

Osaamisen kehittämisestäkö apu työelämän muutostilanteisiin?

- 50+ sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden näkemyksiä työelämänmuutostilanteista ja osaamisen kehittämisestä

Kaarina Tamminiemi

Pro gradu -tutkielma

Aikuiskasvatustiede

Kasvatustieteiden laitos

Turun yliopisto

Syyskuu 2019

Turun yliopiston laatuvarmistuksen mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos

TAMMINIEMI, KAARINA: Osaamisen kehittämisestäkö apu työelämänmuutostilanteisiin? - 50+ sosiaali- ja terveystyöntekijöiden näkemyksiä työelämän muutostilanteista ja osaamisen kehittämisestä

Pro gradu -tutkielma, 58 s., 4 liitettä

Kasvatustiede

Syyskuu 2019

Tutkimuksessa selvitetään sosiaali- ja terveystyöntekijöiden käsityksiä työelämän muutostilanteista ja osaamisen kehittämisestä kahden tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymykset olivat: kuinka yli 50-vuotiaat työntekijät sosiaali- ja terveystyöntekijöissä kokevat työelämän muutostilanteet ja mikä edistää yli 50-vuotiaiden sosiaali- ja terveystyöntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen ja sen teoreettinen osio käsittelee työelämän muutosta ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta sosiaali- ja terveystyöntekijän palkkatyötä tekevän työntekijän haastattelusta. Aineiston analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan paljon työelämän muutoksesta, työurien pidentämisestä, työssä jaksamisesta ja elinikäisestä oppimisesta. Suomessa yhä suurempi osa työikäisistä työntekijöistä on ikääntyviä työntekijöitä. Siihen nähden ikääntyneiden ääni on kuulunut julkisessa keskustelussa vasta vähän.

Järjestöorganisaatioita ja niiden työntekijöitä on tutkittu muita sektoreita vähemmän, vaikka järjestöjen merkitys työnantajina on lisääntynyt ja niiltä odotetaan yhteiskunnan taholta yhä enemmän. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat sosiaali- ja terveystyöntekijöiden sisäisiin muutoksiin ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Muutosten tahti ja paine osaamisen jatkuvaan kehittämiseen koetaan suurena. Toisaalta jatkuva kiire voi myös estää osaamisen kehittämisen ja pahimmillaan liian isoilla ja jatkuvilla muutoksilla on lannistava vaikutus.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että muutostukea kannattaa tarjota koko henkilöstölle. Muutostilanteissa työntekijöitä auttaa kaikki keskustelumuotoinen tuki, työnohjaus, vertaistuki ja mahdollisuus lyhyempiin ja pidempiin työnkiertoihin. Myös henkilökohtainen kehitys- ja koulutussuunnittelu auttaa muutostilanteissa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Eri ikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden ja osaamisen kehittämisen erityispiirteiden huomioiminen lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä muutostilanteissa. Työtä voidaan myös uudistaa ja sitä kautta tarjota työntekijöille oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. On tärkeää, että osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Järjestöjen työ- ja toimintakulttuuria kannattaa kehittää joustavampaan, keskustelevampaan ja ikäystävällisempään suuntaan. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että osaamisen kehittämisen monimuotoisuuden ymmärtäminen ja sen mahdollisuuksien hyödyntäminen auttaa järjestöjen työntekijöitä jaksamaan ja jatkamaan muuttuvassa työelämässä mahdollisimman pitkään.

Asiasanat: työelämän muutos, osaamisen kehittäminen, ikääntyvä työntekijä, sosiaali- ja terveystyöntekijä

SISÄLLYS	
1 JOHDANTO	1
2 TYÖELÄMÄN MUUTOS SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖJEN NÄKÖKULMASTA	2
2.1 Järjestösektori työelämän kentällä	3
2.2 Sosiaali- ja terveysjärjestöt työpaikkana	5
2.3 Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset	8
2.4 Sosiaali- ja terveysjärjestöjen sisäiset muutokset	11
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA	13
3.1 Osaamisen kehittämisen johtaminen	13
3.2 Osaamisen kehittäminen järjestöissä	18
3.3 Ikääntyvän työntekijän näkökulma muutostilanteisiin ja osaamisen kehittämisen haasteisiin	21
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
5.1 Aineiston keruu	27
5.2 Aineiston analyysi	31
6 TULOKSET	33
6.1 Muutokset toimintaympäristössä ja työyhteisössä	33
6.2 Muutosten vaikutus osaamisen kehittämiseen	36
6.3 Saadun tuen kokeminen muutostilanteissa ja osaamisen kehittämisessä	37
6.4 Iän vaikutus suhtautumisessa muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen	41
7 POHDINTA	43
7.1 Tulosten tarkastelua	43
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	
Liite 1: Haastattelukutsu	59
Liite 2: Haastattelurunko	61
Liite 3: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	63
Liite 4: Sisällönanalyysissä muodostetut alakategoriat	65

1 JOHDANTO

Väestö ikääntyy kovaa vauhtia niin Suomessa kuin koko Euroopassa. Siksi ei olekaan ihme, että väestön ikääntymistä pidetään Euroopan unionissa yhtenä isona tulevaisuuden haasteena. Suomessa ikääntyminen korostuu erityisesti työvoiman osalta, koska esimerkiksi yli 50-vuotiaita on jo 30 prosenttia työvoimasta (Ketsetzopolou 2007, 20). Työvoiman ikääntyminen koskettaa yhteiskuntaa sekä organisaatioita. Monissa organisaatioissa on herätty siihen, että ikääntyvä henkilöstö on tulevaisuutta ja asia pitää ottaa huomioon työpaikkojen kehittämistyössä. Ei ole tarkoituksenmukaista, että olisimme puolet aikuisiästä eläkkeellä tai työelämän ulkopuolella. Työelämä tarvitsee ikääntyviä työntekijöitä ja toisaalta myös ikääntyvät tarvitsevat työtä ja työkykyään.

Työelämän muutoksesta, työurien pidentämisestä ja työn tulevaisuudesta puhutaan paljon. Työurien pidentämisvaade kumpuaa julkisen talouden vaatimuksista ja talouden kestävyysvajeesta. Työurien pidentäminen on nykytilanteessa haasteellista, koska toisaalta puhutaan paljon työelämän jatkuvasti lisääntyvistä vaatimuksista ja työntekijöiden uupumisesta, joka tuntuu koskettavan sekä ikääntyviä työntekijöitä että yhtä lailla nuoria työntekijöitä. Vaikuttaa siltä, että työelämän on muututtava joustavampaan ja ikäystävällisempään suuntaan mikäli halutaan, että työntekijät jatkavat työuraansa nykyistä pidempään.

Nyky-yhteiskunnan muutokset, organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä fuusiot asettavat haasteita työntekijöiden oppimiselle ja jaksamiselle. Organisaatioissa tehdään muutoksia, joilla yritetään sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Näissä muutoksissa yksilöiltä vaaditaan muun muassa toimijuuden ja ammatillisen identiteetin uudistamista. Muutostilanne on aina riski organisaatiolle ja yksilölle, jos muutostilanteita ei viedä läpi työntekijöitä kuunnellen ja yhdessä sopien. Jotta ikääntyvät työntekijät voivat osallistua työelämään täysipainoisesti, on tärkeää tiedostaa, miten he itse näkevät muutoshalunsa ja -valmiutensa ja miten he kokevat osaamisen kehittämisen edellytykset ja mahdollisuudet työntekijänä.

Työpaikkojen kannattaa huomioida koulutussuunnittelussa muun muassa, että työhön ja ammatilliseen osaamiseen liittyvällä koulutuksella ja oppimisella on ihmisille erilainen merkitys. Silvennoisen ja Aaltosen (1999, 38-39, 50) selvityksessä nousi esiin, että ikääntyvät työntekijät kokivat enemmän tarvetta ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen kuin nuoremmat työntekijät. Tehtäväkohtainen koulutus- ja oppimistarve näytti selvityksen mukaan heikkenevän eläkkeellesiirtymisen lähestyessä.

Järjestöjen merkitys työnantajina on kasvanut mm. hankerahoituksen ja palvelutuotannon laajentuessa sekä yhteiskunnan taholta tulevien lisääntyneiden odotusten myötä. Kolmas sektori on viimeisen 20 vuoden aikana ammatillistunut ja kolmannen sektorin työvoima on kasvanut 70 prosenttia. Vuonna 2011 kolmannella sektorilla tehtiin 5 prosenttia koko kansantalouden henkilötyövuosista (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 10). Ristolaisen (2015, 20) mukaan järjestöissä tehdään pitkiä työuria. Useilla järjestötyöntekijöillä on takanaan yli 10 vuoden työura. Järjestösektori työllistää yhä enemmän ihmisiä. Siihen nähden järjestöjen palkkatyön lisääntymistä, työoloja ja työelämän laatua on tutkittu tois- taiseksi vähän. Viime vuosina on kuitenkin ollut nähtävissä, että kiinnostus kolmannella sektorilla tehtävää palkkatyötä ja työhyvinvointia kohtaan on lisääntymässä (ks. Kaunismaa & Lind 2014; Parkkinen, Shemeikka, Saares & Rinne 2016; Ristolainen 2015; Sälevä 2017; Selander 2018).

Tässä tutkimuksessa selvitetään 50+ sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijöiden koke- muksia työelämän muutostilanteista ja osaamisen kehittamisestä. Tutkimuksen kohde- ryhmänä ovat sosiaali- ja terveysjärjestöissä palkkatyötä tekevät työntekijät. Vaikka tut- kimukseni näkökulma on 50+ työntekijän, tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajem- min työn ja osaamisen kehittämisen, ennakoinnin, muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOS SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖJEN NÄKÖKUL- MASTA

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työelämän muutos ja osaamisen kehittäminen muu- toksissa. Näkökulma on sosiaali- ja terveysjärjestössä työskentelevän ikääntyvän työnte- kijän näkökulma. Järjestöjen merkitys työnantajana on kasvanut mm. hankerahoituksen ja palvelutuotannon lisääntymisen myötä. Lisäksi yhteiskunnan suunnasta tulee yhä enemmän odotuksia järjestöjen suuntaan. Siksi on tärkeää miettiä, miten järjestöjen työn- tekijöiden jaksaminen ja työssä jatkaminen turvataan. Koska järjestösektorilla tehdään usein pitkiä työuria, on alan tulevaisuuden kannalta tärkeää selvittää, miten ikääntyneet työntekijät kokevat selviävänsä haastavista muutostilanteista kuten organisaatiomuutok- set, järjestöjen fuusiot ja järjestöjen ulkoa tulevat paineet. Oman osaamisen kehittäminen voi olla keino selvittää muutoksista yksilötasolla, mutta myös järjestöjen muutosprosesseja

voidaan tukea muutostuen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla. Muutoksista selviämistä auttaa, kun kuullaan työntekijöitä ja otetaan heidät mukaan muutosten suunnitteluun.

2.1 Järjestösektori työelämän kentällä

Järjestöt ovat kolmannen sektorin toimijoita. Ne sijoittuvat kolmannen sektorin määritelmän mukaan valtion, kuntien ja kotitalouksien väliin jäävälle yhteiskunnalliselle alueelle. Kolmannelle sektorille on luonteenomaista muun maussa voittoa tavoittelematon talous. Järjestöjen toimintaan liitetään myös hyvin vahvasti yhteiskunnalliset, sosiaaliset tai yhteisön hyvinvointia edistävät tavoitteet (Pihlaja 2010a). Kolmannen sektorin asema ja yhteiskunnallinen merkitys vaihtelee maittain, mutta yhteistä on se, etteivät ne tavoittele voittoa vaan varat ohjataan omaan perustoimintaan. (Ristolainen & Fields 2017, 20.)

Järjestöjen toiminta yhdistää ihmiset jonkin heille tärkeän asian ympärille. Järjestöissä toimivia ihmisiä saattaa yhdistää esimerkiksi sama sairaus tai harrastus. Särkelä (2013, 8) jakaa sosiaali- ja terveystajärjestöjen toiminnan neljään osa-alueeseen: vaikuttamistoiminta, vertais- ja vapaaehtoistoiminta, asiantuntijuus sekä tuen ja palveluiden tarjoaminen ja kehitys. Yhdistysten keskeisiä osa-alueita ovat vapaaehtoistoiminta, harrastus- ja virkistystoiminta. Toiminnasta suuri osa tapahtuu paikallisyhdistyksissä. Huomattava osa yhdistysten toiminnasta voidaan luokitella ehkäiseväksi työksi, jonka kautta parannetaan ihmisten terveyttä ja toimintakykyä sekä lisätään osallisuutta.

Yhdistysten ja jäsenien määrässä mitattuna suurin järjestöryhmittymä on kulttuuri- ja harrastusjärjestöt. Toisena tulevat sosiaali- ja terveystajärjestöt. Iso ryhmä on myös ammatti- ja elinkeinoyhdistykset. Muita ryhmittymiä ovat kansalaistoimintaan ja edunvalvontaan keskittyvät yhdistykset sekä koulutus- ja tutkimusyhdistyksiset (Taulukko 1.)

Suomen suurimmat järjestöryhmittymät ovat seuraavat:

Suurimmat järjestöryhmät	Yhdistyksiä	Jäseniä
Kulttuuri- ja harrastusjärjestöt	28.000	5.000.000
Sosiaali- ja terveysjärjestöt	13.000	1.000.000
Ammatti- ja elinkeinoyhdistykset	12.000	4.500.000
Kansalaistoimintaan ja edunvalvontaan keskittyneet yhdistykset	11.000	3.000.000
Koulutus- ja tutkimusyhdistykset	4.500	1.000.000

Taulukko 1. Suomen suurimmat järjestöryhmittymät. Lähde: Kansalaisyhteiskunta.fi - verkkosivusto. Taulukon laatija Aaro Harju.

Yleisesti järjestötoiminnasta voidaan sanoa, että se on kansalaisille keino tehdä heille tärkeitä asioita. Järjestötoiminnan kautta myös valtio saa tietoa kansalaisten keskuudessa vallitsevista trendeistä. Järjestötoiminta on siten myös keino kontrolloida yhteiskunnallista liikehdintää (Viitanen 2007, 271).

Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013, 10) selvityksestä ilmenee, että palkkatyön osuus on kasvanut kolmannella sektorilla parinkymmenen viime vuoden aikana noin 70 prosenttia. Myös työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut. Sektorin henkilötövuodet ovat noin 5 prosenttia koko kansantalouden henkilötövuosista. Yhtenä syynä suuntaukseen voi olla Euroopan Unionin periaate julkisten palvelujen tuottamisesta yhä lähempänä kansalaisia. Vaikka järjestöt työllistävät yhä enemmän ihmisiä, niiden katsotaan yhä edelleen edustavan lähinnä vapaaehtoistoimintaa. Tämä näkyy muun maussa siinä, että järjestöjen työolosuhteita on tutkittu paljon vähemmän kuin yksityisen ja julkisen sektorin työoloja.

Sosiaali- ja terveysjärjestöissä (myöhemmin sote-järjestöt) toimivan palkkatyön määrän kasvu oli erityisen nopeaa 1990-luvun puolivälin jälkeen. Vuonna 1990 Suomessa oli 983 työnantajana toimivaa sote -järjestöä, joissa tehtiin palkkatyötä yhteensä 21 119 henkilötövuotta. Vuonna 2005 työnantajana toimivia järjestöjä oli jo 1 496 ja niissä tehtyjen henkilötövuosien määrä oli kasvanut 60 prosentilla 33 886 henkilötövuoteen. Tämän jälkeen kehitys kääntyi pikkuhiljaa laskuun. Vuonna 2007 työnantajina toimivia järjestöjä oli 1 572 ja vuonna 2014 niitä oli 1 315. Seitsemän vuoden aikana työnantajina toimivien

järjestöjen määrä väheni 16 prosenttia ja palkkatyön volyymi laski 11 prosenttia. (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 148.)

Eniten palkattua henkilöstöä on valtakunnallisissa järjestöissä. Paikallisyhdistyksistä suuri osa toimii edelleen vapaaehtoisvoimin. Noin joka viidennessä paikallisyhdistyksessä on palkattua henkilökuntaa ja lähes yhdeksässä paikallisyhdistyksessä kymmenestä paikallisyhdistyksessä käytännön toimintaa johtaa vapaaehtoinen luottamushenkilö. Järjestöjen kirjo on kuitenkin suuri. Niin valtakunnallisissa järjestöissä kuin paikallisyhdistyksissäkin on henkilöstömäärältään suuria ja pieniä toimijoita. (Peltosalmi ym. 2016, 148.)

2.2 Sosiaali- ja terveysjärjestöt työpaikkana

Kolmannen sektorin merkitys työpaikkojen ja palveluiden tarjoajana kasvoi 1990-luvulla, kun laman johdosta peruspalvelut piti turvata ja työttömyys piti saada laskuun. Yhteiskunnan taholta tunnutaan helposti ajateltavan, että kolmannen sektorin toiminnalla voidaan paikata julkisen sektorin katvealueita (Elo 2010, 27).

Järjestöjen merkitys palvelujen tuottajana on suuri sekä taloudellisesti että työllistäjänä. Järjestöjen tutkimista palvelujen laajuuden ja työnantajanäkökulmasta vaikeuttaa se, että työnantajana toimivista järjestöorganisaatioista ei ole yhtenäistä rekisteritietoa. Ainoastaan sosiaalipalveluiden tuottajista on kattavaa tietoa, sillä niiden on tehtävä ilmoitus toiminnastaan kunnalle. (Pihlaja 2010, 36.)

Vaikka kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana, ilmiö on jäänyt tieteellisissä tutkimuksissa osittain piiloon. Työelämän tutkimuksissa kolmas sektori sisällytetään tavallisesti osaksi julkista tai yksityistä sektoria, eivätkä kolmannen sektorin tutkijat ole tarkastelleet palkkatyötä vapaaehtoistoiminnasta erillisenä ilmiönä kuin vasta viime vuosina (ks. Jokinen 2017; Kaunismaa & Lind 2014; Ristolainen 2015; Ruuskanen ym. 2013). Kasvaneesta työnantajaroolista huolimatta, tietoa järjestöistä työpaikkoina on tarjolla toistaiseksi vähän.

Järjestöt ovat muihin organisaatioihin verrattuna erityislaatuisia työympäristöjä, sillä niitä johdetaan ja niissä työskennellään yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa. Noin 12 prosenttia kolmannen sektorin palkatuista työntekijöistä on päätenyt tehtävänsä vapaaehtoisuuden

kautta (Ruuskanen ym. 2013). Rekrytointi vapaaehtoisten joukosta heijastaa muista työelämän sektoreista poikkeavia osaamistarpeita. Pitää mm. osata johtaa aatteellisuuteen perustuvaa työtä ja vapaaehtoisia. (Bish & Becker 2016.)

Järjestöjen työntekijöistä 61 prosenttia tekee asiantuntijatyötä. (Ruuskanen ym. 2013.) Asiantuntijuuteen katsotaan kuuluvan kyvykkyys, motivaatio ja pitkäaikainen kokemus (Kinnunen, Feldt & Tarvainen 2006). Asiantuntijoilta vaaditaan usein hyviä sosiaalisia taitoja sekä kokonaisuuksien hallintaa (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2006).

Ristolaisen (2015, 15-20) mukaan järjestöjen henkilöstö on keskimäärin korkeasti koulutettua, naisvaltaista ja tekee alalla pitkiä työuria. Kolmannelta sektorilta ei vaihdeta helposti toisille sektoreille esimerkiksi yli puolella OK-opintokeskuksen kyselyyn 2014-2015 vastanneista oli takanaan yli 10 vuoden työura. Pitkä työura näkyi erityisesti esimiesasemassa sillä esimiestehtävissä toimivista 34 prosentilla oli takanaan 11-20 vuoden työkokemus, ja heistä 33 prosenttia oli ollut alalla yli 20 vuotta. Järjestöjen naisvaltaisuus ja hankekohtainen rahoitus ovat todennäköisesti osasy siihen, että määräaikaiset työsuhteet ovat järjestöissä tyypillisiä.

Kun tarkastellaan järjestökenttää työnantajana, voidaan sanoa, että järjestöt ovat kirjava joukko, joka muodostuu pienistä yhdistyksistä, toisaalta sektorilla toimii myös suuria organisaatioita, joilla saattaa olla paljon palveluntuotantoa ja työntekijöitä esimerkkinä yleishyödyllinen sosiaali- ja terveystalouden organisaatio Folkhälsan, joka työllistää noin 1 200 kokopäiväistä työntekijää (Folkhälsan 2019).

Palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten yhteistyö merkitsee usein joustamista työajoista. Työn ja perheen välisten ristiriitojen lisäksi kiire, epävarmuus ja toimintaedellytysten puute aiheuttavat konflikteja järjestötyössä (Selander, Ruuskanen & Anttila 2012).

Työn vaatimuksista sekä resurssien vähäisyydestä ja ennakoimattomuudesta johtuvista ristiriidoista huolimatta kolmannen sektorin työntekijät kokevat muiden sektorien työntekijöitä enemmän työn merkityksellisyyttä (Selander 2015).

Kaunismaan ja Lindin (2008) mukaan järjestötyössä yhdistyvät tyypillisesti erityisammattiosaaminen ja generalistinen järjestöosaaminen, kuten tiedotus ja projektinhallinta. Etenkin pienissä järjestöissä työntekijöiden vastualueet voivat olla niin laajoja, etteivät he pysty määrittelemään itselleen selkeää ammattia (Ruuskanen ym. 2013).

Järjestöjä voi kuvata matalan hierarkian organisaatioiksi, joissa työntekijät osallistuvat työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon (kuva 1). Järjestöjen johtamiskäytännöt tarjoavat työntekijöille runsaasti autonomiaa muun muassa mahdollisuuden päättää työn suoritus-tavoista ja ajoituksesta. Järjestöbarometrin vastaajista 56 prosenttia kertoi, että he vastaavat itse työtehtävien suunnittelusta. Vaikka työ sote-järjestöissä on itsenäistä, työntekijät antoivat organisaatioiden johtamiselle huonomman arvosanan kuin muiden sektorien työntekijät. (Peltosalmi ym. 2016, 196.)



Kuva 1. Työpaikkana sote -järjestö. Lähde: Järjestöbarometri 2016. Infografiikka.

Asiantuntijaorganisaatioiden haasteena on ns. hiljainen tieto, jota usein kuvataan sanattomaksi ja kokemukseen perustuvaksi, joskus henkilölle itselleenkin tunnistamatonta tietoa ja osaamista. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on haaste organisaatioille. Usein hiljaisen tiedon siirtäminen konkretisoituu, kun organisaation työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Hiljaisen tiedon siirron tavat ja käytännöt on hyvä miettiä hyvissä ajoin ja ulottaa koko organisaatioon. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 1-2.)

Järjestöjen työntekijöiden jaksamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota muun muassa siksi, että järjestöjen palkkatyön on todettu olevan jonkin verran muita työelämän sektoreita kuormittavampaa ja koska järjestöjen merkitys työnantajana on viime aikoina kasvanut. (Ristolainen 2015, 7.)

2.3 Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset

Järjestöjen toimintaympäristössä on meneillään suuria muutoksia, jotka vaikuttavat niiden toimintaan ja toimintaedellytyksiin tulevaisuudessa. Yksi keskeisimmistä muutoksista on sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus (sote) ja maakunta -uudistus (maku). Järjestöjen kannalta merkittävin muutos maakunta- ja sote -uudistuksessa on sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuun siirtyminen maakunnille. Samalla hyvinvointia ja terveyttä edistävät tehtävät jäävät kuitenkin suurelta osin kuntien vastuulle. Sote- ja maakuntauudistus haastaa järjestöjä uudella tavalla. Uudistuksen yhteydessä sekä järjestöt että päättäjät tarvitsevat tiedollista tukea, jonka avulla luodaan uudet roolit eri toimijoille.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus ja maakunta -uudistus muuttavat Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen STEA rahoittamien hyvinvointia ja terveyttä edistävien kansalaisjärjestöjen toimintaympäristöä merkittävästi. Muutos koskee sote -järjestöjen toimintakenttää sen vuoksi, että kunnan ja maakunnan roolit järjestöjen kumppaneina ja rahoittajina ovat erilaiset kuin nykyiset kuntien ja kuntayhtymien roolit. Toimintaympäristö myös vaihtelee maakunnittain. (Brax 2018, 9.)

Tilanne sote -uudistuksen suhteen on muuttunut useaan otteeseen gradun kirjoitusprosessin aikana. Haastattelujen aikaan keväällä 2018 sote -uudistukseen liittyvä lainvalmistelutyö oli eduskunnassa kiivaimmillaan. Keväällä 2019 Juha Sipilän hallitus joutui jättämään kiistellyn uudistuksen valmistelun kesken ja erosi. Vaikka uudistuksen valmistelu jäi odottamaan seuraavan hallituksen toimia, uudistuksen tarve ei poistunut vaan kesäkuussa 2019 nimitetyn pääministeri Antti Rinteen hallituksen tulee jatkaa uudistuksen valmistelua ja viemistä päätökseen tavalla tai toisella.

Toinen iso muutos liittyy sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoitukseen ja rahapeliyhtiöiden yhdistymiseen. Rahapeliyhtiöt Veikkaus Oy, Raha-automaattiyhdistys ja Fintoto Oy yhdistyivät vuoden 2017 alussa yhdeksi rahapeliyhtiöksi, jonka nimi on Veikkaus Oy (Veikkaus 2017). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustukset jakaa sosiaali- ja terveysministeriö. Käytännössä avustukset haetaan Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:lta. Vuonna 2017 sosiaali- ja terveysministeriö myönsi avustusta 859 sosiaali- ja terveysalan yhdistykselle ja säätiölle 1 834 kohteeseen yhteensä 317,6 miljoonaa euroa. Avustusta voidaan myöntää yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille toimintaan, jolla edistetään terveyttä ja hyvinvointia. Avustuslinjauksissa määritellään tarkemmin, mihin kohteisiin avustuksia suunnataan (STEA 2018).

Valtakunnalliset sosiaali- ja terveysjärjestöt saavat pääosan rahoituksestaan Veikkauksen kautta. Veikkauksen rahoituksen osuus järjestöjen kokonaistuloista vaihtelee järjestön koon ja toimialan mukaan. Suurimmillaan rahoitus voi olla pienillä järjestöillä lähes 70 prosenttia järjestön kokonaistuloista, pienimmillään 12 prosenttia. (Peltosalmi ym. 2016.)

Sote-järjestöjen muita rahoituslähteitä ovat mm. kunta-avustukset, asiakas- ja palvelumaksut, säätiöt ja rahastot, jäsenmaksut, varainhankinnan ja yritys yhteistyö kautta saatavat varat. Järjestöt voivat myös hakea rahoitusta ELY-keskuksista ja Euroopan Unionin ohjelmista.

Rahapeliyhtiöiden fuusio on aiheuttanut paljon huolta sosiaali- ja terveysjärjestökentässä. Huolta aiheuttaa lähinnä yksittäisten järjestöjen asema uudessa avustusjärjestelmässä (Peltosalmi ym. 2016, 130.) Rahoittajan ja rahoituskäytäntöjen vaikutus on muutenkin suuri järjestöjen työssä. Avustusjärjestelmään ja -käytäntöihin liittyvä hallinto kuormittaa etenkin pieniä järjestöjä muun muassa lisääntyvän raportoinnin ja toiminnan arvioinnin näkökulmasta.

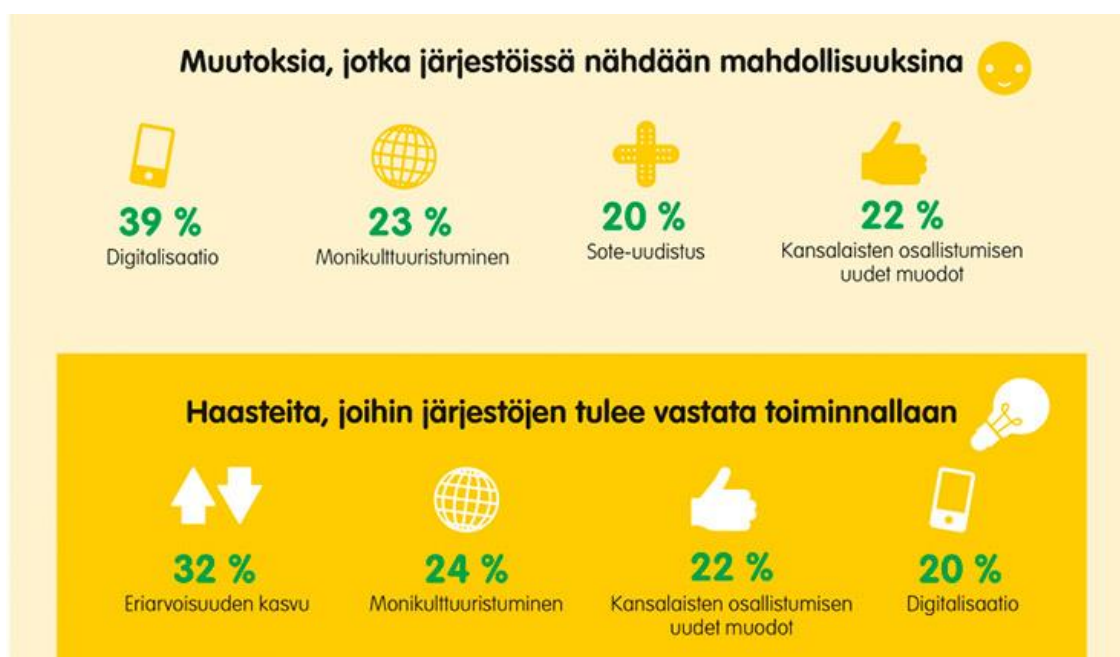
Aalto-Matturin (2017, 13) mukaan julkinen rahoitus on ollut elinvoimaiselle kansalaisyhteiskunnalle tärkeä asia, mutta rahoituksella on myös kääntöpuolensa: julkinen rahoitus ja siihen väistämättä kuuluva byrokratia myös suuntaa ja ohjaa järjestöjen toimintaa tavalla, joka rikkoo järjestöjen autonomista oikeutta ja velvollisuutta määritellä itse toimintansa tarve ja toteutus. Tämä ristiriita on tärkeää tunnistaa ja huolehtia, että avustusprosesseissa on mukana riittävästi sellaisia pelisääntöjä ja mekanismeja, jotka turvaavat kansalaisyhteiskunnan autonomiaa suhteessa julkiseen valtaan ja poliittiseen päätöksentekoon.

Suomessa oli vuoden 2015 lopussa yli 1,1 miljoonaa 65 vuotta täyttäneitä henkilöä, eli joka viides suomalainen on vähintään 65-vuotias (Tilastokeskus 2016d). Väestön ikään tyyminen tulee näkymään monin eri tavoin myös järjestöjen toiminnassa. Kun eläkkeellä ollaan pitkään ja toivottavasti yhä terveempinä, lisääntyvä ikääntyneiden joukko voi näkyä järjestöjen jäsenmäärissä lisääntyvinä aktiivisina vapaaehtoistoimijoina. (Peltosalmi ym. 2016, 131.)

Muut isot toimintaympäristön muutokset liittyvät digitalisaatioon, joka muuttaa kovalla vauhdilla järjestöjen toimintaympäristöä ja -tapoja. Tällä hetkellä järjestöjen toimintaan kuuluu keskeisesti tuen ja palveluiden tuottaminen verkossa. Muutos on suuri ja se on tapahtunut verraten nopeasti.

Maahanmuutto ja monikulttuurisuus lisääntyvät Suomessa nopeasti. Vuonna 2015 Suomeen saapui turvapaikanhakijoita enemmän kuin koskaan aiemmin. Lisäksi Suomeen muutetaan perhesyiden, opiskelumahdollisuuksien ja työpaikkojen vuoksi. Jatkossa Suomi tulee tarvitsemaan työperäistä maahanmuuttoa korjaamaan laskevia syntyvyyslukuja.

Muutoksissa on aina myös mahdollisuus. Järjestöbarometrin 2016 tuloksista selviää, että järjestöt kokevat, että tällä hetkellä digitalisaatio 39 prosenttia ja monikulttuuristuminen 23 prosenttia nähdään kaikkein eniten mahdollisuuksina avaavina muutoksina (kuva 2). Vastaavasti haasteita, joihin järjestöjen tulisi niiden mielestä vastata ovat erityisesti eriarvoisuuden kasvu 32 prosenttia ja monikulttuuristuminen 24 prosenttia. (Peltosalmi ym. 2016, 133.)



Kuva 2. Muutoksia, jotka järjestöissä nähdään mahdollisuuksina. Haasteita, joihin järjestöjen tulee vastata toiminnallaan. Lähde: Järjestöbarometri 2016 infografiikka.

Suomessa perustetaan jatkuvasti uusia järjestöjä, mikä kertoo yhdistystoiminnan tarpeesta. Toisaalta on syntynyt myös uusia osallistumisen tapoja. Ihmiset hakeutuvat toi-

mimaan sinne, missä kulloinkin on kiinnostavaa ja mielekästä toimintaa, joko yhdistykseen tai sitten osallistuminen organisoituu muuten. Viimeaikoina ovat lisääntyneet erilaiset lyhytaikaiset pop-up tempaukset ja kampanjat esimerkkeinä Ravintolapäivä tai Nenäpäivä, jotka eivät vaadi niihin osallistuvilta ajallisesti pitkää panostusta. Toimintaan sitoutumiseen vaikuttaa muun muassa ihmisten elämäntilanne ja vapaa-ajan määrä. Jatkossa voi olla vähemmän merkityksellistä, tapahtuuko toiminta rekisteröidyssä yhdistyksessä vai muussa vapaamuotoisessa kansalaistoiminnassa. (Muukkonen & Salmenjoki 2014, 22.)

Sosiaali- ja terveystajärjestöjen tärkeimpiä tavoitteita on pyrkiä edistämään terveyden tasarvoa. Työtä riittää sillä Eurostatin julkaiseman selvityksen mukaan suomalaisten terveyserot ovat suurimpia koko Euroopan alueella. Ero on todella merkittävä, sillä Suomessa korkeasti koulutetuista 85 prosenttia kokee olevansa terveitä, kun taas matalamman koulutuksen omaavista vain 54 prosenttia kokee olevansa terveitä. (Eurostat 2016.)

2.4 Sosiaali- ja terveystajärjestöjen sisäiset muutokset

Valtakunnallisissa järjestöissä on käynnissä muutoksia: Runsas puolet (52%) järjestöjohtajista kertoo järjestönsä toiminnan olevan laajentumassa. Hieman alle puolella (42 %) järjestöistä toiminnan laajuus on pysymässä ennallaan ja joka kuudenneltoista (16%) supistumassa. Suurimpana huolenaiheena järjestöjohtajat toivat esiin sote -uudistuksen ja sen vaikutukset järjestöjen edustamien ihmisryhmien palveluihin, järjestöjen ja niiden jäsenyhdistysten asemaan, toimintaan sekä toimintaedellytyksiin. Myös järjestöjen voimavaroihin liittyvät huolet olivat yleisiä samoin toimintaedellytyksiä koskevat huolet. Järjestöjen johtajat arvioivat oman järjestönsä muutostilannetta asteikolla ei muutosta - voimakas muutos. Yli 68 prosentin mukaan järjestössä on käynnissä voimakas muutos. 21 prosenttia arvioi muutoksen kohtalaiseksi ja 11 prosenttia korkeintaan vähäiseksi. Muutosta on havaittavissa etenkin lastensuojelujärjestöissä, sillä jokainen niitä edustava vastaaja piti järjestönsä muutostilannetta voimakkaana. (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén, Näätänen, Ruuskanen & Selander 2018, 92.)

Järjestöjen toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet siihen, että henkilöstöhallinto ja johtamiskäytännöt ovat nousseet entistä keskeisemmiksi myös järjestöissä. Lisääntyneen kilpailun ja rahoittajien toiminnan vaikuttavuuteen kohdistamien vaatimusten myötä toi-

minnan tuloksellisuus, innovatiivisuus ja joustavuus ovat nousseet entistä keskeisemmiksi tekijöiksi myös järjestöille. Samalla järjestöt joutuvat kilpailemaan muiden sektorien kanssa osaavasta henkilökunnasta. Menestyäkseen tässä kilpailussa, järjestöjen on kyettävä tarjoamaan korkealaatuisia työpaikkoja, mikä osaltaan myös korostaa järjestöjen johtamisen merkitystä. (Peltosalmi ym. 2016, 149.)

Voisi hyvin ajatella, että järjestöjen johtamiskäytännöt lähestyvät pikkuhiljaa yritysten johtamiskäytäntöjä. Järjestöjen johtaminen poikkeaa kuitenkin merkittävästi yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisesta. Erottavia tekijöitä ovat muun muassa järjestöjen toiminnan luonteeseen kuuluva yleishyödyllisyys ja voittoa tavoittelemattomuus. Järjestöjen toiminta ja ideologia pohjaa vapaaehtoisuuteen ja jäsenyyteen. (Peltosalmi ym. 2016, 150.)

Kun puhutaan järjestöjen ”hybridisaatiosta”, viitataan prosessiin, jossa yhteiskunnan eri sektoreille tunnusomaiset toimintakäytännöt sekoittuvat, eikä voida enää selkeästi erottaa yksityistä, julkista ja kolmatta sektoria toisistaan. Tällöin järjestöt omaksuvat toimintaansa yksityiselle sektorille tunnusomaisia piirteitä muun muassa palkattu henkilöstö ja palvelujen myyntiin perustuva resurssointi tulevat vapaaehtoisuuden ja jäsenyyden rinnalle. (Billis 2010.)

Järjestöjä kohtaa osittain samat haasteet kuin yrityksiä eli niiden pitää olla tehokkaita, ketteriä, oppivia ja ennakoivia. Irtisanomiset ja toiminnan tehostaminen eivät ole vieraita asioita järjestöillekään. Tämä saattaa lisätä paineita, jotka liittyvät henkilökuntaan, työhyvinvointiin ja työntekijöiden jaksamiseen.

Järjestöjä on myös yhdistetty ja toimintaa on sitä kautta pyritty tehostamaan ja lisäämään järjestöjen painoarvoa. Tästä esimerkkinä valtakunnallisten järjestöjen fuusiot. Vuonna 2011 tapahtui sosiaali- ja terveystajärjestöjen piirissä kolme fuusiota, joissa yhdistettiin pienempiä järjestöjä isommiksi toimijoiksi. Tuolloin perustettiin Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry, lomajärjestöjen yhteenliittymä Hyvinvointilomat ry ja sosiaali- ja terveystajärjestöjen kattojärjestö SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Fuusioita, toiminnan jäämistä tauolle ja purkautumista pitävät todennäköisenä hieman muita yleisemmin pienet yhdistykset. Yhdistysten itsensä kuvaamia syitä mahdollisiin fuusioihin, tauolla jäämisiin tai purkautumisiin ovat vaikeus saada jäseniä sekä löytää aktiiveja, luottamushenkilöitä ja muita vapaaehtoisia mukaan toimintaan. Kuntaliitokset

ja sote -uudistus vaikuttavat myös osittain ratkaisuihin järjestää yhdistysten toimintaa uudelleen. (Peltosalmi ym. 2018, 46.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA

3.1 Osaamisen kehittämisen johtaminen

Osaamisen käsitteellä viitataan perinteiseen pohjoismaiseen näkemykseen, jossa osaamiseen liitetään tiedon, taidon ja asenteiden osa-alueet. Osaamisen nähdään rakentuvan sosiaalisesti, sosiaalisena konstruktiona. Se kehittyy ja sitä kehitetään työelämässä dynaamisesti formaalien ja non-formaalien menettelyjen kautta (mm. Paloniemi 2004).

Otala (2000, 103) kuvaa yksilön osaamista hyvin konkreettisesti osaamiskädellä, jossa sormet muodostavat osaamisen - kompetenssin, kämmen ihmisen oman henkisen ja fyysisen energian, motivaation sekä ns. henkilökohtaiset taidot. Ne muodostavat yhdessä ihmisen pätevyyden, koko osaamisen. Oppiminen kehittää kaikkia pätevyyden osia. Verisuonet kuvaavat oppimisen tukiverkkoa. Oppimisen tukiverkko muodostuu niistä henkilöistä ja organisaatioista, jotka auttavat, kannustavat ja tuottavat oppimista.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käytetään yleisesti henkilöstövoimavarojen kehittämisen (Human Resources Development HRD) käsitettä merkitsemään koulutuksen, kehittämisen, urakehityksen ja organisaation kehittämisen keinojen integroitua käyttöä yksilön ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Myös Suomessa on omaksuttu näkökulma, jonka mukaan osaamista kehitetään parhaiten koulutuksen, ohjauksen, työtehtävien muutosten keinoin ja muilla tavoilla, joita voivat olla perehdytys, mentorointi, työnohjaus ja trainee-ohjelmat. (Laine 2015, 32-33.)

On hyvä muistaa, että oppimisen ei tarvitse läheskään aina tapahtua koulutuksessa, vaan suunnitelmallista kehittämistä voi tehdä esimerkiksi parityöskentelynä. Osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa on hyvä puhua laajemmin oppimisesta kuin koulutuksesta. Oppiminen on mahdollista eriasteisesti organisoituneissa tilanteissa. Yhä enemmän on havaittavissa laajemminkin sitä, että työstä puhutaan oppimisena. Yksi mahdollisuustyössäoppimisen tukemiseen ja eri-ikäisten erilaisen osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa tarjoutuu silloin, kun osaamista jaetaan työyhteisön sisällä päivittäisten työtehtävien äärellä. (Paloniemi 2004, 142.)

Henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta suomalainen työelämä on muuttunut valtavasti. Muutosten takana on sekä julkisen että yksityisen sektorin rakenteelliset muutokset. Vallitseva suuntaus on osaamisvaatimusten lisääntyminen joka alalla. Työntekijöiltä edellytetään monitaitoisuutta ja lisääntyvässä määrin työn tuloksia. Pätkätyöt ja osa-aikaisuus ovat myös lisääntyneet. (Jokinen, Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 57.)

Muutoksen ovat kokeneet niin vanhat toimintatavat kuin työn ja oppimisen välineet. Ammatteja häviää, mutta myös täysin uusia ammatteja syntyy. Tulevaisuudessa työ vaatii monissa ammateissa korkeaa ammattiosaamista. Monipuolinen ammattitaito pitää tulevaisuudessa sisällään sekä korkeaa tiedollista ja taidollista osaamista, uusien asioiden oppimiskykyä, kokonaisuuksien hahmotusta, verkosto-osaamista ja organisoitaitaitoja. Iso muutos tullaan kokemaan myös tavassa suhtautua työnteon fyysiseen paikkaan ja aikaan. Niillä ei tule jatkossa olemaan niin suurta merkitystä kuin tähän asti. Työtä voidaan tehdä yhtä lailla lähikahvilassa kuin laiturinnokassa, kun uudet tekniset välineet mahdollistavat työnteon ja yhteydet paikasta riippumatta. Uusista työnteon tavoista voi olla hyötyä myös erityisryhmille kuten iäkkäät, vähän koulutetut ja vajaakuntoiset, siksi niiden tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa selvittää ja kehittää. (Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 7-8, 15; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 32.)

Sydänmaanlakan (2012, 169-171) mukaan yksilölle osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Nykyaikana organisaatiot eivät voi taata henkilöstölle pysyvää työsuhdetta. Se, mitä yksilö voi tehdä ja mihin voi itse vaikuttaa, on pitää huolta osaamisestaan. Tämä osaaminen määrittelee hänen työmarkkina-arvonsa. Niin kauan kuin yksilöllä on osaamista, hän voi olla suhteellisen turvallisesti mielin. Jokainen ohjaa parhaiten omaa työuraansa, joka kestää 40 vuotta ja todennäköisesti pitää sisällään monia vaiheita. Organisaatiot voivat toimia ammatillisen kasvun tukena ja edistäjinä, mutta päävastuun osaamisemme ylläpidosta kannamme itse. Kaikki työntekijät eivät ole kykeneviä tuota vastuuta ottamaan ja silloin organisaation vastuu ja etiikka korostuvat. Paloniemi (2004, 143) toteaa, että aikuiskoulutuksen yksi suuri haaste on siinä, etteivät kaikki aikuiset toimi itseohjautuvasti ja kehitä itseään määrätietoisesti syystä tai toisesta. Syyt voivat liittyä joko työhön tai yksilöön.

Kehitystrendinä on ollut, että aikuiskoulutukseen osallistuvat yhä enemmän myös vanhempien ikäryhmien edustajat. Tähän muutokseen ovat reagoineet muun muassa koulu-

tusmarkkinat, jotka suuntaavat tarjontaansa entistä laajemmin eri-ikäisille aikuisille. Puheet elinikäisestä oppimisesta ja aktiivisesta kansalaisuudesta heijastuvat myös ikäryhmien aikuiskoulutukseen osallistumisen määriin. (Tikkanen 1998, 13.)

Vaikka koulutushalukkuus ja osallistumisaktiivisuus näyttävät keskimääräisesti tarkasteltuna laskevan iän myötä, kasvoi esimerkiksi yli 45-vuotiaiden osallistuminen omaehtoiseen ammatilliseen koulutukseen 21 prosentilla vuodesta 1990-2000. Kun koulutustaso nousee, iän merkitys osallistumista ja koulutushalukkuutta määrittelevänä tekijänä vähenee (Blomqvist, Ruuskanen, Niemi & Nyysönen 2002, 15-16).

Vaikka ikääntyvien työntekijöiden osallistumisaktiivisuus ammatilliseen koulutukseen on noussut, organisaatiotason ja yksilötason osaamiskeskustelut kulkevat kaukana toisistaan. Osaaminen tarkoittaa eri asioita organisaatioille ja yksilöille. Organisaatiolle osaaminen tarkoittaa esimerkiksi strategista kyvykkyyttä, kun taas yksilötasolla monipuolinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen lisää mahdollisuuksia menestyä työelämässä. Molempia yhdistävä tekijä on johtaminen, koska tavoitteiden saavuttaminen edellyttää osaamista ja osaaminen on johtamistyön kohde. (Viitala 2003, 49.)

Työelämän ja organisaatioiden muutostilanteissa punnitaan työntekijöiden joustavuus ja luovuus. Työn sisältö muuttuu entistä enemmän laajaan tietopohjaan perustuvaksi, mutta myös vuorovaikutus- ja tunnetaitojen merkitys kasvaa. Koulutetun henkilöstön johtaminen ja motivointi vaatii vahvaa ihmisten johtamisen taitoa. Työelämän muutoksista selviämiseen vaikuttavat erityisesti työyhteisössä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, voimavarat ja kokemus aikaisemmista muutostilanteista. Onnistuneesti johdetussa muutostilanteessa työntekijä ymmärtää, miksi muutos on tarpeen ja on valmis muutoksen toteutukseen. (Lämsä & Hautala 2004, 29.) Laurila (2011, 56) korostaa työntekijöiden motivoimista ja osallistamista muutokseen. Hän mainitsee, että muutokseen sopeutumista edesauttavat tavoitteet, jotka työntekijä voi kokea hyväksyttäviksi. Pitää kuitenkin huomioida ihmisten erilaisuus, yksilölliset tarpeet ja erilainen motivaatioperusta.

Työntekijöiden ja organisaation kyky kehittyä kytkeytyy toisiinsa. Jos työntekijät vastustavat muutoksia, se heijastuu organisaatioiden kehitykseen. Sama toimii myös toisinpäin eli jos organisaatio kaihtaa muutoksia, se hidastaa yksittäisten ihmisten uudistumista organisaation sisällä. Organisaation kehittymisen kannalta huonoin tilanne on silloin, jos organisaation johdossa on muutosjähmeyttä (Ranta 2005, 101).

Organisaatiot ja yksilöt kohtaavat, kokevat ja selviytyvät muutoksista eri tavoin. Yksilöt eroavat toisistaan siinä, pyrkivätkö he muutosta kohti vai pois muutoksista. Ulkopuoliset tekijät vaikuttavat paljon siihen, miten muutokseen reagoidaan, mutta myös kunkin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä. (Oreg, Nevo, Metzger, Leder & Castro 2009, 312.)

Muutoksissa onnistumiseen vaikuttaa paljon työntekijöiden mahdolliset reaktiot (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 315). Yksilöllisillä tekijöillä ja eroilla on suuri vaikutus muutosprosessien suuntaan ja lopputulokseen (Saksvik & Hetland 2009, 175). Tästä huolimatta organisaatiomuutosta johdetaan usein hyvin teknisesti, vaikka siitä olisi prosessin kannalta valtavasti etua, että ymmärrettäisiin yksilön vaikutus muutoksen lopputulokseen (Bovey & Hede 2001a, 535). Työntekijöiden parempi huomioiminen ja osallistaminen muutosprosesseissa ehkäisee muutosvastarintaa ja tukee samalla heidän henkistä hyvinvointiaan (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 315–316).

Venkula (2005, 31) huomauttaa, että muutokseen pyrkiminen on pitkään koettu myönteiseksi normiksi ja koko käsite on jo kokenut inflaation. Työelämässä ei voi nykyään löytää ikävämpää lyömäasetta kuin syyttää toista muutosvastarinnasta. Muutosjohtaminen ja muutoksenhallinta merkitsevät usein sellaisen rakenteen luomista, joka antaa muutoksen slangin, mutta ei edistä asioiden hoitoa. Joskus näennäismuutokset seuraavat toisiaan niin tiuhaan, ettei henkilöstö enää välitä paneutua niihin. Muutoshankkeet ovat usein keisarin uusiin vaatteisiin verhottua muuttumattomuutta. Monet organisaatioiden ja yhteiskunnan piirteet ovat pysyneet lähes muuttumattomina, vaikka niitä nimitetään uusilla termeillä.

Organisaatioiden kehittyminen saattaa vaarantua, jos ne eivät pysty reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tällaiseen tilanteeseen saatetaan joutua, jos johto on keskenään erimielistä organisaation muutostarpeesta tai resurssien riittävydestä. Väistämättömyyttä on myös pystyä luopumaan vanhoista tai muuten huonoista toimintamalleista. Jos haluaa uudistua, on kyettävä päästämään irti vanhasta vaikka se on monesti tuskallista. (Venkula 2005, 20.)

Organisaatioita aktivoidaan työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen lainsäädännöllisin keinoin. Laki yhteistoiminnasta 16 § määrää, että organisaatioiden on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutus suunnitelma. Tavoitteena on, että työntekijöiden ammattitaito

ei pääse työssä ollessa vanhentumaan. Yhteistoimintalain lisäksi henkilöstön kouluttamisesta säädetään erillisessä laissa. Työnantajat, jotka panostavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutuksen, mentoroinnin, kehityskeskusteluiden tai työnkierro avulla, on mahdollisuus saada verotuksellista hyötyä. Jos työnantaja ei ole verovelvollinen kuten kunta, seurakunta tai yhdistys, sillä on mahdollisuus vastaavan suuruiseen koulutuskorvauksen. Työnantaja saa lisävähennyksen vain, jos se on laatinut koulutus suunnitelman ennen työntekijän osallistumista koulutukseen. (Finlex, 2013.)

Laki edellyttää, että henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin sekä keinoihin, joilla työntekijöiden perheen ja työn yhteensovittaminen helpottuu. Monet ikääntyvät työntekijät kantavat huolta myös ikääntyvistä vanhemmistaan ja toimivat joissain tapauksissa esimerkiksi omaishoitajina iäkkäille vanhemmilleen. Tähän tulisi olla mahdollisuus erilaisten työelämän joustojen kuten työaikajärjestelyjen turvin. Huomiota kiinnitetään myös osatyökykyisten työllistymisen mahdollisuuksien edistämiseen.

Hätösen (2011, 49) mukaan organisaation muutosvalmius pohjaa hyvin pitkälle siihen, miten osaamisen kehittämisessä onnistutaan ja miten sitä johdetaan. Muutoksen ja osaamisen johtamiseen liittyvät keskeisesti erilaiset johtamistyyli. Sistosen (2008, 128-156) mukaan esimiehen kannattaa kartoittaa ja perehtyä työntekijöiden osaamiseen, jotta hän osaa käyttää oikeita johtamistyyliä eri tilanteissa. Hyvät johtajat tunnistaa siitä, että he tuntevat alaistensa roolit, tehtävät ja osaamisalueet. He myös vaihtelevat johtamistyyliä tilanteen mukaan ja panostavat hyvän ilmapiirin luomiseen.

Työpaikoilla on käytössään monia osaamisen kehittämisen välineitä. Keskeisin näistä välineistä on kehityskeskustelu. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2010, 234) mukaan luottamukselliseen ja hyvään keskusteluyhteyteen kannattaa panostaa jatkuvasti. Kirjavainen ja Laakso-Manninen toteavatkin, että ”hyvää ja luottamuksellista keskusteluyhteyttä on vaikea luoda kaksi kertaa vuodessa, jos se muina aikoina puuttuu.” Sydänmaanlakan (2012, 170) mielestä säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä yksilön osaamisen arvioinnin paikkoja. Yksilölle kannattaa tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista myös valvotaan. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista edesauttaa, jos tarvittava osaaminen on tehty näkyväksi. Tämä tarkoittaa muun muassa eri tehtävien osaamisprofiilien julkistamista, jolloin oman osaamisen vertailu osaamisprofiileihin on helpompaa.

Heljä Hätönen (2011, 34) ehdottaa, että yksilöille suunnattujen kehityskeskustelujen ohkeen kannattaa miettiä ryhmäkeskusteluja, jotka avaavat mahdollisuuden myös yksilön ja ryhmän osaamisen analysointiin. Hätönen (2011, 11) nostaa esiin osaamisen johtamisen yhteydessä yhtenä osa-alueena hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen. Hän kannustaa myös organisaation osaamisen dokumentointiin ja käsittelyyn. Osaamisesta saadut tiedot voidaan kirjata osaamisen hallinnan tietojärjestelmiin esimerkiksi kehityskeskustelun aikana. Järjestelmien avulla osaamistietoja voidaan päivittää, tilastojen saanti on helppoa ja erilaiset henkilöstöhaut ovat mahdollisia.

Hiljaisen tiedon tärkeys korostuu henkilöstön ikääntyessä. Työpaikalle on tärkeää luoda kannustava ilmapiiri hiljaisen tiedon esiin saamiseksi. Tällöin yksilöiden oppimisesta ja osaamisesta syntyy yhteisöllistä oppimista ja osaamista; syntyy työyhteisö, jolla on yhteisiä päämääriä, ajattelu- ja toimintamalleja. Nämä säilyvät organisaatioissa silloinkin, kun yksilöt vaihtavat työpaikkaa tai eläköityvät. Tällainen työyhteisö kykenee oppimaan omasta toiminnastaan, koska jatkuva kehittäminen on sisäänrakennettu yhteisön toimintaan. (Lämsä & Hautala 2004, 194.)

3.2 Osaamisen kehittäminen järjestöissä

Järjestösektorin asema työnantajana on kasvanut, mutta tietoa järjestöistä työpaikkoina kaivataan lisää (Ristolainen 2015, 13). OK-opintokeskus toteutti 2015 Osaajat järjestötyössä -kyselyn, jossa selvitettiin järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. Kyselyyn vastasi 844 eri järjestöjen palkattua työntekijää, jotka edustivat eri kokoisia järjestöorganisaatioita.

Tyypillisin oman osaamisen kehittämisen haaste järjestötyöpaikoilla on kiire tai ajanpuute. OK-opintokeskuksen selvityksessä sen mainitsi noin kolmannes sekä määräaikaista että vakituisista työntekijöistä vastauksissaan. Sen sijaan taloudellisten resurssien puutteen mainitsivat huomattavasti useammin vakituiset kuin määräaikaiset, mikä saattaa johtua siitä, etteivät järjestöjen tietyt toimintatavat koske esimerkiksi projektityöntekijöitä. Määräaikaisilla työntekijöillä toiseksi tyypillisin haaste on koulutusta tukevien käytäntöjen puute työpaikalla. (Ristolainen 2015, 35-39.)

Naisvaltaisuus ja korkea koulutustaso näkyivät OK-opintokeskuksen selvityksen mukaan isommilla työnantajilla aktiivisena osallistumisena koulutukseen. Pienissä järjestöissä

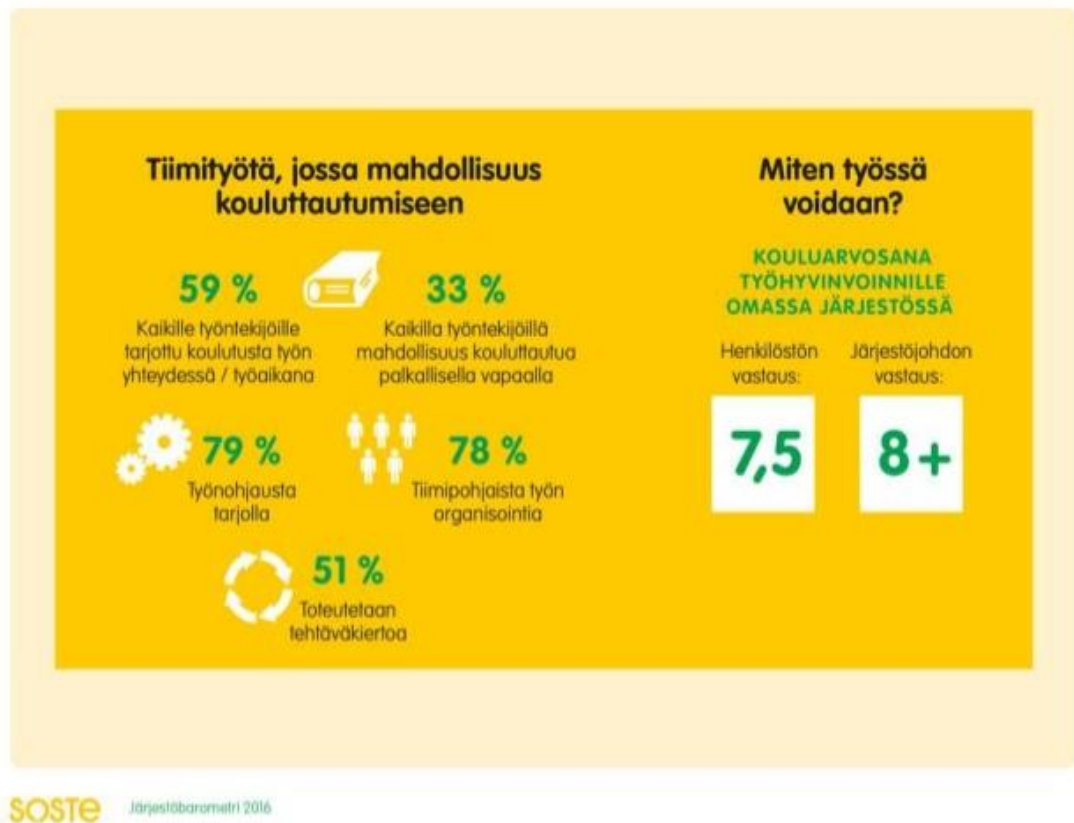
työskentelevät osallistuivat koulutuksiin muita harvemmin ja pitivät työnantajan koulutusta vähemmän tärkeänä tapana kehittää osaamistaan.

OK-opintokeskuksen selvityksen mukaan aktiivisimmin koulutuksiin osallistuivat sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sekä palvelu- ja neuvonta -alan järjestöissä työskentelevät. Vähiten henkilöstökoulutukseen osallistutaan liikunta-, harrastus- ja kulttuurijärjestöissä. Näyttää siltä, että runsaasti palveluja tuottavat järjestöt kuten sosiaali- ja terveysalan järjestöt, joilla on suhteellisen paljon palkattua ammattihenkilöstöä, kouluttavat henkilökuntaansa runsaasti.

Työelämän muutokset, kuten kilpailun kiristyminen, ovat tuoneet paineita monelle järjestötyöpaikalle. Osa työntekijöistä kokee työtahdin hyvin kiireiseksi, ja voidaan olettaa, että työn arvopohjainen ulottuvuus lisää työn vaatimuksia. Näyttää siltä, että erityisesti pienissä yksiköissä kiire ja tehtävät kasaantuvat ja siksi osaamisen kehittämiseksi on vaikea löytää aikaa. (Ristolainen & Fields, 2017, 28.).

Työntekijät eivät usein tunnista arkityössä tapahtuvaa oppimista, vaan oppimisen lähteenä pidetään nimenomaan koulutusta. Osa kokee, että työn kiireisyyden vuoksi osallistumista olisi kehitettävä vapaa-ajalla. Järjestötyöhön usein liitettävä autonomia sekä työn ja vapaa-ajan välisen eron hämärtyminen ulottuu myös omaan osaamisen kehittämiseen (Selander ym. 2012).

Järjestöbarometrin 2016 vastaajista yhdeksän kymmenestä järjestön työntekijästä kokee tärkeäksi työn motivaatiotekijäksi mahdollisuuden kehittyä. Vastaajat kertoivat, että 59 prosentille kaikista työntekijöistä oli tarjottu koulutusta työn yhteydessä tai työaikana. 33 prosentissa järjestöissä on kaikilla työntekijöillä mahdollisuus kouluttautua palkallisella vapaalla (kuva 3).



Kuva 3. Järjestötyöntekijöiden mahdollisuus kouluttautumiseen ja henkilöstön ja järjestöjohton kouluarvosanat työhyvinvoinnille omassa järjestössä. Lähde Järjestöbarometri 2016 infografiikka.

Järjestöbarometrin 2016 (Peltosalmi ym. 2016, 170) tehtäväkiertoa koskevan kysymyksen vastausten mukaan hieman yli puolessa järjestöistä (51 %) työntekijöiden keskuudessa tehtäväkierto toteutuu käytännössä (kuva 3). Tehtäväkierron toteuttaminen on ongelmallista pienissä järjestöissä, joissa työntekijöitä on vähän. Järjestöbarometrin vertailussa, jossa oli mukana kymmenen henkeä ja enemmän työllistävät organisaatiot, havaittiin, että järjestöissä oli suuri osuus sellaisia, joissa ei ollut tehtäväkiertoa käytössä ollenkaan, vaikka se olisi mahdollista. Pitää kuitenkin muistaa, että järjestöissä on enemmän myös niitä, joissa työssä edellytetyt taidot ja asiantuntemus eivät mahdollista tehtävien kierrättämistä.

Koulutukseen osallistumisen eroja henkilöstöryhmien välillä olisi hyvä tutkia enemmän. Aikuisenkoulutustutkimuksen (Niemi, Ruuskanen & Seppänen 2014, 10-13) mukaan pidempi pohjakoulutus sekä parempi sosioekonominen asema ja työpaikan hierarkkinen asema edistävät koulutukseen osallistumista. Määräaikaiselle työntekijälle koulutus oman

talon ulkopuolella mahdollistaa verkostoitumisen, mikä voi edistää työllistymistä tulevaisuudessa. Pienissä järjestöissä on hyvä etsiä tapoja tukea osaamista silloinkin, kun resurssit ovat pienet.

3.3 Ikääntyvän työntekijän näkökulma muutostilanteisiin ja osaamisen kehittämisen haasteisiin

Väestön vanheneminen ja sen vaikutukset työelämään ja talouteen koskettavat erityisesti Suomea, jossa väestö ikääntyy nopeimmin Euroopassa. Eurostatin 2012 tilaston mukaan näyttää siltä, että 16-64 ikäryhmä pienenee 20 miljoonalla ihmisellä vuosien 2005-2030 välillä kun taas 55-64 -ikäryhmä lisääntyy 14 miljoonalla ihmisellä. Trendi on erityisen dramaattinen pienissä EU maissa. EU maiden joukossa Suomessa on suurin 50-64 ikäryhmä 14,7 % koko väestöstä. Tämä näkyy esimerkiksi julkisen sektorin hoivapalveluissa siten, että samanaikaisesti henkilöstön eläkkeelle siirtymisen kanssa asiakaskunta kasvaa ja moninaistuu. Kun ala kärsii työvoima- ja resurssipulasta, syntyy melko hankalasti ratkaistavissa oleva yhtälö. Työ lisääntyy ja monimuotoistuu ja työntekijöiden määrä pienenee, mikä puolestaan johtaa kuormittumiseen työssä ja sen mukana uusiin ongelmiin henkilöstön jaksamisessa. Ellei uutta työvoimaa saada eläkkeelle siirtyvien tilalle, nykyinen huoltosuhteeseen perustuva rahoitusmalli kyseenalaistuu ja hyvinvointipalvelujen tarjoamisen ratkaisut ovat nykyistä voimakkaammin uudistusten edessä. Suomessa työvoiman saatavuuden ratkaisemiseksi on panostettu työllisyyden parantamiseen ja tuottavuuden kasvattamiseen. Ulkomainen työvoima on sen sijaan vasta viime aikoina saanut jalansijaa suomalaisessa työelämässä. (Paloniemi 2007, 61.)

Vuonna 2000 Lissabonin strategiassa asetettiin Euroopan unionin päämääräksi tavoitella maailman kilpailukykyisimmän ja dynaamisimman talousalueen paikkaa. Päämäärään pääsemisen välineeksi nimettiin elinikäinen oppiminen. Sen nähtiin takaavan unionille paremmat mahdollisuudet parantaa kilpailukykyä ja työllisyyttä kilpailijoihin verrattuna. Lissabonin strategia korvattiin vuonna 2010 Eurooppa 2020-strategialla. (Ruuskanen 2018.) Monien maiden hallitukset suosivat politiikkaa, joka edistää elinikäistä oppimista. Sen avulla pyritään pitämään ihmiset aktiivisina ja pysymään pidempään työelämässä. Elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia arvostetaan myös Suomessa korkealle. Talouden muutokset ja runsas työttömyys myös vanhimmissa työnhakijaryhmissä olivat osasyynä siihen, että Suomi aloitti jo varhain aktiivisen toiminnan ikäkysymyksissä. Viimeaikainen

ikäpolitiikka on keskittynyt hyvin pitkälle siihen, miten ikääntyvät työntekijät saadaan takaisin työelämään tai pysymään siellä mahdollisimman pitkään.

Eurostatin koordinoiman Adult Education Surveyn (AES) 2017 tietojen mukaan suomalaisista 25-64 -vuotiaista aikuisista noin 54 prosenttia, osallistui johonkin koulutukseen vuonna 2017. Määrä on vähentynyt jonkin verran edellisestä tarkastelukerrasta vuonna 2012, jolloin määrä oli 56 prosenttia. Suomalaisten aikuisten voidaan sanoa osallistuvan koulutuksiin hyvin moniin muihin EU-maihin verrattuna. Tutkimuksen mukaan nuoret 25-34-vuotiaat aikuiset osallistuivat 55-64-vuotiaita työuransa loppupuolella olevia aikuisia useammin koulutukseen kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa Euroopan maissa. Suomessa vastaavasti 25-34-vuotiaista koulutukseen osallistui noin kaksi kolmesta vuonna 2017 ja 55-64-vuotiaista osallistuneita oli yksi kolmesta. Kun tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja ja taustamuuttujia, sijoittuu Suomi keskiarvon huonommalle puolelle henkilön sukupuolen, työmarkkina-aseman ja iän osalta. Kun verrattiin korkeamman asteen ja perusasteen käyneitä, oli ryhmien välinen ero osallistumisasteessa Suomessa ja Unkarissa EU-maiden pienimpiä. (Ruuskanen 2018.)

Ikääntyneiden asemaa ja työurien pidentämistä on tutkittu Suomessa hyvinkin paljon. Monet näistä tutkimuksista käsittelevät eri-ikäisten asemaa ikäjohtamisen näkökulmasta, jolloin on keskitytty yleensä organisaation nuorimpiin ja vanhimpiin työntekijöihin. Tutkittu on muun muassa ikääntyneiden työn hallintaa (Julkunen & Pärnänen 2005), iän merkitystä, ikäsyrijintää työpaikoilla sekä työnantajien asenteita ikääntyneisiin työntekijöihin (Juuti 2001; Vaahtio 2002). Tarkastelussa on ollut myös ikääntyneiden osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto (Wiitakorpi 2006).

Työuran alussa olevien uusia ja raikkaita ideoita ja näkemyksiä kannattaa arvostaa yhtälailla kuin työuran loppupuolella olevien laajaa kokemusta ja näkemystä. Vanhempi työntekijä voi toimia nuorempien tukena ja mentorina. Vastaavasti nuori voi neuvoa vanhempia työntekijöitä esimerkiksi tietotekniikkaan ja sosiaaliseen mediaan liittyvissä asioissa. Ikääntyviin työntekijöihin kuuluu liitettävän erilaisia negatiivisia oletuksia ja stereotyyppioita kuten joustamattomuus, energiattomuus, vähäinen motivaatio ja muutosvastarinta. Kuitenkin on olemassa tutkimustuloksia, jotka osoittavat nuo stereotyyppiat vääriksi (Posthuma & Campion, 2009).

Ikääntyvistä työntekijöitä saatetaan pitää vähemmän tuottavina. Ikääntyvillä on kuitenkin monia vahvuuksia, jotka tasapainottavat heidän mahdollisia puutteistaan. He muun muassa paneutuvat työhön syvällisesti, heillä on hyvät työrutiinit ja iän myötä kehittynyt psyykinen suorituskyky. Ikääntyvät ovat myös usein tyytyväisiä työhön, työilmapiiriin ja kehittymismahdollisuuksiin. Ikääntyviä pidetään myös organisaatiositoutuneina (esim. Halme 2005, 34–35). Ikääntyvät työntekijät kokevat ylpeyttä organisaatiosta ja asioista, joiden parissa he tekevät työtä (Halme 2005).

Isopahkala-Bouretin 2015 mukaan yli 50-vuotiaiden asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden tiedetään omaavan monia vahvuuksia ja etuja, jotka johtuvat heidän pitkistä työuristaan, työkokemuksestaan ja merkittävästä tietotasosta. Strateginen ajattelu ja kyvykyys voi kompensoida esimerkiksi mahdollista hitautta. On hyvä muistaa, että ikääntyvät ovat laaja ryhmä, jonka sisällä on yksilöitä ja yksilöllisiä eroja esiintyy. Tutkimuksissa on todettu, että pitkät työurat ja uudet eläköitymispolut ovat täysin mahdollisia, jos eläkejärjestelmä, terveydenhuolto ja työelämän tasapaino uudistetaan systemaattisesti. (Posthuma & Campion, 2009).

Ajatusmalli, että mitä tahansa voi tehdä missä iässä tahansa törmää vielä usein työelämässä uusien alkujen ja ammattien vaihtojen kohdalla työnantajien ei niin joustaviin käytänteisiin. Tulevaisuuden yhä epävarmemmassa työelämässä, jossa toisaalta edellytetään pitkiä työuria, uusien alkujen tarve väistämättä kasvaa. Tätä ajatusta myös media ruokkii kun se esittelee lähes viikoittain keski-ikäisiä ammatinvaihtajia. (Julkunen & Pärnänen 2005, 224.)

Työn tuottavuus on paljon muutakin kuin bio-fysiologista ruumiillisuutta. Työn tuottavuus syntyy muun muassa siitä, että yhdistetään sopivasti teknologiaa, osaamista, johtamista, palkitsemista ja motivoitumista. Lisäksi hyvä työyhteisön ilmapiiri ja yhteisöllinen oppiminen edistävät parempaa työn tuottavuutta (Julkunen 2003, 23-24; ks. myös Gould & Polvinen 2006a, b). Ikääntymisellä on myös positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen. Pitkä työkokemus, hiljainen tieto, suurempi sitoutuminen ja parantuneet vuorovaikutustaidot on vaan usein vaikea muuttaa suoraan rahaksi, mutta ne edistävät silti osaltaan työn tuottavuutta. (STM 1999, 9; TTK 2000, 19.)

Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla puhutaan paljon hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Nonakan ja Takeuchin (1995, 59-61)

mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemuksellista tietoa, jota on vaikea sellaisenaan jakaa. He jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus sisältää ammattitaidon ja osaamisen. Kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään uskomukset, arvot, mentaaliset mallit ja skeemat, jotka ovat usein itsestään selviä ja siten vaikeasti tiedostettavissa. Näiden mallien avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympärillään olevaa maailmaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.)

Ikä liittyy varsin usein tieteelliseen tutkimukseen, mutta sitä käytetään myös taustamuuttujana muiden muuttujien kuten sukupuolen ja koulutuksen kanssa. Ikäjohtamisen ja ikääntymisen tutkimuksessa ikä itsessään on tutkimuskohteena esimerkiksi Susanna Paloniemi tutki vuonna 2004 valmistuneessa väitöskirjassaan, millaisen merkityksen ikä ja kokemus saavat ammatillisen osaamisen ja sen kehittämisen prosessissa. Hänen tutkimuksessaan pääpaino on yksilön kokemuksilla, mutta tutkittavan ilmiön luonne vaatii myös sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten seikkojen huomioimisen. (Paloniemi 2004, 35.)

WHO:n ja ILO:n raportit 1980-1990-luvulta painottavat oppimisen merkitystä ikääntyneiden työn jatkamisessa (Lehtinen 1995, 6). Työelämä muuttuu ja uudistuu, joten myös taitoja pitää päivittää, jotta voidaan vastata esimerkiksi uuden teknologian mukanaan tuomiin haasteisiin. Lisäksi tarvitaan elinikäistä oppimista. Elinikäinen oppiminen koskee kaikkea oppimista, johon ympärillämme tapahtuvat muutokset meitä haastavat (Ojala 2008, 135). On iso muutos, että vastuu jatkuvasta tietojen päivittämisestä on siirtynyt koulutusjärjestelmältä ja opettajilta oppijoille itselleen. Muutos on tapahtunut sen jälkeen, kun on alettu puhua elinikäisestä oppimisesta. (Filander 2006, 44.)

Työntekijät yrittävät pitää jatkuvan oppimisen avulla yllä työkykyään ja haluavat osoittaa kelpoisuuttaan työmarkkinoilla. Oppimisen päivittämisen avulla voidaan edistää työntekijän mahdollista tuottavuuden laskua myöhemmän työuran aikana (Reday-Mulvey 2005, 129).

Siivosen ja Isopahkala-Bouretin (2014, 10-11) mukaan on arvostettavaa, että työntekijä pitää huolta osaamisestaan ja työllistettävyydestään, on sitten minkä ikäinen tahansa. Aikuisella iällä tutkinnon suorittava saa virallisen tutkinnon lisäksi arvostusta paitsi muilta, mutta myös tärkeää tietoa ja kokemusta itselleen siitä, että on omaksunut uutta tietoa.

Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia, joiden mukaan työn tekeminen tulisi sovittaa. Yksilölliset ratkaisut töiden organisoinnissa ja työtehtävien

muuntelussa voivat olla tarpeen esimerkiksi eläkeikää lähestyvällä työntekijällä samalla tavalla kuin pienten lasten vanhemmallakin. (Lämsä & Hautala 2004, 34.)

OK-Opintokeskuksen (2015, 20-59) Osaajat järjestötyössä -selvityksen vastaajista yli puolet ilmoitti, että heillä on takanaan yli 10 vuoden työura. Näyttää siltä, että järjestösektorilla työskentelee sitoutuneita työntekijöitä, jotka kokevat työnsä mielekkääksi. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää. Työn kuormittavuus ja kiire ovat arkipäivää myös järjestösektorilla. Kiire mainittiin selvityksessä yleisemmäksi osaamisen kehittämisen esteeksi. Järjestöjen johto ja esimiehet ovat avainasemassa yksilön ja koko työpaikan hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja osaamisen kehittämisen edistämässä. On tärkeää ottaa huomioon eri ikäisten työntekijöiden erityistarpeet mm. oppimismahdollisuuksien osalta, jotta työn mielekkyys säilyy pitkien työurien aikana. Tulevaisuuden haasteisiin vastataan parhaiten, kun tuetaan ammattitaidon kehittymistä, työn hallintaa ja työstä saatavia voimavaroja. Epävarmuus omasta osaamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien puute oman työn sisältöön ja toimintatapoihin voi johtaa pahimmillaan jopa työuupumukseen tai enenaikaiseen eläköitymiseen.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessa tarkastellaan ikääntyvien sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen työntekijöiden kokemuksia työelämän muutostilanteista viimeisen noin 10 vuoden ajalta. Tarkoituksena on selvittää, miten yli 50-vuotiaat työntekijät kokevat muutokset ja mikä edistää ikääntyvän työntekijän osaamisen kehittämistä. Selvitin aineiston avulla, miten organisaatio on tukenut työntekijää muutoksissa, miten he ovat kehittäneet osaamistaan tai onko heillä suunnitelmissa kehittää osaamistaan vielä työuran aikana.

Tutkimuskysymykset ovat

- 1) kuinka yli 50-vuotiaat työntekijät sosiaali- ja terveystyöjärjestöissä kokevat työelämän muutostilanteet?
- 2) mikä edistää yli 50-vuotiaiden sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen työntekijöiden osaamisen kehittämistä?

Tutkimuksen näkökulma on 50-vuotta täyttäneiden sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijöiden näkökulma. Heitä kutsutaan tutkimuksessa termillä ikääntyvä työntekijä. Päädyin rajaamaan haastateltavien iän 50-vuotta täyttäneisiin siksi, että heillä on takanaan usein kohtuullisen pitkä työura, johon on mahtunut useita muutostilanteita ja sellaisia on todennäköisesti myös edessä. Työuraa on monilla jäljellä vielä useita vuosia ja siksi on tärkeää, että muutostilanteiden yli päästään niin, että ikääntyvät työntekijät pysyvät muutoksissa mukana. Osaamisen kehittäminen on yksi keino edistää ikääntyvien työntekijöiden työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Työssään viihtyvä ja hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle paras mahdollinen työntekijä iästä riippumatta.

Tutkimuksessa painopiste on työelämän muutoksissa, jotka ovat tapahtuneet viimeisen noin 10 vuoden aikana. Päädyin rajaukseen siksi, että sote -uudistus käynnistyi vuonna 2006, kun Matti Vanhasen (kesk.) ensimmäinen hallitus käynnisti kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseen tähdänneen Paras-hankkeen (Raivio 2006). Hankkeen tavoitteena oli kasata perusterveydenhuoltoa ja sosiaalipalveluita leveämmille hartioille. Uudistus on iso yhteiskunnallinen muutos, joka on tuonut epävarmuutta ja huolta tulevasta myös sosiaali- ja terveysjärjestökenttään ja alalla toimivien järjestöjen työntekijöihin. Uudistuksen toteutus ja sen aikataulu ei ollut kaikilta osin tiedossa haastattelujen tekohetkellä keväällä 2018.

Brax (2018, 9) kiteyttää järjestöjen roolin maakunta- ja sote -uudistuksessa ”Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus ja maakunta -uudistus muuttavat sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen rahoittamien hyvinvointia ja terveyttä edistävien kansalaisjärjestöjen toimintaympäristöä merkittävästi. Muutos koskee sote -järjestöjen toimintakenttää sen vuoksi, että kunnan ja maakunnan roolit järjestöjen kumppaneina ja rahoittajina ovat erilaiset kuin nykyiset kuntien ja kuntayhtymien roolit.”

Oma pitkä kokemukseni sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijänä on, että järjestöjen toimintaympäristön muutokset ovat lisääntyneet ja muutokset pakottavat myös järjestöt muuttumaan. Tästä seuraa muutoksia järjestöjen rakenteisiin ja toimintatapoihin. Myös järjestöjen fuusioita on tapahtunut ja niitä tulee todennäköisesti tapahtumaan myös jatkossa.

Tutkimuksessa tutkittavia teemoja tarkastellaan järjestöjen palkkatyötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta. Järjestöissä toimii paljon vapaaehtoisia työntekijöitä, mutta raja-

sin heidät pois tutkimuksesta, koska heidän tehtävänsä ovat erilaisia ja heillä ei ole pysyvää työsuhdetta. Mielestäni yksilön näkökulma muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen on kiinnostava ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijöiden näkökulmaa muutoksiin on tutkittu vähän. Oma ennakkokäsitykseni oli, että työntekijöillä olisi muutoksista ja osaamisen kehittämisestä paljon kokemusta ja mielipiteitä, joista he olisivat valmiita kertomaan. Tutkimuksessa on mukana myös kaksi henkilöä, jotka toimivat organisaatioissaan johtotehtävissä. Päädyin ottamaan heidät mukaan, koska molemmat halusivat kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään tutkimukseni aiheeseen ja heillä oli samanlaisia huolenaiheita kuin muilla haastateltavilla. Kolmella työntekijällä oli kokemusta tiimin vetämisestä, mutta he eivät toimineet haastatteluhetkellä tiiminvetäjinä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineistonkeruu

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluaineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus on tiedon hankintaa, jossa tutkimusaineisto saadaan todellisista tilanteista. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien ”ääni” pääsee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai tulkitaan ilmiötä ilman että pyritään tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 2005, 61).

Haastattelin tutkimusta varten sosiaali- ja terveysjärjestöjen yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Työskentelen sosiaali- ja terveysjärjestöjen kattojärjestössä ja siksi päädyin käyttämään haastateltavien etsimiseen järjestömme sähköistä viikkokirjettä, johon laadin kutsun. Kirje ilmestyy joka tiistai ja sillä on laaja levikki jäsenorganisaatioidemme ja muiden sidosryhmiemme keskuudessa. Kutsu julkaistiin 17.4.2018. Lisäksi käytin kutsun levittämiseen sähköisistä kanavista Twitter ja LinkedIn -tilejäni.

Sain sähköisten kanavien kautta kuusi haastateltavaa pian kutsun julkaisun jälkeen. He ottivat minuun yhteyttä sähköpostilla ja sovin heidän kanssaan sopivan haastatteluajan. Toivoin etukäteen, että saisin haastateltavia noin 8-10, joten kysyin vielä parilta tunteiltani haastatteluehdot täyttävältä järjestötyöntekijältä mahdollisuutta osallistua tutkimukseen ja he molemmat suostuivat. Ajattelin, että kahdeksan haastattelun aineisto olisi

riittävän kokoinen ja pystyisin tuon aineiston käsittelemään. Eskola ja Suoranta (2005, 215) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa laskea ennakolta riittävän aineiston kokoa. Yleisohje on, että aineistoa ei kannata ahnehtia liikaa.

Laadin haastattelua varten teemahaastattelurungon aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Kaikki saivat rungon katsottavakseen haastattelutilanteessa ja keskustelua käytiin teemarungon mukaisessa järjestyksessä. Skype-haastattelua varten lähetin sähköpostilla haastattelurungon haastateltavalle samana päivänä kuin haastattelu tehtiin. Osittain kysymykset menivät joissain haastatteluissa päällekkäin ja joistakin asioista puhuttiin useampaankin otteeseen.

Ensimmäinen haastatteluteema piti sisällään kuusi kysymystä, joilla haettiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toisen haastatteluteema piti sisällään viisi kysymystä, joilla haettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset ja haastatteluteemat koottuna yhteen taulukkoon

Tutkimuskysymykset	Haastatteluteemat ja niihin liittyvät kysymykset
1) kuinka yli 50-vuotiaat työntekijät sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen työntekijät kokevat työelämän muutostilanteet	<p>Työelämän muutokset ja niistä selviäminen</p> <p>1) millaisia työelämän muutostilanteita olet kohdannut viimeisen noin 10 vuoden aikana?</p> <ul style="list-style-type: none"> - sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen toimintaympäristössä esimerkkeinä sote -uudistus, rahoitus, viestintä, lainsäädäntö - järjestöjen sisäiset muutokset esimerkkeinä organisatorakenne, tehtävänkuvat - muita <p>2) miten olet suhtautunut muutoksiin</p> <p>3) millaisia tunteita muutokset ovat aiheuttaneet?</p> <p>4) mikä on ollut haasteellisinta muutoksissa?</p> <p>5) mitä tukea olet saanut muutostilanteissa?</p> <p>6) miten ikä on vaikuttanut muutoksiin suhtautumiseen?</p>
2) Mikä edistää yli 50-vuotiaiden sosiaali-	<p>Osaamisen kehittäminen työelämän muutostilanteissa</p> <p>1) millaisia osaamishaasteita muutokset ovat aiheuttaneet?</p>

ja terveysjärjestö- jen työntekijöiden osaamisen kehittä- mistä?	2) miten olet kehittänyt osaamistasi viimeisen noin 10 vuoden aikana? 3) miten työnantajasi on kannustanut sinua osaamisen kehittämiseen työpaikan muutostilanteissa? 4) koetko, että työnantaja arvostaa osaamistasi? 5) miten ikä on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen?
---	--

Taulukko 2. Tutkimuskysymyksiä vastaavat haastatteluteemat

Teemahaastatteluissa voi käyttää puolistrukturoitua haastattelua. Silloin haastateltaville esitetään samat kysymykset haastattelurungon pohjalta, mutta he eivät saa valmiita vastausvaihtoehtoja. He saavat vastata kysymyksiin omin sanoin omien kokemustensa pohjalta. Kyseessä on tavallaan keskustelu, joka tapahtuu tutkijalähtöisesti, ja usein tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Tämän tutkimuksen haastattelut käytiin hyvin keskustellen ja vuorovaikutteisesti. Äänessä olivat suurimman osan ajasta haastateltavat.

Sovin haastattelut niin, että ensimmäisen haastattelun tein toukokuun alussa ja viimeisen kesäkuun ensimmäinen päivä eli kaikki haastattelut tehtiin yhden kuukauden aikana. Pyydin haastateltavia varaamaan aikaa haastatteluun noin tunnin, mikä riitti kaikkien haastattelujen tekemiseen. Haastattelujen alussa puhuimme yleisesti kuulumisista ja yritin luoda luottamuksellisen ja riittävän rennon tunnelman, jotta haastateltavien kanssa olisi helppo käynnistää keskustelu tutkimuksen aiheista. Eskola ja Vastamäki (2001, 27) suosittelevat, että haastateltaville kannattaa tarjota mahdollisuus valita itselleen mieluisin haastattelupaikka. Haastattelupaikalla on suuri merkitys haastattelun lopputuloksen kannalta. Tilan on hyvä olla rauhallinen ja neutraali, jotta keskittyminen itse haastatteluun onnistuu ilman häiriötekijöitä. Haastateltavani saivat itse valita haastattelupaikan. Haastatteluista kolme tehtiin haastateltavien työpaikalla rauhallisissa kokoushuoneissa, neljä tehtiin oman työpaikkani kokoustiloissa ja yksi haastattelu toteutettiin skypen -välityksellä toiseen Etelä-Suomessa olevaan kaupunkiin. Kerroin haastattelujen aluksi, että nauhoitan haastattelut nauhurilla, jos se sopii haastateltavalle. Järjestely sopi kaikille. Asiasta oli maininta myös haastattelukutsussa. Haastattelutilanteissa tein myös muistiinpanoja.

Haastateltavien taustatiedoista voidaan sanoa, että haastateltavista nuorin oli haastattelun tekohetkellä 50-vuotias ja vanhin oli 62-vuotias. Muut haastateltavat olivat iältään 51-, 52- (2 haastateltavaa), 56-, 57-, 61-vuotiaita. Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Haastateltavista neljällä oli maisterin tutkinto, joista kahdella lisäksi opistotasoinen koulutus ja yhdellä jatko-opintoja yliopistossa. Yhdellä haastateltavalla oli tohtorin tutkinto. Kahdella haastateltavalla oli opistotasoinen tutkinto. Yhdellä haastateltavalla oli kaksi opistotasoista tutkintoa ja tutkinto ammattikorkeakoulusta.

Haastateltavien tehtävänimikkeitä olivat projektipäällikkö, koordinaattori, koulutussuunnittelija, johtaja, asiantuntija, tutkija ja toiminnanjohtaja. Kuudella oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja kahdella oli määräaikainen työsuhde. Yksi haastateltavista oli tällä hetkellä esimiesasemassa. Yksi toimii organisaationsa johtoryhmässä ja kaksi haastateltavaa oli joskus toiminut esimiesasemassa, mutta heillä ei haastattelujen tekohetkellä ollut esimiesasemaa.

Haastateltavien työpaikkojen toimialoja olivat sairaus- ja vammaisjärjestö, potilas- ja kansanterveysjärjestö, mielenterveys- ja päihdejärjestö, ikääntyneiden järjestö, ja yleisen terveyden ja hyvinvoinnin järjestö. Haastateltavien taustaorganisaatioiden koko vaihteli alle 10 hengen organisaatiosta yli 2000 hengen organisaatioon.

Haastateltavien työsuhteiden pituudet olivat 2½, 9, 15, 17, 18 (2 haastateltavaa), 29 ja 36 vuotta.

Kahdella haastateltavalla oli työkokemusta muista järjestöistä (sosiaali- ja terveysjärjestöstä ja ammattijärjestöstä) ja kaikilla oli työkokemusta myös muilta sektoreilta (kunta, valtio, yksityinen) toimimisesta parista kuukaudesta useampaan vuoteen.

Haastateltavista yksi oli ollut työuran aikana opinto- ja toimivapaalla. Yksi haastatelluista oli yrittänyt suorittaa johtamisen tutkintoa työnohessa, mutta joutunut jättämään sen kesken. Kaksi haastateltavaa oli suorittanut työnohella ammattitutkinnon. Kaksi haastelluista harkitsi haastatteluhetkellä vakavasti hakeutuvana vielä tulevaisuudessa pidempiaikaiseen koulutukseen. Kaksi haastateltavaa kertoi, etteivät enää harkitse hakeutumista mihinkään pidempään koulutukseen.

5.2 Aineiston analyysi

Haastattelujen jälkeen tutkimus etenee aineiston käsittelyyn. Haastatteluaineisto puretaan, koodataan ja edetään sen jälkeen analyysiin. Haastatteluaineistosta analyysiin on useampia vaihtoehtoja. Aineisto on mahdollista purkaa ja edetä siitä suoraan analyysiin. Aineiston purkamisen jälkeen sen voi myös koodata ennen analyysiä. Kolmannessa tavassa purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistyvät, minkä jälkeen siirrytään analyysiin (Eskola & Suoranta 2005, 150). Oma ratkaisuni oli ensin purkaa aineisto, koodata se ja edetä sen jälkeen analyysiin.

Analyysin keinona voi käyttää teemoittelua, jolloin aineisto paloitellaan ja sijoitellaan erilaisten aiheiden mukaan. Näin mahdollistuu aineiston eri teemojen vertailu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastattelurunko ja kysymykset ovat teemoja, joilla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelurunko on aineiston koodaukseen hyvä apuväline. Teemahaastattelurungon laatimisessa on jo yhdistetty muista tutkimuksista saatuja teoreettisia näkemyksiä ja mahdollisesti omaa kokemusta. Aineistosta etsitään teemahaastattelurungon avulla esille niitä kohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista. Jo tässä kohtaa tehdään tulkinnallista työtä. (Eskola & Suoranta 2005, 152.)

Haastattelujen jälkeen purin nauhoitetut aineistot viimeisen haastattelun jälkeen. Nauhoitus onnistui mielestäni hyvin ilman teknisiä ongelmia. Myös nauhoituksen laatu oli hyvälaatuista myös skypein välityksellä toteutetun haastattelun osalta. Nauhoitettua aineistoa oli yhteensä 323 minuuttia 77 sekuntia eli 5 tuntia 40 sekuntia. Lyhin haastattelu kesti 28 minuuttia 40 sekuntia ja pisin haastattelu kesti 55 minuuttia 33 sekuntia. Litteroin aineiston niin, että kirjoitin auki kaikki sanotut tekstit. Litterointivaiheessa erottelin K=kysyjä ja V=vastaja. Kirjoitettua aineistoa tuli yhteensä 95,5 sivua ”New Times Roman” fontilla, 12 fonttikoolta ja rivivälillä 1,5. Tämän jälkeen luin aineiston useita kertoja, jotta sain hyvän tuntuman aineistoon. Aineiston purun jälkeen kävin aineiston läpi siten, että merkitsin eri väreillä kunkin kysymyksen vastauksista mielestäni oleellimmat asiat. Aineiston lukemisen ja koodauksen jälkeen laadin kunkin kysymyksen osalta taulukot, johon kokosin vastaajien siihen kysymykseen antamista vastauksista oleelliset sisällöt. Näin pystyin vertaamaan eri vastaajien samaan kysymykseen antamia vastauksia ja löytämään mahdollisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Taulukoiden laatimisen jälkeen yhdistin vielä yksittäisen vastaajan kaikki vastaukset yhteen taulukkoon.

Tässä tutkimuksessa analyysina käytettiin haastateltavien puheenvuorojen sisältöä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä lähtien teoriasta tai aineistosta tai teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-99). Laadullisen aineiston analyysiä voi tehdä monella tapaa kuitenkin niin, että tutkimusaineistosta muodostuu teoreettinen kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 2005, 151-152.)

Aineisto on analysoitu niin, että edetään tutkimuskysymysten 1-2 järjestyksessä. Tutkimuskysymyksiin liittyvät haastattelurungon teemat käydään läpi tutkimuskysymysten järjestyksessä. Kaikille kahdeksalle haastateltavalle esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä. Aineiston analyysissä on käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on tehty aineistolähtöisesti. Pyrkimykseni oli ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Tutkijan kokemuksilla tai tiedoilla ei saisi olla vaikutusta analyysivaiheeseen eikä tutkimuksen tuloksiin. Käytännössä tutkijan ajatuksilla on siinä mielessä vaikutusta, että hän on esimerkiksi valinnut tutkimusasetelman ja menetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91-99.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja luodaan teoreettiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, jolla vastaajien näkemyksiä kuvattiin parhaiten. Pelkistin aineistosta löydetyt ajatuskokonaisuudet. Yhdistin samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut alakategorioiksi ja nimesin sisällöt. Jätin luokittelun alakategorioiden tasolle, koska luokittelun jatkaminen ei olisi tuonut oleellista uutta tuloksiin (Liite 3). Sisällönanalyysin seurauksena syntyi yhteensä 17 alakategoriaa, jotka näkyvät liitteessä 4.

Sisällönanalyysi eteni seuraavasti

=> aineiston kuunteleminen ja litterointi

=> aineiston lukeminen ja haltuunotto

=> ydinasioiden merkitseminen eri värein

=> vastauksien kokoaminen taulukkoon tutkimuskysymysten mukaisesti

=> ajatuskokonaisuuksien pelkistäminen

=> samaa tarkoittavien ilmaisujen yhdistäminen alakategorioiksi

6 TULOKSET

Seuraavassa esittelen analyysin tulokset neljän keskeisen teeman mukaisesti. Ensiksi tarkastelen sote-järjestöissä koettuja muutoksia, toiseksi muutosten vaikutuksia osaamisen kehittämiseen, kolmanneksi tarkastelen muutoksissa ja osaamisen kehittämisessä tukevia tekijöitä ja viimeiseksi tarkastelen erityisesti iän merkitystä työelämän muutoksiin suhtautumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Haastatteluista poimittujen sitaattien yhteydessä käytän haastateltavista koodeja H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ja H8.

6.1 Muutokset toimintaympäristössä ja työyhteisössä

Kaikki haastateltavat kokivat, että järjestösektorilla tapahtuu perustavanlaatuisia muutoksia tällä hetkellä. Muutoksia tapahtuu sekä toimintaympäristössä että organisaatioiden sisällä. Toimintaympäristön muutoksista suurimpina nähdään muun muassa sote -uudistus. Uudistus on näkynyt joidenkin vastaajien työssä, mutta ei kaikkien. Uudistuksen tavoitteena on alentaa sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia, vähentää terveyseroja ja parantaa palvelujen saatavuutta. Järjestöjen yhtymäkohdat uudistukseen ovat monimuotoinen terveyttä edistävä toiminta kunnissa ja maksulliset sosiaali- ja terveystalvet (Peltosalmi ym. 2016, 188). Uudistuksessa muun muassa paikallisten järjestöjen yhteistyökumppanit saattavat muuttua, jos kunnan rakenteet ja yhteistyökäytännöt muuttuvat. Myös paikallisten järjestöjen rahoitukseen voi tulla muutoksia riippuen uudistuksen toteuttamistavasta. Toiminta-avustukset ja edulliset toimitilat saattavat vähentyä. Järjestöt näkevät sote-uudistuksen uhkana muun muassa päätöksenteon etäännyttämisen paikallistalvasta. (Peltosalmi ym. 2016, 106-107.)

Uudistuksen voidaan sanoa alkaneen kunta- ja palvelurakennemuudistuksesta (Paraslanke), jota koskeva laki astui voimaan 2007. Uudistusta on yritetty viedä eteenpäin neljän eri pääministerin johdolla vuosina 2006-2019. Viimeisin yritys oli pääministeri Juha Sipilän johdolla, mutta yritys kaatui 8.3.2019. Todennäköisesti pääministeri Antti Rinteen hallitus jatkaa uudistuksen valmistelua, koska uudistuksen tarpeellisuudesta vallitsee poliittinen yhteisymmärrys ja valmistelevala työtä on tehty jo pitkälle. Toteutuessaan uudistus olisi Suomen historian suurin uudistus. Uudistus edellyttää lukuisia lakimuutoksia ja yksityiskohtien hiomista, paljon virkamiestyötä ja suunnittelua. Uudistuksen vaikutukset ulottuvat laajalle niin kuntiin, järjestöihin kuin palveluiden käyttäjiin. Toisaalta ei siis

ole ihme, että uudistus on venynyt, mutta jatkuva epävarmuus ja tilanteiden muuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta ja muiden uudistuksien lykkäytymistä.

”Sote -uudistuksen myötä tulee erittäin paljon uusia lainsäädäntöjä. Kaikki sosiaali- ja terveystieteiden lainsäädännöt katsotaan uusiksi. Puhutaan todella hirveestä määrästä lainsäädäntöjä, joihin pitäisi ottaa kantaa ja olla aktiivinen.” (H3)

”Sote -uudistus meillä ehkä eniten näkyy työn sisällöissä.” (H1)

Vastaajat kokivat hallinnon vievän paljon aikaa etenkin pienissä järjestöissä. Rahoituksen hakeminen vuosittain työllistää paljon ja vaikuttaa siihen, että pitkäjänteinen suunnittelu koetaan osin mahdottomaksi. Haastateltavat kokivat, että kaikki pitäisi pystyä näyttämään lukuina vaikka esimerkiksi vaikuttamistyötä voi joskus olla vaikea kääntää numeroiksi tai selkeiksi suoritteiksi esimerkiksi tietyn vuoden aikana vaan vaikutukset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. Raportointiin käytetty aika on aina pois jostakin muusta tekemisestä. Samanlaisia tuloksia saatiin Järjestöbarometrin 2018 tuloksissa. Järjestöjen mukaan esimerkiksi STEA:n lomakkeiden ja arviointien yksityiskohtaisuus ja raskaus lisäävät niiden hallinnollista työtä. Tietoa kerätään järjestöjen mielestä asioista, joista sitä on vaikea koota ja osoittaa - esimerkiksi järjestöjen toiminnan vaikutuksista pitkällä aikavälillä. (Peltosalmi ym. 2018, 141.)

”Kun ajatellaan tätä meidän pientä järjestöä, jos mä teen pelkästään hallintoa, koska rahoittaja sitä edellyttää, niin se alkaa olla kohtuutonta jo eli varsinainen toiminta jo kärsii raportoinnin määrästä.” (H3)

”Niin paljon on sellaista, mitä ei pysty näyttämään esimerkiksi lukuina ja määrinä ja miten rahoittaja kummallisesti näkee tämän päivän lukujen ja numeroiden, käyntien ja kontaktien kautta ja vaikuttamistyötä ei voi kuvata niin. Tavallaan rahoittajan ja toiminnan välillä on mun mielestä selkeä epätietoisuuden välimaasto.” (H7)

Toiminnan arviointi koetaan sekin tärkeäksi, mutta aikaavieväksi. Arvioinnin merkitystä on korostettu pitkään rahoittajan taholta ja siihen on myös ollut koulutusta. Arviointi on kiinteä osa järjestöjen kehittämistyötä ja siihen on haluttu myös järjestöissä satsata. Haastateltavat eivät kyseenalaistaneet arvioinnin tarvetta ja hyötyjä, mutta peräänkuuluttivat kohtuutta ja joustavuutta.

”Musta on äärimmäisen tärkeätä, että arviointiin panostetaan ja seurataan julkisen rahan käyttöä, mutta jos mä mietin mun työtäni niin kyllähän se haukkaa ihan valtavan ison osan siitä tekemisestä.” (H8)

Viestinnän vahva tuleminen osaksi kaikkien työntekijöiden työnkuvaan nousi esiin monien haastateltavien puheessa ja useassa eri kohtaa haastatteluja. Tietotekniikan lisääntyminen ja tekniikan hallinnan välttämättömyys teki, mitä tahansa työtä järjestöissä, nousivat myös esiin haastatteluissa. Sosiaalinen median tulo on vaikuttanut osaltaan siihen, että järjestöissä asiantuntijoiden toivotaan viestivän ja osallistuvan julkiseen keskusteluun yhä enemmän. Työn sirpaleisuus tuntuu lisääntyneen. Oma kokemukseni pitkän järjestöurani ajalta on, että aiemmin järjestöistä ulospäin viestimisen hoitivat toiminnanjohtaja ja ne työntekijät, joiden tehtäviin kuului tiedottaminen. Nyt tilanne on muuttunut niin, että lähes kaikkien asiantuntijoiden työnkuvaan kuuluu omasta työstä viestiminen myös järjestöstä ulospäin esimerkiksi haastattelujen antaminen medialle. Tämä ei ole täysin ongelmatonta, sillä osalla haastateltavista oli kokenut some-maailman osin vieraaksi, koska heillä oli tunne, että he eivät haluaisi tuottaa mitään ”höttöä” tai raflaavia otsikoita. Osa oli kuitenkin huomannut, että sosiaalisessa mediassa on myös hyviä puolia. Asioita voi nostaa ikään kuin kevyemmin esiin ja sitä kautta tavoitetaan ihmisiä eri tavalla kuin ennen, mikä ei välttämättä ole huono asia.

”Nythän kuvio on mennyt niin, että kaikki viestivät.” (H6)

”Ennen puhuttiin paljon enemmän puhelimesta. Nykyään tuntuu, et kaikki on jotakin viestittelyä, joka tietyllä tavalla tekee hajanaisuutta enemmän.” (H6)

Kysyttäessä järjestöjen sisäisistä muutoksista niin useat haastateltavat nostivat esiin, että johdon vaihtuvuus lisää muutoksia järjestöjen sisällä. Muutosten koetaan olevan myös pysyviä. Muutoksista on tullut uusi normaali eli niitä tapahtuu jatkuvasti jollakin tasolla. Muutamat haastateltavat kertoivat, että johdossa oli tapahtunut suuria muutoksia kerralla, joka oli näkynyt heti organisaatiomuutosten käynnistymisenä. Niiden yhteydessä oli mm. jaettu tehtäviä uudelleen, työnkuvia lakkautettu tai laajennettu ja joidenkin työntekijöiden työsuhteet olivat päättyneet.

”Talon ylin johto vaihtui melkein kerralla ja sitten aloitettiin erilaiset organisaatiomuutokset ja se muutos on ollut melkein pysyvää.” (H5)

Haastateltavat kokivat työelämän muutokset hyvin eri tavalla. Muutosten tahti ja vauhti toistuivat lähes kaikkien haastateltavien puheessa eri kohdissa haastattelujen edetessä. Muutosten määrä ja jatkuvuus edellyttää haastateltavien mielestä sitä, että heidän on pyrittävä päivittämään tietojaan ja pysyttävä muutenkin ajan hermolla. Osittain tämä johtuu siitä, että sosiaalinen media on tullut viime vuosien aikana osaksi myös asiantuntijatyötä ja se saa ajattelemaan, että sosiaalisen median päivityksiä tulee vähintäänkin seurata ja kommentoida tarpeen mukaan myös työajan ulkopuolella. Monet mainitsivatkin, että työaikäkäsitys on hämärtynyt ja entinen kahdeksasta neljään työaika on muuttunut ja ollaan entistä joustavammissa työajoissa. Rajanveto työn ja vapaa-ajan välille voi olla vaikeaa, kun työt kulkevat älypuhelimien mukana kotiin.

”Pitää olla hirveän aktiivinen oikeastaan 24/7 tässä työssä et pysyy kärkyillä.” (H2)

6.2 Muutosten vaikutus osaamisen kehittämiseen

Muutosten vaikutus osaamisen kehittämiseen näkyy haastateltavien elämässä eri tavoin. Osa vastaajista koki muutokset lähtökohtaisesti positiivisina.

”Olen aina tykännyt muutoksista. Se on aina mahdollisuus.” (H5)

Jotkut kokivat, että työelämän muutokset olivat avanneet heille mahdollisuuksia myös itsensä kehittämiseen melkein puolivahingossa. Sitä kautta muutokset voivat lisätä myös työhyvinvointia. Esimerkiksi työnkierron avulla osaaminen todennäköisesti lisääntyy, motivaatio kasvaa ja myös stressi voi vähentyä.

”Olin jotenkin leipääntynyt ja vähän stressaantunut niistä vanhoista tehtävistä niin silloin puhuttiin työnkierrosta ja mua helpotti se kauheesti siinä vaiheessa.” (H8)

Osa haastateltavista koki, että oman osaamisen kehittäminen on lähes pakollista, koska työsuhteet voivat olla määräaikaista ja muutenkin oma paikka pitää pystyä lunastamaan jatkuvasti. Osaamisen kehittämisen koetaan edesauttavan työllistymistä ja sen avulla on mahdollista varautua tulevaan.

”Luulen et mun jonkinlaiseen koulutukseen pitää tästä heittäytyä, koska just se et en ole vakituksessa työsuhteessa niin mun pitää tavallaan koko ajan lunastaa se paikka. Nämä ajatukset, et alkais vielä jotenkin systemaattisemmin opiskella, on tullut nimenomaan näistä muutoksista.” (H2)

Muutosten tahti ja erilaiset työstä johtuvat paineet vaikuttavat siihen, että osaamisen kehittämiseen ei ole yksinkertaisesti kaikille mahdollista. Työ vie niin paljon energiaa ja aikaa, että itsensä kehittämiseen ei ole voimia, vaikka osaamisen päivittämisen tarve tiedostetaan.

”Työelämän paineet on niin kovat et mitä vähemmän on koulutusta sitä enemmän pitää tehdä ja se sulkee niitä opiskelumahdollisuuksia.”(H7)

Pahimmillaan liian isot ja jatkuvat muutokset koettiin lannistavina. Ne saivat jopa miettimään muunlaisiin työtehtäviin siirtymistä. Tällaisessa tilanteessa myöskään osaamisen kehittämiseen ei riitä voimia.

”Olen ruvennut pohtimaan, pitäisikö vaihtaa johonkin suorittavan tason tehtävään kohta, koska epäilee omaa osaamistaan niin paljon.” (H3)

Haastatteluissa nousi esiin myös asenteen merkitys. Samaa asiaa sivuttiin Helsingin Sanomien (Helsingin Sanomat 28.7.2018) Iän voi kääntää valtiksi työelämässä -artikkelissa. Artikkelissa kerrotaan 60-vuotiaasta miehestä, joka onnistui työllistymään irtisanomisen jälkeen. Artikkelissa puhutaan asenneiästä, johon ihminen pystyy itse vaikuttamaan. Siihen liittyvät esimerkiksi it-taidot, vuorovaikutus- ja sosiaalisen median taidot, koulutus, tuoreet verkostot sekä into uusien asioiden oppimiseen. Sen sijaan kronologinen ikä on numero, johon ei voi vaikuttaa. Myös tässä tutkimuksessa joidenkin haastateltavien mukaan asenteella on iso merkitys, miten työelämän muutoksissa pärjää tänä päivänä. Onko esimerkiksi valmis kehittämään itseään.

”Kenellä osaaminen ei riitä eikä asenne pysyä tässä kehityksessä mukana niin ne lyödään ulos erityisesti työelämästä.” (H1)

”Oma suhtautuminen on se ratkaiseva, miten sen itse kokee ja mikä on se näkökulma siihen asiaan.”(H5)

6.3. Saadun tuen kokeminen muutostilanteissa ja osaamisen kehittämisessä

Haastateltavat kokivat saaneensa tukea muutostilanteissa vaihtelevasti. Usein tuki oli erilaista keskustelu- ja reflektointitukea. Tukea tuli eri tahoilta esimerkiksi tuki työnantajalta kuten mahdollisuus työnohjaukseen tai keskusteluihin esimiehen kanssa. Osa

koki saaneensa johdon tai esimiehen tukea hyvin. Osa haastateltavista tiedosti myös hyvin sen, että tuen tarve pitää myös osata ilmaista.

”Silloin, kun olen tukea toivonut tai osannut ikään kuin ilmaista sen tarpeen niin kyllähän sitä saa tai vähintäänkin voidaan puhua asioista.”
(H2)

”Meille on tullut oma johtaja siihen omaan tiimiin, jolta saa enemmän esimiesaikaa.” (H1)

Monet haastateltavista mainitsivat tiimin, työyhteisön ja yleensä vertaistuen merkittävänä apuna muutostilanteissa.

Hyvä työyhteisö ja -henki tukee ehdottomasti näitä muutostilanteita.”
(H6)

”Toki mulla on mahdollisuus meidän toiminnanjohtajan kanssa asioista keskustella, mut ehkä se et on joku kenen kanssa mä yhdessä teen niitä asioita niin se auttaa mua eniten.” (H6)

Myös kollegat muissa järjestöissä tai muut työpaikan ulkopuoliset verkostot koettiin tärkeiksi erityisesti muutostilanteissa.

”Ehkä kaikkein tärkeimmät tukijat tässä ne kollegat järjestöistä, jotka tekevät semmoista samanlaista työtä, joiden kanssa voi reflektoida ja jotka on vuosien saatossa tulleet niin tutuiksi ja tietyllä tavalla luotettaviksi ja jotka elää sitä samaa tilannetta.” (H7)

Myös täydellistä tuen puutteen kokemusta esiintyi. Jopa niin, että se aiheutti yksinäisyyden kokemuksen. Järjestöbarometrin (2016, 155) tuloksista näkyy sama ilmiö järjestöjohtajien keskuudessa. Barometrin tulosten mukaan pienissä ja erityisesti keskisuurissa järjestöissä, joissa toiminta on taloudellisestikin varsin merkittävää, koettiin tuen puutteessa ongelmia kaikkein eniten. Tuen ongelmat voivat johtua siitä, että järjestöjen toiminnanjohtaja kokee haastavana roolinsa järjestöjen palkkatyöntekijöiden ja luottamuselinten välissä (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013; Somerkivi 2011).

”Ei sellasta tukea tule, en tiedä, kuka tukis [...] hyvin yksinäistähän tää työ on.” (H3)

Kysyttäessä muutoksiin liittyvistä osaamishaasteista monet kertoivat tässä kohdin osittain samoja asioita kuin ensimmäisen teeman Työelämän muutokset ja niistä selviäminen neljänteen kysymykseen, mikä on ollut haasteellista muutoksissa. Puheissa toistui jatkuvan kehittämisen tarve, tietojen päivittämisen tarve, tietotekniikkaan ja sosiaaliseen mediaan liittyvien taitojen osaamishaasteet toimi sitten lähes missä tahansa tehtävässä järjestöissä.

”Sitä osaamista pitää koko ajan kehittää tavalla tai toisella ja sitten tarttua niihin tarjouksiin, missä sitä osaamista voi saada. Se, että pääsis opiskelemaan on toinen asia, mutta toisaalta sitä osaamista pystyy keräämään muullakin tavalla.” (H2)

”Mitä tahansa sä teet, sun pitää tietotekniikkaa hallita.” (H3)

Haastateltavat kertoivat monista eri tavoista, miten he olivat kehittäneet osaamistaan noin 10 viime vuoden aikana. Osaamisen kehittämisen tavoista mainittiin lukeminen muun muassa alan tieteellisten julkaisujen lukeminen. Itsenäinen osaamisen kehittäminen kaiken kaikkiaan oli yleistä. Myös oppiminen asioita kokeilemalla mainittiin. Haastateltavat käsittivät osaamisen kehittämisen hyvin laajasti ja lähes kaikki olivat sitä tehneetkin kukin omalla tavallaan.

”Luen paljon.” (H3)

”Seuraamalla alan tieteellistä tutkimusta.” (H1)

Joku oli osallistunut pidempään työnohessa tapahtuvaan koulutukseen ja muutama haastatelluista oli opiskellut toisen tutkinnon vielä myöhemmällä iällä.

”Kävin semmoisen vuoden koulutuksen työnohessa.” (H4)

Monet kertoivat, että työkavereilta, kollegoilta, kohderyhmiltä ja verkostoilta oppii tosi paljon. Tiedon jakaminen ja vertaisoppiminen työyhteisössä koettiin hyödylliseksi tavaksi oppia. Useat haastateltavat kiittelivät osaavia ja kokeneita työkavereita, joilta on saanut oppia paljon.

”Olen saanut oppia kollegoiden ja kohderyhmien kautta tosi paljon.” (H6)

Ammatilliset kurssit mainittiin myös osaamisen kehittämisen tapana. Myös verkossa tapahtuvista kursseista oli jollakin kokemusta.

”Mä oon aika paljon ollut erilaisilla ammatillisilla kursseilla. Ne on silleen helppoja ja ne ei vie työajasta paljon ja niitä saattaa olla ihan ilmaisiakin. Verkkokin mahdollistaa, että sitä kautta pystyy osallistumaan näihin kursseihin.” (H5)

Haastateltavien kokemukset työnantajan kannustamisesta osaamisen kehittämiseen vaihtelivat suuresti. Suurin osa oli sitä mieltä, että työnantaja kannustaa ja että perussuhtautuminen osaamisen kehittämiseen on myönteinen. Päinvastaisiakin kokemuksia löytyi. Vaikka työnantaja koettiin yleisesti koulutusmyönteiseksi niin monet totesivat, että viime kädessä kouluttautuminen on omasta aktiivisuudesta kiinni. Jos osaamisen kehittäminen jää työntekijöiden omalle vastuulle, vaarana on, että työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa. Kaikilla ei ole voimavaroja ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan samalla tavalla. Kaikki eivät myöskään kehtaa tai osaa ottaa asiaa puheeksi varsinkin, jos organisaatiosta puuttuvat osaamisen kehittämistä koskevat keskustelun foorumit. Kukaan haastateltavista ei myöskään maininnut, että hänelle olisi tehty kirjallinen koulutussuunnitelma.

Hyvin myönteinen perussuhtautuminen ja valtaosan on saanut tehdä työajalla.” (H5)

”Periaatteessa on kannustanut, mutta se jää kuitenkin jokaisen yksilön varaan tehdä mitään.” (H2)

Erot koulutukseen kannustamisessa tuntuivat olevan suuria, sillä osa koki, että kannustusta ei ole. Muutama haastateltava koki, että työnantaja ei kannusta osaamisen kehittämiseen mitenkään yksittäisiä koulutuspäiviä lukuun ottamatta.

”Kouluttautumiseen ei kannusteta mitenkään, ellei semmoisena pidetä vuosittaisia koulutuspäiviä.” (H7)

Johtamiskäytännöillä voidaan edistää eri-ikäisten työhyvinvointia. Mankan & Nuutisen (2013, 38) tutkimuksen mukaan yli 50-vuotiailla työntekijöillä korostuu arvostava esi- miestyö. Tämä tarkoittaa sitä, että työ tulee huomatuksi ja työntekijöille osoitetaan arvostusta. Tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että osaamista arvostetaan. Muutama mainitsi, että työnantaja on myös sanonut ääneen arvostavansa heidän osaamistaan ja työpanostaan.

”Kyllä mä koen, että työnantaja arvostaa, ei mulla siitäkään ole valittamista.” (H5)

Muutama haastateltava oli epävarma työnantajan arvostuksesta, mutta arveli kuitenkin, että arvostusta on. Sanomisten aitoutta arvostetaan myös.

”Mä en tiedä, arvostaako työnantaja mun osaamista, mutta varmaan arvostaa.” (H3)

”Kyllä mun työnantajakin sanoo, että se arvostaa mua tai onnistumisia mut joskus mä mietin, et onks ne vaan sanoja.” (H7)

6.4 Iän vaikutus suhtautumisessa muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen

Jotkut haastateltavat kokivat, että ikä tuo mukanaan epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät muun muassa työ- ja toimintakykyyn ja sen heikkenemiseen. Joku mainitsi myös muutosten väsyttävän. Oma terveys ja läheisten terveys aiheuttaa huolta tai pohdituttaa osaa haastateltavista.

”Ikä tuo uhkia toimintakyvyn ja työkyvyn suhteen ja sen heikkenemisen suhteen.” (H1)

Jotkut nostivat esiin epävarmuuden omasta osaamisesta ja tietyn ristiriidan siinä, että toisaalta on paljon kokemusta ja näkemystä, mutta samanaikaisesti on myös tietoinen siitä, mitä ei osaa.

”Vaikeempi hakee töitä senkin takia, että ei ole niin itsevarma olo. Yhtäältä on kaikenlaista osaamista ja toisaalta on myös enemmän käsitystä siitä, mitä en osaa ja tiedostaa sen.” (H2)

Toisaalta ikä toi monien haastateltavien mielestä runsaasti tervettä itseluottamusta, itsetuntemusta ja armollisuutta itseä kohtaan. Tietty rentous ja rauhallisuus lisääntyvät iän karttuessa. Enää ei tarvitse ”hötkyillä” joka asiasta vaan osaa jo luottaa siihen, että asiat järjestyvät.

”Kokemus et on näistä muutoksista ennenkin selvitty ja ehkä semmosta täydellisyyden tavoittelua ei ole ihan samalla tavalla mitä nuorempana.” (H6)

Monet kertoivat myös siitä, että ikääntyvä työntekijä pystyy keskittymään oleelliseen. Ikä toi haastateltavien mielestä perspektiiviä moniin asioihin myös työpaikan muutostilanteissa. Joku mainitsi, että uskoo siihen, että järjestösektorilla elämäkokemuksesta on enemmän hyötyä kuin haittaa.

”Kun on nähnyt paljon niin se antaa sitä perspektiiviä, ihan kaikkiin tilanteiden varsiin ei jää.” (H4)

”Rauhallisuus tietyllä tavalla tulee[...] turha innokkuuskin häviää, kun näkee että näin nää nyt vaan menee.” (H6)

Kysyttäessä iän vaikutuksista osaamisen kehittämiseen haastateltavat kertoivat, että itse-tuntemus, tietty valikoivuus ja terve itsekkyyys lisääntyy iän myötä. Joku esimiestehtävissä aiemmin toiminut totesi, että asiantuntijatyö sopii hänelle paremmin ja on tyytyväinen, kun saa keskittyä tällä hetkellä siihen.

”Mua ei kiinnosta yhtään toi esimiestyö. Mä oon sitäkin tehnyt, mutta on ihanaa, kun voi keskittyä omaan tekemiseen eikä muitten tekemiseen. Niitä hommia en todellakaan kaipaa. Asiantuntijatyö on mulle kiinnostavampaa.” (H8)

Jotkut haastateltavat kokivat, että heitä ei enää kiinnosta lähteä sellaisiin yleisiin koulutuksiin, joissa käydään perusasioita läpi, vaan he haluavat panostaa mieluummin ydinosaamisensa kartuttamiseen. Omaan osaamista oltiin valmiita syventämään ja vahvistamaan. Muutamit haastateltavat pohtivat, että vaikka kiinnostusta olisi lähteä vielä kouluttautumaan, kannattaako se, koska kyseessä on sekä ajallinen että taloudellinen investointi. Haastateltavat pohtivat, viekö koulutus häntä oikeasti eteenpäin esimerkiksi työllistymisen näkökulmasta ja olenko jo liian vanha määrätietoiseen suureen kehittämistyöhön.

”Tavallaan se uusi on järkevää tehdä hyvin kytkettynä työtehtäviin ja siihen työtehtävissä selviämiseen ja osaamisen vahvistamiseen.” (H5)

Muutamit sanoivat suoraan, että yhä enemmän on alkanut kiinnostaa ammatillisen kehittämisen sijasta muu itsensä kehittäminen, mihin ei ole aikaisemmin ollut mahdollisuuksia esimerkkinä taidehistorian opiskelu. Näitä vastauksia antoivat eniten ne, jotka olivat lähempänä kuuttakymmentä ikävuotta. Tämä on ymmärrettävää, sillä kuudenkymmenen

ikävuoden kohdalla monella alkaa olla mielessä eläkkeelle laskeutuminen ihan eri tavalla kuin viisikymppisellä haastateltavalla.

”Mua kiinnostaa nyt ihan jotenkin itseni kehittäminen taidehistoria tai jotakin ihan muuta.” (H8)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksessa selvitettiin, miten sosiaali- ja terveysjärjestöjen yli 50- vuotiaat työntekijät kokevat työelämän muutostilanteet ja mikä edistää heidän osaamisen kehittämistään.

Tämän aiheiston perusteella voidaan yleisesti todeta, että sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristö on muutoksessa. Muutosta aiheuttaa muuan muassa sote-uudistus, toiminnan arviointiin ja rahoitukseen liittyvät muutokset ja haasteet sekä viestintään ja sosiaalisen median lisääntyneeseen rooliin työelämässä. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat myös työyhteisöjen sisäisiin muutoksiin muun muassa johdon vaihtuvuuden koettiin lisäävän muutoksia järjestöjen sisällä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta arvioidaan jatkuvasti ja lisääntyvässä määrin muun muassa rahoittajan taholta ja tämä lisää työntekijöiden arviointiin ja raportointiin käyttämää työaika, joka puolestaan on pois muusta tekemisestä. Samansuuntainen tulos saatiin myös SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n minigallupissa, joka toteutettiin lokakuussa 2018. Minigallupin tuloksista näkyy, että valtaosa järjestöistä (81 % vastaajista) koki, että STEA:n avustusten hakemiseen, raportointiin ja valvontaan tarvittava työpanos on kasvanut kolmen viime vuoden aikana (SOSTE 2018). Järjestöbarometrin (2018, 200) mukaan 65 % vastaajista arvioivat paljon tai erittäin paljon kuormittavaksi STEA:n raportointikäytäntöihin ja muuhun tiedonkeruuseen liittyvän hallinnollisen työn. Työ on pois järjestöjen perustoiminnasta, mikä aiheuttaa ongelmia etenkin pienissä järjestöissä.

Työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen nousi esiin monissa haastatteluissa, mikä kuvastaa hyvin sitä, että yhteiskunta ympärillä on muuttunut ja perinteinen kahdeksasta neljään työaika harvoin toteutuu ainakaan järjestöissä, joissa tehdään paljon asiantuntijatyötä vaan painetta on olla tavoitettavissa muulloinkin. Tämän mahdollistaa osaltaan nykyinen tietotekniikka, jolloin työntekeminen ei enää ole sidottu paikkaan. Yllättävän vähän kuitenkin haastateltavat puhuivat etätyöstä ja sen mahdollisuuksista. Ainoastaan muutama

mainitsi, että etätyökäytännöt ovat heillä joustamattomia tai vastaavasti joku kertoi tekevänsä etätyötä usein. Oma arvioni on, että etätyökäytännöt vaihtelevat järjestöjen välillä paljon. Näin siitäkin huolimatta, että etätyöstä puhutaan paljon ja se helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Etätyö tarjoaa monille työntekijöille lisää jouston mahdollisuutta myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta tai silloin, kun ikääntyvällä työntekijällä on iäkkäät vanhemmat, joiden hoidosta hän kantaa ainakin osavastuun. Mielestäni etätyön mahdollisuuksia kannattaa kehittää ja ottaa laajemmin käyttöön myös järjestökentällä.

Muutosten tahdistusta, kiireestä ja työn paineisuudesta puhuttiin paljon. Haastateltavien puheissa toistui maininnat, että koko ajan pitäisi pystyä olemaan kärryillä tai aktiivinen ja että muutosten tahti on kova. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta haastateltavien puheesta pystyy erottamaan haastateltavien tilanteissa eroja. Joku kokee muutokset positiivisena asiana ja näkee sitä kautta avautuvan mahdollisuuksia myös osaamisen kehittämiseksi muun muassa muutosten mahdollistama työnkierto koettiin usein positiivisena asiana. Haastatteluissa tuli esiin myös osaamisen kehittämisen pakko, joka johtui siitä kokemuksesta, että oma paikka pitää pystyä lunastamaan jatkuvasti. Erityisesti näin oli, jos olit määräaikaisessa työsuhteessa, mutta myös vakinaisessa työsuhteessa olevat toivat samaa asiaa esiin. Tuloksista ilmenee myös, että kovat paineet ja muutosten tahti estää osaamisen kehittämisen. Jos työ on suorituskeskeistä ja muutokset jatkuvia, niin käytettävissä oleva aika eikä omat resurssitkaan enää riitä osaamisen kehittämiseen. Pahimmillaan liian isoilla ja jatkuvilla muutoksilla on lannistava vaikutus. Isojen ja pitkäaikaisten muutosten keskellä oleva työntekijällä ei ole mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen vaan hän yrittää lähinnä selviytyä ja pysyä kehityksessä mukana. Erityisen huono tilanne on silloin, jos työntekijältä puuttuu työnantajan tuki tai hän kokee, että hänen työtään ei arvosteta.

Tämän tutkimuksen mukaan parasta tukea työntekijöiden näkökulmasta oli keskustelumuotoinen tuki laajasti ymmärrettynä. Työnantajan tarjoamista tukimuodoista hyviä olivat työnohjaus ja kaikenlainen keskustelutyypinen tuki esimerkiksi keskustelut esimiehen kanssa. Myös työkavereiden ja työpaikan ulkopuolisten verkostojen tuki koettiin merkitykselliseksi. Vertaisoppiminen työkavereilta koettiin hyvin tärkeäksi osaamisen kehittämisen muodoksi. Mahdollisuus työnkiertoon nousi joissakin haastatteluissa esiin työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Kun tarkastellaan, miten näitä tukimuotoja on käytettävissä niin Järjestöbarometrin (Peltosalmi ym. 2016, 171) tulosten mukaan näyttää

siltä, että suuri osa järjestöistä tarjoaa tukea kaikille työntekijöille sekä kehityskeskustelujen (79 %), että arviointikeskustelujen (58 %) muodossa. Toisaalta havaittiin, että etenkin arviointikeskustelut eivät olleet käytössä 14 prosentilla järjestöjä, mutta vain 3 prosentilla järjestöistä ei ole ollut kehityskeskusteluja. Työnohjausta oli tarjolla 79 prosentilla järjestöjä ja tehtäväkiertoa toteutettiin työntekijöiden keskuudessa 51 prosentissa järjestöjä.

Tutkimuksen mukaan ikä tuo tullessaan tiettyjä epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät muun muassa työ- ja toimintakyvyn säilymiseen tai muuttumiseen tulevaisuudessa. Epävarmuutta saatettiin kokea myös työnhakutilanteissa. Saatettiin olla epävarmoja omasta osaamisesta ja ikääntyvän työntekijän mahdollisuudesta työllistyä. Toisaalta ikä tuo haastateltavien mielestä paljon itsetuntemusta, rentoutta ja osaamisen kehittämiseen liittyvää valikoivuutta. Iän tuoma perspektiivi auttaa suhtautumaan moniin asioihin rennommin

Haastateltavista kaikki olivat kehittäneet osaamistaan tavalla tai toisella. Osaamisen kehittämisen tapoja olivat muun muassa lukeminen, ammatilliset kurssit, vertaisoppiminen ja tiedon jakaminen, asioiden kokeileminen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kehittämistä on monenlaista ja se tulisi nähdä laajasti ja monipuolisesti. Muodollinen koulutus ei ole ainoa osaamisen kehittämisen tapa, vaikka se toki on tärkeä. Osaamisen kehittäminen tulisi nähdä laajemmin ja tulisi puhua enemmän työnkehittämisestä, jotta työtä voidaan uudistaa ja sitä kautta työntekijä pystyy kehittymään työssään. Monet haastateltavista olivat olleet pitkään saman työnantajan palveluksessa. He kokivat, että siirtyminen talon sisällä toisiin tehtäviin tai hankkeeseen oli ollut sellainen merkittävä tekijä, jonka johdosta he kokivat osaamisensa kehittyneen ja motivaation työhön säilyneen.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että haastatellut henkilöt odottivat osaamisen kehittämistä erilaisia asioita riippuen siitä, minkä ikäisiä he olivat. Lähempänä 50 -vuotta olevat haastateltavat olivat sitä mieltä, että voisivat vielä lähteä opiskelemaan ja täydentämään osaamistaan virallisten koulutuskanavien kautta. Joku haastateltava mainitsi esimerkiksi halun opiskella palvelumuotoilua tai tiedon visualisointia. Työuran loppupuolella olevien puheessa alkoi enemmän kuulua sitä, että he haluaisivat opiskella muita kuin työhön liittyviä asioita kuten taidehistoriaa tai vastaavaa. Tulos on samansuuntainen kuin Silvennoisen & Aaltosen (1999, 38-39, 50) selvityksessä, jossa todettiin, että koettu tarve tehtäväkohtaiseen koulutus- ja oppimistarpeeseen heikkenee eläkkeellesiirtymisen lähestyessä.

Haastateltavat kokivat, että tärkeää on osaamisen kehittämisen näkökulmasta myös oman työpaikan tuki, mikä parhaassa tapauksessa tarkoittaa osaamisen kehittämiseen kannustavaa kulttuuria, joka sallii epäonnistumiset ja kannustaa kokeilemaan uutta. Yhtenä osaamisen kehittämisen muotona voi olla työnkierto ja henkilökohtainen kehitys- ja koulutussuunnitelma. Sydänmaanlakan (2012, 170) mukaan säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä yksilön osaamisen arvioinnin paikkoja. Hänen mukaansa on tärkeää tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista on myös valvottava. Tämän tutkimuksen mukaan näytti siltä, että kenellekään haastatelluista ei oltu tehty henkilökohtaista kehitys- tai koulutussuunnitelmaa ainakaan kirjallisena. Osaamisen kehittämiseen oli useimmiten mahdollisuus, mutta hyvin usein toteutus oli työntekijän oman aloitteellisuuden varassa. Vaikuttaa myös siltä, että järjestöissä satsaavat pistemäisesti osaamisen kehittämiseen, mutta lopputulos tai kokonaisuus on huonosti kenenkään tiedossa.

Hytösen (2002, 114) mukaan henkilöstön kehittäminen on merkittävä osa organisaatioiden toimintaa. Ihmisten osaamista sekä jatkuvan kehittymisen tukemista pidetään kestäväna investointina organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että järjestöjen on hyvä miettiä paitsi jatkuvan kehittymisen tukemista myös sitä, miten eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen erityispiirteitä voidaan ottaa paremmin huomioon.

Samansuuntaisia tuloksia on saatu muissakin tutkimuksissa. Jos halutaan rakentaa ikäystävällisempää työelämää ja osaamisen kehittämistä edistäviä olosuhteita, on tärkeää, että organisaatioiden johto sanoo selvästi, että ikääntyviä työntekijöitä arvostetaan ja heitä tuetaan. Ikääntyviä työntekijöitä pitää myös osallistaa heitä koskeviin muutoksiin. (Isopahkala-Bouret & Niemi 2016, 41.) Mankan & Nuutisen (2013, 38) mukaan eri-ikäisten johtamisessa on tärkeää eri-ikäisten tarpeiden kartoitus, toiveiden kuuntelu sekä työntekijöiden kokemusten huomioiminen. Tämä edellyttää erityisesti työyhteisön arjen tuntemusta. Inhimillisen pääoman on ennustettu saavan ison roolin tulevaisuuden organisaatioiden menestyksessä. Osaamisen käsitettä kannattaa laajentaa kattamaan ammatillisen osaamisen lisäksi myös muut työelämävalmiudet kuten johtaminen ja työyhteisötaidot, sekä psykologisen pääoman, joka kytkeytyy henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Psykologinen pääoma on yhteydessä muun muassa vähäisempiin eläkeaikomuksiin.

Hyvin samantyyppisiä tuloksia saatiin myös Ristolaisen (2015, 59) selvityksessä, jonka mukaan järjestötyön tulevaisuutta koskevissa pohdinnoissa, kannattaa kaiken suunnittelun pohjaksi ottaa henkilöstöön liittyvät näkökulmat. Tulevaisuuden haasteisiin vastataan parhaiten tukemalla ammattitaitoa, työn hallintaa ja työstä saatavia voimavaroja.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun mietitään sosiaali- ja terveysjärjestöjen työkuluttuurin, johtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun tarkastellaan järjestötyöntekijöiden osaamisen kehittämisen haasteita ja keinoja pidentää työuria. Tulevaisuuden työelämässä on entistä tärkeämpää pitää kaikki mukana ja ehkäistä muun muassa työuupumusta ja ennen aikaista eläköitymistä. Tämä on mahdollista, jos työelämää kehitetään monipuolisesti yhdessä työntekijöiden kanssa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen uskottavuus perustuu sille olettamukselle, että tutkija on toiminut hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132). Pyrin noudattamaan tutkimuksessa huolellisuutta tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin tieteellisten ohjeiden mukaisesti. Huomioon otettiin myös muiden tutkijoiden työ ohjeiden mukaisesti.

Ennen tavoitteen asettamista perehdyin sosiaali- ja terveysjärjestöjä koskeviin tutkimuksiin. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tarkoituksena oli saada kahteen tutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavat vastaukset. Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden piti täyttää tietyt edellytykset eli heidän piti olla palkkatyössä sosiaali- ja terveysjärjestössä ja iältään 50-vuotta täytäneitä tai sitä vanhempia. Alun perin ajattelin, että haastattelen järjestöjen työntekijöistä henkilöitä, jotka toimivat esimerkiksi asiantuntijatehtävissä, mutta koska yhteyttä ottaneissa oli myös järjestöissä esimiesasemassa olevia tai sellaisissa aiemmin toimineita henkilöitä, päätin ottaa myös heidät mukaan, koska työelämän muutokset ja osaamisen kehittäminen koskevat kaikkia työntekijöitä. Minusta oli tärkeää, että haastateltavat itse olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen ja he kokivat, että heillä oli aiheesta sanottavaa.

Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja niissä huolehdittiin haastateltavien yksityisyydestä ja tietosuojasta. Haastatteluissa noudatettiin läpinäkyvyyttä ja ne perustuivat luottamukseen. Haastattelut nauhoitettiin, mutta aineistoa käytetään ainoastaan tätä tutkimusta varten, minkä kerroin sekä haastattelukutsussa että haastattelutilanteen alussa. Aineisto myös hävitettiin tutkimuksen päätyttyä. Haastateltavien henkilöllisyys tai taustaorganisaatio ei tule esiin tutkimuksessa muuta kuin yleisellä tasolla esimerkiksi työskenteleekö vammaisjärjestössä tai potilasjärjestössä. Tutkijan asema on neutraali. Haastateltavan toiveita kuunneltiin mm. haastattelupaikan valinnan suhteen ja he saavat valita paikan. Haastattelukysymyksiä ei esitetä, mutta se ei aiheuttanut haittaa, koska haastateltavat ymmärsivät kysymykset, eivätkä esimerkiksi pyytäneet selventämään esitettyjä kysymyksiä. Haastattelujen ollessa jo loppupuolella ajattelin, että kysymyksiin olisi voinut lisätä vielä yhden kysymyksen, jossa olisi kysytty, missä vaiheessa haastateltavat suunnittelevat jäävänsä eläkkeelle tai onko heillä eläköitymiseen liittyviä ajatuksia tai mielipiteitä tässä vaiheessa työuraa.

Haastatteluja tehtäessä pyrin välttämään haastateltavan johdattelua. Mielestäni tässä onnistuin, koska haastattelutilanteissa äänessä olivat enimmäkseen haastateltavat. Pyrin antamaan haastateltaville tilaa ja olin itse äänessä mahdollisimman vähän. Aineiston keruu sujui odotetusti ilman käytännön ongelmia. Jokainen kahdeksasta haastattelusta toi aineistoon jotakin lisätietoa, joka tuki aiempia haastatteluja.

Hirsjärvi ym. (2007, 219) toteaa, että aineiston analyysiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen, koska silloin aineisto on uusi ja se inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan täydentää vielä täydentää suhteellisen helposti. Haastatteluaineiston saatua tutustuin siihen lukemalla sen useaan kertaan läpi samalla tein alleviivauksia ja merkintöjä. Aineistoon tutustuessani ja sitä teemoittaessani tein jo alustavia valintoja. Aineistoon tutustumiseen, analyysiin ja tulosten aukikirjoittamiseen käytin paljon aikaa osittain senkin takia, että olin koko tutkimuksenteon ajan päivätyössä ja keskityin kirjoitustyöhön lähinnä kesälomalla, viikonloppuisin ja muiden lomien aikana.

Tutkimuksen aineisto vastasi mielestäni hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin eikä aineiston luokittelu tuottanut vaikeuksia. Muodostetut alakategoriat olivat selkeitä ja niihin tuli ainoastaan pieniä muutoksia analyysiprosessin etenemisen myötä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltui mielestäni hyvin aineistoni analyysimenetelmäksi.

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe liittyy tulkintojen tekemiseen, koska siihen vaiheeseen on olemassa vain vähän ohjeistusta. Tulkintojen tekemisen onnistumiseen vaikuttaa lähinnä tutkijan tieteellinen mielikuviutus (Eskola & Suoranta 2005, 145). Käytin tulkinnan selventämiseksi aineiston suoria lainauksia, jotka mielestäni todensivat hyvin niitä kokemuksia, joita haastateltavat kertoivat haastattelutilanteessa. Haastatteluaineisto oli monipuolinen ja siksi tuottikin vaikeuksia valita sieltä sellaiset sitaattit, jotka parhaiten kuvasivat kutakin teemaa. Niiden suhteen piti tehdä selkeää karsintaa, koska kaikkia hyviä sitaatteja ei ollut mahdollista ottaa mukaan.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää koko järjestökenttään, mutta ne antavat kuitenkin viitteitä ja näkemystä sosiaali- ja terveystyöntekijöiden suhtautumisesta muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen. Haastateltavien vastaukset kuvastavat tilannetta haastatteluhetkellä touko-kesäkuussa 2018.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tulokset osoittavat, että muutostukea kannattaa tarjota koko henkilöstölle. Muutostukea voi olla monenlaista muun muassa erilaista keskusteluapua, työnohjausta ja vertaistukea. Myös työpaikan sisäiset ja ulkoiset verkostot auttavat muutoksissa eteenpäin. Avoimuus ja dialogisuus edesauttaa henkilöstön muutoksista selviytymistä.

Järjestöjen kannattaa kiinnittää enemmän huomiota henkilöstöjohtamiseen, jossa yhdessä työntekijöiden kanssa kehitetään parempaa toimintakulttuuria ja hyviä käytäntöjä toimintatapojen parantamiseksi. Hyvinvoivassa järjestössä kaikenikäiset työntekijät kokevat itsensä tarpeellisiksi ja heidän mielipiteitään kuullaan. Hyvinvoiva työyhteisö myös kestää muutoksia paremmin.

Tulokset osoittavat, että järjestöjen työntekijöiden osaamisen kehittämisessä kannattaa panostaa suunnitelmallisuuteen ja monimuotoisuuteen. Yleiset koulutukset tai koulutuspäivät eivät yksin riitä kehittämään työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. Osaamisen kehittäminen ei voi olla yksin työntekijän aktiivisuutensa varassa vaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja tilaisuuksia kannattaa käydä läpi työntekijän kanssa yhdessä suunnitellen. Suunnitelmat on myös hyvä kirjata ja niille on hyvä laatia aikataulu.

Osaamisen näkyväksi tekeminen on se alusta, josta voidaan lähteä lisäämään ja kehittämään organisaatioiden ja sen työntekijöiden osaamista. Osaamisen arvioinnista saadut

tiedot kannattaa kirjata osaamisen hallinnan tietojärjestelmiin esimerkiksi kehityskeskustelun aikana

Osaamisen kehittämistä voi tehdä myös uudistamalla työtä ja tarjoamalla mahdollisuuksia lyhyempiin tai pidempiin työkiertoihin. Tulokset osoittavat, että työkierron mahdollisuuksia ei ole vielä täysin hyödynnetty, vaikka sen avulla voidaan lisätä poikkiorganisatorista oppimista ja uuden omaksumisen valmiuksia.

Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että osaamisen kehittämisessä on hyvä huomioida elämänkaaren vaiheet. Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita ja toiveita. Näiden tarpeiden huomioiminen auttaa lisäämään työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja pitkällä tähtäimellä pidentämään työuria.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat sosiaali- ja terveystieteiden palkkatyötä tekevät työntekijät. Nyt tutkimuksessa oli mukana sekä työntekijöitä että muutama sellainen, joka toimi esimiestehtävissä tai oli joskus toiminut sellaisessa. Haastateltavat olivat organisaatioidensa ainoita edustajia tutkimuksessa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia laajemmalla aineistolla samassa järjestössä työskenteleviä sekä työntekijöitä että esimiehiä. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten he näkevät työelämän muutostilanteet ja niistä selviämisen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, miten osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, realiteetit ja tulevaisuus näyttäytyy järjestöjen esimiesten ja työntekijöiden mielestä, onko näkemyksissä eroja ja jos on niin, millaisia nuo erot ovat.

LÄHTEET

Aalto, H-K., Ahokas, I. & Kuosa, T. 2008. Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 menestyksen eväät tulevaisuudessa: hankkeen loppuraportti. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu.

Aalto-Matturi, S. 2017. Vapaan kansalaisyhteiskunnan merkitys. Teoksessa Aalto-Matturi, S., Ahokas, J., Häyrinen, K., Jalava, J., Kuusikko, K. & Rouvinen-Wilenius, P. 2017. Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n julkaisuja 2/2017.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012.

Billis, D. (toim.). 2010. Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Lontoo: Palgrave MacMillan.

Bish, A. & Becker, K. 2016. Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45:3, 437-457.

Blomqvist, I., Ruuskanen, T., Niemi, H. & Nyysönen, E. 2002. Osallistuminen aikuis- koulutukseen. *Aikuiskoulutustutkimus 2002*. Helsinki: Tilastokeskus.

Bovey, W.H. & Hede, A. 2001a. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534-548.

Brax, T. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018.

Elo, K. 2010. Suomalaisten kansalaisosallistumisen tutkimuksen bibliografia 2000-2009. Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita 2010:15. Helsinki: Edita Prima.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vi- rikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 24-43.

- Filander, K. 2006. Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.), Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen (175-196) Keuruu: PS-kustannus.
- Gould, R. & Polvinen, A. 2006a. Työkyvyn vaihtelu iän ja sukupuolen mukaan. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos, 58-63.
- Gould, R. & Polvinen, A. 2006b. Työkyky eri ammateissa, toimialoilla ja työnantajasektoreilla. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos, 82-96.
- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - diskursiivinen tutkimus. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 10 (2), 31-40.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13. osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Hytönen, T. 2002. Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 202. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Isopahkala-Bouret, U. 2015. Graduation at age 50+: Contested efforts to construct 'third age' identities and negotiate cultural age-stereotypes. Ageing Studies, 35, 1-9: doi.10.1016/j.jaging.2015.07.001
- Isopahkala-Bouret & Niemi. 2016. Learning and ageing well at knowledge intensive work. A qualitative research synthesis on senior knowledge workers 'learning' experiences. Social inquiry into Well-Being. 2016, Vol. 2. No 1, p. 33-44.
- Jokinen, E. 2017. Arjen ammatillaiset. Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Työraportteja 95/2017 Working Papers. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

- Jokinen, J., Lähteenmäki L. & Nokelainen P. 2009. Työssä oppimisen lumo. Ammatillisten sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytännöt. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi.
- Julkunen, R. & Pärnänen A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia 3. Helsinki: Työministeriö.
- Kaunismaa, P & Lind, K. 2008. Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) Ammatikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7.
- Kaunismaa, P. & Lind, K. 2014. Työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Sarja B, 37. Projektiraportit ja selvitykset. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamistrategia. European Profiles S.A., Ateena.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. 2006. Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. Työ ja ihminen 1/2006, 5-22.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, P. 2010. Kestävä uudistuminen. Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Technology. Laboratory of work psychology and Leadership. 2007/1. Espoo.
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus 1, 30-44.
- Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. (toim). Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista (s. 45–60). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lehtinen, S. 1995. Ikääntyminen ja työkyky. WHO:n asiantuntijaryhmän johtopäätökset ja suositukset. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy.

- Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edellytyksenä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013.
- Muukkonen, T. & Salmenjoki S. 2014. Järjestöjen tulevaisuus 2022. Kansan Siivistystyön Liitto KSL ry.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Niemi, H., Ruuskanen, T. & Seppänen, T. 2014 Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2012. Helsinki: Tilastokeskus.
- Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder, N. & Castro, D. 2009. Dispositional Resistance to Change and Occupational Interests and Choices. *Journal of Career Assessment*, 17 (3), 312-323.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. *Jyväskylä studies in education psychology and social research* 253. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paloniemi, S. 2007. Ikä ja ikäisyys työssä. Teoksessa *Työ, identiteetti ja oppiminen*. WSOY.
- Parkkinen, M., Shemeikka, R., Saares, A. & Rinne, H. 2016. Vaihtelevaa, autonomista ja sisällöltään tärkeää työtä määräaikaissa työsuhteissa. *Kuntoutuslehti*, 1/2016, 36-43.
- Peltosalmi, J., Eronen A., Litmanen T., Londén P. & Ruuskanen P. 2016. Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A.-M., Ruuskanen, P. & Selander K. Järjestöbarometri 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pihlaja, R. 2010b. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin julkaisuja 19. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Pihlaja, R. 2010a. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. 2009. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158-188. doi:10.1177/0149206308318617
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus kirjapaino Oy.
- Relay-Mulvey, G. 2005. Working Beyond 60. Key Policies and Practices in Europe. Palgrave-MacMillan.
- Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus.
- Ristolainen, H & Fields, M. 2017. Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan. *Aikuiskasvatus* 1/2017, 19-29.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Saksvik, I.B. & Hetland, H. 2009. Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (2), 175-183.
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. 2012. Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä. *Työelämän tutkimus* 3/2012, 209-227.
- Selander, K. 2015. Work engagement in the third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (4), 1391-1411.
- Selander, K. 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. JYU Dissertations 13.
- Siivonen, P. & Isopahkala-Bouret, U. 2014. Adult graduates' negotiations of age(ing) and employability. *Journal of Education and Work* 29 (3), 352-372. DOI 10.1080/13639080.2014.939161.
- Silvennoinen, H. & Aaltonen, S. 1999. Työ ja koulutustarve. Aikuisväestön lisäkoulutustarpeet työelämässä. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisu 70. Opetusministeriö. Helsinki.

- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum.
- Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Omakustanne. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 1999. Ikääntyvien sairauspoissaolot. Työkyky ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Julkaisuja 1999:24. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum.
- Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Särkelä, R. 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö eri näkökulmista. Teoksessa Häkkinen, K. & Tourula, M. (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Tikkanen, T. 1998. Learning and education of older workers. Lifelong learning at the margin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 137.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi.
- Tuomi J & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. Uudistettu painos. Vantaa: Tammi.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2006. Asian-
tuntijan luovuus koetuksella. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Työturvallisuuskeskus. 2000. Seniorit työssä. Ikääntyvän henkilöstön työkyky ja sen taloudellinen merkitys. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vahtio, E-L, 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työministeriö, Helsinki.
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. 2008. Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader-Member Exchange. Development Climate and Change Process Characteristics. Applied Psychology: An International Review, 57 (2), 313-334.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Vasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatio, Vaasa.

Viitanen, R. 2007. Nuorisjärjestöt ja niiden muutos 2000-luvun Suomessa. Teoksessa Hoikkala, T. & Sell, A. (toim.): Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 76. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 2007.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Gummerus kirjapaino Oy.

Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Åbo: Åbo Akademi.

Internet-lähteet

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM Raportteja 14/2012. Viitattu 16.6.2019 http://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf

Eurostat 2016. Almost three-quarters of people aged 25 in the EU feel healthy. Education level plays a role. Press release 65/2016 - 6 April 2016. Viitattu 18.6.2018 <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7227805/3-06042016-AP-EN.pdf/8ea3af84-5869-44fc-8c60-492967f08f3f>

Folkhälsan. Viitattu 10.5.2019 <https://www.folkhalsan.fi/fi/tietoa-folkhalsanista/>

Helsingin Sanomat 28.7.2018. Iän voi kääntää valiksi työelämässä. Ura. Viitattu 22.5.2019 <https://www.hs.fi/ura/art-2000005771374.html>

Kansalaisyhteiskunta. Järjestöhakemisto. Viitattu 13.6.2018 <https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto>

Finlex. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 4 luku 16 §. Viitattu 21.7.2018 [verkojulkaisu] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Raivio, K. 2006. Paras-hanke Suomea muokkaamassa. Artikkelit. Viitattu 24.5.2019 Yhteiskuntapolitiikka 71 (2006): 2 [verkojulkaisu] <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100631/062raivio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruuskanen, T. 2018. Suomalaiset aikuiset Euroopan kärkeä koulutukseen osallistumisessa. Artikkelit. Viitattu 1.8.2019 <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/suomalaiset-aikuiset-euroopan-karkea-koulutukseen-osallistumisessa/>

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Järjestöjen rahoitus. Viitattu 9.7.2018
<https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjestojen-rahoitus>

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. STEA avustuksiin liittyvät hallinnolliset prosessit ja niiden toimivuus. SOSTE minigallup, lokakuu 2018. Viitattu 20.1.2019

<https://www.soste.fi/uutinen/avustusten-raportointi-kuormittaa-tyo-niiden-parissa-kasvaa-soste-ja-stea-analysoivat-minigallupin-tuloksia/>

STEA. Viitattu 13.6.2018 <http://avustukset.stea.fi/about>

Tilastokeskus 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT). Väestörakenne [verkkójulkaisu] ISSN=1797-5379. 2015. Helsinki. Viitattu 16.6.2019
http://www.stat.fi/til/vaerak/2015/vaerak_2015_2016-04-01_tie_001_fi.html?ad=notify

Veikkaus. 2017. Viitattu 13.6.2018 <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/article/tiedotteet/yritys/2017/01/01-veikkaus-ray-ja-fintoto-ovat-nyt-yhta>

Liite 1

Haastattelukutsu 50+ sosiaali- ja terveystyöntekijöille

Etsin yli 50-vuotiaita sosiaali- ja terveystyöntekijöitä mukaan Pro Gradu - tutkimukseni haastatteluihin. Minua kiinnostaa pitkän työuran tehneiden työntekijöiden sopeutuminen työpaikan muutostilanteisiin ja osaamisen kehittäminen työelämän muutoksissa. Olisi hienoa, jos pääset osallistumaan ja voit antaa aikaasi tutkimustarkoitukseen.

Järjestöjen merkitys työnantajina on kasvanut mm. hankerahoituksen ja palvelutuotannon laajentuessa sekä yhteiskunnan taholta tulevien lisääntyneiden odotusten myötä. Samanaikaisesti SOTE-järjestöjen työntekijät ikääntyvät. Työssä jatkamisen ja jaksamisen kannalta on tärkeää selvittää, miten 50+ työntekijät kokevat selviävänsä organisaation sisäisistä, haastavista muutostilanteista sekä ulkoa tulevista muospaineista, kuten järjestöjen fuusioista. Oman osaamisen kehittäminen voi olla keino selvitä muutoksista yksilötasolla, mutta myös järjestöjen muutosprosesseja voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla.

Sosiaali- ja terveystyöntekijöitä ei ole aiemmin kovin paljon tutkittu ja niinpä gradu tutkimukseni hyödyttää järjestösektoria elinikäisen oppimisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

Haastattelut toteutetaan huhti-toukokuussa, sinulle sopivaan aikaan ja sopivassa paikassa, myös etänä toteutettava haastattelu (puhelin, Skype, tms) on mahdollinen. Aikaa haastatteluun on hyvä varata noin tunti.

Haastattelussa noudatetaan yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita. Haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Haastateltujen henkilöllisyys tai työpaikan nimi ei tule näkyviin tutkimuksessa.

Jos kiinnostuit, niin ole yhteydessä ja sovitaan tapaaminen.

Haastattelupyynnön voi myös välittää kollegalle, jonka arvelet olevan kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin,

Kaarina Tamminiemi

Turun yliopisto,

Kasvatustieteiden laitos

Sähköposti (tieto poistettu)

Puhelin (tieto poistettu)

Liite 2

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ikä

Sukupuoli

Koulutus

Tehtävänimike

Onko työsuhteesi

- a) määräaikainen
- b) toistaiseksi voimassa oleva

Millä toimialalla työskentelet sosiaali- ja terveystieteissä

- a) sairaus- ja vammaisjärjestöt
- b) yleisen terveyden ja hyvinvoinnin järjestöt,
- c) lapsi-, nuoriso- ja perhetyön järjestöt,
- d) mielenterveys- ja päihdejärjestöt,
- e) ikääntyneiden järjestöt,
- f) muu, mikä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa?

Onko sinulla työkokemusta muulta kuin järjestösektorilta?

- yksityinen

- julkinen

TEEMA 1: Työelämän muutokset ja niistä selviäminen

(Tutkimuskysymykset: Kuinka yli 50-vuotiaat sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijät kokevat työelämän muutostilanteet)

Millaisia työelämän muutostilanteita olet kohdannut viimeisen n. 10 vuoden aikana?

- sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristössä (esimerkkeinä sote-uudistus, rahoitus, lainsäädäntö, viestintä)

- järjestön sisäiset muutokset (esimerkkeinä organisaatiorakenne, tehtäväkuvat)

- muita

Miten olet suhtautunut muutoksiin?

Millaisia tunteita muutokset ovat aiheuttaneet?

Mikä on ollut haasteellista muutoksissa?

Mitä tukea olet saanut muutostilanteissa?

Miten ikä on vaikuttanut muutoksiin suhtautumiseen?

TEEMA 2: Osaamisen kehittäminen työelämän muutostilanteissa

(Tutkimuskysymys: Mikä edistää yli 50-vuotiaiden sosiaali- ja terveysjärjestöjen työntekijöiden osaamisen kehittämistä?)

Millaisia osaamishaasteita muutokset ovat aiheuttaneet?

Miten olet kehittänyt osaamistasi viimeisen n. 10 vuoden aikana?

Miten työnantajasi on kannustanut sinua osaamisen kehittämiseen työpaikan muutostilanteissa?

Koetko, että työnantaja arvostaa osaamistasi?

Miten ikä on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen?

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
<p>”Sitä osaamista pitää koko ajan kehittää tavalla tai toisella.”</p> <p>”Koko ajan pitäis pystyy olemaan kärryillä”</p> <p>”Mitä tahansa sä teet, sun pitää tietotekniikkaa hallita.”</p>	<p>Jatkuva kehittäminen</p> <p>Tietojen päivitys</p> <p>Tietotekniikka hallittava</p>	<p>Jatkuvan kehittämisen tarve</p>
<p>”Luen paljon”</p> <p>”Seuraamalla alan tieteellistä tutkimusta”</p> <p>”Työn kautta oon saanut oppia kollegoiden ja kohde-ryhmien kautta tosi paljon.”</p> <p>”Mä oon aika paljon ollut erilaisilla ammatillisilla kursseilla.”</p> <p>”Meillä oli viime vuoden aikana työnohjaus tai voi sanoa työvalmennus, jossa sai käsitellä sitä omaa työskentelyä.”</p> <p>”Kävin vuoden koulutuksen työnohessa”</p> <p>”Lähdin opiskelemaan yliopistoon, kun olin yli kolmikymppinen”</p>	<p>Lukeminen</p> <p>Itsenäinen opiskelu</p> <p>Työkaverit</p> <p>Ammatilliset kurssit</p> <p>Työnohjaus</p> <p>Koulutus työnohessa</p> <p>Tutkintoon tähtäävä koulutus</p>	<p>Työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinot monipuolisia</p>
<p>”Työnantaja kyllä kannustaa kouluttautumaan. ”</p> <p>”Hyvin myönteinen perussuhtautuminen ja valtaosan on saanut tehdä työajalla”</p> <p>”Periaatteessa on kannustanut, mutta se jää kuitenkin jokaisen yksilön varaan tehdä mitään.”</p> <p>”Kouluttautumiseen ei kannusteta mitenkään ellei semmoisena pidetä vuosittaisia koulutuspäiviä. ”</p>	<p>Kannustus</p> <p>Myönteinen suhtautuminen</p> <p>Viimekädessä omalla vastuulla</p> <p>Vähäinen kannustus</p>	<p>Työnantajat kannustavat osaamisen kehittämiseen vaihtelevasti</p>
<p>”Mä en tiedä, arvostaako työnantaja mun osaamista, mutta varmaan arvostaa”</p> <p>”Kyllä mun työnantajakin sanoo, että se arvostaa mua tai onnistumisia mut joskus mä mietin et onks ne vaan sanoja”</p> <p>”Kyllä se varmaan jossakin määrin arvostaa.”</p> <p>”Voin sanoa, että arvostaa”</p> <p>”Kyllä mä koen, että työnantaja arvostaa, ei mulla siitäkään ole valittamista”</p>	<p>Epävarma arvostuksesta</p> <p>Arvostaa</p>	<p>Pääsääntöisesti työntekijät kokevat osaamistaan arvostettavan</p>

<p>”Mua ei kiinnosta yhtään toi esimiestyö. Mä oon sitäkin tehnyt, mutta asiantuntijatyö on mulle kiinnostavampaa”</p>	<p>Itsetuntemus</p>	<p>Osaamisen kehittämiseen liittyvä valikoivuus lisääntyy iän myötä</p>
<p>”Tulee tiettyä valikoivuutta varsinkin yleisiin koulutuksiin, joissa lähdetään perusteista, ja jotka on kuulut moneen kertaan”.</p>	<p>Valikoivuus</p>	
<p>”Tavallaan se uusi on järkevää tehdä hyvin kytkeytynä työtehtäviin ja siihen työtehtävissä selviämiseen ja osaamisen vahvistamiseen”</p>	<p>Keskittyminen oleelliseen</p>	
<p>”Mua kiinnostaa nyt ihan jotenkin itseni kehittäminen taidehistoriaa tai jotakin ihan muuta”</p>	<p>Panostaminen itseeseen</p>	

Liite 4. Sisällönanalyysissä muodostetut alakategoriat

Sisällönanalyysissä muodostetut alakategoriat tutkimuskysymysten mukaisesti	
Työelämän muutokset ja niistä selviäminen	Osaamisen kehittäminen työelämän muutostilanteissa
<p>Sote-uudistus tuo perustavanlaatuisia muutoksia</p> <p>Hallinto vie paljon aikaa</p> <p>Viestinnän kasvanut rooli</p> <p>Johdon vaihtuvuus lisää muutoksia</p> <p>Muutos avaa mahdollisuuksia</p> <p>Muutokset lannistavat</p> <p>Muutosten tahti ja kovat paineet estävät osaamisen kehittämisen</p> <p>Omalla asenteella on vaikutusta muutoksissa selviämiseen</p> <p>Kehittymisen pakko</p> <p>Koettu tuki vaihtelee</p> <p>Ikä tuo epävarmuustekijöitä</p> <p>Ikä tuo perspektiiviä</p>	<p>Jatkuva kehittämisen tarve</p> <p>Työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinot monipuolisia</p> <p>Työnantajat kannustavat osaamisen kehittämiseen vaihtelevasti</p> <p>Pääsääntöisesti työntekijät kokevat osaamistaan arvostettavan</p> <p>Osaamisen kehittämiseen liittyvä valikoivuus lisääntyy iän myötä</p>