

Juntunen Veera & Korhonen Anni

# Kainuulaisten sote-alan pk-yrittäjien osaamisen kehittämistarpeet ja työssäjaksaminen

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2019



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Juntunen Veera & Korhonen Anni

**Työn nimi:** Kainuulaisten sote-alan pk-yrittäjien osaamisen kehittämistarpeet ja työssäjaksaminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK)

**Asiasanat:** työelämän muutos, työhyvinvointi, digitalisaatio, osaamisen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kainuulaisten sote-alan pk-yrittäjien osaamisen kehittämistarpeita ja työssäjaksamista työelämän muutoksessa. Tavoitteena oli selvittää yrittäjien omia näkemyksiä ja kokemuksia siitä, minkälaisia osaamistarpeita työelämän muutos tuo sote-alalle ja kuinka näihin osaamistarpeisiin pitäisi vastata.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kainuun Yrittäjät ry. Yhdistyksen tavoitteena on luoda myönteistä asennetta yrittäjyyteen ja parantaa yrittäjien kannattavan toiminnan edellytyksiä Kainuun alueella.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työelämän muutoksen, työhyvinvoinnin, digitalisaation ja osaamisen kehittämisen ympärille. Teoreettisen viitekehysten avulla saadaan selville mitkä tekijät edistävät työelämän muutosta ja kuinka ne näkyvät sote-alalla. Työhyvinvoinnin merkitystä tarkastellaan niin yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Samalla paneudutaan siihen, kuinka työhyvinvointia voidaan tukea muutostilanteessa. Osaamisen käsite määritellään ja syvennyttään siihen, kuinka osaamista voidaan kehittää. Sote-yrittäjien osaamistarpeita tutkitaan aikaisempaan selvitykseen pohjautuen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kainuulaisille sote-alan pk-yrittäjille lähetettiin sähköpostitse kysely. Kysely koostui avoimista kysymyksistä. Vastaukset analysoitiin deduktiivisen sisälönanalyysin mukaisesti.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että yrittäjät kokevat työelämän muutoksen pääosin myönteisesti. Muutoksen koettiin aiheuttavan kiirettä ja stressiä, mutta samalla vastauksissa painotettiin osaamisen kehittämisen tärkeyttä. Tutkimuksen avulla saatiin esitettyä toimeksiantajalle konkreettisia esimerkkejä asioista, joiden suhteen yrittäjät kaipasivat lisäkoulutusta.

## **Abstract**

**Author(s):** Juntunen Veera & Korhonen Anni

**Title of the Publication:** Needs for Competence Development and Coping at Work of SME Entrepreneurs in the Kainuu Area

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** change in working life, well-being at work, digitalization, competence development

The purpose of the thesis was to research the needs for competence development and coping at work of SME entrepreneurs in the Kainuu area amid the change in working life. The objective was to examine entrepreneurs' own views and experiences about the competence needs that arise with the change in working life and how the entrepreneurs can respond to such needs.

The client organization of the thesis was Kainuun Yrittäjät ry. The aim of the organization is to create positive attitude towards entrepreneurship and improve the conditions for profitable business activities in the Kainuu area.

The theoretical frame of reference was built around change in working life, well-being at work, digitalization and competence development. The framework helped to find out which factors promote the change in working life and how these factors appear in the social services and health care. Well-being at work was examined from an individual's perspective and from that of the whole work community. How well-being at work can be supported in a changing situation was also studied. The concept of competence and possibilities to develop it were detailed. Entrepreneurs' competence needs in social services and health care were studied using an earlier study.

The thesis was a qualitative research. A questionnaire was sent to social service and health care entrepreneurs in the Kainuu area via email. The questionnaire was composed of open questions. The answers were analyzed with deductive content analysis.

It was concluded that the entrepreneurs felt positively about the change in working life. The answers concluded that the change causes rush and stress, but at the same time the answers emphasized the importance of competence development. The research showed the client society examples of the matters where more education would be needed according to the entrepreneurs.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työelämän muutos.....	3
2.1	Sote-uudistus .....	5
2.2	Digitalisaatio .....	6
3	Osaaminen.....	10
3.1	Osaamisen määritelmä.....	10
3.2	Osaamisen kehittäminen .....	10
3.3	Sote-yrittäjän uudet osaamistarpeet .....	12
4	Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen.....	16
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	16
4.2	Työhyvinvoinnin osatekijät .....	16
4.3	Johtaminen työhyvinvoinnin osatekijänä .....	20
4.4	Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen muutoksen keskellä .....	21
4.5	Työhyvinvoinnin tarkkailu työpaikalla.....	22
5	Laadullinen tutkimus.....	24
5.1	Sisällönanalyysi .....	25
5.2	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	26
5.3	Kysely tutkimustapana .....	27
5.4	Haastattelu tutkimustapana .....	27
6	Sote-alan pk-yrittäjien osaamistarpeiden ja jaksamisen tutkiminen.....	29
6.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	30
6.2	Tutkimusmenetelmät .....	30
6.3	Tutkimuksen toteutus .....	30
6.4	Aineiston keruu ja analyysi .....	32
7	Kyselytutkimuksen tulokset.....	33
7.1	Työelämän muutos.....	33
7.2	Digitalisaatio .....	34

7.3	Muuttuvat osaamistarpeet.....	34
7.4	Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen.....	35
7.5	Yhteenveto tuloksista .....	36
8	Pohdinta .....	38
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	39
8.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysideat.....	41

Lähteet .....	42
---------------	----

Liitteet

## 1 Johdanto

Elämme eräänlaisessa murrosvaiheessa: suuri osa palveluista on saatavilla jo digitaalisten kanavien kautta, mutta hyvin suuri osa palveluista on saatavilla vain perinteisiä kanavia pitkin. Sote-ala on yksi näistä aloista, joiden palvelut ovat haasteellisia toteuttaa digitaalisia kanavia pitkin. Alan haasteena on pysyä muutoksen mukana ja kehittää toimintaansa vastaamaan kuluttajien sekä muiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia.

Mediassa on puhuttu paljon maakunta- ja sote-uudistuksesta, ja olemme saaneet seurata uudistuksen käsittelyn eri vaiheita. Viimeisimpänä olemme saaneet lukea, kuinka uudistus kaatui yhdessä Sipilän hallituksen kanssa 8.3.2019. Uudistuksen kaatumisen taustalla olivat perustuslailliset ongelmat, poliittinen erimielisyys sekä epärealistinen tavoiteaikataulu. (Raportti: Repullinen oppeja... 2019.) Vaikka uudistus kaatui, on selvää, etteivät uudistuksen taustalla olleet soten kehittämistarpeet ole kadonneet minnekään. Sote-palveluiden yhdenvertaisessa saatavuudessa on edelleen suuria ongelmakohtia eikä tehottomia toimintatapoja ole saatu korjattua. Suomalaiset ikääntyvät, työikäinen väestö vähenee ja verotulot pienenevät. (Mikä on sote-uudistus? n.d.)

Työelämän muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen, sillä muutoksen keskellä nämä voivat olla koetuksella. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, kuinka isot muutokset vaikuttavat kainuulaisten pienyrittäjien työssäjaksamiseen ja millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin lisätä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia miten kainuulaiset sosiaali- ja terveysalan pk-yritykset kokevat muuttuvat osaamistarpeet ja työssäjaksamisen työelämän muutoksessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kainuun Yrittäjät ry. Tutkimusjoukko määräytyi toimeksiantajan tekemän rajauksen mukaan. Yrittäjät olivat kaikki naisia.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää valitun tutkimusjoukon näkemyksiä ja kokemuksia siitä, millälaisia osaamistarpeita työelämän muutos tuo sote-alalle ja kuinka näihin osaamistarpeisiin pitäisi vastata.

Aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä mielenkiintoisuuden perusteella. Asian tarkastelu niminomaan sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta on kiinnostavaa, sillä soten uudistaminen on ollut otsikoissa jo useamman vuoden. Myös digitalisaatio on ilmiönä hyvin ajankohtainen ja on mielenkiintoista päästä tutkimaan, kuinka se muuttaa työtä sote-alalla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensiksi työelämänmuutosta sekä syvennyttään sote-uudistukseen ja sen taustoihin. Sote-uudistuksen taustalla olleet kehittämistarpeet ovat edelleen läsnä, vaikka uudistus kaatui. Tässä tutkielmassa on käsitelty soten uudistusta sekä avattu sen taustoja, sillä näihin ongelma-kohtiin tarvitaan edelleen ratkaisuja.

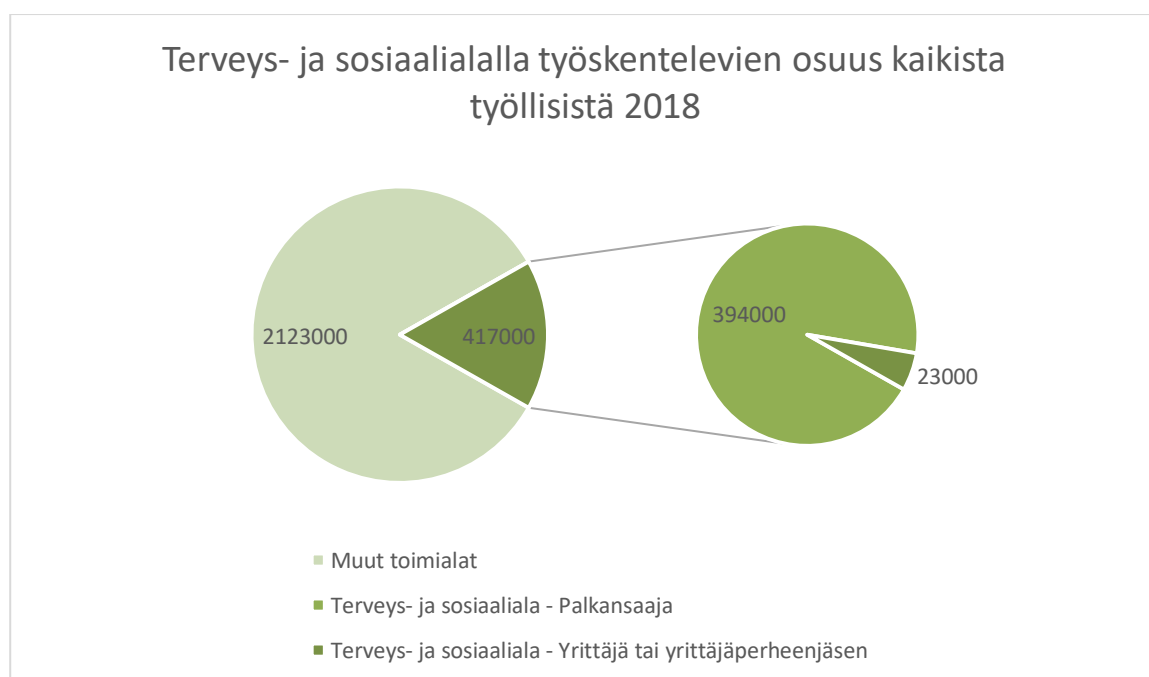
Työelämänmuutokseen liittyen käydään läpi, mitä digitalisaatio tarkoittaa ja millaisia muutoksia se tuo työelämään etenkin sote-alalla. Tämän jälkeen käsitellään sitä, miten sote-yrittäjien osaamistarpeet ovat muuttumassa. Teoriaosuuden lopussa käydään läpi työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen merkitystä, sekä sitä mitkä asiat vaikuttavat niihin. Samassa yhteydessä myös käydään läpi, millainen vaikutus työelämänmuutoksella on työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi vastaukset teemoittain. Nämä teemat ovat työelämän muutos, digitalisaatio, muuttuvat osaamistarpeet sekä työhyvinvointi ja työssäjaksaminen. Tulosten esittelyn jälkeen siirrytään pohdintaan, jossa käydään läpi keskeisimmät löydökset ja pohditaan niitä teorian kannalta. Opinnäytetyö päättyy tutkimuksen arviointiin ja loppusanoihin.

## 2 Työelämän muutos

Vuonna 2018 sote-alalla työskenteli yhteensä noin 417 000 henkilöä, joista 60 000 oli miehiä ja 358 000 naisia (Työvoimatutkimus 2018 2019a). Heistä palkansaajia on ollut noin 394 000 ja yrittäjiä tai yrittäjäperheenjäseniä 23 000 (Työvoimatutkimus 2018 2019b). Työllisiä vuonna 2018 on ollut kaikilla toimialoilla yhteensä noin 2 540 000 (Työvoimatutkimus 2018 2019a). Kaikista työllisistä 16,4 prosenttia työskenteli sote-alalla (kuva 1).

Alalla työskentelevien ihmisten määrä nousee entisestään, sillä Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsauksen mukaan vuonna 2025 kaikista työllisistä 18,7 prosenttia työskentelee terveys- ja sosiaalipalveluiden parissa. (Työelämä 2025 -katsaus 2015, 9.)



Kuva 1. Terveys- ja sosiaalialalla työskentelevät henkilöt vuonna 2018 (Työvoimatutkimus 2018 2019a; Työvoimatutkimus 2018 2019b)

Yleisellä tasolla työelämän muutokseen vaikuttavat globalisaatio ja kansainvälinen kilpailu, väestön rakennemuutokset, digitalisaatio ja kaupungistuminen. Työn luonne muuttuu entistä enemmän asiantuntija- ja palvelutyöksi, ja tulevaisuuden työurat koostuvat useista erillisistä työjaksoista. Muutokset tuovat haasteita työhyvinvointiin. Uudet työelämäntaidot vaativat yhteistyö-



kykyä, luovuutta ja palveluallttiutta. Yrityksille työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste muuttuvassa työelämässä. Työelämän muutokset vaativat työntekijät sekä työnantajat uudistamaan osaamistaan aktiivisesti. (Koivula & Halonen 2017.)

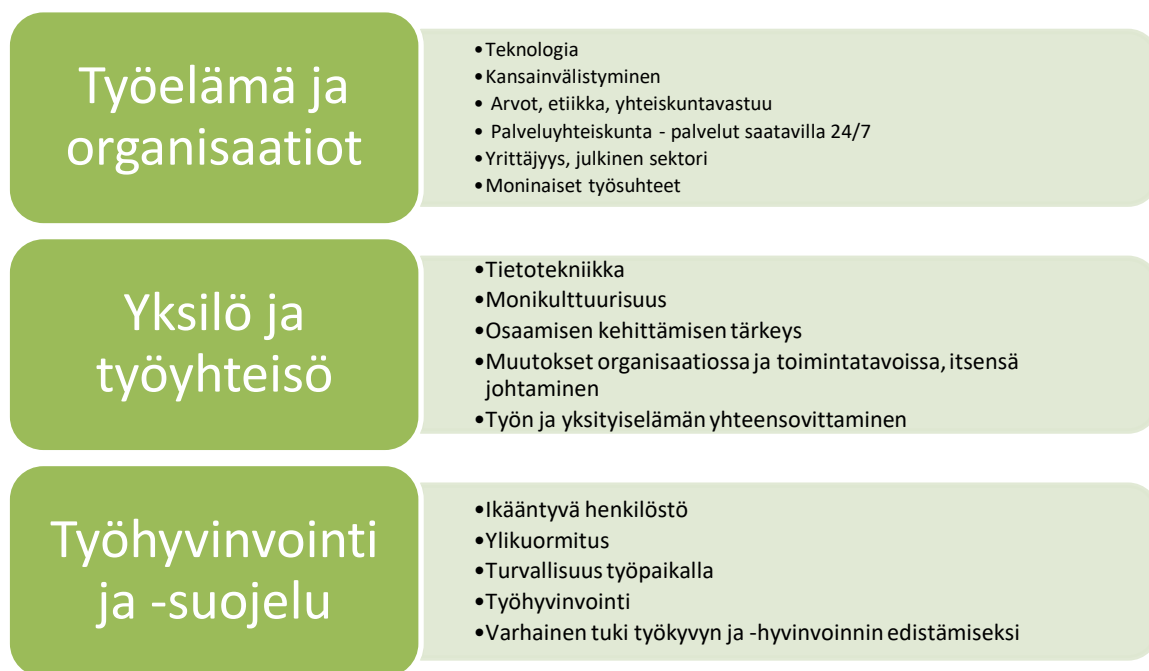
Työelämän odotettuja muutoksia ovat muun muassa teknologian kehittyminen, verkostoituminen, työvoiman rakennemuutos, työkuulttuurin muutos, resurssien uusjako ja globalisoituminen (kuva 2). Yksityiset ja julkiset yritykset joutuvat muuttamaan työnteon edellytyksiä ja samalla myös rakenteita. Joustavuus, nopeus ja innovaatiot ovat jatkuvasti esillä. Työelämän muutos tuo mukanaan kiireen ja aikapaineen. Erityisesti kunta-alan työntekijät tuntevat työnsä henkisesti rasakaksi. (Manka & Manka 2016.)



Kuva 2. Työelämän odotetut muutokset (Manka & Manka 2016, 14)

Työelämän muuttumisen haasteita organisaatiotasolla ovat esimerkiksi teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen, palveluiden ulkoistaminen, julkisen sektorin roolin muutos sekä moninaiset työsuhteet (kuva 2). (Rauramo 2013, 6.)

Yksilö- ja työyhteisötasolla haasteeksi voi muodostua esimerkiksi alati kehittyvä tietotekniikka ja sen omaksuminen, monikulttuurisuus sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (kuva 3). Osaamisen kehittämisen tärkeys tulisi myös ottaa huomioon, ja yksilön tulisi kyetä johtamaan itseään muutoksen keskellä. (Rauramo 2013, 6.)



Kuva 3. Työelämän haasteet organisaation eri tasoilla (Rauramo 2013, 6)

## 2.1 Sote-uudistus

Sote-uudistus oli osa Juha Sipilän hallituksen valmistelemaa maakunta- ja sote-uudistusta, jonka oli määrä astua voimaan 2021. Sen tavoitteena oli uudistaa julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto kokonaisuudessaan, sekä siirtää vastuu sote-palveluiden järjestämisestä kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille. Sotella tarkoitetaan valtion tarjoamia julkisia sosiaali- ja terveysalan palveluita, jotka on rahoitettu verovaroin. Näitä ovat esimerkiksi terveydenhuolto, hammashuolto sekä lastensuojelu. (Mikä on soteuudistus? n.d.)

Sote-uudistus kaatui yhdessä pääministeri Juha Sipilän hallituksen kanssa 8.3.2019. Uudistuksen kaatumiseen vaikuttivat muun muassa perustuslailliset ongelmat, poliittinen erimielisyys sekä epärealistinen tavoiteaikataulu. (Raportti: Repullinen oppeja... 2019.) Vaikka Sipilän hallituksen kaavailema sote-uudistus kaatui, eivät ongelmat ja kehittämistarpeet uudistuksen taustalla ole kadonneet minnekään. Sote-palveluiden yhdenvertaisessa saatavuudessa on edelleen suuri haasteita eikä tehottomia toimintatapoja ole saatu korjattua. Suomalaiset ikääntyvät, työikäinen väestö vähenee ja verotulot pienenevät. (Mikä on sote-uudistus? n.d.)

Uudistus on tärkeässä roolissa sote-alan työelämän muutoksessa. Sen mukanaan tuomat muutokset sote-alalle muuttavat alan ammattilaisten osaamisvaateita. Sen taustalla on yhdenvertaisuuden puute palveluiden saatavuudessa eri alueilla. Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintaa halutaan kustannustehokkaammaksi myös väestörakenteen muuttumisen sekä verotulojen vähenemisen vuoksi. (Mikä on soteuudistus? n.d.)

Uudistuksen tavoitteena on taata jokaiselle ihmiselle yhdenvertaiset mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä antaa asiakkaalle mahdollisuus valita, mistä hän hankkii tarvitsemansa palvelut. Yhtenäisen ja toimivan palvelukokonaisuuden avulla halutaan sujuvoittaa palveluketjuja. Lisäksi asiakastietojen liikkuvuutta parannetaan eri palveluiden välillä, mikä nopeuttaa esimerkiksi hoitopolkuja sekä hoitoon pääsyä. (Sosiaali- ja terveyspalvelut n.d.)

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun kannalta haasteita tuo sote-alan työvoiman rakennemuutos. Työikäinen väestö eläköityy ja asiakaskunta kasvaa etenkin vanhusten asumis- ja laitospalveluissa: selvityksen (Rehunen, Reissell, Honkatukia, Tiitu & Pekurinen 2016, 1) mukaan ikääntyneiden laitospalvelujen tarve voi jopa kaksinkertaistua vuoteen 2040 mennessä.

Ikääntyvän väestön osuus kasvaa etenkin kaupungeissa ja taajamissa. Arvioiden mukaan yli 75-vuotiaiden osuus kaupunkialueiden väestöstä kaksinkertaistuu vuoteen 2035 mennessä. Kun väestö ikääntyy, syntyy uudenlainen haaste: riittääkö työvoimaa kaikkien tarvittavien sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottamiseen samalla kun näiden palvelujen tarve kasvaa. Tämä ongelma on havaittavissa etenkin maaseuduilla, jossa ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa rajusti nuoremman sukupolven vähentyessä. (Rehunen ym. 2016, 1, 19.; Rauramo 2013, 6.) Tämä voi tuoda mukanaan alalle työvoimapulaa, joka taas voi lisätä työntekijöiden ylikuormittumista. Ylikuormittumisella on negatiivinen vaikutus yksion työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Siksi olisi tärkeää kiinnittää huomiota varhaiseen tukeen, jotta työntekijän heikontuneeseen työkykyyn ja työhyvinvointiin voidaan puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Rauramo 2013, 6.)

## 2.2 Digitalisaatio

Digitalisoituminen tarkoittaa asioiden, esineiden ja prosessien digitalisointia, ja se on pohja digitalisaatiolle. Kun digitalisoituminen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, dynamiikkaan ja yritysten toimintaan, voidaan puhua digitalisaatiosta. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Digitalisaatio on siis

käytännössä yhteiskuntaa muovaava ilmiö, joka perustuu pitkälti teknologian kehittymiseen sekä digitalisoitumiseen.

Robottien ja automaation kohdalla puhutaan myös digitalisaatiosta. Arkikielessä yhteiskunnan ja työllisyyden näkökulmasta digitalisaation termiä käytetään kuitenkin yleisemmin silloin, kun puhutaan jonkin fyysisen muuttamista sähköiseen muotoon ja biteiksi tietokoneelle. Esimerkiksi tällöin liiketoiminnat digitoituvat ja ihmisten välinen vuorovaikutus katoaa. Esimerkiksi uutiset ja sanomalehdet siirtyvät digitaaliseen muotoon tietokoneille. Liiketoimintojen digitoituessa ihmisten välinen vuorovaikutus vähenee. (Marttinen 2018, 141.)

Digitalisaation avulla voidaan tuoda ihmiset sekä yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Valtionvarainministeriö on tuonut verkkosivuillaan esille digitalisaation luovat mahdollisuudet joustavuuden ja toimivuuden osalta. Tässä kehityksessä taustalla on muun muassa vanhuksia palvelevat älykkäät terveyspalvelut. (Marttinen 2018, 142-143.)

Digitaalisuus edistää tehtävien automatisaatiota ja tekoälyn kehittämistä. Digitalisaatio voi tuoda uusia ulottuvuuksia työpaikoille. Digitalisointi voi vähentää töitä, tästä esimerkkinä työtehtävän ulkoistaminen tietokoneohjelmalle. Etätöiden tekeminen voi helpottua. Kilpailu työntekijöiden välillä kasvaa, koska työntekijä voi löytyä mistä päin maailmaa tahansa. Digitalisaation kustannukset vaihtelevat. Teollisen tuotannon automatisointi maksaa enemmän, kun taas toimistotyöllä digitalisointi voi hoitua yhdellä tietokoneohjelmalla. Digitalisaatio mahdollistaa myös uusien töiden ja yritysten luomisen. (Marttinen 2018, 150-151.)

Digitalisaatiolla on tärkeä rooli sote-alan uudistumisessa. Digitaalisten palveluiden avulla helpotetaan ja nopeutetaan asiakkaan asiointia. Asiakkaan pääsy omiin tietoihinsa helpottuu. Asiakas voi varata ajan netissä tarvitsemaansa palveluun, päivittää omat tietonsa ajan tasalle ja tarvittaessa olla etäyhteydessä esimerkiksi lääkärin kanssa. Digitaaliset palvelut mahdollistavat palveluiden saatavuuden myös syrjäseuduilla, joilla niiden saatavuus ei ole itsestäänselvyys. (Digitalisaatio n.d.; Allen 2019, 5.)

Erilaisilla tietojärjestelmillä saadaan asiakas- ja potilastiedot tehokkaampaan käyttöön, ja jatkossa tarvittavat tiedot ovat aina saatavilla. Työ on tehokkaampaa, kun tarvittava tieto on heti saatavilla, eikä sitä tarvitse pyytää eri toimijoilta. Asiakkaille tämä muutos voi näkyä esimerkiksi hoitoon ohjauksen nopeutumisenä sekä hoitoketjun tehostumisena. (Digitalisaatio n.d.) Terveystieteiden hoitohenkilöstö voi käyttää tekniikkaa apuna sairauksien diagnosoinnissa, hoidossa sekä hoidon suunnittelussa (Allen 2019, 5).

Digitalisaatio ja uudenlainen teknologia antaa runsaasti mahdollisuuksia toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sote-alalla. Kaikkea ei kuitenkaan voida korvata sähköisesti, sillä fyysisellä hoiva- ja hoitotyöllä sekä asiakastapaamisilla on tärkeä rooli sote-alalla. Alan haasteeksi muodostuu se, kuinka teknologia ja fyysiset kohtaamiset voidaan yhdistää kannattavasti ja tarkoituksenmukaisesti – asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja palveluiden laatu huomioiden. (Koistinen 2018.)

Teknologian yleistyminen on sote-alalla samaan aikaan uhka ja mahdollisuus. Teknologian avulla voidaan tuoda sote-alan palveluita myös sinne, jossa ne eivät ole olleet aikaisemmin helposti saatavilla. Se helpottaa työntekijöiden työskentelyä tarjoamalla uudenlaisia, parempia työkaluja sekä kattavamman tietopohjan päätöksenteon ja hoidon suunnittelun tueksi. Tämä tehostaa työnte-koa myös silloin, kun itse asiakaskohtaaminen tapahtuu kasvokkain. Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen voi kuitenkin olla haaste sote-alan henkilöstön näkökulmasta. Työn osaamistarpeet muuttuvat ja teknologia kehittyä jatkuvasti samalla, kun kiire ja odotukset henkilöstöä kohden kasvavat. Tästä syystä perehdyttämiselle ja osaamisen kehittämiseksi ei jää välttämättä riittävästi aikaa. (Koistinen 2018.)

Sote-alalla käytetään hyvinvointi- ja ikäteknologiaa. Hyvinvointitekniikalla tarkoitetaan laitteita ja järjestelmiä, joita käytetään ihmisten toimintakyvyn, terveyden ja hyvinvoinnin seurannassa, ylläpitämisessä ja parantamisessa. Kun teknologiaa käytetään tukemassa ikäihmisten omaa tai heitä auttavaa toimintaa, puhutaan ikäteknologiasta. (Viirkorpi 2015, 5.)

Ikäihmisten kanssa teknologiaa voitaisiin hyödyntää monella eri tavalla. Ikäihmisten kotona asu- miseen ja omillaan selviytymiseen tuo haasteita esimerkiksi turvallinen liikkuminen, lääkkeiden otto ja ruokailu. Lisäksi vaaratilanteiden havaitseminen voi olla vaikeaa ja yhteydenpito läheisiin vähäistä. (Viirkorpi 2015, 5.)

Ikäihmisten avuksi on jo kehitelty erilaisia teknisiä laitteita, kuten turvaranneke. Turvaranneke paikantaa käyttäjänsä liikkumista ja se tunnistaa, mikäli käyttäjä poistuu ennalta määritetyltä alu- eelta tai poistuu kotoaan esimerkiksi yöllä. Ranneke tekee alueelta poistumisesta ilmoituksen esi- merkiksi kotihoitoon tai lähiomaiselle. Käyttäjä voi tarvitessaan hälyttää itse apua rannekkeen painikkeen avulla. Rannekkeesta on apua etenkin ikäihmisille ja muistisairaille. (Viirkorpi 2015, 41.)

Palvelujen tuottajat ovat kiinnostuneet hyvinvointi- ja ikäteknologian käytöstä, mutta laajempaa käyttöönottoa on hidastanut moninaiset ongelmat. Laitteiden hinnat saattavat olla kohtuutto- man korkeita verrattuna saatavaan hyötyyn tai laitteet voivat olla hankalia käyttää. Laitteet ja

verkkoyhteydet voivat olla häiriöalttiita. Tekniset laitteet ja järjestelmät myös vanhentuvat nopeasti. Teknologian käyttöönottoa viivytellään, kun odotetaan nykyisten laitteiden tilalle toimivampia ja edullisempia ratkaisuja. (Viirkorpi 2015, 5-6.)

### 3 Osaaminen

#### 3.1 Osaamisen määritelmä

Osaaminen on yksilön pääomaa. Osaaminen koostuu eri tiedoista: hiljaisesta ja näkyvästä, taidoista, asenteista, omista verkostoista ja kokemuksista. Yhteiskunnan ajankohtaisten tapahtumien seuraamisella voidaan tarkoittaa verkostoitumista. Yksilö lisää omaa osaamistaan työkokemuksen, omien harrastusten, elämäkokemuksen sekä opiskelun kautta. (Osaamisen tunnistaminen, n.d.)

Osaamista voi määritellä myös muilla tavoilla. Osaaminen voi olla praktista, eli käytännönläheistä, konkreettista osaamista. Tämä osaaminen on hankittu tekemisen kautta. Osaaminen voi olla tämän lisäksi abstraktia ja formaalia. Formaalisella osaamisella tarkoitetaan teoreettista tietoa, jota voi oppia esimerkiksi lukemalla ja opiskelemalla. Edellä mainittujen lisäksi osaaminen voi olla metakognitiivista. Tällä tarkoitetaan sitä, että osaaminen perustuu ihmisen omaan toimintaan ja sen ohjaamiseen. Nämä kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä ja nykyisessä yhteiskunnassa ne kaikki ovat tarpeellisia. (Osaamisen tunnistaminen, n.d.)

Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan tiedoista, taidoista, asenteista ja minäpystyvyydestä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla ammattilainen toteuttaa työtään (Kangasniemen ym. (2018, 12) mukaan Kang ym. 2013, Mulder 2014). Osaamisen sisältö muovautuu työtehtävän ja työympäristön mukaisesti (Kangasniemi ym. 2018, 13). Työelämäosaaminen koostuu kyvystä toimia työelämässä ja -yhteisössä sekä hallita omaa uraansa. Työelämäosaaminen pitää sisällään sosiaaliset, matemaattiset ja digitaaliset taidot sekä yksilön oppimis- ja ilmaisukyvyn. (Kangasniemen ym. (2018, 13) mukaan European Commission 2015.)

#### 3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa osaamisen suunnitelmallista ylläpitämistä sekä päivittämistä. Kehittämisen tulisi perustua tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnista saatuun tietoon. Riittävä ja laaja osaaminen on perusta niin yksilön kuin yrityksenkin kilpailukyvyille. Osaava henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä resursseja. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017.)

Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi osaamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota myös tulevaan pelkkien osaamispuutteiden korjaamisen sijaan. Osaamista tulisi ennakoida, jotta henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää oikeaan suuntaan tulevaisuuden tarpeita ja organisaation strategiaa huomioiden. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017; Rauramo 2013, 7.) Osaamistarpeisiin tuomutoksia esimerkiksi rakenne- ja palvelujen tuotantotapauudistukset, teknologian ja väestön kehitys sekä pidentyvät työurat. Yrityksen tulisi huomioida osaamistarpeiden muutokset henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelussa sekä tulevaisuuden rekrytoinneissa. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tuntee sekä työntekijän että organisaation nykyinen osaamistaso ja tulevien osaamistarpeiden selvittäminen. Osaamistasoa ja tulevia osaamistarpeita voidaan selvittää osaamis- ja koulutuskartoitusten sekä kehityskeskusteluiden avulla. Nykyisen osaamisen kehittämistarpeet sekä tulevaisuuden osaamistarpeet tulisi linjata vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa. Työpaikalla tarvitaan hyvää osaamisjohtamista ja osaamiskulttuuria, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen ja kannustaa osaamisen laajentamisessa. (Rauramo 2013, 7.)

Osaamisen kehittämiseen on tarjolla monia erilaisia menetelmiä. Uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen kuuluu esimerkiksi perehdyttäminen ja työhönopastus. Osaamista seurataan useilla työpaikoilla säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla. Suora palaute on tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017.)

Työpaikalla osaamista voidaan kehittää tehtävä- ja työkierrolla. Lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua konferensseihin ja messuihin tai järjestää esimerkiksi yritysvierailuja ja opintomatkoja. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017.)

Yksilön osaamisen kehittämiseen kuuluu tutkintoon johtava koulutus. Tähän yleensä kuuluu työsäoppimistä sekä harjoittelujaksoja. Lisäksi omaa osaamistaan voi kehittää lisä- ja täydennyskoulutusten avulla tai hakeutumalla trainee-ohjelmiin. Verkko-opinnot mahdollistavat opiskelun myös kotoa. (Osaamisen johtaminen on osa... 2017.)

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa on otettava huomioon, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan niin yksilö- kuin yksikkötasolla, jotta organisaatiolle asetetut tavoitteet ja visio saavutetaan. Osaamistarpeiden suunnittelun apuna voi käyttää seuraavia kysymyksiä:



- Miksi yritys on olemassa ja mitä se pyrkii saamaan aikaan? Miten nämä asiat näkyvät käytännössä?
- Mitkä asiat haittaavat perustehtävän toteuttamista?
- Miten tavoitteiden saavuttamista tuetaan?
- Ketkä ovat yrityksen asiakkaita nyt? Entä tulevaisuudessa?
- Mitä asiakkaat odottavat yritykseltä?
- Millaista osaamista yrityksessä on jo valmiiksi ja millaista tarvitaan lisää?
- Miten osaamista hankintaan?

(Rauramo 2013, 7.)

Työpaikoilla voidaan myös tarkastella osaamisen tunnuslukuja. Ne ovat määrällisiä, kuten esimerkiksi montako koulutuspäivää työpaikalla on, paljonko koulutukseen on investoitu ja kuinka paljon kehityskeskusteluja käydään. Työpaikoilla tulisi tunnistaa oppimisen vaikutus, miten työpaikalla opitaan. Oppimisen edellytyksenä on hyvä ilmapiiri, oma-aloitteisuus sekä ajankäytön joustavuus. On olennaista tarkastella tulevaisuuden kannalta tärkeitä oppimisen tarpeita. (Manka & Manka 2016, 223.)

### 3.3 Sote-yrittäjän uudet osaamistarpeet

Valtionneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan selvityksessä *Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus* (Kangasniemi ym. 2018) on kuvattu soten uudistamisen mukanaan tuomia osaamistarpeita. Näitä osaamistarpeita ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, kustannus- ja laatutietoisuus, digitaalinen osaaminen, ammatillinen substanssiosaaminen sekä palvelujärjestelmän tunteminen (kuva 4).



Kuva 4. Sote-alan osaamistarpeet sote-rakenteiden muutoksessa (Kangasniemi ym. 2018, 16)

Asiakaslähtöisyydellä voidaan tarkoittaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden ja odotusten huomioimista. Asiakaslähtöisyyden määrittelyssä olisi tärkeää miettiä kuka asiakas on. Sote-alalla asiakas ei automaattisesti ole se, joka palvelusta maksaa. Lakisääteisten palveluiden osalta maksaja voi olla esimerkiksi kunta ja palvelua käyttävä asiakas voi olla potilas, perheenjäsen, kuntoutuja tai jokin muu käyttäjä. Asiakaslähtöisyyttä tulisi osoittaa niin maksaja- kuin kuluttaja-asiakkaankin suuntaan. (Kalam-Salminen 2014, 1.)

Asiakaslähtöisyydessä toimitaan nimenomaan asiakkaan kanssa ja hänet kohdataan kokonaisvaltaisesti. Asiantuntijan ja asiakkaan välillä on yhdenvertainen kumppanuussuhde. Asiakas nähdään oman hyvinvointinsa asiantuntijana ja tätä asiantuntijuutta hyödynnetään hoidon toteuttamisessa, asiakas osallistuu samalla kehitysohjelmaan. Tiedon kerääminen ei riitä, vaan on tulkittava tuloksia. Asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen on tutkitusti parantunut hoidon vaikutuksia ja samalla parantunut henkilöstön työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Koivunen 2017.)

Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa pohjautuu juridiseen säätelyyn. 1990-luvun lopulla asiakaslähtöisyyteen alettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Asiakaslähtöisyyden on

tarkoitus parantaa asiakkaan mahdollisuuksia ja päätösvaltaa omaa terveyttä ja hyvinvointia koskevilla päätöksillä. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), sosiaalihoitolaki (1301/2014) ja terveydenhuoltolaki (1326/2010) tukevat tätä asiakaslähtöisyyttä. (Koivunen 2017.)

Moniammatillinen työyhteisö on asiakaslähtöisyyden edellytys. Moniammatillisuudella tarkoitetaan yhdessä ryhmässä työskenteleviä ihmisiä, joilla on erilainen koulutus. Moniammatillisuudesta seuraa yhteisö, joka pyrkii yhdessä ratkaisemaan ongelmia. Sosiaali- ja terveystieteillä moniammatillisuus on asiakaslähtöistä. Työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa. Yhteistyön avulla voidaan rakentaa käsitys asiakkaan tilanteesta ja samalla ratkaista ongelmia. (Alahuhta, Aunola, Hassila, Keski-Turunen & Sandström 2018.)

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää oman asiantuntijuuden tunnistamista. Omasta osaamisesta tulee olla selkeä ymmärrys. Työntekijät hyötyvät tiedon vaihdosta ja kehittävät samalla omaa tietotaitoaan. Yhteistyön estäviä tekijöitä ovat huonot yhteistyötaidot, epäselvät vastuurajat ja oman roolin epäselvyys. On huomattavaa, että asiakkaan hoidon laatu huononee, mikäli se perustuu vain yhteen asiantuntijanäkemykseen. (Alahuhta ym. 2018.)

Digitalisaatio näkyy sotealan uudistumisessa monin eri tavoin. Digitaalisten palveluiden avulla helpotetaan ja nopeutetaan esimerkiksi asiakkaan asiointia sekä asiakasta koskevaa tiedonsiirtoa eri palveluntuottajien välillä. Asiakas voi varata ajan tarvitsemaansa palveluun internetissä, päivittää omat tietonsa ajan tasalle ja tarvittaessa olla etäyhteydessä esimerkiksi lääkärin kanssa. Digitaalisten palveluiden avulla voidaan mahdollistaa palveluiden saatavuus myös syrjäseuduilla, joissa niiden saatavuus voi olla tällä hetkellä heikompaa. (Digitalisaatio n.d.)

Digitaaliset asiakas- ja potilastietojärjestelmät helpottavat tiedonsiirtoa eri palveluntuottajien välillä sekä tukevat työntekijää tarjoamalla ajankohtaista tietoa päätösten ja työskentelyn tueksi. Järjestelmät vaativat käyttäjältään oppimiskykyä sekä perustaitoja koskien digitaalisten laitteiden ja järjestelmien käyttöä. (Digitalisaatio n.d.)

Vahva ammattialakohtainen substanssiosaaminen sekä ammattiryhmien välinen yhteistyö on edellytys sille, että asiakkaat ja potilaat saavat tarvitsemaansa laadukasta palvelua. Peruskoulutuksen tulisi taata opiskelijoille riittävät, yhtäläiset perusvalmiudet. Tätä perusosaamista tulisi täydentää säännöllisesti täydennyskoulutuksilla, sillä alan tietoperusta ja odotteet muuttuvat jatkuvasti. Selvityksessä mukana olleet asiantuntijat ovat pohtineet, että jatkossa kaikilta sote-alan

osaajilta vaadittaisiin tiettyjen ammattialakohtaisten sekä yhteisten sisältöjen suorittamista määräjain. Substanssiosaamisen takaamiseksi osaamista tulisi myös testata säännöllisesti. (Kangasniemi ym. 2018, 68-69)

Sote-alan osaajilta edellytetään kustannus- ja laatutietoisuutta sekä palvelujärjestelmän laaja-alaista tuntemista. Nämä ovat edellytyksenä laadukkaalle, tehokkaalle ja luotettavalle toiminnalle. (Digitalisaatio n.d.)

## 4 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin käsite on alun perin lähtöisin 1920-luvun stressitutkimuksesta. Hyvinvointia on jo tutkittu useita vuosia, mutta pääpainopisteet ovat muuttuneet ajan myötä. Tutkimuksessa huomattiin, että yksilö reagoi raskaisiin ja kuormittaviin tekijöihin ja nämä saattoivat johtaa lopulta myös sairauksien kehittymiseen. Psykologiset tekijät yhdistettiin teoriaan myöhemmin. Työntekijöitä alettiin suojella fyysisiltä ja psyykkisiltä vaaroilta. Nykypäivänä työelämään liittyy muutospaineita. Julkiset ja yksityiset tekijät joutuvat uudistumaan ja miettimään toimintatapaan uusiksi pärjätäkseen ja lisätäkseen omaan arvoaan. (Manka & Manka 2016, 65.)

Nykyään työhyvinvointi ajatellaan usein vain hyvän fyysisen kunnon ja terveyden ylläpitämistä ja kehittämistä tukevana asiana. Se on kuitenkin paljon laajempi käsite, kuin pelkkää fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoa. Työhyvinvointiin vaikuttaa fyysisten tekijöiden lisäksi myös psykososiaaliset tekijät, joita ovat esimerkiksi työn psyykkinen kuormittavuus, hallittavuus, merkityksellisyys ja palkitsevuus. Psykososiaalisia tekijöitä ovat myös työyhteisön tuki ja ilmapiiri, tasa-arvoinen kohtelu sekä hyvä johtaminen. Tasa-arvoiseen kohteluun kuuluu esimerkiksi yksilön nähdyksi ja kuulluksi tuleminen. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

Työhyvinvointi on yksilön oma kokemus, sillä ihmiset saavat työniloa ja merkityksellisyyttä eri asioista. Yksilön kokemus vaikuttaa kuitenkin koko työyhteisöön, ja tästä syystä työhyvinvoinnista tulisi huolehtia koko työyhteisö voimin. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

### 4.2 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta (kuva 5). Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään esimerkiksi turvallisuuden sekä omasta kunnosta huolehtimisen. Psyykkinen hyvinvointi pitää sisällään henkisen kunnon ja mielenterveyden. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan koostuu muun muassa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja tuesta. Työn ja työyhteisön tasolla työhyvinvointiin vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö, työtehtävät, osaaminen, itse työyhteisö jäsenineen sekä työolosuhteet. (Pakka & Rätty 2010, 6.)



Kuva 5. Työhyvinvoinnin osatekijät (Pakka & Rätty 2010, 6.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työnantajan että työntekijän omalla vastuulla. Työntekijä on vastuussa omasta työkyvystään ja samalla myös ammattitaitonsa kehittamisestä ja ylläpitämisestä. (Työhyvinvointi<sup>1</sup>, n.d.) Hyvä työ ja työpaikka ovat olennainen osa työhyvinvointia. Hyvällä työpaikalla työntekijät ovat tasa-arvoisia ja kohtelu on tasapuolista. Työntekijät ovat omaksuneet yhteiset arvot ja työpaikalla vallitsee yleinen luottamus toisia kohtaan. Työpaikan tulisi olla turvallinen, terveellinen ja miellyttävä paikka. (Policies for the work environment... 2011, 4.)

Työn tulisi olla mielekästä, mutta ei liian kuormittavaa. Hyvä, kannustava johtaminen sekä rakentava palaute auttavat työntekijää kehittymään ja suoriutumaan työtehtävistä riittävän ammattitaidon ohella. Työpaikan avoin ilmapiiri auttaa työntekijöitä kokemaan yhteneväisyyden tunnetta ja se helpottaa myös ongelmien esilletuomista. Hyvässä työporukassa jokainen kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. (Työhyvinvointi<sup>1</sup> n.d.; Työhyvinvointi<sup>2</sup> n.d.; Policies for the work environment... 2011, 4.)

Hyvinvoiva työntekijä tekee työtään vastuuntuntoisesti. Hän kykenee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Hyvinvoiva työntekijä onnistuu ja innostuu työstään. Tavoitteet omalle työlle ovat selvät ja työntekijä saa myös palautetta tekemästään työstä. On tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi työpaikalla ja samalla saa työssään riittävästi vapautta sekä itsenäisyyttä. (Pakka & Rätty 2010, 11; Työhyvinvointi<sup>2</sup>, n.d.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta tekemisestään ja osallistuu aktiivisesti työn ja työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön yhteisiin toimintatapoihin sitoudutaan ja jokainen hallitsee hyvät käytöstavat. Hyvä työyhteisön jäsen osoittaa arvostusta työkaivereitaan kohtaan ja tarvittaessa auttaa ja tukee toisia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on myös osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Työyhteisön hyvinvointiin voi vaikuttaa jokainen työntekijä omalla asennoitumisellaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Työssä onnistumisen edellytys on hyvät vuorovaikutustaidot ja erilaisten ihmisen kanssa toimeen tuleminen. (Pakka & Rätty 2010, 10, 12.)

Ristiriitatilanteiden ehkäisemiseksi jokaisen tulisi huolehtia omista työtehtävistään ja noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Muiden tukeminen ja auttaminen on tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta myös omista voimavaroista on huolehdittava. Epäkohtien ja ongelmien esiintuonti on jokaisen vastuulla. Esimiehen vastuulla on luoda turvallinen ilmapiiri, jotta ongelmat uskalletaan tuoda esiin ja niitä voidaan käsitellä avoimesti. Ongelmakohtiin tulee puuttua ripeästi, ja epäkohtien ratkaisemiseksi tulee tarvittaessa hankkia apua työyhteisön ulkopuolelta. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

Kaikilla edellä mainituilla asioilla on vaikutusta työssäjaksamiseen. Hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi ja sitoutuneempi, ja hänellä on todennäköisesti vähemmän sairauspoissaoloja. Tämä osaltaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen kustannustehokkuuteen ja maineeseen. (Työhyvinvointi<sup>1</sup> n.d.; Työhyvinvointi<sup>2</sup> n.d.) Samat tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, ovat edellytyksenä myös menestyvälle ja kehittyvälle yritykselle (kuva 6).



Kuva 6. Menestyvän ja kehittyvän pk-yrityksen edellytykset (Manka & Manka 2016, 86)

Työn mielekkäys on vähentynyt. Yksi syy negatiiviseen kehitykseen on se, että omat mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat vähentyneet ja globalisaatio on tuonut uusia uhkia. Työpaikan saattaminen menettää, vaikka olisi hyvinkin sitoutunut omaan työhönsä ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Mielekkyyden lisäksi henkinen ja fyysinen jaksaminen ovat tarkkailun alaisena. Työn hallinnan tunne on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kykenee vaikuttamaan omaan työtahtiinsa sekä työtehtäviinsä. (Manka & Manka 2016, 27-29.)

Työhyvinvoinnin tärkeyden sivuuttamisen on arvioitu kustantavan vähintään 24 miljardia vuodessa. Arvio sisältää ammattitaudit, terveydenhuoltokulut, sairauspoissaolot, enneaikaisen eläköitymisen ja sairaana töissä olemisen kustannukset. Stressi on yksi kustannuksia lisäävä tekijä. Stressiä aiheuttaa työpaikkakiusaaminen, esimiehen ja työkalavereiden puute, epävarmuus, oman roolin epäselvyys. Huonolla johtamisella on myös heikentävä vaikutus koko työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 7.)



#### 4.3 Johtaminen työhyvinvoinnin osatekijänä

Hyvällä esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työyhteisön menestykseen. Esimies huolehtii siitä, että työn tekemiselle on mahdollisimman hyvät edellytykset sekä nyt että tulevaisuudessa. Hyvä johtaminen koostuu asijaohjauksesta ja ihmisten johtamisesta. Se myös edellyttää tulevan ennakkointia ja voimavarojen suuntaamista tulevaan. (Pakka & Rätty 2010, 15.)

Esimiehen perusvastuisiin lukeutuu huolehtiminen siitä, että jokaisella työntekijällä on tiedossa perustehtävä, rooli, vastuu ja tavoitteet. Työtehtävät on määritelty ja rajattu huolellisesti. Työntekijän perusoikeus on tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä varten hän tekee työtään. Esimies valvoo osaamisen tasoa ja sen riittävyttä sekä työympäristön siisteyttä ja turvallisuutta. Hän myös suunnittelee, valvoo ja organisoii toimintaa sekä huolehtii strategioiden toimeenpanosta. (Pakka & Rätty 2010, 15.)

Esimiehen vastuisiin ja tehtäviin kuuluu myös resursseista huolehtiminen sekä työyhteisön motiivointi ja innostaminen. Hänen tehtävänsä on saada työyhteisö toimimaan kohti organisaation tavoitteita. Voi kuitenkin olla hankala tunnistaa niitä asioita, jotka innostavat ja motivoivat työntekijöitä. Hyvä esimies selvittää ja kannustaa alaisiaan kertomaan mikä heitä motivoi. Hän myös käyttäytyy esimerkillisesti, sekä aikuisena että ammattilaisena. Hänen sanojensa ja tekojensa tulisi olla johdonmukaisia keskenään. (Pakka & Rätty 2010, 15.)

Hyvä esimies omaa hyvän asenteen esimiestyötä kohtaan ja hän osaa kääntää haasteet mahdollisuuksiksi. Hän on helposti lähestyttävä, oikeudenmukainen ja reilu. Hänellä on aikaa alaisilleen. Hän osaa hyödyntää erilaisuutta sen sijaan, että tekisi siitä ongelman. Hän luottaa alaitensa osaamiseen, mutta hän osaa tarvittaessa kehittää alaitensa heikkouksia esimerkiksi koulutuksen avulla. Hyvä esimies johtaa tasapuolisesti, mutta myös ymmärtää, ettei kaikkia voida johtaa samalla tavalla. Hän osaa tarpeen vaatiessa mukauttaa johtamistyyliään säilyttäen kuitenkin oman persoonallisuutensa. (Pakka & Rätty 2010, 15-18.)

Esimiestyöllä ja johtamisella on vaikutusta moneen eri työhyvinvoinnin osatekijään. Ne vaikuttavat esimerkiksi organisaation toimintatapaan ja kulttuuriin, johtamiseen, osaamiseen, työn sisältöön, työympäristöön sekä työyhteisöön ja yksilön työkykyyn. Esimiestyön ja johtamisen merkitystä työhyvinvointiin ei voida korostaa tarpeeksi. (Pakka & Rätty 2010, 15.) Esimies edistää työhyvinvointia luottamalla alaisiinsa ja olemalla itse luottamuksen arvoinen. Hän edistää työyhteisössä hyvää ilmapiiriä ja toimii itse esimerkillisesti yhteisiä sääntöjä noudattaen. Hän tiedottaa

asioista rehellisesti ja avoimesti, ja huolehtii, että tieto tavoittaa kaikki. Hyvä esimies antaa rakentavaa palautetta alaisilleen usein ja säännöllisesti ja osaa ottaa sitä myös itse vastaan. (Pakka & Rätty 2010, 17.)

Hyvin hoidettu esimiestyö parantaa henkilöstön motivaatiota sekä lisää työhön sitoutumista, työhyvinvointia ja jaksamista. Esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijän halukkuudessa jatkaa työtä. (Pakka & Rätty 2010, 15.)

#### 4.4 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen muutoksen keskellä

Muutos voidaan kokea kielteisenä tai myönteisenä. Se on yksilöllinen kokemus. Muutos voidaan nähdä sekä mahdollisuutena, että uhkana. Muutos tarkoittaa uuden luomista, mutta myös turvallisten ja tuttujen järjestelmien sekä tapojen poistumista. Muutoksiin voi olla hyvä varautua varauksella. Varauksellisuus on elämää suojaava piirre. Työelämässä on tapahtunut muutoksia kansainvälisen kilpailun, teknologian kehittymisen, tehokkuuden ja palvelun vaatimusten sekä taloudellisten muutoksien takia. Nämä tekijät ovat lisänneet organisaation sekä työntekijöiden joustavuuden tarvetta. Nämä muutokset tuovat haasteita työterveydelle, työhyvinvoinnille ja työturvallisuudelle. (Rauramo 2013, 5.)

Muutosten myötä on tärkeää, että yritys säilyttää työntekijöidensä luottamuksen. Tässä on esmiehellä keskeinen merkitys. Luottamuksen peruste on yhteiset arvot ja pelisäännöt. Muutokseen saatetaan suhtautua työyhteisön sisällä eri tavalla. Suhtautuminen riippuu yksilöstä. Tunnetilat voivat vaihdella innostuksesta pelkoon. Persoonallisuustekijöillä ja aikaisemmilla kokemuksilla on vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen. Muutostilanteissa turvaa tuovat tukiverkosto, oma työkyky ja henkilökohtainen osaaminen. Muutokseen vaiheet ovat luopuminen, kaaos/väli-vaihe sekä uuden alku. Turvattomuuden vähentämiseksi on tärkeää, että työpaikalla muutostilanteessa käytetään avointa tiedottamista, puntaroidaan vaihtoehtoja yhdessä, sekä että kaikilla on yhteinen visio. On tärkeää perustella, miksi muutos on välttämätön. (Rauramo 2013, 11-13.)

Työpaikalla muutoksia toteutettaessa on tärkeää pohtia, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Muutosta varten on hyvä laatia suunnitelma. Muutoksen toteuttamisen vaiheet ovat valmistautuminen, tukitoimet sekä arviointi ja seuranta. Muutoksia tehtäessä työsuojelun ja työterveydenhuollon asiantuntemusta kannattaa hyödyntää. Muutos on oppimisprosessi. Muutosta varten tarvitaan uutta tietoa, jonka varaan se perustuu. Työntekijät tarvitsevat

muutoksen sisäistämiseen myös tunnetasoista sitoutumista. Työntekijän muutoksen ymmärtämisen tärkeä vaihe on selittäminen ja muutoksen oikeuttaminen. Lisäksi on osattava myös arvioida muutoksen vaiheita ja kerätä palautetta. (Rauramo 2013, 18-19.)

Työntekijä voi vaikuttaa itse siihen, kuinka hän kestää muutosta. Nämä seuraavat seikat vaikuttavat muutostilanteen ylläpitämiseen:

- Oman asenteen, tahtotilan tarkastelu
- Kyky tehdä johtopäätöksiä ja ohjata omaa toimintaa tavoitteita kohti
- Kyky keskustella omista tavoitteista ja niiden toteutumisesta
- Avun pyytäminen ja antaminen tarvittaessa
- Kyky seurata omien tavoitteiden toteutumista
- Kyky tarkastella omia tavoitteitaan suhteessa työyhteisön tavoitteisiin.

(Rauramo 2013, 17.)

Muutoksen hallitseminen ja siten oman työhyvinvointiin vaikuttaminen vaatii aktiivista otetta ja elinikäisen oppimisen tärkeyden ymmärtämistä. Ylläpitämällä omaa osaamistaan työntekijä turvaa asemansa työmarkkinoilla. Nämä seikat ovat keskeisessä yhteydessä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Työntekijän kannattaakin keskittyä muutoksentekijöihin, joihin hän itse voi vaikuttaa – asioita, joihin ei voi vaikuttaa, ei kannata murehtia. (Rauramo 2013, 13-14.)

#### 4.5 Työhyvinvoinnin tarkkailu työpaikalla

Työhyvinvointia voidaan arvioida ja tarkastella eri tavoin. Arviointi on tärkeää, sillä näin työpaikan työhyvinvoinnin tilaa voidaan seurata. Arviointitapoihin ja tietolähteisiin kuuluu muun muassa tunnusluvut. Toteutuneista riskeistä kertovat työtapaturmien ja sairauspoissaolojen tunnusluvut ja ennakoivista itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset ja työtyytyväisyys. Ennakoivat tunnusluvut voivat olla laadullisia tai määrällisiä. (Manka & Manka 2016, 215.)

Monilla työpaikoilla on käytössä omat yrityskohtaiset työhyvinvointikyselyt. Kyselyiden avulla selvitetään työilmapiirin viihtyvyyttä ja työhyvinvointia. Kyselyitä tehdessä on tärkeää muistaa, että

niiden tuloksia käytettäisiin konkreettiseen kehittämiseen. Mikäli näin ei ole, työntekijät eivät tunne kyselyyn vastaamisista hyödyttäväksi ja merkitykselliseksi. (Manka & Manka 2016, 219-220.)

Mikäli yritys haluaa tietoa organisaationsa toimivuudesta valtakunnallisella tasolla, se onnistuu esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työolobarometrin avulla. Kysymykset vaihtelevat joka vuosi. Työn mielekkyys, kehitys sekä työn psyykkinen ja fyysinen rasittavuus säilyvät pääkysymyksinä. Barometri seuraa myös henkistä väkivaltaa. Organisaation on käytettävä kuitenkin samoja kysymyksiä kuin tutkimuksessa, jotta tulos on vertailukelpoinen. (Manka & Manka 2016, 217.)

Kehityskeskustelu on keino saada tietoa työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Kehityskeskusteluista on hyvä pitää kirjaa, jotta niiden vaikutusta pystytään seuraamaan. Tätä varten on olemassa sähköisiä seuranta-ohjelmia. Keskustelut eivät välttämättä toteudu ihanteellisesti, eikä niitä päästä hyödyntämään täysin. Yksittäisen työntekijän kehittymishalua on hyvä seurata, sillä se vaikuttaa hänen jaksamiseensa ja työhyvinvointiinsa. (Manka & Manka 2016, 223.)

Organisaation toimivuuden tietolähteiden lisäksi voidaan tarkastella myös esimiestyön ja työyhteisön sekä yksilön hyvinvoinnin tietolähteitä. Esimiestyötä ja työyhteisöä voidaan tarkastella sosiaalisen pääoman ja 360 astetta -kyselyn avulla. Sosiaalisen pääoman laajoissa kyselyissä voidaan kartoittaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Nämä voidaan käsittää piirteiksi, jotka edesauttavat työyhteisön vastavuoroisuutta, verkostoitumista sekä luottamusta. 360 astetta -kyselyssä on tarkoitus arvioida esimiehen kehittymistä. Kysely suoritetaan niin sanotusta 360 asteen näkökulmasta. Esimiestä arvioivat hän itse, hänen esimiehensä sekä hänen alaisensa ja kollegansa. (Manka & Manka 2016, 224-225.)

Yksilön hyvinvoinnin tarkasteluun on olemassa tikkatauluversio. Tässä arvioidaan seitsemää osaluuetta, jotka ovat työkyky sekä terveys, itseluottamus, motivaatio, tasapaino, osaaminen, työyhteisö ja työnhallinta. Tämän lisäksi yksilön hyvinvointia voidaan mitata psykologisella pääomalla, työn imulla, työkykyindeksillä ja palautumisella. Psykologinen pääoma liittyy elämänhallintaan, koherenssin tunteeseen sekä ydinminä-uskomuksiin ja arvoihin. Työn imulla tarkoitetaan työstä innostumista ja myönteistä motivaatiotilaa. Työkykyindeksissä taas otetaan huomioon henkiset ja fyysiset vaatimukset, työntekijän oma terveydentila ja hänen voimavaransa. Työkykyindeksin tulokset julkaistaan ryhmittelemällä, jotta yksilön tulokset eivät paljastu. Mittauksen tekee työterveyshuolto. Palautuminen kertoo, kuinka työntekijä palautuu stressitilastaan. (Manka & Manka 2016, 225-226.)

## 5 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan analyysiä, jonka avulla pystytään jäsentämään tutkimuskohteen merkityksiä, ominaisuuksia ja laatua laajasti. (Laadullinen analyysi, 2015.)

Yleisimmät tavat kerätä aineistoa ovat kysely, haastattelu ja havainnointi. Tietoa voidaan myös koota erilaisista dokumenteista. Aineistonkeruun menetelmäksi ei tarvitse valita vain yhtä näistä, vaan tutkimusongelmasta ja tutkimusresursseista riippuen niitä voidaan käyttää rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. Aineistonkeruumenetelmä tulee sovittaa tutkittavan aiheen mukaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Lähtökohtaisesti tutkimusongelma ja tutkimustehtävä ovat aineiston hankinnan valintatavan lähtökohtana. Tutkimusongelma määrittää siis sen, miten aineisto kerätään tai hankitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Riippuen siitä, mitä tutkitaan, yksi aineistonkeruumenetelmä ei välttämättä ole yksinään riittävä. Yleisin laadullisen tutkimuksen keräysmenetelmä on lomakekysely tai lomakehaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 87.)

Laadullista tutkimusta tehdessä keskeisessä osassa on ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen sekä tietyille ilmiölle teoreettisen tulkinnan antaminen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkittavilta henkilöiltä löytyy tietoa ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusryhmän valinta on tärkeää edellä mainitusta syystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrä ei ole keskeisessä osassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on yleensä ilmiön ymmärtäminen eikä niinkään tilastollisten yhteyksien etsiminen. Näin ollen laatu on tärkeämpi kuin määrä. Ei ole olemassa valmista määritelmää, kuinka paljon tarvittava määrä on tutkimuksen onnistumisen kannalta. Riippuen siitä, onko kyseessä esimerkiksi suuri tutkimushanke tai opinnäytetyö, aineiston kokoa voidaan rajata sen mukaisesti. Tutkimuksen kannalta olisi myönteistä, että tutkittavat olisivat innostuneita tutkimukseen osallistumisesta sekä mukana vapaaehtoisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 5.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti dokumentteja. Dokumentilla voidaan tarkoittaa artikkeleja, kirjoja, kirjeitä, haastatteluja, puhetta, päiväkirjoja, kirjeitä, keskustelua, dialogia tai raporttia. Eli melkein mikä vain kirjallisessa muodossa oleva materiaali voidaan lukea dokumentiksi. Sisällönanalyysin avulla saadaan kuitenkin vain aineisto järjestyksi johtopäätöksiä varten, eli tutkimukset voivat jäädä keskeneräisiksi. Sisällönanalyysiä onkin kritisoitu tästä. Tässä tapauksessa tutkija kuvaa analyysia tarkasti, mutta hän ei kykene tekemään johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. Sen avulla tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä. Sisällönanalyysissa etsitään merkityksiä tekstile. Tätä analyysintapaa pidetään yksinkertaisena laadullisen analyysin metodina. Metodin käyttämisessä ei vaadita syvää teoreettista tietämystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 145.)

Induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Tähän kuuluvat seuraavassa järjestyksessä aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämisen vaiheessa analysoitava teksti voi olla haastattelu, havainnointi tai muulla tavalla kuvattu aineisto. Pelkistämisen vaiheessa tutkija karsii aineistosta kaiken epäolennaisen. Tämä voi tarkoittaa informaation tiivistämistä taikka pilkkomista. Informaation redusoinnin jälkeen seuraa ryhmittely. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään alkuperäisilmaukset ja käydään ne läpi. Samalla aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä samoja käsitteitä kuvaavat ilmiöt ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Tästä muodostuu alaluokat, jotka nimetään luokkien sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokitellessa aineisto samalla tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112-124.)

Viimeisenä vaiheena on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta tärkeä ja olennainen tieto sekä valikoitu tieto auttaa muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointi jatkuu luokituksia yhdistelemällä niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-126.)

Deduktiivinen eli teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tämä analyysi lähtee analyysirungon muodostamisesta. Rungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia ja kategorioita aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoidaan jo olemassa

olevan teorian tai mallin mukaan. Tässä mallissa aineiston analysointia ohjailee valmis malli. Teoreettisessa eli deduktiivisessa analyysissä on tarkoituksena käyttää valmista mallia tai teoriaa, sekä samalla testata sitä uudessa yhteydessä. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2016.)

## 5.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on myös arvioitava sen luotettavuutta. Tutkimustoiminnassa pyritään aina välttämään virheitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tuodaan esiin totuus ja objektiivisuus. On huomattava, että näkemykset totuuden luonteesta täten vaikuttavat, miten tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan. Tietoteoreettinen keskustelu erotetaan neljään eri totuusteoriaan. Nämä teoriat ovat korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria sekä konsensukseen perustuva totuusteoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-159.)

Korrespondenssiteoria toimii siten, että väitettä voidaan pitää totena vain, jos se vastaa todellisuutta. Tässä teoriassa väitteen totuuden voi todentaa aistein. Koherenssiteoriassa väite taas on totta, jos se on johdonmukainen muiden todeksi todettujen väitteiden kanssa. Pragmaattinen totuusteoria nojaa tiedon käytännöllisiin seuraamuksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että uskomus on totta, mikäli se toimii ja on samalla hyödyllinen. Viimeinen totuusteoria eli konsensukseen perustuva teoria nojaa siihen, että totuuden voi luoda yhteisymmärryksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 159.)

Korrespondenssiteoriassa luotetaan objektiiviseen tietoon, eli ajatellaan, että oikea tieto tulee havainnoista, joita tehdään maailmasta. Objektiivisuutta tarkastellessa laadullisen tutkimuksen kannalta tulee kuitenkin erottaa luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuutta tarkastellessa nousee kysymys, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuuntelemaan vastaajia itsenään vai vaikuttavatko tutkijan omat asenteet vastaajan kertomuksiin. Näitä vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tutkijan ikä, uskonto, poliittinen asenne, sukupuoli tai mikä muu tahansa asia, joka vaikuttaa siihen, kuinka tutkija havainnoi ja kuulee vastaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 159-160.)

Kun tutkimusta aletaan arvioida, siihen ei ole yksiselitteisiä ohjeita. On hyvä huomata, että tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä käydä seuraavat kohdat läpi: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

### 5.3 Kysely tutkimustapana

Ideana kysely on yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee sekä selvittää syitä hänen toiminnalleen, on sitä järkevää selvittää kyselyn avulla. Kyselyllä ja haastattelulla ei ole kovin suurta eroa, mutta käsitteinä ne eivät ole synonyymisia. Kysely määritellään menettelytavaksi, jossa tutkimuskohteet vastaavat kyselylomakkeeseen esimerkiksi kotonaan tai valvotussa tilanteessa. Sähköisessä kyselyssä kaikki vastaajat saavat samanlaisen kyselylomakkeen. Kyselyn lähettäjät olettavat, että vastaajat pystyvät ilmaisemaan itseään kirjallisesti haluamallaan tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86).

Kyselyä toteutettaessa tulee ottaa huomioon kyselylomakkeen kohtuullinen pituus, sillä liian pitkä kysely voi vaikuttaa vastaamishaluun negatiivisesti. Ulkoasun selkeys on keskeisessä osassa. Kysymykset on laadittava täsmällistä kieltä käyttäen, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Kyselylomake tulee laatia siten, että vastaajien tiedot eivät joudu väärinkäytetyiksi. Anonymiteetin säilyminen tulee ottaa huomioon jo kysymyksiä laadittaessa. Vastaajille on hyvä ilmoittaa, miten heidän vastauksiaan käsitellään. (Kyselylomakkeen laatiminen, 2010.)

Yleisesti ottaen kyselylomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa helpoimmat kysymykset. Kysymysten tulee olla loogisessa järjestyksessä - samaan asiaan liittyvät kysymykset kannattaa sijoittaa peräkkäin. Kysymykset kannattaa esittää suhteellisen tarkasti, koska tulosten analysointivaiheessa informaatiota on helppo tiivistää. Kyselyyn tulee myös sisällyttää vastausohjeet. (Kyselylomakkeen laatiminen, 2010.)

### 5.4 Haastattelu tutkimustapana

Haastattelu on henkilökohtainen kohtaaminen. Haastattelija kysyy kysymykset haastateltavalta suorassa kontaktissa. Haastattelija kirjaa haastateltavan vastaukset ylös. Haastattelun tekeminen on joustavaa. Haastattelutilanteessa kysymykset voidaan toistaa, ilmauksia voidaan selventää, väärinkäsityksiä pystytään selittämään tai oikaisemaan. Haastateltava ja haastattelija voivat myös käydä keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi, 84-85.)

Haastattelutilanteessa kysymykset voi esittää missä tahansa järjestyksessä. Laadullista tutkimusta varten tehtävässä haastattelussa on nimenomaan tehtävänä kerätä mahdollisimman reilusti tie-



toa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluajankohdasta on hyvä sopia etukäteen, jotta vastaajat voivat tutustua kysymyksiin ennakkoon sekä pohtia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85.) Haastattelija voi havainnoida keskustelutilannetta. Esimerkiksi haastattelija voi tarkkailla haastateltavan kehonkieltä, äänenpainoa ja eleitä.

Yksi haastattelun merkittävimmistä eduista on se, että haastatteluun voi valita henkilöt, joilla on tutkittavasta aiheesta kokemusta ja tietoa. Lomakekyselyn haittana voi olla, että vastaukset jäävät suppeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85.)

Teemahaastattelu taas on puolistrukturoitu. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa. Tarkentavia kysymyksiä voi esittää. Tässä on etuna se, että haastattelussa voidaan aina tarkentaa vastauksia. Tässä haastattelumallissa ihmisten tulkinnat korostuvat. Teemahaastattelussa tulee pysyä kysymyksissä, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tehtävän kannalta.

Kysymysten teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Kysymyksiä ei tarvitse esittää kaikille vastaajille täysin samoissa sanamuodoissa. Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton. Syvähaastattelua voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi ja se on hyvin keskustelunomainen haastattelu. Käytössä on avoimia kysymyksiä ja ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Syvähaastattelussa tutkija esittää haastateltavalle jatkokysymyksiä, jotka perustuvat vastaajan aiempiin vastauksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

## 6 Sote-alan pk-yrittäjien osaamistarpeiden ja jaksamisen tutkiminen

Tutkimusongelmana oli tutkia sote-alan yrittäjien osaamistarpeita sekä jaksamista työelämän muutoksessa. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineiston hankintamenetelmä oli kysely (liite 3), joka lähetettiin tutkimusjoukolle toimeksiantajan toimesta sähköpostitse 9.4.2019.

Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Tutkimusjoukko valikoitui toimeksiannon perusteella noin 15 kainuulaiseen sote-alan pk-yrittäjään. Määräajassa vastauksia saatiin vain kaksi. Pienen vastausmäärän vuoksi kysely lähetettiin myös 15 muulle yrittäjälle 18.4.2019. Vastausaikaa annettiin viikon verran. Vastauksia tuli uuden kyselyn lähettämisen jälkeen kolme lisää.

Vastauksia saatiin sähköisten kyselyjen avulla yhteensä viisi. Vastaukset olivat melko suppeita. Tästä syystä vastauksia täydennettiin puhelinhaastattelujen avulla. Tutkimusjoukon ollessa näin pieni ei vastaajille voitu taata täyttä anonymiteettia. Kenenkään yksittäisiä mielipiteitä ei kuitenkaan tuotu esille niin, että ne voitaisiin yhdistää vastaajaan. Tutkimuksen kannalta oli oleellista selvittää tiettyjä taustatekijöitä kuten ikä, koulutustausta ja työuravuodet.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää valitun tutkimusjoukon näkemyksiä ja kokemuksia siitä, millaisia osaamistarpeita työelämän muutos tuo sote-alalle ja kuinka näihin osaamistarpeisiin pitäisi vastata. Lisäksi haluttiin selvittää, miten vastanneet olivat kokeneet työelämän muutoksen vaikuttavan työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Kyselyssä käytiin teemoittain läpi vastaajien näkemyksiä työelämän muutokseen, sen mukanaan tuomiin osaamistarpeisiin ja siihen, kuinka näihin osaamistarpeisiin voidaan vastata. Osa kysymyksistä keskittyi työssäjaksamiseen työelämän muutoksessa ja kuinka jaksamista voitaisiin vastaajien mielestä parantaa.

Kysymykset olivat avoimia, jotta vastaukset toisivat esille vastaajien omia ajatuksia eikä heitä johdateltaisi tietynlaisiin vastauksiin antamalla rajatut vastausvaihtoehdot. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä.

### 6.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimusidea lähti liikkeelle mielenkiintoisten teemojen valinnasta. Nämä teemat olivat työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Toimeksiannon myötä aihe ja työn tavoitteet tarkentuivat. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa yrittäjien koulutustarpeista ja selvittää kainuulaisten sote-alan yrittäjien omia ajatuksia ja kokemuksia työelämän muutoksesta, sekä heidän työhyvinvoinnistaan ja työssäjaksamisestaan.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja teemahaastattelua. Kyselylomake valikoitui menetelmäksi sopivuuden vuoksi. Vastaajat oli mahdollista tavoittaa kokonaisvaltaisesti ja ajallisesti järkevästi. Kyselyn avulla toivottiin, että vastaajilta saataisiin rehellisiä ja avoimia vastauksia.

Haastattelun avulla toivottiin, että vastauksiin saataisiin täydennystä ja näin ollen lisää analysoitavaa. Haastattelu valittiin, koska sen avulla lisäkysymysten tekeminen oli mahdollista. Haastattelua tehdessä oli mahdollisuus saada enemmän keskustelua aikaan. Haastattelua ei valittu ainoaksi menetelmäksi ajallisten puitteiden vuoksi.

### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus alkoi aiheen valinnasta. Tutkittaviksi aiheiksi valikoitui työelämän muutos ja työhyvinvointi, mutta tutkimus tarkentui sote-alaan ja osaamistarpeisiin vasta toimeksiannon myötä. Aiheen tarkennettua, lähdettiin rakentamaan teoreettista viitekehystä. Viitekehysten suunnittelun ja selventämisen apuna käytettiin kirjallisuutta sekä internet-lähteitä. Teoreettinen viitekehys muodostui työelämän muutoksen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen ympärille.

Tutkimusongelmaksi muodostui kainuulaisten sote-alan pk-yrittäjien osaamisen kehittämistarpeiden sekä työssäjaksamisen tutkiminen työelämän muutoksessa. Tutkimusongelma tarkentui toimeksiannon perusteella.

Työelämän muutokseen liittyy olennaisesti digitalisaatio, sillä se on ajankohtainen ja työelämää

suuresti muokkaava ilmiö. Työelämän muutokseen liittyen käsiteltiin myös sosiaali- ja terveysalalle kaavailtua uudistusta. Vaikka Sipilän hallituksen ajama sote-uudistus kaatui, tutkimuksessa haluttiin käsitellä sitä, sillä uudistuksen taustalla olleet ongelmat eivät ole kadonneet minnekään.

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen osalta käsiteltiin työhyvinvoinnin osatekijöitä ja sitä, millainen vaikutus johtamisella on työhyvinvointiin. Osaamisen osalta syvennyttiin osaamisen kehittämiseen ja siihen, millaisia osaamistarpeita sote-alalla on.

Teoreettisen viitekehyksen hahmottumisen jälkeen alettiin suunnitella kyselylomaketta. Kyselylomake muodostui nopeasti, sillä tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli selkeä. Kysely rakentui taustatekijöiden sekä eri teemojen ympärille. Teemat ovat samat kuin tutkimuksessa käsitellyt aiheet: työelämän muutos, digitalisaatio, työhyvinvointi ja osaamistarpeet.

Kysely tehtiin Google Forms -ohjelmalla. Kyselyn valmistuttua, se lähetettiin toimeksiantajalle hyväksyttäväksi. Hyväksymisen jälkeen toimeksiantaja lähetti kyselyn tutkimusjoukolle sähköpostitse. Sähköpostissa oli linkki kyselyyn (liite 3) sekä saatekirje (liite 1), jossa avattiin tutkimuksen taustoja sekä annettiin lyhyt ohjeistus kyselyyn vastaamiseen. Vastaajille kerrottiin, että kysely sisältää noin 20 kysymystä ja kysymykset ovat avoimia. Vastaajia kehoitettiin vastaamaan kyselyyn avoimesti ja rehellisesti. Vastaajille tuotiin ilmi, että vastauksia käsitellään niin, ettei vastauksia voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastaajat saivat kaksi viikkoa vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen.

Pienen vastausmäärän vuoksi kysely päädyttiin lähettämään myös 15 muulle sote-alan naisryttäjälle. Nämä ryttäjät valikoituivat satunnaisesti internethakujen perusteella. Internethaun avulla etsittiin Kainuussa toimivia sote-alan ryttäjiä, ja heidän joukostaan valittiin naisryttäjiä. Nämä internethaulla löytyneet ryttäjät olivat pääosin ryttäjinä erilaisissa hoivakodeissa. Kysely lähetettiin näille ryttäjille sähköpostitse. Sähköpostissa lähetettiin lyhyt saatekirje (liite 2) sekä linkki kyselyyn. Ryttäjille annettiin viikko vastausaikaa. Viikon kuluttua kyselyyn oli saatu kolme vastausta lisää. Vastauksia yritettiin saada lisää puhelimitse tehdyillä haastatteluilla siinä kuitenkaan onnistumatta. Yksi puhelimitse tavoitetuista ryttäjistä kertoi jo vastanneensa kyselyyn linkin kautta. Puhelimitse tavoitellut ryttäjät valikoituivat satunnaisesti sähköpostitse tavoitelluiden ryttäjien joukosta.

Kyselyn vastausajan päätyttyä alettiin tutkia vastauksia. Vastaukset olivat lyhyehköjä, mutta niistä oli havaittavissa selkeitä yhteneväisyyksiä. Vastaukset mukailivat myös teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousseita asioita.



Kuva 7. Tutkimuksen eteneminen vaiheittain

#### 6.4 Aineiston keruu ja analyysi

Aineisto kerättiin Google Forms -ohjelmalla tehdyn kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin toimeksiantajalle sähköpostitse. Toimeksiantaja lähetti kyselyn eteenpäin noin 15 yrittäjälle saatekirjeen kanssa. Vastausmäärän jäädessä pieneksi kysely lähetettiin 15 muulle sote-alan naisyrittäjälle sähköpostitse. Sähköpostiosoitteet etsittiin omatoimisesti. Kyselylomakkeen linkin liitteeksi lisättiin saatekirje, jossa kerrottiin mitä varten tutkimusta tehdään ja ketkä tutkimusta ovat tekemässä.

Kyselylomakkeessa kysymykset etenivät teemoittain. Kyselyn alussa kysyttiin yleisiä tietoja vastaajista, kuten ikää ja työvuosia. Kysymyksiin oli mahdollisuus vastata niin monella sanalla kuin halusi. Esimerkiksi omaa koulutusta koskevaan kysymykseen oli mahdollisista luetella useampi nimike. Kysymykset etenivät yleisten tietojen jälkeen lomakkeessa teemoittain seuraavassa järjestyksessä: työelämän muutos, digitalisaatio, työhyvinvointi ja osaamistarpeet. Viimeisenä vastaajilla oli mahdollisuutta antaa palautetta kyselystä.

Vastausten analysointi aloitettiin vastausten lukemisella. Vastauksia saatiin viisi ja ne olivat melko lyhyitä. Analysointi tehtiin deduktiivisesti, eli teoriaan pohjautuen. Vastaukset järjesteltiin teoriasta nousseiden teemojen mukaan.

## 7 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä viisi yrittäjää. Kyselyyn vastanneet yrittäjät olivat iältään 40-65-vuotiaita. He olivat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla toisen palveluksessa 3-22 vuotta. Vastaajien joukossa oli niin tuoreempia kuin pidempiaikaisia yrittäjiä. Uusimmat yrittäjät olivat toimineet alalla alle vuoden ja pitkäaikaisimmat yrittäjät yli 15 vuotta. Osalla vastaajista oli useampi koulutus takana. Yli puolet vastaajista oli käynyt ammattikorkeakoulun.

### 7.1 Työelämän muutos

Yli kolmasosa vastaajista koki työelämän muutoksen myönteisenä asiana. Muutos koetaan tarpeellisena, eteenpäin ajavana asiana. Tästä huolimatta vastaajien mukaan työ on muuttunut yleisesti ottaen raskaammaksi. Yli puolet vastaajista nosti esille kiireen ja huolen ajan riittävydestä. Monikulttuurisuus työpaikoilla on lisääntynyt. Esille tuotiin myös pääsykokeiden pois jäännin vaikutukset – sote-alan työntekijöiden työmoraalin koetaan heikentyneen ja alalla työskentelee myös alalle sopimattomia henkilöitä. Saadaanko jatkossa koulutettua ja palkattua ammattitaitoista henkilökuntaa?

Työntekijöiden ei koeta sitoutuvan työpaikkaan samalla tavalla kuin ennen. Tämän seurauksena työntekijöiden vaihtuvuus on lisääntynyt. Työntekijöistä on pulaa etenkin syrjäisemmillä seuduilla. Yksi vastaajista toi esille työn laadun – sen on muututtava laadukkaammaksi. Yrittäjän tulisi muistaa itse pysyä aktiivisena, jottei ”putoa kelkasta”.

Muutama vastaaja painotti sisäiseen yrittäjyyteen panostamista. Vastauksissa tuotiin esille myös se, että työnantajalla pitäisi olla aikaisempaa paremmat mahdollisuudet palkata ja irtisanoa työntekijöitä. Alan ja työnteon kiinnostavuutta tulisi lisätä, jotta työntekijöitä olisi jatkossakin.

Asiakkaita on tullut lisää. Laitoshoidon kerrotaan vähentyneen ja kotihoidon lisääntyneen. Yksi vastaajista kokee, että potilaita hoidetaan kotona liian kauan ja tämän seurauksena heidän kuntouttamisensa on haasteellista. Seuraavan viiden vuoden sisällä uskotaan asiakkaiden olevan entistä vaativampia ja monisairaampia. Tämä kuormittaa kotihoidon parissa työskenteleviä henkilöitä, sillä asiakkaiden luona pitää käydä useita kertoja vuorokaudessa.

Eläkeiän nousu tuotiin esille. Samassa yhteydessä painotettiin itsestä huolehtimisen sekä työn mielekkyyden tärkeyttä.

## 7.2 Digitalisaatio

Digitaalisuuden arvellaan valtaavan alaa lisää. Digitalisaation koetaan helpottavan työelämää, mutta samalla se tuo haasteita. Digitaalisten järjestelmien opetteleminen vaatii paljon aikaa. Digitalisaatio mahdollistaa syrjäseuduilla ajantasaisen tiedon ja tutkimusten saamisen. Lisäksi se mahdollistaa etälääkärin sekä -hoitajan. Suurin osa vastaajista näkee digitalisaation hyvänä asiana.

Digitalisaation avulla esimerkiksi vanhusten kotona asumiseen löytyy eri vaihtoehtoja ja syrjäisemmillä seuduilla on mahdollisuus ajantasaiseen tietoon ja tutkimuksiin. Tämä mahdollistuu digilääkärin tai -hoitajan avulla. Lääkəriin voi tulevaisuudessa ottaa siis etäyhteyden. Tämä vähentäisi kustannuksia, mutta huonontaisiko se toisaalta hoidon laatua? Kirjaaminen on nopeutunut.

## 7.3 Muuttuvat osaamistarpeet

Vastauksissa tulee esille osaamistarpeiden kasvu ja moniosaaminen. Henkilöstöhallinnon koetaan menneen eteenpäin. Nykyään täytyy osata yhä enemmän erilaisia asioita. Oma aktiivisuus oppimisessa tuodaan myös esille. Itsellä täytyy olla kiinnostusta ja halua uuden oppimiseen ja koulutautumiseen. Tämä vaatii aktiivisuutta. Tietokoneen käytön odotetaan lisääntyvän entisestään.

Uusia osaamistarpeen muutoksia on tulossa. Vastaajat toivat esille monia eri muutosarvioita. Henkilöstöhallinnon uskotaan vievän yhä enemmän aikaa tulevaisuudessa. Sääntöjen uskotaan lisääntyvän ja sitä myötä paperien täyttämisen. Tietoa tulee tulevaisuudessa nopeasti ja se on kyettävä käsittelemään oikein. Samalla täytyy oppia hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia, ei vain omaa työtään. Huomioon täytyy ottaa valtakunnallisia, jopa maailmanlaajuisia seikkoja. Samalla työhyvinvointiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Esille tuotiin kieliongelmat, kun hoitajia tulee entistä enemmän ulkomailta työskentelemään Suomeen.

Kaikki vastaajat kertovat käyvänsä erilaisissa koulutuksissa osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Säännöllinen koulutautuminen ja aktiivinen uuden oppiminen ovat keskiössä. Esille

nostettiin myös henkilökunnan aktiivinen kouluttaminen ja heidän kanssaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa oleminen. Vastaajat kertoivat seuraavansa oman alan ammattijulkaisuja.

Lisäkoulutusta vastaajat toivovat muun muassa taloudellisiin asioihin ja henkilöstöjohtamiseen. Johtajille toivotaan johtamisen erikoisammattitutkintoa. Esille nousi myös koulutukset eri kulttuureista ja monisairauksista. Digitaalinen koulutus nähdään tarpeellisenä. Kainuuseen toivottiin omaa lääkehoitopalvelua, josta olisi mahdollista saada tarvittavat lääkeluvat. Tällä hetkellä palvelu täytyy ostaa Oulun terveystalolta.

#### 7.4 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

Työhyvinvointi koettiin tärkeänä asiana. Yleisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousi henkilökunta. Hyvä ja luotettava henkilökunta ja se, että henkilökuntaa on tarpeeksi kiireen välttämiseksi, nostettiin esille. Työn sujuvuus, mielekkyys, työilmapiiri ja yrityksen johtokunnan tuki vaikuttavat omaan työhyvinvointiin. Tärkeää on myös kyky yhteensovittaa työ ja vapaa-aika. Omien töiden aikatauluttamisen osaaminen auttoi jaksamisessa. Hyvinvointiin vaikuttivat myös positiivisesti työn mukavuus ja sopiva haastavuus.

Suurin osa vastaajista koki työhyvinvointinsa ja työssäjaksamisensa hyvänä. Vastauksissa tuli ilmi, ettei kaikkien työhyvinvointi ole tällä hetkellä hyvä tai että siinä olisi parantamisen varaa. Omaan työhyvinvointia ja jaksamista tukevat muun muassa ulkoilu, perhe ja lapset. Itsestään huolehtiminen vapaa-ajalla liikunnan, unen, sosiaalisen elämän ja hyvän ruuan avulla tuotiin esille useammassa vastauksessa. Työssäjaksamisesta huolehditaan muun muassa erottamalla työ ja vapaa-aika toisistaan. Lisäksi asioista keskusteleminen ja vastuun jakaminen työpaikalla nousivat esille. Vapaapäiviä pidetään, kun ne koetaan jaksamisen kannalta tarpeelliseksi.

Uusien osaamistarpeiden koettiin vaikuttavan työssäjaksamiseen lisääntyneenä stressinä, uusien asioiden oppimisena ja tutkimisena. Muutokset ovat haastavia, mutta toisaalta tuovat uutta näkökulmaa työhön. Tässäkin tuotiin esille henkilöstöhallintoon liittyvät kysymykset.

Koulutuksia toivottiin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen parantamiseksi, sekä neuvoja siihen, miten yrittäjä voi irtaantua työstään ja pureutua ongelmakohtiin yksilötasolla. Työssäjaksamista tulisi muistaa korostaa. Yksi vastaajista kertoi, että Työturvallisuuskeskuksella on hyviä koulutuksia liittyen työhyvinvointiin.



## 7.5 Yhteenveto tuloksista

Kyselyyn vastasi viisi yrittäjää, joiden kaikkien vastauksissa toistui samankaltaisia teemoja ja ajatuksia. Yrittäjät olivat toimineet alalla alle vuodesta viiteentoista vuoteen. Siitä huolimatta vastauksissa ei ilmennyt suuria eroavaisuuksia. Kokemusvuodet eivät vaikuttaneet vastaajien näkemuksiin. Vastaajien ikähaarukka ei ollut suuri. Vastaajat olivat iältään 40-65-vuotiaita. Kyselyn analysointivaiheessa ei pystytty vertailemaan nuoremman ja vanhemman työ sukupolven eroja.

Työelämän muutosta pidetään lähtökohtaisesti välttämättömänä ja myönteisenä siitakin huolimatta, että yli puolet kokee työnsä muuttuneen raskaammaksi. Muutosten haasteiksi nostettiin alalla lisääntyvä monikulttuurisuus ja se, että pääsykokeista on jätetty soveltuvuuskokeet kokonaan pois. Samalla kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja syrjemmillä paikkakunnilla työntekijöistä on jopa pulaa, on entistä vaikeampaa löytää hyvää, koulutettua henkilökuntaa.

Toinen vastauksissa esille tuotu haaste oli se, että potilaat ovat entistä monisairaampia ja kotihoito on lisääntynyt. Asiakkaita on tullut lisää, mutta heidän hoitonsa taso on vaativampaa. Huonokuntoisten asiakkaiden kerrottiin vaikeuttavan kotihoidon työtä, sillä asiakkaiden luona tulee käydä useita kertoja vuorokaudessa.

Digitaalisuuden kohdalla miltei kaikki vastaajat pitivät sitä myönteisenä. Erityisesti digitalisaation kuvattiin antavan lisää erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Digilääkäri nousi useammasta vastauksesta esille. Oli huomattavaa, kuinka kaikki vastaajat kokivat digitalisaation väistämättömänä.

Muuttuneiden osaamistarpeiden osalta oltiin liki kaikissa vastauksissa yhtä mieltä. Moniosaaminen on korostunut. Tulevien osaamistarpeiden muutoksien osalta vastauksissa tuli laajempi kirjo erilaisia vastauksia. Oman osaamisen ylläpitämiseksi kaikissa vastauksissa toistui säännöllinen kouluttautuminen. Koulutustarpeiden suhteen vastauksista löytyi jälleen eroavaisuuksia. Lisäkoulutuksen tarvetta tunnettiin digitaalisen osaamisen ja monikulttuurisen työympäristön osalta.

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen hyvän henkilökunnan tärkeys ja hyvä työilmapiiri nousivat vahvimmin esille. Yli puolet koki oman työhyvinvointinsa tilan myönteisenä. Keinot ja toiveet työhyvinvoinnin parantamiseksi olivat suunnaltaan samantyyllisiä, mutta niistä ilmeni yksilökohtaisia eroavaisuuksia.

Yli puolet vastaajista kuitenkin toi tässä esille liikunnan, ravinnon ja perheen. Stressi sekä uusien näkökulmien syntyminen työn osalta olivat yleisimmin toistuvat vastaukset. Työhyvinvoinnin ja

työssäjaksamisen parantamisen työkaluksi kolme vastaajaa ehdotti erilaisia koulutuksia. Suurin osa yrittäjistä kokee tarvitsevänsä koulutusta oman työhyvinvointinsa parantamiseksi.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisia osaamistarpeita kainuulaisilla sote-alan pk-yrittäjillä on, ja kuinka he kokevat oman työssäjaksamisensa työelämän muutoksen keskellä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, millaisissa asioissa yrittäjät toivoisivat lisäkoulutusta ja kuinka toimeksiantaja voisi tukea yrittäjiä koulutustarpeiden osalta.

Aihe alkoi muodostua tutkijoiden mielenkiinnon perusteella. Keskeisiksi teemoiksi nousi jo varhaisessa vaiheessa työelämän muutos, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Toimeksiannon myötä tutkimus kohdistui sote-alan yrittäjiin. Tutkimuksen viitekehys muodostui edellä mainittujen teemojen ympärille. Työelämän muutosta käsiteltiin opinnäytetyössä laaja-alaisesti digitalisaatioon ja sote-uudistukseen keskittyen. Työhyvinvointia käsiteltiin niin yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Viitekehyksessä nostettiin esille mikä merkitys johtamisella on työhyvinvointiin ja kuinka työhyvinvointia voidaan ylläpitää muutostilanteessa. Lisäksi selvitettiin mitä työkaluja työhyvinvoinnin seuraamiseksi on. Osaamisen osalta määriteltiin osaamisen peruskäsite ja osaamisen seuraamiseen käytettävät työkalut. Sote-yrittäjien osaamistarpeita käytiin lävitse aiemmin tehtyjen selvitysten pohjalta. Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin laadullinen tutkimus, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kuinka laadullista tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioidaan ja analysoidaan.

Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla. Kysely koostui noin 20 avoimesta kysymyksestä, jotka oli jaoteltu teemoittain. Kysely tehtiin Google Forms -ohjelmalla ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajan valitsemaalle tutkimusjoukolle. Lisävastausten saamiseksi kysely lähetettiin myös 15 muulle kainuulaiselle sote-alan yrittäjälle, jotka valikoituivat satunnaisen Google-haun perusteella. Kyselyyn saatiin viisi vastausta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Toimeksiantaja muistutti tutkimusjoukkoa kyselyyn vastaamisesta, mutta tällä ei ollut vaikutusta vastausten määrään. Vaikka kyselylle olisi annettu lisää vastausaikaa, vastauksia olisi tuskin saatu enempää. Tutkimuksen tekemiseen jäi niukasti aikaa. Tästä syystä tutkimusta täydentäviä haastatteluja ei ehditty saada. Puhelimitse tavoitetut yrittäjät olivat joko vastanneet jo kyselyyn tai eivät halunneet osallistua laisinkaan.

## 8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioimiseksi on tarkasteltava koko opinnäytetyöprosessia kriittisesti. Sosiaali- ja terveysala oli tutkijoille entuudestaan melko tuntematon, joten tutkijoilla ei ollut aluksi niin laajaa käsitystä alasta ja sen haasteista, kuin alalla työskentelevillä ja alalle kouluttautuneilla henkilöillä on. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkijoilla oli ensin perehdyttävä tarkemmin alaan ja sen nykytilanteeseen. Alaan ja teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen syvällisemmin on vaikuttanut tutkijoiden ajattelutapaan ja toimintaan ymmärryksen syventyessä opinnäyteprosessin aikana. Tutkijat pyrkivät työstämään opinnäytetyötä parhaan ymmärryksensä mukaan.

Tutkimuksen kohderyhmä rajautui toimeksiannon perusteella. Toimeksiantaja lähetti kyselyn itse tutkimusjoukolle, sillä toimeksiantaja ei halunnut luovuttaa yrittäjien yhteystietoja kolmannelle osapuolelle. Suuremman otoksen saamiseksi kysely lähetettiin myöhemmässä vaiheessa 15 muulle sote-alan yrittäjälle satunnaisotannalla. Satunnaisotantaan valikoitui 15 sote-alan naisyrittäjää, jotka toimivat Kainuussa. Kyselyn lähettämisessä on voinut tulla päällekkäisyyksiä toimeksiantajan salassapitovelvoitteen vuoksi.

Kyselyyn saatiin viisi vastausta. Varsinaiselle tutkimusjoukolle lähetetyn kyselyn perusteella saatiin kaksi vastausta, mikä on noin seitsemäsosa alkuperäisestä tutkimusjoukosta. Kyselyn lähettämisellä satunnaisjoukolle saatiin kolme vastausta lisää. Päällekkäisyyksien mahdollisuuden vuoksi todellista tutkimusjoukon kokoa on vaikea määrittää. Laadullisessa tutkimuksessa vastausten määrää tärkeämpänä voidaan pitää niiden laatua ja sisältöä. Saaduissa vastauksissa nousi toistuvasti esiin samoja asioita, kuten työelämän muutoksen myönteisyys ja kiire. Lisäksi vastauksissa oli havaittavissa yhteneväisyyksiä Valtioneuvoston selvitykseen *Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus* (Kangasniemi ym. 2018).

Sekä vastauksissa sekä Valtioneuvoston selvityksessä (Kangasniemi ym. 2018, 10) tuotiin esille niin alaa koskeva työvoimapula kuin se, että alan kiinnostavuutta tulisi lisätä. Vastauksissa ja selvityksessä (Kangasniemi ym. 2018, 68-69) tuotiin myös esille huoli siitä, mitä vaikutuksia soveltuvuuskokeinen poisjäännillä on alalle. Nämä yhteneväisyydet tukevat opinnäytetyön pätevyyttä.

Aineistoa analysoitiin teoriaan pohjautuvan sisällönanalyysin mukaisesti. Teemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja saatuja vastauksia verrattiin näihin viitekehyksestä nouseisiin teemoihin. Tämä valinta oli tietoinen ja tätä ennakoitiin jo kyselyssä jakamalla kysymykset teemoittain. Kysymysten jakaminen teemoittain on nopeuttanut vastausten analysointia, mutta

toisaalta se on kuitenkin voinut rajata kyselyä ja kyselyssä esitettyjä kysymyksiä liiaksi. Tämän perusteella tutkijat eivät ole välttämättä huomanneet kysyä jotain olennaista, ja kaikki aiheen kannalta oleellinen ei välttämättä ole tullut kyselyssä ilmi. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen pätevyteen.

Vastausten analysoinnin yhteydessä heräsi kysymys, oliko vastaajia motivoitu liian vähän tai liian epäselvästi. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että vähäinen vastausmäärä saattoi johtua muistakin erinäisistä tekijöistä. Saatekirjeissä tuotiin ensimmäisenä esille se, kuinka vastaajat voivat hyötyä kyselyyn vastaamisesta, eikä sitä, että heidän tulisi auttaa opinnäytetyössä.

Sote-ala on ollut myllerryksen keskellä sote-uudistuksen ja sen kaatumisen vuoksi. Ala on saanut paljon huomiota mediassa, ja alalla toimiviin yrityksiin on kohdistunut negatiivisiakin ennakkoluuloja. Tämä on osaltaan voinut vaikuttaa yrittäjien halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Alalla tapahtuvien muutosten vuoksi, sote-alan yrittäjille kohdistuu varmasti tällä hetkellä paljon kyselyjä muiltakin tahoilta.

Esille nousi, olisiko haastattelu ollut kyselyä tehokkaampi tapa saada laajempia ja kattavampia vastauksia. Kuitenkin puhelinhaastatteluja toteutettaessa nousi esiin ongelma vastaushalukkuudesta. Näin ollen ei voitu tehdä varmaa johtopäätöstä siitä, oliko kysely väärä vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseen. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, vastausten määrä ei ole kuitenkaan laadullisen tutkimuksen tärkein kriteeri. Ei voida myöskään olla varmoja olisiko vastausten sisältö oleellisesti muuttunut, vaikka vastauksia olisikin saatu määrällisesti enemmän. Tutkijat joutuivat pohtimaan ja tarkastelemaan kriittisesti vastausten määrää ja sisältöä, jotta tutkimus säilyisi luotettavana ja pätevänä. Tämä vaihe tutkimuksessa kehitti tutkijoiden kriittistä ajattelukykyä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava. Suurimmat haasteet johtuivat aikataulullisista seikoista sekä saatujen vastauksien suppeudesta. Aikataululliset seikat johtuivat toimeksiantajan ja tutkijoiden aikataulujen yhteensovittamisesta, sekä siitä, että molemmat tutkijat ovat työelämässä. Kyselyn lähettämisessä vastaajille tuli kiire. Lopullinen vastausmäärä varmistui myöhään, joten haastattelujen potentiaalia ei ehditty hyödyntää niin hyvin kuin oli toivottu. Tutkijat joutuivat arvioimaan ja pohtimaan kriittisesti onko saaduissa vastauksissa tarpeeksi sisältöä analyysin tekemiseksi. Alkuperäinen aikataulu toteutui muilta osin kuitenkin melko täsmällisesti.

Teoreettisen viitekehyksen täsmentäminen sekä kirjallisuuden löytäminen oli haastavaa. Pääteemat työhyvinvointi, osaamistarpeet ja työelämän muutos olivat tutkijoille selkeitä varhaisesta vaiheesta alkaen, mutta viitekehyksen täsmentäminen tuotti aluksi haasteita. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä olisi voitu käsitellä tarkemmin työelämän muutoksen eri osa-alueita ja

pohtia kuinka ne näkyvät sote-alalla. Osaamiseen ja sen merkitykseen olisi myös voinut syventyä laajemmin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä olisi voitu käydä tarkemmin läpi mihin sote-alan työntekijöiden osaaminen perustuu tällä hetkellä.

Vastausaineiston koosta huolimatta niiden analysointi oli mielenkiintoista. Oli kiinnostavaa huomata, että yrittäjien vastaukset olivat linjassa Valtioneuvoston selvityksessä esiin nostettujen asioiden kanssa. Prosessi on ollut erittäin opettavainen ajanhallinnan sekä tutkimuksen vaiheiden osalta. Tutkimuksen tekeminen syvensi sote-alan ymmärrystä käsiteltyjen teemojen osalta ja avasi sote-uudistuksen taustalla olevia haasteita. Tutkimuksen tekeminen auttoi hahmottamaan työhyvinvoinnin merkityksen niin yksilön kuin yrityksenkin osalta. Hyvinvoiva työntekijä on edellytys yrityksen menestymiselle.

## 8.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysideoita

Opinnäytetyö tuo toimeksiantajalle esille tutkimusjoukon koulutustarpeita. Tutkimuksen perusteella saaduista vastauksista kävi ilmi, että koulutustarpeita olisi monikulttuurisen työympäristön, digitaalisen osaamisen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen saralla. Toimeksiantaja ja eri koulutus tahot voivat hyödyntää esiin nousseita koulutustarpeita apuna koulutusten suunnittelussa.

Monikulttuurisuus lisääntyy jatkuvasti työpaikoilla ja kulttuurierot voivat johtaa ristiriitatilanteisiin. Kulttuurierojen käsittely koulutuksen yhteydessä auttaa työntekijää toimimaan monikulttuurisessa työympäristössä. Työhyvinvoinnin osalta tukea kaivattiin etenkin siinä, kuinka yrittäjä voi erottaa työ- ja yksityiselämän toisistaan. Työssäjaksamisen merkitystä tulisi korostaa sote-alan koulutusten yhteydessä. Digitaalista osaamista tulisi tukea ajankohtaisin koulutuksin, joissa käydään läpi työn kannalta olennaisia tietojärjestelmiä ja niiden käyttöä. Lisäksi näissä koulutuksissa voitaisiin käydä läpi, miten ja mistä tietoa voi hakea itsenäisesti.

Todellisten koulutustarpeiden todentamiseksi tarvittaisiin jatkotutkimusta. Tutkimusta voisi jatkaa haastattelemalla yrittäjiä ja laajentamalla tutkimusjoukkoa miesyrittäjiin. Haastattelujen avulla voitaisiin saada laajempia, syvällisempiä ja kiinnostavampia vastauksia aiheeseen liittyen. Tarkemman kysymysasettelun avulla voisi saada spesifimpiä vastauksia. Tutkimusta voisi jatkaa myös pureutumalla vastaajien esille tuomiin ongelma-kohtiin.

## Lähteet

Alahuhta, M., Aunola, E., Hassila, L., Keiski-Turunen, A. & Sandström, S. (2018). Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. Saatavilla 4.2.2019. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/moniammatillinen-yhteistyö-sosiaali-ja-terveysalan-ammattilaisten-kuvaamana/>

Allen, S. (2019). 2019 Global healthcare outlook. Deloitte. Saatavilla 15.4.2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html>

Digitalisaatio. (N.d.) Valtioneuvosto. Saatavilla 1.2.2019. <https://alueuudistus.fi/soteuudistus/digitalisaatio>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Talentum. <https://kamk.finna.fi/>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Laadullinen analyysi. (2015). Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 27.4.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Kalam-Salminen, L. (2014). Asiantuntijalehtori Hyrrät-hanke – Asiakaslähtöisyys hyvinvointialan yrittäjyydessä. Metropolia: Hyrrät – Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen. Saatavilla 30.4.2019. <http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Asiakas%20A4ht%20B6isyys-hyvinvointialan-yritt%20A4jyydess%20A4.pdf>

Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A. Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Walden, A. (2018). Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Saatavilla 1.2.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>

Koistinen, T. (2018). Soteäly yhdistää ihmisen ja teknologian. Luona.fi. Saatavilla 30.4.2019. [https://www.luona.fi/blogi/sotealy-yhdistaa-ihmisen-ja-teknologian/?gclid=Cj0KCQjwTMvlBRdMARIsAEoQ8zTMvN7FyG3FuwUPaOGLBgVBElt-MxmRu6EAnke4rjy9VU8QqVRu6lpoaApcUEALw\\_wcB](https://www.luona.fi/blogi/sotealy-yhdistaa-ihmisen-ja-teknologian/?gclid=Cj0KCQjwTMvlBRdMARIsAEoQ8zTMvN7FyG3FuwUPaOGLBgVBElt-MxmRu6EAnke4rjy9VU8QqVRu6lpoaApcUEALw_wcB)

Koivula, A. & Halonen, K. (2017). Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. *Ekonomi*. Saatavilla 31.1.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>

Koivunen, K. (2017). Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammatilaiten ja palvelun käyttäjien kanssa. *ePooki*. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 6. Saatavilla 4.2.2019. <http://www.oamk.fi/epooki/2017/asiakas-ja-ihmislah-toisyys-sosiaali-ja-terveydenhuollossa/>

k. (2010). KvantiMOTV. Saatavilla 28.4.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylo-make/laatiminen.html>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.

Marttinen, J. (2018). *Palvelukseen halutaan robotti*. Aula & Co.

*Mikä on sote-uudistus?* (N.d.) Valtioneuvosto. Saatavilla 1.2.2019. <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. (2017). Kuntatyönantajat. Saatavilla 2.5.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Osaamisen tunnistaminen. (N.d.) Opintokeskus Sivis. Saatavilla 2.5.2019. <https://www.ok-sivis.fi/tunnista-ja-tunnusta-osaaminen/osaamisen-tunnistaminen.html>

Pakka, J. & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 30.4.2019. [https://ttk.fi/files/5625/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Policies for the work environment and well-being at work until 2020 – Publications of the Ministry of Social Affairs and Health 2011:14. (2011). Publications of the Ministry of Social Affairs and Health 2011:14. Ministry of Social Affairs and Health: Helsinki. Saatavilla 3.5.2019. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74003/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223826.pdf?sequence=1>

Raportti: Repullinen oppeja tulevaan – mitä jäi käteen maakunta- ja sote-uudistuksesta? (2019.) Valtioneuvosto: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Saatavilla 15.4.2019. [https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/raportti-repullinen-oppeja-tulevaan-mita-jai-kateen-maakunta-ja-sote-uudistuksesta-](https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/raportti-repullinen-oppeja-tulevaan-mita-jai-kateen-maakunta-ja-sote-uudistuksesta-)



Rauramo, P. (2013). Työhyvinvointi muutostilanteissa. Saatavilla 13.4.2019. [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Rehunen, A., Reissell, E., Honkatukia, J., Tiitu, M. & Pekurinen, M. (2016) Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeen, käytön ja tuottamisen alueelliset muutokset ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla 13.4.2019. [https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/41\\_Sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+tarpeen%2C+k%C3%A4yt%C3%B6n+ja+tuottamisen+alueelliset+muutokset+ja+tulevaisuuden+vaihtoehdot/2aac05d5-1734-44fd-8f59-2bfc31f2f10/41\\_Sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+tarpeen%2C+k%C3%A4yt%C3%B6n+ja+tuottamisen+alueelliset+muutokset+ja+tulevaisuuden+vaihtoehdot.pdf?version=1.1](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/41_Sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+tarpeen%2C+k%C3%A4yt%C3%B6n+ja+tuottamisen+alueelliset+muutokset+ja+tulevaisuuden+vaihtoehdot/2aac05d5-1734-44fd-8f59-2bfc31f2f10/41_Sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+tarpeen%2C+k%C3%A4yt%C3%B6n+ja+tuottamisen+alueelliset+muutokset+ja+tulevaisuuden+vaihtoehdot.pdf?version=1.1)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 28.4.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sosiaali- ja terveyspalvelut. (N.d.) Valtioneuvosto. Saatavilla 3.2.2019. <https://alueuudistus.fi/palvelut-ja-valinnanvapaus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työelämä 2025 – Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutuksen työsuojeluun ja työhyvinvointiin. (2015). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 14.4.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3573-0.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf)

Työhyvinvointi<sup>1</sup>. (N.d.) Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 3.2.2019. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi<sup>2</sup>. (N.d.) Työterveyslaitos. Saatavilla 3.2.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työvoimatutkimus 2018 – Liitetaulukko 10. Työlliset toimialan (TOL 2008) ja sukupuolen mukaan vuosina 2014 - 2018, 15-74-vuotiaat. (2019a). Tilastokeskus. Saatavilla 30.4.2019. [https://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti\\_2018\\_13\\_2019-04-11\\_tau\\_010\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti_2018_13_2019-04-11_tau_010_fi.html)

Työvoimatutkimus 2018 – Liitetaulukko 11. Palkansaajat ja yrittäjät toimialan (TOL 2008) mukaan vuosina 2014 - 2018, 15-74-vuotiaat. (2019b). Tilastokeskus. Saatavilla 30.4.2019. [https://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti\\_2018\\_13\\_2019-04-11\\_tau\\_011\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti_2018_13_2019-04-11_tau_011_fi.html)

Viirkorpi, P. (2015). KÄKÄTE-raportteja 7/2015. Ikätekniologian hyvät käytännöt. Fram Oy. Saatavilla 27.4.2019. [https://www.valli.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisut\\_pdf/Raportit\\_pdf/HK-raportti\\_nettiin-3.pdf](https://www.valli.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisut_pdf/Raportit_pdf/HK-raportti_nettiin-3.pdf)

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje Kainuun Yrittäjille (luottamuksellinen)

Liite 2: Saatekirje muille yrittäjille (luottamuksellinen)

Liite 3: Kyselylomake

### Liite 3: Kyselylomake

#### Taustatekijät

1. Ikä
2. Koulutus
3. Kuinka kauan olet työskennellyt toisen palveluksessa sotealalla?
4. Kuinka kauan olet ollut yrittäjänä sotealalla?

#### Työelämänmuutos

5. Miten työelämä on mielestäsi muuttunut viimeisten vuosien aikana? Kerro esimerkkejä sekä myönteisistä, että haastavista asioista?
6. Millaisia muutoksia odotat työelämään lähitulevaisuudessa? (5 vuoden sisällä)
7. Millaisia muutoksia odotat työelämään pidemmällä tulevaisuudessa?
8. Miten koet digitalisaation vaikuttavan sotealaan? Anna esimerkkejä.
9. Miten koet työelämänmuutoksen?

#### Osaamistarpeet

10. Miten koet osaamistarpeiden muuttuneen urasi aikana?
11. Millaisia osaamistarpeiden muutoksia uskot olevan tulossa?
12. Mitä teet tai olet tehnyt oman osaamisesi ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi? (5 vuoden sisällä)
13. Millaista osaamista mielestäsi erityisesti tarvitaan tulevaisuudessa sotealalla?
14. Millaista lisäkoulutusta toivoisit sotealanyrittäjänä? Mikäli haluaisit, anna esimerkkejä millaista koulusta ja minkä osaamistarpeen saralla.

#### Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

15. Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi ja työssäjaksamiseesi?
16. Miten koet oman työssäjaksamisesi ja työhyvinvointisi?
17. Mitä teet näiden asioiden parantamiseksi?
18. Miten koet osaamistarpeiden muutoksen vaikuttaneen työssäjaksamiseesi?
19. Millaisia työkaluja (esim. koulutuksia) haluaisit työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen parantamiseksi? Anna esimerkkejä.