

Hanne Kalliokoski

Ikäjohtamishankkeen toimivuus

Kokemuksia Helsingin kaupungin osaaajamallista

Tekijä(t) Otsikko	Hanne Kalliokoski Ikäjohtamishankkeen toimivuus
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liitettä 23.4.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Anne Perkiö Työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Helsingin kaupungin muutamalle terveyskeskuk- selle pilotoitun ikäjohtamishankkeen eli osajamallin kokemuksia. Osajamalli-hanke pilo- toitiin syksyllä 2008. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka osajamallin pilottijak- so onnistui kokonaisuudessaan. Tavoitteena oli selvittää toimintamallin positiiviset ja mah- dolliset negatiiviset piirteet, jotta toimintamallia voitaisiin kehittää entistä paremmaksi ja se saataisiin mahdollisimman hyvin ja toimivasti käyttöön myös muissa virastoissa.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli olla kartoittava. Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivi- nen eli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska se vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Tee- mahaastattelun pohjaksi laadittiin haastattelurunko ohjaamaan haastattelun kulkua. Tee- mahaastattelurunko sisältää teemoja liittyen asioihin, joita haluttiin kartoittaa. Kartoitetta- via asioita olivat kokemukset toimintamallista, osajamallin tavoitteiden toteutuminen, jatketiinko toimintatapaa pilottijakson päätyttyä sekä mielipiteitä toimintamallin käyttöön- otosta virastoihin. Teemahaastattelurunko sisältää myös teemoihin liittyviä johdatteluky- symyksiä. Johdattelukysymykset laadittiin, koska sillä tavoin varmistettiin, että jokainen haastateltava pystyy vastaamaan kysymyksiin ja keskustelemaan aiheesta. Tutkittavana joukkona olivat terveyskeskuksien työntekijät, jotka olivat mukana pilottijaksolla. Haastat- teluista on kirjoitettu muistiinpanoja, koska haastateltavat eivät tahtoneet nauhoitusta.</p> <p>Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Lähes jokainen haastateltavista kokevat toiminta- mallin olevan työyhteisölleen tarvittava ja hyödyllinen toimintatapa, koska työyhteisöissä on henkilöitä, joilla on heikentynyt fyysinen työkyky, jolloin heidän työtehtäviään on muu- tettava fyysisen työkyvyn mukaisiksi. Toisena esille nousi perehdyttäminen, joka on aikai- semmin koettu ongelmalliseksi toteuttaa. Tärkeäksi koetaan myös se, että toimintamallin avulla mahdollistetaan ammatillisen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen sekä jatkuva osaamisen kehittäminen. Lisäksi pilottijakso koettiin liian lyhyeksi, minkä vuoksi toiminta- mallin tarkoitus ja ymmärtäminen eivät toteutuneet. Toimintamalli aiheutti myös henkilös- tövajetta lähes jokaisessa työyhteisössä. Johtopäätöksenä voi tehdä sen, että toimintamalli koetaan toimivaksi ja hyödylliseksi lukuun ottamatta edellä mainittuja negatiivisia puolia ja kehityskohteita, joita on myös mahdollista muuttaa ja kehittää.</p>	
Avainsanat	Ikäjohtaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, työkyky

Author(s) Title	Hanne Kalliokoski Functionality of age management project
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendices 23 April 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor(s)	Anne Perkiö, Principal lecturer Titi Heikkilä, Employment welfare manager
<p>The purpose of this thesis was to identify the experiences of the pilot episode of age management project. The participants of the survey were a few of Helsinki city health centres members personnel. The age management project was executed in the autumn of the year 2008. The aim was to find out how successful the entire project was and what the possible positive or negative features were. The study hoped to develop the age management so that it would be taken into practice in other similar offices.</p> <p>The aim of the survey was to chart the efficiency of age management pilot. The methodological approach of the survey was qualitative. The research was carried out by themed interviews. The themed interviews were structured with such ideas as: experiences of course of action, reaching the goals set to the age management, whether the course of action was continued or not after the experiment, and opinions about the course of action. The structure contained also question which guided the interviewees towards the themes to ensure that the answers stayed in the topic. The survey group consisted of the health care centre personnel who were with the project. The interview was noted down in writing because the interviewees did not want the interview to be recorded.</p> <p>The survey was answered by seven staff members of the city of Helsinki. The course of actions was found useful by nearly every member of the work community because many members of the staff had physical work capacity limitations. Their duties had to be changed in accordance with their physical limitation of capacity. Also orientation was brought out as an important factor because it had been problematic to establish before the age management project. Another important matter that emerged was that the age management made possible the improvement of professional knowledge, sharing the silent knowledge and constant development of knowledge. The project period was considered as too short and therefore the aim of the course of actions was not materialized as expected. The course of actions also lessened the personnel and therefore caused staff deficiency. The study shows that the course of actions is operational and useful solution of the negative characteristics and some developments targets which, however, can be changed and developed in the future.</p>	
Keywords	Age management, silent knowledge sharing, capability to work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Osaajamalli-hankkeen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	Ikäjohtaminen	4
2.1	Osaamisen johtaminen ja oppimisen tukeminen	6
2.2	Hiljaisen tiedon johtaminen	7
2.2.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen	9
2.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen ja sisäistäminen	10
2.2.3	Monimuotoisuuden tukeminen hiljaisen tiedon jakamisessa	11
2.3	Työkyvyn ylläpito	11
2.3.1	Työssä jaksaminen ja jatkaminen	12
2.3.2	Jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttaminen	13
2.4	Ikääntyminen tulevaisuuden haasteena	15
3	Kokemuksia osaajamallista	15
3.1	Tutkimusmenetelmät	15
3.2	Osaajamallin toimivuus	17
3.2.1	Toimintamallin positiiviset piirteet	18
3.2.2	Toimintamallin negatiiviset piirteet	19
3.2.3	Toimintamallin hyödyllisyys	20
3.2.4	Toimintamallin kehittäminen	21
3.2.5	Kokemukset toteutustavasta	22
3.2.6	Osaajamallin tavoitteiden toteutuminen	23
3.2.7	Toimintamallin jatkuminen pilotin jälkeen	24
3.2.8	Toimintamallin käyttöönotto muissa virastoissa	25
3.2.9	Tutkimuksen arviointi	26
4	Johtopäätökset	29

Lähteet

33

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Väestön ikääntyminen on tulevaisuuden haaste monille yrityksille ja organisaatioille. Yrityksien ja organisaatioiden näkökulmasta ikääntyminen tulee muuttamaan etenkin työntekoa. Yrityksien ja organisaatioiden tulisi vastata haasteisiin ajoissa, jotta ne pärjäävät ja ovat yhtä kilpailukykyisiä tulevaisuudessakin. Ratkaisuna tähän on ikästrategian luominen. (Ilmarinen ym. 2003, 16.)

Ikästrategiaa luodessa yritysten ja organisaatioiden tulisi keskittyä siihen, kuinka hyödyntää työntekijöiden voimavarat. Jotta työntekijöiden voimavarat voidaan hyödyntää, tulee miettiä, miten ne saadaan esiin ja miten työntekijät toimivat parhaiten yhdessä. Tämä luo haasteen johtamiselle ja etenkin sille, kuinka saadaan ikääntyneet ja nuoret työskentelemään yhdessä ja kuinka tieto ja kokemus saadaan siirretyksi siten, että hiljainen tieto siirtyy luontevasti sukupolvilta toisille. Yritysten ja organisaatioiden täytyy siis varautua siihen, että ikääntyneiden jäädessä eläkkeelle heidän mukanaan siirtyy pois paljon tieto- ja kokemuksellista pääomaa. (Ilmarinen ym. 2003, 16, 21–22; Kiviranta 2010, 5; Myllyoja 2011, 70.)

1.1 Osaajamalli-hankkeen tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee ikäjohtamista ja se on tehty toimeksiantona. Toimeksiantaja on Helsingin kaupungin henkilöstökeskus. Helsingin kaupungilla on paljon työntekijöitä, joiden eläkeikä alkaa pian lähestyä, joten kaupungin yhtenä tavoitteena on keskittyä ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Tavoitteen saavuttamiseksi on kehitetty hanketoimintamallit osaajamalli ja työn imupolku -malli. Näistä kahdesta valitsin opinnäytetyön aiheeksi osaajamallin, joka keskittyy ikäjohtamisessa hiljaisen tiedon siirtämiseen, fyysisen työkyvyn parantamiseen, työn mielekkääksi kokemiseen sekä osaamistason kehittämiseen työn vaatavuutta vastaavaksi.

Osaajamallin tarkoituksena on monimuotoisuuden tukeminen terveyskeskuksen työyhteisöissä ja samalla ikäjohtamisen toimintamallin käyttöönotto henkilöstötilanteen tasa-

painottamiseksi. Tavoitteena on saada työntekijät ottamaan enemmän vastuuta omasta oppimisen kautta tapahtuvasta uudistumisesta sekä nopeuttaa heidän asenteidensa, näkemystensä ja osaamisensa kehittymistä. Toimintamallissa siis jaetaan kokeneen ja taitavan työntekijän laajaa osaamista nuoremmalle työntekijälle, jolloin toimintamalli myös tukee tiedon välittymistä muualle työyhteisöön. Toimintamallia käytetään myös perehdytyksen tukena. (Laukka 2008, 21.)

Osaajamalli pilotoitiin syksyllä 2008. Hanke aloitettiin syyskuussa, ja sen oli suunniteltu kestävän kuusi kuukautta. Pilotiin valittiin osaajat eli kokeneet työntekijät uudelleensijoitusneuvottelutapaamisten, esimiesten sekä työterveyslääkärin arvion kautta. Osaajia valittiin yhteensä yhdeksän henkilöä. Myöhemmin nimike osaaja muutettiin tukihenkilöksi, koska osaaja herätti hämmennystä työyhteisöissä. Tukihenkilöt olivat työyhteisöistä, jotka valittiin mukaan pilottihankkeeseen. Valitut työyhteisöt olivat Myllypuron sairaala ja kotihoidon yksikkö. Nämä alueet valittiin kokeiluun, koska niillä on vilkkaat henkilöstövaihtuvuus ja kasvanut sairauspoissaolojen määrä. Hanke päättyi Myllypuron sairaalan osalta vuoden 2008 lopulla määrärahojen loppuessa ja sitä jatkettiin vain kotihoidon yksikön alueella maaliskuun 2009 loppuun saakka. Hankkeen toimintaympäristönä oli oma työyhteisö. (Jyrkkäranta 2009, 4–6.)

Pilotin aikana tukihenkilöille järjestettiin valmentavaa ohjausta, koska osaajamalli oli uusi toimintatapa, jolle ei ollut valmista toimintamallia. Valmennuksesta suunniteltiin prosessinomainen valmentava koulutus, johon sisältyi viisi tapaamista: kaksi kokopäivän kestävästä koulutustilaisuudesta sekä kolme puolipäiväistä tapaamista. Valmentamiseen sisältyi toiminta-alueen ja keskeisten tehtävien määrittely, tarvittavien työvälineiden kartoittaminen ja hankkiminen, toimijoiden uusi rooli ja roolin rakentaminen sekä toimiminen työyhteisössä ja uuden roolin haasteisiin vastaaminen. Valmennustapaamiset toimivat myös tärkeänä kokemusten jakopaikkana, sillä tilaisuudet mahdollistivat keskustelun ja ajatusten vaihdon, jolloin voitiin käsitellä hankaliakin asioita. (Jyrkkäranta 2009, 7–8.)

Käytän tutkimuksessa osaajista nimikettä tukihenkilö sen mielekkyyden vuoksi. Ikäjohtamisen toimintamallista käytän nimeä osaajamalli, koska Helsingin kaupungilla se toimii tällä nimikkeellä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Osaajamalli olisi tarkoitus ottaa käyttöön muissakin kaupungin virastoissa. Pilotin kautta saadut kokemukset on tällöin tärkeää tiedostaa, jotta toimintamalli voitaisiin ottaa käyttöön muihin työyhteisöihin mahdollisimman onnistuneesti ja työyhteisöt suhtautuisivat toimintamalliin mahdollisimman vastaanottavasti ja sitoutuneesti.

Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka osaajamallin pilottijakso onnistui kokonaisuudessaan. Tavoitteena on selvittää toimintamallin positiiviset ja mahdolliset negatiiviset piirteet, jotta toimintamallia voitaisiin kehittää entistä paremmaksi ja se saataisiin mahdollisimman hyvin ja toimivasti käyttöön muissa virastoissa. Tutkittavana organisaationa on Helsingin kaupungin osaajamalli-hankkeeseen osallistuneet terveyskeskuksen työyhteisöt. Lisäksi tutkimukseen osallistuvat myös henkilöstöhallinnon edustajat.

Tutkittavien kokemukset pilotista ovat tärkeitä siksi, että toimintamallin tärkeys korostuu ja välittyy myös muihin työyhteisöihin. Mahdolliset kehityskohteet tulee tiedostaa, sillä toimintamallia kehittämällä toimintatapaan tullaan suhtautumaan positiivisemmin ja vastaanottavammin. Myös pilottiin osallistuneiden positiivisten kokemusten jakaminen muille työyhteisöille edistää toimintamallin jakamista.

Hiljainen tieto ja sen jakaminen ja työn mielekkääksi kokeminen ovat ikäjohtamisen osa-alueita, jotka tulevat olemaan monille yrityksille ja organisaatioille ajankohtaisia ja haastavia asioita. Valitsin tämän aiheen, koska ikäjohtaminen on mielenkiintoinen aihe ajankohtaisuutensa vuoksi. Varsinkin se, kuinka kaikki tärkeä osaaminen, tieto ja taidot saadaan käytännössä jaettua muille työyhteisössä ja organisaatiossa, on hyvin mielenkiintoista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluin. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii tähän haastattelututkimukseen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siksi myös hyväksi datankeruumenetelmäksi sopii teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Tarkoituksena on haastatella perehdytettäviä, työyhteisön jäseniä, tukihenkilöitä ja hankkeen omistajaa sekä terveyskeskuksessa vastuuhenkilönä toiminutta. Haastateltavia tulee olemaan yhteensä noin seitsemän pilottiin osallistuneista. Osallistuneista haastatellaan kolmea tukihenkilöä, yhtä tukihenkilöiden ohjattavana ollutta ja yhtä pidemmän aikaa työyhteisössä ollutta työyhteisön jäsentä. Lisäksi haastatellaan pilotin toteutuksessa mukana olleita kahta henkilöstöhallinnon edustajaa eli hankkeen omistajaa ja terveyskeskuksessa vastuuhenkilönä toiminutta.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. Teemahaastattelun avuksi on tehty haastattelurunko ohjaamaan haastattelun kulkua (Liite 1). Lisäksi teemahaastattelurunko sisältää johdattelukysymyksiä aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.)

Haastattelut tehdään ainoastaan henkilöille, jotka ovat olleet osallisena ja läsnä pilottitoteutuksen aikana. Haastattelukysymykset on rajattu koskemaan erityisesti kokemuksia toimintamallista. Lisäkysymyksenä toimeksiantajan toiveesta kysytään haastateltavien mielipiteitä siitä, kuinka toimintamallia voitaisiin välittää muihin virastoihin. Muuten toimintamallin käyttöönotto aiheena jää opinnäytetyön ulkopuolelle.

2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen käsitteenä tarkoittaa eri-ikäisten johtamista. Eri-ikäisten johtaminen käsittää työn johtamisen, työurien johtamisen, osaamisen johtamisen, koulutuksen, valmennuksen ja kehittämisen sekä hiljaisen tiedon tunnistamisen ja johtamisen. Ikäjohtaminen on siis iän ja kertyneen kokemuksen huomioimista. Nuorilla on vielä lyhyt ja suppea kokemus työelämässä, kun taas kokeneilla on usein pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista työtehtävistä. Työntekijät ovat siis ikäryhmänsä tai kokemuksensa perusteella erilaisia, mikä synnyttää ikäjohtamisen tarpeen. (Kiviranta 2010, 5–7, 13.)

Yrityksissä ikäjohtaminen ymmärretään usein vain työkykyyn ja sen ylläpitämiseen liittyviksi asioiksi. Ikäjohtamista ei siis kohdisteta vain yhteen ikäryhmään vaan eri-ikäisyys pitää hyödyntää voimavarana. Hyödyntääkseen työntekijöiden voimavarat yri-

tyksien tulee miettiä, miten ne saadaan esiin ja miten työntekijät toimivat parhaiten yhdessä. (Myllyoja 2011, 70.)

Ikäjohtamisen hyötyjä ovat parantuva tuottavuus, henkilöstön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin taustalla toimii henkilön motivaatio tehdä työtä ja onnistua, samoin kuin osaamisen ja kyvykkyyden myönteinen näkeminen ja hyödyntäminen. Tuottavuus ja hyvinvointi syntyvät työn puitteita ja menetelmiä kehittämällä. (Kiviranta 2010, 33.)

Tuottavuus käsittää sen, kuinka työntekijöitä johdetaan ja kehitetään, jotta he pystyvät tuottamaan enemmän. Tuottavuus syntyy kolmen tekijän vaikutuksesta, jotka ovat kyvykkyys, motivaatio ja tilanteen vaikutus. Motivaatio eli aktiivisuus, halu ja tarve tehdä jotakin toimii tuottavuuden rakentajana. Kyvykkyys taas koostuu työntekijän osaamisesta, asiantuntijuudesta, oppimiskyvystä, mukautumiskyvystä, oman toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä, kokemustiedosta sekä hiljaisesta tiedosta. Kyvykkyys toimii myös yhtenä tärkeänä tuottavuuden rakentajana, sillä ilman tarvittavaa osaamista tuottavuus jää heikoksi. Hyvänä esimerkkinä hyvästä tuottavuudesta on, että työntekijöitä ei pidä luokitella iän mukaan eikä ikää pidä määritellä ongelmaksi. Eri-ikäiset on saatava toimimaan yhdessä ja tämän pohjalta tehtävä eri-ikäisyydestä yrityksen voimavara. (Kiviranta 2010, 34–37; Seies 2011, 9.)

Ikäjohtamisen hyödyistä sitoutuminen tukee työntekijöiden työn ja osaamisen kehittämistä. Sitoutuva työntekijä haluaa yleensä panostaa itseensä ja työhönsä. Tilanteen huomiointi on sitoutumisen, tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää, sillä etenkin sitoutumisen tarve ja lähteet muuttuvat tilanteiden muuttuessa. Tilannetekijät tässä tapauksessa tarkoittavat työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi työn oikea mitoitus laadullisesti ja määrällisesti, tavoitteiden yksiselitteisyys sekä työmenetelmien ja työkalujen riittävyys on tärkeää työntekijän työhyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta, mikä luo sitoutumista. (Kiviranta 2010, 33, 37.)

Sitoutumisen lähtökohdat ovat erilaisia eri henkilöillä. Työntekijä voi sitoutua palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan tai elämäntehtävään, työryhmään, osastoon, yksikköön, omaan esimieheen tai koko organisaatioon. Esimerkiksi palkkaan sitoutunut henkilö tekee töitä siellä, missä saadaan paras toimeentulo, kun taas ammattiin ja

ammattilliseen kasvuun sitoutunut henkilö haluaa olla pätevä ja osaava työssään, jolloin hän saattaa tehdä töitä siellä, missä ammatillista kasvua tuetaan. (Kiviranta 2010, 41.)

Ikääntyvän työntekijän sitouttamisessa tulee ottaa huomioon työhalut. Työhaluihin vaikuttaa vahvasti se, kuinka työntekijän yksilöllisyys, kuten ikä, osataan ottaa huomioon. Jos yritykset haluavat ikääntyvien jäävän työelämään pidemmäksi aikaa, on luotava räätälöityjä ohjelmia, joissa työntekijä, esimies ja työterveydenhuolto ovat jatkuvassa tiiviissä yhteistyössä. Kyseisten räätälöityjen ohjelmien eli senioriohjelmien tulisi sisältää erilaisia helpotuksia, jotka auttavat palautumaan työn rasituksista. Senioriohjelman tarkoituksena on, että kertynyt kokemus saadaan yrityksen käyttöön, ikääntyville tarjotaan joustavat työaikaratkaisut, työkykyä aletaan ylläpitää ajoissa sekä vapaata tarjotaan ennen uupumista. Tämä toimii yhtenä hyvänä esimerkkinä työntekijän yksilöllisyyden huomioimisesta. (Huhtiniemi 2009; Mikkonen 2009, 56; Hirvikorpi 2009, 32.)

2.1 Osaamisen johtaminen ja oppimisen tukeminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen kehittämisen tarkastelua eri-ikäisyyden ja erilaisuuden näkökulmasta. Sen yhtenä lähtökohtana on johtaminen, jossa huomioidaan osaaminen osana organisaation strategista suunnittelua ja operatiivista johtamista. Tärkeimmät tiedostettavat asiat osaamisen johtamisessa ovat koko johtamiskokonaisuus sekä eri tehtävät osana johtamisen kokonaisuutta. Usein osaamisen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen strategia. Strategia eli yhteinen tulevaisuuden suunta määrittää sen, mitä osaamista kehitetään ja mihin suuntaan. (Kiviranta 2010, 134.)

Osaamisresurssien määrällinen ja laadullinen tarve vaihtelee taloudellisen tilanteen mukaan. Yrityksien ja organisaatioiden tulee yrittää kaikin mahdollisin keinoin ylläpitää kohtuullista työvoimaresurssia, sillä menetykset henkilöstössä ja sen osaamisessa vaikuttavat pitkällä aikavälillä. Henkilöstön resurssien kannalta on erittäin tärkeää hahmottaa kokemattoman ja kokeneen työntekijän kokonaisosaamisen määrä ja laadun ero. Kokenut, eri tehtävissä toiminut työntekijä ei ole heti korvattavissa vähemmän kokeneella työntekijällä, joten yrityksien ja organisaatioiden tulisi valmistautua ajoissa tulevan osaamisvajeen hallintaan esimerkiksi henkilöstösuunnittelulla. (Kiviranta 2010, 143; Lindqvist & Tomperi 2009, 25.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkennetaan, millaista osaamista tarvitaan menestyäkseen sekä mitä kriittistä osaamista on jo ja millaista osaamista pitäisi hankkia. Yrityksien ja organisaatioiden tulisi siis määritellä tavoiteltava päämäärä sekä sen perusteella etsiä kokemustaustoiltaan sopivat henkilöt jakamaan ammatillista- ja kokemuksellista osaamistaan. Tämän lisäksi on investoitava kokemattomien valmentamiseen ja tulevaisuuden kannalta tarvittavan osaamisen rekrytointiin. (Lindqvist & Tomperi 2009, 25; Saunders 2000.)

Työntekijöiden osaamisresursseja ajatellessa on tärkeää huomioida oikeanlainen ajankäyttö oppimisessa ja uudistumisessa. Aikaa tarvitaan lähinnä omien ja toisten ajattelu- ja työtapojen pohtimiseen sekä uudistumiseen. Aikaa tulisi olla tarpeeksi myös yleiseen keskusteluun, tiedon sekä osaamisen jakamiseen ja verkostojen rakentamiseen. Työssä oppiminen mahdollistetaan rakentamalla tehokkaan työsuorituksen sisään taukoja, yhteisiä tilanteita sekä tiedon ja kokemusten vaihdon mahdollisuuksia. Oppiminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa erilaisten yhteisten tilaisuuksien, projektien ja arviointi- ja suunnittelutilanteiden järjestämistä kuten oppimispalaverit, oppimiskartat ja henkilökohtainen oppimissuunnitelma. (Kiviranta 2010, 145; Jabe 2011, 33–34.)

Kaikki työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa ja tukee oppimista. Esimerkiksi työpaikalla ollaan lähes koko ajan vuorovaikutuksessa esimiesten, työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Jokainen käyty keskustelu, työn tekeminen yhdessä, töiden kriittisten kohtien ratkaisu yhdessä sekä tuen ja avun pyytäminen ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat oppimisen. Nuoren työntekijän oppimisen tukemisessa on usein kyse siitä, että kokenut työntekijä toimii hänelle peilinä kokonaisuuksien ja erilaisten vaihtoehtojen näkemisessä. Kokeneen työntekijän kohdalla taas kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kuinka yksilöt uskovat omaan selviytymiseensä tai vastaavasti pelkäävät epäonnistumisia oppimisessaan. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla tulisi siis kiinnittää erityisesti huomiota oppimisen tukemiseen. (Kiviranta 2010, 146–147.)

2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Osaamisen johtamisessa keskitytään liian usein näkyvään tietoon ja osaamiseen hiljaisen tiedon sijasta. Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää kokemustietoa, taitotietoa, osaamista, laajaa ymmärrystä ja viisautta. Hiljainen tieto on

siis osa asiantuntijuutta ja osaamista. Se on helpoiten ymmärrettävissä kuvaamalla asioita, jotka osaa hyvin ja jotka muuttuvat automaattiseksi toiminnaksi, jolloin ne siirtyvät ei-tietoiseen ohjaukseen. Ei-tietoinen ohjaus tarkoittaa, että toiminta on henkilölle niin tuttua, ettei hän tiedosta toimintaansa. Tällöin hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa, mutta se vaikuttaa jatkuvasti moniin eri asioihin, esimerkiksi toimintaamme työssä ja päätöksentekoon. (Kiviranta 2010, 162–163; Moilanen ym. 2005, 26–27.)

Hiljainen tieto syntyy työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin sekä seuraamalla kokeneempia. Työssä tarvittavat yleistaidot ja etenkin erityistaidot opitaan ei-tietoisesti. Nämä opitut taidot automatisoituvat nopeasti ja näin siirtyvät ei-tietoisiksi taidoiksi. Ei-tietoinen taito tulee niin itsestään selväksi ja osaksi toimintaa, ettei sitä osata tunnistaa ja selittää muille. (Moilanen ym. 2005, 29.)

Ihminen oppii kokonaisuuksia ei-tietoisesti seuraamalla ympäristöään. Esimerkiksi uusi työntekijä omaksuu työyhteisön toimintatavat ja ajattelutavat ympäristöä seuraamalla. Myöhemmin toiminta automatisoituu: työntekijän ei tarvitse miettiä, mitä tekee, vaan toiminta tapahtuu automaattisesti. Tällöin toiminta on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Kokemuseräistä tietoa syntyy oman ajattelun ja toiminnan sekä niihin liittyvien uskomusten arvioinnilla. (Moilanen ym. 2005, 29–30.)

Hiljaisen tiedon johtamisesta on prosessi (kuvio 1), joka käsittää hiljaisen tiedon tunnistamisen ja tunnustamisen, näkyväksi tekemisen, sisäistämisen sekä jakamisen ja siirtämisen. Prosessi lähtee liikkeelle miettimällä, mikä tieto on tarpeellista ja tärkeää, kenellä sitä on ja kenelle sitä siirretään. Hiljainen tieto tulisi saada näkyväksi esimerkiksi sanojen, käsitteiden, tarinoiden, mielikuvien tai mallien avulla, joiden kautta hiljainen tieto on helpompaa sisäistää ja omaksua. Hiljaisen tiedon sisäistämisen tehokkain keino on jokapäiväinen harjoittelu ja vakiinnuttaminen osaksi ajattelua ja toimintaa. Prosessin loppuvaiheessa hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen on näin toimimalla yksinkertaisempaa. (Kiviranta 2010, 173.)



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon johtamisen prosessi (Kiviranta 2010, 173)

2.2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on osoittautunut hankalaksi, sillä hiljainen tieto käsitteenä koetaan epämääräiseksi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on hankalaa myös siksi, että oman työn rutiinit tulevat niin tutuiksi, ettei työn tekemisen kannalta olennaisia asioita tunnisteta. Siksi hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatii pohtimista, kuten mitä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn. Organisaatiossa hiljaista tietoa voidaan tunnistaa selvittämällä työntekijöiden osaaminen osaamiskartoituksella. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Osaamisen kehittäminen ja sen apuna toimiva osaamisen kartoittaminen liittyvät olennaisesti organisaation strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Toiminnan kannalta tärkeintä osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Organisaation osaamiskartoituksessa voidaan lähteä liikkeelle määrittelemällä, mitä osaamista organisaation onnistunut toiminta edellyttää. Onnistuneen toiminnan edellyttämää osaamista voidaan etsiä pohtimalla, mitkä ovat ne osaamisalueet, joita organisaatio tarvitsee säilyttääkseen menestyksen mahdollisuuden nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksessa voidaan siis verrata yksilön tai yksikön nykyosaamista tavoitettiin. Näistä osaamisalueista voidaan määritellä ydinosaamisalueet ja niiden alaluokiksi tulevat osaamisalueet. Tyypillinen osaamiskartoituksen työkalu on kehityskeskustelu. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Kun hiljainen tieto tunnustetaan, on tärkeää muuttaa se muotoon, jolla se on dokumentoitavissa ja jaettavissa muille. Dokumentoinnin keinoja on monenlaisia kuten tekstityypistä, kuvallista, kaavioita ja videointia. Esimerkiksi mallintamisen avulla voidaan tuoda näkyväksi työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa, jolloin dokumentointi tuo tiedon kaikkien saataville. On kuitenkin huomioitava, että kartoitus ja mallintaminen tuo-

vat osaamisesta esille vain tietyn alueen. (Kiviranta 2010, 178, 182; Moilanen ym. 2005, 31.)

Yksikön tai organisaation tasolla on usein tavoitteena saada näkyväksi jokin organisaatiolle merkityksellinen työtapa tai järjestelmä, joka on jäänyt näkymättömäksi tai piileväksi. Tarkoituksena on tunnistaa sellaiset prosessien osat, joissa on tulevaisuudessa-kin tarvittavaa hiljaista tietoa. Nämä kyseiset prosessien vaiheet kuvataan ja vaiheiden osaajat nimetään. Tämän jälkeen edetään etsimään tilanteeseen sopivia erilaisia jakamisen keinoja. (Kiviranta 2010, 186.)

2.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja sisäistäminen

Hiljaisen tiedon jakamisessa on ensiarvoisen tärkeässä asemassa vuorovaikutus ja yhteistyö ihmisten välillä. Kuten esimerkiksi jakamisen hyvänä keinona toimiva mentorointi on kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde, joka tukee oppimista molemmin puolin. Mentorointi on siis henkilökohtaista vuorovaikutusta, jossa kokenempi henkilö eli mentori siirtää ja jakaa kokemuksiaan ja osaamisiaan nuoremmalle mentoroitavalle eli aktorille. Yleensä mentoriksi valitaan henkilö, joka on kokenut seniori, mutta ei kuitenkaan esimiestä. Muita hyödyllisiä hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ovat tiimi, työkierto, perehdyttäminen, työnopastus sekä työparitoiminta. (Hyppänen 2009, 114–115; Moilanen ym. 2005, 39.)

On kuitenkin huomioitava, että tiedon ja osaamisen jakaminen eri-ikäisten työntekijöiden välillä ei ainoastaan ole tiedon ja osaamisen välittämistä kokeneilta nuoremmille. Tiedon ja osaamisen välittäminen on parhaimmillaan, kun se on molemminpuolista ja kumpaakin osapuolta hyödyttävää. Esimerkiksi vastavuoroisesti nuoremmilta välittyy kokeneille tietoa, joka auttaa heitä mukautumaan jatkuvasti muuttuvaan työelämään. (Kiviranta 2010, 188; Moilanen ym. 2005, 41.)

Hiljaisen tiedon johtamisessa on erittäin tärkeää myös hiljaisen tiedon sisäistäminen. Sisäistämällä tarkoitetaan sitä, että kokenut työntekijä siirtyy taaemmalle työtehtävissään ja vähemmän kokenut on työskentelyn keskipisteenä. Tällöin vähemmän kokenut pääsee kokeilemaan saamiaan oppeja ja vakiinnuttamaan parhaat menettelytavat

osaksi omaa toimintaa. Vähemmän kokenut työntekijä myös sisäistää ja oppii helpommin työtä tekemällä ja tietoja ja taitoja harjoittelemalla. (Kiviranta 2010, 197.)

2.2.3 Monimuotoisuuden tukeminen hiljaisen tiedon jakamisessa

Monimuotoisuus työyhteisössä tarkoittaa yksinkertaisesti erilaisia ihmisiä kuten erilaisia koulutustaustoja, eri-ikäisyyttä ja eri kansalaisuutta. Monimuotoisuuden tukeminen työyhteisöissä on erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä niin itsessä kuin muissakin, ja se mahdollistaa monta tapaa ajatella ja toimia. Lähtökohtana on siis eri tavalla ajattelemisen ja tekemisen positiivisuus. Erilaisuus ei siis ole ongelma, johon on pakko yrittää sopeutua. (Vartiainen-Ora 2007, 26–27.)

Mentorointia pidetään yhtenä hyvänä monimuotoisuuden tukemisen välineenä. Esimerkiksi maahanmuuttajataustaisen henkilön perehdyttämisessä jatkuvuus on tärkeää, sillä uuden työkuulttuurin oppimiseen menee aikansa. Mentorointia käytetään apuvälineenä myös, kun työelämään tulee uuden tyyppisiä työntekijäryhmiä, kuten nuoret vähemmän kokeneet työntekijät. Mentoroinnin avulla siis tuetaan monimuotoisuutta hiljaisen tiedon jakamisessa hyödyntämällä työntekijöiden eri osaamista, eri koulutustaustoja, eri-ikäisyyttä ja -kansalaisuutta sekä erilaisia tapoja ajatella ja toimia. Tällä tavoin työyhteisöön voidaan myös luoda ja löytää uusia, tehokkaita tapoja toimia ja myös työntekijät oppivat ja kehittyvät jatkuvasti toistensa eri osaamisien ja taustojen kautta. Mentorointi siis edistää vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Vartiainen-Ora 2007, 66–67.)

2.3 Työkyvyn ylläpito

Ikäjohtamisen yksi tärkeä hyöty on hyvinvointi. Kun työntekijät voivat hyvin, he pitävät huolta kyvyistään sekä tekevät työnsä hyvin, minkä seurauksena he myös tuottavat paremmin. Kun yritykset huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista eli työkyvystä, osaamisesta, jaksamisesta ja tyytyväisyydestä, mahdollistetaan monipuoliset ja aktiiviset työvuodet. Yrityksien on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että organisaation tulos syntyy ihmisten työllä, jolloin työntekijöihin on investoitava ja heitä on huollettava kuin myös työhön tarvittavia koneita ja laitteita. (Kiviranta 2010, 43.)

Työkykyä ylläpitävää toimintaa eli tykytoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa niin, että se vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin. Työelämän muuttuvia tarpeita ovat fyysinen työkyky, henkinen ja sosiaalinen työkyky, työyhteisöjen toimivuus ja ikääntyneen työkyvyn ja osaamisen varmistaminen. Tykytoiminta on tärkeää ulottaa kaikille työssäkäyville, kaiken tyyppisissä työpaikoissa ja erilaisissa työsuhteissa. Pitkäjänteisesti toteutettu tykytoiminta parantaa yrityksien kannattavuutta ja toimintakykyä, koska se tukee työntekijöiden työssä jatkamista, työkyvyn säilyttämistä ja ehkäisee syrjäytymistä ja työkyvyttömyyttä. Tykytoiminta on työnantajien ja työntekijöiden välistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tukea työssä jaksamista ja työkyvyn säilyttämistä. (Tykytoiminta. 2011.)

Työkyvyn edistämisessä tulee kiinnittää huomiota myös työkuormitukseen ja työn sujumiseen. Esimerkiksi monia työssä terveyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan muokata siten, että mahdollistetaan työssä jatkaminen terveyteen vaikuttavista tekijöistä huolimatta. Työkuormituksella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään terveyteen vaikuttavia tekijöitä, vaan sillä tarkoitetaan myös pitkittynyttä, liiallista työkuormitusta, joka voi muodostaa uhkan työntekijän terveydelle ja työkyvylle. (Työkuormituksen hallinta. 2011.)

2.3.1 Työssä jaksaminen ja jatkaminen

Työkyky käsitteenä on hyvin monipuolinen ja se on sidoksissa työhön ja työyhteisöön. Työkyky rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työympäristöstä ja työyhteisön ja työn sisällöstä. Työ on siis yksi olennaisimmista osista työkykyä arvioitaessa. Terveys ja toimintakyky eli fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky luovat hyvinvoinnin pohjan. Osaaminen vaatii elinikäistä oppimista sekä tietojen ja taitojen jatkuvaa päivittämistä. Arvot ja asenteet ohjaavat yksilön jokapäiväistä toimintaa niin työssä kuin työn ulkopuolella. Näitä kutsutaan yksilön voimavaroiksi, jotka ohjaavat työssä suoriutumista. (Ilmarinen ym. 2003, 69.)

Työkyvyn säilyessä hyvänä yksilön voimavarojen tulisi kestää työn vaatimukset. Esimerkiksi mitä raskaammaksi jatkuvassa muutoksessa oleva työ tulee, sitä suuremmaksi kasvavat yksilön voimavarojen vaatimukset. Hyvän ja kestäväen työkyvyn perustana

ovat siis tasapaino ja oikeat mittasuhteet työn vaatimuksien ja yksilön voimavarojen välillä. (Ilmarinen ym. 2003, 69.)

Työkuormitusta voi hallita monin tavoin kuten huomioimalla fyysisen- ja psyykkisen toimintakyvyn. Fyysinen työkuormitus tarkoittaa työasentoja ja -liikkeitä, voimankäyttöä ja työtapoja. Tyypillisimpiä fyysisiä työnkuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen, käsien voiman käyttö ja toistotyö. (Fyysinen toimintakyky ja kuormittuminen. 2010.)

Psyykkinen eli henkinen työkuormitus käsittää stressin, työuupumuksen ja masennuksen. Haasteiden kohtaaminen voi käynnistää stressiprosessin, jonka on tarkoitus aktivoitua ja suunnata voimavaroja haasteiden kohtaamiseen. Lyhykestoinen stressi yleensä edistää suoriutumista, mutta pitkittyessään se voi johtaa erilaisiin terveysongelmiin, kuten edellä mainittuihin työuupumukseen ja masennukseen, joista jopa työkyvyttömyyteen. Kiinnittämällä huomiota fyysiseen ja psyykkiseen työkuormitukseen voi mahdollistaa pidempää työssä jatkamisen sekä näin pidentää työntekijöiden työuria. (Henkinen toimintakyky ja kuormittuminen. 2011; Työkuormituksen hallinta. 2011.)

2.3.2 Jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttaminen

Toimintakyvyn osa-alueet kehittyvät eri-ikäisillä eri tavoin. Psyykkinen toimintakyky kehittyy ihmisen oppiessa ja pystyessään muokkaamaan omia ajattelumallejaan. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy, kun ihminen oppii tuntemaan itsensä entistä paremmin ja toimimaan muiden kanssa. Fyysinen toimintakyky taas alkaa heiketä vähittäin noin 30 vuoden iässä. Fyysistä toimintakykyä voi kuitenkin parantaa ja ylläpitää työn piirteet huomioivalla täsmäliikunnalla. Esimerkiksi päivittäin tietokoneella työskentelevälle suositellaan kuntosaliharjoittelua, sauvakävelyä ja hiihtoa, koska työ aiheuttaa monelle lihasjännitystä. (Kiviranta 2010, 18; Työn piirteet huomioiva täsmäliikunta. 2010.)

Ihminen voi omilla ajatuksillaan, käsityksillään ja kokemuksillaan vaikuttaa toimintakykynsä kehittymiseen. Toimintakyky kehittyy myönteisillä ajatuksilla, sillä myönteiset ajatukset aktivoivat toimintaa. Toimintakyvyn jatkuvalla ylläpitämisellä ja kehittämisellä ihminen mahdollistaa paremman terveyden ja tulevaisuuden toimintakyvyn sekä niiden

avulla paremmat selviytymisen mahdollisuudet työelämässä. Jokainen työntekijä voisi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa työkykyynsä. (Kiviranta 2010, 18–19.)

Toimintakyvyn heiketessä työtä voidaan sopeuttaa tai muuttaa erilaisten järjestelyiden avulla. Jos työstä suoriutuminen riippuu heikentyneestä fyysisestä toimintakyvystä, yritys voi silloin kannustaa työntekijöitä liikkumaan, kuntoilemaan ja huolehtimaan omasta terveydestä, korostaa terveellisiä elämäntapoja, sopeuttaa fyysisesti raskaat työt paremmin tekijälle sopiviksi sekä selvittää, ovatko ergonomia ja työskentelyolosuhteet kunnossa. (Kiviranta 2010, 19–20.)

Psyykkisen toimintakyvyn heiketessä tulee keskittyä työntekijän kanssa kehitymisestä keskustelemiseen, työntekijän omasta osaamisesta huolehtimiseen sekä taukojen ja lomien pitämiseen, jotta työntekijän voimavarat palautuisivat, sekä tarkastella, ymmärtääkö esimies liiallisen stressin ja älyllisen toiminnan yhteyden. Sosiaalista toimintakykyä kehittäessä tulee keskittyä ihmisten välisen tutustumisen ja yhteistyön edistämiseen kuten mahdollisuuteen työskennellä työpareina, eri-ikäisten työntekijöiden yhdessä toimimiseen ja tarkastella, onko työryhmissä riittävästi erilaisuutta ja eri-ikäisyyttä. (Kiviranta 2010, 22–23.)

Työssä jaksamiseen ja pidempään työuraan voidaan lisäksi vaikuttaa työn- ja työuran johtamisella. Työn johtaminen tarkoittaa työn sisällön mielekkyyttä ja tasapainoista, sopivaa työmäärää, kun taas työuran johtamisella tarkoitetaan työuran pidentämistä tarkastelemalla, mikä saa työntekijät jatkamaan työurallaan pidempään kuin keskimäärin. Esimerkiksi työn sisältöä voidaan tarkastella, mitä se merkitsee työntekijälle. Onko työ vain toimeentulon väline vai onko se työntekijälle elämäntyö? Kun työ koetaan elämäntyöksi, se tarjoaa paljon myönteisiä kokemuksia ja tunteita. Työhön panostetaan ja sitä pidetään tärkeänä ja merkityksellisenä osana elämää. Tällöin se myös tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiseen ja aktiivisuuteen. Tunnistamalla työn merkityksellisuuden tekijät voidaan ohjata työuraa työntekijälle mielekkääseen suuntaan, jolloin hän todennäköisesti myös jatkaa työssään keskimääräistä pidempää. (Kiviranta 2010, 94, 105.)

2.4 Ikääntyminen tulevaisuuden haasteena

Työntekijät muuttuvat ikääntyessään ja myös työn vaatimukset kasvavat. Työtehtävien tulisi kehittyä tilanteen mukaisesti, siten kuin työntekijän vahvuudet ja valmiudet muuttuvat. Ikääntyneellä ja kokeneella työntekijällä tarkoitetaan yli 45-vuotiaita henkilöitä sekä nuorilla tarkoitetaan noin 20–30-vuotiaita henkilöitä, jotka usein ovat vielä kokemattomia ja työelämän alussa. (Ilmarinen ym. 2003, 43, 39; Kiviranta 2010, 15.)

Väestön ikääntyminen on tulevaisuuden haaste yrityksille ja yhteiskunnalle. Yrityksien näkökulmasta ikääntyminen tulee muuttamaan etenkin työntekoa. Yrityksien tulisi vastata haasteisiin ajoissa, jotta ne pärjäävät ja ovat yhtä kilpailukykyisiä tulevaisuudessakin. Ratkaisuna tähän on ikästrategian luominen. Tarkoituksena olisi löytää sellaisia ratkaisuja, jotka edistävät työkyvyn säilymistä mahdollisimman pitkään. (Ilmarinen ym. 2003, 16.)

Suurimmassa osassa yrityksistä työntekijöiden keski-ikä on 40–50 vuotta, joka on varsin korkea. Tämä luo haastetta johtamiselle, etenkin sille, kuinka saadaan ikääntyneet ja nuoret työskentelemään yhdessä ja kuinka tieto ja kokemus saadaan siirretyksi siten, että hiljainen tieto siirtyy luontevasti sukupolvilta toisille. Yrityksien täytyy siis varautua siihen, että ikääntyneiden jäädessä eläkkeelle heidän mukanaan siirtyy pois paljon kokemuksellista ja tietopääomaa. Yrityksen tai organisaation ikärakenne ratkaisee sen, millaista henkilöstön perehdyttämisen ja oppimisen strategiaa yrityksessä toteutetaan. (Ilmarinen ym. 2003, 21–22.)

3 Kokemuksia osajamallista

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin haastattelu kyselylomakkeen sijasta, koska haastattelu on menetelmänä joustavampi, sallii täsmennykset ja tutkimuksen tarkoituksena on olla kartoittava. Haastattelun joustavuus ja täsmentämisen mahdollisuus antavat laajemmin ja enemmän tietoa aiheesta. Kyselylomakkeilla taas etsitään usein mielipiteitä.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena kartoittaa tutkittavien henkilöiden kokemuksia aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 14–15.)

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii tähän haastattelututkimukseen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, koska se vastaa monia aikaisemmin mainittuja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelu tarkoittaa lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. Teemahaastattelussa siis tiedetään haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.)

Teemahaastattelun pohjaksi laadittiin haastattelurunko (Liite 1) ohjaamaan haastattelun kulkua. Teemahaastattelurunko sisältää myös teemoihin liittyviä johdattelukysymyksiä, vaikka teemahaastattelussa ei edellä mainitun mukaisesti ole tarkoitus olla tarkasti muotoiltuja kysymyksiä. Johdattelukysymyksiä on laadittu, koska tällä tavoin varmistetaan, että jokainen haastateltava pystyy vastaamaan kysymyksiin ja keskustelemaan aiheesta. Teemahaastattelurunko sisältää teemoja liittyen asioihin, joita haluttiin kartoittaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, kuinka osaajamallin pilottijakso onnistui kokonaisuudessaan eli mitkä ovat toimintamallin positiiviset ja mahdolliset negatiiviset puolet. Teemahaastattelurunko lähtee liikkeelle henkilön taustatiedoista eli siitä, mikä on ammatti ja rooli osaajamallissa. Tämän jälkeen keskustellaan hyvistä ja huonoista kokemuksista sekä kehityskohteista, toimintamallin hyödyistä ja mielipiteestä osaajamallin toteutustavasta. Mielipidekeskustelussa oli apuna johdattelukysymyksiä eri roolin edustajille, jotta saisi laajemman ja kattavamman vastauksen.

Tämän jälkeen keskusteltiin osaajamalli-hankkeen tavoitteiden toteutumisesta. Tähän haastateltava sai vastata vapaamuotoisesti, mitkä tavoitteet toteutuivat ja mitkä eivät, sekä kertoa esimerkkejä ja perusteluita. Tukihenkilön roolissa toimineille oli lisäksi joh-

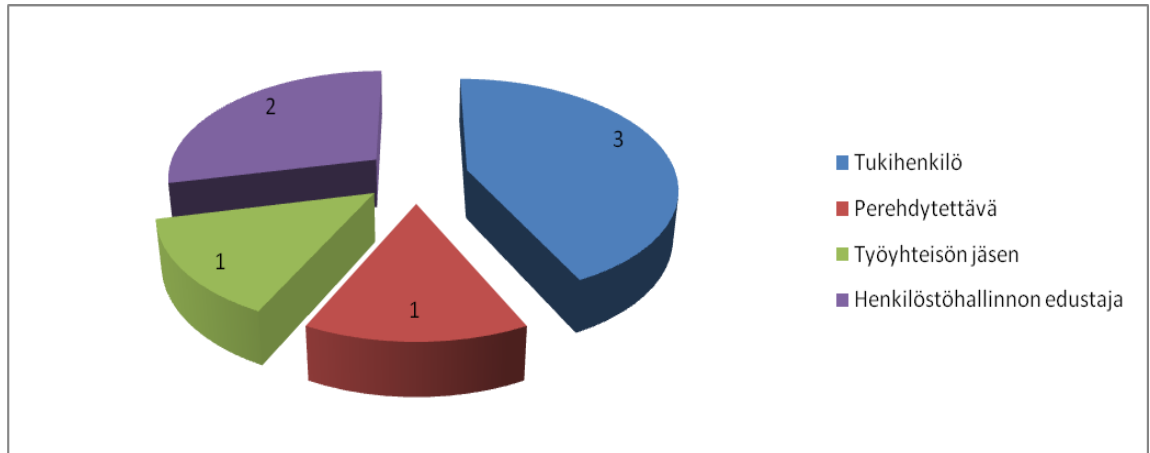
dattelukysymyksiä, jotta saataisiin tarpeellisia vastauksia tähän kohtaan. Tukihenkilöiden näkökulma tähän aiheeseen oli hieman erilainen kuin muilla haastateltavilla. Lopuksi keskusteltiin mielipiteistä toimintamallin jatkumisesta ja välittämisestä muihin työyhteisöihin sekä siitä, kuinka toimintamalli jäi elämään työyhteisöön pilotin jälkeen.

Haastatteluaineisto kerättiin kirjoittamalla muistiinpanoja haastattelussa, koska haastateltavat eivät halunneet nauhoitusta. Työläin osuus muistiinpanotekniikassa oli haastattelun aikana muistiinpanojen kirjoittaminen niin, että kaikki tulee kirjattua muistiin. Haastattelun jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi koko haastatteluaineisto muistiinpanoista. Haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne, tarinat ja esimerkit olisivat tuoreessa muistissa. Kun kaikki haastattelut oli pidetty ja kirjoitettu puhtaaksi, aloitettiin analysointivaihe. Tulokset analysoitiin vertaamalla jokaista haastattelua, mitä yhteistä ja mitä eroa vastauksista löytyy.

Tutkimusprosessin alussa suunnittelin tekeväni kokonaistutkimuksen, koska tutkittava perusjoukko on pieni. Haastateltavia oli kuitenkin vähemmän kuin koko perusjoukko, koska osa ikäjohtamishankkeessa mukana olleista on vaihtanut työnantajaa tai on pitkällä vapaalla. Tutkimuksen otoskoko on seitsemän haastateltavaa. Haastateltavat valitsi henkilöstöhallinnon edustaja. Haastateltavat valittiin osaajamallihankkeen eri rooleista sen perusteella, ketkä ovat vielä Helsingin kaupungilla töissä ja ovat halukkaita haastatteluun. Näitä valintaperusteita käytettiin sen vuoksi, että haastattelut toteutettiin haastateltavien työaikana sekä haastatteluajasta sopiminen on helpompaa.

3.2 Osaajamallin toimivuus

Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän haastateltavaa. Nämä seitsemän haastateltavaa käsittävät kolme tukihenkilönä toiminutta, yhden perehdytettävänä olleen, yhden työyhteisön jäsenen sekä kaksi henkilöstöhallinnon edustajaa. Tutkimuksen rajaus on tehty sillä perusteella, että osaajamalli-hankkeen toimivuudesta saataisiin kokonaiskuva, koska tutkittava aihe on hyvin laaja. Haastateltavien jakautumista kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. Haastateltavien jakautuminen.

Tutkimusaineistoa alettiin kerätä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tutkimusprosessia, koska kvalitatiivisissa tutkimuksissa, etenkin teemahaastatteluisissa, syntyy aineistoa todella paljon, joten aineiston siirtämiseen ja analysointivaiheeseen on varattava riittävästi aikaa. Tutkimusaineiston aikaisen keruun ajatuksena oli myös ottaa huomioon haastateltavien saatavuus ja mahdollisimman joustavat aikataulut haastatteluiden pitämiseen. Tutkimusaineiston keruu aloitettiin syyskuussa 2011 ja viimeiset aineistot kerättiin tammikuussa 2012. Tällä tavoin toimimalla mahdollistettiin jatkuva ja tasainen työskentely koko tutkimusprosessin ajan.

Haastattelussa keskusteltavia aihealueita olivat henkilön kokemukset osaajamallista, mielipide tavoitteiden toteutumisesta, selvitys siitä, onko toimintamallia jatkettu työyhteisössä pilotin jälkeen, sekä ehdotuksia siitä, kuinka toimintamallia voisi viedä eteenpäin muihin virastoihin. Kokemukset osaajamallista käsittää toimintamallin positiiviset ja negatiiviset piirteet, mitä hyötyä toimintamallista on ja mitä kehitettävää toimintamallissa mahdollisesti on. Lisäksi keskusteltiin myös mielipiteistä toteutustapaan liittyen. Haastateltavan perustiedot käsittivät sen, toimiko henkilö tukihenkilönä, perehdyttävänä, työyhteisön jäsenenä vai henkilöstöhallinnon edustajana.

3.2.1 Toimintamallin positiiviset piirteet

Haastateltavat kokevat toimintamallin positiivisiksi piirteiksi sen, että toimintamalli helpotti heidän työntekoaan niin, ettei kaikkien työntekijöiden tarvinnut perehdyttää oman työnsä ohessa sekä vasta työn aloittaneet työntekijät oppivat työpaikan tavat ja käy-

tännöt nopeammin. Lisäksi toimintamalli tuki myös sitä, että uusi työntekijä sai varmasti kaiken tarvittavan tiedon, eikä muiden työntekijöiden tarvinnut huolehtia siitä, mitä uusi työntekijä tietää jo ja saako hän varmasti kaiken tarvittavan tiedon. Esimerkiksi perehdyttävänä olleen mielestä uuden työntekijän aloittaessa on parempi, että yksi henkilö auttaa ja perehdyttää. Kun hän aloitti työnsä, hän koki, että työpaikka tuntui isolta ja epäselkeältä. Kuitenkin hänen mielestään työn aloittaminen oli helpompaa, kun asiat käytiin läpi yhden henkilön kanssa. Tämä myös edisti nopeampaa oppimista ja asioiden ja toimintatapojen sisäistämistä, kuin jos perehdyttäjiä olisi ollut useampi ja jokaisella erilainen tapa tehdä töitä.

Yksi tukihenkilöistä korosti, että uudet työntekijät olivat tyytyväisiä, koska heistä pidettiin huolta ja he tiesivät, keneltä pyytää apua. Hän myös itse koki, että häntä ja hänen ammattitaitoaan tarvitaan työyhteisössä.

Kaksi tukihenkilöä sekä yksi henkilöstöhallinnon edustaja olivat sitä mieltä, että toimintamalli lisäsi myös luottamusta työntekijöiden keskuudessa, jolloin työntekijät jakoivat niin hyvät kuin huonot kokemukset. Lisäksi nämä tukihenkilöt korostivat positiivisena piirteensä sitä, että toimintamalli mahdollisti tutustumisen muiden osastojen työntekijöiden kanssa sekä samalla sai kokonaisnäemyksen koko toiminnasta eri osastoilla. Yksi tukihenkilöistä oppi myös itse paljon, sillä jokaisen tukihenkilön piti valmennuspäivillä ja perehdytyksen ohessa perehtyä asioihin uudelleen. Se myös samalla innosti etsimään tietoa ja oppimaan uutta. Yhden henkilöstöhallinnon edustajan mielestä positiivisena piirteensä taas oli se, että työtä pystyttiin keventämään työntekijöille, joilla on heikentynyt työkyky, sekä työntekijää pystyttiin hyödyntämään siirtämällä hänet tehtävään, jossa voidaan hyödyntää hänelle kertynyttä ammatillista osaamista.

3.2.2 Toimintamallin negatiiviset piirteet

Seuraavaksi keskustelimme toimintamallin negatiivisista piirteistä. Haastateltavien mielestä pilotti oli liian lyhyt. Esimerkiksi kaksi tukihenkilöä koki, että toiminnan kokeilu ja muovaaminen lopetettiin kesken juuri, kun työntekijät odottivat, että pääsevät tarkemmin suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintamallia. Yksi henkilöstöhallinnon edustajista taas harmitteli, ettei toimintamalli ehtinyt jäädä käytännöksi, koska pilotti jäi hyvin lyhyeksi.

Toisena negatiivisena piirteenä koetaan se, ettei tukihenkilöitä ollut paikkaamassa kukaan, minkä seurauksena muiden työntekijöiden työmäärät kasvoivat. Erään tukihenkilön mielestä uuden työntekijän aloittaessa tällainen tilanne pitäisi rauhoittaa, esimerkiksi suhteuttamalla jokaisen työntekijän työmäärä samanlaiseksi ja etenkin kiinnittämällä huomiota siihen, mihin aikaan tarvitaan eniten tukihenkilön ohjausta. Esimerkiksi pilotin aikana suurin ohjaustarve oli iltapäivisin, jolloin tukihenkilöiden työpäivä päättyi. Yhden tukihenkilön mukaan pitäisi huomioida myös uuden työntekijän ensimmäinen perehdytyspäivä, joka saattaa viedä enemmän aikaa. Työyhteisön jäsenen mielestä perehdytystilanteessa pitäisi lisäksi huomioida työyhteisössä tarvittavat osaamisresurssit, eli perehdytettävälle tulisi opettaa kirjavampia tehtäviä jo perehdytysvaiheessa eikä vain perustyötehtäviä.

Perehdytettävänä ollut taas kokee negatiivisena piirteenä sen, ettei perehdyttämiselle ollut tarpeeksi aikaa, koska tukihenkilöt joutuivat tekemään myös muita töitä kasaantuvan työmäärän vuoksi. Tästä perehdytettävälle tuli tunne, että hän olisi rasisitteena. Eräs tukihenkilöistä lisäsi tähän, ettei osa työntekijöistä halunnut ymmärtää ja muistaa mikä tukihenkilöiden rooli oikeasti oli. Yhden tukihenkilön mukaan hyvänä esimerkkinä tästä on se, että muut työntekijät pysyivät tukihenkilöitä tekemään töitä, jotka eivät olleet heidän. Kahden tukihenkilön mielestä siis tukihenkilötoiminnan ja työtehtäväjaon hahmottaminen jäi väljäksi. Kyseiset tukihenkilöt havaitsivat myös joissakin työntekijöissä negatiivisuutta toimintamallia kohtaan.

3.2.3 Toimintamallin hyödyllisyys

Kolmantena aiheena kokemuksiin liittyen keskustelimme toimintamallin hyödyistä. Kaksi tukihenkilöä sekä yksi henkilöstöhallinnon edustaja kokevat hyötynä sen, että yksi henkilö keskittyy perehdyttämiseen. Tällöin vältetään työn ylikuormittavuutta ja liiallista työn hidastamista, joka syntyy silloin, kun jokainen perehdyttää oman työnsä ohessa. Esimerkiksi erään tukihenkilön mielestä tämä on toimiva ratkaisu, koska heillä kävi paljon vuokratyöntekijöitä, joita piti auttaa ja perehdyttää.

Erään henkilöstöhallinnon edustajan mielestä toimintamallista oli hyötyä etenkin kotihoidon puolella, koska heillä on suuri henkilöstövaihtuvuus, joten he tarvitsevat henkilöä, joka keskittyy perehdyttämiseen. Lisäksi kotihoidon puolella on paljon kotikäyntejä

vanhuksien luona, jotka yleensä hoidetaan yksin, joten jos perehdytyksestä ja työhön opastuksesta ei huolehdita, uudella työntekijällä ei ole riittäviä valmiuksia toimia työtehtävässään. Hän lisäsi myös, että toimintamalli mahdollisesti vähentäisi henkilöstön vaihtuvuutta ja työntekijät, joilla on heikentynyt fyysinen työkyky, jaksaisivat paremmin työssään sekä mahdollisesti pysyisivät terveempinä. Tällöin se myös vähentäisi jatkuvia rekrytointi-, sairaus- ja eläkekustannuksia.

Kaksi tukihenkilöä mainitsi myös suureksi hyödyksi sen, että tukihenkilötoiminta helpotti niiden työtä, joilla on heikentynyt fyysinen työkyky. Yhden henkilöstöhallinnon edustajan mielestä toimintamallin hyötyjä taas olivat oman ammatillisen osaamisen käyttäminen ja jakaminen sekä palaute. Esimerkiksi eräs tukihenkilönä toiminut oli tästä syystä kokenut, että häntä arvostetaan.

3.2.4 Toimintamallin kehittäminen

Hyötyjen jälkeen keskustelimme mahdollisista toimintamallin kehityskohteista. Tukihenkilöiden mielestä osaajamallin tarkoitus tulisi selventää jokaiselle työntekijälle ja esimiehelle. Osaajamallin tarkoituksella he tarkoittavat, että tukihenkilö keskittyy perehdyttämiseen eikä osallistu muihin hänelle ylimääräisiin töihin. Esimerkiksi erään tukihenkilön tiimin palaverissa kävi ilmi, että myös muut työntekijät alkoivat perehdyttää oman työnsä ohessa, mikä lisäsi kiirettä entisestään sekä kuormitti enemmän. Kaksi tukihenkilöä oli sitä mieltä, että toimintamalliin olisi voinut muodostua selkeämmät raamit ja positiivisempi kuva, jos pilottia ei olisi keskeytetty niin aikaisin. Työyhteisön jäsen taas koki, että pilotin alkaessa osaajamallista tuli niin paljon tietoa, ettei sitä enää suodattanut. Tämän voisi hänen mielestään ratkaista esimerkiksi pitämällä yhteispalaveria, joissa asioita käsitellään. Ei niin, että kaikki tieto tulee kerralla.

Kaksi tukihenkilöä sekä työyhteisön jäsen olivat lisäksi sitä mieltä, että tukihenkilön tilalla on oltava korvaava työntekijä, koska esimerkiksi pilotin aikana tukihenkilöiden ollessa koulutuksissa heidän työnsä jäivät muille työntekijöille. Kyseisten tukihenkilöiden mielestä toiminnalle tulisi myös antaa aikaa, esimerkiksi viikko perehdytykseen. Työyhteisön jäsenen mielestä pitäisi myös kiinnittää enemmän huomiota työvuoro-suunnitteluun. Työvuorot pitäisi siis suunnitella tasaisesti eli niin, että työntekijöitä,

joilla on heikentynyt fyysinen työkyky, olisi töissä tasaisesti. Ei niin, että suurin osa on samaan aikaan vapaalla ja töissä.

Erään henkilöstöhallinnon edustajan mielestä kehitettävää olisi siinä, kuinka työntekijät saataisiin hyödyntämään omaa ammatillista osaamistaan sillä alueella, mistä keneltäkin osaamista parhaiten löytyy. Esimerkiksi sairaanhoitajien työssä osaaminen jakautuu eri osa-alueille ja erilaista osaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti jakamalla työt kunkin osaamisalueen mukaisesti. Toisen henkilöstöhallinnon edustajan mielestä taas työntekijöiden ajatukset pitäisi saada elämään toimintamallia ajatellen. Esimerkiksi tukihenkilönä toiminut voisi levittää toimintamallia eteenpäin sekä järjestettäisiin tilaisuuksia, joissa käsiteltäisiin toimintamallia. Aikaisempaa pilottitoteutusta ajatellen tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa, esimerkiksi henkilöstölehdessä ja intranetissä.

3.2.5 Kokemukset toteutustavasta

Viidentenä kokemuksiin liittyvistä aiheista selvitettiin haastateltavien mielipiteitä osajamallin toteutustavasta eli siitä, kuinka työyhteisön jäsen koki tukihenkilötoiminnan ja kuinka hän suhtautui tukihenkilöiden valintaan, oliko perehdyttävän mielestä helpompaa aloittaa uudessa työpaikassa ja edesauttoiko toimintamalli oppimisessa, mitä hyötyjä tukihenkilöt kokivat osajamallista olleen itselleen ja oppimiselleen sekä edesauttoiko toimintamalli heidän työssä jaksamisessaan.

Tukihenkilöt kokevat, että työtehtävien muokkaaminen fyysisen työkyvyn mukaiseksi auttoi jaksamaan paremmin työssä. Etenkin erään tukihenkilön työkyky on parantunut, minkä vuoksi hän jaksaa paremmin työssään. Hänen sairauspoissaolonsa ovat vähentyneet huomattavasti. Tukihenkilöt huomasivat myös, että perehtyessään uudelleen asioihin ja toimintatapoihin heidän piti miettiä monia pieniä yksityiskohtia uudelleen ja myös sitä, toimitaanko varmasti oikein. Lisäksi yhden tukihenkilön mielestä valmennuskoulutustapaamiset olivat mukavia ja niitä oli tarpeeksi. Jos valmennuskoulutuksia olisi ollut enemmän, se olisi ollut rasittavaa.

Perehdyttävänä olleen mielestä oli helpompaa pyytää apua ja neuvoa sekä uudessa työpaikassa aloittaminen oli helpompaa, koska tukihenkilön kanssa myös tutustui paremmin. Esimerkiksi tukihenkilö tiesi, kuka perehdyttävänä oleva on ja mitä hän jo

osaa. Hän koki myös, että toimintamalli edesauttoi oppimisessa, koska oli yksi henkilö joka keskittyi perehdyttämiseen, eikä tietoa ja toimintatapoja tullut joka suunnasta.

Työyhteisön jäsen ja yksi henkilöstöhallinnon edustajista kokivat tukihenkilötoiminnan niin, että se loi avoimen ilmapiirin koko työyhteisöön. Työyhteisön jäsenen mukaan jokainen pyysi apua ja neuvoa tukihenkilöltä ja tukihenkilö oli myös hyvin auttavainen. Työyhteisön jäsen suhtautui tukihenkilöiden valintaan siten, että tukihenkilön on oltava pitkään työyhteisössä ja työssä ollut. Esimerkiksi heidän työpaikallaan ihmeteltiin, kun eräs opiskelija sai perehdyttää, eikä opiskelijalla vielä juurikaan ole kokemusta yhtä paljon kuin muilla tukihenkilöillä.

3.2.6 Osaajamallin tavoitteiden toteutuminen

Osaajamallin tavoitteena oli edistää vastuun ottamista oppimisen kautta tapahtuvasta uudistumisesta, nopeuttaa asenteiden, näkemysten ja osaamisen kehittymistä sekä hiljaisen tiedon siirtämistä ja henkilöstötilanteen tasapainottamista. Keskustelin haastateltavien kanssa siitä, kuinka heidän mielestään tavoitteet toteutui. Tukihenkilöiden kanssa keskustelin lisäksi siitä, kuinka työtehtävien muokkaaminen fyysisen työkyvyn mukaiseksi vaikutti työn mielekkyyteen ja siihen, jatkaisiko hän töissä pitempää.

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että hankkeen tavoitteet toteutuivat suurimmaksi osaksi. Tukihenkilöinä toimineet sekä työyhteisön jäsen ovat sitä mieltä, että etenkin ammatillisen osaamisen jakaminen kokemattomille työntekijöille onnistui hyvin. Kaksi tukihenkilöä korosti, että pienetkin asiat ja kohdat työstä välittyivät kokemattomille työntekijöille. Työyhteisön jäsen taas piti siitä, että tukihenkilö huomioi myös muiden työyhteisössä työskentelevien toimintatapoja jatkuvien keskustelujen kautta.

Erään tukihenkilön ja henkilöstöhallinnon edustajan mielestä myös tukihenkilöiden työssä jaksaminen parani merkittävästi. Kyseinen tukihenkilö oli sitä mieltä, että hän jatkaisi työssään pidempään, jos toimintamallista tulisi päivittäinen toimintatapa. Kaksi tukihenkilöistä oli taas sitä mieltä, etteivät aloittaisi toimintaa uudelleen, koska toimintamallissa oli monia epäkohtia.

Kaksi tukihenkilöä sekä työyhteisön jäsen ovat sitä mieltä, että yksi toimintamallin tavoitteista eli henkilöstötilanteen tasapainottaminen ei toteutunut, koska työntekijöitä oli lähes koko ajan liian vähän, sillä tukihenkilöitä ei korvattu toisilla työntekijöillä. Erään tukihenkilön mielestä toiminnan olisi pitänyt jatkua pidempään, jolloin siitä olisi tullut vakiintuneempaa, minkä seurauksena henkilöstötilanteen tasapainottaminen olisi toteutunut paremmin.

3.2.7 Toimintamallin jatkuminen pilotin jälkeen

Osaajamallin pilotin tarkoituksena oli saada ikäjohtamisen toimintamalli linjajohdon käyttöön henkilöstötilanteen tasapainottamiseksi. Keskustelimme siis tähän liittyvistä aiheista kuten siitä, jatkettiin toimintamallia, vaikka pilotti lopetettiin, onko toimintamallia levitetty muihin terveyskeskuksiin sekä onko joitakin toimintatapoja muutettu tai kehitetty.

Yhden tukihenkilön sekä työyhteisön jäsenen työyhteisöissä on jatkettu toimintamallin käyttöä pilotin jälkeen, mutta sitä on muokattu työyhteisölle sopivaksi. Esimerkiksi kyseisen tukihenkilön työyhteisössä häneltä pyydetään edelleen apua sekä työyhteisön jäsenen työyhteisössä on nimetty kaksi työntekijää uusien työntekijöiden vastaanottajaksi eli tukihenkilöiksi. Lisäksi erään henkilöstöhallinnon edustajan mukaan pilottia on jatkettu kahdessa virastossa jatkohankkeena. Toisen henkilöstöhallinnon edustajan mielestä toimintamallia olisi mahdollista jatkaa etenkin kotihoidon yksikössä, koska he suhtautuivat pilottihankkeeseenkin myönteisesti. Kahden tukihenkilön työyhteisössä ei ole jatkettu toimintamallia, koska se koettiin hyvin raskaaksi. Lisäksi toimintamallia jatkaessa tulee vastaan aikaresurssi, jonka perusteella toimintaa ei voitaisi jatkaa.

Jokainen haastateltava kertoi, että toimintamallia on muokattu työyhteisölle sopivaksi pilotin aikana tai sen päätyttyä. Esimerkiksi eräällä tukihenkilöllä on perehdytyksen lisäksi kolme omaa vastuuasialkasta, minkä hän on kokenut mukavana vaihteluna. Kahden tukihenkilön työyhteisöissä toimintamallia muutettiin pilotin aikana. Toimintamalli muokattiin käytännön asioissa omalle osastolle toimivaksi. Heidän mielestään neljässä kuukaudessa on muutenkin vaikeaa muokata toimintamallia, koska toiminta ei ollut heillekään täysin selkeää. Työyhteisön jäsenen työyhteisössä toimintamallia on myös muokattu hieman. Heillä uudet työntekijät jaetaan muidenkin työntekijöiden perehdy-

tettäväksi. Jokainen työntekijä siis keskittyy yhteen perehdytettävään. Heillä toimintamallia on muokattu näin, jotta henkilöstö- ja aikaresurssit riittäisivät paremmin.

Kahden tukihenkilön sekä työyhteisön jäsenen työyhteisöt eivät ole jakaneet toimintamallia eteenpäin, mutta ovat keskustelleet toimintamallista tukihenkilöiden kesken sekä työmatkoilla tuttujen kanssa. Yksi tukihenkilöistä taas on kertonut toimintamallista entisille työkavereilleen, jotka ovat kiinnostuneita toimintamallista ja joiden työyhteisöt tarvitsisivat myös toimintamallia.

Henkilöstöhallinnon edustajat eivät osanneet tarkasti sanoa, ovatko pilotissa olleet työyhteisöt levittäneet toimintamallia muihin virastoihin. Kuitenkin erään henkilöstöhallinnon edustajan tietojen perusteella hanketta on levitetty ainakin kotihoidon puolella, jossa se toimii tällä hetkellä nimettömänä hankkeena, eli ei siis ole virallista osaajamallin hanketoimintaa. Toinen henkilöstöhallinnon edustajista uskoo, että toimintamalli on levinnyt pitkäaikaissairaalan puolelle, koska se on aikaisemmin toiminut samassa paikassa Myllypuron sairaalan kanssa, josta työntekijät ovat voineet oppia toimintatavan.

3.2.8 Toimintamallin käyttöönotto muissa virastoissa

Toimintamalli on tärkeä niin Helsingin kaupungille työnantajana kuin työntekijöillekin, koska sen tarkoituksena on jakaa hiljaista tietoa, joka on syntynyt vankasta kokemuksesta sekä tiedoista ja taidoista. Helsingin kaupunki tarvitsee kokeneita osaajia, joten silloin on myös huolehdittava työntekijöiden jaksamisesta, jotta kokeneet osaajat jatkaisivat työuraansa pitempään. Tähän liittyen keskustelimme haastateltavien kanssa mielipiteistä toimintamallin yleiseen käyttöönottoon liittyen sekä siitä, miten heidän mielestään toimintamallia kannattaisi viedä eteenpäin muihin virastoihin.

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että toimintamalli tulisi ottaa käyttöön kaikissa Helsingin kaupungin virastoissa. Perusteluita oli monenlaisia. Kaksi tukihenkilöä kokee tarpeen toimintamallille, koska perehdytys on jo vuosia ollut ongelmana heidän työyhteisössään sekä henkilöstövaihtuvuutta on ollut paljon. Heidän mielestään toimintamalli voisi tuoda pysyvyyttä henkilöstövaihtumiseen. Yksi henkilöstöhallinnon edustajista on myös sitä mieltä, että kun perehdyttämiseen panostetaan, se vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, jolloin henkilöstön vaihtuvuus vähenisi sekä työn mielekkyys nousisi.

Hänen näkemyksensä mukaan työnantajakuva parantamalla nousisi mahdollisesti myös työntekijöiden saatavuus. Henkilöstöhallinnon edustajat nostivat myös tärkeäksi seikaksi sen, että Helsingin kaupungilla on paljon työntekijöitä, joilla on fyysisiä työkykyyn vaikuttavia rajoitteita, joten toimintamalli toisi työhön lisää mielekkyyttä. Perehdyttävänä ollut on taas sitä mieltä, että toimintamallin raamit on tehtävä myös kirjalliseen muotoon, jotta jokainen tietää, mistä toimintamallissa on kyse.

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että toimintamallia vietäessä muihin virastoihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota jatkuvaan viestintään. Esimerkiksi erään tukihenkilön mielestä on kiinnitettävä huomiota suulliseen viestintään sekä esimiesviestintään, jotta työntekijät ymmärtäisivät toiminnan tarkoituksen. Esimiesviestinnässä hän painottaa siihen, että esimiehien tulisi panostaa toimintamalliin enemmän omalla esimerkillään sekä kertoa ja puhua jatkuvasti toimintamallista. Hänen mielestä toimintamallin ajatuksen sisäistäisi paremmin, jos työntekijät voisivat tutustua etukäteen toimintamalliin ja sen jälkeen olisi mahdollisuus keskustella aiheesta yhdessä esimerkiksi henkilöstölehdissä, koska moni työntekijä lukee enemmän lehteä kuin intranettiä, sillä henkilöstölehti tulee jokaiselle kotiin. Työyhteisön jäsen huomautti lisäksi, että viestintä ei saa olla kuitenkaan sellaista, että tietoa tulee milloin mistäkin.

Erään henkilöstöhallinnon edustajan mielestä toimintamallia voisi viedä eteenpäin tiedottamalla työyhteisöjen kokouksissa, palavereissa sekä esimiehien kautta. Hänen mielestään toimintamallista pitäisi olla pieni opaskirja tai osaajamalli pitäisi sisällyttää esimiehen ABC-verkko-opetusmateriaaliin, jonka jokainen esimies muutenkin opiskelee. Toisen henkilöstöhallinnon edustajan mielestä toimintamallia eteenpäin viedessä tulee ottaa huomioon työyhteisön koostumus eli se, kuinka paljon on kokeneita työntekijöitä sekä huomioida työntekijöiden työkyky ja yleinen vointi työtehtävien räätälöinnin vuoksi.

3.2.9 Tutkimuksen arviointi

Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Menetelmänä teemahaastattelu on tavallista joustavampi ja sen avulla saadaan tietoon todellisuuden moni-ilmeisyyttä. Teemahaastattelun avulla siis tavoitetaan tutkittavien ilmiöiden vivahteita ja ne pyritään tiivistämään siten, että uudet ulot-

tuvuudet välittäisivät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128.)

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelun käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Tärkein asetettava vaatimus on luotettavuus. Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on pohdittava kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Yleisimpiä teemahaastattelumenetelmän luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat käsitevalidius, sisältövalidius, haastattelijoiden määrä, haastateltavien valinta, siirtämistarkkuus, muuttujien muodostusvaihe ja tutkijan tekemät johtopäätökset. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128–129.)

Käsitevalidius tarkoittaa tutustumista haastateltavaan ryhmään, käsitejärjestelmään sekä kielenkäyttöön. Sisältövalidius taas tarkoittaa teemahaastatteluun laaditun teemaluettelon tarkoitusta tavoittaa haluttuja merkityksiä. Myös haastattelijoiden määrä vaikuttaa luotettavuuteen. Mitä enemmän on haastattelijoita, sitä suurempi riski on haastatteliijoista johtuviin virheisiin. Kaikki haastattelijat eivät välttämättä omaksu haastattelukysymyksiä samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128–129.)

Haastateltavien valinnan ollessa luotettava tulisi haastateltavat valita sen perusteella, mikä ryhmä vastaa parhaiten tutkimuksen ongelmanasettelua. Haastattelun sisällön siirtämistä nauhurista kortteihin tai lomakkeisiin kutsutaan siirtämistarkkuudeksi, joka vaihtelee eri henkilöiden käsitellessä tietoa, koska eri henkilöt kiinnittävät huomiota eri asioihin. Muuttujien muodostusvaihe taas tarkoittaa teoreettisen viitekehyksen vastaavien muuttujien muodostamista sekä sitä, miten hyvin muuttujilla pystytään tavoittamaan haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.)

Edellä mainittuihin viitaten voidaan todeta, että tutkimus on luotettava. Ennen tutkimusaineiston keräämistä tutustuttiin tutkittavaan hankkeeseen sekä aihealueen käsitteisiin ja teoriaan. Teemaluettelo laadittaessa kiinnitettiin myös huomiota haluttuihin tuloksiin lisäämällä johdattelukysymyksiä. Teemaluettelon muuttujat eivät täysin vastaa viitekehystä, koska ikäjohtamishanke on hyvin laaja tutkimusaihe etenkin, kun haluttiin tutkia toimintamallin kokonaisuutta.

Tutkimusta suoritti yksi henkilö, joten haastattelutulokset ovat jokaisen haastateltavan kohdalla samoista aihepiireistä eli teema-alueet ja johdattelukysymykset on omaksuttu niiden tarkoituksen mukaisesti. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, jotka ovat olleet mukana hankkeessa, joten ryhmä vastaa ongelmanasettelua. Siirtämistarkkuus on luotettavaa vaikka haastatteluja ei nauhoitettu, koska haastatteluista kirjoitetut muistiinpanot analysoitiin heti haastattelun jälkeen, sillä koko haastattelutilanne on silloin tuoreessa muistissa. Muistiinpanoihin myös kirjoitettiin kaikki, mitä haastateltavat kertoivat.

Tutkimuksesta voidaan päätellä myös, että se on validi, koska tutkimustulokset ovat ymmärrettäviä ja merkityksellisiä. Lisäksi tutkimustulokset puhuvat keskeisistä asioista ja siitä, mihin halutaan vastauksia.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, etenkin viitekehyksen luominen empiriaa vastaavaksi sekä teemahaastatteluluettelon laatiminen, koska tutkittava aihe on hyvin laaja ja sisältää ikäjohtamisen monia osa-alueita. Ikäjohtaminen on aiheena niin laaja, että sen sisältä pystyisi tutkimaan yhtäkin osa-aluetta. Tutkimuksen olisi siis pitänyt olla rajatumpi tai tämän laajan tutkimuksen olisi voinut esimerkiksi pilkkoa ositetuiksi tutkimuksiksi muutamalle opinnäytetyöntekijälle. Osittamalla tutkimus ja rajaamalla jokainen tutkimuksen osa tiettyyn aihealueeseen olisi saatu kattavimmat ja vielä luotettavimmat tulokset. Tämä olisi myös mahdollistanut suuremman otannan, josta olisi muodostunut enemmän mielipiteitä ja näkemyksiä sekä mahdollisesti enemmän eroavuuksia tai yhtäläisyyksiä tutkimustuloksiin. Haastattelujen pitäminen olisi myös ollut helpompaa ja vähemmän aikaa vievää, jos haastatteluissa olisi käytetty nauhuria.

Teemaluetteloa laadittaessa oli mietittävä, että jokaiseen teemaan tulisi erilaisia haluttuja vastauksia sekä huomioida se, että jokainen haastateltava ymmärtää teeman ja osaa vastata jokaiseen aiheeseen. Teemoihin lisättiin edellä mainitusta syystä johdattelukysymyksiä kuhunkin haastatteluryhmään sopivaksi. Ennen teemaluettelon laatimista tutustuttiin osaajamalli-hankkeen loppuraporttiin, josta oli apua teemoja luodessa. Loppuraportti käsittää koko osaajamalli-hankkeen kulun.

Tutkittavasta aiheesta löytyi paljon kirjallisuuslähteitä, joista jokainen kertoi lähes samoista asioista. Valitsin lähteiksi kirjat, joista löytyi kattavimmin tietoa aiheesta. Artikkelilähteistä sai paljon hyviä käytännön näkemyksiä yhdistettyä kirjojen teoretiedon

kanssa. Hyviä internetlähteitä löytyi työterveyslaitoksen sivuilta. Internetlähteitä on käytetty lähinnä aiheissa työkyky ja työkyvyn edistäminen.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää ikäjohtamistoimintamallin toimivuus kokonaisuudessaan. Tutkimuksessa siis selvitetään, mikä toimintamallissa oli hyvää, missä on kehitettävää ja toteutuiko toimintamallille asetetut tavoitteet. Tutkittavana organisaationa opinnäytetyössäni on Helsingin kaupungin osajamalli-hankkeeseen osallistuneet terveyskeskuksen työyhteisöt.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että toimintamalli koetaan tärkeäksi. Se on monille työyhteisöille tarvittava toimintatapa, koska monissa työyhteisöissä on henkilöitä, joilla on heikentynyt fyysinen työkyky, jota toimintamalli tukee. Toimintamallin avulla mahdollistetaan myös ammatillisen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen sekä jatkuva osaamisen kehittäminen.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että mentorointi toimii hiljaisen tiedon ja ammatillisen osaamisen jakamisen yhtenä hyvänä keinona perehdyttämisen yhteydessä, koska mentorointi tukee oppimista molemmin puolin. Yhdessä käyty keskustelut ja työn tekeminen, töiden kriittisten kohtien ratkaisu sekä tuen ja avun pyytäminen ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat oppimisen. Nuoren työntekijän oppimisen tukemisessa on usein kyse siitä, että kokenut työntekijä toimii hänelle peilinä kokonaisuuksien ja erilaisten vaihtoehtojen näkemisessä. (Kiviranta 2010, 146–147; Hyppänen 2009, 114–115.)

Tärkeäksi koetaan myös työssä jaksaminen ja työn mielekkäämmäksi kokeminen huomioimalla työntekijän fyysinen työkyky. Tämä nousi tärkeäksi seikaksi, koska työtehtävän muokkaaminen fyysisen työkyvyn mukaiseksi vähensi huomattavasti sairauspoissaoloja ja lisäsi työn mielekkyyttä sekä työssä jaksamista.

Tutkimustulokset näyttävät tukevan käsitystä, että tasapaino ja oikeat mittasuhteet työn vaatimuksien ja yksilön voimavarojen välillä ovat hyvän ja kestäväen työkyvyn pe-

rusta. Työkyvyn edistämässä tulee kiinnittää huomiota työkuormitukseen ja työn sujumiseen. Voidaan tulkita, että monia työssä terveyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan muokata siten, että mahdollistetaan työssä jatkaminen terveyteen vaikuttavista tekijöistä huolimatta. Työssä jaksamiseen voidaan myös vaikuttaa työn johtamisella, joka tarkoittaa työn sisällön mielekkyyttä ja tasapainoista, sopivaa työmäärää. (Ilmarinen ym. 2003, 69; Työkuormituksen hallinta. 2011.)

Yksi tutkimuksessa vahvasti esille tullut asia on, että osaajamallin pilottijakso koettiin liian lyhyeksi, jolloin toimintamallia ei ehditty ymmärtämään ja sisäistämään. Tästä voidaan päätellä, että toimintamallin jatkuvuus on tärkeässä asemassa monimuotoisuuden tukemisessa sekä uuden toimintatavan ymmärtämisessä ja sisäistämisessä, sillä uuden työkuulttuurin ja uusien työtapojen oppimiseen menee aikansa. Aikaa tarvitaan myös omien ja toisten ajattelu- ja työtapojen pohtimiseen sekä uudistumiseen, yleiseen keskusteluun ja tiedon sekä osaamisen jakamiseen. (Vartiainen-Ora 2007, 66–67; Kiviranta 2010, 145.)

Haastateltavat kokevat myös, että pilottijakson aikana olisi tarvittu korvaavia työntekijöitä tukihenkilöiden tilalle, koska muut osaston työntekijät tekivät tukihenkilöiden normaalit rutiinityöt omien töiden lisäksi, mistä aiheutui jatkuvaa henkilöstövajetta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että tukihenkilöiden roolin epäselkeys saattoi johtua liian suuresta työmäärästä, jonka seurauksena tukihenkilöille jaettiin myös töitä, jotka eivät varsinaisesti heidän rooliinsa pilotin aikana kuuluneet.

Tukihenkilöiden rooli ja toimintamallin tarkoitus olisivat mahdollisesti selkeytyneet työntekijöille paremmin, jos tukihenkilötoiminnasta johtuva henkilöstövaje olisi huomioitu. Näin tukihenkilöt olisivat voineet keskittyä perehdyttämiseen ja mentorointiin sekä niiden kautta hiljaisen tiedon ja ammatillisen osaamisen välittämiseen, jolloin osaston muita työtehtäviä tekevät, tukihenkilöt itse ja perehdytettävänä olleet olisivat mahdollisesti huomanneet toimintamallin hyödyt ja sen kautta ymmärtäneet toimintamallin tarkoituksen. Silloin mahdollisesti myös henkilöstötilanteen tasapainottaminen olisi toteutunut paremmin.

Yleisimmin koettuja toimintamallin positiivisia piirteitä ovat luottamuksen lisääntyminen työntekijöiden keskuudessa ja se, että uudet työntekijät oppivat työpaikan tavat ja

käytännöt nopeammin, kun perehdyttäjänä ja apuna on kokenut ammattilainen. Toimintamallin yhdeksi suurimmaksi hyödyksi koetaan myös se, että on yksi henkilö, joka keskittyy uusien työntekijöiden vastaanottamiseen, perehdyttämiseen, työhön opastukseen ja avustamiseen.

Tutkimustuloksista vahvimmin esiin nousevia kehityksen kohteita ovat edellä mainitut henkilöstövaje ja toimintamallin tarkoituksen toteuttaminen niin, että se välittyy selkeästi jokapäiväisessä toiminnassa. Tuloksista käy ilmi, että henkilöstövajeeseen olisi voitu vaikuttaa niin, että työvuorot olisi suunniteltu siten, että tukihenkilöitä joilla on heikentynyt fyysinen työkyky, olisi työvuoroissa tasaisesti. Voidaan päätellä, että osastojen esimiehet olisivat voineet vaikuttaa henkilöstövajeeseen ja toimintamallin tarkoituksen sisäistämiseen työvuorosuunnittelullaan ja omalla esimerkillään päivittäisessä työssä. Toimintamallin pilotin aikana koettiin henkilöstövajetta lähes jokaisen haastateltavan työyhteisössä, joten toimintamallin aikana sekä pilotin jälkeen toimintamallia on muokattu työyhteisöön sopivaksi sekä niin, ettei syntyisi suurta henkilöstövajetta.

Negatiivisista piirteistä ja toimintamallin kehityskohteista päätellen ikäjohtaminen ja ikäjohtamisstrategian luominen ja toteuttaminen luovat haastetta niin organisaatioille kuin yrityksillekin. Haastetta luo etenkin se, kuinka tieto ja kokemus saadaan siirretyksi siten, että hiljainen tieto siirtyy luontevasti sukupolvilta toisille. Usein myös yrityksen tai organisaation ikärakenne ratkaisee sen, millaista henkilöstön perehdyttämisen ja oppimisen strategiaa yrityksessä toteutetaan. (Ilmarinen ym. 2003, 21–22.)

Pienistä kehityskohteista ja negatiivisista piirteistä huolimatta lähes jokainen haastateltava on sitä mieltä, että toimintamalli pitäisi ottaa käyttöön kaikissa Helsingin kaupungin virastoissa, koska perehdytys on koettu jo vuosia ongelmalliseksi toteuttaa. Toimintamalli mahdollisesti myös vähentäisi henkilöstövaihtuvuutta ja rakentaisi entisestään positiivisemmän työnantajakuvan.

Johtopäätöksenä koko tutkimuksesta voi tehdä sen, että toimintamalli koetaan toimivaksi ja hyödylliseksi lukuun ottamatta edellä mainittuja negatiivisia puolia ja kehityskohteita. Tarkasteltaessa tutkimusaineiston vaikutusta tuloksiin voidaan päätellä, että tutkimustulokset voisivat olla hieman erilaiset, jos haastateltavia olisi ollut samassa suhteessa kustakin ryhmästä. Tässä tutkimuksessa haastateltavia on yhteensä seitse-

män, joista on kolme tukihenkilönä toiminutta, yksi työyhteisön jäsenen, yksi perehdyttävänä ollut sekä kaksi henkilöstöhallinnon edustajaa.

Tutkimuksen toistettavuutta ajatellen, toinen tutkija päätyisi saman aineiston pohjalta samoihin tulkintoihin, koska kerätty aineisto on tarkasti analysoitua ja ymmärrettävää. Tätä tutkimusta voi hyödyntää toimintamallin tarpeellisuuden ja toimivuuden arviointiin ja etenkin toimintamallin kehittämiseen.

Toimintamallin käyttöönottoa ajatellen hyviä jatkotutkimusaiheita olisivat esimerkiksi laajemmalle ryhmälle toteutettava kysely siitä, kuinka toimintamallista tulisi viestiä ja kuinka se tuodaan esiin niin, että jokainen tietää toimintamallista ja ymmärtää sen tarkoituksen sekä toimii toimintamallin mukaisesti. Kysely tulisi kuitenkin toteuttaa henkilöille, jotka ovat olleet työsuhteessa jo pilotin aikana, koska he osaavat kokemuksensa perusteella vastata kyselyyn. Toisena hyvänä jatkotutkimusaiheena olisi selvittää, kuinka työyhteisöissä todellisuudessa muokattiin toimintamallia ja hyödyntää hyviä ideoita kehittääkseen toimintamallia entistä toimivammaksi. Esimerkiksi selvittämällä, kuinka työyhteisöt muokkasivat toimintamallia lieventääkseen henkilöstövajetta, voidaan mahdollisesti välttää henkilöstökustannuksien kasvua. Lisää tutkimalla ja kehittämällä toimintamallista voisi saada entistä paremman ja henkilökuntaa kiinnostavan.

Lähteet

Fyysinen toimintakyky ja kuormittuminen. 2010. Työterveyslaitos. Päivitetty 29.12.2010. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/fyysinen_toimintakyk/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/fyysinen_toimintakyk/sivut/default.aspx). Luettu 15.1.2012.

Henkinen toimintakyky ja kuormittuminen. 2011. Työterveyslaitos. Päivitetty 22.11.2011. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx). Luettu 15.1.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hirvikorpi, Helinä 2009. Älä hukkaa seniorien osaamista. Fakta (3), 32. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1501496](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1501496). Luettu 22.1.2012.

Huhtiniemi, Kaisa 2009. Vanhanakin voi innostua työstään. Tekninen uratie. Päivitetty 30.1.2009. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1476443](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1476443). Luettu 22.1.2012.

Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 1.–2. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2011. Johda oikein oppimista. Fakta (2), 33–34. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2289965](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2289965). Luettu 22.1.2012.

Jyrkkäranta, Maija 2009. Osaajamalli-ikäjohtamisen pilottihanke. Raportti terkessä 1.9.2008–31.3.2009 toteutetusta hankkeesta. Helsingin kaupunki.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOY, Helsinki.

Laukka, Henna 2008. Tukihenkilöt terveystakesuksessa. Kysely tukihenkilöprojektin vaikuttavuudesta työyhteisöille ja ohjatuille. Helsingin kaupunki. Henkilöstöprojektit Henna Laukka.

Lindqvist, Inna & Tomperi, Sari 2009. Valmistaudu nousukauteen. Fakta, 25. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1581275](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1581275). Luettu 22.1.2012.

Mikkonen, Antti 2009. Sinä pysyt töissä pitempään. Talouselämä (9), 56. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1493295](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1493295). Luettu 22.1.2012.

Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita, Helsinki.

Myllyoja, Ninni 2011. Ikä ei ole ongelma. Talouselämä (33), 70. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2371737](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2371737). Luettu 22.1.2012.

Saunders, Rebecca 2000. Managing knowledge. Harvard business review. [Http://hbr.org/product/managing-knowledge/an/C0006A-PDF-ENG?Ntt=silent+knowledge+sharing&Nao=20](http://hbr.org/product/managing-knowledge/an/C0006A-PDF-ENG?Ntt=silent+knowledge+sharing&Nao=20). Luettu 15.4.2012

Seies, Eeva-Riitta 2011. Tee iästä voimavara. Fakta, 9. [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2372196](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2372196). Luettu 22.1.2012.

Tykytoiminta. 2011. Työterveyslaitos. Päivitetty 30.06.2011. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx). Luettu 16.1.2012.

Työkuormituksen hallinta. 2011. Työterveyslaitos. Päivitetty 24.11.2011. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/sivut/default.aspx). Luettu 15.1.2011.

Työn piirteet huomioiva täsmäliikunta. 2010. Päivitetty 27.4.2010. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/fyysinen_toimintakyk/tyon_piiirteet_huomioiva_tasmaliikunta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/fyysinen_toimintakyk/tyon_piiirteet_huomioiva_tasmaliikunta/sivut/default.aspx). Luettu 15.1.2012.

Vartiainen-Ora, Päivi 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen- käsi-kirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2. korjattu painos. Erweko, Helsinki.

Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot:

- Ammatti
- Tukihenkilö/ perehdytettävä/ työyhteisön jäsen

2. Kokemukset osajamallista:

- Hyviä kokemuksia/ puolia
- Huonoja kokemuksia/ puolia
- Hyödyt
- Kehitettävää

- Mielipiteitä toimintamallista:

Työyhteisön jäsen: (apu-/johdattelukysymyksiä)

- Kuinka koit tukihenkilötoiminnan?
- Miten suhtauduit tukihenkilöiden valintaan?

Perehdytettävä: (apu-/johdattelukysymyksiä)

- Oliko uudessa työpaikassa aloittaminen helpompaa?
- Edesauttoiko oppimisessa? miten?
- Oliko helpompi pyytää apua/ neuvoa?

Tukihenkilö/ Osaaja: (apu-/johdattelukysymyksiä)

- Auttoiko jaksamaan paremmin työssä?
- Hyötyjä työyhteisölle
- Hyötyjä itselleen ja oppimiselleen

3. Tavoitteiden toteutuminen: (Tavoite: edistää vastuun ottamista oppimisen kautta tapahtuvasta uudistumisesta sekä nopeuttaa asenteiden, näkemysten ja osaamisen kehittymistä)

- Työyhteisön jäsen: (apu-/johdattelukysymyksiä)
- *Miten toteutui?* Esimerkkejä

- Perehdytettävä: (apu-/johdattelukysymyksiä)
- *Miten toteutui?* Esimerkkejä

- Tukihenkilö/ Osaaja: (apu-/johdattelukysymyksiä)

- Koitko työsi mielekkäämmäksi ? Voisitko ajatella jatkavasi työssäsi pidempää, jos toimintamallista tulisi jokapäiväinen ja saisit toimia edelleen tukihenkilönä?
- Kuinka ammatillisen osaamisen jakaminen onnistui? (nuorien ja kokemattomien tukeminen)
- Kuinka työtehtävien muokkaaminen auttoi? (fyysinen työkyky)

- Hankkeen toteutuksessa mukana ollut henkilö: (apu-/johdattelukysymyksiä)
- Miten toteutui? Esimerkkejä

4. Toiminnan jatkuminen pilotin jälkeen: (Osaajamallin avulla on tarkoitus saada ikäjohtamisen toimintamalli terken linjajohdon käyttöön henkilöstötilanteen tasapainottamiseksi).

- Kun pilottitoiminta lopetettiin, kuinka jäi elämään työyhteisöön?
- Onko levitetty terkessä? jos on niin miten?
- Kuinka toimii nyt? → onko jotakin toimintatapoja muutettu/ kehitetty? Miten?

5. Toimintamallin käyttöönotto muissa virastoissa:

- Mielipiteitä toiminnan yleiseen käyttöönottamisesta
- Miten voisi laajentaa muihin virastoihin? → mikä oli onnistunutta pilot-titoiminnan käyttöönotossa (esim. jatkuva kertominen ja viestintä yms.) ja missä kehitettävää

