

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# IKÄÄNTYVIEN TYÖNHAKIJOIDEN AMMATILLISEN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ Teija Glad-Hiltunen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Wellness-palveluliiketoiminnan johtaminen	
Työn tekijä Teija Glad-Hiltunen	
Työn nimi Ikääntyvien työnhakijoiden ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen	
Päiväys 3.9.2023	Sivumäärä/Liitteet 61+1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämän muutos on käynnissä ja etenee vauhdilla. Organisaatioiden toimintaympäristömuutokset, kuten koronakriisin aiheuttamat muutokset, ovat lisänneet muutoksen nopeutta entisestään. Maailma muuttuu ja monimutkaistuu ja työn luonne on muuttumassa entistä enemmän kohti luovaa ongelmanratkaisua ja uuden oppimista. Sen vuoksi muutos vaatii yrityksiltä ja muilta organisaatioilta ja niiden työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Yhteiskunnan tärkein investointi tulevaisuuteen on panostus koulutukseen, oppimiseen ja uudenlaisten taitojen hankkimiseen. Yhteiskunnallisena tavoitteena on ollut myös työurien pidentäminen, työllisyysasteen nostaminen ja eläkkeelle jäämisen myöhentäminen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ikääntyvien työnhakijoiden käsityksiä ammatillisesta osaamisestaan, minkä pohjalta esitetään keinoja osaamisen kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja aineiston keruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavat olivat 51–60-vuotiaita työttömiä työnhakijoita. Haastatteluaineisto käsiteltiin teemoittelulla ja tyypittelyllä. Tyypittelyn tuloksena löytyivät aktiiviset oppijat, varovaiset kannustettavat ja passiiviset luovuttajat.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu osaamisen ja ammatillisen osaamisen teoreettisesta tarkastelusta. Keskeisenä aineiston analyysia ohjaavana teoriapohjana ovat olleet ammatillisen osaamisen käsimalli (Ojala 2008) ja osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011). Opinnäytetyön tutkimusaineisto ja teoreettinen tietoperusta tukivat toisiaan.</p> <p>Tutkimushaastattelujen tuloksena voi todeta, että ikääntyvät ovat ahkeria, tunnollisia ja työtä arvostavia. Heille ovat tyypillisiä käsillä tekemisen taidot ja tekemällä oppiminen ja heillä on paljon hiljaista tietoa. Kehitettävää on etenkin digitaalisten taitojen osalta. Monille ovat tärkeitä asiakaslähtöisyys ja toimiva työyhteisö. Tulevaisuuden vaatimuksia ajatellen ja työurien pidentymisen takia olennaista on oman osaamisen tunnistaminen ja arviointi. Yli puolet haastateltavista ovat halukkaita oppimaan ja kehittämään osaamistaan. Tulevaisuuden työelämätaitoja ovat esimerkiksi digitaaliset taidot, ratkaisukeskeisyys, itsensä johtaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Keinoja osaamisen kehittämiseksi ovat esimerkiksi ammatillinen työvoimakoulutus, digitaaliset kurssit, työkokeilu ja omaehtoinen opiskelu. Samoin projektit, oppisopimuskoulutus, valmentava koulutus ja palkkatuki voivat olla työttömille työnhakijoille sopivia tapoja kehittää ammatillista osaamista.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Osaaminen, oppiminen, hiljainen tieto, ikääntyvien osaaminen</p>	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management	
Author Teija Glad-Hiltunen	
Title of Thesis The identification and development of competence of ageing job seekers	
Date 3.9.2023	Pages/Appendices 61+1
Client Organisation /Partners Company X	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The change of working life is progressing rapidly. Changes in the operational environment of organisations, caused by the corona crisis as an example, have increased the pace of change even more. The world is changing and becoming more complicated, and job descriptions include creative problem solving and learning of new skills more than ever. That is why the change requires companies and other organisations and their employees to adapt to continuous competence development. The most important investment in the future is investing in education, learning and new skills. In addition, the society's goal is to extend working careers, increase the employment rate and delay retirement.</p> <p>The aim of the thesis was to find out the perceptions of ageing job seekers about their professional competence, based on which methods for competence development are presented. The research method was qualitative and the data collection method was a semi-structured thematic interview. The interviewees were unemployed job seekers aged 51–60. The interview material was processed by thematizing and typification. As a result of typification, it was possible to establish categories of active learners, cautious learners in need for encouragement and passive learners who are prone to give up their aspirations.</p> <p>The knowledge base of the thesis consists of a theoretical examination of competence and professional competence. The key theoretical basis guiding the analysis of research data is the model of professional competence by Ojala (2008) and the iceberg model of competence (Hätönen 2011). The research data of the thesis and theoretical knowledge base supported each other.</p> <p>As a result of the research interviews, it can be stated that the ageing job seekers are hardworking and conscientious and they appreciate work. They are characterized by manual skills and learning by doing, and they have plenty of tacit knowledge. There is need for improvement, especially with regard to digital skills. For many, customer-oriented approach and co-operative work community are important. Considering the demands of the future and due to the lengthening of working careers, it is essential to be able to identify and evaluate one's own competence. More than half of the interviewees are willing to learn and develop their skills. The working life skills of the future are, for example, digital skills, solution-oriented skills, self-management, interaction and cooperation skills. Methods to develop competence are, for example, professional labour force training, digital skills courses, work tryout and voluntary study. Projects, apprenticeship training, preparatory education for vocational training and wage subsidies can also be suitable ways to develop professional competence.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Competence, learning, tacit knowledge, competence of the ageing</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	5
1.2	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet .....	5
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
2	OSAAMINEN.....	8
2.1	Ammatillinen osaaminen .....	8
2.2	Osaamisen jäävuorimalli.....	8
2.3	Ammatillisen osaamisen käsi.....	9
2.3.1	Tieto ja oppiminen.....	10
2.3.2	Taito ja vahvuudet .....	15
2.3.3	Asenne, motivaatio, tahto ja arvot.....	16
2.3.4	Kokemukset.....	18
2.3.5	Kontaktit .....	21
2.3.6	Osaamisidentiteetti .....	22
2.4	Osaaminen ja työhyvinvointi.....	23
2.5	Tulevaisuuden osaaminen ja oppiminen.....	24
2.6	Ikääntyvien osaaminen ja oppiminen.....	27
2.7	Ikäjohtaminen .....	31
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	35
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	35
3.2	Aineiston kerääminen .....	36
3.3	Aineiston käsittely .....	37
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	38
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	47
5.1	Keskeiset tutkimustulokset .....	47
5.2	Kehitysehdotukset.....	49
5.3	Luotettavuustarkastelu.....	53
5.4	Pohdinta .....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITE 1: HAASTATTELU KYSYMYKSET .....	62

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Ikääntyvien työnhakijoiden ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on Suomessa tällä hetkellä erittäin ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä aihe. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja luo koko ajan uusia oppimistarpeita. Työstä on tullut yhä enemmän oppimista ja oppimisesta osa työtä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja asenteista. Uusien taitojen tarve koskee kaikkia työntekijöitä. Ammattitaitoinen henkilö pystyy liittämään tietonsa ja taitonsa tarvittavaksi kokonaisuudeksi ja kehittämään ammattitaitoaan jatkuvasti työtehtäviensä kautta. (Sydänmaanlakka 2009, 41–42.)

Sitran julkaisun (2022) mukaan osaaminen on yhteiskunnallisesti merkittävin henkisen pääoman varanto sekä yksilöllisen hyvinvoinnin ja toimeentulon lähde. Samalla sillä on positiivinen vaikutus Suomen menestykselle ja yhteiskunnan uusiutumiseen. Maailma muuttuu ja monimutkaistuu ja näin ollen on hyvä tunnistaa osaamisen ja oppimisen merkityksellisyys. (Ketamo, Ollila & Paaso 2022.)

Ikääntyminen on suuri haaste yhteiskunnassamme suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja työvoimapulan kasvaessa. Työ- ja elinkeinoministeriön työmarkkina-ennusteen (2023) mukaan työllisyys paranee Suomessa ja erityisesti ikääntyneiden työssäkäynti kasvaa vahvasti. Vaikka ikääntyneiden työllisyysaste on noussut, se on edelleen matalampi kuin muissa Pohjoismaissa. Työvoimapolussa yhtenä menestystekijänä voidaan nähdä ikääntyvien erilaisen kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen ja suuntaaminen liiketoiminnan kehittämiseen. Erityisen tärkeää on esihenkilön oma esimerkki iäkkäämmän henkilön osaamisen ja työpanoksen arvostamisessa sekä hiljaisen tiedon johtamisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

## 1.2 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

### **Osaaminen** (competence)

Osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen eri tilanteissa. Tiedon lisäksi tarvitaan taitoa viedä osaaminen käytäntöön. Asenne ja motivaatio ovat oleellinen osa osaamista. Syvälliseen osaamiseen kuuluu paljon kontakteja ja kokemuksia sekä merkittävä osa osaamistamme on erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2009, 41–42.)

### **Oppiminen** (learning)

Oppiminen on prosessi, jossa henkilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat hänen toimintansa muuttumiseen. Näitä osaamisen elementtejä reflektoidaan riittävästi, jotta ne ymmärretään ja sisäistetään tavalla joka mahdollistaa uuden osaamisen soveltamisen käytäntöön. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan ja toimintatapojaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius koko ajan hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2009, 44.)

### **Hiljainen tieto** (tacit knowledge)

Hiljainen eli piilevä tieto on vaikea ilmaista sanoin tai numeroin ja se on ääneen lausumatonta tietoa. Hiljainen tieto on tietoa, joka saadaan aistimalla, kokemusten kautta, tekemällä ja harjaannuttamalla käytännön taitoa toisen tekemistä seuraamalla ja toistamalla. Hiljainen tieto liittyy arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon ja intuitioon. Hiljainen tieto on ollut perinteisesti ammattitaidon tärkeä osa ja se korostuu etenkin ammattityöntekijöiden ja asiakaspalvelun tehtävissä. Organisaation hiljainen tieto on kollektiivisesti tiedostettua tietoa, mutta sitä ei pueta sanoiksi, vaan tiedetään, että näin toimitaan. (Vilkkä 2021, 222; Ojala 2008, 26, 52–53, 344.)

### **Ikääntyvät** (the ageing)

Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista, kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä. Yli 45-vuotiaista henkilöistä asiantuntijat ovat jo pitkään käyttäneet termiä ikääntyvä työntekijä. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55-vuotiaasta työntekijää. Kivirannan (2010, 16) mukaan noin 45–65 ikävuoden väliin asettuvasta työntekijäryhmästä käytetään ikääntyvän ja ikääntyneen lisäksi nimitystä ”kokenut” tai ”seniori”. Edellä mainitut ikäryhmät ovat todennäköisesti kokeneet useita työtehtäviä ja heidän työnsä sisältö on muuttunut merkittävästi sinä aikana. Terveiden ja toimintakyvyn konkreettiset muutokset alkavat ilmaantua usein 40–50 vuoden tienoilla. Muutokset vaikuttavat yksilön voimavaroihin ja ne saattavat heijastua työkykyyn. Toisaalta 45 ikävuoden jälkeen on vielä hyvät mahdollisuudet vahvistaa terveyttä ja toimintakykyä. (Ilmarinen 2006, 60.) Tänä päivänä ikääntyneiltä odotetaan aktiivisuutta, kehittymishenkisyyttä sekä pitkää työuraa (Kiviranta 2010, 17). Tässä opinnäytetyössä kohderyhmä koostui työnhakijoista, jotka olivat iältään 51–60-vuotiaita ja heistä käytetään nimitystä ikääntyvät. Suomessa oli vuoden 2023 huhtikuussa 246 100 työtöntä työnhakijaa. Yli 50-vuotiaiden työttömien määrä oli 92 500 eli 2300 vähemmän kuin vuonna 2022. Yli 55-vuotiaita oli työttömänä 68 600, mikä oli 1900 vähemmän kuin vuonna 2022. (Kuusela 2023, 2–6.)

## 1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ikääntyvien työnhakijoiden käsityksiä ammatillisesta osaamisestaan, minkä pohjalta esitetään keinoja osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yli 50-vuotiaat työttömät työnhakijat, jotka osallistuivat tutkimuksen aikana työnhakuvalmennukseen Pohjois-Savon alueella. Tutkimus nojaa teoreettiseen aineistoon eli tutkimuskirjallisuuteen ja omaan empiiriseen tutkimusaineistoon, joka on koottu teemahaastattelujen ja havaintojen perusteella.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millainen on ikääntyvien tämänhetkinen käsitys omasta ammatillisesta osaamisestaan?

Miten voidaan kehittää yli 50-vuotiaiden ammatillista osaamista?

Opinnäytetyö etenee siten, että tietoperustassa esitellään ensin osaamiseen liittyvän keskeisen käsitteistön lisäksi ammatillisen osaamisen komponentteja käsinnällin ja jäävuorimallin pohjalta, jatkuvan oppimisen osatekijöitä ja tulevaisuuden osaamisen vaatimuksia. Teoreettisessa viitekehyksessä painaudutaan erityisesti ikääntyvien oppimiseen, osaamiseen ja johtamiseen.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto on koottu kvalitatiivisella menetelmällä käyttämällä tiedonhankintamenetelmänä teemahaastattelua. Aineiston analyysimenetelminä on käytetty teemoittelua ja tyyppittelyä. Aineiston analysointia seuraa tulosten esittely ja pohdintakappaleessa esitellään johtopäätökset ja kehittämisajatukset esittely ja lopuksi esitellään johtopäätökset ja kehittämisajatukset sekä opinnäytetyöprosessiin liittyvää pohdintaa.

## 2 OSAAMINEN

### 2.1 Ammatillinen osaaminen

Sydänmaalakan (2006) mukaan organisaation ainoa pysyvä kilpailuetu on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Myös Ojala (2008) toteaa osaamisen tärkeyden yrityksen menestyksen kannalta sekä arvon muodostuksen lähteenä. Luovuuteen ja oppimiseen vaikuttavat työympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja oikeat tiedonsaannin mahdollisuudet. Luovuus, osaaminen ja oppimiskyky ovat aineettomia resursseja, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon. (Ojala 2008, 15–17.)

Osaaminen on yksilön pääomaa. Osaaminen koostuu tiedoista (näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta) ja taidoista, jotka karttuvat sekä opinnoissa että käytännön tiedon kautta. Myös kokemukset, asenteet ja verkostot vaikuttavat osaamiseemme. Kokemukset karttuvat työkokemuksen, elämäkokemuksen ja harrastuksien kautta. (Pennonen 2021, 62.)

Pennosen (2021, 66) mukaan ammatillinen osaaminen sisältää teoriapohjan osaamista, käytännön taitoja sekä hiljaista tietoa, joiden avulla työntekijä selviää joustavasti erilaisista työhön liittyvistä tilanteista. Ammatillinen osaaminen tarkoittaa työntekijän suoriutumista työtehtävästään hyvin, niin että hän pystyy toteuttamaan itseään työssään. Ammatilliseen osaamiseen liittyy teknisiä, sosiaalisia ja muita työelämän edellyttämiä taitoja. (Pennonen 2021, 66.)

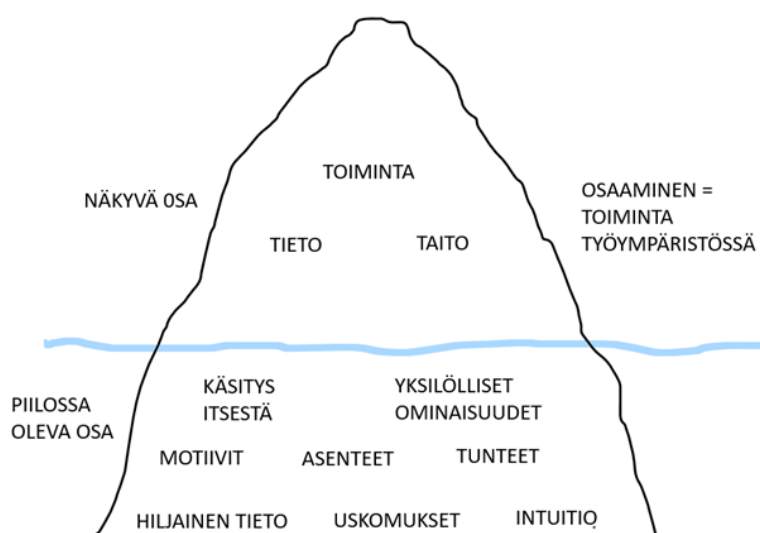
Ammattitaitoinen henkilö pystyy liittämään tietonsa ja taitonsa tarvittavaksi kokonaisuudeksi ja kehittämään ammattitaitoaan jatkuvasti työtehtäviensä kautta. Ammattiosaamiseen kuuluu myös se, että osaa hahmottaa osaamisensa ja hyödyntää sitä. Ammatilainen hallitsee tehtävänsä ja nauttii työstään saaden siitä onnistumisen elämyksiä ja kokien työn iloa. Työnsä arvokkaasti ja ilolla tekevän työntekijän toiminta välittyy asiakkaille, työkavereille ja yhteistyötahoille. (Pennonen 2021, 66.)

Osaaminen lajitellaan praktiseen eli käytännönläheiseen, joka on konkreettista, tyypillisesti tietyn aiheen osaamista. Praktinen osaaminen syntyy tekemisen kautta ja se on helposti sovellettavissa todellisiin tilanteisiin. Formaali eli yleisempi ja käsitteellisempi eli abstraktimpi osaaminen on teoreettista tietoa ja se muodostuu käsitteistä ja malleista ja sitä saadaan esimerkiksi lukemalla. Kun osaaminen perustuu yksilön omaan toimintaan ja sen ohjaamiseen, se on metakognitiivista. Metakognitiivinen osaaminen tarkoittaa, että henkilö osaa hallita omaa toimintaansa niin, että hän saa tekeillä olevan tehtävän suoritettua. (Pennonen 2021, 62.)

### 2.2 Osaamisen jäävuorimalli

Spencer & Spencer ovat kuvanneet osaamisen näkyvään ja näkymättömään eli implisiittiseen ja eksplisiittiseen. Eksplisiittinen osaaminen sisältää yksilön tiedot ja taidot, joita voidaan ilmaista sanoilla ja numeroilla. Implisiittinen, hiljainen tai piilevä osaaminen on hankalampaa kuvata, koska se on piilossa syvällä ihmisissä ja organisaatiossa. Osaaminen voidaan esittää myös Spencerien kehittelemän jäävuorimallin mukaisesti seuraavassa kuvassa 1.





KUVA 1. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Hätönen 2011, 15)

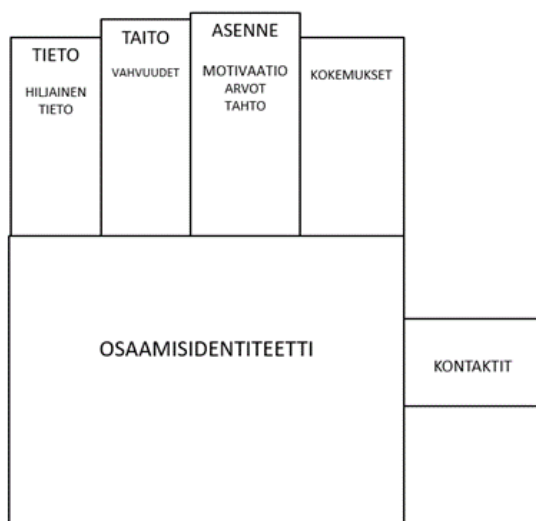
Kaikki osaaminen ei ole näkyvää ja etenkin piilossa olevan eli hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille nostaminen on tärkeää. Hiljainen tieto on todennäköisesti monen asiantuntijan osaamisessa jäävuoren alaosa. Organisaation ulkopuolelta sitä on lähes mahdotonta nähdä, ja siksi se voi olla yrityksen tärkein kilpailuetu, kun sitä ei hävitetä tekijöiden vaihtuessa. (Kupias 2007.)

Jäävuorimallissa motiivit ohjaavat käyttäytymistä tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tietoisesti tai tiedostamattomasti. Käsitys itsestä muodostuu esimerkiksi henkilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagointityylin käsiteltävään tietoon. Tieto on tiettyyn alueeseen liittyvää erityistietämystä, joka ennakoii, mitä henkilö todella osaa. Taitojen avulla taas pystytään suorittamaan henkisiä ja fyysisiä panostuksia vaativia tehtäviä. Olennaista on määritellä jäävuoren huipun osaaminen, joka ilmenee eri tilanteissa näkyvänä toimintana. Piilossa oleva osaaminen taas luo perustan näkyvälle toiminnalle. (Hätönen 2011, 14–15.)

### 2.3 Ammatillisen osaamisen käsi

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja asenteista. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151; Ojala 2008, 51.) Osaaminen on tekemistä ja toimintaa ja osaaminen syntyy tiedon käyttämisen kautta ja näkyy näin toiminnassa. Oppiminen tarkoittaa tiedon tuottamista, vastaanottamista ja käyttämistä. Lisäksi osaaminen koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat suoriutumaan työtehtävistä. Myös tunneäly, motivaatio ja luonne ovat merkittäviä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa mukautumista uusiin tilanteisiin. Tiedon hallintaan tarvitaan yhden sijasta useampia eli puhutaan hajaantuneesta osaamisesta ja hajaantuneesta asiantuntijuudesta. (Ojala 2008, 48–53.)

Tiedot ja taidot sisältävät kuitenkin vain osan henkilön kokonaisosaamisesta. Kokemus on myös merkittävä osa kokonaisosaamista ja sen avulla uutta tietoa ymmärretään ja opitaan nopeammin, kun aikaisemmin hankittu tieto liitetään uuteen. (Ojala 1999, 103–104.) Seuraavassa kuvassa 2 ammatillisen osaamisen käsi.



KUVA 2. Ammatillisen osaamisen käsi (mukaillen Ojala 2008, 51; Sydänmaanlakka 2004, 150–151)

Toivonen & Asikainen (2004, 5) jaottelevat osaamisen ja tietämisen seuraavasti:

1. Ei osata tehdä, eikä ole tietoa eli "ollaan täysin ulkona".
2. Teoriatiedon tasolla henkilö tietää, mutta ei osaa tehdä.
3. Hiljaista tietoa omaava henkilö osaa tehdä, mutta ei tiedä.
4. Mallitetussa tietotaidossa osataan tehdä ja on tietoa.

### 2.3.1 Tieto ja oppiminen

Pohjalaisen (2012, 2) mukaan tieto on dynaamista ja siihen liittyvät verbit oppia, unohtaa, ymmärtää ja muistaa. Sydänmaanlakka (2009) toteaa tiedon sisältävän myös yhdenmukaisesti informaatiota, arvoja ja oivalluksia, jäsentyneitä kokemuksia, jotka tarjoavat asiayhteyden arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tiedon määritelmä on monimutkainen ja se sisältää useita elementtejä. Tieto on ihmisissä, se syntyy ja sitä käsitellään ihmisen aivoissa. Tieto on lopputulos, varasto sekä prosessi. Tieto on kuin filteri, jonka läpi kaikki suodattuu. Informaatio muuttuu tiedoksi tekemällä vertailuja ja johtopäätöksiä, selvittämällä yhteyksiä ja keskustelemalla muiden kanssa. (Sydänmaanlakka 2009, 42.) Tieto syntyy mielenkiinnosta ja johtaa oppimiseen. Tieto ja oppiminen ilmentyvät taitoina ja intuitiona. Taidot ovat näkyviä ja todennettavia. Intuitio on sisäistä käsittämistä ja yksiselitteisten perusteiden tietoon saattamista. (Ruohotie 1998, 19.)

Tietotulva on kasvanut suureksi ja siitä voi havainnoida tietovirtoja sekä poimia ja muokata itselleen merkityksellistä tietoa. Tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteessa on olennaisena tavoitteena. Tiedon johtamisessa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä prosesseissa yksilön tieto muuttuu yhteisön tiedoksi ja hiljainen tieto (tacit knowledge) muuttuu näkyväksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2009, 41.)

Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidoista on automatisoitunut ja siirtynyt eitiotoiseen ohjaukseen. Huomattava osa huipputaidosta sisältää hiljaista tietoa.

Suuri osa omaa osaamista tuottavista tekijöistä on hiljaista tietoa, sellaista, jota on vaikea itse sanoinkin kuvailla. (Toivonen & Asikainen (2004, 12.) Hiljainen tieto perustuu tietotaidon lisäksi ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, kokemuksiin ja intuitioon (Ojala 2008, 26). Hiljainen tieto on se osa osaamisesta, joka on artikuloimaton eli jota ei voida pukea sanoiksi millään luontaisella tai formaalilla kielellä (Toivonen & Asikainen 2004, 13).

Itsereflektoinnin avulla voi arvioida omaa toimintaa ja oppia omista kokemuksista, sopeutua muuttuviin olosuhteisiin paremmin sekä onnistua erilaisissa uraratkaisuissa. Oppiminen voi aiheuttaa muutoksia oppijan metakognitiivisissa taidoissa, motivaatiossa, uskomuksissa ja itsetunnossa. (Ruohotie 1998, 12–13.) Reflektiivisyys on taito, jota tulee harjoitella, koska se on edellytys uuden syvälliselle oppimiselle ja ammattilaisuudelle (Kupias 2007, 105). Reflektio on asioiden punnitsemista, arvioimista ja vertailua sekä omien vaikuttimien ja toimintaa ohjaavien näkemysten ja ajatusten tutkimista sekä kyseenalaistamista. Opittua toimintaa, joka on ymmärretty, on helpompi joustavasti säädellä, jos olosuhteet muuttuvat. Reflektointi mahdollistaa syvällisen oppimisen, jonka avulla tiimiläisiä voi herätellä oman kehittymisensä suhteen. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Kupiasen (2007, 105) mukaan merkittävät oppimiskokemukset sisältävät aina kriittistä reflektiota eli omien perusnäkemysten pohdintaa. Siinä oppija arvioi uudelleen tapaa, jolla on tiennyt, uskonut, asennoitunut, havainnut, tuntenut, asettanut ongelmia ja toiminut. Kriittinen reflektio koskee toiminnan syitä ja seuraamuksia eli miksi-kysymyksiä.

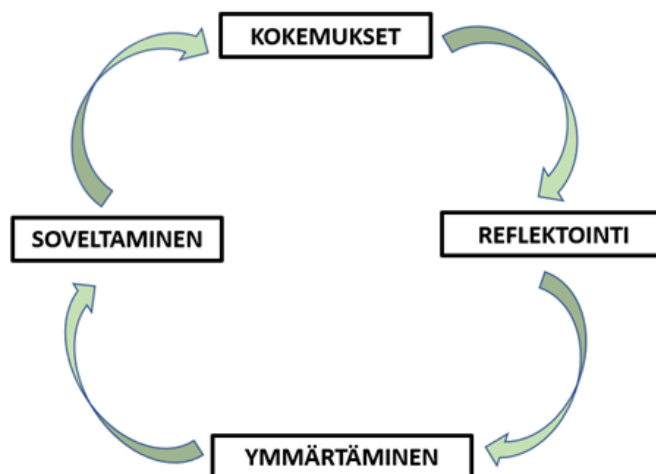
Tämän päivän työssä tarvitaan vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Uudet osaamisvaatimukset liittyvät työtehtävien vaativuuden ja laajentumisen kasvuun. Älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot korostuvat uusissa osaamisen vaatimuksissa. Uusien taitojen tarve koskee kaikkia työntekijöitä. Tämän päivän työ edellyttää työntekijöiltä omaa työtä laajempaa osaamista, kuten avointa asennetta, kykyä oivaltaa ja havaita uusia mahdollisuuksia sekä asiakkaan kokemusten ymmärtämistä. (Ojala 2018, 17–18.)

Kun tiimissä jokainen perustelee omia ratkaisujaan, voidaan oppia muilta sekä myös kyseenalaistaa omia ajatuksia, ennako-oletuksia ja itsestäänselvyksiä. Tiimityössä opitaan kokemuksista ja sovelletaan erilaisia oppimisstrategioita. Oppiminen on tehokkaimmillaan silloin, kun johtajat, työntekijät sekä asiakkaat osallistuvat yhdessä ongelmanratkaisuun. (Ruohotie 1998, 11.)

Kolbin (1984) malli on tunnetuimpia kokemuksellisen oppimisen malleja ja soveltuu juuri aikuisten oppimisen kuvaukseen. Siinä oppiminen yhdistetään käytännön kokemuksiin ja uskotaan, että oppijalle on jo kertynyt työkokemusta. Näin oppija voi tarkkailla omaa toimintaansa ja motivoitua kehittämään itseään. Kokemuksellinen oppiminen tukee persoonallista kasvua ja lisää oppijan itsetuntemusta. Oppiminen koetaan toistuvana prosessina, joka tuottaa uusia kokemuksia ja jonka kierto voi alkaa uudelleen. (Kupias 2007, 108–109; Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Kuva 3 esittelee mukaillen kokemuksellisen oppimisen kehän, jonka vaiheet ovat:

- omakohtainen kokemus
- reflektointi eli kokemuksen pohtiminen
- yleistäminen, ymmärtäminen tai käsitteellistäminen
- soveltaminen ja kokeileva aktiivinen toiminta



KUVA 3. Kokemuksellisen oppimisen kehä (mukaillen Kolb 1984; Kupias 2007, 108–109; Sydänmaanlakka 2012, 38–39)

Prosessi lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että meillä on halu oppia kokemuksistamme. Oppimisen halun, ihmettelyn ja uteliaisuuden jälkeen tulee olla aikaa arvioinnille eli reflektoinnille. Reflektio liittyy kokemuksiin yksilöllisenä sekä ryhmäprosessina. Reflektointitaito auttaa tulkitsemaan tapahtumia syvällisesti. Tämän jälkeen tiedot pyritään ymmärtämään ja sisäistämään. Tällöin voi syntyä ahaa-elämys, jolloin tunnemme, että oivallamme asian. Kokemukselliseen oppimiseen kuuluu lisäksi abstrakti käsitteellistäminen. Ajattelun perusteella syntyy uutta tietoa, jota hyödynnetään kokemuksen tulkinnassa. Seuraavassa soveltamisen vaiheessa sisäistetty tieto laitetaan käytäntöön. Soveltamisen yhteydessä tieto voi syventyä ja laajentua. (Kupias 2007, 108–109; Sydänmaanlakka 2012, 38–39.)

Syklissä korostuvat erilaisten toimintastrategioiden kokeilu. Näin oppiminen on jatkuvaa tiedon luomisen prosessia. Syklisessä kehässä tapahtuu tiedon asteittaista kehittymistä, analysointia ja käsitteellistämistä. Oppijan omilla kokemuksilla on tärkeä rooli, koska uutta tietoa tarkastellaan oppijan omien kokemusten kautta. Oppiminen tapahtuu tekemisen ja ymmärryksen kautta ja se on lisäksi tiedon hankkimista ja laajentamista. Kehän vaiheiden mukaan havainnoidaan, arvioidaan ja pyritään jäsentämään teorian näkökulmasta oppijan omia kokemuksia. Kehään sisältyy myös teorian perusteella kehitettyjen ajattelumallien soveltaminen käytäntöön. Opiskeltava aihe syventyy tiedon soveltamisen vaiheessa. Konkreettinen kokija oppii parhaiten menemällä rohkeasti ja avoimesti uusiin tilanteisiin vaihtaen ajatuksia ja kokemuksia muiden oppijoiden kanssa.

Oppimistilanteen ilmapiiri on tärkeä, sillä omia tunteita ja tuntemuksiaan esille tuomalla oivaltaa asioita. Konkreettiset tapaukset ja esimerkit saavat oppijat innostumaan ja paneutumaan asioihin. (Kupias 2007, 108–109; Sydänmaanlakka 2012, 38–39.)

Perinteiset oppimisteoriat ovat behaviorismi, kognitivismi ja konstruktionismi. Behaviorismin mukaan oppimista ei pystytä selittämään. Mieli on kuin ”musta laatikko” ja näin ollen ei tiedetä, mitä mielessä tapahtuu ja sen takia keskitytään konkreettiseen käyttäytymiseen. Kognitivismin mukaan mieli on kuin tietokone ja oppiminen on prosessi, jossa ärsykkeet käsitellään lyhytkestoisessa muistissa ja koodataan pitkäkestoiseen muistiin. Konstruktionismin mukaan oppijat luovat eli rakentavat tiedon, kun he yrittävät ymmärtää kokemuksiaan. Oppijat yrittävät aktiivisesti luoda merkityksiä aikaisempien kokemusten kautta. (Sydänmaanlakka 2009, 54.)

Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa korostuu henkilöstön ajattelumallien syvälinen analysointi ja kehittäminen. Konstruktivistisen ajattelun tunnusomaisia piirteitä ovat oppijälähtöisyys, toiminnallisuus ja kokemukset sekä niiden prosessointi. Kokemuksellista oppimista tukevia menetelmiä ovat esimerkiksi arviointipalaverit, palautetiedon keräämisen menetelmät, reflektiiviset palaverikäytännöt, kehityskeskustelut sekä mentorointikäytännöt. (Viitala 2014.)

Konnektionismi on digitaalisen ajan oppimisteoria, joka kuvaa oppimisen prosessiksi, jossa luomme sisäisiä hermoverkostoja ja ulkoisia sosiaalisia verkostoja hyödyntäen uutta teknologiaa. Oppiminen on verkoston luomista; uusien solmukohtien lisäämistä ja uusien kytkentäpolkujen luomista. (Sydänmaanlakka 2009, 54–55.)

Eräs oppimisen tapa on aistien avulla oppiminen; auditiivinen, visuaalinen ja kinesteettinen. Visuaalisten oppijoiden tärkein oppimisväline on näköaisti. Visuaaliset omaksuvat tietoa havainnoimalla ja tarkkailemalla ympäristön tapahtumia. Visuaaliset analyttikot, jotka ajattelevat vasemmalla aivopuoliskollaan, muistavat sanat ja numerot parhaiten. Visuaaliset holistikot eli oikean aivopuoliskon käyttäjät, taas muistavat parhaiten kuvia, piirroksia, symboleita ja graafisia esityksiä. Auditiiviset oppivat helpoiten kuulonsa avulla ja pystyvät muistamaan helposti kuultua tietoa. Kuuntelemalla oppiminen on kuitenkin useimpien kohdalla epäsuosituin ja vaikein tapa muistaa monimutkaista tietoa. Kinesteettisten oppijoiden on koettava se, mitä he oppivat. Useimmat aikuiset oppivat tehokkaimmin, kun he tekevät jotakin eli kokemusten kautta oppimalla. Prashnig (2003) lisää vielä taktiiliset oppijat, jotka oppivat käsien kautta eli he muistavat mitä koskettavat, tunnustelevat tai käsittelevät. (Prashnig 2003, 69–71.)

Jatkuva oppiminen tarkoittaa koko ihmisen eliniän aikana tapahtuvaa osaamisen kehittymistä ja kehittämistä. Osa jatkuvasta oppimisesta tapahtuu määrätietoisesti esimerkiksi opintojen tai työn ohessa ja jopa huomaamatta normaalissa arjessa. Ilmiönä jatkuva oppiminen käsittää koulutusjärjestelmän lisäksi yhteiskunnan eri alueet ja hallinnonalat. (Valtioneuvosto 2020a.)

Ammatillista osaamista voi vahvistaa perinteisen opiskelun lisäksi täydennyskoulutuksilla, työnantajan kustantamilla lyhytkoulutuksilla ja työn ohessa suoritettavilla koulutuksilla. Ammatillinen osaaminen kehittyy työtä tehdessä ja muiden toimintaa tarkkailemalla sekä yhteistyötä tekemällä. Omasta työstä voi pyytää palautetta ja ottaa oppia palautteesta. Avoin ja rakentava keskustelu edesauttaa osaamisen kehittymistä. Lisäksi myös työkierto tai mentorointiin osallistuminen voivat kehittää osaamista. (Pennonen 2021, 66.)

Joustavien ja yksilöllisten oppimispolkujen tarjoaminen sekä monipuolisempi, aidoissa työelämän ympäristöissä tapahtuva osaamisen hankkiminen ovat yksilön näkökulmasta selkeä edistysaskel. Toisaalta yhteiskunnan rakenteet mahdollistavat ja tukevat yksilöä kohti hänelle merkityksellisiä valintoja ja urapolkuja. Jatkuva oppiminen voi parhaimmillaan herättää yksilössä myös positiivisia tunteita ja sisäistä motivaatiota. Ihmiset kehittävät osaamistaan pärjätäkseen muuttuvassa maailmassa sekä kasvaakseen ihmisinä. (Sitra 2019.)

Valtioneuvoston (2020) tiedotteen mukaan jatkuvaa oppimista koskevat linjaukset tulevat edistämään työikäisten mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus. Linjauksien tarkoitus on varmistaa kaikille työikäisille mahdollisuus työn ohella opiskeluun ja työpäikällä oppimiseen sekä parantaa osaavan työvoimaan tarpeen ja tarjonnan kohtaantoa. (Valtioneuvosto 2020a.)

Suomessa on käynnissä parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus. Sen tavoitteena on tuottaa matalan kynnyksen mahdollisuuksia osaamisen päivittämiseen työuran aikana erityisesti koulutuksessa aliedustetuille ryhmille. Suomen opetushallitus ja Osaamisen ennakointifoorumi tuottavat uudistuksen tueksi tietoa koulutuksen, osaamisen ja työelämän tarpeista tulevaisuudessa. Valtaosassa Pohjoismaihin syntyvistä uusista työpaikoista tullaan edellyttämään korkeakoulutasoista osaamista. Koulutus- ja osaamistason nosto tulee ulottaa työikäisiin ja työuran aikana on pystyttävä kehittämään omaa osaamista. Oppiminen on mahdollistettava ilman pitkää poissaoloa työelämästä ja sen tulee olla mahdollista myös työn ohessa. (Palola 2021.)

Yhteiskunnallisen tarkastelun mukaan elinikäinen oppiminen liittyy osallisuuteen ja sivistykseen. Lisäksi osaamisen uudistamisella saavutetaan taloudellista kestävyyttä ja kilpailukykyä. Yhteisöjen tasolla kysymys on osaavista työntekijöistä, oppivista organisaatioista, kilpailukykyä sekä vireästä kansalaisyhteiskunnasta. Yksilölle elinikäinen oppiminen tarjoaa mahdollisuuden taloudelliseen menestykseen, kykyä demokraattiseen osallistumiseen ja mahdollisuuden jatkuvaan ihmisenä kasvamiseen. Elinikäisen oppimisen tarkoitusta kuvataan alla olevassa kuvassa (Kuva 4). (Sitra 2019.)



KUVA 4. Elinikäisen oppimisen tarkoitus (Sitra 2019)

### 2.3.2 Taito ja vahvuudet

Metakognitiivisiin taitoihin kuuluu Ruohotien (2003, 262) mukaan esimerkiksi usko selvitä epävarmoissa ja vaativissa tilanteissa, usko oman osaamisen kontrollointiin, halu jakaa osaamistaan muiden kanssa, halu ratkoa työhön liittyviä ongelmia sekä kyky ja halu arvioida oman työn tuloksia myös organisaation näkökulmasta. Työntekijöiden parempi itsetuntemus ja sitä kautta osaamisen soveltaminen vaihtuviin tilanteisiin ja ongelmanratkaisuihin tuottaa paremman lopputuloksen.

Nykyään itsensä johtamisen tärkeyteen kiinnitetään enemmän huomiota ja sitä pidetään kaiken johtamisen lähtökohtana. Sydänmaanlakan (2006) mukaan älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö tekee itse parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. Vain hyvinvoivat yksilöt, työntekijät ja kansalaiset pystyvät vastaamaan globaalin talouden haasteisiin. Organisaation ainoa pysyvä kilpailuetu on osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Sydänmaalakka 2006, 15–16.) Oman tietoisuuden jatkuva kehittäminen on itsensä johtamisen ydinajatuksia (Sydänmaanlakka 2009, 192). Kuuselan (2012) mukaan itsensä johtaminen perustuu omien työ- ja ajattelutapojen tuntemukseen ja se on tietoisuutta siitä, miten kokee työpaikan ihmissuhteet ja mitä tekee lisätäkseen myönteistä vuorovaikutusta. Itsensä johtaminen on siis käytännössä omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen viemistä käytäntöön. Ojalan (2011) mukaan on osattava innostaa itseään, asetettava itselleen tavoitteita ja motivoitua saavuttamaan tavoitteet. Omasta osaamisesta on huolehdittava niin hyvin, että osaamisen markkina-arvo säilyy ja näin turvaa työllistymisen. On myös tärkeää toimia itsensä työnjohtajana ja työskennellä niin, että älylliset resurssit toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen vaaliminen tulee olla jokaiselle prioriteetti ja pitää tietää, mitä osaa ja mitä tulevaisuudessa tulee osata. Lisäksi ajankäytön suunnittelussa tulee ottaa huomioon älyllisen kunnon vaaliminen. Liikunta, lepo, riittävä uni, uuden opettelu sekä muu älyllisen kunnon säilymisen kannalta tärkeä tekeminen ovat työkyvyn huoltamista. (Ojala 2011, 187–189.)

Itseohjautuvuus on työelämän valttikortti ja vaatii itsensä johtamisen hallintaa. Itseohjautuvuutta korostetaan nykypäivänä työelämässä paljon ja ollakseen itseohjautuva täytyy kyetä johtamaan itseään ja tekemisiään. Työ sisältää nykyään paljon vapautta ja se tuo myös vastuun omasta työstä. Jotta työt tulevat tehdyksi, pitää osata priorisoida, tehdä tarvittaessa nopeita päätöksiä ja organisoida oma päivä ja ajankäyttönsä niin, että työt tulevat tehdyksi aikataulussa.

Kun oppii aikatauluttamaan elämää, pystyy varmistumaan siitä, että kaikelle tärkeälle jää aikaa. Itsensä johtaminen työpaikalla edesauttaa jatkuvaa oppimista. Kun tietää, mihin on menossa, tietää, mitä taitoja tarvitsee päästäkseen tavoitteeseen ja tämä pätee kaikilla elämän osa-alueilla. Itsensä johtamiseen kuuluu olennaisena osana itsensä jatkuva kehittäminen. Nykyajan työelämää ohjaa jatkuva muutos. Hyvä itsensä johtaja luottaa itseensä muutostilanteessa ja osaa nähdä muutoksen tuomat mahdollisuudet itselle sekä mahdolliset kehityksen paikat omassa osaamisessa. Yleensä muutoksella tähdätään johonkin parempaan pitkällä aikavälillä ja hyvä itsensä johtaja osaa tarkastella kokonaisuutta. (Suoreijus 2022.)

Ahtola (2018) uskoo ihmisten vahvuuksien johtamisen olevan tulevaisuuden työelämän kannalta välttämätön kehityssuunta. Vahvuudet rakentuvat asioista, joihin olemme luontaisesti suuntautuneet. Omien vahvuuksien tunnistaminen kuuluu keskeisimpiin työelämätaitoihin. Vahvuuspohjainen ajattelu ruokkii ihmisen turvallisuuden tunnetta ja lisää yksilötasolla hyvinvointia. Työnantaja sekä yhteiskunta hyötyvät työntekijöistä, jotka saavat kukoistaa työskennellessään omien vahvuksiensa ympärillä. Vahvuudet auttavat myös työelämän muutoksissa, jotka saattavat sisältää niin epävarmuutta kuin myös mahdollisuuksia. (Ahtola 2018.)

Vahvuuksien avulla luodaan perustaa vahvalle osaamisidentiteetille. Vahvuuksien tunnistaminen auttaa työnhaussa ja lisäksi vahvuudet edistävät itselle merkityksellisiä urapolkuja. Tiimeissä voidaan suunnitella työnjakoa ja yhteistyötä jokaisen vahvuuksien mukaan. Näin pystytään tunnistamaan ja hyödyntämään substanssi- ja yleisen osaamisen lisäksi myös muu vahvuuspotentiali. (Ketamo ym. 2022, 16.)

Vahvuudet liittyvät työntekijöiden työn tulokseen ja työssä jaksamiseen. Kannustamalla vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen saadaan ihmiset tekemään parhaansa ja voimaan paremmin. Vahvuuksien käyttö ja kehittäminen saa aikaan onnistumisen kokemuksia. Vahvuuslähtöinen ajattelu perustuu siihen, että hyödynnetään niitä ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä, jotka ovat vahvoja. Näin työn tekeminen ja työssä kehittyminen perustuvat sellaisiin osa-alueisiin, joissa työntekijä on saanut hyviä kokemuksia ja onnistumisen elämyksiä. Tällöin kehittyminen on huomattavasti helpompaa kuin täysin uuden kyvykkyyden tai osaamisalueen kehittäminen. Vahvuudet voivat löytyä arvoista, sinnikäästä työn tekemisestä ja vuorovaikutuksesta toisten kanssa. Myös tapa tarkastella asioita laajemmin voi olla vahvuus. Asioihin voi suhtautua myönteisesti tai kielteisesti sekä asiaa voi tarkastella optimistisen ja pessimistisen ajattelun ja käyttäytymisen avulla. (Kiviranta 2010, 24–25.)

### 2.3.3 Asenne, motivaatio, tahto ja arvot

Arvojen ja asenteiden merkitys korostuu myös yksilön osaamisen ja oppimisen kriteereinä. Koska arvoja on vaikea muuttaa, ne voivat ennustaa jossain määrin, miten yksilö tulee sopeutumaan muutoksiin ja oppimaan uutta. Asenteisiin kuuluvat halu ja tahto oppia uutta sekä yksilön ajattelua ohjaava sisäinen malli ja sen hallinta. (Ojala 1999, 105.)



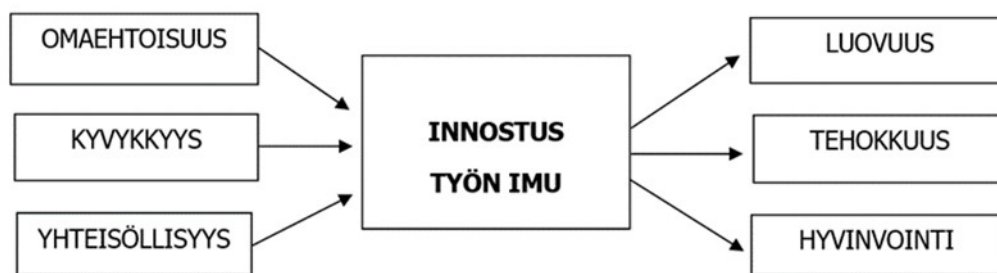
Arvot vaikuttavat eniten, elleivät jopa täysin käyttäytymisen motivaatioon. Arvot ovat uskomuksia, jotka ovat sidoksissa tunteeseen ja arvot ohjaavat toimintojen, ihmisten ja tapahtumien arviointia eli ne toimivat kriteereinä. Lisäksi ihmisten arvot vaikuttavat koulutustasoon. Itseohjautuvuuden ja suorituspainotteisten arvojen asettaminen etusijalle vs. yhdenmukaisuus ja perinteiset arvot tukee korkeampaa koulutustasoa. Arvojemme tärkeys vaikuttaa esimerkiksi siihen, kehittämekö kykyjämme vai valitsemmeko tiettyjä työtehtäviä. (Schwartz 2005.)

Motivaatio on peräisin latinan kielestä ja tarkoittaa liikkumista. Motivaatio saa siis ihmisen liikkeelle johonkin suuntaan ja motivaatioon liittyy aina tietty viireys ja päämäärä. Motivoituneella ihmisellä on ”halu ja hinku” saavuttaa tai opiskella jotakin. Kun ihmisellä on selkeä päämäärä, jonka hän haluaa saavuttaa, pienet vastoinkäymiset eivät lannista häntä. Sisäinen motivaatio voi olla kohdistunut oman työn ja itsensä kehittämiseen. Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on se voima, joka saa kiinnittämään huomion omaan oppimiseen ja opittaviin sisältöihin sekä oppimaan syvällisesti. Ulkoinen motivaatio voi kohdistua opiskelun avulla saatavaan palkankorotukseen tai tutkintoon. Parhaimmillaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio tukevat toisiaan; jos toinen laskee, niin toinen ylläpitää kokonaismotivaatiota pahimman vaiheen yli. (Kupias 2007, 120.)

Motivaation sanotaan olevan tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva psyykkinen tila, joka määrää, millä viireydellä ja mihin suuntaan hän tiettyssä tilanteessa toimii (Ruohotie 1998, 37). Motivaation säilyttäminen on jatkuvan oppimisen haaste. Tavoite tukee motivaation säilymistä ja auttaa kohdentamaan tarkkaavaisuuden opittavaan asiaan. Tunteilla on myös keskeinen rooli oppimisen motivaation säilymisessä. Työelämässä unohdetaan usein, että elleivät ihmiset itse voi vaikuttaa muutoksiin, muutoksen edellyttämä oppiminen jää helposti vain ulkoisen motivaation varaan. Kun tilannetta vielä vaikeuttaa tuntemattoman ja tiedon puutteen aiheuttama pelko eli tunnetason uhka, muutosvastavirta on hyvin ymmärrettävä reaktio. (Ojala 2011, 86.)

Martela & Jarenko (2014) uskovat ulkoisen motivaation toimivan porkkana- ja keppimotivaationa. Sen mukaan ihminen on passiivinen olento, jonka toiminnan alkamiseksi tarvitaan kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin ihminen innostuu tekemään häntä energisoivia asioita. Sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja tehdessä energia virtaa työhön luontaisesti ja näin voidaan välttää kuormittumista. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilöstä itseltään ja hän tekee asioita, jotka tuntuvat kiinnostavilta ja mielekkäiltä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäisen motivaation kolme perustekijää ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Niitä voi myös ilmaista vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi. Omaehtoisuus tarkoittaa, ettei tekeminen ole ulkoisen pakon sanelemaa, vaan lähtöisin ihmisestä itsestään. Kyvykkyuden mukaan tekeminen sujuu ja henkilö tuntee olevansa aikaansaava ja kyvykäs. Yhteisöllisyys koostuu yksilön tuntemasta yhteydestä toisiin ihmisiin sekä hänen kokemuksestaan, että hän voi tekemisensä kautta saada aikaan hyviä asioita toisille ihmisille. Kun kaikki osatekijät ovat kunnossa, ihminen voi löytää sisäisen motivaationsa joko työn tai oppimisen avulla. (Martela & Jarenko 2014, 14.)



KUVA 5. Innostuksen arvoketju. Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin. (Martela & Jarenko 2014, 33–34)

Sisäinen motivaatio ja innostus ovat kestävän hyvinvoinnin lähde. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat onnellisempia, työkykyisempiä, terveempiä ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Innostuneet työntekijät myös nukkuvat paremmin ja nauttivat vapaa-ajastaan. Innostunut työskentely on tehokasta ja se ei kuluta voimavaroja. Kun tuetaan omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä, saadaan paremmin voivia kansalaisia, joiden tehokkuus työpaikalla on kestäväällä pohjalla. (Martela & Jarenko 2014, 33–34.) Myös Sydänmaanlakka (2006) uskoo työmotivaation olevan parhaimmillaan, kun henkilö motivoituu suoritukseen itse ja kokee palavaa halua tai työn imua. Kun ihminen tuntee työn imua, hän on innostunut ja saa työn iloa ja inspiraatiota työssään. Työ on haasteellista ja merkityksellistä. Hän panostaa tarmokkaasti ja keskittyy tekeillä olevaan tehtävään. Kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa, niin koetaan työn imua eli ollaan flow-tilassa. (Sydänmaanlakka 2006, 230–231.)

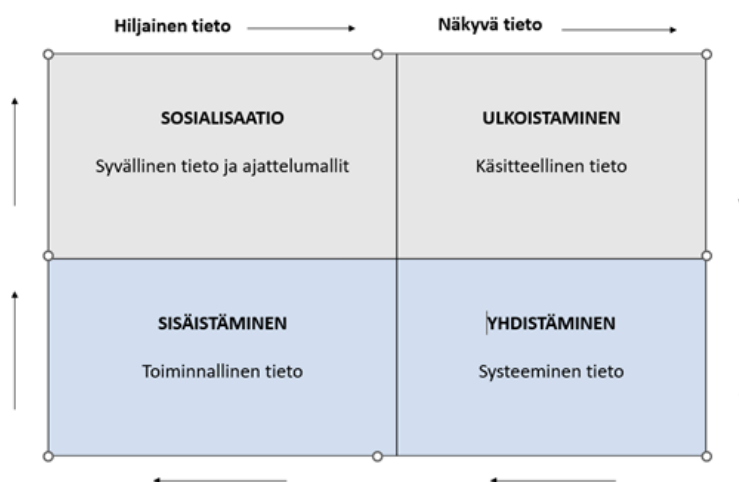
#### 2.3.4 Kokemukset

Hiljainen tieto kerääntyy vuosien mittaan työtä tekemällä. Kokemus on monipuolista ja ammatillista osaamista laajempaa tietoa ja näin ollen yksilöt eivät välttämättä tunnista taitojaan ja hiljaista tietoa. (Pohjalainen 2012, 2.) Ihmiset oppivat ammattitaidoistaan 80 % työssä ja ainoastaan 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Kun kaikki toiminnassa luonnollisesti syntynyt tai jo olemassa oleva hiljainen tieto saadaan yrityksen käytännön toimintaan, oppiminen ja kehittyminen kasvavat merkittävästi. Inhimillinen oppiminen tehostuu merkittävästi, kun osataan siirtää kokeneilta työntekijöiltä nuorille kaikki se osaaminen, mikä vanhemmilla on. (Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

Hiljainen tieto on pinnan alla olevaa tietoa. Hiljaisen tiedon ylläpitämä osaaminen on automatisoitunutta, joten se voi sujua ilman tietoista ajattelua. Sen vuoksi sitä voi olla vaikea selittää muille tai itse tunnistaa. Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön tietotaidon sanotaan olevan hiljaisen tiedon muodossa. Se voi olla vaikeasti tavoitettavaa tietoa ja osaamista, jopa sen omistajalle itselleen. Kokeneet tekijät vähättelevät omaa osaamistaan, koska se tuntuu niin itsestään selvältä. Tällaisilla henkilöillä voi olla paljon mentoroitavaa, vaikeivat he itse asiaa niin kokisikaan. (Kupias 2014.) Hiljainen tieto voi olla yksilön erityisosaamista tai lahjakkuutta, jonka saattaminen kielellisesti ymmärrettävään muotoon voi olla hankalaa (Ruohotie 1998, 11). Jaettu hiljainen tieto nopeuttaa ongelmanratkaisua ja ryhmän jäsenet voivat tuottaa toisilleen arvoa (Ruuska 2022, 176).

Persoonaltaan altruistiset eli epäitsekkäät työntekijät haluavat auttaa kollegoitaan työtehtävissä ja he tuntevat tyytyväisyyttä muiden auttamisesta. Sisäisesti motivoituneet työntekijät pitävät tiedon jakamista jännittävänä ja nautinnollisena ja ovat valmiina haasteellisempiin ja monimutkaisempiin tehtäviin ja näin he edistävät itsensä ja organisaation etuja. (Obrenovic, Jianguo, Tsoy, Obrenovic, Aamir, Khan & Anwar 2016.)

Nonaka ja Takeuchi kehittivät vuonna 1995 tiedon luomisen mallin, jonka osa-alueet ovat sosiaalis-taminen, ulkoistaminen, yhdistely ja sisäistäminen. Prosessin osat liikkuvat hiljaisen ja dokumen-toidun eli näkyvän tiedon välillä. Seuraavassa kuvassa (kuva 6) on esitetty nelikenttämalli, jossa va-semman puolen osat kuvaavat hiljaista tietoa ja oikean puolen osat näkyvää tietoa. Kuvassa tiedon eri olomuodot ja niiden välillä prosessin eri osat yhdistyvät.

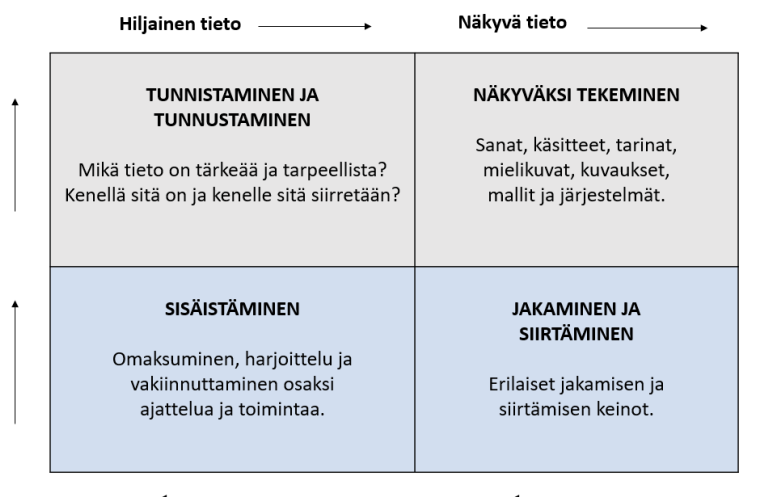


KUVA 6. Tiedon muuttumisen prosessi (Kiviranta 2010, 171)

Koko johtamisprosessin lähtökohtana on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja erottaminen näkyvästä tiedosta. Hiljaisessa tiedossa olennaista ovat taito ja kokemus ja näiden sitouttaminen organisaation työntekijöihin ja ryhmiin. Tiedon johtamisen prosessi on muutettu hiljaisen tiedon johtamisen prosessiksi seuraavassa kuvassa (kuva 7). Prosessiin on lisätty tunnistamisen ja tunnustamisen vaihe. Myös Nonakan ja Takeuchin mallin sosialisaatio on siirretty eri tasolle ja tässä sosialisaatio on laajennettu koko prosessiin vaikuttavaksi tekijäksi. Näin ollen sosialisaatio käsitellään uudessa mallissa koko prosessin onnistumiseen vaikuttavana edellytyksenä. (Kiviranta 2010, 171–173.)

Seuraavaksi käsitteiden ja mallien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen on tehty näkyväksi tekemiseksi. Tämä on perusteltavissa, kun verrataan käytännöllisen ja teoreettisen tiedon eroa. Teoreettisen tiedon johtamisessa tarvitaan enemmän käsitteitä ja malleja, kun taas käytännöllisemmän tiedon ja osaamisen johtamisessa selvittää yhdellä näkyväksi tekemisen osa-alueella. (Kiviranta 2010, 171–173.)

Käytännön soveltamisessa on noussut esille myös toinen kriittinen kysymysryhmä, joka koskee jakamisen ja siirtämisen keinoja. Alkuperäisessä mallissa jakaminen oli sosialisaation sisällä, tässä se nostetaan omaksi kokonaisuudekseen. Alkuperäisen mallin viimeinen osio eli sisäistäminen ja tiedon toiminnaksi muuntuminen on pidetty osana uuttakin mallia. (Kiviranta 2010, 171–173.)



KUVA 7. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

### Tunnistaminen ja tunnustaminen

Hiljaisesta tiedosta selvitetään, mitä tietoa meillä nyt on, millaista se laadultaan ja kenelle kaikille sitä tulee siirtää ja millä aikataululla. Tunnistaminen tarkoittaa, missä tällä hetkellä ollaan menossa johtamisen kannalta. Tunnistamisen avulla myös tiedetään mihin suuntaan edetään sekä yksilön ja organisaation näkökulmista. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää tietää, miten osaamista kehitetään ja miten hiljaista tietoa siirretään eteenpäin urasuunnittelun puitteissa. Jokaisella työntekijällä on osaamista ja näin heillä on arvoa työnantajalleen. Lisäksi tarvitaan taitoa ja kehittymisen halua, jotta pysytään kehityksen mukana. Kokeneilla ja ikääntyvillä työntekijöillä on kokemuksen mukanaan tuomaa ammattitaitoa ja sitä tulisi saada siirtää vähemmän kokeneille kollegoille. Tärkeää on saada kokeneempi työntekijä tuntemaan itsensä ja osaamisensa tarpeelliseksi, niin että hän pystyy ja jaksaa vielä tuottaa häneltä odotettavaa lisäarvoa. Yksittäiset henkilöt muodostavat toimivan organisaation ytimen ja näin keskinäisellä yhteistyöllä saadaan tuotettua yrityksen lisäarvoa. Esimiesten ikäjohtamisella varmistetaan oikeanlaatuinen ja riittävä osaaminen myös tulevaisuuden liiketoiminnan tarpeisiin. Myös ylimmän johdon tulee ymmärtää osaamisen ja hiljaisen tiedon merkitys tuotanto- tai palveluprosessin lisäämisessä. Tunnistamisessa on olennaista löytää ne osaamiset, joita on tällä hetkellä ja joita vielä jatkossa tarvitaan. Kun strategiamäärittely on tehty, niin edetään niiden mukaisesti. Osaavan työvoiman arvostus on keskeinen tekijä johtamisessa. Arvostuksen avulla nostetaan tärkeät asiat esille, jotta päästään panostamaan ja kehittämään niitä. Arvostus vaikuttaa työssä kehittymiseen ja edistävästi työn tekemiseen. Kun työntekijät otetaan mukaan heitä koskeviin päätöksiin, niin he kokevat, että heihin panostetaan ja näin saadaan aikaan myönteinen kokemus ja arvokkuuden rakentuminen työyhteisössä. (Kiviranta 2010, 173–178.)

### Näkyväksi tekeminen

Organisaation kannalta on tärkeää yhdistää yksittäisten henkilöiden osaamisista olennaisimmat malliksi ja kokonaisuuksiksi ja näin ollen ne ovat osa johtamisen ja kehittämisen järjestelmiä. Hiljainen tieto on pyritään saamaan dokumentoitavaan muotoon ja sen jälkeen jaettavaksi muiden kanssa.

Jotta tieto saadaan näkyväksi, tulee paneutua syvällisesti erilaisiin yhdessä tekemisen muotoihin. Tärkeimpiä dokumentoinnin keinoja ovat tarinat, kartat, kaaviot, valokuvat, videot ja kuvaukset. Koska yksittäisen henkilön voi olla vaikeaa kuvata omaa osaamistaan, saattaa peilaaminen kollegan tai esimiehen kanssa auttaa näkemään malleja tehdä omaa työtä. Ryhmätyössä puolestaan arvioidaan ja kehitetään omaa osaamista niin, että tiimi ja sen jäsenet saavuttavat asetetut tavoitteet. Hiljaisen tiedon toteuttamista voi tehdä yksin, pareina tai ryhminä. Dokumentaatioon eli näkyväksi tekemiseen on useita tapoja, sen voi tehdä omalla tavalla ja luontaista työtapaa noudattaen. (Kiviranta, 178–182, 187.)

### **Jakaminen ja siirtäminen**

Nykyään työpaikoilla tarvittaisiin yhteistyötä nuorten ja kokeneiden ryhmissä, jotta saadaan tietoa ja osaamista siirtymään eteenpäin. Osapuolilla voi kuitenkin olla hyvin erilaiset taustat, arvot, elämäkokemukset ja työtavat. Hiljaisen tiedon siirtämistä tulee ohjata systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Osaamisen jakaminen on parhaimmillaan kumpaakin osapuolta hyödyttävää. Näin nuoret saavuttavat kokemuksia ja viisautta ja vastavuoroisesti tarjoavat uusia näkökulmia ja teknologian osaamista. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja tässä kohtaa esimiesten johtamisessa painottuu vahvasti sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen rooli. Kun vähemmän kokemusta omaavalla ja kokeneella konkarilla molemmilla on vahva motivaatio osallistua prosessiin, saadaan parhaimmat tulokset. (Kiviranta 2010, 188–189.)

### **Sisäistäminen**

Hyviä keinoja tietojen ja taitojen sisäistämiseen ovat esimerkiksi toisen työhön tutustuminen, sijaisuuksien hoitaminen ja työnkierto. Sisäistäminen on usein helpointa työtä tehden ja siellä vastaanottaa tietoja ja taitoja. Työhön liittyvät muutokset ovat erinomaisia keinoja työn sisäistämiseen. Myös määrämuotoiset ja tavoitteelliset projektit tarjoavat mahdollisuuden uusien oppien testaamiseen. Erittäin tärkeää on saada nuoremmille mahdollisuus päästä sisäistymiseen liittyvien menettelytapojen mukaan vahvistamaan osaamistaan. (Kiviranta 2010, 197–198.)

#### **2.3.5 Kontaktit**

Verkoston rakentaminen on kykyä jatkuvasti rakentaa ja ylläpitää ystävällisiä kontakteja ja verkostoja ihmisten kanssa, jotka ovat tai voivat joskus tulevaisuudessa olla hyödyllisiä työtavoitteiden saavuttamisessa (Sydänmaanlakka 2004, 155). Osaaminen ulottuu myös muihin osajiin ja verkostoihin. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja osaaminen muutetaan yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 50–53.) Verkostot ovat osaamisemme jatke ja verkostoituminen on yhteisöllisyyttä, joka antaa energiaa, tukee hyvinvointia, antaa uusia näkökulmia sekä tukea oppimiseen ja reflektointiin.

Verkostoitumisessa on kyse vastavuoroisuudesta ja hyötyjen molemminpuolisesta jakamisesta. Ihmiset, jotka auttavat muita odottamatta vastapalvelusta, ovat parhaimpia verkostoitujia. Kun haluaa kehittyä moniosaajana, kokoaa ympärilleen monipuolista osaamista ja kokemusta. (Ruuska 2022, 165–176.)

Verkostoissa toimii useita eri ammattiryhmiä edustavia ihmisiä, joita yhdistää kyky ajatella asiakkaan eduksi, laaja-alaisesti ja oman ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Verkostot myötävaikuttavat omalta osaltaan osaamisen ja tiedon liikehdintää ja näin ollen työn tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoissa toimiminen lujittaa myös keskinäistä luottamusta, motivaatiota ja innostaa uuden tekemiseen. Verkostoissa toimiminen pakottaa irtautumaan perinteisistä valta-asetelmista ja halua löytää uusia ratkaisuja yhteistyössä. Lisäksi täytyy uskoa siihen, että omaa osaamistaan jakamalla voi tuottaa arvoa myös muille. (Einola-Pekkinen 2018, 20.)

Sydänmaanlakka (2006) kehottaa rakentamaan systemaattisesti kontaktiverkostoa, koska se on tärkeä osa osaamista, sekä kehittämään sosiaalista lahjakkuutta eli opetella toimimaan tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa (Sydänmaanlakka 2006, 241). Verkostoituminen on kokemusten ja ideoiden jakamista ja toisten menestyksen auttamista ja tukemista. Verkostot synnyttävät positiivista painetta oppia ja uudistua. Verkostojen avulla voi löytää töitä ja yhteistyökumppaneja. Verkostoituminen auttaa uuden oppimisessa, uusien kontaktien, yhteistyökumppanien sekä potentiaalisten asiakkaiden saamisessa. Verkostoitumisessa on kyse vastavuoroisuudessa ja hyötyjen molemminpuolisessa jakamisessa sekä monipuolisuuden ja diversiteetin tuomisesta ajatteluun. Monipuoliset verkostot auttavat laajentamaan ajatteluamme ja kehittääksemme osaamistamme. Kun ylitetään rajoja eri alojen, organisaatioiden ja eri tavalla ajattelevien ihmisten kanssa, niin osaaminen kehittyy uuteen suuntaan. Sosiaalisen median (LinkedIn ja Facebook) kautta voi tutustua uusiin ihmisiin, koska siellä voi helposti olla yhteydessä tuntemattomiin. Ryhmistä saa apua vinkkeihin, vastauksiin ja vertaistukeen. Toimivan verkoston rakentaminen ja ylläpito edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa muihin jäseniin parhaimman hyödyn saamiseksi. (Ruuska 2022, 165–175.)

### 2.3.6 Osaamisidentiteetti

Vahva osaamisidentiteetti tarkoittaa käsitystä itsestä osaajana muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa. Osaamisidentiteettiin liittyy ymmärrys oman osaamisen kokonaisuudesta sekä kyky nähdä mahdollisuuksia soveltaa osaamista eri yhteyksissä. Työhön ja työtehtäviin liittyvien osaamisten lisäksi erityisesti metataitojen ja yksilön laaja-alaisen vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen voi olla vaikeaa ulkoisen arvioinnin puuttuessa. Osaamisen tunnistaminen on kiinteä osa identiteettiämme ja kasvua omaksi itseksemme. (Ketamo ym. 2022, 7.)

## 2.4 Osaaminen ja työhyvinvointi

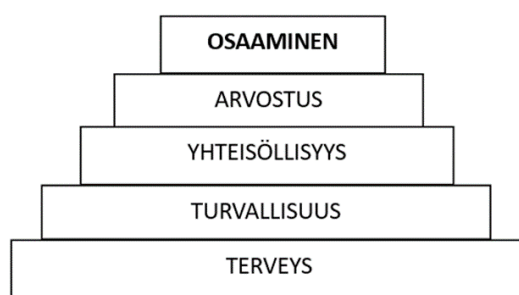
Ammatillinen osaaminen lisää työhyvinvointia ja tunne työssä onnistumisesta lisää työtyytyväisyyttä. Hyvän ammatillisen osaamisen omaavalla on tyypillisesti kehittynyt useita sisäisiä malleja, jotka auttavat toimimaan työtehtävissä. (Pennonen 2021, 66–67.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on huomattava positiivinen yhteys yritysten tulostuloksiin, kuten asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, voittoon, työntekijöiden pienempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2022.)

Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä -tutkimushankkeen tehtävä oli lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisistä ja johtamisen keinoista, joiden avulla pystytään edistämään työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Tavoitteena oli tutkia, miten työntekijöitä voimaannuttava ja arvostava johtaminen tukee itseohjautuvaa toimintaa ja edistää työntekijöiden ennakoivaa työn ja oman osaamisen kehittämistä sekä työn imua. (Virtanen, Hakanen & Kaltiainen 2022.)

Työterveyslaitoksen (2022a) tutkimuksen mukaan työn kuormitustekijät lisäävät työntekijöiden halua tehdä jatkossa enemmän etätöitä. Työn sujuvuutta ja työhyvinvointia haittaavia kuormittavia tekijöitä saattavat olla työpaikan rooliristiriidat, byrokratiaan liittyvät haitat ja kiire. Heikompi työhyvinvointi voi olla yhteydessä haluun tehdä nykyistä enemmän etätöitä. Kun työ antaa parempia resursseja, niin työntekijät haluavat tehdä nykyistä vähemmän etätöitä ja suhtautuvat positiivisesti hybridityöhön. Resursseja voivat olla esimerkiksi paremmat vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikan reilut säännöt, palveleva johtaminen sekä yhteenkuuluvuus työpaikan ja johdon kanssa. (Työterveyslaitos 2022a.)

Työhyvinvointiin liittyvää osaamista voidaan kuvata porrasmallin avulla (kuva 8) seuraavasti:



KUVA 8. Työhyvinvoinnin portaavat (mukaillen Rauramo 2004, 40)

Korkeimmassa portaassa työhyvinvointia käsitellään osaamisen kautta. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä se tukee yksilön osaamisen lisäksi organisaation visioita ja tavoitteita. (Rauramo 2004, 40.) Osaamisen kehittäminen auttaa myös organisaatiota selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka & Manka 2016, 88). Osaaminen luo perustan niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnan kilpailukyvyille ja jatkuvassa muuttuvassa ympäristössä osaaminen ja osaamisen kehittäminen tukevat ja ylläpitävät organisaation sekä yksilön kilpailukykyä.

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on rohkaista yksilöitä jakamaan osaamisensa ja kannustaa uuden tiedon hankkimiseen. Organisaation näkökulmasta on tärkeä pohtia, mitä osaamista tiimit ja yksilöt tarvitsevat, jotta voidaan saavuttaa organisaation visio ja päämäärät. Tämän lisäksi organisaation tulisi määritellä sen ydin- ja avainosaamisensa. Mallin ylimpään portaaseen liittyy myös yksilön oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Yksilön kannalta työ voidaan nähdä polkuna uuden oppimiseen ja omien kykyjen hyödyntämiseen. Kun tämän portaan tarve on saavutettu, ihmisen oletetaan olevan luova ja hyvinvoiva. (Rauramo 2004, 40; Manka & Manka 2016, 88.)

## 2.5 Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen

Työelämä muuttuu vauhdilla. Digitaalinen ja teknologinen muutos muuttavat jokaisen työelämää. Uusi toimiala, kuten kiertotalous, voi asettaa vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle. Palola (2022) ilmaisee huolensa parhaassa työiässä olevista, siitä miten he kykenevät muuttumaan sekä miten heidän osaamistaan pystytään syventämään ja laajentamaan. Palola ehdottaa siirtymistä tutkintokeskeisestä yhteiskunnasta osaamiskeskeiseen yhteiskuntaan. Pienempiä tutkintoja tai tutkinnon osia tulisi tukea yhteiskunnan ja rahoituksen osalta. (Palola 2022.)

Jokaisessa organisaatiossa on piilossa olevia mahdollisuuksia, joita ei tunnisteta riittävästi. Esimerkkeinä ovat vaikkapa strategian toteutukseen ja johtamiseen sekä koko organisaation suorituskykyyn liittyvät kehitysmahdollisuudet. Kasurinen (2021) ehdottaa, että osaamisen näkökulmasta kannattaisi laajentaa näkökulmaa yksilötason osaamisen kehittämisestä koko organisaation oppimisen kehittämiseen. Oppimisen kehittäminen edellyttää systemaattista ja pitkäjänteistä tekemistä ja kehittämistä ja parhaimmillaan oppimisesta voi rakentaa pysyvän kilpailuedun. (Kasurinen 2021.)

Martelan & Jarengon (2014) mukaan tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Yhteiskunnat, jotka onnistuvat kuljettamaan nuoret koulutusputken läpi tuhoamatta heidän sisäistä innostustaan tekemiseen, ovat tulevaisuuden menestyjiä. Myös Alahuhta (2015) uskoo hyvinvoivan Suomen etenevän koulutuksen, tutkimuksen ja jatkuvan oppimisen avulla. Näin ollen koulutusta on uudistettava ja kehitettävä jatkuvasti. Digitalisaation ja globalisaation myötä on opittava näkemään asioita uusista näkökulmista ja on luovuttava vanhoista tavoista toimia. Alahuhdan mukaan Suomessa tulee parantaa ilmapiiriä ja saada enemmän mahdollisuuksia entistä monimuotoisempaan työelämään. (Alahuhta 2015, 143, 188–194.) Murroksen hyötynä on se, että sisäisen motivaation kautta kilpailukyky ja työntekijöiden hyvinvointi toimivat vuorovaikutuksessa. Kun useampi työntekijä on innostunut, se tekee hyvää Suomen taloudelle, suomalaisten hyvinvoinnille sekä onnellisuudelle. (Martela & Jarenko 2014.)

Einola-Pekkisen (2019) mukaan ratkaisut ongelmiin löytyvät siten, että katsomme asioita mahdollisimman monesta näkökulmasta ja yhdistämme mahdollisimman monenlaista kokemusta, osaamista ja tietoa niiden ratkaisemiseen. Siihen tarvitaan ennakkoluulotonta, avointa asennetta ja uskallusta kokeilla uutta.



Ratkaisut ongelmiin eivät löydy vanhoista poteroista vaan rohkeasta uudelleen ajattelusta. Johdolta edellytetään valmentavaa otetta kokeilla aikaisemmin kulkemattomia polkuja. (Einola-Pekkinen 2019.)

Jabe & Häkkinen (2010) uskovat uuden johtamisen avaintehtävän olevan organisaation voimaannuttamisen ja henkilöstön oman vastuun kasvattamisen. Alahuhdan (2015) mukaan innovatiivisuuteen vaikuttaa uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen sekä epäonnistumisien salliminen. Onnistumiset, kuten myös epäonnistumiset edistävät oppimista. Lisäksi kannustava kulttuuri ja se, että yritys nähdään asiakkaiden silmin, edistää innovatiivisuuteen.

Myös diversiteetti eli se, että tiimissä on ihmisiä, jotka näkevät mahdollisuudet ja haasteet eri suunnista, avaa uusia näkemyksiä ja kirkastaa johtopäätöksiä. Positiivinen asenne saa aikaan uusia mahdollisuuksia. Alahuhdan mukaan hyvä johtaja on innostunut työstään ja innostus tarttuu näin myös muihin. Samoin positiivisuus leviää, saa aikaan energiaa ja avaa uusia näkökulmia. (Alahuhta 2015, 143, 188–194.)

Jotta saadaan ketteriä, elinvoimaisia ja laadukkaita ratkaisuja, tarvitaan ennakkointia, uusien ammatien tunnistamista ja työssäoppimisen ohjausta sekä osaamistavoitteiden jatkuvaa määrittelyä. Lisäksi kokoonnutaan tulevaisuuden foorumeilla, jotka ovat avoimia, verkostojen yhteiskehittelyn ja innovoinnin areenoita, joiden tulokset jaetaan monenlaisten toimijoiden kesken. (Rouhelo 2013.)

Yritysten toimintalogiikkaa murtavia trendejä ovat tällä hetkellä esimerkiksi alustatalous, jonka on ennustettu muuttavan liiketoimintamalleja useilla aloilla. Pienet yritykset muodostavat uuden edelläkävijäryhmän, joka tekee bisnestä nimenomaan globaalien ongelmien ratkaisemisesta. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu tulevaisuudessa vahvemmin ihmisten sisäisen motivaation ruokkiminen. Tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatiot luovat merkityksiä ja jakavat resursseja. Erilaiset alustat mahdollistavat joustavamman työn organisoituminen, mutta asettavat myös vaatimuksia työn jakamiselle ja organisoitumiselle. (Sitra 2019.)

Työ 2040 - raportin mukaan pirstaloituneisuus ja verkottuneisuus ovat yhteisiä nimittäjiä työn tulevaisuuden skenaarioissa. Pirstaloituminen näkyy enemmän keikka- ja projektitöiksi muuttumisessa. Etätyö on lisääntynyt ja työmarkkinat muuttuvat yhä enemmän globaaleiksi sekä digitaalisuus tuo muutoksia. Teemme nyt siirtymää useiden tulovirtojen suuntaan. Palkkatyön rinnalle voi tulla kevytyrittäjyyteen perustuvia malleja. Kokoaikaisen palkkatyön arvioidaan vähenevän. Tulevaisuudessa uraa rakennetaan moneen suuntaan. Työ voi olla freelancer-työtä, erilaisia projekteja, kevytyrittäjyyttä jaa osa- ja määräaikaista työtä sekä töitä voidaan tehdä useammalle työnantajalle samaan aikaan. Työn merkityksellisyys, sisältö ja autonomia korostuvat. Lisäksi megatrendit, kuten tekoäly ja teknologia, rakennemuutos ja väestön ikääntyminen muokkaavat työmarkkinoita. (Ruuska 2022, 16-18.)

Muutoksen hallinnassa auttavat työelämätaidot, kuten itseohjautuvuus, uuden oppiminen, ongelmanratkaisu ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaitojen lisäksi digitaaliset taidot.

Myös asenne ja kyky toimia muuttuvassa ympäristössä ovat ratkaisevia ominaisuuksia. kompleksisuustaidot avulla erotetaan, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa paneutua. Kiinteitä työpaikkoja on yhä vähemmän ja sen vuoksi tarvitaan aktiivisuustaitoja, jotka auttavat luovimaan mahdollisuuksien ja uhkien maastossa. Tulevaisuuteen varaudutaan parhaiten kehittämällä monipuolisesti taitoja ja osaamista. (Ruuska 2022, 21.)

Jatkuva muutos leimaa tulevaisuuden työelämää. Tämän vuoksi myös ammatillisessa koulutuksessa on tärkeää vahvistaa opiskelijan halukkuutta muutokseen ja oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Tulevaisuuden työssä tulevat korostumaan yhä enemmän alasta tai ammatista sitoutumattomat yleiset työelämätaidot, kuten esimerkiksi vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot ammattialakohtaisten taitojen lisäksi. Opetus- ja ohjaustyön kannalta tämä merkitsee sitä, että opiskelijaa on kannustettava ammatillisten opintojen lisäksi myös oman osaamisensa ja vahvuuksiensa löytämisessä, jäsentämisessä ja laatisessa. Tärkeää on myös se, että opiskelija tunnistaa tulevaisuuden työelämän mahdollisuudet ja erilaiset vaihtoehtoiset keinot osaamisen saavuttamiseen ja sen hyödyntämiseen. Opintojen lisäksi osaamista karttuu myös esimerkiksi työkokemuksen ja harrastusten kautta sekä vapaa-ajalla. Jatkuva oppiminen ja toistuvassa muutoksessa toimiminen edellyttävät opiskelijalta vankkaa psykologista pääomaa eli optimismia, toivoa ja minäpystyvyyttä. Lisäksi psykologinen pääoma tarkoittaa resilienssiä eli kykyä kohdata muutoksia ja voida hyvin työelämän epävarmuudesta huolimatta. Edellisiä näkökulmia kuvataan käsitteellä osaamisidentiteetti, joka tarkoittaa opiskelijan käsitystä itsestään osaajana jatkuvassa muuttuvassa työelämässä. (Halonen ym. 2020.)

Osaamisidentiteetikäsitetä sekä osaamisidentiteettiin yhdistyvää osaamisperusteista ajattelua opetus- ja ohjaustyössä on kehitetty OSATA – Osaamispolkuja tulevaisuuteen -hankkeessa (ESR, 2016–2019). Osaamisidentiteetti tarkoittaa työelämän dynaamisuutta ja muuttuvia osaamistarpeita sekä lisäksi yksilön osaamispolkuja niin, että ne eivät välttämättä kytkeydy yhteen ammattialaan tai työtehtävään. OSATA-hankkeen kehittämistyön myötä on huomattu, että osaamisidentiteetin rakentamisessa on tärkeää tukea opiskelijaa huomaamaan oman osaamisen merkitys ja osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet erilaisissa yhteyksissä. Ammatillisen tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa, mutta keskeistä on tukea opiskelijan luottamusta omaan kykyihinsä ja osaamiseen myös tilanteissa, jossa ala tai ammatti merkittävästi muuttuu tai jopa katoaa kokonaan. Tämä muutos voi tapahtua nopeastikin. (Halonen ym. 2020.)

Tulevaisuus tulee nähdä erilaisten mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten urapolkujen kautta. Osaamisidentiteettiä tukeva ohjaus keskittyykin auttamaan opiskelijaa huomaamaan osaamisensa merkityksen myös muuttuvassa työelämässä sekä tukemaan realistisella, mutta kannustavalla otteella opiskelijan unelmia ja tavoitteita. (Halonen ym. 2020.)

Tulevaisuuden työelämässä moniosaajille eli generalisteille arvioidaan olevan suurempi tarve. Nykyään oppilaitoksissa korostetaan monialaista opiskelua, osaamista ja verkostoitumisen tärkeyttä. Generalisti ymmärretään tavallisesti ihmiseksi, joka on opiskellut yleissivistäviä, aineita, jotka eivät valmista johonkin tiettyyn määriteltävään työhön.

Nykyinen yliopisto-opetus tukee yleistä osaamista ja antaa monissa ammateissa tarvittavia taitoja. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi luovuus, analyyttinen kriittisyys, kyky ratkaista ongelmia ja viestiä selkeästi. Generalisti on utelias ja kiinnostunut katsomaan asioita eri kulmista sekä innostunut keksimään eri työkaluja ongelmien ratkaisuun. Generalisti voi toimia sillanrakentajana yhdistämässä syväosaajia sekä nauttii uusista haasteista ja oppimisesta. (Riihimäki 2021.)

## 2.6 Ikääntyvien osaaminen ja oppiminen

Työyhteisössä eri-ikäisillä on erilaista osaamista ja työkokemusta. Työuraa ja työväestöä koskevia määritelmiä on useita. Työ- ja elinkeinoministeriö nimittää jo 45-vuotiaita ”ikääntyväksi työväestöksi”. Työelämässä kehittymisen suunta voi vaihdella 45 vuoden tienoilla jatkuvasta kasvusta ja kehittämisestä nykyisen tilanteen ylläpitämiseen tai luovuttamiseen. Henkilön tilanteeseen vaikuttavat fyysinen kunto, terveys ja ammatillinen osaaminen. Lisäksi vaikuttaa se, miten kokee tulleensa arvostetuksi työyhteisössä sekä miten on kehittänyt itseään jatkuvan oppimisen mukaisesti. (Hyppänen 2009, 167.)

Ikääntyminen on haaste yhteiskunnalle suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja työvoimapulan kasvaessa. Pitkä työura, hyvä taloudellinen tilanne, eläkeputken houkuttelevuus, epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, mahdollinen ikäsyrrjintä ja ikääntyneen leima työyhteisössä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat halukkuutta päästä ennenaikaiselle eläkkeelle. (Hyppänen 2009, 168.) Suurimpana huolenaiheena on ollut organisaation osaamisen turvaaminen. Organisaatioiden investointi ikääntyneiden työntekijöidensä kouluttamiseen ja heidän urakehityksensä tukemiseen on liiketoiminnan näkökulmasta järkevää. Elinikäkehitysmallin mukaan koulutuksen takaisinmaksuaika on lyhyt, noin kolmesta viiteen vuoteen. (Kadefors, Wikstöm & Arman 2020.)

Työurat ovat pidentyneet, mutta ikääntyneellä työntekijällä on vielä suuri vaara joutua ennenaikaisesti eläkkeelle tai työvoiman ulkopuolelle. Yhteiskunnallisena tavoitteena on työurien pidentäminen, työllisyysasteen nostaminen ja eläkkeelle jäämisen myöhentäminen. Tästä syystä työllisyysturvaan ja eläkejärjestelmiin on tehty 1990- ja 2000-luvuilla monia uudistuksia, joiden huomattavana tavoitteena on työurien pidentäminen. Erityisesti vanhimpien työntekijöiden joukossa työhön osallistuminen on lisääntynyt ja keskimääräinen eläkkeelle jäämisen ikä on kohonnut. Työuran pidentymistä ovat tukenet eliniän odotteen nousu, terveydenhuollon kehittyminen, työssä jaksamista tukevat toimintamallit, kuntoutus ja työvoimapolitiittiset toimet. (Kurvinen ym. 2018.)

Väestön nopea ikääntyminen tulee olemaan tulevana vuosikymmeninä merkittävä maailmanlaajuinen sosioekonominen haaste. Muuttuvat väestörakenteet ovat saaneet hallitukset ympäri maailmaa nostamaan eläkeikää, niin että odotettavissa olevasta työvoimapulasta ja kohonneista terveydenhuollon ja eläkejärjestelmien kustannuksista selvitäisiin. Useimmissa organisaatioissa ei kuitenkaan ole varauduttu ikääntyvän ja moninaisen työvoiman myöhemmän vaiheen urakehitykseen ja eläkkeelle siirtymiseen. Tämä johtuu siitä, että johto on usein keskittynyt uran alussa ja puolivälissä oleviin työntekijöihin ja suurelta osalta laiminlyönyt ikääntyneiden työntekijöiden urakehitystarpeita.

On todistettu, että koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet parantavat työoloja ja auttavat organisaatioita ikääntyneiden työntekijöiden houkuttelemisessa ja pitämisessä, mutta harvoilla organisaatioilla on tällaisia urakehityskäytäntöjä. (Mok, Mackenzie & Thomson 2022.)

Ikääntyminen vaikuttaa älyllisiin resursseihin fyysisesti ja toiminnallisesti. Iän myötä aivoissa tapahtuvat muutokset eivät kuitenkaan ole niin radikaaleja kuin aikaisemmin on uskottu. Ikääntymisen myötä aistitoiminnoissa tapahtuu pieniä muutoksia, kuten sisäkorvan ja kuulohieron rappeutumista eli kuulo heikkenee. Hermoston, verkkokalvon ja silmälinssin muutokset aiheuttavat suurempaa valaistuksen tarvetta. Fyysiset liikkeet alkavat hidastua 55–60 ikävuoden jälkeen. Liikunta ja hyvä fyysinen kunto kuitenkin hidastavat näitä muutoksia. Oppimiskyky säilyy, mutta se saattaa hidastua täysin uusilla alueilla. Sen sijaan oppimiskyky on vanhoilla ja tutuilla alueilla jopa nopeampi kuin nuorilla. Oppiminen riippuu yhä enemmän oppimistilanteesta sekä motivaatiosta. Ikääntyvät haluavat itse päättää, mitä haluavat oppia sekä millä tavalla haluavat oppia. Ikääntyminen tuo viisautta ja kokemusta. Iän tuomat älykkäiden toimintojen muutokset eivät ole pelkästään negatiivisia. Ihminen voi jalostaa älyllisiä resurssejaan vanhempanakin. Elämäkokemuksen ansiosta ikääntynyt pystyy hahmottamaan monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja näkemään syy-yhteyksiä paremmin kuin nuoret. Kokemuksista karttuvat taidot paranevat iän myötä. Kokemus auttaa tehokkaasti ongelmien ratkaisemisessa, intuition ja näkemyksien luomisessa ja toimimaan empaattisemmin. (Ojala 2011, 107–111.) Iän myötä voimat, energia, kognitiivinen nopeus, muisti ja aistien terävyys heikkenevät. Iän myötä turvallisuuteen liittyvät arvot ovat siten tärkeämpiä, koska turvallinen ja ennakoitava ympäristö on muutoksen hallinnassa ikääntyvälle sopivampi. Keski-ikässä ihmiset panostavat olemassa olevan työn, perheen ja sosiaalisten suhteiden säilyttämiseen. Työn ja perheen vastuut rajoittavat riskinottoa ja pienentävät muutosten mahdollisuutta. Tämä tuo mukanaan turvallisuus-, yhdenmukaisuus- ja perinnearvojen painotusta. (Schwarz 2005.)

Työelämä tutkimusten mukaan iäkkäiden työntekijöiden ennen aikaiseen poistumiseen työelämästä vaikuttavat pääosin heikentynyt työkyky, riittävä osaamisen puute ja työpaikalla koetut kielteiset asenteet. Ikääntyminen vaikuttaa monella tavalla: fyysinen kyky heikkenee, aerobinen kapasiteetti, lihasvoima, nivelten joustavuus, kuulo, näkö heikkenevät, samoin kognitiiviset toiminnot. Ikään liittyvät muutokset saattavat aikaansaada terveysongelmia. Terveydelliset syyt ja korkea henkinen ja fyysinen työtaakka ennakoivat varhaista työelämästä poistumista. (Kadefors ym. 2020.)

Terveydelliset syyt eivät välttämättä tarkoita, ettei niistä kärsivä iäkkäämpi työntekijä suoriutuisi riittävän hyvin työtehtävissään. Kun työn vaatimukset ja yksilöllinen kapasiteetti eivät vastaa toisiaan, nousee riski varhaisesta irtautumisesta työstä. Olosuhteet muodostavat usein vakavimmat esteet elinikäiselle oppimiselle: työ- tai perhesyistä johtuva ajan puute, motivaation puute, tiedon puute mahdollisuuksista, oppimisen tuen puute sekä taloudellinen tilanne. Lisäksi vaikuttavat koulutukseen liittyvät kulttuuriset arvot sekä ikääntyvän itsetunto ja itseluottamus oppijana. Suuri osa työnantajista suhtautuu negatiivisesti ikääntyvän työvoiman tuottavuuteen ja sen takia iäkkäämpiä ei palkata. Kognitiivisten toimintojen heikkenemisen vaikutus työsuoritukseen voi olla tasapainossa iän, kokemuksen ja työsuorituksen välisellä positiivisella suhteella.

Iäkkäämmillä työntekijöillä on usein alhaisempi vaihtuvuus, vähemmän poissaoloja, korkeampi tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön. (Kadefors ym. 2020.)

Työeläkevakuuttajien ja Kelan tilaaman tutkimuksen mukaan työntekijän parhaimmat vuodet ovat 35–44-vuotiaana. Parhaimmillaan työntekijän katsotaan olevan keskimäärin 39-vuotiaana, kun taas joka kymmenes oli sitä mieltä, että työntekijä oli parhaimmillaan 50–54-vuotiaana. Hieman ristiriitaisesti alle 30-vuotiailla ei silti uskottu olevan vaikeuksia työsaannissa. Yli 90 prosenttia vastanneista piti työsaantimahdollisuuksiaan erittäin tai melko hyvinä. Samanaikaisesti yli 50-vuotiaiden mahdollisuuksia huonoina piti joka viides. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä rasittavat jaksamiongelmien, muutostavastarinta ja madaltunut oppimiskyky, mutta vahvuuksiltaan he ovat ammattitaitoisia, näkemyksellisiä, pitkäjänteisiä ja vastuuntuntoisia. Työelämän muutoksissa ja myös työhyvinvoinnissa työnantajat siirtävät helposti vastuun työntekijälle. Vastaajien mukaan työelämän muutoksissa pärjää, jos työntekijällä on halua ja kykyä oppia uutta sekä kehittää itseään. Merkitystä annetaan myös joustavuudelle, sopeutumiskyvylle ja myönteiselle asenteelle. Vastaajien mielestä työntekijän on itse huolehdittava työhyvinvoinnistaan. Työnantajat ja heidän edustajansa pitivät tärkeimpänä fyysistä ja henkistä kuntoa sekä terveitä elämäntapoja. Seuraavaksi tärkeimmiksi katsottiin työaika- ja joustavuus ja työntekijän kyky säädellä kuormitusta. (Huhtanen 2019.)

Yli 50-vuotiailla työntekijöillä on vielä monta vuotta eläkkeelle ja harva haaveilee eläkeiästä. Kokenut työntekijä on työyhteisön timantti, jolle on tarttunut elämänsä aikana hyvien ihmissuhdetaitojen lisäksi paljon annettavaa. Yli 50-vuotiaalla on paljon hiljaista tietoa, elämäkokemusta ja resilienssiä, hän on luotettava, tunnollinen ja omaa kokemusta niin onnistumisista kuin vastoinkäymisistä. Osaa-minen on syvällistä ja työnteon motivaatio on suuri. Ruuhkavuodet ovat takana, joten työajoista on mahdollisuus tarvittaessa joustaa, eikä enää ole pelkoa päiväkotien kiertävistä flunssaviruksista. Lisäksi kokemus tuo kykyä kyseenalaistaa asioita ja hahmottaa asioita niin omassa työssään kuin yhteiskunnallisessa kontekstissa. (Kalliokoski 2023.)

Ikääntyvillä työntekijöillä on kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa ja halua siirtää sitä eteenpäin, taitoa soveltaa tietoa, kykyä kokonaisuuksien hallintaan ja olennaisten asioiden tunnistamiseen. Lisäksi heillä on hyvä elämäntilanne ja kyky säädellä omia tunteitaan, vahva motivaatio sekä myönteiset asenteet työtä kohtaan. Kokeneet suoriutuvat vastoinkäymisistä paremmin sen vuoksi, että he ovat törmänneet vastaavanlaisiin tilanteisiin ja testanneet erilaisia toimintatapoja ja ratkaisuja. Ikääntyvät toivovat, että heidän osaamistaan arvostetaan ja hyödynnetään. Ikääntyvät työntekijät ovat usein nuoria tyytyväisempiä nykyiseen tehtäväänsä tai asemaansa. (Sarkkinen 2020.)

Kun tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä omat kyvyt ja mahdollisuudet eri yhteyksissä, niin siitä muodostuu vahva merkitys oppimiselle, muistamiselle ja ongelman ratkaisulle. Iän myötä taidot valikoida tietoa juuri omiin tarpeisiin kehittyvät paremmiksi. Ikääntyvien oppimisen taustalla olevia syitä saattavat olla heidän elämänsä aikana vallinneet yhteiskunnalliset tekijät, kuten käsitys oppimisen ja koulutuksen merkityksestä elämässä sekä oppimisen sosiaalinen ympäristö.

Aikaisemmat negatiiviset oppimiskokemukset ja heikko kannustus saattavat myös heikentää oppimiseen liittyvien tilanteiden kehittämistä. Tunteeseen perustuvien tekijöiden merkitys kasvaa, esimerkiksi itseluottamus ja itsearvostus ovat keskeisiä tekijöitä arvioitaessa ikääntyvän kykyä oppia uutta. Edellä mainitut tekijät sisältyvät siihen kuvaan tai käsitykseen, joka henkilöllä on itsestään eli minäkuvaan. (Wiitakorpi 2006.)

Ikääntyville työntekijöille luonnollinen tapa oppia uutta on tekemällä oppiminen eli ”learning by doing”. Siinä korostetaan toimivaa ja käytännönläheistä käsitystä oppimiseen. Oppiminen voi olla uusien tietojen ja taitojen kokeilua omassa työssä, kuten tietotekniikan tai muiden taitojen harjoittelua. Johdolla on vastuu siitä, että koulutusta voidaan soveltaa käytännössä. Esimiesten tulee tukea ja rohkaista työntekijöitä uusien ideoiden kokeiluun. Koulutusten ansiosta työntekijän vastualueet ja tehtävät saattavat muuttua. Johdon rooli korostuu siksi, että heillä on valtuudet ja mahdollisuudet muuttaa työtapoja, työtehtäviä ja työympäristöjä. Käytännönläheinen koulutus ja sen hyödyntäminen on esimiesten vastuulla. (Ilmarinen 2005, 169.)

Ikääntyvien oppimisen organisoinnissa ja tukemisessa on kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin:

- opintosuunnitelmat
- oppimisen puitteet
- assosiaatioiden käyttö
- lepo ja rentoutuminen
- opiskelun tahti (Ilmarinen 2005, 171.)

Seuraavassa kuvassa (kuva 9) esitetään motivaatioprosessin kuvaus esimerkiksi oppimiseen ja työntekoon liittyen.



KUVA 9. Motivaatioprosessi (mukaillen Wiitakorpi 2006, 72)

Tehokkuususkomus on merkittävä motivaatioon ja itsesääteelyyn liittyvä käsite, joka kuvaa yksilön toiminnan taustalla vaikuttavaa voimaa. Se tarkoittaa uskoa henkilön kapasiteettiin toteuttaa tehtäviä ja on avaintekijänä osaamisen ilmaisemisessa. Uskon lisäksi hyvään suoritukseen tarvitaan taitoja. Vahvan tehokkuususkomuksen avulla henkilö motivoituu vaativiinkin suorituksiin ja korkeisiin tulostavoitteisiin. Silloin on pyrkimys haasteellisiin tehtäviin ja korkea halu sitoutua tavoitteisiin.

Henkilö toimii tehtäväkeskeisesti ja strateginen ajattelu on hänelle tyypillistä ja myös vastoinikäymisestä toipuminen nopeutuu. Oppijana oleminen on oman itsensä tuntemisen kehittämisen lisäksi varsinaisen ammattiin liittyvän tieto-aidon omaksumista. (Wiitakorpi 2006, 71–75.)

Itsesäätelytaito ja motivaatio ovat toisiinsa nähden kiinteässä yhteydessä, mutta motivaatio on käsitteenä monimutkaisempi. Motivaatioprosessiin vaikuttavat oppimisen kannalta tärkeät asiat, kuten tarpeet, tyytyväisyys, arvot, motiivit, tehokkuususkomukset, odotukset sekä suoritus. Tahto auttaa yksilöä itsesäätelyyn sekä tunteiden ja motivaation kontrolliin. Yksilön käyttäytyminen on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa siinä suhteessa, millaiset omat motiivit ovat. Työntekijän oppimismotivaatiota ohjaavat yrityksen osoittama kiinnostus ja tuki sekä yksilön oma uramotivaatio. Uramotivaatioon vaikuttavat yksilön työhön sitoutumisen aste, omat uratavoitteet sekä sitkeys päästä uratavoitteisiin. Yksilöllisiä motivaatioon perustuvia tekijöitä ja päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, ha lukkuuteen osallistua ja tavallisesti ponnisteluja vaativiin tehtäviin, kuten opiskelu tai työnteko, voivat olla esimerkiksi suoritusaine ja pelko epäonnistumisesta. Tavoitteiden vaihtoehtoihin ja motivaatioon saattavat vaikuttaa suoritusaine, minäkäsitys ja omanarvontunto. (Wiitakorpi 2006, 71–75.)

Motivaatioprosessi on monipuolinen tapahtuma. Eri ihmiset käsittävät tilanteita eri tavoin. Motivaatiota voidaan tarkastella odotusarvoteorian pohjalta, kun sitä kuvataan oman työn kehittämisen ja ammatillisen osaamisen kannalta. Odotusarvoteorian mukaan ihmiset hahmotetaan järkevinä, loogisina ja kognitiivisina olentoina, jotka miettivät, kannattaako heidän suorittaa tehtävä saadakseen palkkio ja onko palkkiolla heille riittävää arvoa. Selkeät tavoitteet eli työtehtävät ja palkkiot auttavat heitä kasvattamaan oppimistavoitteita. Hyvä suoritus lisää ulkoisten palkkioiden lisäksi sisäisiä palkkioita. Ulkoisen palkkion vaikutuksen motivaatioon on tutkittu olevan lyhytaikaisempi kuin sisäisen palkkion. Sisäisestä palkkiosta saattaa tulla pitkäaikainen motivaation lähde. Sisäisen palkkion taustalla on yleensä sisäinen tavoiteorientaatio, ja sen myötä oppimisen motiiveina ovat oppimisen ilo, uteliaisuus, tehtävän haasteellisuus tai itsearvostuksen lisääminen. (Wiitakorpi 2006, 71–75.)

## 2.7 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen-termiä on käytetty kuvaamaan organisaation toimintaa, jolla pyritään edistämään pidempää työikää ja tasapainottamaan eri ikäryhmien intressejä ja tarpeita organisaatiossa. Mikäli työntekijän ikä ja siihen liittyvät tekijät otetaan huomioon päivittäisessä työnhallinnassa, työn suunnittelussa ja työn organisoinnissa, voi jokainen saavuttaa henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet terveellisesti ja turvallisesti. (Kadefors ym. 2020.) Ikäjohtamisen ja työurajohtamisen mukaan huomio ohjataan kunkin työntekijän tavoitteisiin, toiveisiin, yksilöllisiin vahvuuksiin, elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen. Esihenkilöltään työntekijät haluavat oikeudenmukaista kohtelua, mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja sitä, että jokainen tulee kohdatuksi yksilönä eikä jonkun ikäryhmän edustajana. (Sarkkinen 2020.)

Esimiehen toiminnalla on merkitystä ja avainsanoina koetaan kannustaminen, arvostaminen, osaamisen kehittäminen ja palautteen antaminen. Esimiehen on tärkeää arvostaa ikääntyvien työpanosta ja osaamista. Esimies voi ottaa käyttöön joustavia työaikajärjestelyjä, huolehtia osaamisesta järjestämällä esimerkiksi täsmäkoulutuksia, lisätä eri-ikäisten yhteistyötä, osoittaa arvostusta ikääntyville sekä nuorille ja huolehtia hyvästä ilmapiiristä. (Hyppänen 2009, 167–169.)

Taloudelliset resurssit ovat välttämättömiä, sillä ikäjohtaminen edellyttää, että varataan aikaa toimenpiteisiin, kuten mentorointiin, osaamisen kehittämiseen, terveyden seurantaan ja työpaikkojen sopeuttamiseen ikääntyneiden tarpeisiin. Samoin tärkeä resurssi on, että organisaatiolla on pääsy sisäiseen ja ulkoiseen asiantuntemukseen, joka voi määritellä ja hallita tarvittavia toimia. Etenkin sukupolvenvaihdon edessä olevat pienet ja keskisuuret yritykset eivät ehkä pysty toteuttamaan tarvittavia organisaatiomuutoksia työvoiman puutteen vuoksi. (Kadefors ym. 2020.)

Usein todetaan, että ikäjohtamisen esteet ovat ylimmän johdon ja keskijohdon kielteisiä asenteita ikääntyviä kohtaan ja asenteiden muuttaminen voi olla vaikeaa ja aikaa vievää. Organisaatiot voidaan resursseistaan ja preferensseistään riippuen luokitella proaktiivisiksi, reaktiivisiksi, passiivisiksi ja ketjutetuiksi. Proaktiivisuus tarkoittaa toimenpiteitä, joita sovelletaan, ennen kuin työvoiman ikääntymiseen liittyviä akuutteja ongelmia alkaa ilmaantua. Proaktiivinen organisaatio järjestää työterveyspalvelut, terveystarkastukset, liikuntaharrastukset, työn yksilöllisen ja organisatorisen suunnittelun, elinikäisen oppimisen tarjoamisen ja osa-aikatyön mahdollisuuden. Reaktiivinen organisaatio alkaa soveltaa iänhallintatoimenpiteitä vasta ongelman ilmetessä; ikääntyneiden työntekijöiden terveyden ja työllistettävyyden säilyttäminen ei ole ollut prioriteettina. Työnantaja ei tunne intoa soveltaa elinikäisen oppimisen järjestelmiä ja ottaa ikääntyneitä työntekijöitä osaamisen kehittämiseen. Passiivisella organisaatiolla ei ole tahtoa eikä keinoja käsitellä iänhallintaan liittyviä kysymyksiä. Taloudelliset rajoitteet voivat rajoittaa mahdollisuuksia varata resursseja akuuttien osaamisuhkien torjumiseen. Useat passiiviset yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Niiden organisaatiokulttuuri keskittyy täysin yrityksen selviytymiseen ja lyhyen aikavälin kannattavuuden turvaamiseen. Ketjutettu organisaatio on esimerkiksi tehty organisaatiokaupoilla. Yritysten sulautumisen yhteydessä on tapahtunut toimintojen supistumista ja näin ollen on riski menettää tärkeää osaamista. Organisaation uudelleenjärjestelyissä on yleistä, että iäkkäämpiä työntekijöitä irtisanotaan, vaikka tiedostetaan, että heillä on osaamista, joka olisi arvokasta myös uudessa organisaatiossa. Organisaation ikäjohtamisen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että HR:lle annetaan riittävät ehdot; organisaation siirtäminen reaktiivisesta tai ketjutetusta proaktiiviseksi voi tapahtua vain, jos ylin johto on tietoinen strategisesta tarpeesta ja mahdollisuudesta vastata väestörakenteen haasteeseen ja varata siihen riittävät resurssit. (Kadefors ym. 2020.)

Pelko ja puutteet johtamisessa lisäävät ikäsyryntää ja ikäsyryntään on useita syitä. Työnantaja voi kokea pitkän työuran tehneen työntekijän kalliina, sillä nuorelle työntekijälle ei tarvitse maksaa yhtä paljon palkkaa.



Pelätään myös, että 50-vuotias ei enää opi samalla lailla kuin nuoremmat, erityisesti tietotekniikan taitojen osalta. Tällöin kuitenkin unohdetaan se lisäarvo, mitä kokenut työntekijä tuo yritykseen. Rekrytoinnissa on usein kyse siitä, ettei yrityksen johto panosta riittävästi henkilöstön osaamisen diversiteettiin. Rekrytointi tulee johtaa yrityksen strategiasta, ja näin ollen johto vastaa myös osaamisen hankkimisen kriteereistä. Vaikka työnhakija päivittäisi asiakirjat kuntoon, se ei auta, ellei yrityksissä ymmärretä näiden osaajien lisäarvoa. Yksi syy olla palkkaamatta yli 50-vuotias työnhakija on pelko runsaista sairauspoissaoloista. Pelko on kuitenkin myytti, sillä nykyajan 50-vuotiaat työhön motivoituneet ihmiset pitävät hyvää huolta itsestään. Tutkimusten mukaan yli 55-vuotiailla on vähemmän sairauspoissaoloja kuin pienten lasten vanhemmilla. Työnantajalla voi myös olla pelko siitä, että työntekijä joutuu sairauseläkkeelle ja yritykselle voi laueta maksuvelvoitteita. (Kalliokoski 2023.)

Iän karttuminen aiheuttaa yleensä tyytymättömyyden kasvua. Tyytymättömyys on vanhemmiten seurausta mieluummin sisäisestä kuin ulkoisesta tyydytyksestä. Iän myötä työn keskeisyyden merkitys saattaa vähentyä elämässä ja toisaalta uran aikana saavutetut tiedot, taidot ja muut tulokset antavat tyydytystä. Kuitenkin itse työn täytyy tuntua mielekkäältä. (Wiitakorpi 2006.) Motivaatio oman osaamisen kehittämiseen saattaa kuitenkin heiketä työuran loppupäässä ja vaarana voi olla ”jäähtely” vähän ennen eläkevuosia. (Sarkkinen 2020).

Tutkimusten mukaan tieto- ja viestintätekniikan taitojen parantamiselle on tarvetta. Vaikka tietoteknisten laitteiden käyttö on jatkuvaa, monet kokevat taitonsa vajavaisiksi ainakin joillain osa-alueilla. Puutteelliset taidot hidastavat työn tekemistä sekä haittaavat uralla etenemistä ja uusiin töihin hakeutumista. Koulutuksen puute liittyy etenkin ikääntyviin työntekijöihin sekä työntekijäasemassa oleviin, joista monikaan ei ole saanut aiempaa tietotekniikan koulutusta työurallaan. Suurin tarve oli tieto- ja viestintätekniikan perusteisiin liittyvälle koulutukselle sekä kaupan alan taulukkolaskentaohjelmien käyttötaitojen kehittämiseksi. Hyvät tieto- ja viestintätekniikkataidot hallitseva henkilö voi helpommin saada jalansijaa vastuullisempiin tehtäviin tai hakeutua uuteen työhön. (Mäkinen, Saikkonen, Muhonen & Sihvonen 2017.)

Työterveyslaitos (2022b) suosittelee yli 50-vuotiaille nykyistä parempia mahdollisuuksia yötyön ja pitkien työaikojen vähentämiseen. Yhteisöllinen vuorosuunnittelu on osoittautunut toimivaksi työkaluksi myös ikääntyvillä työhyvinvointiin liittyen ja se lisää vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin. Ikääntyneillä on tarve muokata omia työaikoja terveydellisten syiden takia. Yli 55-vuotiaiden yhteydessä on vertailtu yhteisöllistä vuorosuunnittelua käyttäneitä niihin, joiden työvuorolistat tehtiin ainoastaan esihenkilöiden puolesta. Yhteisöllistä vuorosuunnittelua käyttäneillä oli 42 prosenttia alhaisempi riski alentuneesta työkyvystä. (Työterveyslaitos 2022b.)

Suurimpana huolenaiheena on ollut organisaation osaamisen turvaaminen. Organisaatioiden investointi ikääntyneiden työntekijöidensä kouluttamiseen ja heidän urakehityksensä tukemiseen on liiketoiminnan näkökulmasta järkevää; elinikäkehitysmallin mukaan koulutustoiminnan takaisinmaksuaika on lyhyt, noin kolmesta viiteen vuoteen. (Kadefors ym. 2020.)

Eurooppalaisista organisaatioista tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että eläkkeelle siirtyminen on tyypillisempi 'exit-politiikka' kuin urakehitys ja työpaikan sopeutuminen. Organisaatioilla tuntui olevan taipumus harkita urakehitystä ja suoraa ponnisteluja ikääntyneiden työntekijöiden pitämiseksi palveluksessa vain silloin, kun ne kohtaavat rekrytointiongelmia tai pulaa ammattitaitoisista tekijöistä. Suurimmat organisaatiot ovat todennäköisemmin aktiivisia soveltaessaan ikääntyville työntekijöille suunnattuja henkilöstöhallinnon toimenpiteitä. Tulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia sen suhteen, vaikuttavatko myönteiset käsitykset ikääntyneistä työntekijöistä ja ikään liittyvistä työelämän normeista urakehitystoimenpiteiden toteuttamiseen. (Mok ym. 2022.)

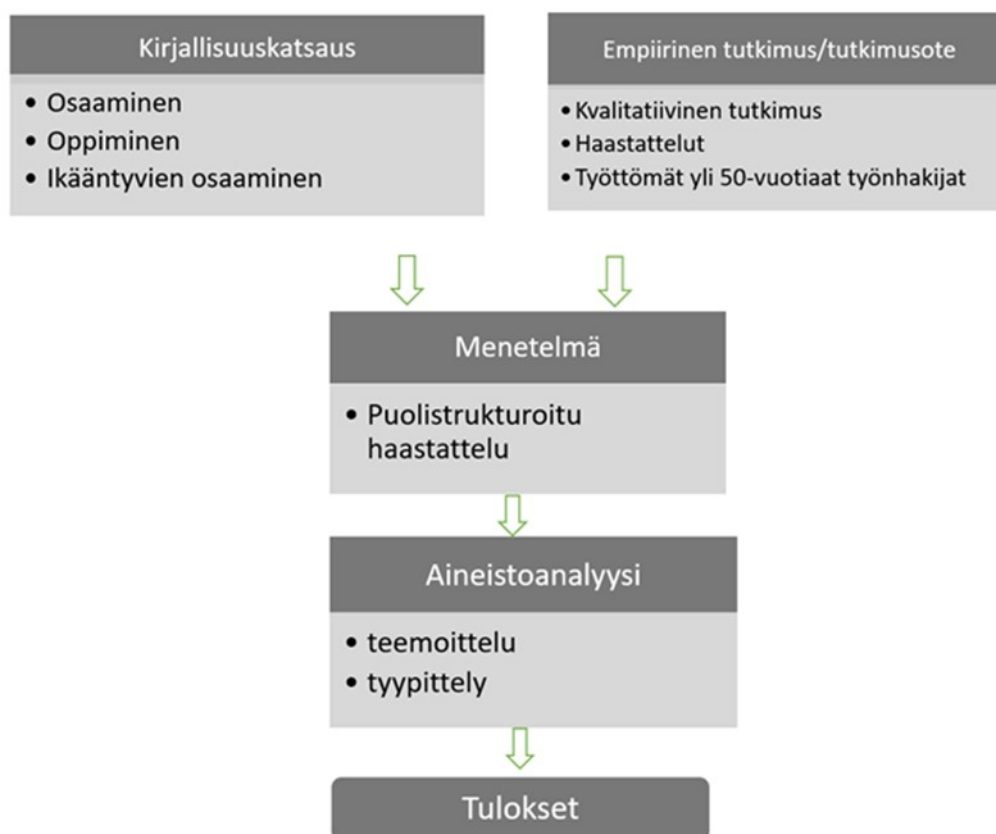
Yksi tärkeimmistä asioista, joita organisaatiot voivat tehdä, on puuttua ikääntyneisiin usein kohdistuvaan tiedostamattomaan ennakoasenoitumiseen; ennakkoluulot eivät välttämättä johdu negatiivisista tunteista iäkkäitä työntekijöitä kohtaan. Tutkimuksessa henkilöstöhallinnon ammattilaiset korostivat ikääntyneiden työntekijöiden myönteisiä ominaisuuksia, kuten tietämystä, uskollisuutta ja luotettavuutta. Jos organisaatiot eivät aktiivisesti toteuta urakehityskäytäntöjä edistääkseen iän tuomaa monimuotoisuutta ja kaikenikäisten yhtäläisiä uramahdollisuuksia, seurauksena voi olla tahaton iäkrasismi. (Mok ym. 2022.)

Väestön ikääntyminen on menestystarina, koska se heijastaa kansanterveyden kehittymistä sekä taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Työllisyys on tärkeää yksilön hyvinvoinnille ja taloudelliselle turvallisuudelle, sillä iäkkäät työntekijät voivat elättää itsensä ja perheensä, parantaa elintasoaan ja säästää eläkettä varten. Kuitenkin urakehitysmahdollisuuksien varmistaminen niille, jotka haluavat jatkaa työskentelyä, on ollut poliittinen haaste monille maille ja hallituksille. Tutkimuksen mukaan HR-ammattilaiset ja heidän organisaationsa voivat auttaa ratkaisemaan tämän poliittisen ongelman investoimalla digitaalisiin ratkaisuihin ja toteuttamalla ikääntyneiden työntekijöiden urakehityskäytäntöjä. Digitaalisuus siirtää työllisyyttä kohti kognitiivisia taitoja vaativia työpaikkoja, investoinnit ikääntyneiden työntekijöiden urakehitykseen varmistavat, että he voivat pysyä teknologian muutoksissa, säilyttää taitojensa joustavuuden ja näkyvyytensä rekrytoijille. (Mok ym. 2022.) Asenneikä on se, mikä merkitsee työssä, ja siihen ihminen pystyy vaikuttamaan. Asenneikään liittyvät esimerkiksi tietotekniset taidot, vuorovaikutus- ja sosiaalisen median taidot, koulutus, tuoreet verkostot sekä into uusien asioiden oppimiseen. (Huhtanen 2019.)

Omaa osaamistaan ja kiinnostuksen kohteitaan pitää analysoida ja kyetä kertomaan niistä työnantajalle. Siihen ei voi tuudittautua, että työpaikka pysyy hamaan tulevaisuuteen, vaan työntekijän täytyy pitää itsensä koulutettuna, verkostoituneena, kiinnostuneena ja taidoiltaan päivitetynä. Yritykset voivat järjestää irtisanotuille kurssin uudelleen työllistymistä varten. Työpaikoilla tarvitaan eri-ikäisiä työntekijöitä ja työelämä on nykyään yhä enemmän tiimityötä. Monimuotoiset tiimit, joissa on erilaisista taustoista tulevia ihmisiä, pystyvät ratkomaan haasteita monipuolisemmin. Kokemuksesta ja näkemyksestä voi olla paljon hyötyä monissa ongelmanratkaisukykyä vaativissa tehtävissä. (Riikonen 2018.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tässä luvussa esitellään tarkemmin laadullisen tutkimuksen ja haastattelututkimuksen periaatteita. Sen lisäksi käydään läpi aineiston muodostumiseen liittyvää prosessia ja tutkimuksessa käytettyä analysoinnin menetelmää sekä arvioidaan aineiston luotettavuutta. Tutkimuksen eteneminen on esitetty kuvassa 10.



KUVA 10. Tutkimuksen eteneminen

#### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen (qualitative research) tavoitteena on ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuojen arvojen, uskomusten ja ihanteiden avulla (Vilka 2021, 224). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ihmisten ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja erilaisista asioista, jotka ovat muodostuneet tutkittavan omakohtaisen kokemuksen kautta (Puusa & Juuti 2020).

Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten silloin, kun halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus (Kananen 2014, 18). Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen: "Mistä tässä on kyse?" (Kananen 2014, 16). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan selville tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä aineistojen hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulokinnassa niin, että teoria on apuväline eri vaiheille (Puusa & Juuti 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa on tavanomaista, että tutkija palaa tutkimuksen aiheen valintaan, tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vielä tarkemmin sen jälkeen, kun on perehtynyt kirjallisuuteen (Puusa & Juuti 2020). Laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua tutkimuksen edetessä. Siten tutkimusta toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

### 3.2 Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Kananen 2014, 27). Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Jokaista tutkimushaastattelutapaa voi soveltaa tutkimusten tavoista riippuen yksilöhaastattelun lisäksi myös pari- tai ryhmähaastatteluna. (Vilka 2021, 123.) Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kerätä tietoa henkilöiltä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai heillä on kokemusta asiasta. Kanasen (2014, 97) mukaan voidaan myös käyttää niin sanottua lumipallomenetelmää. Siinä tiedonantaja nimeää uuden tiedonantajan, jolla on hänen mukaansa tietämystä tutkittavasta aiheesta.

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa haastattelija, mutta jossain määrin myös haastateltava saa kuvan, joskin epätäydellisen, vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.) Haastattelussa tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja haastattelun aikana voi samalla toimia havainnoitsijana. Haastattelun etuna on joustavuus ja haastattelijoiden on mahdollista toistaa kysymys ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Etuna on myös se, että haastattelun kohderyhmänä ovat henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Tutkijan tulee säilyttää neutraalin tutkijan asemansa ja esiintyä luotettavana sekä luontevana yhteistyökumppanina. Tutkijan sosiaaliset taidot auttavat haastateltavia henkilöitä puhumaan heille merkityksellisistä tai luottamuksellisista tietoa sisältävistä aiheista. (Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisimpiä haastattelun muotoja (Vilka 2021, 124). Puolistrukturoitunut teemahaastattelu käy olosuhteisiin, joissa ei haluta ohjata liikaa vastaajia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua ja siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan täsmentää ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu, kun taas lomakehaastattelun lomakkeen kysymysten esittämisjärjestys on täysin määrätty. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 208-210.)

Valitsin haastattelun ja tarkennettuna puolistrukturoidun teemahaastattelun. Siinä haastateltavat saavat mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja se antaa mahdollisuuden selvittää, miksi ihminen toimii niin kuin toimii ja mitä ihminen ajattelee. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksen, selvittää ilmausten muotoa ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa. Myös haastattelukysymysten järjestykseen voi vaikuttaa tilanteen niin vaatiessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.)

Haastattelun teema-alueet perustuvat ammatillisen osaamisen keskeisiin osatekijöihin, joita ovat tieto ja taito, asenne, kokemukset ja kontaktit. Haastattelututkimuksen kohdejoukon muodostivat kahdeksan työtöntä työnhakijaa, jotka osallistuivat työhönhakuvalmennukseen Pohjois-Savon alueella. Haastatelluista kaksi oli miehiä ja kuusi naisia. Iältään he olivat 51 – 60 vuotiaita. Koodasin haastateltavat tunnuksilla H1-H8. Haastateltavien koulutustausta oli pääosin ammatillinen koulutus, kenelläkään ei ollut korkeakoulutusta. Aineisto kerättiin loka-joulukuussa vuonna 2022. Työnhakuvalmennus kesti viisi päivää ja valmennusviikon alussa asiakkailta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun viikon loppupuolella. Haastateltavat olivat useammasta ryhmästä ja kysyin ”sopivia” haastateltavia. Vain yksi kieltäytyi ja muut osallistuivat mielellään haastatteluun. Tähän voi olla syynä luottamus haastattelijaan ja halu kertoa omista kokemuksista. Motiivina voi olla myös halu oman osaamisen lisäämiseen ja oppimiseen. Työhallinto ei ollut osallisena haastatteluun. Vaikka Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan on suositeltavaa antaa haastattelukysymykset etukäteen haastateltavien tiedon maksimoimiseksi, en toiminut niin. Korostin, ettei kysymyksiin tarvinnut valmistautua etukäteen. Työhönhakuvalmennuksen aiheisiin kuuluivat osaaminen ja vahvuudet, joten aihe oli teemahaastattelua ajatellen jo asiakkaille tuttu entuudestaan. Teemahaastattelut toteutettiin kurssin koulutustilassa, kuten kunnantalon tai muun organisaation tiloissa sen jälkeen, kun muut kurssilaiset olivat lähteneet. Tila oli rauhallinen, joten oli helppo keskittyä haastatteluun. Haastatteluun oli varattu tunti aikaa ja haastattelut kestivät keskimäärin 20 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen nauhoitustoiminnolla haastateltavien suostumuksella. Vain yksi haastateltava kertoi jännittävänsä alussa, mutta pian haastattelun alettua haastateltavat rentoutuivat haastattelutilanteessa. Puhelin oli äänettömällä mahdollisten puhelujen aiheuttaman häiriön varalta.

### 3.3 Aineiston käsittely

Aineiston käsittely on tehty teemoittamalla ja tyypittelyllä. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa etsitään sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle.

Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, tai ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Esille voi tulla muitakin teemoja, jotka saattavat olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä esiin nostetut teemat tukeutuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142.)

Tyypittely on tavoitteellista analyttistä toimintaa, jolla pyritään tiivistämään aineistoa niin, että analyysi kertoo aineiston keskeisistä puolista. Tyypittely on aineistosta esiin tulleiden piirteiden ja ominaisuuksien esiin nostamista. Eri tyypeissä tulee korostua tietyille ilmiölle tyypilliset piirteet ja ominaisuudet. Yhden tyyppin piirteet ja ominaisuudet erottavat sen toisesta tyylistä ja tyypittely voi kohdistua erilaisiin asioihin, kuten ihmisiin. Tässä tutkimuksessa tyypittely kohdistui työttömiin yli 50-vuotiaisiin työnhakijoihin. Tyypiteltäessä aineistoa voidaan ryhmitellä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. (Tietoarkisto 2023.)

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioiminen

Kanasen (2014, 151) mukaan luotettavuustarkastelun edellytys on opinnäytetyön riittävä dokumentaatio. Valinnat ja ratkaisut on syytä perustella: miksi on tehty niin kuin on tehty. Yksinkertainen tulkinnan todentamistapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöllä, joka on antanut teemahaastattelun. Haastateltu lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta. (Kananen 2014, 151.) Hirsjärven ym. (2010) mukaan luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista. Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan haastateluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan niin, että verrataan tietoa eri lähteistä saatua tietoa esim. omaan tulkintaan tai katsotaan, tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Verrattavat lähteet voivat olla muita tutkimuksia tai tutkimuksen aikana kerättäviä erilähteisiä aineistoja. (Kananen 2014, 152.) Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläätymispiste eli saturaatio. (Kananen 2014, 153-154.) Olennaista on kriittisyys (Puusa & Juuti 2020).

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Haastattelukysymysten ohjaamana käydään läpi ikään-tyvien ammatillisen osaamisen tunnistamista ja sitä, miten osaamista voi jatkossa vielä kehittää (Liite 1).

### 1 Teema: Työssä tarvittavat tiedot ja taidot?

Sydänmaanlakan (2009) mukaan tieto on sekoitus sisäistettyä informaatiota, jäsentyneitä kokemuksia, arvoja ja oivalluksia ja ne arvioivat uusia kokemuksia. Tieto syntyy ja sitä käsitellään ihmisen aivoissa. Tieto on sekä lopputulos, varasto että prosessi. Tieto on sekä staattista ja dynaamista. Informaatio muuttuu tiedoksi tekemällä vertailuja ja johtopäätöksiä sekä selvittämällä yhteyksiä ja muiden kanssa keskustelemalla. (Sydänmaanlakka 2009, 42.)

Hiljaisen tiedon rinnastaminen viisauteen liittyy myös ikään ja elettyihin kokemuksiin. On kokeneita ja viisaita ihmisiä, jotka ovat ottaneet opikseen omista ja toisten virheistä. On myös yhtä kokeneita ja iäkkäitä ihmisiä, jotka toistavat samoja rutiineja tai virheitä vuodesta toiseen. Heidän kohdallaan kokemus ei ole aina tuonut hiljaista tietoa ja viisautta, vaan se on saattanut pikemminkin tuoda lisää vaikeasti muutettavia ajattelu- ja toimintamalleja. Hiljainen tieto nähdään käytännön sujuvuutena, prosessien hallintana ja asioiden taitamisena liittyy myös taitavuuteen, mutta eri tavoin kuin edellä. Nyt asiaa tarkastellaan entistä laajempänä, yleisiin elämän tai työn toimintatapoihin liittyvänä sujuvuutena. Asioita on tehty eri paikoissa, eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa, jolloin kaikenlainen prosessien sujuvuus on kehittynyt huippuunsa. Hiljainen tieto voidaan myös rinnastaa vaistoon, vainuun tai intuitioon. Tällöin työntekijän kyky ennakoida ja ”nähdä asioita” on hänen vahvin ominaisuutensa ja merkittävin vahvuutensa. Tällainen työntekijä on aina tilanteen tasalla ja hän oivaltaa olennaiset tekijät ja pystyy tekemään johtopäätöksensä nopeasti ja tarkasti. (Kiviranta 2010, 167–169.)

Tämän päivän työelämätaitoja ovat muun muassa oppimiskyky ja jatkuva oppiminen, oman osaamisen kehittäminen sekä tiedonhaku- ja tiedon arviointitaidot, vuorovaikutustaidot, empatia ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Muuttuvassa työympäristössä toimiminen vaatii myös oman toiminnan ohjaamista ja itsensä johtamista. (Helsingin yliopisto Hyplus 2022.)

*”Olen tarvinnut käytännöllisiä, mitkä on tullut työkokemuksen kautta ja sitten on pitänyt päivittää paljon tietoja, koulutusten, ja ihan etsimällä netistä oman alani sivuilta”*

H1

*”Taidot on varmaan fyysisellä puolella, että jaksaa nostella ja tieto on ollut ehkä jonkun verran sitä, että hallinnut tätä tietokoneen käyttöä – sitten mistä etua on ollut päässälaskutaito, on ollut hyvä niin ei ole tarvinnut laskinta – pystyy sujuvasti työskentelemään monessa kohtaa ja piilotietoa on kertynyt vuosien aikana – se on tilannekohtaista jos jotain pumppua niin miten sitä eri tilanteissa kannattaa käyttää – jos äkkinäinen tullee, niin se ei osaa sitä käyttää”* H2

Vastaajista neljä kahdeksasta piti tärkeimpänä käytännöllisiä taitoja. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin asiakaspalvelun taitoja sekä tietoteknisiä taitoja. Seuraavaksi tulivat hiljainen tieto ja omatoiminen tiedon etsiminen. Yksittäisiä mainintoja tuli sellaisiin asioihin kuin aikataulutus, koneiden käyttö, metsurin taidot, kirjanpidon taidot, maatalousalan tietämys ja ravitsemisalan tuntemus.

*”Suurin osa on oikeestaan kädentaitoja, eri tehtävissä koneitten käyttämistä taitoja ja yleensä ruumiillisen työn taitoja ja jaksamista työelämä on opettanut ja antanut tietoja ja ajattelen että työ tekijäänsä neuvoo, mulla ei ole alan koulutusta - mutta oon aika hyvin saanut oppia sieltä ihan alussa opin sillä että matkin suoraan sanottuna matkin niitä kauan alalla olleita, katoisin syrjäsilmillä miten he tekee työn matkin ja uskalsin kysyä monta kertaa ja sitä korostettiin, että tyhmiä kysymyksiä ei ole. Minä kysyin ja kysyin ja kädestä pitäen mulle näytettiin - ite sitten vapaa-ajalla googletin”*  
H8

*”No jonkun verran tietokoneen käsittelyn puolta mutta vähemmän ja enemmän kassa taitoa ja tietysti sosiaalista puolta että asiakkaiden kanssa pärjää ja tulloo toimeen ja jonkun verran tilauksia tehhään ja tällasia konehommia mutta tosiaan vähemmän onneksi enemmän keskittyy siihen purkamiseen ja asiakaspalveluun, kassatyöskentelyyn”*H7

## 2. Teema: Työtä ohjaavat periaatteet ja arvot

Pennosen (2021) mukaan arvot kertovat, millainen henkilö haluaa olla ja mihin hän haluaa aikansa ja elämänsä käyttää. Kun on tietoinen omista arvoista, ne suuntaavat kohti omannäköistä elämää. Viihtyminen ja menestyminen on todennäköistä asioissa, jotka kokee arvokkaiksi ja joissa voi toteuttaa itseään. Elämää voivat ohjata rutiinit ja totutut tavat, joten omien arvojen tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Pennonen 2021, 101–102.) Säilyttämiseen tähtäävien arvojen pohjalta toimiva pitää tärkeänä perinteitä, pysyvyyttä ja normeihin mukautumista. Arvot peritään kotoa ja joskus omat arvot löytyvät, kun on ensin hylännyt lapsuudenkotinsa arvot. Arvoihin joka tapauksessa kasvetaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisen ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Schwartz 2006.)

Haastateltavien periaatteisiin ja arvoihin liittyvissä ajatuksissa korostuivat 60- ja 70-luvulla syntyneiden lapsuudenkodista perityt arvot ja erityisesti työn tekemisen arvostaminen, tunnollisuus ja työn tekeminen hyvin. Rehellisyys painottui eniten ja lisäksi mainittiin aitous, uuden oppiminen ja virheistä oppiminen.

*”Rehellisyys, aitous ja uuden oppiminen koko ajan ja virheistä oppiminen, että jos on tullut omasta mielestä virheitä, niin olen hyvin kunnianhimoinen, että täytyy tietynlaiset laatukriteerit ja palvelen hyvin asiakkaita”* H1

*”Aina ollut se rehellisyys sellanen ja oon koittanut tehdä suht hyvää jälkeä ettei kenenkään tarteis tulla jälestä korjaamaan”* H2



*”Niin, ehkä ne sieltä lapsuuden kodista on tullut, mutta nyt vastikään kuuntelin videon Ponsse maailmasta, niin se Einari sanoi, että kaikki työ on arvokasta ja se pitää tehdä hyvin ja sitten se rehellisyys tietysti, se asia niin kuin arvosta sitä hyvin tehtyä työtä”*  
H3

Asiakaslähtöisyys, kuunteleminen, toisten huomioonottaminen ja auttaminen korostuivat myyntityön parissa työskentelevillä. Myös laatu tietoisuus ja siisteys esiintyivät yksittäisissä vastauksissa.

*”Jaaha, tuota, asiakaslähtöisyys on ollut minun työssäni se tärkein ja se toisten huomioonottaminen ja auttaminen ovat ne tärkeimmät”* H7

### 3. Teema: Koetut vahvuudet ja heikkoudet

Tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä omista kyvyistään luo vahvan merkityksen oppimiselle, muistamiselle ja ongelmanratkaisutilanteisiin. Työhaussa ansioluettelon lista työpaikoista ja tittleistä ei kerro vielä mitään, vaan pitää osata kiteyttää omat vahvuutensa ja osaamisensa. (Kallio-koski 2023.) Haastateltavien vastauksissa korostuivat ahkeruus, tehokkuus, sinnikkyys, tunnollisuus sekä järjestelmällisyys, kun taas heikkoudeksi osoittautuvat selvästi tietotekniset taidot.

*”Netti on varmaan heikoimpia joka yleensä kaikilla vahvuutta mutta kädentyöt ja tuota urakoissa erittäin tehokas, ne on vahvuuksia”* H6

*”Minä oon sinnikäs ja ahkera ja teen työn loppuun, en jätä kesken, vähän sellanen nyysääjäkin, saatan olla töissä, että joku komero piti ottaa vaikka ei olis tarvinnukkaa ja jälet pittää siivota, pittää olla kaikki paikallaan ja paikka kaikille, että miitä ei viskata vaan hyllyyn että sitäkin on tapahtunu että joku kollega jos on yks makkaran-siivu, niin se laitetaan sinne jossain isossa kupissa hyllyyn, eli järjestelmällisyys - heikkoudet joku ajattelee, että on nyysääjä, että joka asiaan puuttuu, tarvitaankos tuota tehdä”* H4

### 4 Teema: Motivaatio ja sitoutuminen

Sydänmaanlakan (2006) mukaan työmotivaatio on silloin parhaimmillaan, kun henkilö motivoituu suoritukseen itse ja kokee palavaa halua tai työn imua. Työ on haasteellista ja merkityksellistä. Hän panostaa tarmokkaasti ja keskittyy tekeillä olevaan tehtävään. (Sydänmaanlakka 2006, 230–231.)

Haastateltavia motivoi oman työn kädenjälki, itsenäisen työn tekeminen, työn tekeminen loppuun asti ja se, että on tekemisissä ihmisten kanssa. Työyhteisön toimivuus on tärkeässä asemassa. Usealla haastatettavalla on takanaan monipuolinen työkokemus.

*"Se motivoi kun sai tehdä ite niin kuin mä halusin ja näin sen käden työn siinä että sitä mä kunnioitin ja arvostin perskatisti se kiinnosti mua enemmän ylittämään vielä enemmän itensä" H4*

*"Kyllähän se raha on se motivaattori, pitkälle vaikuttaa, kun tehdastyötä tekee tarpeeksi pitkälle, niin työ ei anna mittään että se on saman toistoa se on tavallaan ajatus aivan muualla, että sitä tekee rutiinilla ja se on tavallaan huono pelkästään rahan takia" H2*

*"No se motivaatio on se, että tykkään työstä ja haluan nähdä sen oman työni jäljen mitä oon tehnyt ja loppuun asti hoidettu ja siinä se ois niin kuin enimmäkseen se, että saan olla ihmisten kanssa tekemisissä ja sitoutumiseen vaikuttaa että siellä on kiva olla töissä ja silloin on ihminen sitoutunut töihin kun sinne on kiva mennä töihin, että tykkää siitä mitä tekee ja työkavereista, tärkeää on se työyhteisö, mansikkapelto oli yksi ikävimmistä, mutta siellä sitä penskana oltiin paljon ja sitten oon ollu kampaamossa ja sahan konttorilla ja tällä lailla niin kaikissa on ollut työyhteisö hyvä ja siellä on ollut hyvä olla" H7*

*"No se oman kädenjälki se motivoi ihan hirveesti minä saan tehdä työn ja sitä innolla tekee sitä katto alusta loppuun mitä tekee ja kun sen saa valmiiksi sitä vielä varmistaa onko se tehty niin kuin piti ja se motivoi kun näkee että jees, kökkö homma mutta tulihan tehtyä -mulle se on elämäntapa, en ajattele sitä sitoutumisena, sitä haluaa tehdä se on automaattista - koen, että joku tarvii minun työpanosta niin se motivoi" H8*

## 5 Teema: Tärkeät tekijät työssä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu oikeudenmukaisesta esimiestyöstä, osaamisen kehittämisestä, organisaatiosta, joka edistää työssä onnistumista, vuorovaikutuksesta toiminnassa sekä huomioi työntekijän psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen terveyden. Työnilon tekijät koostuvat organisaation hyvinvointia myötävaikuttavista piirteistä sekä työntekijästä itsestään. Työntekijä kokee työpaikkaansa omien asenteidensa kautta. Myös työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisö ja terveys vaikuttavat kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 35, 76.)

Työn merkityksellisyys syntyy esimerkiksi siitä, että pystyy käyttämään vahvuuksiaan ja toteuttamaan itseään. Työ tuntuu mielekkäältä ja merkitystä lisää se, että oma tekeminen hyödyttää muita tai palvelee jotain laajempaa tarkoitusta. Työn merkityksellisyys voi olla yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työpaikkaan sitoutumiseen ja työn imuun. (Sarkkinen 2023.) Työn imu on työhön liittyvää innostusta, merkityksellisuuden kokemusta ja siihen liittyy arvokas hyvinvoinnin kokemus. Työn imua edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn varmuus, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Hakanen 2023.)

Valtaosa haastateltavista, kuusi kahdeksasta, piti tärkeimpänä työyhteisöä, joka on turvallinen ja jossa on inspiroiva ja hyvä henki. Toiseksi tärkeimpänä koettiin palkka ja toimeentulo.

*”No toimeentulo on ollut tärkeää ja työpaikka sijaitsi lähellä ja työkaverit – ainut mitä on ollut poissa niin mitä kaipa on työkaverit – ite työssä ei kaipa mitään” H2*

*”Just se viihtyminen on hyvin tärkeää niin siellä viihtyy töissä ja kaikki niin kuin henkilökemiat toimii ja palkka tietysti on tärkeä, mutta eihen se kaupan alalla se on pieni, mutta onhan se tärkeä tietysti sekkii” H7*

*”No tärkeää on, että palkka on tullut ajallaan - joskus siinä on tökkinyt ja palkkahan se suurin motivaatio on ja työnantajat ovat tyytyväisiä ja ovat olleet minun tietämyksen mukaan” H5*

Yksittäisinä mainintoina tulivat esiin motivaatio, tulos ja onnistuminen työssä. Työstä halutaan saada palautetta ja halutaan, että työnantaja on tyytyväinen. Työpaikan sijainti lähellä on tärkeää, samoin myös asiakkaat ja ihmisten kohtaaminen. Halutaan, että pystyy toimimaan paineessa ja vaikeissa tilanteissa. Oma ammattitaito, oma kädenjälki, opiskelun mahdollisuus ja kiinnostava työ koetaan merkittäviksi.

*”No, ihmisten kohtaaminen ja tietysti että on pystynyt aina toimimaan vaikeissa tilanteissa ja että on riittävästi tietoa ja saa ehkä opiskella tulevaisuudessa ja edelliseen työhön oon opiskellut niin paljon kuin oon pystynyt ja se on ollut se ammattitaito ja tietysti se, että työ kiinnostaa - työyhteisö on turvallinen ja inspiroiva ja hyvä henki, se on tärkeää” H1*

*”Oman panoksen antaminen sinne, niin mahtava työporukka - se oli tärkeätä, että sai olla osa sitä porukkaa, sitten joskus sai niitä ruusuja” H8*

## 6 Teema: Verkostot ja kontaktit

Sydänmaanlakka (2008, 241) kehottaa rakentamaan systemaattisesti kontaktiverkostoa, koska se on tärkeä osa osaamista sekä kehittämään sosiaalista lahjakkuutta eli opetella toimimaan tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa.

Viisi kahdeksasta haastateltavasta oli sitä mieltä, että heillä on hyvät verkostot entisen työn ja entisten työkavereiden myötä, yhdellä haastateltavista todella hyvät. Ainoastaan yhdellä haastateltavalla oli huonot verkostot. Eräs haastateltavista kertoi Facebookin kontaktit hyviksi, kun taas kahdella haastateltavalla ei ollut haluja liittyä sosiaaliseen mediaan. Yksittäiset vastaajat kertoivat kontaktien tulleen ammattiyhdistyksen ja harrastustoiminnan kautta.

*"Todella hyvät ympäri Suomea - jos ei ihan viikoittain niin kuukausittain pidän yhteyttä entisiin työkavereihin" H1*

*"Aika huonot on, en ole Facebookissa enkä missään sellaisissa - haluan nähdä aina livenä kaikki ihmiset - saa jutella kasvotusten" H2*

*"Oon ollut ammattiyhdistyksen johtokunnassa pitkään ja sieltä tulee valtakunnallinen verkostointi H7"*

## 7 Teema: Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen liittyy uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen. Poisoppiminen merkitsee tiettyjen asioiden tietoista pois siirtämistä, etteivät ne ohjaa ihmisen käyttäytymistä. (Sydänmaalakka 2004, 151.) Osaaminen on organisaation tärkeimpiä pääomia ja tärkeä kilpailukeino. Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja työiän jatkaminen on ajankohtainen aihe uutisoinnissa. Työelämä on nopeaa muutosta, jossa digitalisaatio ja teknologien kehitys vaikuttavat useilla toimialoilla ja siten työntekijöiltä edellytetään elinikäistä oppimista. Ikääntyvien heikoilla tieto- ja viestintätekniikan perustaidoilla on yhteys työllistymiseen, yhteiskunnassa toimimiseen ja sosioekonomiseen asemaan. (Mäkinen ym. 2017.) Erityisesti puutteet tietotekniikan osaamisessa tuli esille neljällä kahdeksasta vastaajasta.

*"Digitaitoja vois kehittää jos oikein kovasti töihin haluaa" H5*

*"Jos jotain voisi kehittää, niin tämä tietotekniikka ja kielitaito, niistä vois olla elämässä muutenkin hyötyä kuin työssä " H2*

*"Nimenomaan niitä digitaitoja, ne on mulla heikot, tarviin niihin aina nuorempien apua, no varmaan joku kansalaisopisto, missä niitä vois kehittää - sanotaan ihan tuon puhelimenkin käytössä - aina jotain oppii uutta vielä näin vanhanakin" H7*

*"No tietysti ikä, en usko että hirveesti kehittyy näitä mitä on kehittynyt tähän asti digitaidoissa on kyllä kehittämistä, mutta verkko- ja pankkijutut pystyn hoitamaan ja niihinkin saattaa oppia pikkuhiljaa, nää on nyt melko välttämättömiä nää digitaidot" H6*

Vuosikymmeniä sitten hankittu koulutus vaikeuttaa ikääntyvien tilannetta nykyisen työelämän haasteissa. Myöskään tietty koulutus ei enää takaa tietynlaista työtä kuten ennen. Näin ollen taitojen täydentäminen pitkin työuraa on keskeinen keino ylläpitää ammatillista osaamista. Erityisesti kaupan alalla tarvitaan tulevaisuudessa tieto- ja viestintätekniikan taitoja. Lisäksi tuotantotehtävissä työskentelevien rutiininomaisten töiden automatisoituessa osaamistarve lisääntyy. (Mäkinen ym. 2017.)

*"Tällainen uravalmennus olis pitänyt olla nuorempana - jälkeenpäin harmittelin, että olisi pitänyt käydä opisto, niin olisi ollut toisenlainen työura" H2*

*"No uskailtais vähän enemmän ottaa noita riskejä ja kokeileen muitakin ammatteja – multahan loppuu kohta ikä" H4*

*"Minua kiinnostaa hirveesti muidenkin paikkakuntien työt ja haluaisin kokeilla vaikka mitä – uskalaisuuttahan mulla on mutta pankkitili näyttää aina miinusmerkkistä - sopiva työ jos löytyy niin sitten valmis lentämällä menemään" H4*

*"Kun joku näkis minussa sellasen potentiaalin mihinkä minä voisin ruveta, minä en oikein ite keksi, asfalttitoihin tienohjaajaksi, just tämä vieraantuminen, en tiää joutuuko se siitä kun on vähän helpolle päässyt" H5*

*"Rohkeasti ottaa vastaan työtehtäviä, joita ei ole ennen tehnyt, niin pyytää apua ja perehdyttäkää -en lupaa mitään mutta parhaani yritän" H8*

*"No opiskelemalla ja sitten kurssittamalla ja olen käynyt niitä paljon ja alan lehtiä pitää lukea ja ihan työyhteisön kokouksissa ja vertaistuki tietysti minusta on hyvä" H1*

#### 8 Teema: Toiveet työltä tulevaisuudessa

Haastateltavien taholta tuli esille työssä viihtyminen ja se, että saa tehdä työtä vielä pitkään tai olla osa-aika töissä. Pieni osaa haluaa tehdä töitä myös eläkkeellä, jos kunto kestää. Osa toivoo jotain uutta ja terveyden kestämistä. Kaupan alalla työskennelleet haastateltavat haluavat edelleen olla asiakaspalvelun parissa.

*"Toivon vielä että voisin tehdä pitkään töitä ja jotain uutta ja niin kuin erilaista sitten siihen vielä koulutusta ja semmosta - haluaisin enemmän panostaa asiakaspalvelun puoleen että tota siihen oon suuntautumassa, että oisin ihmisten kanssa tekemisessä, siihen oon suuntautumassa ja siihen sitä kautta koulutusta - ehkä jotain missä voi huolehtia ihmisistä" H1*

*"Siihen ei jaksa enää palata sellaseen tekemiseen – vaan ois oltava kiinnostava niin on muitakin kuin pelkkä raha" H2*

*"Työltä pitää saada mielihyvää ja nauttia siitä, mutta mä en tiedä itekkään" H4*

*"Mitä se työ sitten onkaan sellanen työ, että siinä viihtyy ja siitä saa vastiketta että siinä onnistuu työssä ja ja mitenkä minä muotoilisin tämän jouhevasti, terveys kestää ja kunto kestää ja tulee toimeen kaikkien kanssa" H5*

*"Ainakin osa-aikaisuutta, osa-aikaisia töitä ennen eläkkeelle siirtymistä jos mahdollista kevyempää niin myös vakituista aion ainakin osa-aikaista niin ei tule aika pitkäksi ennen eläkkeelle pääsyä, mutta en usko että enää eläkkeellä ollessa niin pyrin jotakin tekemään" H6*

*"Nyt on vaikee tää kysymys...lähinnä just sen että sais tehdä mieleistä työtä loppuikänsä, että pysyis terveenä että pystyis tekemään sitä se on lähinnä näitä odotuksia silloin tällöin voisi myös eläkkeellä tehdä satunnaisia töitä" H7*

*"Että saisi tehdä eläkeikään tämän alan töitä ja minä otan tän työn mitä oon tehnyt hyötyliikuntana ja haluan pitää itteni siinä kunnossa että voin tehdä pitkään näitä töitä se on kaikista isoin toivo -miksei myös eläkkeellä jos kunto antaa myöten kun minä oon sellainen hyötyliikuntaihminen" H8*

*"Se on suurin toive, että saa jatkaa tätä työtä, tää on minun juttu" H8*

Haastattelujen perusteella suurin osa haastateltavista oli tarvinnut kädentaitoja. Arvot on peritty lapsuudenkodista ja se ilmenee rehellisyytenä ja tunnollisuutena. Työtä arvostetaan ja se halutaan tehdä hyvin. Vahvuuksissa korostuivat myös ahkeruus, tunnollisuus ja järjestelmällisyys. Haastateltavia motivoivat mieluinen työ, työnjälki ja laatu. Turvallinen työyhteisö, mukavat työkaverit ja se, että on mukava mennä töihin ovat myös motivoivia tekijöitä. Pientä osaa vastaajista motivoi ainoastaan rahan saaminen. Moni haastateltavista kokee digitaidot puutteelliseksi ja he ovat halukkaita oppimaan niitä lisää. Työ koetaan tärkeäksi myös jatkossa ja suurin osa on halukkaita käymään kursseja ja koulutuksia osaamisen kehittämiseksi. Seuraavaksi esitellään haastateltavista muodostettu tyypittely, joka on tehty haastattelujen ja työnhakuvalmennuksiin liittyvien havaintojen perusteella.

AKTIIVINEN OPPIJA	VAROVAINEN KANNUSTETTAVA	PASSIIVINEN LUOVUTTAJA
positiivinen elämänsenne	epävarma osaamisestaan	odottaa eläkettä
hyvä terveys	urautunut	terveysongelmia
jatkuva oppiminen	huono itsetunto	ei halua enää opiskella
laajat verkostot	tarvitsee kannustusta	suppeat verkostot
hyvät digitaidot	varovainen digitaidoissa	puutteelliset digitaidot
valmis muuttamaan työn perässä	heikot työllistymismahdollisuudet kotikunnassa	ei halua muuttaa

KUVA 11. Tyypittelyn tulokset

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Opinnäytetyön puolistrukturoituun teemahaastatteluun osallistui kuusi naista ja kaksi miestä. Iältään haastateltavat olivat 51–60-vuotiaita työttömiä työnhakijoita. Suurin osa vastanneista oli koulutukseltaan ammatillisen koulutuksen käyneitä. Haastattelujen perusteella suurin osa vastaajista olivat tarvinneet kädentaitoja. Arvot ovat peritty lapsuudenkodista ja se ilmenee rehellisyytenä ja tunnollisuutena. Työtä arvostetaan ja se halutaan tehdä hyvin. Vahvuuksissa korostuivat myös ahkeruus, tunnollisuus ja järjestelmällisyys. Vastaajia motivoi mieluinen työ, työn jälki ja laatu. Turvallinen työyhteisö, mukavat työkaverit ja se, että on mukava mennä töihin myös ovat motivoivia tekijöitä. Pientä osaa vastaajista motivoi ainoastaan rahan saaminen.

Vastaajien tiedot ja taidot olivat kehittyneet vuosien varrella työtä tekemällä, osalla lisäkoulutuksilla ja täydennyskoulutuksien avulla. Vastaajilla oli tuntemusta kirjanpidosta, maataloudesta, mekaanisesta metsätaloudesta ja myynnistä. Kaikilla koulutus oli pääosin saatu nuorena ammatillisena koulutuksena. Useampi vastaaja koki, että heillä on paljon piilotietoa ja halua jakaa sitä. Sarkkinen (2020) on ollut myös sitä mieltä, että ikääntyvillä työntekijöillä on kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa ja halua siirtää sitä eteenpäin. Ikääntyvillä on myös taitoa soveltaa tietoa, kykyä hallita kokonaisuuksia ja tunnistaa olennaisia asioita. Lisäksi heillä on hyvä elämänhallinta ja kyky säädellä omia tunteitaan, vahva motivaatio sekä myönteiset asenteet työtä kohtaan. Kokeneet suoriutuvat vastoin käymisistä paremmin sen vuoksi, että he ovat törmänneet vastaavanlaisiin tilanteisiin ja testanneet erilaisia toimintatapoja ja ratkaisuja. Nämä asiat tulivat esille myös tässä tutkimuksessa.

Moni haastateltavista kokee digitaidot puutteelliseksi ja he ovat halukkaita oppimaan niitä lisää. Eri-tyisesti vanhempien ikäluokkien haasteena työelämässä ja yhteiskunnassa toimimiselle on nopeasti muuttuva teknologinen kehitys työhön liittyvine sovelluksineen ja innovaatioineen. Vuosikymmeniä sitten hankittu koulutus hankaloittaa vanhimpien ikäryhmien tilannetta nykyisen työelämän haasteissa. Tietty koulutus ei enää takaa tiettyä työtä kuten ennen. (Mäkinen ym. 2017.) Kansainvälisen aikuistutkimuksen mukaan Suomessa 55–65-vuotiaiden tietotekniikkaan liittyvä ongelmanratkaisutaito on heikompi kuin OECD-maissa keskimäärin. Hyvät tieto- ja viestintätekniikkataidot hallitseva henkilö voi helpommin hakeutua uuteen työhön. Tutkimukseen osallistuneet painottivat omaa aktiivisuutta taitojen päivittämisessä, mutta odottivat työnantajalta nykyistä suurempaa roolia henkilöstön tietotekniikkataitojen kehittämisessä. (Mäkinen ym. 2017.)

Kaupan alalla tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvät taidot ovat huomattava osaamistarve tulevaisuudessa. Arkisten töiden automatisoituessa osaamistarvevaatimukset vaikuttavat myös suorittavissa tehtävissä työskenteleviä. Työssä tapahtuneita muutoksia kaupan alalla on tarkasteltu 45–64-vuotiaiden työntekijöiden näkökulmasta. Ikää ei koeta muutoshalukkuuden määrittäjänä, mutta yksilön asenne ja ominaisuudet ovat tulevat esille. Samalla kaupan alalla havaitaan selvästi asenteellista ikäsyrjintää juuri rekrytoinnissa. Trendinä on ikärakenteen nuorentaminen yhdessä markkinastrategioiden kanssa, ja se pitää ikääntyvät työntekijät epäilevinä omista työpaikoistaan. (Mäkinen ym. 2017.)

Suurin osa vastaajista koki käytännön taidot vahvoiksi. Hiljainen tieto yhdistetään usein Pohjolaisen mukaan (2012, 5) käytännölliseen valmiuteen. Käytännöllisiin epiteetteihin luokitellaan lisäksi toiminnalliset taidot, kuten rutiinit, kädentaidot, käytännöllinen äly, kokemukseen perustuvat taidot ja elämäkokemus. (Pohjolainen 2012, 5.) Tutkimusten mukaan jopa 80 prosenttia oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä ja siksi tarvitsemme ymmärrystä aikuisten oppimisesta muodollisen koulutuksen rinnalle (Lemmetty 2020). Kun toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja olemassa oleva hiljainen tieto saadaan myös yrityksen käyttöön, oppiminen ja kehittyminen nopeutuvat huomattavasti (Toivonen & Asikainen 2004, 12). Wiitakorven (2006) mukaan myös taidot valikoida tietoa juuri omiin tarpeisiin kehittyvät iän myötä paremmiksi.

Keskeisimpiin työelämätaitoihin kuuluu omien vahvuuksien tunnistaminen. Vahvuudet auttavat työelämän muutoksissa, jotka saattavat sisältää mahdollisuuksien lisäksi epävarmuutta. (Ahtola 2018.) Työssä kehittyminen perustuu osa-alueisiin, joissa on saanut hyviä kokemuksia ja onnistumisia. Vahvuudet voivat löytyä sinnikkäästä työn teosta. Tapa tarkastella asioita laajemmin voi olla myös vahvuus ja asioihin voi suhtautua positiivisesti tai kielteisesti. (Kiviranta 2010, 25.) Motivaatio kuitenkin oman osaamisen kehittämiseen saattaa heiketä työuran loppupäässä ja näin ollen vaarana voi olla ”jäähdyttely” hieman ennen eläkevuosia. (Sarkkinen 2020.)

Usein arvot ovat opittu jo lapsuudenkodista, kuten tunnollinen ja sitkeä työnteko. Työ tuntuu merkitykselliseltä, kun työskentelee vahvalta arvopohjalta. (Pennonen 2021, 102.) Myös Kiviranta (2010) toteaa ikääntyvien olevan suorittamaan ja ansaitsemaan tottuneita sukupolvia. 60- ja 70-luvulla syntyneet vastaajat ovat tunnollisia ja tottuneet tekemään työnsä hyvin ja työntekoa arvostetaan. Lisäksi vastaajat arvostavat rehellisyyttä, aitoutta, uuden oppimista ja virheistä oppimista.

Uuden oppimisen arvostaminen on suomalaisilla vankkaa, mutta käytännön toteuttaminen saattaa jäädä heikoksi. Erityisesti vanhemmat ikäluokat ovat sitä mieltä, että koulutuksesta on apua jokapäiväisessä elämässä. Arvostamisesta huolimatta ihmiset eivät enää hakeudu työn ja tutkintoon johtavan koulutuksen ulkopuoliseen tietotekniikkakoulutukseen samassa määrin kuin vielä vuosikymmen sitten. Ikääntyvien työllistyminen on usein haasteellista etenkin taantuman aikoina. Myös pitkäaikais-työttömäksi joutumisen riski on korkeampi ikääntyvillä työnhakijoilla. (Mäkinen ym. 2017.) Myös Mandl (2018) toteaa, että yli 50-vuotiaiden työttömien on vaikeampi saada työtä kuin nuorempien. Tiedot osoittavat, että heillä on taipumus jäädä työttömäksi pidempään, kun heidät on päästetty irti, useista syistä. Toisaalta työnantajat stereotypisoivat usein iäkkäitä työntekijöitä ja pitävät heitä vähemmän tuottavina, odottavat enemmän korkeampia palkkoja tai heillä on todennäköisesti terveysongelmia. Toisaalta iäkkäät työntekijät voivat olla vähemmän halukkaita vaihtamaan ammattia tai katsomaan kauemmaksi, jos työmahdollisuudet ovat niukkoja heidän paikallisella alueellaan. (Mandl 2018.)



Koska iäkkäillä työntekijöillä on vaikeuksia palata töihin työttömiksi joutuessaan, on pyrittävä estämään se. Tämä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että työntekijöiden taidot eivät vanhene ja terveysongelmiin puututaan nuorempana, jotta nämä ongelmat eivät vaaranna työntekijöiden työllistettävyyttä heidän ikääntyessään. Erityisessä irtisanomistilanteessa toimenpiteiden on käynnistettävä varhain, ilmoituksen jälkeisen irtisanomisajan aikana. Tämä antaa työvoimapalveluille ja asianomaisille työntekijöille enemmän tilaa työskennellä sujuvassa työstä työhön siirtymisessä ilman työttömyyttä. (Mandl 2018.)

Mandl (2018) kehottaa hallituksia kiinnittämään huomiota työmarkkinapolitiikan lisäksi sosiaalipolitiikkaan. Monissa jäsenvaltioissa iäkkäillä työntekijöillä on vaihtoehtoinen poistumistie/väylä varhaiseläke- tai sosiaaliturvajärjestelmien kautta. Kun nämä ovat helposti saatavilla, niin irtisanotut ikääntyvät eivät välttämättä ole motivoituneita etsimään uutta työtä. Tämä korostaa, että eri politiikan osa-alueita on yhdenmukaistettava; esimerkiksi tarjoamalla taloudellisia kannustimia ikääntyviä pysymään työmarkkinoilla ja asettamalla taloudellisia esteitä vaihtoehtoisille irtautumisstrategioille. (Mandl 2018.)

## 5.2 Kehitysehdotukset

Osaamispuutteiden tunnistaminen ja tunnustaminen voi olla vaikeaa erityisesti ikääntyville työntekijöille, joilla on takanaan pitkä työura. Koska uuden ikäpolitiikan mukaista on kuitenkin jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään, tilanne voi olla työntekijän kannalta ristiriitainen. Työelämän muutoksiin liittyy vahvoja epävarmuuden tuntemuksia, mutta pitkän työuran ja vahvan työkokemuksen jälkeen jatkuva itsensä kehittämisen vaatimus voi koetella jaksamista. (Mäkinen ym. 2017.) Useat ammattiliitot tukevat työttömiä työnhakijoita tarjoamalla urapalveluita, urasparrausta, apua henkilökohtaisen CV:n laatimiseen ja työpsykologin palveluihin. LinkedIn on tärkeä väylä työnhaussa ja piliötyöpaikkojen löytämiseen. (Kalliokoski 2023.) Myös Työmarkkinatori (aikaisemmin Te-palvelut) tarjoaa maksuttomia palveluja työnhakijoille, esimerkiksi työhönhakuvalmennuksiin, työvoima- ja rekrytointitilaisuuksiin liittyen. (Työmarkkinatori 2023a.)

Suomalaiset nimeävät suurimmiksi esteiksi työttömien työllistymiselle työpaikkojen niukkuuden omalla asuinpaikkakunnalla, haluttomuuden muuttaa työn perässä toiselle paikkakunnalle ja koulutautumisen väärille aloille. Esteiksi työttömien työllistymiselle koetaan myös työnantajien vastahakoisuus palkata työttömiä, erilaiset kannustinloukut, työehtojen joustamattomuus sekä liian pienet näkymät paikalliselle sopimiselle. Noin puolet suomalaisista kokevat edellä mainitut tekijät esteinä työllistymiselle. Pienempi osa suomalaisista pitää työllistymisen hidasteena työnhakijoiden heikkoa osaamista tai heidän haluttomuuttaan työntekoa kohtaan. Suomen liian korkeita palkkakustannuksia piti huomattavana työllistymisen esteenä vain noin kolmannes vastaajista. Kyselyn oli teettänyt Kunnallisanalan kehittämissäätiö. (Maaseudun tulevaisuus 2020.)

Ammattiliitto Pro pitää ikäsyryntää eräänä tärkeänä teemana, jota halutaan nostaa esille ja työnantajia halutaan rohkaista palkkaamaan yli 55-vuotias työntekijä (Kalliokoski 2023.) Seuraavassa kuvassa (Kuva 12) on ehdotuksia osaamisen kehittämiseksi.

<b>OHJAUSMENETELMÄT</b> Vertaisoppiminen Valmennukset Mentorointi Työnohjaus Tutorointi Sparraus	<b>OPPIMISTUOKIOT</b> Blogit YouTube-videot Podcastit Webinaarit Messut Opintokäynnit Kirjat Artikkelit Tutkimusraportit	<b>YHDESSÄ TEKEMINEN</b> Työparit Verkostot Vertaisryhmät Ryhmässä tekeminen Yhteinen pohdinta Ratkaisukeskeisyys Palvelumuotoilu
<b>OPIKESKELU</b> Tutkinnot Jatkokoulutus Täydennyskoulutus Omaehtoinen opiskelu Kirjallisuus MOOC-yliopistojen verkkokurssit	<b>KEHITTÄMISTÄ TUKEVA TYÖKULTTUURI</b> Projektit Työpajat Kehityskeskustelut Kokeilut Palautteen antaminen ja saaminen Osaamiskartoitukset	<b>LAAJENEVAT TYÖTEHTÄVÄT</b> Työkierto Sijaisuudet Erityistehtävät Sisäisen kehittäjän tehtävät Työn rikastaminen Jatkuva parantaminen

Kuva 12. Osaamisen kehittäminen (mukaillen Hätönen 2011; Ojala 2018, 174)

Tässä tutkimuksessa nousi esille ikääntyvien käytännön taidot, käsillä tekeminen ja kokemusten kautta oppiminen. Ikääntyvillä on kokemuksen kautta tullutta hiljaista tietoa ja halua jakaa sitä eteenpäin. Kuten Ojala (2011, 111) toteaa, ikääntyvät ovat parhaimmillaan esimerkiksi konsultointi, opetus- ja ohjaus tehtävien lisäksi asiakaspalvelutehtävissä. Iän myötä tunneäly lisääntyy ja kokemus auttaa luomaan intuitioita ja näkemyksiä sekä kokemus lisää ongelmanratkaisukykyä. Ikääntyvien osaamisen kehittämiseen sopivat hyvin lyhytkestoiset työvoima- ja rekrytuskoulutukset. Tutkimuksessa tuli myös esille ikääntyvien heikot tieto- ja viestintätekniiset taidot. Digitaaliset kurssit järjestetään useissa yhteyksissä, kuten kansalaisopistoissa ja työvoimakoulutuksina. Kuvan 12 osaamisen kehittämisen tavoista ja keinoista osa sopii työttömille työnhakijoille ja osa jo töihin päässeille. Seuraavaksi ehdotuksia työttömien oppimisen ja osaamisen kehittämiseen:

### **Ammatillinen työvoimakoulutus**

Ammatilliset työvoimakoulutukset suunnataan opintojen tai opintojen osan suorittamiseen. Ammatillisen työvoimakoulutuksen on todettu lisäävän työttömien työllistymisen todennäköisyyttä. Tutkimusten mukaan ammatillinen työvoimakoulutus vaikuttaa erityisen voimakkaasti iäkkäämpien työttömien työllistymiseen. (Alasalmi & Busk 2020, 51.)

### **Oppisopimuskoulutus**

Oppisopimuskoulutukset tähtäävät uuden ammatin opiskeluun tai ammattitutkinnon suorittamiseen. Työttömien oppisopimuskoulutuksella on arvioitu oleva positiivinen vaikutus työttömien työllistymiseen.

Oppisopimuskoulutus sopii kaiken ikäisille ja se näyttää lisäävän nuorten lisäksi iäkkäiden sekä monen eri koulutustason omaavan työttömän työllistymisen todennäköisyyttä. (Alasalmi & Busk 2020, 51.)

### **Omaehtoinen opiskelu**

Omaehtoinen opiskelu mahdollistaa työttömälle itsenäisen opiskelun ja tutkinnon tai sen osien suorittamisen työttömyysetuudella. Työtön voi itse valita koulutusohjelman ja oppilaitoksen. Tutkimuksen mukaan omaehtoisesti opiskelleet työttömät työllistyvät vertailuryhmää paremmin pitkällä aikavälillä. Omaehtoisesti opiskelemaan valikoituu työttömiä, joiden työmarkkinanäkymät ovat keskimääräistä paremmat. Omaehtoisesti opiskelevien työttömien kohdalla motivaation vaikutus voi olla erityisen korkea. (Alasalmi & Busk 2020, 51.)

### **Työkokeilu**

Työkokeilun avulla voi tutustua työelämään ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selvittämiseksi. Jos on ollut pitkään pois työelämästä, niin työkokeilu voi tukea paluuta siihen. Työkokeilulla voi selvittää, onko osaaminen ajan tasalla ja minkälaista tukea tarvitsee, jotta pääsee takaisin työhön. Työkokeilun järjestäjä voi olla esimerkiksi yritys, yksityinen elinkeinonharjoittaja, kunta, kuntayhtymä, säätiö tai valtion virasto tai laitos. (Työmarkkinatori 2023b.)

### **Palkkatuki**

Palkkatuki tarkoittaa työnantajan väliaikaista tukemista ja työllistyvä työntekijä saavuttaa vaadittavan osaamisen palkkatukityön aikana. Yksityiselle sektorille suunnattu palkkatuki näyttää lisäävän työttömien työllisyyttä. Sen sijaan kolmannelle tai julkiselle sektorille palkkatuella työllistäminen ei paranna työttömien työmarkkinatulemia. (Alasalmi & Busk 2020, 52.)

### **Valmentava koulutus**

Valmentava koulutus auttaa tukemaan työttömien työhön tai ammatilliseen koulutukseen hakeutumista. Lisäksi valmentavassa koulutuksessa saadaan apua uravaihtoehtojen selkeyttämiseen ja voidaan kehittää työelämävalmiuksia. Ammatillinen työvoimakoulutus, oppisopimuskoulutus sekä yksityisen sektorin palkkatuki ovat olleet tehokkaimpia työvoimapalveluja työllisyysvaikutuksiltaan. Kouluttautuminen kannattaa, koska se on investointi inhimilliseen pääomaan, mikä voi vaikuttaa hyvin pitkällä aikavälillä. (Alasalmi & Busk 2020, 49-52.)

### **Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilu on viime aikoina yleistynyt tapa suunnitella uusia palveluita käyttäjälähtöisesti sekä myös keino oppia yhdessä. Oppia tulee muotoiluprosessin edetessä ja mitä tehokkaammin saadaan kerättyä tietoa ja mitä paremmin yhteistyö ja vuorovaikutus sujuu asiakkaan ja muotoilutiimin kesken, sitä tehokkaampaa on oppiminen ja toivottuun lopputulokseen pääseminen. Näin tapahtuu asiakkaan kanssa yhteiskehittelyä ja asiakkaalta oppimista. (Ojala 2018, 188.)

## Projektit

Projektit ja haasteelliset erityistehtävät ovat tehokkaita työntekijöiden kehittämisen muotoja. Organisaatioissa on usein meneillään projektiluonteisia hankkeita, jotka on perustettu ongelmien ratkaisemiseen tai jonkun tietyn asian hoitamiseen.

Projektiyhtymät on yleensä koottu eri alan osaajista eri puolilta organisaatiota ja näin ollen jokainen pääsee hyödyntämään ja laajentamaan monipuolista osaamista. Projekteissa kehittyy kokonaisnäkemys ja ne ovat tehokkaita oppimispaikkoja sekä ammatillisen kasvun väyliä. (Viitala 2010, 195.)

## Benchmarking ja benchlearning

Benchmarking tarkoittaa, että analysoidaan toisen yrityksen hyvä toimintamalli ja miten vastaava toiminta voitaisiin toteuttaa omassa yrityksessä. Vertailuoppimista voi toteuttaa myös seuraamalla useampaa yritystä ja poimia niistä parhaimmat opit. Vertailua voi tehdä myös etsimällä tietoa eri julkaisuista esimerkiksi tutkimusraporteista, kirjoista ja artikkeleista. (Ojala 2018, 199- 200.)

Tämän opinnäytetyötutkimuksen haastattelutulosten mukaan tehdyn tyypittelyn perusteella aktiiviselle oppijalle sopivat omaehtoinen opiskelu tai MOOC -kurssit, jotka soveltuvat kaikenikäisille. Kyselyssä ovat Avoimen yliopiston opinnot, joita järjestetään verkko-opintoina ja niitä voi opiskella joustavasti myös työn ohessa. Useimmat opinnot eivät edellytä aiempia yliopisto-opintoja. Keskimääräisen ryhmän varovainen kannustettava tarvitsee rohkaisua ja innostamista töiden hakemiseen. Esimerkiksi työvoimakoulutuksista mahdollisia vaihtoehtoja ovat rekrykoulutukset ja Digitaidot-kurssit ja passiiviselle luovuttajalle vaihtoehtona Digitaalisten alkeiden kurssi ja työkokeilu.

Työttömien mukaan myönteinen asenne antaa voimavaroja selvittää työttömyysajasta ja edistää henkistä hyvinvointia. Lisäksi oppimalla sietämään pettymyksiä iteluottamus kasvaa eivätkä silloin yksittäiset epäonnistumiset tunnu niin raskailta. Positiivinen asenne auttaa myös verkostoitumaan. Työttömät tunnistavat useita erilaisia kanavia, joiden kautta voi kehittää itseään ja osaamistaan. Sosiaalisten verkostojen avulla voi löytää uusia kiinnostuksen kohteita, esimerkiksi koulutusmahdollisuuksista sekä verkoston kautta saada myös tärkeää vertaistukea. (Ranki 2020, 20.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja uusia tehtäviä ja ammatteja syntyy. Ruuskan (2022) mukaan koskaan ei ole liian myöhäistä lähteä uuteen suuntaan. Unelma-ammatti voi löytyä vasta myöhemmällä iällä. Osaamista voi täydentää monipuolisemmaksi ja rakentaa aiemman kokemuksen päälle. Kaikki mitä aikaisemmin on tehnyt, hyödyttää uutta. (Ruuska 2022, 115.)

Työelämän osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti ja osaamisen kehittämisen tarve kasvaa nopeasti erityisesti matalan koulutustason työtehtävissä. Työvoiman osaamisen kehittämisen uhkakuvana on ajautuminen vastakkainasetteluun heikomman osaamistason henkilöiden ja korkeakoulutettujen välillä. Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksiin liittyen on syytä vahvistaa osaamispalveluiden tarjonnan tasa-arvoa kaikille työvoiman tarjonnan osille. Työtehtävissä suoriutumiseen saattavat riittää tutkinnon osat tai joku muu osaamisen kehittäminen esimerkiksi yksilöllistettyjä ja räätälöityjä opintopolkuja. (Leveälähti 2022.)

Suomessa työvoima ikääntyy ja työmarkkinoille tulevien nuorten määrä kääntyyne laskuun tällä vuosikymmenellä. Jatkossa tarvitaan yhä enemmän kaikkien työvoiman tarjontapotentiaalien hyödyntämistä. Työvoiman tarjontaa voidaan lisätä siirtämällä eläkkeelle siirtymistä eteenpäin, jolloin etenkin yli 55-vuotiaiden työllisyysasetta voitaisiin nostaa. Todennäköisesti työmarkkinoiden avoinna olevien työpaikkojen korkea määrä on saattanut vaikuttaa aikuisiässä olevien uusien tutkinto-opiskelijoiden kehitykseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen. (Leveälahti 2022.)

Jatkuvan oppimisen osaamispalveluita tulee suunnata myös heikossa työmarkkina-asemassa olevien työmarkkinakilpailukyvyyn vahvistamiseen, esimerkiksi ilman perusasteen tutkintoa olevat, rakenne- muutosaloilla työskentelevät ja pk-yritysten henkilöstö. Tämä tarkoittaa muun muassa osatutkintojen tai pienempien osaamiskokonaisuuksien koulutustarjonnan lisäämistä. Työelämän yleiset megatrendit haastavat vahvistamaan koko työvoiman osaamista. Työelämään vaikuttavat ilmiöt ja teemat on myös syytä huomioida myös jatkuvan oppimisen osaamispalveluiden tarjonnassa. Tällaisia teemoja voivat olla esimerkiksi digitalisaatio sekä ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyvä osaaminen. (Leveälahti 2022.)

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat reliabiliteetti ja validiteetti.

Reabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, että uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että selvitetään oikeita asioita. (Kananen 2017, 175.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voi estimoida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa, että aineiston analysointi tehdään oikein. (Vilka 2021, 226.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti, saturaatio, aikaisemmat tutkimukset sekä ratkaisun perustelu. (Kananen 2017, 176.)

Vilka (2021, 199) kehottaa noudattamaan tieteellistä käytäntöä ja tutkimukselle sopivaa argumentointitapaa. Lisäksi siinä tulee olla arvioiva ja kriittinen ote. Hirsjärvi ym. (2010, 232) kehottaa tutkijaa tekemään tarkan selostuksen tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelun olosuhteet ja paikat on kerrottu totuudenmukaisesti, samoin haastatteluihin kulunut aika sekä mahdolliset häiriötekijät sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Lisäksi luokittelun perusteet ja tulosten tarkastelu – on kerrottava, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustetaan. Tutkimusselosteita on rikastutettu suorilla haastatteluoitteilla. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.)

Jokainen laadullisella tutkimuksella tehty tutkimus on ainutkertainen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luotettavuus tulee Vilkan (2021, 197) mukaan siitä, että tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia.

Tähän tutkimukseen oli valittu joukko yli 50-vuotiaita työttömiä työnhakijoita, jotka edustivat tutkimuksen rajauksen kannalta merkityksellistä ryhmää eli sopiva näyte henkilöitä, jotka tietävät tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (ks. Puusa & Juuti 2020, 84).

Kananen (2017, 176) korostaa laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa riittävää dokumentaatiota välttämättömänä. Haastattelututkimuksen prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja tarkasti ja dokumentoinnissa on käytetty apuna kuvioita ja lainauksia. Haastattelukysymykset oli laadittu niin, että niiden teemat kattoivat tutkimuksen ilmiöön liittyvät kysymykset ja auttoivat pääsemään tutkimustavoitteeseen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen haastattelukysymykset suunniteltiin ammatillisen osaamisen käden teemojen mukaisesti eli tieto, taito, arvot (motivaatio ja asenne), kokemus ja kontaktit.

Haastattelun edetessä haastattelukysymyksiä pystyi tarkentamaan lisäkysymyksillä miksi, mitä ja miten? (ks. Kananen 2017, 60–61, 103.) Haastattelut sujuivat mutkattomasti, koska haastateltavat olivat jo tunteneet tutkijan parin päivän ajalta. Haastateltavilta saatiin olennaista tietoa tutkimusta varten. Yhtenä luotettavuuden arviointimenetelmänä voi käyttää saturaatiota eli kylläntymistä aineiston keräämisessä. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkija ymmärtää ilmiön ja saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Ihmisten omakohtaisia kokemuksia tutkittaessa saturaation määrittäminen voi olla hankalaa, koska jokainen uusi haastattelu saman ihmisen kohdalla voi tuoda jotakin uutta. (Kananen 2017, 35.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tietoperusta on kerätty eri lähteistä. Tässä opinnäytetyössä tietoa on kerätty alan kirjallisuudesta, asiantuntijoiden artikkeleista, puheenvuoroista ja blogeista sekä esimerkiksi Sitran verkkosivuilta. Näin eri lähteistä saatua tietoa on mahdollista verrata tutkimustietoon ja arvioida, tukeeko se haastattelututkimuksen tuloksia ja näin tapahtuikin. Kananen (2014) mukaan monilähteisyys viittaa triangulaatioon ja on mahdollista saada useita näkökulmia asioiden tarkasteluun. Myös tämän tutkimuksen tekijän aikaisempien valmennuskurssien havaintojen myötä tulokset saavat vahvistusta. Riittävä dokumentaatio on tarpeen eli kaikki ratkaisut tutkimuksen eri vaiheissa tulee perustella. (Kananen 2014, 152–153.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius riippuu eniten siitä, miten luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Haastattelun tulokseen vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan yhteistyö. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.) Tutkijan ja haastateltavien välille syntyi luottamus ja sovittiin, ettei mahdollisia arkaluontoisia ja tutkimuksen kannalta vähämerkityksisiä asioita tuoda julkisuuteen. Litterointivaiheessa jätettiin pois aiheeseen kuulumattomat asiat. Henkilöt, joilta tietoa kerättiin, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta eli tiedonantajien valinta on ollut tarkoitukseen sopivaa. Haastatteluissa sain henkilöt puhumaan avoimesti ja saavutimme luottamuksen. Koin, että haastateltavat puhuivat heille merkityksellisistä asioista ja luottamuksellista tietoa. (ks. Puusa & Juuti 2020, 14.) Tähän auttoi muutaman päivän edeltävä valmennustilanne.

Haastateltavan mielipiteitä ei saa kyseenalaistaa, tutkimustulokset pidettävä luottamuksellisina ja anonymiteetti säilytettävä (Kananen 2017, 91). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole massa selvää haastateltavien määräsääntöä tutkimusaineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa; laatu määrää tärkeämpi, laatu tulee tiedonkeruun ja analyysin syvyydestä (Kananen 2017, 126.) Opinnäytetyön näytteen koko oli kahdeksan henkilöä ja tällä näytekoolla saatiin riittävästi aineistoa analysointia varten.

Pyrin noudattamaan opinnäytetyössä tarkkaavaisuutta tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitin tieteellisten ohjeiden mukaisesti. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastatteluihin osallistuvien piti täyttää tietty edellytykset eli heidän piti olla työttömiä työnhakijoita ja olla yli 50-vuotiaita. Tärkeää oli, että haastateltavat itse olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluissa noudatettiin läpinäkyvyyttä ja ne pohjautuivat luottamukseen. Haastattelut nauhoitettiin ja aineistoa käytettiin ainoastaan tätä tutkimusta varten, minkä kerroin haastattelutilanteen alussa. Haastateltavien henkilöllisyys eikä sukupuoli tule esiin tutkimuksessa. Haastateltavat on esitetty H1–H8 merkinnöillä. Haastattelut järjestettiin samassa valmennustilassa muiden lähdettyä. Haastattelukysymyksiä ei testattu etukäteen. Luin haastatteluaineiston monta kertaa läpi ja samalla tein alleviivauksia ja muistiinpanoja. Materiaaliin tutustuessani ja sitä teemoittaessani tein jo valintoja. Aineistoon tutustumiseen, analyysiin ja tulosten luonnosteluun käytin aikaa runsaasti. Luokittelin aineiston teemoittain eri väreillä. Käytin tulostuloksiin aineiston suoria lainauksia, jotka ilmensivät hyvin niitä kokemuksia, joita haastateltavat kertoivat haastattelutilanteessa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä tietoperustan kanssa. Tulosten perusteella tehdyn tyypittelyn avulla voi tehdä kehitysehdotuksia ikääntyvien työnhakijoiden osaamisen parantamiseksi.

Loppujen lopuksi laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden mittapuuna on tutkija itse, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat, teot ja lopputulokset (Vilkka 2021, 196). Tutkijan pystyttävä kuvaamaan, järjeleämään tutkimustekstissään, miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt sekä arvioimaan ratkaisujensa toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. Tutkimusta ei käytännössä voida toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Vilkka 2021, 197.)

## 5.4 Pohdinta

Opinnäytetyön aihealueeksi valikoitui ikääntyvien työttömien ammatillisen osaamisen tutkiminen, koska ikääntyvien työttömien kohderyhmä on minulle tuttu työnhakuvalmennuksien kautta. Olen itsekin kuulunut tähän ryhmään jossain vaiheessa. Oman osaamisen tunnistaminen on monelle vaikeaa ja voi olla helpompaa nähdä toisen osaaminen ja vahvuudet. Tutkimukseni menetelmävalintana pidin opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä, jotka koskivat ikääntyvien tämänhetkistä käsitystä ammatillisesta osaamisestaan ja sitä, miten yli 50-vuotiaiden ammatillista osaamista tulisi kehittää.

Päädyin laadulliseen tutkimukseen, koska halusin saada tietoa tutkittavien asenteista, motivaatiosta, kokemuksesta ja ajattelutavoista. Sellaista tietoa olisi ollut vaikea kerätä määrällisellä tutkimuksella, esimerkiksi lomake-, nettikyselyllä tai strukturoidulla haastattelututkimuksella. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä päädyin yksilöllisesti toteutettuun teemahaastatteluun monestakin syystä. Pystyin käyttämään harkintaa haastateltavien valinnassa ja valitsemaan mukaan haastateltavia, joilta katsoin saavani parhaiten tietoa tutkittavista asioista. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saa syvällisempiä vastauksia, voi palata aiempaan kysymykseen ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Teoreettinen tietopohja, oma työkokemukseni ja haastateltavien tilanteen tunteminen olivat myös pohja teemahaastattelun valinnalle. Halusin antaa haastatettaville mahdollisuuden puhua vapaasti luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastattelukysymykset muotoilin tärkeiksi katsomieni teemojen pohjalta ja se auttoi tutkimustulosten analysoinnissa, jossa käytin apuna teemoittelua ja tyypittelyä.

Opinnäytetyön aikana oma osaamiseni on vahvistunut ja tietämykseni on kehittynyt sekä tietoperustan että haastattelututkimuksen ansiosta. Tieteellisen raportin kirjoittaminen ei ole ollut helppoa ja opinnäytetyön kirjoittaminen on venynyt pitkien päivien takia. Pitkähköt tauot ovat hankaloittaneet etenemistä, vaikka joskus tauko on tarjonnut mahdollisuuden hautoa ajatuksia. Huomasin itsessäni taipumusta antaa aihealueen lähteä laajenemaan ja näin ollen piti tietoisesti miettiä lähdeaineiston rajaamista. Tätä työtä arvioiden parannettavaa on siinä, että merkitsee heti lähdeaineiston muistiin, koska jälkeenkäpäin on hankala etsiä tarkennuksia. Lisäksi englannin kielistä materiaalia olisin voinut hyödyntää enemmän.

Itsensä johtaminen on ollut aiheena erittäin kiinnostava ja siinä on itselläni kehitettävää. Oman toiminnan ohjaaminen ja itsensä johtaminen ovat yhä tärkeämpiä tulevaisuuden työelämätaitoja. Perttula & Syväjärvi (2012, 151) toteavat, että itsensä johtaminen on aikuisen henkistä taitoa toimia toisten hyväksi ja samalla tunnistaa, että tekee hyvää myös itselleen. Kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisaa ja voin hyödyntää työssäni tietoperustaa ja haastattelun tuloksia. Suurin hyöty tästä on ollut itselleni, mutta tyypittelyn tuloksia voi käyttää hyödyksi myös esimerkiksi Työvoimapaalvelujen edustajat.

Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista tutkia, miten nelipäiväinen viikko sopisi erityisesti ikääntyville työntekijöille ja voisiko se edistää työurien pidentymistä. Samoin Uramessu-tapahtumien järjestäminen yli 50-vuotiaille olisi kiinnostava aihe toteuttaa esimerkiksi toiminnallisena opinnäytetyönä. Suomessa jäätiin eläkkeelle vuonna 2020 noin 61,9 vuoden iässä. Työikäisen väestön määrän vähetessä ja uhkaavan työvoimapulauksen vuoksi eläkkeelle siirtymisen myöhentyminen hyödyttäisi sekä yksilöitä että yhteiskuntaa. Vaikka Suomessa yli 55-vuotiaiden ikäluokissa työllisyysaste on ollut korkealla (Järvinen 2021), se on muissa Pohjoismaissa vielä korkeampi. Sen vuoksi olisi aiheellista selvittää, miten tässä onnistutaan muualla Pohjoismaissa paremmin.



## LÄHTEET

- Ahtola, Henna 2018. Parempaa työyhteisön virettä etsimässä. Blogi. 23.5.2018. <https://www.ilmari-nen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/henna-ahtola/parempaa-tyoyhteison-viretta-etsimassa/>. Viitattu 3.5.2023.
- Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Docento.
- Alasalmi, Juho & Busk, Henna 2020. Osaamisen kehittämiseen tähtäävät työvoimapaalvelut vaikutta-vat tehokkaimmin työllistymiseen. Sitra muistio. Työttömien näkökulma elinikäiseen oppimiseen. ISBN 978-952-347-173-3 (PDF).
- Einola-Pekkinen, Virpi 2018. Tieto ja osaaminen osaksi rakenteita. Tietoasiantuntija-verkkolehti 1/2018. <https://www.tietojohtaminen.com/tietoasiantuntija-lehti-12018>. Viitattu 15.8.2023.
- Einola-Pekkinen, Virpi 2019. Lupa tehdä fiksummin tekee työstä mielekästä ja vaikuttavaa. Valtion työmarkkinalaitos (VM). Työelämä 2020 -hanke. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blo-git?6180\\_m=6203](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blo-git?6180_m=6203). Viitattu 22.5.2019.
- Hakanen, Jari 2023. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 23.8.2023.
- Halonen, Laura, Grekula, Milka & Wenström, Sanna 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumisen tueksi. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 11/2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003198542>. Viitattu 16.6.2022.
- Helsingin yliopisto Hyplus 2022. Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla? <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>. Viitattu 2.8.2023.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008 . Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käy-täntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Huhtanen, Akseli 2019. Miten oppimista tuetaan 2020-luvun työpaikalla? Työn tuuli 1/2019. Jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2019/tyon-tuuli-12019.html>. Viitattu 12.5.2023.
- Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki Edita.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 2. Educa Instituutti.
- Ilmarinen, Juhani 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työ-terveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Gummerus.
- Jabe & Häkkinen, 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoa, innostusta ja hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Järvinen Jari 2021. Tätäkin korona sai aikaan: eläkkeelle siirrytään yhä vanhempana – vapaa-ajalle ei keksitäkään niin paljon tekemistä kuin luultiin. <https://yle.fi/a/3-11806870> Viitattu 4.5.2023.
- Kadefors, Roland, Wikström Ewa & Arman Rebecka 2020. The capability of organizations to manage delayed retirement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol. 7 No. 1, 2020, pp. 38-51. Viitattu 1.8.2023.
- Kalliokoski, Jaana 2023. Ikäsyryntääkö? – yli 50-vuotiaat ovat työmarkkinoiden sivuutettu voima-vara. Ammattiliitto Pro. ProStoori. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/ikasyryntaako-yli-50-vuotiaat-ovat-tyomarkkinoiden-sivuutettu-voimavara>. Viitattu 26.3.2023.

- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasurinen, Tomi. 2021. DreamLeader Oy. Blogi. Mitä jos ongelmakeskeisyys onkin meidän suurin ongelma? <https://www.dreamleader.fi/blogi/mita-jos-ongelmakeskeisyys-onkin-meidan-suurin-ongelma/> Viitattu 21.7.2022.
- Kauhanen, Antti. 2019. Osaavan työvoiman tarjonta ja työmarkkinat. Etlä. Suomen kasvu
- Ketamo, Harri, Ollila, Johanna & Paaso, Laura 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Sitran muistio. ISBN 978-952-347-252-5 (PDF).
- Kiviranta, Raili. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kolb, David A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kupias, Päivi. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, Päivi, Pirinen, Jorma & Peltola, Raija 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. e-kirja.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2021. Mentorointi 4.0. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kurvinen, Jolkkonen, Koistinen, Lipiäinen, Nummi & Virtanen 2018.
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. e-kirja.
- Kuusela, Kaisa-Mari 2023. (toim.) Työllisyyskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvoston julkaisusarja, julkaistu 24.5.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301245408>. Viitattu 27.5.2023.
- Lemmetty, Soila 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. 100538-Artikkelin teksti-177947-1-10-20201216 (1).pdf. Viitattu 1.8.2023.
- Leveälahti, Samuli 2022. Valtakunnalliset osaamiskapeikot – ennakointituloksia ja tilannekuva vuodelle 2022. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. <https://www.jotpa.fi/fi/julkaisut/raportit/jotpa-valtakunnalliset-osaamiskapeikot-ennakointituloksia-ja-tilannekuva>. Viitattu 15.8.2023.
- Lyytinen, Nina 2021. Työn imu. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyon-imu>. Viitattu 4.5.2023.
- Maaseudun Tulevaisuus 2020. Työllistymisen suurimpia esteitä ovat haluttomuus muuttaa, työpaikkojen niukkuus ja väärä koulutus. Verkkolehti 25.1.2020. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/kotimaa/artikkeli-1.914692>. Viitattu 27.5.2023.
- Mandl, Irene 2018. Not finished at 50: Keeping older workers in work. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/not-finished-at-50-keeping-older-workers-in-work>. Viitattu 6.3.2023.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja.
- Martela, Frank. ja Jarenko, Karoliina. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Mok, Irene, Mackenzie, Lynette & Thomson, Kate 2022. The experiences of human resource professionals in managing career development of an ageing workforce: a narrative thematic analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 1, 2023 (pp. 67-83). Emerald Publishing Limited 1746-5648. Viitattu 1.6.2023.

Mäkinen, Maarit, Saikkonen, Loretta, Muhonen, Marjut & Sihvonen, Mika 2017. Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15 (2) – 2017. 85290-Artikkelin teksti (sisältäen taulukot, kuviot ym.)-128592-1-10-20190920 (2).pdf. Viitattu 23.4.2023.

Obrenovic, Bojan, Jianguo, Du, Tsoy, Diana, Obrenovic, Slobodan, Shafique Khan, Muhammad Aamir & Anwar, Farooq 2016. The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7378797/>. Articles from *Frontiers in Psychology* are provided here courtesy of Frontiers Media SA. Viitattu 1.6.2023.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, Leenamajja 1999. Osaajana opintieillä : opas elinikäisen oppimisen matkalle. WSOY.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOY Pro.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppa-kamari.

Palola Antti. 2021. Jokaisen voitava päivittää omaa osaamistaan. STTK. Julkaistu 2.6.2021. <https://www.sttk.fi/2021/06/02/jokaisen-voitava-paivittaa-omaa-osaamistaan/>. Viitattu 19.7.2022.

Penonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Perttula, Juha & Syväjärvi Antti 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus

Pohjolainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31(3), 2012.

Prashnig, Barbara 2003. Eläköön erilaisuus. Oppimisen vallankumous käytännössä. Paremmen elämisen, oppimisen ja työskentelyn opas. Juva: Bookwell.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudemus Oy.

Ranki, Sinimaaria (tom.) 2020. Työttömien näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten vastuu tulisi jakaa? Sitran muistio.

Rauramo Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy.

Riihimäki, Juha 2021. Moniosaajien nousu. 16.3.2021 <https://www.hs.fi/elama/art-2000007862748.html>. Viitattu 23.2.2022.

Riikonen, Jose 2018. Pekka Toivola irtisanottiin 60-vuotiaana, mutta hän löysi töitä yrityksestä, jossa muut työntekijät ovat lähes puolta nuorempia – Näin iän voi kääntää valiksi työelämässä. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005771374.html>. Viitattu 27.5.2023.

Rouhelo, Anne & Trapp, Heli (toim. ) 2013. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. *Futurex – Future Experts* -hanke. ISSN 2323-8127 (pdf).

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003. Ammatillinen huippuosaaminen : kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ruuska, Inkeri. 2022. Moniosaamisen renessanssi. Opas työelämän edelläkävijöille. EU: Basam Books.

Sarkkinen, Marja (toimittaja) 2020. Arvostus ja uudet tehtävät tuovat mielekkyyttä työuran loppuvuosiin. Työterveyslaitos Työpiste verkkolehti.

Sarkkinen, Marja (toimittaja) 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työterveyslaitos Työpiste verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>. Viitattu 23.8.2023.

Schwartz, Shalom H. 2005. Basic Human Values: An Overview Shalom H. Schwartz The Hebrew University of Jerusalem Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications. Viitattu

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150. Helsinki: Erweko.

Suoreijus, Laura 2022. Mitä on itsensä johtaminen ja miksi olisi hyvä osata johtaa itseään? Blogi. Iloitse. <https://www.iloitse.fi/mita-itsensa-johtaminen-ja-miksi-itsensa-johtaminen-olisi-hyva-osata/>. Viitattu 23.11.2022.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tietoarkisto 2023. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>. Viitattu 1.8.2023.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta. 2004. Yrityksen hiljainen tieto. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Työmarkkinatori 2023a. Työttömän työnhakijan oikeudet ja velvollisuudet. <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tyottomuus/tyottoman-tyonhakijan-oikeudet-ja-velvollisuudet>. Viitattu 7.8.2023.

Työmarkkinatori 2023b. Työkokeilu. <https://tyomarkkinatori.fi/palvelut/a248b29b-2161-452b-9f47-1b5672e6533c/tyokokeilu>. Viitattu 7.8.2023.

Työterveyslaitos 2022a Kuormitus ajaa etätööhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. TIEDOTE 24.05.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyohon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>. Viitattu 2.8.2022.

Työterveyslaitos 2022c Tiedote 13.06.2022. Yli 50-vuotiaille tulisi tarjota mahdollisuus yötyön ja pitkien työaikojen vähentämiseen. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/yli-50-vuotiaille-tulisi-tarjota-mahdollisuus-yotyön-ja-pitkien-työaikojen-vahentamiseen>. Viitattu 2.8.2022.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wpcontent/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. Viitattu 27.4.2021.

Työterveyslaitos 2021. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 26.4.2021.

Valtioneuvosto 2020a. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaariset linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38

Valtioneuvosto 2020b. Jatkuvan oppimisen uudistukselle hyväksyttiin yhteiset linjaukset – osaaminen turvaa tulevaisuuden. Opetus- ja kulttuuriministeriötyö- ja elinkeinoministeriö. 17.12.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/jatkuvan-oppimisen-uudistukselle-hyvakysyttiin-yhteiset-linjaukset-osaaminen-turvaa-tulevaisuuden>.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. e-kirja johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-Kustannus.

Virtanen, Anniina, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>. Viitattu 2.8.2023.

Wiitakorpi, Iris 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. ISBN 951-765-313-1 (digital) Helsingfors: Oy Nord Print Ab.

## LIITE 1: HAASTATTELU KYSYMYKSET

Ikääntyvien työnhakijoiden käsitykset omasta ammatillisesta osaamisesta ja sen kehittämisestä

1. Millaisia **tietoja ja taitoja** olet tarvinnut omassa työssäsi?
2. Minkälaiset periaatteet tai **arvot** ohjaavat työtäsi?
3. Mitkä ovat **vahvuutesi** tai heikkoutesi työssä?
4. Mikä on tärkeää oman **motivaatiosi** ja sitoutumisen kannalta?
5. Mikä työssäsi on ollut tärkeää?
6. Millaiset verkostot ja **kontaktit** sinulla on?
7. Miten voit vielä **kehittää osaamistasi**?
8. Mitä toivot jatkossa työltä?