, ja muut ratkaisut

ovat mahdollisia, sekä minkälaiset tiedon jakamisen välineet, jakelukanavat ja formaatit ovat yhteensopivia käytännön toiminnan kanssa. Choon mukaan tiedon jakamisen tarkoituksena on se, että tieto tavoittaa mahdollisimman monta käyttäjää. Tämä edistää jatkuvaa oppimista, tekee tarpeellisen tiedon löytymisestä todennäköisempää, ja mahdollistaa uusien oivallusten luomisen vertailemalla erilaisia tietoja. Tiedon tuottajan ja käyttäjän tulisi toimia kumppaneina tiedon leviittämisessä ja lisäarvon luomisessa, jotta varmistetaan se, että oikea henkilö näkee oikean tiedon. Siksi kehittämissivaiheen menetelmänä oli jälleen tiimiopettajien työpaja.

Palvelumuotoilun toimitavaiheessa siirrytään innovoinnista palvelun tuotteistamiseen, toisin sanoen pyritään konkretisoimaan käytännön keinot palvelun toteuttamiseksi. Vaiheen tarkoitus on esittää mitä pitää tapahtua palvelumuotoiluprojektin jälkeen, eli kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee (Törrönen 2022.) Choon prosessimallissa (1995) toimitavaihe vastaa kysymyksiin, millä tavoin tiedon hyödyntämistä organisaatiossa tuetaan ja edistetään, sekä minkälaisen sosiaalisen ja vuorovaikutteisen prosessin kautta lisätään ymmärrystä tiedon merkityksestä käytännön toiminnalle. Choon mukaan älykäs organisaatio pystyy mukauttamaan toimintaansa toimintaympäristönsä ja itseään koskevan tiedon mukaan. Oppiminen alkaa siten uudella tiedolla ja ideoilla, jotka voidaan luoda organisaation sisällä tai jotka voivat tulla organisaation ulkopuolelta, mutta joita on sovellettava organisaation tavoitteiden ja käyttäytymisen muuttamiseksi, jotta oppiminen onnistuisi. Älykäs organisaatio on siis oppiva organisaatio, joka on taitava luomaan, hankkimaan, organisoimaan ja jakamaan tietoa, sekä soveltamaan tätä tietoa omaan toimintaansa. Toimitavaiheen menetelmänä käytettiin Tulevaisuuden tiekarttaa opintojaksolle.

Tulevaisuuden tiekartta opintojaksolle

Lopullinen tulevaisuuden tiekartta tiedolla johtamisen opintojaksolle on esitelty kuvassa 3. Tulevaisuuden tiekartan toimenpiteet on jaettu opettajatiimin ja opiskelijoiden toimenpiteisiin ennen opintojaksoa, opintojakson aikana ja sen jälkeen, sekä jatkotoimenpiteisiin. Opettajatiimille suositellaan perehtymistä Flipped Learning -menetelmään, jotta lähipäivinä voidaan syventyä teoriaan ja keskustella siitä yhdessä, sekä välipalaverien pitämistä ryhmittäin, jotta opiskelijat samalta alalta saivat synergiahyödyn. Opintojakson lähipäiville suositellaan monialaista ryhmätyöskentelyä, jotta opiskelijat saivat kokemusta monialaisesta ryhmätyöskentelystä ja voisivat jakaa tietoaan. Myös digitaalisten työkalujen monipuolista käyttöä suositellaan opintojakson aikana.

Opiskelijahaastattelujen aikana tuli esiin opiskelijoiden toiveet opintojakson aikaisesta keskustelufoorumista, pienryhmätyöskentelystä ja yleisestä interaktiivisuudesta opiskelijoiden ja opettajien kesken, sekä runsaammasta palautteesta. Ennen opintojakson aloitusta moni opiskelija ei ole opiskellut vuosiin tai ole tietoinen tiedolla johtamisen peruskäsitteistä. Nämä opiskelijat saattavat tuntea epävarmuutta. Toisilla taas opiskelumetodit ovat tuoreessa muistissa, tai tiedolla johtaminen saattaa olla tuttua työn puolesta. Siksi opintojakso olisi hyvä aloittaa Flipped Learning -menetelmällä, jolloin opiskelijoille annetaan ennakkomateriaalia, johon tulee tutustua ennen ensimmäistä lähipäivää. Tämä tasaisi opiskelijoiden lähtötilannetta. Flipped Learning -menetelmän ideana on vapauttaa oppitunnin aikaa aiheisiin syventymiseen ja keskusteluun. Siksi olisi hyvä valita ennakkomateriaaliin aiheita, jotka ovat edellisten tiedolla johtamisen -opintojaksojen perusteella olleet vaikeita sisäistää. Tiedolla johtamisen -opintojakson kohdalla haasteena on miettiä, miten menetelmä toimii suuren opiskelijamäärän kanssa, sillä menetelmä vaatii opiskelijoiden osaamisen jatkuvaa arviointia.

Lopputehtävien sisällönanalysistä selvisi, että kaikilla analysoiduilla aloilla oli eniten parannettavaa tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä. Osa opiskelijoista jäi kaipaamaan yhdessä tekemistä, tiedon jakamista ja soveltamista, joka on tyypillistä verkossa opintonsa suorittaville opiskelijoille (Tareen ja Haand 2020; Zheng, Bender & Lyon 2021). Moniammatillinen ryhmätyö on opiskelijoille sekä mielekästä, että hyödyllistä (Äikäs ym 2020; Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019; Tuomela ym 2017). Siksi opintojakson lähipäivinä olisi tuettava monialaisuutta jakamalla opiskelijat eri aloista koostuviin opiskelijapienryhmiin. Opiskelijat jakavat tietoaan ja voivat pohtia ratkaisuja, malleja ja metodeja tiedon jakamiseen ja soveltamiseen eri organisaatioissa. Lopputehtävien sisällönanalysin perusteella opiskelijoilla on paljon tietoa, joka olisi hyvä saada jakoon ennen viimeistä seminaarilähipäivää. Yhdessä tekeminen ja pohtiminen avartaa näkökulmia, ja voi auttaa paremman ymmärryksen saavuttamisessa. Myös Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimallin mukaan tiedon jakamisen tarkoituksena on se, että tieto tavoittaa mahdollisimman monta käyttäjää. Tämä edistää jatkuvaa oppimista, tekee tarpeellisen tiedon löytymisestä todennäköisempää, ja mahdollistaa uusien oivallusten luomisen vertailemalla erilaisia tietoja.

Valmistuvan opiskelijan tulisi osata hyödyntää teknologian ja digitalisaation mahdollisuuksia kehittämässä ja johtamisessa (Arene 2022). Siksi näitä taitoja tulisi harjoitella opintojakson aikana. Verkko-opintojakso on mainio ympäristö erilaisten digitaalisten työkalujen testaamiseen ja halluunottoon. Opintojaksoon voisi myös sisällyttää osion BI-työkalun esittelystä ja harjoituksista. Opintojakson alustalle voisi myös lisätä keskustelufoorumia ja siihen liittyvän oppimistehtävän.

Opiskelijapalautteista ja haastatteluista ilmeni, että osa opiskelijoista koki lopputehtävän aiheen vaikeaksi hahmottaa. Siksi opintojaksolla tulee kannustaa joko saman alan, tai saman toimenkuvan omaavia opiskelijoita keskustelemaan lopputehtävän aiheesta yhdessä. Tämä metodi kannustaa yhteisöllisyyteen ja yhdessä tekemiseen, ja sitä voi käyttää vaikka lopputehtävään valmistavana osiona. Opiskelijoille voisi myös tarjota lopputehtävään johtavaa välipalaveria esimerkiksi aloittain, jotta saman alan edustajat saisivat palaverista synergiahyödyn.

Osa opintojakson opiskelijoista olisi toivonut tälle opintojaksolle jatkokurssia. Opintojakson voisi myös jakaa perusteisiin, joka suoritettaisiin ensimmäisen opintovuoden syksynä, ja syventävään opintojaksoon, joka suoritettaisiin myöhemmin. Syventävään opintojaksoon voisi mahdollisesti liittää sitten yhteistehtävän toisen opintojakson kanssa, kuten Strateginen johtaminen, Data-analytiikka ja tekoäly, tai kokonaan uusi BI-työkaluopintojakso.



Kuva 3. Tulevaisuuden tiekartta Tiedolla johtamisen opintojaksolle

Lähteet

Ahtola, H. (2020). Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Saatavilla 2.1.2023 <https://www.artter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Arene. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 14.1.2023. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572

Choo, C. W. (1995). Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore. Saatavilla 2.1.2023 <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>

Forsberg, J., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent 2019.

IDEO. (N.d.). Design thinking defined. Saatavilla 2.1.2023 <https://designthinking.ideo.com/>

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. (2016). Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons, Incorporated.

Tareen, H. & Haand, M. T. (2020). A Case Study of UiTM Post-Graduate Students' Perceptions on Online Learning: Benefits & Challenges. Saatavilla 3.6.2023 <http://www.ijarp.org/published-research-papers/june2020/A-Case-Study-Of-Uitm-Post-graduate-Students-Perceptions-On-Online-Learning-Benefits-Challenges.pdf>

Tuomela, K., Heikkilä, K., Haapanen, H., Kortekangas-Savolainen, O., & Salminen, L. (2017). Moniammatillinen oppiminen yhteistyöosaamisen edistäjänä terveydenhuollossa. *Hoitotiede*, 29(4), 264-275.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Törrönen, V. (2022). Opas Palvelumuotoiluun. Kreapal. Saatavilla 2.1.2023 <https://www.kreapal.fi/Luettavaa/opas-palvelumuotoiluun/>

Zheng, M., Bender, D. & Lyon, C. (2021). Online learning during COVID-19 produced equivalent or better student course performance as compared with pre-pandemic: empirical evidence from a school-wide comparative study. Saatavilla 3.6.2023 <https://bmcmmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-021-02909-z#Sec1>

Äikäs, A., Mönkkönen, K., Issakainen, M., Kekoni, T., Karkkola, P., & Kasanen, K. (2020). Moniammatillinen opiskelu verkossa yliopisto-opiskelijoiden kokemana. Saatavilla 8.6.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/95451/53896?acceptCookies=1>

5.2 Tiimiorganisaation kehittäminen Jedussa

Mehtälä, Paula, tradenomi (YAMK), asiakkuusvastaava Koulutuskeskus Jedu

Heikkinen, Eija, TtT, Master School osaamisaluejohtaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Koulutuskeskus JEDUn työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata asiakkuusvastaavatiimin kehittämisprosessin pääkohdat, kuinka tiimi muodostaa yhteiskehittämisen kautta tiimin toiminnan perustan ja kuinka tiimi löytää yhdessä ne haasteet, joiden kautta on löydettävissä tiimin tavoitteet. Kehitystyö toteutettiin yhteiskehittämisenä tiimin jäsenten kesken konstruktivisena tutkimuksena, laadullisin menetelmin. Aineisto kerättiin kolmessa työpajassa, johon kyseinen tiimi osallistui.

Yhteiskehittämisessä hyödynnettiin erilaisia menetelmiä: valmista kyselypohjaa, me-we-us – menetelmää, ryhmäkeskustelua sekä toimintajärjestelmän kolmiomallia. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi tiimin pelisäännöt, uusia yhteisiä toimintatapoja, työelämälähtöisen palvelupolun kuvaus sekä lukuisia kehittämiskohteita uusien toiminnallisten tavoitteiden perustaksi.

Tiimin keskinäiselle toiminnalle on tärkeää, että tehdään yhdessä kehittämistyötä sekä mietitään yhdessä tiimin tavoitteita ja niiden toteutumista. Tavoitteellisen keskustelun lisäksi on yhtä tärkeää, että on tila keskustella tiimin jäsenten kesken vapaasti ja viettää yhdessä aikaa. Näin tiimi muodostaa vahvan yhteisen pohjan kaikelle toiminnalle.

Johdanto

Ammatillisen koulutuksen ja siihen liittyvän työelämän toimintaympäristö ovat rakenteellisessa muutoksessa. Syntyvyys vähenee ja suuret ikäluokat eläköityvät. Tämä tarkoittaa ammatilliselle koulutukselle sitä, että nuoria koulutettavia on koko ajan vähemmän ja aikuisopiskelijoiden määrä suhteessa kasvaa. Samoin tämä näkyy työelämässä yhä kasvavana työvoima- ja osaamispuolana. Koulutuskeskus JEDUlla (sekä myös muilla koulutuksen järjestäjillä), ja työelämällä on yhteinen intressi ja hyvällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa win-win -tilanne, joka hyödyttää molempia.

Koulutuskeskus JEDUn perustettiin elokuussa 2022 asiakkuusvastaavien tiimi vastaamaan työvoimapulaan ja osaamisen kehittämisen tarpeeseen. Tiimin olemassaolon tarkoituksena on olla linkkinä Koulutuskeskus JEDUn ja työelämän välillä ja olla kehittämässä koulutusratkaisuja työelämän tarpeisiin. Koulutuskeskus JEDUssa ei aiemmin ole ollut vastaavaa organisaatiota ja oli perusteltua selvittää, kuinka tiimiä kehitetään, jotta se palvelee tarkoitustaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Koulutuskeskus JEDU Strategia 2022–2024.)

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli laadullinen tutkimus ja lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimus (Lukka 2001). Laadullisella tutkimuksella mahdollistetaan yhteiskehittäminen tiimissä ja koska yhteiskehittämisen tuloksena tavoiteltiin toimintaa tukevia malleja, oli konstrukttiivinen tutkimus tähän sopiva lähestymistapa. Tutkimusaineistoa kerättiin kolmesta eri työpajasta. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa keskityttiin kuvaamaan tiimin jäsenten väliseen toimintaan liittyviä asioita. Kolmannessa työpajassa selvitettiin tiimin toimintaan asetettuja tavoitteita ja sitä, miten tiimi voi tuottaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Parasta mahdollista asiakaskokemusta ei voi tuottaa, mikäli tiimin toiminnan perusta ei ole kunnossa. Yhteiskehittämisessä hyödynnettiin erilaisia menetelmiä: valmista kyselypohjaa, me-we-us – menetelmää, ryhmäkeskustelua sekä toimintajärjestelmän kolmiomallia (kts. Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2015).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Koulutuskeskus JEDUn työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata asiakkuusvastaavatiimin kehittämisprosessin pääkohdat, kuinka tiimi muodostaa yhteiskehittämisen kautta tiimin toiminnan perustan ja kuinka tiimi löytää yhdessä ne haasteet, joiden kautta on löydettävissä tiimin tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiseksi Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalvelut tiimin toiminta on muodostunut ensimmäisen puolen vuoden aikana?
2. Mitä tiimi tarvitsee toimiakseen yhteistyössä toistensa kanssa?
3. Mitkä asiat tiimin toiminnassa vaikuttavat työelämälähtöisen asiakaskokemuksen muodostumiseen Koulutuskeskus JEDUssa?

Kehittämisprosessi

Tiimi koostuu ihmisistä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, päämäärään ja yhteisiin toimintatapoihin sekä jotka hyväksyvät muiden osaamisen ja näkökulmien monimuotoisuuden. Todellisessa tiimissä tiimin jäsenet pitävät itseään ja muita tiimin jäseniä yhteisvastuullisina tiimin toiminnasta ja tuloksellisuudesta, koska he ovat sitoutuneet työhönsä ja toisiinsa. (Katzenbach 2016). Jotta tiimi voisi aidosti toimia yhdessä, on pohdittava, mitä kaikkea se vaatii onnistuakseen. Lisäksi on sovittava tiimin keskinäisestä toiminnasta, pelisäännöistä ja tavoitteista. Nämä voivat kuulostaa itsestäänselvyyksiltä, mutta jokainen kokee asiat omasta lähtökohdastaan ja ymmärrys asioista voi olla ihan erilainen kuin tiimikaverilla. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen onkin tiimityössä tärkeää. (Ristikangas ym. 2021, 25.)

Työpaja 1 – Tiimiarvio

Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa, missä kehitysvaiheessa tiimi on. On tärkeää, että tiimi reflektoi tasaisin väliajoin toimintaansa ja olemustaan. Jokaisen tiimin jäsenen taidot kehittyvät ja he muuttuvat myös ihmisinä. On tärkeää keskustella tiimissä, mikä on tiimin tarkoitus ja millaiset tavoitteet ohjaavat tiimin kehitystä. (Spiik 2022, 51–52.) Työpaja toteutettiin siten, että tiimi arvioi keskustellen ja reflektoiden toimintaansa sivuston <https://yhteis-oohjautuvuus.fi> Tiimiarvio -testillä. Tulokset kuvasivat tiimin kehitysvaihetta seuraavasti:

Tiimin sisällä roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa, eikä tiimin tarvitse keskittyä tiimityön rakentamiseen vaan työtehtäviin. Jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen alkaa kehittyä omassa tekemisessään yksilönä. Ulkoapäin katsottaessa tiimin ammattitaito ottaa suuren harppauksen oikeaan suuntaan. Olette lähes yhdessäohjautuvan tiimin tasolla, mutta vielä teidän pitäisi tehdä enemmän töitä yhdessä. Yrittäkää vaihtaa tehtäviä keskenänne, muuttaa kokoonpanoja tai tutustukaankin toinen toistenne töihin. Kun saatte ymmärrystä muiden tekemisestä, pystytte ottamaan paremmin koko tiimin näkökulman huomioon.

Lisäksi tiimin keskusteluista tehtiin muistiinpanot

Työpaja 2 – Tiimin pelisäännöt

Toisessa työpajassa työstettiin tiimin pelisääntöjä, jotka ovat pohja tiimin yhteistyölle. Jotta työnteke voisi olla aidosti tehokasta, on tärkeää, että tiimiläiset keskittyvät olennaiseen. Pelisääntöjen on tarkoitus ohjata mm. tiimin vuorovaikutusta, työtä ja päätöksentekoa. (Nummi 2018, 156.)

Työpajassa hyödynnettiin me-(we)-us-tekniikkaa, jossa jokainen pohti ensin yksin itselle tärkeitä pelisääntöjä ja kirjasi ne ylös post-it-lapulle. Sen jälkeen tiimi käsitteli ajatuksia yhteisesti. Yhteisen pohdinnan tuloksena tiimille syntyi yhteiset 10 kohdan pelisäännöt, jotka otettiin heti käyttöön ja joita tiimi voi tarpeen vaatiessa parantaa.

Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi – tavoitekeskustelu

Asiakkuusvastaavatiimille asetettiin syksyn 2022 alussa seuraavat tavoitteet:

1. Markkinointi – tunnettavuus – näkyvyys
2. Aktiivinen asiakasrajapinta
3. Toimivat suhteet sisään ja ulos
4. Roolijako – alueet – alat
5. Palvelusalkun rakentaminen – haltuunotto ja sisäistäminen
6. Toimiva tiimi, että homma pelittää

Työpajassa tiimi keskusteli tavoitteiden toteutumisesta. Kuntayhtymän johto oli ollut tyytyväinen tiimin toimintaan ja tuloksiin. JEDUn tunnettavuus on parantunut. Vielä on kuitenkin yrityksiä, joissa ei tiedetä, mikä JEDU on ja miten JEDU voi hyödyntää alueen elinkeinoelämää. Tarvitaan lisää kontakteja ja asiakaskäyntejä alueen yrityksiin. Alueen kunnat ja kuntapäättäjiä keskusteluissa oli saatu arvokasta tietoa ja toiveita JEDUn toimintaan. Alueen elinkeino-yhtiöiden ja -toimijoiden kanssa tulisi synnyttää yhteistyötä, koska JEDU toimii samalla alueella. JEDUn asiakkuusvastaavatiimi on ollut esillä useilla messuilla, ja tapahtumissa. Palautteen perusteella JEDU on esillä nyt enemmän.

Asiakkuuksia on synnytetty ja työelämäyhteyksiä luotu, kaikki kontaktoinnit ja asiakaskäynnit eivät välttämättä tuota tulosta alkuvaiheessa, mutta proaktiivisen toimintatavan perusteella myöhemmin. Työelämäpalveluiden koulutusjohtaja on omassa opinnäytetyössään kehittänyt CRM-järjestelmää, johon on kerätty tietoa kaikesta tiimin toiminnasta alueen elinkeinoelämän kanssa. Tätä asiakastietoa tiimillä ei ole ollut olemassa, joten sitä voidaan hyödyntää vasta myöhemmässä vaiheessa. Tiimi on myös osallistunut tämän järjestelmän kehittämistyöhön oman työnsä kautta ja miettimällä, millaista tietoa halutaan myöhemmin hyödyntää.

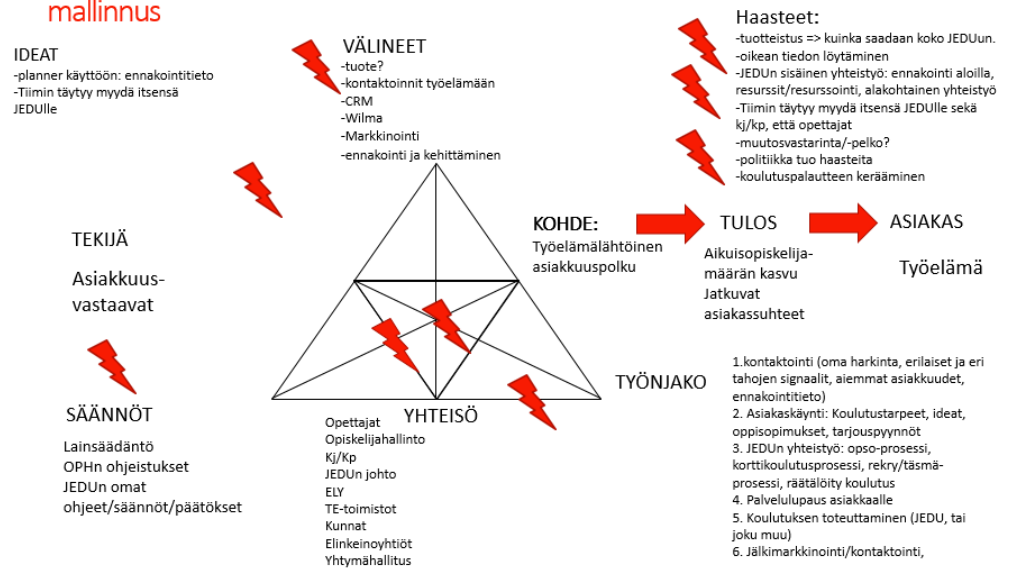
Sisäistä yhteistyötä rakennettiin syksyn 2022 aikana. Tiimissä havaittiin alkukankeutta yhteistyötapojen löytämisessä ja siinä, että tiimi ja tiimin jäsenet hyväksyvät ”uusina” toimijoina JEDUn opetushenkilöstön ja heidän esihenkilöidensä taholta. Osaltaan tähän liittyy toiminnan ja vastuuden muutos. Aiemmin eri aloilla oman toimensa ohella toimineiden työelämäkoordinaattoreiden tehtävät lakkautettiin ja asiakkuusvastaavat palkattiin tilalle. Samalla tuli muutoksia aiempiin toimintatapoihin. Asiakkuusvastavatiimin toimintamalli on vielä muotoutumassa.

Roolijako tiimissä ja vastuut ovat kuvattu. Jokaisella on omat toimialansa sekä maantieteellinen alue, jossa tiimiläiset toimivat. Toisaalta näissä on joustoa ja se saattaa aiheuttaa epäselvyyttä. Palvelusalkku, eli tuotteet ja koulutuspalvelujen tuotteistus vaativat vielä työtä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista eri aloilla, jotta muodostuu toimiva kokonaisuus. Tiimi kuitenkin toimii ja työpajoissa saadut tulokset tukevat tätä näkemystä.

Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi – Tiimin kehittämiskohteet

Varsinainen työn tarkastelu tehtiin toimintajärjestelmän kolmiomallilla (Kuva 1.), jossa haluttiin mallintaa JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa. Toimintajärjestelmän kolmiomalli liittyy muutoslaboratorioon, joka on osallistava kehittämistyön menetelmä (Virkkunen & Ahonen 2008, 14). Toimintajärjestelmä itsessään kuvaa työyhteisön toimintaa tietynä ajankohtana. Sillä kuvataan ja analysoidaan tietyn työkohteen parissa työskentelevää paikallista työyhteisöä. Kuvassa on kuvattu kaikki elementit, jotka vaikuttavat työn toiminnan kohteena olevaan kohteeseen. Kohde onkin keskeinen asia, joka on tärkeä määrittää ja joka luo toiminnan motiivin sekä toiminnan olemassaolon perustan. Analyysissa on usein helpompi kuvata toiminnan kokonaisuutta muualta kuin itse kohteesta ja kohde yleensä tarkentuukin analyysin edetessä. (Launis ym. 2010, 37-38.) Kun eri elementit on analysoitu, tarkastellaan ristiriitoja eri elementtien välillä. Näiden ristiriitojen kautta lähdetään etsimään kehittämiskohteita. (Virkkunen & Ahonen 2008, 19.)

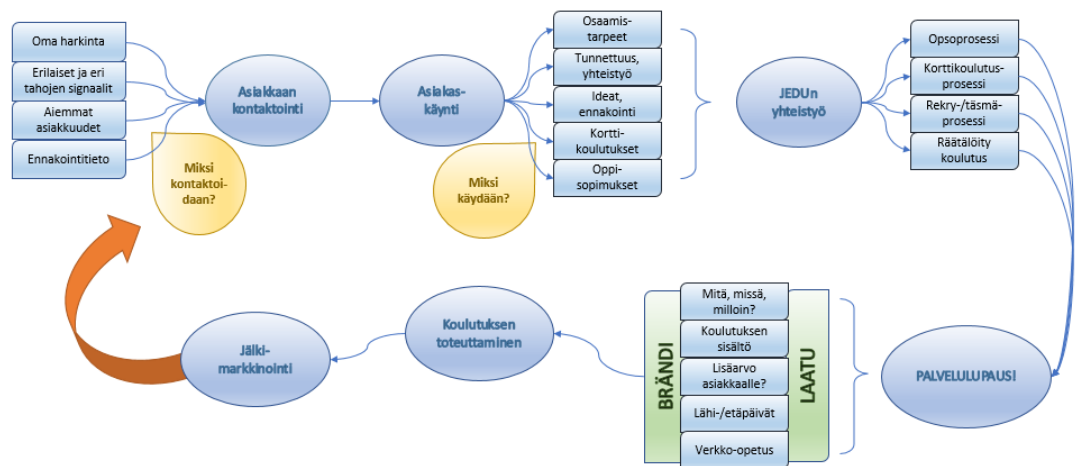
Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toiminnan mallinnus



Kuva 1. Toimintajärjestelmän kolmiomalli

Tämän työpajan tuloksena syntyi tiimin työnjako ja muun keskustelun pohjalta asiakkuusvastaavien toimintakuvaus, eli työelämälähtöinen asiakkuuspolku (Kuva 2.).

Työelämälähtöinen asiakkuuspolku



Kuva 2. Työelämälähtöinen asiakkuuspolku

Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakkuusvastaavatiimin toimintaa tiimin alkuvaiheessa, jolloin keskityttiin tiimin toiminnan synnyttämiseen. Tiimin kehitysvaiheen ja työpajojen tulosten perusteella tiimi kokee onnistuneensa. Se on saanut myös positiivista palautetta toiminnastaan JEDUn johtoryhmältä. Tiimin tulee vielä kiinnittää huomiota siihen, että tiimi säilyy tiiminä ja oppii hyödyntämään paremmin niitä voimavaroja, mitä tiimityö parhaimmillaan antaa. Voisi sanoa, että tiimi on parhaimmillaan enemmän kuin sen tekijöidensä summa. (kts. Katzenbach 2016; Ristikangas ym. 2021.) Tiimillä on vielä haasteita löytää yhteiset ja yhtenäiset toimintamallit Koulutuskeskus JEDUn sisällä sekä kehittää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi tiimin pelisäännöt, uusia yhteisiä toimintatapoja, työelämälähtöisen palvelupolun kuvaus sekä lukuisia kehittämiskohteita uusien toiminnallisten tavoitteiden pohjaksi.

Tiimi kokee yhteiset kehittämishetket positiivisina ja tiimin työtä eteenpäin vievinä kokemuksina. Työssä voi olla haasteena se, että jokainen toteuttaa omaa agendaansa itsellisesti ja itsenäisesti, jolloin tiimin merkitys hämärtyy. Viikoittaiset palaverit ovat tärkeitä, joissa keskitytään akuutteihin tehtäviin, sekä seurataan tavoitteiden toteutumista. Tiimi tarvitsee myös yhteistä aikaa, jossa keskitytään tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, keskustellaan yhteisesti pidemmän aikavälin tavoitteista sekä pohditaan, miten tiimi voisi hyödyntää vielä enemmän tiimiä itseään työn rakentumisessa. (kts. Katzenbach 2016; Ristikangas ym. 2021.)

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty itse tiimin toiminnan kehittämiseen ja vaikka siellä on huomioitu myös asiakaskokemuksen näkökulma, ei tässä vaiheessa ole hyödynnetty asiakkaita kehittämistyössä. Tämä johtuu siitä, että tiimin toiminta on vielä alkuvaiheessa, vakiintuneita asiakkaita ei vielä ole ja tiimin toimintamalli on muotoutumassa. Jatkokehittämismahdollisuutena on työelämälähtöisen asiakkuuspolun ja sen kosketuspisteiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa, vaikkapa palvelumuotoilun keinoin.

Lähteet

Katzenbach, J. (2016). Great teams build great cultures. Saatavilla 26.7.2022 <https://www.strategy-business.com/blog/Great-Teams-Build-Great-Cultures>

Koulutuskeskus JEDU. (2021). JEDU Strategia 2022–2024. Saatavilla 17.10.2022 <https://www.jedu.fi/Data/content/JEDU-strategia%202022-2024.pdf>

Launis, K., Schaupp, M. Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. (2010). *Muutospajaohjaajan opas*. Helsinki.

Lukka, K. (2001). Menetelmäartikkelit. Konstruktiiivinen tutkimusote. Saatavilla 16.11.2022 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Saatavilla 7.10.2022 <https://ellibslibrary.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto.

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Saatavilla 27.11.2022 <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Spiik, K-J. (2022). *Yhteistöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi*. Karlex Oy.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent Oy Saatavilla 20.7.2022 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Virkkunen, J. & Ahola, H. (2008). *Toimintakonseptin kehittämisen lähtökohdat ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa Virkkunen, J., Ahonen, H. & Lintula, L. (toim.) *Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä*. Saatavilla 28.11.2022 https://www.metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/STADIA_SARJA_A_T_R13_korjattu.pdf

Kirjoittajat**B**

Blom-Juntunen Sanna, Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

G

Gusai Bhoomika, Student Master's Degree in Global Business Management, Kajaani University of Applied Sciences

H

Hakamäki Eija, sh (AMK), sh (YAMK) kehittäminen ja johtaminen, sh (YAMK) kliininen asiantuntija, palliatiivinen hoito

Haverinen Sirpa, Restonomi (AMK), Restonomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Heikkinen Eija, TtT, osaamisaluejohtaja Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Huhtala Saija, tuntiopettaja, TtM, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Master School

Huusko Perttu, KTL, Master School vastuuyliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Hyvärinen Katri, sosionomi (YAMK) -opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Palveluvastaava, Hoivatie Oy

Härkönen Heli, sairaanhoitaja, palliatiivisen hoidon kliininen asiantuntija (YAMK)

I

Ignatius-Eskelinen Sonja, Terveystenhoitaja (YAMK)-opiskelija, työterveyden alueellinen palvelupäällikkö, Pihlajalinna Itä-Suomi

K

Karekivi Tiia, Sairaanhoidaja (AMK), Sairaanhoidaja (YAMK) -opiskelija, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Karhu Päivi, KTT, Lehtori, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Satu Karvonen, Sairaanhoidaja (YAMK), kliininen asiantuntija

Kauppinen Mikko, toimitusjohtaja, (YAMK)-opiskelija, Petterinkulma Oy

Kyllönen Tommi, opettaja, KTM, Kajaanin ammattikorkeakoulu

L

Lappalainen Jaana, Yliopettaja, Head of Master's Degrees, KTT, HHJ/Ph.D. (Econ.), Approved Board Member

Leinonen Minna, osa-aikainen sosiaalialan mikroyrittäjä, sotealan johtaminen ja kehittäminen
Sosionomi (YAMK)-opiskelija

Leinonen Rauni, yliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Louhikkola Miila, Tradenomi (YAMK), talous, hallinto ja markkinointi, Kajaanin ammattikorkeakoulu

M

Makkonen Henna, Sairaanhoidaja (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Moisanen Kirsi, YTT, Yliopettaja, Master School, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Mäkinen Essi, Tradenomi (AMK), Tradenomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu,
Markkinointikoordinaattori, Filosofian Akatemia Oy

Mehtälä Paula, Tradenomi (YAMK)

Määttä Laura, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kainuun hyvinvointialue, kirurgian osasto B

O

Ohtonen Sirkka, Palliativisen hoidon kliininen asiantuntija (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Oikari Risto, yliopettaja, TKT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ojanen Saara, Tiedolla johtaminen ja kehittäminen, Tradenomi (YAMK)-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

R

Repo Pirkko, sosionomi (YAMK) -opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

S

Säkkinen Kati, Liikunnanohjaaja (YAMK), Valmennuspäällikkö, Kajaani Gymnastics ry

T

Tirola Saila, apulaispalveluesihenkilö, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Kajaanin ammattikorkeakoulu

