

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2020

Sini Haavisto

IKÄJOHTAMISELLA ASiantuntijuutta

– Työkaarimallin kehittäminen ikäjohtamisen
välineeksi Elomaticille

Sini Haavisto

IKÄJOHTAMISELLA ASIANTUNTIJUUTTA

- Työkaarimallin kehittäminen ikäjohtamisen välineeksi Elomaticille

Työväestön ikääntyminen ja työvoiman heikko saatavuus ohjaavat tavoittelemaan työurien pidentämistä. Työkaarimalli on yksi keino yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Ikäjohtaminen huomioi työhön vaikuttavat tekijät ja johtamistarpeet. Ikäjohtamisen kohdentaminen ikääntyviin työntekijöihin auttaa parantamaan työhön sitoutumista mahdollistaen työvoimapulaan vastaamisen.

Kehittämisprojektissa luotiin Elomaticille työkaarimalli tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden ikäjohtamista ja työhyvinvoinnin parantamista. Tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelemalla kahdeksan esimies- tai asiantuntijatehtävissä Elomaticilla toimivaa työntekijää. Projekti oli osa Turun ammattikorkeakoulun kehittämishanketta Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen.

Haastatteluista kävi ilmi, että Elomaticissa on käytössä runsaasti erilaisia ikäjohtamiseen liittyviä toimintatapoja. Haastatteluissa korostui tasa-arvoinen kohtelu sekä työntekijälähtöisyys, joita organisaatiossa jo painotetaan. Haasteina ikäjohtamisen toteuttamiseen nähtiin koulutuksen puute sekä riittämätön esimiestyöaika. Myös erityisesti henkisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen kaivattiin keinoja stressaavan asiantuntijatyön helpottamiseksi. Elomaticin toiminta tähtää ikääntyvien työntekijöiden arvokkaan tietotaidon säilyttämiseen organisaatiossa tuottavuuden takaamiseksi.

Työkaarimallista tehtiin konkreettisia toimia sisältävä ja ikäjohtamisen näkökulmaa korostava malli. Sen toimintatavat liittyivät työntekijän omiin voimavaroihin, johtamiseen, työyhteisöön ja työympäristöön. Mallissa painotettiin työntekijän omien voimavarojen merkitystä osana ikäjohtamista. Sen kehittämisessä käytettiin projektiryhmää, jonka kanssa dialogisesti keskustellen luotiin lopullinen tuotos.

Työkaarimalli liitettiin organisaation strategiaan ja sen implementointi jäi henkilöstöhallinnon ja projektiryhmän vastuulle. Jatkossa mallia voidaan kehittää organisaation tarpeiden mukaan.

ASIASANAT:

Työkaarimalli, ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työkyky

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and Leadership in Health Care

2020 | 60 pages, 19 pages in appendices

Sini Haavisto

AGE MANAGEMENT IMPROVES EXPERTISE

- Developing a job life cycle model for age managing in Elomatic

The ageing and poor availability of the work force direct to aim at the lengthening of the careers. A job life cycle model is one way to improve productivity and job satisfaction. Age management considers factors that affect work and needs in management. Targeting age management into ageing employee improves commitment to work and helps in the shortage of workpower.

In this developing project was made a concrete job life cycle model for Elomatic to improve age management and job satisfaction. The data collection was done theme interviewing eight managers or experts in Elomatic. The project was part of Turku University of Applied Sciences project Good, better, productive! Towards better productivity by developing work wellbeing of aging personnel.

The interviews revealed that there are many actions of execute age management in Elomatic. An equal treatment and an employee-driven approach were pronounced in the interviews. A lack of education, an insufficient time for management and actions for taking care of the mental well-being were mentioned as challenges to execute age management. Elomatic aims to retain knowhow in the organisation for ensure productivity.

The job life cycle model contained concrete actions and highlighted age management. The actions were part of employee's resources, management, workplace and working environment. The importance of employee's resources was highlighted as a part of age management. The project group discussed dialogic on the developing of the output.

The job life cycle model was added into the strategy and the implementation was remained for the human resources and project group. The developing of the model is possible in the future.

KEYWORDS:

Job life cycle model, age management, job satisfaction, work ability

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Tarve	7
2.2 Kohdeorganisaatiot	7
2.3 Tavoite, tarkoitus ja tuotos	9
2.4 Projektioorganisaatio	9
2.5 Kehittämiprojektin eteneminen	11
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	13
3.1 Työhyvinvointi	13
3.2 Työkyky	14
3.3 Ikäjohtaminen	15
3.4 Työkaarimalli	16
4 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	19
4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus	19
4.2 Täydentävä haku	20
5 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	21
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta	21
5.2 Tutkimuskysymykset	22
5.3 Aineiston kerääminen	23
5.4 Tutkimusanalyysin toteuttaminen	24
6 TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1 Tulosten teemoittelu	29
6.2 Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa	30
6.3 Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet	31
6.3.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta	33
6.3.2 Työterveyshuolto	34
6.3.3 Aktiivinen työolojen kehittäminen	35
6.4 Ikäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet	40
6.4.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta	41
6.4.2 Työterveyshuolto	43

6.4.3 Työolojen aktiivinen kehittäminen	43
6.5 Ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja -ideat sekä jo toimiviksi havaitut toimintatavat	45
6.6 Yhteenveto	47
7 TYÖKAARIMALLI	50
8 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	52
9 POHDINTA	55
9.1 Tutkimuksellisen osuuden pohdinta	55
9.2 Kehittämiprojektin pohdinta	56
9.3 Jatkokehittämisehdotus	59
LÄHTEET	61

LIITTEET

- Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku.
- Liite 2. Täydentävä tiedonhaku.
- Liite 3. Kirjallisuushaun tulos.
- Liite 4. Teemahaastattelun runko.
- Liite 5. Työkaarimalli.

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen.	12
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet.	39
Kuvio 3. Ikäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet.	45
Kuvio 4. Työkaarimallin kulmakivet.	46

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä.	27
Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysistä työhyvinvoinnin toimintatapoihin liittyen.	32
Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä ikäjohtamiseen liittyen.	40
Taulukko 4. Esimerkki kulmakivien luokittelusta.	46

1 JOHDANTO

Väestön ikääntyessä myös työväestö ikääntyy. Työvoiman heikko saatavuus ja työelämän aloittavien ikäluokkien pieneminen ohjaavat tavoittelemaan nykyistä pidempiä työuria. (Andersson ym. 2013, 6; Wallin 2014, 12.) Työurien pidentyminen vaikuttaa kansantalouteen positiivisesti eläkejärjestelmässä olevien määrän vähetessä. Yrityskohtaisesti työurien piteneminen vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta sekä työn keskeytyksiä ja näin ollen parantaa yrityksen tuottavuutta. Työntekijälle työurien piteneminen näkyy tulostason nousuna ja elämänlaadun kohenemisena. (Andersson ym. 2013, 6.)

Yrityksen tuottavuuden parantamiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla voidaan käyttää työkaarimallia. Työmarkkinaosapuolten asettama työryhmä on laatinut yrityksille ohjeellisen työkaarimallin, joka huomioi kaiken ikäiset työntekijät ja antaa tietoa työpaikkakohtaisen mallin laadintaa varten. Työmarkkinajärjestöjen hyväksymä työurasopimus velvoittaa yksilölliseen työurasuunnitteluun ja yrityksen omaan ikäohjelmaan. (Andersson ym. 2013, 2, 5.)

Yksi merkittävä osa toimivaa työkaarimallia on ikäjohtaminen. Ikäjohtamisessa huomioidaan eri-ikäiset työntekijät johtamistarpeiden mukaan ja työn tekemiseen vaikuttavat tekijät, kuten ikä ja elämäntilanne. Ikäjohtamisen osa-alueina ovat eri-ikäisten tarpeiden huomiointi työssä ja töiden suunnittelussa, työaikaan ja työhön vaikuttamismahdollisuudet, yhteistyön sujumisen tukeminen kokeneiden ja tulokkaiden välillä sekä tapa- ja viestintäkulttuurin erot eri ikäryhmillä. Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on ikään liittyvän negatiivisen asenteen kitkeminen työyhteisöstä. (Andersson ym. 2013, 8.) Ikäjohtamisen kohdentamisella juuri ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työurien suunnitteluun voidaan vastata tulevaisuuden työntekijäpulaan, parantaa työhyvinvointia ja työhön sitoutumista (Merkel ym. 2019, 1).

Tässä kehittämistyössä luotiin kohdeorganisaatiolle työkaarimalli tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden (yli 55-vuotiaiden) ikäjohtamista. Tiedonkeruuseen käytettiin teema-haastattelua ja haastateltaviksi valikoitui kahdeksan Elomaticissa esimies- tai asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Työkaarimallin suunnittelussa korostettiin ikäjohtamisen näkökulmaa, ja siitä tehtiin konkreettisia toimia sisältävä malli. Mallissa esiteltiin toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseen työntekijän omiin voimavaroihin, johtamiseen, työyhteisöön ja työympäristöön liittyen. Mallissa painotettiin työntekijän omien voimavarojen merkitystä osana ikäjohtamista ja työhyvinvointia.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tarve

Elomaticilla henkilöstön keski-ikä on 44 vuotta, mutta ikääntyvien työntekijöiden osuus on kasvussa (Elomatic 2018). Kohdeorganisaatiossa ei ollut varsinaista työkaarimallia käytössä, mutta erilaisia työaikaa keventäviä keinoja oli jo otettu käyttöön. Kohdeorganisaation työväestö ikääntyy, ja organisaatiolle on kannattavaa pyrkiä siirtämään työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä myöhemmäksi. Työkaarimallin suunnittelussa haluttiin korostaa ikäjohtamisen näkökulmaa, ja siitä tehtiin konkreettisia toimia sisältävä malli. Esi- miestyötä tekevät ovat kiinnostuneita ikäjohtamisesta, ja sen toimia halutaan viedä päivittäistoimintaan.

Työaikaa keventävinä keinoina kohdeorganisaatiossa ovat käytössä joustava työaika, osittainen varhennettu vanhuuseläke, lomarahojen vaihtaminen vapaa-ajaksi sekä palvelusvuosivapaat. Kehityskeskusteluissa painotetaan työssä jaksamista, ja organisaatiossa on käytössä varhaisen välittämisen malli, jota sovelletaan kaikenikäisiin työntekijöihin. (Elomatic 2018.)

Ikäjohtaminen ja työkaarimalli ovat tällä hetkellä paljon tutkittuja aiheita väestön ikääntyessä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Eri organisaatioille on kehitetty useissa eri kehittämissuunnitelmissa ikäjohtamisen malleja tai työkaarimalleja (Jokinen 2014; Jokinen & Ahonen 2016; Hämeenniemi 2018).

Ikäjohtamisen liittäminen osaksi yrityksen strategiaa on kannattavaa parantaen tuottavuutta, hiljaisen tiedon siirtymistä sekä työhyvinvointia. Strategian avulla pyritään luomaan ylivoimainen kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. Strategiaa kehittämällä jatkuvasti parannetaan myös organisaation kokonaistoimintaa. Strategiatyön jalkauttaminen johdolta vuorovaikutuksellisesti yrityksen toimintaan parantaa työntekijöiden strategian toteuttamista. (Kehusmaa 2010, 13–18, 152–153.)

2.2 Kohdeorganisaatiot

Kehittämissuunnitelman kohdeorganisaatioita oli kaksi: Turun ammattikorkeakoulun (AMK) kehittämissuunnitelma Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön

voimin parempaan tuottavuuteen (PATU) sekä Elomatic. Kehittämiprojektilla pyrittiin vastaamaan molempien kohdeorganisaatioiden tarpeisiin.

Turun AMK:n projekti PATU-hanke toteutetaan Turun Ammattikorkeakoulun, Åbo Akademien ja Turun Yliopiston yhteisprojektina. PATU-hankkeen päätavoitteena on parantaa yritysten tuottavuutta edistämällä ikääntyvän yrittäjän sekä henkilöstön työhyvinvointia ja samalla pidempiä työuria. Tavoitteeseen pyritään ikä- ja muutosjohtamisen kehittämissen, työnmuotoilun, yksilöiden muutoskyvykkyyden sekä työn organisoinnin avulla. (Halttunen ym. 2018, 1, 5.)

Patu-hankkeessa pyritään kehittämään uusia toimintatapoja, joilla voidaan edistää yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työurien pidentämistä ja työssäjaksamista. Näitä toimintatapoja kokeillaan myös vuoden kestäväillä valmennusjaksoilla hankkeeseen osallistuvien yritysten työntekijöille. Valmennusjaksoilta saatujen tietojen perusteella luodaan erilaisia toimintamalleja hankkeeseen osallistuvien yritysten käyttöön. Yhtenä näistä toimintamalleista on työkaarimalli. (Halttunen ym. 2018, 2, 6.)

Elomatic on kansainvälinen konsultointi ja suunnitteluyritys. Se tarjoaa erilaisia suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita monella eri teollisuuden alalla. Toimistoja löytyy Suomen lisäksi ympäri maailmaa, ja toiminta on voimakkaasti kansainvälistä. Yritys on perustettu 1970 Suomessa, ja se on perheomisteinen. Vuonna 2019 yritys työllisti Suomessa noin 850 henkilöä, ja henkilöstön keski-ikä oli 44 vuotta. (Elomatic 2019.)

Elomaticin tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat teollisuuden asiantuntija- ja suunnittelupalvelut, elinkaaripalvelut, teknologiaratkaisut, projektipalvelut, erikoisalueiden tuotteet ja erilaiset tiedonhallintaohjelmistot. Myös erilaiset teollisuuden kokonaistoimitukset kuuluvat yrityksen palveluihin. Asiakkaat voivat olla niin yksityisyrittäjiä kuin julkisia organisaatioitakin. Toimialoina Elomaticilla ovat meri- ja offshoreteollisuus, energiateollisuus, prosessiteollisuus, ruokaperuna- ja tärkkelysteknologiat, öljy- ja kaasuteollisuus, lääke- ja biotekniikkateollisuus sekä laitevalmistus- ja koneteollisuus. Palveluita tarjotaan esimerkiksi varustamoille, telakoille tai erilaisia koneita tai laitteita kehittäville ja valmistaville yrityksille. (Elomatic 2019.)

Yrityksen missiona on teknisen huippuosaamisen kehittäminen nimenomaan asiakkaan hyödyksi, ja tämän kautta asiakkaan kilpailukykyyn parantaminen. Visiona on pyrkiä asiakkaiden arvostamaan ja kasvavaan yritykseen kaikilla toimintojen osa-alueille. Yrityksen arvot pohjautuvat eettisesti hyväksytyyn toimintatapaan, jonka pohjana ovat

oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus, rehellisyys, sopimuksien noudattaminen, muiden kunnioittaminen sekä ammattitilpeys. (Elomatic 2019.)

2.3 Tavoite, tarkoitus ja tuotos

Tavoitteena tässä kehittämisprojektissa oli parantaa kohdeorganisaation ikäjohtamisen konkreettisia toimenpiteitä kirjallisen työkaarimallin avulla. Ikäjohtamisen parantamisen myötä tavoiteltiin myöhäisempään eläköitymisikää ja parempaa työhyvinvointia ikääntyvillä eli yli 55-vuotiailla työntekijöillä.

Tämän kehittämisprojektin tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat kohdeorganisaation ikäjohtamisen strategia sekä konkreettiset toimintatavat ikään-tyvän työntekijän näkökulmasta. Tiedonkerääminen tapahtui kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, teemahaastatteluin.

Kehittämisprojektin tarkoitus oli luoda kohdeorganisaatiolle ikäjohtamisen välineeksi työ-kaarimalli hyödyntäen kohdeorganisaation henkilöstön omia kokemuksia työkaarimallin kehittelyssä. Luomisessa hyödynnettiin myös aiemmin luotuja ohjeistuksia ja tutkittuja toimintatapoja.

2.4 Projektioorganisaatio

Projektipäällikkö vastaa projektin toteutuksesta, johtamisesta ja lopputuloksen saavutta- misesta. Projektipäällikkö on osa ohjausryhmää ja toimii projektin liiketoiminnan tai pe- rusfunktion edustajana. (Pirinen 2014, 238–239.) Projektin valmistuminen ajoissa, bud- jetissa pysyminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ovat projektipäällikön tehtä- viä (Kettunen 2009, 29).

Ohjausryhmä valvoo sekä ohjaa projektia eteenpäin oikeaan suuntaan. Ohjausryhmässä olisi hyvä olla osallisia kaikista sidosryhmistä. (Kettunen 2009, 168.) Ohjausryhmä pyrkii aktiivisesti edistämään projektia ja hyväksyy projektin saavuttamat tulokset (Mäntyneva 2016, 20–21).

Projektiryhmässä toiminta keskittyy yhteiseen tehtävään sekä tuotokseen. Projektiryhmä toimii keskustellen ja yhdessä toteuttaen. (Nurminen 2019, 23.) Projektiryhmältä vaadi- taan todellista osallistumista ja keskustelukykyä sopivassa ympäristössä. Tämän lisäksi

projektipäällikön pitää tukea toimintaa ja ohjata ryhmää rohkeasti kohti tavoitetta. Ennalta sovitut menettelyohjeet, toimintatavat ja kieli auttavat toimivaan ryhmätyöskentelyyn. (Forsberg ym. 2003, 59–73.)

Kehittämiprojektin projektipäällikkönä toimi Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, ensihoitaja ja sairaanhoitaja (AMK). Projektipäällikkö vastasi projektin toteutuksesta ja aikataulun pitävyydestä. Projektipäällikkö sai tukea mentorilta ja ohjausryhmältä. Projektin loppuvaiheessa mukaan projektin implementointiin otettiin myös projektiryhmä.

Projektin ohjausryhmä muodostui projektipäällikön lisäksi kahdesta PATU-hankkeeseen osallistuvista Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijasta (fyysioterapeutti ja sosionomi), mentorista PATU-hankkeen puolelta ja kahdesta Turun ammattikorkeakoulun opettajatuutorista. Ohjausryhmä tapasi projektin edetessä muuttamaan otteeseen koko kokoonpanolla. Ohjausryhmässä pohdittiin projektin haasteita ja ratkaistiin eteen tulevia ongelmia.

Mentorina toimi PATU-hankkeen yhteyshenkilönä toimiva Turun AMK:n opettaja. Mentorin kanssa tehtiin erikseen kirjallinen mentorointisuunnitelma, jonka mukaan mentoritapaamisia järjestettiin noin kuuden viikon välein. Mentori oli sitoutunut tukemaan projektipäällikön työskentelyä ja ohjasi projektia hankkeen haluamaan suuntaan.

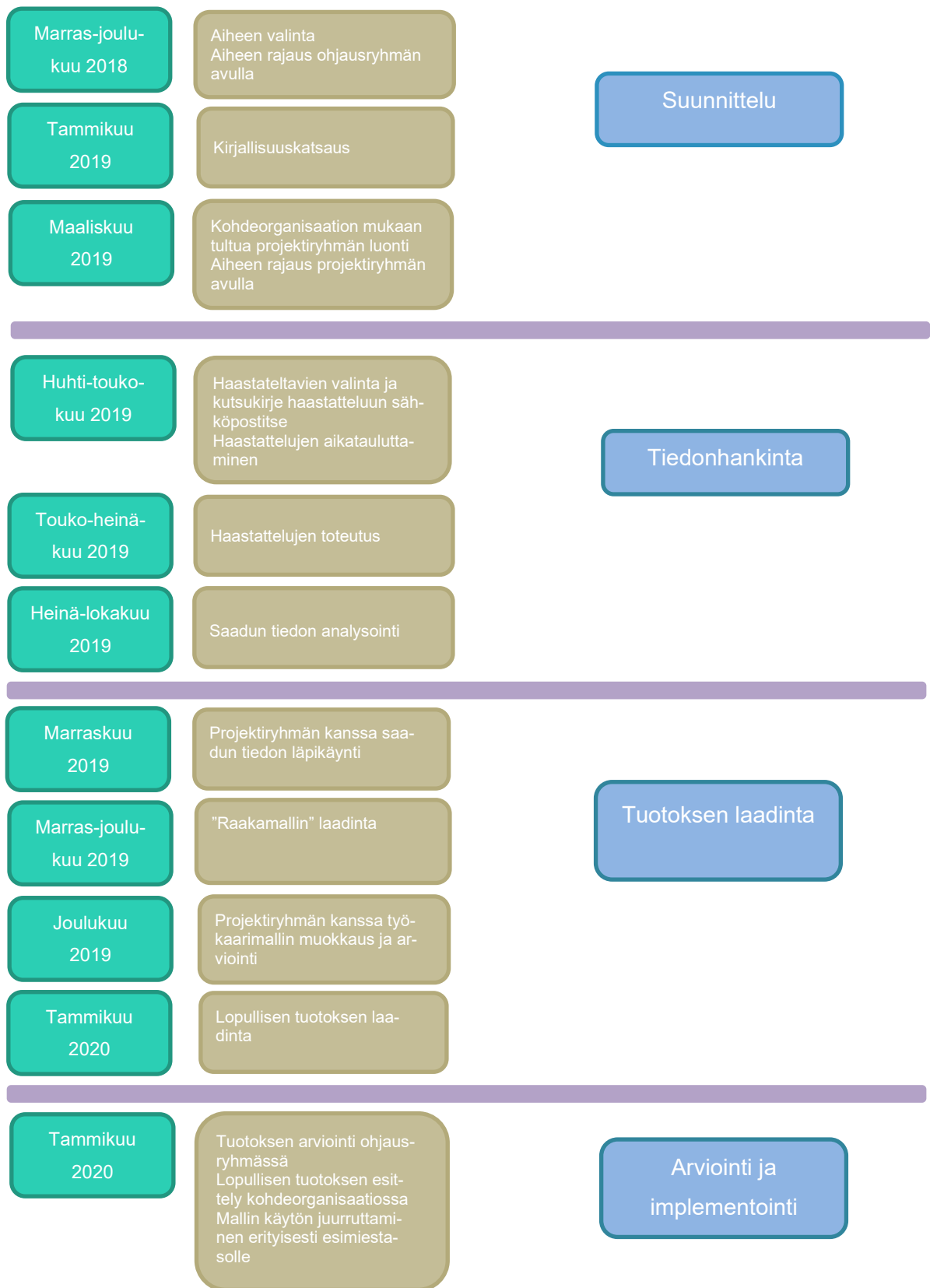
Projektin tuotoksen lopullinen muokkaus ja implementointi toteutettiin yhdessä kohdeorganisaatiosta tulevan projektiryhmän kanssa. Projektiryhmä muodostettiin kohdeorganisaatiosta. Siihen kuului projektipäällikön lisäksi kaksi henkilöstöhallinnon (HR) työntekijää ja kolme haastateltua esimiestä. Projektiryhmälle esiteltiin tutkimustulokset ja raakaversio työkaarimallissa ja yhdessä dialogisesti keskustellen pohdittiin työkaarimallin lopullista muotoa ja käyttöönottoa. Projektiryhmän hyväksytyä lopullisen tuotoksen siirryttiin työkaarimallin implementointiin kohdeorganisaation HR:lle, joka jatkoi implementointia projektin päätyttyä. HR otti vastuulleen työkaarimallin jaon henkilöstölle sähköisesti organisaation omassa intraverkossa ja tulosten läpikäynnin yhdessä johtoryhmän kanssa. Jatkossa työhyvinvoinnin kehittymistä seurataan vuosittaisten työhyvinvointikyselyjen avulla. Työkaarimallin arviointia ja muokkausta suoritetaan tarvittaessa HR:n toimesta.

2.5 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojekti aloitettiin syksyllä 2018 PATU-hankkeen projektitarjottimelle tarjotun aiheen valinnalla ja hahmottelulla. Projektin ohjausryhmän kanssa luotiin suunnitelma kehittämiprojektin tuotokselle ja tiedonhankintamenetelmille. Projektipäällikkö loi taustalle kirjallisuuskatsauksen, jonka pohjalta luotiin teemahaastattelu vastaamaan tiedonhankinnan tarpeisiin. Suunnitelma pidettiin pitkään melko yleisenä, sillä kohdeorganisaatio saatiin PATU-hankkeeseen mukaan vasta helmi-maaliskuussa 2019.

Kohdeorganisaation varmennuttua alkoi organisaation toimialaan perehtyminen. Yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön, tutoropettajan ja hankkeen yhteyshenkilön kanssa laadittiin lopullinen projektin suunnitelma ja haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta. Tutkimuksellinen osuus suoritettiin kohdeorganisaatiossa kesä-heinäkuussa 2019 haastatteleamalla kahdeksaa työntekijää.

Syksyllä 2019 haastatteluaineistot litteroitiin ja teemoiteltiin. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston analyysi, josta saatujen tulosten pohjalta laadittiin työkaarimalli. Mallin luomisessa käytettiin tukena myös kirjallisuudesta löytyviä malleja. Mallin luonnostelun jälkeen muokattiin mallia organisaatiolle sopivammaksi yhdessä projektiryhmän kanssa. Projektiryhmän viestinnässä käytettiin kiireisten aikataulujen vuoksi sähköpostia, jonka välityksellä asioita pohdittiin ja kommentoitiin. Näiden kommenttien ja keskustelujen perusteella luotiin lopullinen työkaarimalli. Tuotoksen implementoinnissa hyödynnettiin HR:aa ja projektiryhmää. Alkuvuodesta 2020 laadittiin lopullinen työkaarimalli, joka esiteltiin kohdeorganisaatiossa. Kuviossa 1. on kuvattu kehittämiprojektin eteneminen vaiheittain aikatauluineen.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen eteneminen.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin muodostavat työn, työn mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi sekä terveys. Hyvä työhyvinvointi auttaa jaksamaan töissä, parantaa työn tuottavuutta ja työntekijän sitoutumista työhön sekä vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvointia pystytään lisäämään esimerkiksi motivoivalla ja hyvällä johtamisella, hyvällä työilmapiirillä ja työntekijöiden ammattitaidolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Esimiesten ja työntekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin tärkeinä toimijoina ovat luottamusmiehet, työsuojeluhenkilöstö sekä työterveyshuolto (Työterveyslaitos 2019a). Läheiset suhteet työterveyshuollon kanssa parantavatkin työhyvinvointia (Peltonen & Wallin 2014, 51).

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työntekijöille että työnantajille. Työntekijä vastaa omasta työkyvystään sekä ammatillisen osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä, ja vaikuttaa käytöksellään työilmapiiriin työpaikallaan. Työantajan vastuulla on työympäristön turvallisuus, hyvä ja motivoiva johtaminen sekä tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla. Käytännötoimia työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat tyky-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta, työterveyshuolto ja aktiivinen työolojen kehittäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu pääsääntöisesti pitkäjänteisillä toimilla työpaikalla. Työhyvinvointiin kohdenneet investoinnit maksavat itsensä nopeasti takaisin tuottavuuden kasvaessa ja sairauspoissaolojen vähetessä. (Työterveyslaitos 2019a.)

Tutkimusten mukaan työntekijän ikä ei juurikaan vaikuta tai huonontaa hieman työhyvinvointia suhteessa nuorempiin työntekijöiden (Niemi 2013, 40; Ervasti 2018, 87). Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat subjektiivinen terveys ja tulevaisuuden suunnitelmat enemmän kuin kronologinen eli kalenterikuukausien mukaan määritelty ikä (Kooija ym. 2013, 94, 100). Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat yksityiselämän ja työn tasapainon säilyttäminen, voimavarojen tasapainon säilyttäminen iästä huolimatta, mielekäs työ ja työyhteisön tuki (Eriksson 2017, 141).

3.2 Työkyky

Työkykyyn ja tätä kautta työssä jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät. Työkyky onkin käsitteenä kompleksinen kokonaisuus. Vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön omat voimavarat, työyhteisöön liittyvät tekijät, johtaminen sekä työympäristöön liittyvät tekijät. (Ilmarinen ym. 2006, 19.) Työterveyslaitos (2019b) on koontanut työkykyyn vaikuttavat tekijät Työkykytaloon. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat talon pohjakerroksen eli toimivat työkyvyn peruspilareina. Osaaminen eli hankittu ammatillinen koulutus sekä jatkuva kouluttautuminen muodostavat toisen kerroksen. Kolmannen kerroksen muodostavat motivaatio, asenteet ja arvot. Työn mielekkyys ja haasteellisuus parantavat työkykyä. Neljännen kerroksen muodostavat työyhteisö ja -olot sekä johtaminen. Kaikki työpaikkaan liittyvät asiat vaikuttavat työkykyyn, myös työtoiminta. Työkykytalo pystyy pystyssä, kun kerrokset ovat tasapainossa. Työkyvyssä onkin kysymys nimenomaan työn ja työntekijän voimavarojen sopivasta tasapainosta ja yhteensopivuudesta. (Työterveyslaitos 2019b.)

Työkyvyn muutokset voivat näkyä sairauspoissaoloina. Työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen edellyttävät hyvän työnkyvyn tunnistamista ja sen ongelmien havaitsemista arvioinnin avulla. (Gould ym. 2015, 4.) Työkykyä ei voida arvioida vain yhden mittarin avulla, vaan sitä tulee arvioida monesta näkökulmasta (Gould ym. 2006a, 311).

Työkyvyn tärkeimpinä osa-alueina pidetään työtä ja terveyttä. Työkykyä heikentävät eniten selkäsairaudet sekä masennus. Työntekijän ikääntyessä myös työkyky usein heikenee terveyden heikentyessä. Sen sijaan työkykyä parantavat työn itsenäisyys, kehitettävyyden, työyhteisön yhteistyö ja esimiestyö. Erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä hyvät työolosuhteet parantavat työkyvyn säilymistä. (Gould ym. 2006b, 3.)

Vaikka ikääntyminen työelämässä vaikuttaa moniin eri asioihin, se ei aina kuitenkaan vaikuta työkykyyn heikentävästi. Näiden asioiden ymmärtäminen parantaa yrityksen sietokykyä eläköitymisiä ajatellen. Erityisesti työn sisältö ja työyhteisö vaikuttavat ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen ja eläköitymisen siirtämiseen. (Halme 2011, 24, 27.) Työ- ja yksityiselämän yhdistäminen parantaa työkykyä ja hyvä työkyky mahdollistaa eläköitymisen siirtämistä ja työuran pitenemisen (Ilmarinen 2011, 20).

3.3 Ikäjohtaminen

Työväestön ikääntyminen johtaa myös työpaikkojen johtamisen haasteisiin. Vääristynyt ikärakenne, eläköitymiset, ikääntyvien työntekijöiden toimintakyvyn muutokset sekä henkilöstön heterogeenisyys vaikuttavat johtamistyöhön. Ikäjohtaminen ottaa kantaa ikääntyvien työntekijöiden johtamiseen. Ikäjohtamisen määritelmä on edelleen melko epäselvä. Ikäjohtamiseen vaikuttavat yhteiskunta, yritys sekä työntekijä. Ikäjohtamisella pyritään hyödyntämään erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja siirtämään niiden eläköitymistä, joiden työpanoksella on merkitystä yritykselle. (Halme 2011, 24–25.) Halme (2011, 49) on tiivistänyt ikäjohtamisen käsitteen tutkimuksessaan seuraavasti: ”Työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamista.”

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ikäjohtamisella pyritään kansantalouden kestokyvyn parantamiseen ja eläkekustannusten pienentämiseen. Yksilön näkökulmasta taas korostuvat työn luonne, arvostus ja merkitys. Yritystasolla ikäjohtamisen avulla pyritään hyödyntämään työntekijän ominaisuudet parhaimmalla tavalla saaden jokaisen työntekijän tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi. (Halme 2011, 101–102.) Toisaalta ikäjohtamista voidaan tarkastella myös erilaisista ikään liittyvistä näkökulmista, kuten ikääntyminen, erilaisuuden johtaminen tai henkilöstöjohtaminen. (Halme & Aaltio 2011, 233.)

Ikäjohtamisen metodeja käyttävä esimiestyö on organisaation kannalta hyödyllistä moneltakin suunnalta. Ikäjohtamisella pystytään parantamaan organisaation tuottavuutta, mikä taas auttaa saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Motivoituneet työntekijät ja heidän osaamisensa hyödyntäminen parantavat työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista samaan työnantajaan. Nämä taas parantavat myös tuottavuutta. Arvostava esimiestyö parantaa yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia, joka taas niin ikään lisää sitoutumista ja tuottavuutta. Ikäjohtamisella pystytään siis johtamaan paremmin koko liiketoimintaa ja ennen kaikkea sen tärkeitä tuotantotekijöitä. (Kiviranta 2010, 33–49.) Ikäjohtamisella on myös vähentävä vaikutus organisaation sairauspoissaoloihin ja eläköitysmääriin, mikä parantaa liiketoiminnan tuottavuutta (Ervasti 2018, 90–91).

Ikäjohtamista on mahdollista toteuttaa kaikilla työpaikoilla riippumatta organisaation toimialasta tai koosta. Merkittävää ikäjohtamisen toteuttamisessa ovat organisaation toimintavalmius sekä ikätietoisuus. Eurooppalaisessa vertailussa ikäjohtamiseen vaikuttavat ikätietoisuuden ja toimintavalmiuden ulottuvuudet. Nämä ulottuvuuden voidaan jakaa viiteen erilaiseen lähestymistapaan: liiketoiminnallinen, kuormituksen vähentäminen,

yksilön voimavarojen vahvistaminen, sukupolvien välinen oppiminen sekä elämäntilanne. Nämä lähestymistavat muodostavat kattavan kokonaisuuden työpaikan ikään liittyvien valmiuksien parantamiseen. Yleisimmin käytettynä ulottuvuutena on sukupolvien välinen oppiminen. (Wallin 2014, 4–5, 38.)

Ikäjohtamisen kehittäminen keskittyy elämänvaiheiden aiheuttamien riskien huomioimiseen sekä eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämiseen. Riskinäkökulmassa muutetaan työn vaatimuksia tarpeen mukaan esimerkiksi fyysisesti helpommiksi. Voimavaranäkökulmassa taas vahvuuksia hyödyntämällä parannetaan organisaation resursseja ja samalla turvataan kilpailukykyä. (Wallin 2014, 8–9.)

Ikäjohtamisen kehittäminen lähtee organisaation johtoportaasta ja sen ikäasenteesta. Ikäneutraalilla asenteella mahdollistetaan laadukas ikäjohtaminen. Ikäjohtamisen kehittämisen tarve tulee määrittellä organisaatiokohtaisesti. Tarpeen määrittelyssä tarvitaan tietoa työntekijöiden muun muassa ikäprofileista ja hiljaisesta tiedosta. (Kiviranta 2010, 50–55, 71–72.) Tarpeen määrittelyllä saadaan selville organisaation ikätietoisuus. Tämän jälkeen määritellään organisaation toimintavalmius. (Wallin 2014, 25–27.) Tiedostettu tarve mahdollistaa kehittymisen. Uusien käytäntöjen kehittäminen ja omaksuminen vaativat koko organisaation yhteistyötä. Samalla kehittyy myös esimiesten johtamistaito. (Kiviranta 2010, 50–55, 71–72.)

3.4 Työkaarimalli

Väestön ikääntyessä ikääntyvän työväestön eläköitymisen siirtäminen parantaa kansantalouden kestokykyä ja työvoiman tarjontaa. Tähän pyritään poliittisten ikästrategiakeskustelujen avulla, joilla annetaan ohjeita työpaikkatasolle. Näillä ohjeilla pyritään vaikuttamaan yritysten toimitapoihin. (Halme 2011, 19.) Työurien pidentämiseen ei pidä pyrkiä vain taloudellisista syistä, sillä tämä vaikuttaa voimakkaasti tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Työntekijän työmotivaatiota parannetaan yhdistämällä työntekoa ja työelämän ulkopuolista elämää sujuvasti. (Winkelmann-Gleed 2012, 80.)

Työkaarimalli tarjoaa tietoa, jota soveltamalla voidaan pidentää työuria sekä saavuttaa muita yritykselle sopivia ja asetettuja tavoitteita. Työkaarimallin pohjana ovat työpaikan ikärakenne, sen voimavarat ja mahdollisuudet sekä uhat ja heikkoudet. Tämän kartoituksen avulla pystytään asettamaan yritykselle soveltuvat tavoitteet työkaarimallin

tavoitteiksi ja yksilöimään yrityksen työkaarimalli tarpeiden mukaiseksi. Työkaarimalli tulee sisältää osaksi yrityksen strategiaa. (Andersson ym. 2013, 2–4.)

Työkaarimallilla pyritään kehittämään työympäristöä ja johtamista työn tuottavuutta parantavaksi ja työhyvinvointia kohottavaksi. Malli hyödyntää vahvuuksia, ennakoii eri-ikäisten työn voimavaroihin ja työkykyyn liittyvien asioiden hallintaa, kehittää osaamista ja ammattitaitoa jatkuvasti, mahdollistaa eri-ikäisten työntekijöiden tasa-arvoisuuden ja nostaa ikäjohtamisen osaksi yrityksen strategiaa. (Schugk 2014, 12.)

Työn hallinnan takaaminen tapahtuu osaamisen sekä ammattitaidon kehittämisellä. Näitä voidaan kehittää koulutuksilla, työnkierrolla, mentoroinnilla ja kattavalla perehdytyksellä. (Schugk 2014, 15.) Ikääntyneen työväestön kouluttaminen on usein tehotonta. Tämä ei kuitenkaan aina johdu motivaation puutteesta, vaan voi johtua myös vääränlaisesta koulutuksesta eri ikäisille työntekijöille. Yli 55-vuotiaiden koulutuksissa tärkeimpinä tehokkuutta parantavina tekijöinä ovat nimenomaan koulutuksen sisältö sekä koulutustavat. (Zwick 2015, 136–137, 146.) Ikääntyvien työntekijöiden kouluttaminen onkin kannattavaa, sillä ikääntyvien työntekijöiden kognitiiviset taidot ovat samalla tasolla nuorempien kanssa (Brough ym. 2011, 122).

Mentorointia käytetään tieto-osaamisen siirtämiseen eläköityviltä työntekijöiltä nuoremmille, vahvistamaan henkilöstön kehittymistä ja luomaan parempaa työhyvinvointia. Tulevaisuudessa mentorointia voidaan käyttää vahvistamaan myös organisaation imagoa. Työntekijöiden eläköityessä tulisikin mentorointiin varata tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Laiho & Brandt 2012, 435, 450–452.)

Työuran suunnittelu voidaan toteuttaa odotuksien selvittelyllä ja käsittelyllä (Schugk 2014, 14). Pääsääntöisesti nämä selvittelyt tapahtuvat kehityskeskusteluissa (Peltonen & Wallin 2014, 52). Eläkeiän lähestyessä tulee ottaa huomioon yksityiselämän tilanne ja taata hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation käyttöön ennen eläköitymistä (Schugk 2014, 14) sekä keskustella konkreettisista toimista, joilla parannetaan ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista (Peltonen & Wallin 2014, 52). Uusien työntekijöiden kouluttaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, vanhentuneiden tapojen tai tietojen unohtaminen sekä uuden tiedon luominen mahdollistavat korkean tieto-taito-tason säilymisen ikääntyvän työvoiman eläköitymisestä huolimatta (Dumay & Rooney 2011, 174).

Työaikajärjestelyissä organisaatio voi ottaa käyttöön joustavan työajan, muokata erilaisia työpaikkakohtaisia järjestelyjä, mahdollistaa osa-aikatyön tai etätyön, varmistaa riittävä palautumisaika, ottaa käyttöön työaikapankki ja pyrkiä kehittämään työaikamallin

työhyvinvointia parantavaan suuntaan (Schugk 2014, 16; Wallin 2014, 30). Tärkeä on sovittaa työntekijän yksilölliset tarpeet organisaation tarpeisiin (Peltonen & Wallin 2014, 55).

Työn muokkaamisella voidaan helpottaa työkykyä huonontavia seikkoja vähemmän kuormittavaan suuntaan. Työntekijän tulee ottaa mukaan työn muokkaamisprosessiin ja tarvittaessa työyhteisöä tulee tukea muutostilanteissa. (Schugk 2014, 17; Wallin 2014, 30.) Konkreettisia toimia työn muokkaamiseen ovat esimerkiksi työnkierto, vuorotyöjärjestelyt tai työtehtävien rajaaminen (Peltonen & Wallin 2014, 55).

Työkaarimallissa taataan työntekijöiden mahdollisuus henkilökohtaisiin työterveyshuoltokäynteihin sekä ennaltaehkäiseviin palveluihin (Peltonen & Wallin 2014, 54). Työterveyshuollon järjestämällä terveystarkastuksilla pystytään tukemaan eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä ja siihen vaikuttavien voimavarojen vahvistamista. Työterveyshuolto pystyy myös antamaan terveysneuvontaa terveellisten elämäntapojen edistämiseen liittyen ja elämänhallinnallisiin ongelmiin. Myös kuntoutusohjelmat kuuluvat työkaarimallin mukaiseen ikäohjelmaan. (Schugk 2014, 19.)

4 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on järjestelmällinen tapa etsiä tietoa tutkimuksen resurssien puitteissa tavoitteeseen pyrkien. Tehtyjen kirjallisuushakujen laajuus riippuu tutkimuksen tarpeesta. Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle ominaista on huolellinen suunnittelu, usean eri tietolähteen käyttö, pyrkimys kaikkien oleellisten tutkimusten löytämiseen, selkeä raportointi, joka mahdollistaa toistettavuuden sekä vinoutumattomuus. (Isojärvi 2017.)

Tämän kehittämissuorituksen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku aloitettiin ohjaavien kysymyksiä laadinnalla. Näiden kysymyksiin pyrittiin kirjallisuuskatsauksella saamaan vastaukset. Kysymykset olivat:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyvän työväestön työhyvinvointiin tai työkykyyn?
- 2) Millaista tutkimusta on tehty ikäjohtamisesta?
- 3) Millainen on hyvä työkaarimalli ikäjohtamisen välineenä?
- 4) Millaista tutkimusta on tehty työkaarimallista?

Tiedonhaku suoritettiin seuraavien hakusanojen avulla: työkaarimalli, työkaari, työhyvinvointi, ikäjohtaminen, ikääntyvä työntekijä, age management, job life cycle model, job life cycle, job satisfaction, aging workforce, middle aged, + 55 year old employee, aging employee, effecting factors ja organisation commitment.

Hakusanoja käytettiin yksinään tai yhdistelminä Boolean operaattoreiden kanssa. Tietokantoina käytettiin Pubmedia, Cinahlia, Google Scholaria, ARTOa, Emerald Insightia ja Volteria. Käsitteiden määrittelyyn käytettiin Googlea. Tiedonhaussa rajoituksia käytettiin pääsääntöisesti koko tekstin saatavuutta sekä julkaisuvuotia 2010-2019. Ensimmäinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus suoritettiin alkuvuodesta 2019.

Hakutulosten karsimisessa käytettiin Prisma 2009 Flow Diagrammia, jossa ensin karsitaan tulokset otsikon ja tiivistelmän perusteella. Tämän tarkastelun jälkeen siirrytään koko tekstin analysointiin ja kelpoisuuden arviointiin. Lopuksi karsinnasta jäljelle jääneet

tutkimukset tutkitaan kvantitatiivisesti ja niistä koonnetaan kirjallisuuskatsaus. (Moher ym. 2009.)

Hakusanojen avulla tehdyssä tiedonhaussa löydettiin yhteensä 707 hakutulosta. Löydettyjen hakutulosten karsiminen aloitettiin otsikoiden lukemisella. Tämän perusteella karsittiin pois 636 hakutulosta. Tämän jälkeen siirryttiin karsimiseen tiivistelmien perusteella. Tiivistelmien lukemisen jälkeen karsittiin 35 hakutulosta. Tämän jälkeen poistettiin kaksoiskappaleet, joita löytyi yhteensä kahdeksan kappaletta. Jäljelle jäi 28 hakutulosta. Viimeinen karsinta tehtiin lukemalla kaikkien 28 tutkimuksen kokotekstit, jonka jälkeen karsittiin vielä viisi tulosta pois. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin lopulta 25 tutkimusta. Näistä 10 oli tutkimusartikkeleja, 10 väitöskirjoja tai pro gradu -tutkielmia ja kolme erilaisia opaskirjoja. Tiedonhaun toteutus löytyy liitteestä 1 ja kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset löytyvät liitteestä 3.

4.2 Täydentävä haku

Täydentävä kirjallisuushaku suoritettiin joulukuussa 2019. Tällöin selvitettiin, onko viimeisen vuoden aikana julkaistu uusia tutkimuksia liittyen kirjallisuuskatsaukselle asetettuihin kysymyksiin. Haut suoritettiin samoilla hakusanayhdistelmillä kuin systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä ja tulokset esitettiin täydennettynä kirjallisuuskatsauksen tuloksien pohjalta tehdyssä teoreettisessa viitekehyksessä.

Täydentävällä haulilla löydettiin 20 vuonna 2019 julkaistua tutkimusta. Näistä rajattiin otsikon perusteella pois 16 ja tiivistelmän perusteella kolme. Käytettäväksi jäi yksi kansainvälinen tutkimusartikkeli. Hakua tehtäessä löydettiin kymmeniä pro gradu- tai opinnäytetöitä liittyen aiheeseen, mutta niiden käyttöä lähteinä ei tässä kohtaa nähty merkityksellisenä. Voidaan siis todeta, että työhyvinvointiin ja ikäjohtamiseen liittyviä asioita tutkitaan paljon, vaikkei täydentävä haku tuottanut montaa uutta lähdetutkimusta. Täydentävä tiedonhaun esitetty liitteessä 2 ja hyödynnetty tutkimusartikkeli löytyy liitteestä 3.

5 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tähän kehittämisprojektiin valittiin tiedonhankintamenetelmäksi teemahaastattelu. PATU-hankkeen kautta kehittämisprojektiin kohdentuvien koehenkilöiden määrä jäi melko pieneksi, joten kvalitatiiviset lomakkeet tai lomakehaastattelu eivät tulleet kysymykseen. Syvähaastattelu tai havainnointi taas olisivat olleet liian sitovia kohdeorganisaatiolle, joten menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Tutkimushaastattelulla pyritään tiedon keräämiseen enemmän kuin keskusteluun. Haastattelu etenee haastattelijan johdolla systemaattisesti. Haastattelijan tulee tuntea tutkimuskohteeseen liittyvät teoriat hyvin. Haastattelu etenee ennakkoon suunnitellun rungon mukaisesti. Haastattelussa joudutaan usein myös motivoimaan haastateltavaa vastaamaan riittävän informatiivisesti haastattelun kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 24–28; Eskola & Vastamäki 2015, 27–29.) Saatujen vastausten laatua parantaa se, jos haastateltavat ovat saaneet tutustua haastattelukysymyksiin tai teemoihin ennakolta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu perustuu ennalta valikoitujen teemojen käsittelyyn. Teemojen käsittelyjärjestystä voi muuttaa ja tarkoituksena on antaa haastateltavalle riittävästi tilaa ja vapautta teemoista puhumiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Teemoista on laadittu kysymyksiä, mutta niiden käyttöä voidaan harkita haastateltavan mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Haastateltavia on melko vähän, mutta saatu tieto on syvällistä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 28–38; Eskola & Vastamäki 2015, 29–30). Haastateltavat tulee valita harkiten parhaimman aineiston takamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Teemahaastatteluun valittiin kahdeksan kohdehenkilöä, jotka kohdeorganisaatio osoitti projektipäällikölle. Suurin osa haastateltavissa oli esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Kaksi haastateltavaa kuului PATU-hankkeen piiriin ikääntyvänä työntekijänä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina henkilökohtaisten mielipiteiden ja eriävien vastausten ilmaisemisen mahdollistamiseksi.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset eivät ole koskaan sama asia kuin haastattelussa esitetyt kysymykset. Haastattelukysymyksillä ei ole siis tarkoitus saada suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelujen analysoinnilla löydetään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvoori ym. 2010, 9–10.) Teemahaastattelulla tehtyyn empiiriseen tutkimukseen luotiin erikseen tutkimuskysymykset, joihin haastatteluista tehdyllä analyysillä pyrittiin löytämään vastaukset. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat:

- 1) Millainen on hyvä työkaarimalli ikäjohtamisen välineenä?
- 2) Millaisia keventäviä menetelmiä kohdeorganisaatio käyttää ikäjohtamisessa?
- 3) Millaisia keventäviä menetelmiä kohdeorganisaatiossa vielä tarvittaisiin osaksi ikäjohtamista?

Teemahaastattelulla pyritään saamaan soveltuvia vastauksia tutkimuskysymyksiin laaditun viitekehyksen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia teemahaastattelun eritasoisilla kysymyksillä. Teemahaastattelun teemoiksi valikoituivat kirjallisuuteen pohjautuen tehdyn viitekehyksen pohjalta työhyvinvointi, työntäjän mahdollisuudet parantaa tai heikentää työhyvinvointia, ikääntymisen vaikutus työhön ja ikäjohtamisen keinot kohdeorganisaatiossa. Teemahaastattelulla haluttiin selvittää haastateltavien kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan, kohdeorganisaation ikäjohtamisen tavoista tällä hetkellä ja mahdollisuuksista tulevaisuudesta. Nämä kysymykset luotiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, ja niitä muokattiin kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti. Teemahaastattelun runko on esitelty liitteessä 4. Kysymyksistä laadittiin helposti tulkittavia ja yksiselitteisiä. Haastattelija päätti noudattaa teemahaastattelun runkoa kaikissa haastatteluissa samalla tavalla.

Kehittämisprojektiin liittyvästä tutkimuksellisesta osuudesta laadittiin erikseen tutkimussuunnitelma, jonka perusteella kohdeorganisaatiolta saatiin tutkimuslupa toteuttaa haastattelut heidän organisaatiossaan. Tutkimuslupa saatiin kohdeorganisaation yhteyshenkilöltä sähköpostitse.

5.3 Aineiston kerääminen

Teemahaastattelut toteutettiin kahdeksalle (8) Elomaticin valitsemalle henkilölle. Kaikki haastateltavat toimivat kohdeorganisaatiossa esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Esimiestehtävissä olevia haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta ja asiantuntijoita kaksi. Asiantuntijahaastattelut perustuivat vapaaehtoiseen ilmoittautumiseen.

Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella vain esimiestehtävissä toimivia, mutta kesän työkiireiden vuoksi kaikkien henkilöiden kanssa ei onnistuttu sopimaan haastatteluja, joten haastateltavien määrää laajennettiin tämän vuoksi myös kahdella asiantuntijahaastattelulla. Tämän haastateltavien määrän koettiin olevan riittävä luotettavien tutkimustulosten saavuttamiseksi. Esimiestehtävissä toimivien esimiesroolit vaihtelivat muutaman alaisen ryhmästä lähes sadan henkilön osastoon.

Ennen haastatteluja haastateltavia henkilöitä lähestyttiin kutsukirjeellä sähköpostitse. Kutsukirjeessä kerrottiin lyhyesti haastattelun tausta, tarkoitus ja teemat. Kutsukirjeellä pyrittiin luomaan haastateltavalle ennakkokäsitys tulevan haastattelun merkityksestä hänen omassa työssään ja koko kohdeorganisaatiossa. Saatekirjeellä on merkittävä rooli laadukkaiden vastausten saannissa, ja sen tulee olla informoiva, motivoiva ja kertoa aineiston käyttötarkoitus selkeästi (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011). Sähköpostitse sovittiin jokaisen vastanneen kanssa henkilökohtainen haastattelu-aika. Haastattelut jakautuivat lopulta ajanjaksolle kesä-heinäkuu 2019. Haastatteluja sovittiin viidelle päivälle haastattelijan ja haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastatteluja pidettiin yhdestä kahteen päivässä.

Teemahaastattelut pidettiin kohdeorganisaation omissa toimitiloissa Turussa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus myös puhelinhaastatteluun, mutta kaikille sopi paikan päällä tehtävä haastattelu. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta neuvotteluhuoneissa, rauhallisissa olosuhteissa. Yksi haastattelu tehtiin työpaikkaruokalassa kahvituntien välissä. Viilkaammalla ympäristöllä ei kuitenkaan ollut vaikutusta toteutettuun haastatteluun, vaan haastateltava pystyi keskittymään vastaamiseen ja kertomaan mielipiteensä ja tunteuksensa salailematta.

Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta. Tässä kirjallisessa suostumuksessa avattiin vielä uudestaan haastattelun taustaa ja tutkimusmateriaalin käyttötarkoitusta. Suostumuksessa muistutettiin myös mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu haastateltavan niin halutessa ja oikeus vastaamatta jättämiseen.

Jokaisen haastattelun alussa käytiin haastateltavan kanssa läpi PATU-hanketta ja teemahaastattelun materiaalin käytön tarkoitusta eli kohdeorganisaatiolle laadittavaa tuotosta. Haastateltaville esiteltiin hanke lyhyesti diasarjalla ja mahdollistettiin kysymysten esittäminen. Jokaisen kanssa käytiin myös haastattelun jälkeen läpi kehittämissuunnitelman jatko.

Haastattelut nauhoitettiin kahdella tallentimella. Haastattelut kestivät 35–65 minuuttia, ja haastatteluissa noudatettiin teemahaastatteluille luotua kysymysrunkoa (liite 4.). Kysymysten jälkeen haastateltavalle annettiin vielä mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin. Haastatteluilmapiiristä pyrittiin luomaan rento ja avoin. Haastattelija pyrki olemaan helposti lähestyttävä, mutta neutraali.

5.4 Tutkimusanalyysin toteuttaminen

Työterveyslaitoksen (2019a) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä terveyttä edistävässä, turvallisessa sekä työuraa tukevassa työyhteisössä ja -ympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) mukaan työhyvinvointi rakentuu viidestä osa-alueesta; työ, työn mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi sekä terveys. Työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävät toimintatavat liittyvät työkykyä ylläpitävään eli työkykytoimintaan, työterveyshuoltoon sekä aktiiviseen työolojen kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön omat voimavarat, työyhteisöön liittyvät tekijät, johtaminen sekä työympäristöön liittyvät tekijät. (Ilmarinen ym. 2006, 19.) Näiden kirjallisuudesta löytyvien osa-alueiden ja teemahaastattelussa käytettyjen viitekehysten pohjautuvien teemojen työhyvinvointi, työantajan mahdollisuudet parantaa tai heikentää työhyvinvointia, ikääntymisen vaikutus työhön sekä ikäjohtamisen keinot kohdeorganisaatiossa perusteella päädyttiin tutkimusaineiston analysointi jakamaan kolmeen teemaan: työhyvinvoinnin kokeminen organisaatiossa, työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävät toimintatavat sekä ikäjohtamisen mahdollisuudet.

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin tietojen tarkistamisella ja täydentämisellä. Tällöin rajattiin aineistosta pois siihen soveltumattomat osat ja tarvittaessa tässä vaiheessa oli mahdollisuus täydentää aineistoa kattavamaksi, mihin ei päädytty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto litteroidaan, minkä jälkeen siirrytään aineiston luokitteluun (Hirsjärvi ym. 2007, 216–219). Haastatteluista nauhoitettu materiaali litteroitiin. Litteroinnissa

kirjoitettiin puhtaaksi nauhoitettu materiaali. Litteroinnissa pyrittiin noudattamaan haastateltavien kielen tyyliä ja murretta. Litteroinnista rajattiin pois haastatteluun liittymätön materiaali, kuten haastattelijan puheenvuorot PATU-hankkeesta, loppupuheenvuorot tai haastateltavan oman työnkuvan avaaminen. Näillä materiaaleilla ei sivuttu haastattelun teemoja eivätkä ne näin ollen vastanneet tutkimuskysymyksiin.

Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin ryhmitellä teemoittain. Teemoittelu on hyvä menetelmä aineiston ensimmäiseksi tutustumiskeinoksi. Teemoittelussa aineisto pilkotaan osiin, ja osat järjestellään tutkimusongelmien kannalta olennaisiin aihekokonaisuuksiin. Samoja osia voidaan tarvittaessa käyttää useammassakin teemoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kyseisestä teemasta on tutkimuksessa sanottu. Kyseessä on siis aineiston pilkkominen ja ryhmittely sopivaksi valittujen teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)

Teemoina käytettiin seuraavia teemoja: työhyvinvoinnin kokeminen organisaatiossa, työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävät toimintatavat sekä ikäjohtamisen mahdollisuudet. Haastattelut noudattivat suurelta osin samaa teemahaastattelun runkoa, joten vastausten rytmi ja teemat olivat hyvin samankaltaisia. Näin litteroinnin läpikäynti aloitettiin jaotteleamalla materiaali teemahaastattelukysymystenkin ohjailemina teemoiksi. Jokaisesta haastattelusta löytyi selkeä kysymys-vastaus-vastinpari, joiden pohjalta samoihin kysymyksiin saadut vastaukset koonnettiin yhteisen teeman alle. Osittain vastaukset menivät ristiin tai päällekkäin, jolloin teemoittelussa noudatettiin vastauksen sisällön teemaa. Jos haastateltava siis vastasi kysymykseen ”Millaiseksi koet työpaikan työhyvinvoinnin tällä hetkellä?” työhyvinvointi parantavia toimintamalleja, kopioitiin kyseinen teksti teemoihin työhyvinvoinnin kokeminen organisaatiossa ja työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävät toimintatavat. Samoja tekstin osia siis saatettiin käyttää useammassakin teemaosiossa. Tässä kohtaa valittuihin teemoihin liittymättömät asiat rajattiin ulos käsiteltävästä aineistosta.

Aineiston teemoittelun jälkeen aloitettiin aineiston analysointi ja tulkinta. Aineiston analysoinnilla vertailtiin erilaisia teemoja, ja tehtiin tulkintaa vastauksista. Tämän vaiheen tarkoituksena on tuoda näkyviin systemaattisesti läpikäyden vastausten taustalta löytyviä asioita (Ruusuvuori ym. 2010, 10–19). Tämän jälkeen suoritettiin tulosten koonti ja tulosten tulkinta.

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen eri tyyliin: sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Näiden merkittävimpänä erona voidaan pitää kvantitatiivista näkökulmaa

aineistoon. Sisällön erittelyllä aineisto ilmaistaan kvantitatiivisesti, kun taas sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Toisaalta myös sisällönanalyysiä voidaan jatkaa kvantifioimalla analyysin jälkeen. Tällöin luokittelun jälkeen ilmaistaan laskennallisesti, montako kertaa samat asiat toistuivat aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103–121.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti tai teoriaohjaavana (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–97). Tässä tutkimuksessa analyysi suoritettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa teoriasta johdettujen teemojen valinnan aineiston analyysin lähtökohdiksi. Teoriaohjaava analyysi eroaa teorialähtöisestä siten, että aineiston analyysissä lähestytään aineistoa avoimin silmin ja vasta analyysin edetessä se sovitetaan teoriaan sopivaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–97, 117.)

Sisällön analyysin prosessissa litteroitua tekstiä tulkittiin useamman kerran ja mahdollisimman objektiivisesti. Haastatteluissa esiin tulleita asioita kuvailtiin sanallisesti, ja niitä luokiteltiin suurempien pääluokkien alle. Nämä pääluokat valittiin aiemmin kerätyn teorialiedon perusteella työkyvyn ulottuvuuksista. Taulukossa 1. on esimerkki aineiston analyysistä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä.

Miten työnantajasi huomioi tällä hetkellä ikääntymisen työssä?			
Aineiston ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääloukka
"Ei kohdennettu, niin kuin Patu-hankkeessa, ikääntyville, vaan jokaiselle jotain - -."	Tasa-arvoinen kohtelu	Ikäjohtaminen	Työolojen kehittäminen
"Pyritty työnantajan joustavuutta, mistä saatu kiitosta."	Työoloissa joustaminen	Työn muokkaaminen	Työolojen kehittäminen/ Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Arvostava työyhteisö	Yhteistyö	Työkykyä ylläpitävä toiminta
"Kannattaako kouluttaa, jos työaika muutama vuosi?"	Kouluttaminen	Kouluttamiskulttuuri	Työolojen kehittäminen
"Työterveys tuo omasta suunnastaan tarkastukset ja, jos sieltä havaitaan jotain, tulee työterveyslähtöisesti."	Työterveysyhteistyö	Työterveys	Työterveyshuolto
	Terveiden vaaliminen	Työhyvinvoinnin vaaliminen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
"Jotkut sietää painetta paremmin kuin toiset, mihin henkilökohtaisesti jutellaan."	Yksilökohtainen stressinhallinta	Stressinhallinta	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Henkisen hyvinvoinnin tukeminen keskustelemalla	Työhyvinvoinnin tukeminen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
"Ei yleistä ohjetta, vaan henkilökohtaisella tasolla käytävää keskustelua."	Henkilökohtaiset keskustelut	Työhyvinvoinnin tukeminen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Yksilökohtainen lähestyminen	Esimiestyö	Työolojen kehittäminen
"Pidempiä vapaita mahdollistetaan, jos projektit vaan antaa myöten."	Joustava työaika	Työajan joustavuus	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Pidemmät lomat	Työajan joustavuus	Työkykyä ylläpitävä toiminta

Sanallista sisällönanalyysiä täydennettiin lisäksi kvantifioimalla. Näin saatiin korostettua useammin toistuvat asiat haastatteluista. Nämä useammin toistuvat asiat koettiin merkittäviksi asioiksi huomioida lopullisessa tuotoksessa. Harvemmin mainitut asiat tai toimintatavat tulkittiin vaikutukseltaan merkityksettömimmiksi lopullista tuotosta laadittaessa.

Tutkimustulokset luvussa on taulukoituna kaikki haastatteluissa mainitut asiat työhyvinvoinnin edistämiseen tähtääviin toimintatapoihin sekä ikäjohtamisen mahdollisuuksiin liittyen. Nämä ovat esiteltynä aineiston monimuotoisuuden ilmaisemiseksi. Lisäksi kokonaisuudessaan esiteltyjä vastauksia oli helpompi vertailla kirjallisuudessa esitettyihin työkaarimallin sisällönvaatimukseen kuin analyysillä luokiteltuja yläluokkia. Tällä tekniikalla huomattiin helpommin kohdeorganisaatioon liittyvät poikkeamat tai vaatimukset tuotosta laadittaessa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tulosten teemoittelu

Elomaticilla on henkilöstöjohtamista ohjaava HR-osasto, joka vastaa työhyvinvointikyselyistä, esimiesten tukemisesta ja työhyvinvointia tukevien toimien suunnittelusta. Yhtenä organisaation työhyvinvointia seuraavana toimena on vuosittain tehtävä työhyvinvointikysely, joka tuli lähes kaikissa haastatteluissa esille. Vuonna 2019 työhyvinvointikyselyn teki ensimmäistä kertaa ulkopuolinen toimija. Tämän kyselyn avulla organisaatio sai tietoa oman organisaationsa vastauksista suhteessa muihin asiantuntijaorganisaatioihin. Aiempina vuosina omilla työhyvinvointikyselyillä on saatu vain oman organisaation tulosten muutoksiin liittyvää tietoa. Useissa haastatteluissa viitattiin työhyvinvointikyselyn tuloksiin tai mahdollisesti jo saatuihin kehittämisehdotuksiin.

Tässä empiirisen tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osiossa kerättiin yhtenäisiksi teemoiksi työhyvinvoinnin kokeminen organisaatiossa, työhyvinvointia parantavat sekä heikentävät toimintatavat ja ikäjohtamisen mahdollisuudet sekä haasteet. Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin samat toimintatavat ja mahdollisuudet. Osastokohtaisten eroavaisuuksien vuoksi näkökulmat ja ratkaisumahdollisuudet erilaisiin tilanteisiin tai ongelmiin saattoivat olla hyvinkin poikkeavat.

Mahdollisuudet ja haasteet koonnettiin pääluokkina työhyvinvointia edistäviin tyky-toimintaan, työterveyshuoltoon sekä aktiiviseen työolojen kehittämiseen. Tämän jaottelu koettiin luontevaksi työhyvinvoinnin jaotteluun. Vaikka tuotoksena luodun työkaarimallin viitekehys on juuri ikäjohtamisessa, koettiin suunnittelutyössä iän vaikutuksen olevan pienempi kuin fyysisemmissä töissä. Tämän vuoksi myös työhyvinvointiin liittyvät asiat koettiin merkityksellisiksi lopputuotoksessakin.

Tuloksia analysoitaessa päädyttiin vastauksia jaottelamaan sopiviin alaluokkiin samankaltaisten asioiden koontamiseksi yhteen. Nämä alaluokat muodostettiin vastauksia ryhmittelemällä pienempiin teemoihin ja ne tulevat esille tuloksia käsiteltäessä. Alaluokista muodostettiin lopulta pääluokat.

Haastattelujen pohjalta koonnettiin tuotosta varten ikäjohtamisen kehittämiskohteet ja -ideat sekä jo toimiviksi havaitut toimintatavat. Näiden ryhmittelyssä päädyttiin käyttämään teoriaohjaavasti työkyvyn tekijöitä. Niiden avulla pystyttiin tarkemmin

käsittämään ikäjohtamisen kohderyhmää eli ikääntyviä työntekijöitä. Tällä ryhmittelyllä pystyttiin myös vastaamaan paremmin kohdeorganisaation toiveisiin konkreettisista ikäjohtamisen toimista.

6.2 Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation työhyvinvointi arvioitiin hyväksi tai todella hyväksi, mikä tukee myös organisaatiossa tehdyn työhyvinvointikyselyn antamia numeerisia tuloksia. Viisi haastateltavaa kahdeksasta korosti työpaikan työhyvinvoinnin hyvyttä erilaisin perusteluin. Vahva ja positiivinen työnantajakuva oli yhtenä tekijänä positiivisen työhyvinvoinnin arvioinneissa.

Suurimmalla osalla haastateltavissa on pitkä työura organisaatiossa, joten haastateltavat pystyivät vertailemaan työhyvinvoinnin kehittymästä organisaatiossa pidemmälläkin ajanjaksolla. Työhyvinvoinnin koettiin parantuneen ajan myötä, minkä taustalla pidettiin työnkuvan vaihtuvuutta ja henkilöstön parempaa motivoitumista taloustilanteen ollessa parempi. Tähän nähtiin edesauttavana tekijänä myös organisaation työhyvinvointiin panostaminen erilaisin menetelmin ja mahdollisuuksin, mutta kuitenkin koettiin organisaation mahdollisuudet edelleen vain osittain käytetyiksi. Erilaisia uusia toimintatapoja työhyvinvoinnin parantamiseksi tuli esiin jokaisessa haastattelussa.

Työhyvinvointikyselyssä parhaita arvioiteja arveltiin saatavan esimiehiltä, jotka ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin asiantuntijat. Haasteena koettiin kuitenkin esimiesten ajankäytölliset haasteet ja korkea vaatimustaso. Asiantuntijoiden kokeman huonomman työhyvinvoinnin taustalla arveltiin olevan korkea työtaakka sekä taloudellisten tulosten saavuttamiseen liittyvät paineet. Lisäksi erityisesti vanhempien asiantuntijoiden työtaakan koettiin herkästi kasaantuvan liian suureksi, jolloin pienetkin vastoinkäymiset saattoivat osoittautua suuriksikin haasteiksi.

Työhyvinvointikyselyn ja haastattelujen perusteella kohdeorganisaation työhyvinvointia haastoivat tai huonoimmat arvioinnit saaneet osa-alueet liittyivät toimintatapojen kehittämiseen, organisaation ja ryhmien tavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen ja työssä tarvittavien tietojen saatavuuteen. Tämän lisäksi konkreettiset ongelmat toimistotilojen toimivuudessa tai ajankäytön haasteet heikensivät useamman vastaajan mukaan työhyvinvointia.

”Työhyvinvointiin liittyviä asioita joutuu katsomaan monella silmällä. Jos työn tehokkuus paranee, tarkoittaako se sitä, että tuottavuus paranee? Sitten taas se ei tarkoita sitä, että henkinen hyvinvointi paranee.”

6.3 Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet

Kohdeorganisaatiossa yritystoimintaa pääsääntöisesti arvostettiin, ja työnantajakuva oli vahva. Organisaatio panosti työhyvinvointiin usein eri tavoin ja välitti henkilöstöstään, mikä tuotiin esille useammassakin haastattelussa. Yritys kuitenkin tarjosi vain mahdollisuuksia, niihin tarttuminen vaati henkilöstöltä omaa aktiivisuutta. Tämä ristiriita esitettiin haasteena neljässä haastattelussa. Erilaisia tukikampanjoita tai verkkokursseja oli pyritty järjestämään työkyvyn ylläpitämisestä ja vahvistamisesta, mutta epäaktiiviset eivät olleet näihin osallistuneet vapaaehtoisesti.

Konkreettisia työhyvinvointia parantavia toimia, jotka tulivat haastatteluissa esille, mainittiin yhteensä 28 konkreettista erilaista. Osa näistä oli tai on aiemmin ollut organisaatiossa käytössä. Työhyvinvointia haastavia toimintatapoja mainittiin haastatteluissa yhteensä 14 erilaista. Nämä ryhmiteltiin tyky-toimintaan, työterveyshuoltoon sekä aktiiviseen työolojen kehittämiseen. Tästä ryhmittelystä on esimerkki taulukossa 2. Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet on koottu kokonaisuudessaan kuvioon 3.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysistä työhyvinvoinnin toimintatapoihin liittyen.

Millaisin toimin työnantaja parantaa työhyvinvointia?			
Aineiston ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Päälouokka
"Perusesmiestyön kehittämistä. Päivittäisjohtamista. Se on semmoinen, mikä on pöydällä."	Päivittäisjohtamisen kehittäminen	Esimiestyö	Työolojen kehittäminen
"Smartumit ja kaikki tämmöset. Ja on toiminnallisuutta. Yritetään kannustaa pyöräilyyn. On jotenkin täällä läsnä. - - Jos ajattelee fyysistä puolta. Henkinen puoli huonommalla tolalla."	Liikuntasetelit	Fyysinen aktiivisuus	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Liikuntaan kannustava työyhteisö	Tyhy-toiminta ja yhteistyö	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Henkinen puoli	Stressinhallinta	Työkykyä ylläpitävä toiminta
"Työn miellekkyyys. - - Toki työnantajallakin vaikutus, työkaverit, projektit. Siin on niinku monta asiaa."	Työn miellekkyyys	Työn vaihtelevuus	Työolojen kehittäminen
	Työnantajakuva	Esimiestyö/Yhteistyö	Työolojen kehittäminen / Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Työkaverit	Yhteistyö	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Työtehtävät	Työn vaihtelevuus	Työolojen kehittäminen
"Panostetaan työterveyteen. Tarjotaan sitä vakuutusta, mitä tunnutaan arvostavan."	Työterveysyhteistyöhön panostaminen	Työterveysyhteistyö	Työterveyshuolto
	Terveysvakuutus	Laaja terveysvakuutus	Työterveyshuolto
	Arvostava työyhteisö	Yhteistyö	Työkykyä ylläpitävä toiminta

Useammassa haastattelussa mainittiin ergonomiset työpisteiden muutokset, kouluttamisen sekä etätöiden mahdollisuudet sopivissa työtehtävissä. Esimiesporras toi myös voimakkaasti esille mahdollisuudet muokata työnkuvia henkilöstölle sopivammiksi. Työnantajan koettiin tarttuvan toimeen työhyvinvoinnin parantamiseksi ja olevan avoin kehitysehdotuksille.

6.3.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Tyky-toimintaan liittyvät toimet olivat pääsääntöisesti työnantajan tarjoamia liikunta-etuuksia. Organisaation HR oli ottanut myös muut hyvinvoinnin osa-alueet kuin vain liikunnan kehittämiskohteekseen. Erilaisin valmennuksin ja hyvinvointipäivin oli tuotu työntekijöiden tietoisuuteen ravitsemus, lepo ja stressinpurkukeinojakin. Nämä päivät eivät kuitenkaan olleet vielä tavoittaneet työntekijöitä isolla massalla, vaan tietämys mahdollisuuksista oli haastateltavienkin osalta melko suppeaa.

Työhyvinvointitoiminta (tyhy-toiminta) ja yhteistyö: Haastateltavat pitivät työyhteisöään avoimena ja tukevana ryhmänä. Positiivista työyhteisöä pidettiin tärkeänä voimavarana työhyvinvoinnin ylläpidossa. Organisaatiossa järjestettiin myös paljon erilaista tyhy-toimintaa vapaa-ajalla. Illanistujaiset, ryhmäliikuntatunnit ja erilaiset tempaukset mahdollistivat työkavereihin tutustumista myös vapaa-ajalla. Kaksi haastateltavaa näki työyhteisön myös stressinhallintakeinona, mutta sen riittävyttä yksistään epäiltiin vahvasti.

Fyysinen aktiivisuus:

”Fyysisesti raskasta - - on kroppa ja tuijotat tota ruutua päivästä toiseen samassa asennossa yleensä huonosti lyhistyneenä näppäille ja juot kaffetta kymmenen litraa. Ja liikut vähän liian vähän.”

Kohdeorganisaatio tuki fyysistä aktiivisuutta monin eri tavoin. Liikuntasetelit, alennushinnat, viikoittaiset ryhmäliikuntavuorot, erilaiset hyväntekeväisyyskampanjat olivat kaikille tarjottavia vaihtoehtoja oman kunnon ylläpitoon. Vaihtoehtoja oli niin runsaasti, että osa haastateltavista myönsi tietämättömyytensä kaikkiin mahdollisuuksiin. Näihin osallistuminen tiedostettiin kuitenkin lähtevän henkilöstä itsestään, minkä erityisesti esimiehet nostivat haasteeksi. Työyhteisön liikuntamyönteisyys näkyi kuitenkin päivittäisessä toiminnassa esimerkiksi hissien käytön välttämällä ja viikoittaisilla jumppavarteilla työpäivän keskellä. Työnantajan tukitoimet työasennon optimoimiseen fysioterapeutin määrittämin sähköpöydin tai työtuolein nähtiin myös työhyvinvointia tukevana toimenpiteenä,

mutta useampi haastateltava näki ergonomisen toimistopisteen edut suhteessa avokonttoriin olemattomiksi.

Stressinhallinta:

”Koko ajan täytyy tehdä ajattelutyötä ja sit ku tää maailma on tämmönen, et pitäis tehdä nopeemmin ja nopeemmin. Mut suunnittelutyö on semmonen, et täytyy antaa aivoille aikaa.”

Stressinhallintaan tai psyykkisen puolen hyvinvoinnin tukikeinoihin haastateltavilla oli huomattavasti vähemmän vaihtoehtoja kuin fyysisen aktiivisuuden tukemiseen. Muutama mainitsi parhaaksi stressinhallintakeinoksi fyysisen aktiivisuuden. Esimiehet painottivat vastauksissaan keskustelujen tärkeyttä. Varhaisen välittämisen malli mainittiin kolmessa haastattelussa, mutta osa esimiehistä koki, että henkisen hyvinvoinnin seuranta jäi liian helposti lähiesimiehen harteille. Esimiehille annettiin ajoittain koulutusta myös henkisen hyvinvoinnin tukemisesta, mutta tämä koettiin riittämättömäksi neljässä haastattelusta. Kehityskeskustelujen nähtiin olevan optimaalinen paikka keskustella työntekijän kanssa työnhallinnasta ja mahdollisuuksista työnkuvan muokkaamiseen. Kuitenkin osa esimiehistä myönsi suoraa, ettei pidä kehityskeskusteluja kaikille, vaan keskustelut pidetään ajan ja mahdollisuuksien salliessa.

Työhyvinvoinnin tukeminen tiedolla: Kohdeorganisaatio painotti työhyvinvoinnin tukemista, ja HR pyrki koko ajan kehittämään uusia keinoja työntekijöiden tukemiseen. Työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyvää tietoa oli pyritty jakamaan erilaisin työhyvinvointipäivin tai nettivalmennusjaksoin. Muutama haastateltavista oli osallistunut tällaisiin päiviin tai jaksoihin, mutta useamman mukaan kiire oli estänyt kaikkien halukkaiden pääsyn kyseisiin tapahtumiin. Läheskään kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet edes tietoisia kyseisistä tapahtumista, joten tapahtumien organisaation sisäistä mainostamista kaivattiin lisää.

6.3.2 Työterveyshuolto

Työterveyshuollon toiminta sai kaikilta haastateltavilta kiitosta. Organisaatiossa oli käytössä varhaisen tuen malli, ja työterveyshuolto oli helposti tavoitettavissa. Työterveyshuolto oli myös esimiesten helposti tavoitettavissa, mikä auttoi ohjaamaan henkilöstöä sopiviin tukimuotoihin. Organisaatiossa oli lisäksi käytössä sisäiset järjestelmät, jotka

autoivat sairauspoissaolojen seurannassa, mikä helpotti esimiesten mahdollisuuksia seurata työntekijöiden työkykyä.

Organisaation koettiin arvostavan työntekijän terveyttä tarjoamalla laajan terveystakuun. Myös suurempi työterveyshuoltoa tuottava toimija nähtiin hyvänä tekijänä, sillä toimipisteitä löytyi useilta paikkakunnilta, ja etäämmältäkin töissä käyvät pystyivät käymään kotipaikkakunnallaan työterveydessä. Lisäksi työterveyshuollon tarjoamat mahdollisuudet olivat suuremmat.

6.3.3 Aktiivinen työolojen kehittäminen

Työolojen kehittämiseen liittyvät asiat koskivat paljolti esimiestoimintaa, koulutuksia tai työntekijän kuuntelemista työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointikyselyn ja haastattelujen perusteella kohdeorganisaation työhyvinvointia haastavat tai huonoimmat arvioinnit saaneet osa-alueet liittyivät toimintatapojen kehittämiseen, organisaation ja ryhmien tavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen ja työssä tarvittavien tietojen saatavuuteen. Erityisesti informoinnin ja tiedottamisen haasteita pohdittiin useammassakin haastattelussa. Osa ongelmistä syinä ajateltiin olevan konkreettiset toimistotilat, niiden toimimattomuus tai hajanaisuus eri paikkakunnilla. Osalla esimiehistä saattoi alaisia olla useallakin paikkakunnalla, jolloin fyysisen kontaktin saaminen kaikkiin alaisiin viikoittain oli mahdotonta. Lisäksi Turun toimistolla korostuivat ahtaiden tilojen aiheuttamat haasteet.

Esimiestyö: Esimiestyö nousi kehittämiskohteeksi tehdystä työhyvinvointikyselystä, ja osa esimiehistä oli omien alaistensa kanssa jo pohtinut keinoja parantaa erityisesti lähiesimiestyötä. Paljolti esimiestyön toteutus todettiin jäävän esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien varaan. Esimiesten haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi tarjottu esimieskoulutus, mutta nähtiin tarjotun koulutuksen ja oman työn yhdistämisen luomat haasteet. Esimieskoulutusta järjestettiin vuosittain, mutta osallistuminen tuntui olevan osalle aika-
taulullisesti haastavaa.

Osalle esimiehistä ei juurikaan ollut varattu esimiestyöhön aikaa, mikä haastoi autonomia työsuunnittelua vielä enemmän. Erityisesti ryhmien esimiehillä eli lähiesimiestyötä tekevillä esimiestyö tehtiin muiden töiden ohessa. Esimiehillä oli osalla osastoista taloudellinen vastuu esimiestyön lisäksi, mikä helposti asetettiin prioriteeteissa korkeammalle.

Tämä nähtiin suurena haasteena kolmessa haastattelussa. Myös esimiesten työpisteiden sijoittelu etäämmälle alaisistaan koettiin negatiivisena asiana.

”Esimiehet keskustele omien alaistensa kanssa tarpeeksi usein. Päivittäin, jos mahdollista ja on kiinnostuneita niitten asioista, koska semmosia juoksevia asioita, kuin lapsi sairaana tai jotain. Niitähän nyt on koko ajan, mut sitte ne on tavallaan semmosia kuittausasioita, mut sitte esimiehilläkin on nykypäivänä liian kiire. Ne ei ehdi niinku jokaisen alaisensa kanssa välttämättä joka viikko juttelee. Silloin tärkeät asiat tulee jotain muuta kautta, vaikka projektipäälliköltä, tietoon.”

Sisäisen informaation kulku: Työhyvinvointikyselystä nousi kehittämiskohteeksi informaation kulku ja tiedottaminen. Näihin asioihin haastateltavat olivat jo ryhmissään yrittäneet keksiä muutostoimenpiteitä. Yhtenä hyväksi nähtynä keinona koettiin ryhmäpalaverit ja viikoittain pidettävät pikapalaverit. Näissä palavereissa keskityttiin kuitenkin liian helposti tekniikkaan ja projekteihin liittyviin asioihin ja unohdettiin työhyvinvointiin tai organisaatioon liittyvät isommat asiat.

Työntekijöiden osallistaminen työolojen kehittämiseen koettiin olevan mahdollista. Kuitenkin haasteeksi nähtiin ideoiden esittäminen. Osalla ryhmistä kehittämisideoita käsiteltiin yhdessä ryhmäpalavereissa, ja esimiehet sitten esittivät asioita ylöspäin tai toteuttivat omaan päätäntävaltaansa kuuluvat ideat. Osalla ryhmistä taas ei selkeää mallia ollut, vaan kaivattiin esimerkiksi kehittämislaatikkoa tai jotain kanavaa, johon ideat olisi voinut esittää, tarvittaessa nimettöminäkin. Esimiesten kehittämismahdollisuudet riippuivat paljolti idean kustannuksista. Pieniin asioihin pystyttiin vaikuttamaan nopeallakin aikataululla, mutta isompia kustannuksia vaativat kehittämisideat veivät helposti vuosia tai jäivät kokonaan käsittelemättä.

Työn vaihtelevuus: Työntekijöiden sitoutumista organisaation pyrittiin haastateltavien mukaan parantamaan työn muokkaamisella. Neljä esimestä korostivat esimiehen mahdollisuuksia ohjata työntekijöitä heille parhaiten soveltuviin tai haastaviin projekteihin. Varsinkin iäkkäämmillä työntekijöillä tämä ohjattavuus nähtiin suurena mahdollisuutena myös hiljaisen tiedon siirtämisessä. Iäkkäämmälle työntekijälle voitiin osoittaa nuorempi kollega työpariksi, jolle hän pystyi projektin edetessä siirtämään omaan tietämystään tekniikasta, asiakkaista tai hyväksi koetetuista toimintatavoista. Kuitenkaan kaikki esimiehet eivät nähneet tätä työntekijän oman kiinnostuksen hyödyntämistä mahdollisena, vaan kokivat tasapuolisuuden ja osaamisen menevän omien mielenkiinnon kohteiden

edelle. Työntekijän omien vahvuuksien hyödyntäminen esimerkiksi esimiestehtäviin kannustamalla koettiin mahdollisuutena ja organisaation sisäisenä vahvuutena.

Työnkuvan vaihtelevuus nähtiin myös haasteena ja stressiä lisäävänä tekijänä. Erityisesti iäkkäämmillä työntekijöillä projektien määrän koettiin helposti kasaantuvan liialliseksi muiden kysyessä neuvoa tai asiakkaiden pyytäessä juuri kyseistä työntekijää projektiinsa. Lisäksi projektityön luonne nopeatempoisena ja erilaajuisina kokonaisuuksina haastoi henkilöstön työhyvinvointia.

Oma-aloitteisuus: Erityisesti esimiesten haastatteluissa pohdittiin työn kiireistä luonnetta ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisten luomia paineita, jotka kuormittivat henkistä työhyvinvointia. Säännönmukaisesti kaikille esimiesasemassa oleville ei ollut mahdollistettu ajankäyttöä esimiestyöhön, jolloin esimiehen oma ajankäyttö koostui taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta ja esimiestyön teosta muun työn ohella. Tätä ei kuitenkaan nähty isompana ongelmana tasaisessa arjessa, mutta ongelmatilanteissa kaittattiin aikaa asioiden selvittelyyn. HR nähtiin hyvänä tukena esimiestyössä. Asiantuntijoille HR tuntui olevan etäisempi toimija.

Samankaltainen omien työtehtävien priorisointi koettiin iäkkäämpien asiantuntijoiden haasteena työtehtävien kasaantumisen vuoksi. Viidessä haastattelussa pohdittiin mestari-kisällimallin yleistämistä koko organisaatioon. Kaksi haastateltavista oli osallistunut aiemmin organisaatiossa kokeiltuun mestari-kisälliprojektiin, ja siitä saatu kokemus nähtiin ennen kaikkea positiivisena.

Työajan joustavuus: Liukuva työaika mahdollisti työn teon sovittamisen oman aikataulun mukaisesti, mutta haastateltavat kyseenalaistivat työvuorojen omaehtoisen aikatauluttamisen työtiloihin liittyvän taustamelun vuoksi. Parempana keinona työntekijöiden kannalta nähtiin esimerkiksi puhelinkoppien tai hiljaisten huoneiden rakentamisen avokonttoreiden ohelle.

”Osa työntekijöistä tulee ennen kuutta töihin, jotta ehtii keskittyä edes muutaman tunnin kunnolla. Avokonttoreissa keskittyminen tuntuu olevan toisille todella haastavaa eikä etätöitäkään voida kaikille mahdollistaa.”

Myös jatkuvasti lisääntyvät mahdollisuudet tarjota etätöitä henkilöstölle koettiin suurena parannuksena viidessä haastattelussa. Kuitenkaan kaikilla osastoilla ei pystytty tarjoamaan etätöitä säännönmukaisesti, vaan suuret tiedonsiirrot tai työnkuviin kuuluvat

palaverit tilaajien kanssa estivät etätyön mahdollisuuden. Etätöiden tuomia haasteita esimerkiksi vapaa-ajan erottamisessa työajasta ei kokenut kukaan haastateltavista vaikeutena.

Kouluttamiskulttuuri: Koulutukset tulivat esille jossain muodossa kaikissa haastattelussa. Neljässä haastattelussa huomioitiin organisaation positiivinen kouluttamiskulttuuri. Organisaation koettiin mahdollistavan kouluttautuminen omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Työntekijä sai itse esittää kiinnostavan koulutuksen, ja osallistua siihen mahdollisuuksien mukaan. Toki näiden lisäksi järjestettiin pakollista koulutusta kaikille uusien ohjelmistojen tai tekniikan vuoksi. Suurimmassa osassa osastoista iällä ei myöskään ollut vaikutusta kouluttamiseen, vaan iäkkäämmätkin saivat uusiempien ohjelmistojen koulutuksen. Kuudessa haastattelussa mainittiin lisäksi esimiehille järjestetyt koulutukset ja valmennukset. Näitä tiedettiin olevan vuosittain useita, mutta aikataulujen sovittaminen koulutuksiin osallistumiseksi ei ollut kaikille esimiehille mahdollista. Lisäksi koettiin lisätarvetta erityisesti henkiseen hyvinvointiin liittyvien asioiden koulutuksiin.

Työtilat: Viisi haastateltavaa nosti työhyvinvointia haastavimmiksi asioiksi juuri toimistotilojen epäkohdat. Organisaatiossa oli siirrytty avokonttoreihin, mitkä eivät ole kaikille työntekijöille optimaalisia. Osalle työntekijöistä työnkuva oli itseksensä suunnittelua ja osalle keskustelua projektiryhmien tai tilaajien kanssa. Haastateltavat kaipasivat mahdollisuuksia ja ennen kaikkea tiloja oman keskittymisen takaamiseksi. Ajattelutyön suorittaminen hälyisässä ja liikkuvassa ympäristössä kuormitti neljän haastateltavan mukaan paljon henkilöstön työhyvinvointia. Erilaiset puhelinkopit tai hiljaiset tilat nähtiin vaihtoehtona avokonttoreille, mutta organisaation ei koettu panostavan niihin riittävästi.

Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet

Työkykyä ylläpitävä toiminta

- avulias ja avoin työyhteisö
- työn ulkopuolinen toiminta ja erilaiset illanvietot
- kulttuuri- ja liikuntakortti
- kuntosali- ja liikuntavuoroetuisuudet
- erilaisia kuntokampanjoita, joilla toteutetaan myös hyväntekeväisyyttä
- hyötyliikuntaan kannustava työyhteisö, toimistolla liikkua käytetään portaita eikä hissiä
- taukojumppa kerran viikossa
- hieroja käy toimistolla kerran viikossa
- työhyvinvointiin liittyviä nettivalmennuskokouksia aika ajoin
- vuosittain HR:n järjestämä työhyvinvointipäivä kaikille
- mielenhuollolle vähän keinoja
- kehityskeskustelujen pitäminen mahdollisuuksien ja ajan sallissa
- työehtosopimuksen työsuhteisiin aiheuttamat muutokset, esimerkiksi kilpailukyky sopimus

Työolojen kehittäminen

- ryhmäkohtaiset palaverit useamman kerran vuodessa ja pikapalaverit lähes viikoittain
- organisaation ja ryhmien tavoitteiden epäselkeys
- työn mielekkäisyys ja työntekijän kuunteleminen työtehtävien ohjaamisessa
- erilaiset projektit
- palkalla pyritään suhteuttamaan työntekijän työnkuvan vaativuuteen
- työn hektisyys ja kiireinen työtahti
- työ vaatii oma-aloitteisuutta ja kykyä omien töiden priorisointiin
- töiden kasaantuminen tietyille asiantuntijoille
- projektit ja taloudelliset velvoitteet korkeammalla prioriteetilla esimiehille kuin henkilöstö
- mestari-kisälliprojekti muutama vuosi sitten
- kehitysehdotusten toteutuminen riippuu kustannuksista
- esimiestyöhön panostaminen (HR tukena)
- esimiesvalmennuksia ja -koulutuksia säännöllisesti
- esimiehet helposti lähestyttäviä ja saavutettavissa
- tasa-arvoinen kohtelu
- kehityskeskustelut vuosittain 1-2 kertaa
- esimiehet valmennetaan kehityskeskusteluihin vuosittain
- esimiehen työajan jakautuminen esimiestyön ja projektityön kesken
- lähiesimiehen työpiste etäällä omasta ryhmästä
- osa esimiehistä kokee saavansa liian vähän koulutusta esimiestyöstä
- osa-aikaisuuden mahdollistaminen
- liukuva työaika
- etätöiden mahdollisuus sopivissa työtehtävissä
- sisäiset koulutukset ja positiivinen kouluttamiskulttuuri
- työpaikkaruokala, jossa myös tarjolla aamupuuroa
- sähköpöydät
- toimistorakennukseen liittyvät haasteet: sosiaalisten tilojen puute, huono ilmasto, lämpötilojen voimakas vaihtelu rakennuksen eri osissa, avokonttorit, pienet tilat kasvavalle henkilöstölle
- erilaisten ohjelmistojen ja taulukoiden yhteensovittaminen haastavaa

Työterveyshuolto

- työterveyteen panostaminen
- tiivis työterveysyhteistyö
- työterveystarkastukset säännöllisesti
- tavoitettavissa aina tarvittaessa
- ohjataan myös eteenpäin tyofysioterapeutille tai työterveyslääkärille
- varhaisen välittämisen malli
- HR-järjestelmä aktivoi sairauslomapäivien määrän kasvaessa
- laaja terveystakuutus

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet ja haasteet.

6.4 Ikäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Haastattelujen analysoinnissa päädyttiin tässä kohtaa käsittelemään vain ikäjohtamiseen liittyviä toimintatapoja. Aiemmin käsitellyt työhyvinvointiin liittyvät toimintatavat riskeävät näihin monilta osin, mutta samojen asioiden analysointia useassa osiossa pyrittiin välttämään. Ikäjohtamiseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet on koottuna kuviossa 4. Nämä toimintatavat on jaettu samoihin teemoihin tyky-toiminta, työterveyshuolto sekä aktiiviseen työolojen kehittäminen. Yhteensä erilaisia ikäjohtamisen toimintatapoja mainittiin 19. Taulukossa 3. on esimerkki sisällönanalyysistä ikäjohtamiseen liittyen.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä ikäjohtamiseen liittyen.

Millaisin toimin työnantaja huomioi ikääntymisen työssä?			
Aineiston ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka
”Kehityskeskustelut ker- ran vuodessa. Jos ti- lanne muuttuu välissä, oletettavasti tulee kerto- maan.”	Kehityskeskuste- lut	Esimiestyö/ikä- johtaminen	Työolojen kehittä- minen
	Työssäjaksami- sen seuranta	Työhyvinvoinnin tukeminen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
” Plusmiinus 60 työnteki- kijät on työnantajan kannalta helpoimpia ja tuottavampia työnteki- jöitä. - - Soveltuva työ ja soveltuva työaika työn- tekijän toiveitten mu- kaan mahdollistaa työn- teon myös eläköitymi- sen jälkeen.”	Osaamisen ar- vostaminen	Työn muokkaa- minen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Työaika	Työajan muutta- minen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Tuntisopimus	Työajan muutta- minen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Työn muokatta- vuus	Työn muokkaa- minen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
”Uusi teknologia, niissä ei tahdo eläkeiän ylittä- nyt pysyä mukana. Jos pystyy ottamaan vas- taa, samat koulutus- mahdollisuudet on.”	Koulutuskiinnos- tus	Työn muokatta- vuus	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Osaamisen ar- vostaminen	Työn muokatta- vuus	Työkykyä ylläpitävä toiminta
	Osaamisen hal- linta	Kouluttamiskult- tuuri	Työolojen kehittä- minen

Seitsemän haastateltavan mukaan kohdeorganisaatiossa ikäjohtaminen jäi melko pienelle roolille. Suunnittelutyössä ikä ei nouse niin suureen rooliin kuin fyysisemmissä, mutta iän mukanaan tuoma harkitsevaisuus voi luoda vanhemmiten enemmän haasteita työtahdissa pysymiselle. Ikääntyvän työntekijän määrittely koettiin hankalaksi, sillä suunnittelutyö on aivoilla tapahtuvaa ajattelua. Ikääntyneimmät työntekijät arvostettiin osaamisellaan korkealle, ja heitä pyrittiin aktiivisesti jatkamaan työuraansa myös eläköitymisen jälkeen. Useimmilla osastoilla olikin jo eläköityneitä työntekijöitä edelleen töissä sovitulla ehdoilla. Tämän työnjatkamisen halukkuuden koettiin kuitenkin lähtevän ennen kaikkea työntekijästä itsestään eikä työnantajan toimilla ole juurikaan vaikutusta työuran jatkamiseen.

”Työn mielenkiintoisuus saa jatkamaan. Insinöörille ajattelu on elämäntapa ja sitä aivojen haastamista halutaan jatkaa myös eläkkeellä.”

Kiireinen työtahti ja työkuorman painottuminen vanhemmille koettiin helposti ikääntyvän työntekijän stressiä lisääväksi. Sopivalla työn muokkaamisella suunnittelijat halusivat kuitenkin jatkaa kutsumustyönsä tekoa ja käyttää jokapäiväisessä työssään ongelmaratkaisutaitojaan parhaansa mukaan itseään haastaen. Ajatustyötä tekevien haastateltujen asiantuntijoidenkaan mielestä oman iän korostaminen ei ollut töissä mitenkään tarpeellista. Työterveyshuollon aktiivinen osallistuminen eläköitymisen lähestyessä koettiin tärkeäksi, ja sen suomat mahdollisuudet nähtiin hyvänä turvana oman työuran loppuvaiheilla.

Vanhemmat työntekijät kokivat tasa-arvoisen kohtelun olevan tärkeämpää kuin iän korostaminen. Tasa-arvoista kohtelua korostettiin kaikissa haastatteluissa ennen kuin ikään katsomista. Terveysteen liittyvien muutosten huomiointi toki tiedostettiin, mutta muuten korostettiin työtehtävien jatkumista muuttumattomina ja kouluttamisen tärkeyttä ikään riippumatta.

6.4.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Tyhy-toiminta: Työhyvinvoinnin ylläpitoa parantava toimintatapana vain ikääntyville työntekijöille mainittiin kolmessa haastattelussa eläkeläisten kerho, jonka toimintaa kohdeorganisaatio tuki. Muuten tyhy-toiminnan koettiin koskettavan tasapuolisesti kaikkia ikään katsomatta. Kaksi haastateltavaa mainitsi ikääntyvän työntekijän haasteet oman

hyvinvoinnin ylläpitämisessä, mutta lisääntyvät työterveystarkastukset nähtiin hyvänä ohjauskeinona tähän haasteeseen.

Työn muokkaaminen: Esimiesten ymmärrys iän tuomista muutoksista mainittiin työnkuvan muutosten vaatimina perusteina viidessä haastattelussa. Erityisesti iäkkäämmän henkilöstön koulutuksesta oltiin montaa mieltä. Osalle esimiehistä oli itsestään selvää tarjota kaikkia koulutuksia ja uusien ohjelmistojen päivityksiä kaikille työntekijöille. Osa taas koki työntekijöiden olevan vastustelevia ikääntyessään uuden tiedon omaksumiseen ja käyttöönottoon. Tämän ei kuitenkaan koettu asettavan ikääntyviä työntekijöitä eriarvoiseen asemaan, vaan heidän vanhempaa tietotaitoansa pidettiin enemmänkin vahvuutena. Tällaisille vanhemmille asiantuntijoille koettiin helposti kerääntyvän paljon päällekkäisiä projekteja, mikä taas voi johtaa työuupumukseen aikataulujen ristipaineissa.

”Vanhemmiten ollaan harkitsevaisempia ja hitaampia, minkä vuoksi työnteko vaatii enemmän, vaikka ammattitaito on olemassa.”

Osa haastatelluissa tunnusti, ettei eläköitymiskeskusteluja esimiehen ja työntekijän kanssa välttämättä ollut vielä kertaakaan käyty, vaikka työvuosia tähän ei olisi ollut jäljellä kuin muutama. Tähän suurimpana syynä nähtiin kehityskeskustelujen pitämiseen liittyvät ajankäytön haasteet. Osa esimiehistä ei kokenut tarpeelliseksi järjestää kehityskeskusteluja vuosittain, vaan tarjosi enemmänkin henkilöstölle mahdollisuutta tulla juttelemaan omien tuntemusten mukaisesti. Tällainen toimintatapa pyrittiin korvaamaan aktiivisella lähiesimiestyöllä ja läsnäololla toimistonkäytävillä. Samalla kuitenkin tiedostettiin hiljaisempien työntekijöiden lähestyminen esimiehen toimesta, mikä vaatii esimieheltä hyvää ihmistuntemusta ja omien alaisten aktiivista lukemista päivittäisessä työssä.

Työajan muuttaminen: Ikäjohtamisen konkreettisina toimintatapoina useimmille tuli mieleen erilaiset työajan muokkaukset. Lain mukaiset varhaiseläkkeet toki mahdollistettiin, mutta muutenkin ikääntyneemmille pyrittiin mahdollistamaan kevyempi työaika. Loma-aikojen pidennys lomarahojen muuttamisena ajaksi tai liukumien hyödyntäminen mahdollistettiin lähes kaikilla osastoilla. Kuitenkaan työajan kevennyksiä ei haastateltavien mukaan kannattanut tarjota aktiivisesti, sillä kokeneista työntekijöistä oli suuri pula eikä korvaavia työntekijöitä näin ollen ollut saatavilla.

Kauempaa töihin tuleville pyrittiin myös mahdollistamaan etätöitä. Organisaatiolle on kehitetty hyvät tietoliikennemahdollisuudet, joita jatkossa tulisi varmasti hyödyntämään vielä runsaammin kuin tällä hetkellä. Toki osa esimiehistä koki tämän hajaantuvan työyhteisön yhdistämisen suurena haasteena ajatellen organisaation työyhteisön työhyvinvointia ja sen tukemista.

6.4.2 Työterveyshuolto

Kaikki kahdeksan haastateltavaa mainitsi ikäjohtamisen menetelmänä työterveyshuollon, ja sen lisääntyvät työterveystarkastukset kolmen vuoden välein 55-vuotiaista alkaen. Organisaatiossa arvostetun työterveyshuollon palveluita rohkaisivat esimiehet käyttämään tilanteen niin tarvitessa. Avoin keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä nähtiin merkityksellisenä myös työterveysyhteistyön kannalta.

Kolmessa haastattelussa mainittiin ikääntyvän työntekijän keinot käsitellä kasvavaa kiirettä ja sen tuomaa stressiä. Henkisen puolen huomiointi nähtiin erityisen tärkeänä juuri ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla työkuorman kasaantuessa ja työtahdin hidastuessa. Jokaisen työntekijän koettiin kehittävän omat selviytymiskeinonsa stressiin, mutta asioiden kasaantumisen nähtiin kuluttavan ikääntyneitä enemmän, mihin kaivattiin tukkeinoja niin omassa organisaatiossa kuin työterveydestäkin. Kahden haastateltavan mukaan asioita oli esimiehille koulutettukin, mutta lisäkoulutusta kaivattiin.

6.4.3 Työolojen aktiivinen kehittäminen

Työn muokkaaminen: Vaikka ikääntyneet työntekijät arvostivat muuttumattomia työtehtäviä ja tasa-arvoisuutta, nähtiin työn muokkaaminen hyvänä työn keventämisen keinona. Avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä sekä työntekijälähtöisyys koettiin seitsemässä haastattelussa työn muokkaamisen lähtökohdiksi. Erilaisten projektien ja projektitehtävien mahdollistaminen työntekijän osaamisen ja kiinnostuskohteiden mukaan nähtiin viidessä haastattelussa myös organisaation vahvuutena. Tätä toimintatapaa toki haluttiin mahdollistaa kaikenikäisille työntekijöille, mutta erityisesti ikääntyvillä koettiin olevan riittävää osaamista, jota pystyttiin hyödyntämään hyvin erilaisissakin projekteissa. Kuitenkaan ikääntyviä ei haluttu asettaa etulyöntiasemaan mahdollistamalla heille suoraan työtehtävien valikoiminen.

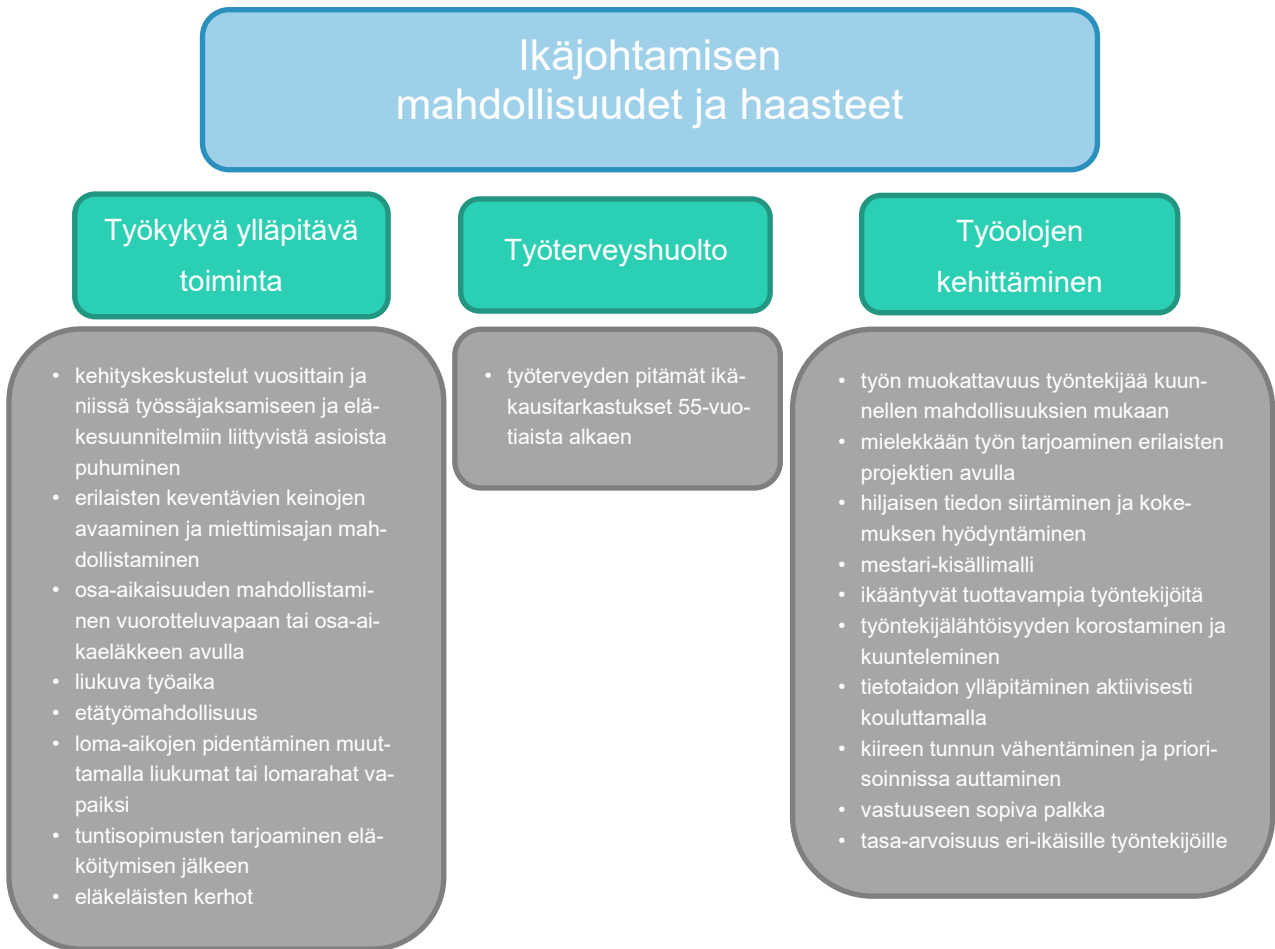
Hiljaisen tiedon siirtäminen: Suurena mahdollisuutena ja samalla haasteena pidettiin useassa haastattelussa hiljaisen tiedon siirtämistä. Pitkän uran tehneiden työntekijöiden ammattitaidon siirtämistä nuoremmille polville oli kokeiltu eri osastoilla erilaisten projektien muodoissa. Nämä kokeilut olivat kuitenkin jääneet vain kokeiluiksi, mikä tuntui harmittavan useampaakin esimiestä. Osa hiljaisesta tiedosta oli saatu pidettyä organisaatiossa mahdollistamalla eläköityville tuntityösopimuksin töitä myös eläköitymisen jälkeen. Tällä tavalla kuitenkin vain siirrettiin tiedon poistumista myöhemmäksi, eikä sitä saatu aktiivisesti siirrettyä nuoremmille. Organisaation osaamispankin säilyttäminen hiljaisen tiedon siirtämisellä koettiin merkittäväksi kehittämiskohteeksi kautta organisaation. Osa koki kokeilussakin ollutta mestari-kisällimallia suurena mahdollisuutena resurssien niin salliessa.

”Saadaan nuori mestarin oppiin ja sitä kautta se mestari opettaa, mitä pitää tehdä ja mennä. - - Liian vähän on käytetty siihen aikaa, ihan liian vähän. Mutta siinä tulee se ongelma, että mihin kustannukset laitetaan?”

Kiireen tunnun vähentäminen ja priorisoinnissa avustaminen koettiin kuudessa haastattelussa ikäjohtamiseen liittyvänä haasteena. Osaavien työntekijöiden rekrytoiminen oli positiivisessa markkinatilanteessa haastavaa, joten rekrytoinneilla saatiin lähinnä kokemattomampaa väkeä töihin. Kokemattomille työntekijöille taas nähtiin hiljaisen tiedon siirtäminen tärkeäksi, mutta heidän palkkaamisellaan ei pystytty keventämään ikääntyneen työntekijän työtaakkaa.

Ikäjohtaminen: Kaikki haastateltavat korostivat iän huomaamattomuutta kohdeorganisaatiossa. Ikäjohtamisen lähtökohdiksi siis haluttiin ennen kaikkea valita tasa-arvoisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan ikään katsomatta. Tasa-arvoisuus ja työntekijälähtöisyyden korostaminen olivat myös organisaation painotuskohteita. Tämä näkyi esimerkiksi palkkaukseen liittyvänä tasa-arvoisuutena, ikä ei määritellyt palkkaa vaan työtehtävän vastuu.

Esimiehet kaipasivat lisää koulutusta ikäjohtamiseen liittyen erityisesti erilaisista vaihtoehdoista lyhennettyyn työaikaan tai osa-aikaeläköitymiseen. Iän tuomat muutokset tunnistettiin haastatteluissa hyvin ja niiden vaikutukset työtehtävien hoidossa osattiin huomioida työntekijäkohtaisesti. Kuitenkaan selkeitä ohjeita ei esimiehille ole asiasta laadittu, vaan jokainen on toteuttanut ikäjohtamista oman tietämyksensä pohjalta.



Kuvio 3. Ikäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet.

6.5 Ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja -ideat sekä jo toimiviksi havaitut toimintatavat

Työkaarimalli terminä oli haastateltaville melko tuntematon. Alkupuheenvuorolla haastattelija kävi termiä läpi, jotta haastateltavat tiesivät, mihin haastattelun lopputuotos tähtää. Tämän vuoksi työkaarimalliin liittyviä vaatimuksia ei juurikaan tullut haastatteluissa esille. Kuusi haastateltavaa koki konkreettisten toimintatapojen helpottavan omaa työskentelyään. Lopullisen tuotoksen laadinnassa pyrittiin konkreettisuuteen.

Työkyvyn ylläpitäminen on merkittävä osa työhyvinvointia, ja työkykyyn vaikuttavat tekijät painottuvat eri suhteessa eri-ikäisillä työntekijöillä. Ikäjohtamista tukevaan työkaarimalliin päädyttiin kehittämään toimintatapoja juuri työkyvyn eri tekijöille. Näin pystyttiin korostamaan yksilön omien voimavarojen tärkeyttä suhteessa muihin tekijöihin. Haastatteluista työkaarimalliin hyviksi toimintatavoiksi tai haasteiksi esitetyt asiat tai

toimintatavat jaettiin työkyvyn osa-alueihin: yksilön omat voimavarat, johtaminen, työyhteisöön liittyvät tekijät sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Nämä asiat on esitetty kuviossa 4.

Tähän alalukuun koonnettiin yhdeksi aiemmin esitetyt työhyvinvointiin ja ikäjohtamiseen liittyvät toimintatavat ja haasteet. Näitä ryhmiteltiin suuremmiksi alaluokiksi selkeyden ylläpitämiseksi. Tästä on esimerkki taulukossa 4.

Taulukko 4. Esimerkki kulmakivien luokittelusta.

Haastattelusta pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - kulttuuri- ja liikuntakortti - kuntosali- ja liikuntavuoroetuisuudet - hyötyliikuntaan kannustava työyhteisö - erilaisia kuntokampanjoita - taukojumppa kerran viikossa 	Fyysinen kunto



Kuvio 4. Työkaarimallin kulmakivet.

6.6 Yhteenveto

Työkaarimallin laadintaan on tehty useita erilaisia ohjeita. Ikäjohtaminen on Suomessa poliittisesti tiedostettu asia, joten ohjeita työkaarimallin laadintaan ovat tehneet STTK, Valtionvarainministeriö sekä erilaiset työnantajajärjestöt (Andersson ym. 2013; Teknologiaeollisuus 2013; Lanttola 2018). Kaikissa ohjeissa työkaarimallin keskeiset osiot ovat samoja. Nämä osiot ovat:

- ikäjohtaminen
- työssä jatkamisen ja työuran suunnittelu
- osaamisen ja ammattitaidon varmistaminen
- työaikajärjestelyt
- työn muokkaaminen
- terveystarkastukset
- elämänhallinnan ja terveellisten elämäntapojen edistäminen (Andersson ym. 2013, 2).

Tässä kehittämistyön empiirisessä osuudessa haastatteluista saadut tulokset sivusivat juuri näitä työkaarimallin teon ohjeistuksessa mainittuja osioita, ja kertoivat kohdeorganisaation ikäohjelmaan liittyvistä tavoista ennen työkaarimallin laadintaa.

Haastatteluissa korostettiin ikäjohtamisessa tasa-arvoisuutta ja työntekijälähtöisyyttä, joita on painotettu organisaatiossa ylipäänsä. Halmeen (2011, 49) ikäjohtamisen määritelmä eri-ikäisten johtamisesta vastaa kohdeorganisaation ikäjohtamisen kuvailua. Arvostavan esimiestyön on tutkittu parantavan työhyvinvointia ja työntekijöiden tuottavuutta (Kiviranta 2010, 33–49). Ikäjohtamisen on myös todettu siirtävän eläköitymistä (Ervasti 2018, 90–91), mikä on nähtävissä kohdeorganisaatiossakin kymmenien työntekijöiden siirtävän eläköitymistään tai jatkamalla työntekoa eläköitymisen jälkeen tuntisopimuksin.

Haastattelujen pohjalta esimiestyön tekemiseen koettiin tarvittavan tukea niin koulutuksen kuin esimiestyöajan muodossa. Esimiesten jaksamista voidaan parantaa työajan hallintamahdollisuuksia lisäämällä resursoimalla työtehtävät järkevästi sekä antamalla tukea erityisesti ristiriitatilanteiden hallintaan (Rehnbäck & Keskinen 2005, 26). Esimiestyöajan lisääminen siis tutkitusti parantaisi esimiesten jaksamista, mikä todennäköisesti mahdollistaisi paremman esimiestyön toteuttamista. Laadukkaassa esimiestyössä huomioidaan työntekijät osana kehittämisprosessia ja heitä kuunnellaan aktiivisesti (Kesti 2012, 111–112). Informaation kulku ja työntekijöiden mahdollisuudet

kohdeorganisaation kehittämiseen koettiin organisaatiossa haasteina, joita tuottavuuden parantamiseksi kannattaisi parantaa.

Työn itsenäisyys ja kehitettävyyden parantavat työkykyä (Gould ym. 2006b, 3.) ja erityisesti yrityspuolella oman työn kehittäminen ja muutosmyönteisyys ovat arvostetumpaa kuin julkisella sektorilla (Alasoini 2013). Kohdeorganisaatiossa pyrittiin työntekijöiden sitouttamiseen työn vaihtelevuuden mahdollistamisella omia vahvuuksia noudattaen. Työuraa pohdittiin yhdessä esimiehen kanssa koko työuran ajan, ja mahdollisuuksien mukaan omasta työyhteisöstä nostettiin esimiestehtäviin. Työkykyä ja työssäjaksamista haastavana asiana nähtiin oman työn priorisoinnin luomat paineet. Tutkimusten mukaan kiire on yleistä työpaikoilla alaan katsomatta, ja on todettu, että jatkuva kiire ja stressi heikentävät työhyvinvointia ja tuottavuutta (Virolainen 2012, 31; Puttonen ym. 2016, 11), joten siihen puuttuminen olisi organisaatiolle kannattavaa. Mestari-kisällimalli nähtiin haastatteluissa hyvänä keinona hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tällä keinolla koettiin myös olevan mahdollista helpottaa työn priorisointia ja tasaamista kaikille työntekijöille. Suur-Inkeröisen (2012, 2) mukaan kyseinen malli vaatii onnistuakseen aikaa, vuorovaikutellisuutta ja osaamisen määrittelemistä, mikä taas vaatii organisaatiolta sitoutumista mallin käyttöön.

Joustava työaikasunnittelu ja etätömahdollisuus ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Joustava työaika parantaa työhyvinvointia, mutta etätö voi myös uhata vapaa-aikaa ja pidentää työpäiviä kohtuuttomasti. (Ropponen ym. 2018, 4.) Haastatteluissa työaikajärjestelyjen joustavuus nähtiin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Ainoastaan työyhteisön hajoaminen nähtiin erityisesti esimiestyön haasteena.

Työtilat ovat tärkeä sujuvan työnteon mahdollistaja. Ergonomisten työtilojen avulla parannetaan työhyvinvointia, terveyttä ja tuottavuutta. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet altistavat sairauspoissaoloille, mutta myös liiallisen kuormituksen vuoksi loppuun palaneet aivot aiheuttavat sairauspoissaoloja. (Repo ym. 2015, 23.) Haastatteluissa mainittiin suureksi haasteeksi juuri työtilat ja niiden sopimattomuus nykyisiin työtehtäviin. Erityisesti avokonttorit kaipasivat vaihtoehtoisia rauhoittumistiloja.

Terveyden ylläpitäminen ja sen seuraaminen nähtiin haastatteluissa olevan työntekijälähtöistä. Työnantaja tarjosi paljon erilaisia mahdollisuuksia ja keinoja terveyden ylläpitämiseen, mutta niihin aktivointi nähtiin haasteeksi. Terveyden ja työkyvyn seurannan koettiin olevan pääsääntöisesti työterveyden vastuulla. Erityisesti henkisen hyvinvoinnin arviointiin haastateltavat kaipasivat lisää tukea. Tutkimusten mukaan työntekijän

ikäntyessä myös työkyky usein heikkenee terveyden heikentyessä (Gould ym. 2006b, 3) ja läheiset suhteet työterveyshuollon kanssa parantavat työhyvinvointia (Peltonen & Wallin 2014, 51). Näin ollen työterveyden aktivointi terveyden ylläpitämiseksi olisi työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Tutkimusten mukaan työyhteisö on merkittävä tekijä ikääntyvien työhyvinvoinnissa. Ikäjohtaminen, positiivinen koulutuskulttuuri ja tiimityö ovat positiivisesti vaikuttavia osa-alueita työhyvinvoinnin kannalta. (Forss 2004, 25.) Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa halutaan panostaa työyhteisön hyvinvointiin eri osa-alueilla. Ikääntyvien työntekoa arvostetaan ja työnantajan toiminta tähtää arvokkaan tietotaidon säilyttämiseen organisaatiossa tuottavuuden takaamiseksi.

Kohdeorganisaation ikäjohtamista toteutetaan jo monella osa-alueella ohjeistusten mukaisesti. Suurimpana haasteena haastatteluissa nähtiin henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, mikä nousee tutkimuksissakin haasteeksi (Forss 2004, 26). Voidaan siis todeta haastattelujen tulosten olevan merkityksellisiä ja toiminnan parantamisen tutkimusten perusteellakin osoittaa olevan tuottavaa.

7 TYÖKAARIMALLI

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena luotiin Elomaticille työkaarimalli ikäjohtamisen välineeksi. Työkaarimalli tarjoaa tietoa, jota soveltamalla voidaan pidentää työuria sekä saavuttaa muita yritykselle sopivia ja asetettuja tavoitteita. Työkaarimalli tulee yksilöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti ja sisältää osaksi yrityksen strategiaa. (Andersson ym. 2013, 2–4.) Työkaarimallilla pyritään kehittämään työympäristöä ja johtamista työn tuottavuutta parantavaksi ja työhyvinvointia kohottavaksi (Schugk 2014, 12). Malli ottaa kantaa ikäjohtamiseen, työssä jatkamiseen ja työuran suunnitteluun, osaamisen sekä ammattitaidon varmistamiseen, työaikajärjestelyihin, työn muokkaamiseen, terveystarkastuksiin sekä elämänhallinnan ja terveellisten elämäntapojen edistämiseen (Andersson ym. 2013, 2).

Työkaarimalli laadittiin empiirisestä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Työkaarimallin runkona käytettiin työkaarimallin kulmakiviä (kuvio 4.). Jaotteluna käytettiin työkyvyn osa-alueita: työntekijän omat voimavarat, johtaminen, työympäristöön sekä työyhteisöön liittyvät tekijät. Haastatteluissa korostuivat työntekijän oma aktiivisuus ja rooli työhyvinvoinnin tekijänä, joten suurimman huomion työkaarimallissa sai työntekijän omat voimavarat. Joitakin osioita täydennettiin lisäksi kirjallisuudessa mainittujen keinojen kanssa. Näiden keinojen poiminnassa rajoitteina käytettiin soveltuvuutta asiantuntija-työluonteeseen.

Ulkoasullisesti tuotoksessa pyrittiin selkeyteen ja nopeasti tulkittavuuteen. Väreiksi valikoituivat Elomatic-brändin käyttämät värit. Rakenteeksi valittiin väreillä esiin nousevat toimintatavat, joita tekstiosuudet selittävät ja täydentävät. Näin koettiin, että yhdellä silmäyksellä lukija sai tietoa työkaarimallin asiasisältöä.

Tuotoksesta laadittiin ensin luonnos, joka läpikäytiin ohjausryhmän kanssa. Ohjausryhmän kommenttien perusteella tuotosta muokattiin hankkeen haluamalla tavalla vastamaan hankkeen tavoitteita. Tämän jälkeen tuotos esiteltiin projektiryhmälle, jonka kanssa tuotosta lähdettiin kehittämään dialogisesti keskustellen. Dialoginen keskustelu koostuu keskustelusta toimijoiden kesken ja tulosten reflektoinnista (Salonen 2012, 22). Keskustelulla pyritään rohkaisemaan kaikkia osallistujia aktiiviseen keskusteluun ketään väheksymättä, ja sillä löydetään vaihtoehtoisia toimintatapoja kehittää toimintaa (Salonen ym. 2017, 61).

Projektiryhmän kanssa keskusteltiin tuotoksesta. Ryhmäläiset esittivät kommentteja ja mallista puuttuvia asioita. Lisäksi pohdittiin myös mahdollisia kesästä muuttuneita asioita. Jokainen sai esittää omat ajatuksensa ja kommenttinsa, joiden perusteella muokattiin lopullinen työkaarimalli. Keskustelut käytiin ajankäytöllisten haasteiden vuoksi sähköpostitse, mutta näinkin tuli esiin uusia ajatuksia ja toimintatapoja ikäjohtamisen toteuttamiseksi.

Lopullisesta tuotoksesta muodostui monipuolinen malli työhyvinvoinnin tukemiseksi. Toimintatapoja löytyi runsaasti kaikkiin työkyvyn osa-alueisiin, ja työntekijä pyrittiin huomiomaan moninaisena kokonaisuutena. Ennen tuotoksen implementointia tuotosta arvioitiin yhdessä ohjausryhmän kanssa. Lopullinen tuotos on esitetty liitteessä 5.

Projektin puutteissa implementointi aloitettiin esittelemällä tuotos ja tulokset HR:lle. HR:n vastuulle jäi tuotoksen implementointi muuhun organisaatioon. Kehittämiprojektin tuotos työkaarimalli tullaan julkaisemaan sähköisessä muodossa kohdeorganisaation henkilöstölle HR:n toimesta. Työkaarimalli suunniteltiin vain kyseisen organisaation käyttöön huomioiden organisaation toimialakohtaiset erikoisuudet ja henkilöstön painottamat toimitasuunnat. Kohdeorganisaation lisäksi tuotos näkyi kehittämisprojektista luodusta kirjallisesta raportista, joka esiteltiin Turun ammattikorkeakoulun seminaarissa ja talletettiin Theseus-järjestelmään.

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Etiikka pohtii erilaisia moraalisia kysymyksiä (Pietarinen & Launis 2002, 43). Hyvä tieteellinen käytäntö on rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Toisten tutkijoiden työn kunnioittaminen, asianmukainen projektin eteneminen ja avoimuus kuuluvat hyvään tutkimuseetiikkaan. Näiden peruskäytäntöjen lisäksi alakohtaiset eettiset käytännöt koskevat projektin etiikkaa. (Hirvonen 2006, 31–33.)

Tiede noudattelee omia eettisiä rajoituksiaan, jotka on huomioitava kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tiede ja yhteiskunta ovat tiukasti toisistaan riippuvaisia. Tutkimuksiin liittyvät eettiset säädökset ovat laajalti hyväksytyjä. Tutkimusaihetta valitessa tulee miettiä, miksi tutkimusaihe on perusteltu. Aiheen tulisi olla merkityksellinen myös yhteiskunnallisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–25.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimus tehdään noudattaen niin tutkimusta tehdessä kuin tuloksia tai johtopäätöksiä esittäessä totuutta (Mäkinen 2006, 26). Toimintatavat ovat rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja, ja tutkimuksen jokaisessa vaiheessa pohditaan eettisyyttä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuen hankitaan tarvittaessa tutkimuslupa ja ilmoitetaan avoimesti mahdolliset rahoittajiin liittyvät sidonnaisuudet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tämän kehittämisprojektin aihe palveli sekä yrityksen työntekijöitä että työnantajaa. Tämän lisäksi aihe oli yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä työkaarimallin avulla saadaan pidentettyä työuria, mikä taas on tulevaisuuden työvoimapulan kannalta merkittävää. Yrityksen malli voi kannustaa muitakin yrityksiä ottamaan työkaarimalli käyttöönsä. Tuotos palveli myös hanketta, jolla pyritään laajemmin kehittämään ikäjohtamisen parantamiseen ja työurien pidentämiseen liittyviä keinoja.

Kehittämisprojektista laadittiin kattava suunnitelma, johon pohjautuen haettiin kohdeorganisaatiolta hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuslupaa. Tutkimusosuudessa haastateltaville mahdollistettiin anonymisuus myös kehittämisprojektin raportointiosuudessa. Raportissa esimerkkeinä käytetyt lainaukset pyrittiin valitsemaan niin, ettei vastaajaa tekstistä tunnista. Haastateltavia kohdeltiin kunnioittavasti ja heille selitettiin haastattelumateriaalin käyttötarkoitus haastattelukutsussa sekä haastattelutilanteessa.

Lopullisessa tuotoksessa haastateltavien suoria lainauksia ei käytetty, vaan materiaalina hyödynnettiin lopullisia tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tutkimustyön jokaisessa vaiheessa tulee välttää epärehellisyyttä. Toisten tekstien plagiointia vältetään täysin ja muiden tutkijoiden työlle annetaan heidän ansaitsema arvo. Tutkimuksen tulokset julkaistaan totuudenmukaisina ja kriittisesti. Tulokset raportoidaan selkeästi ja laajasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 26–27.)

Kehittämiprojektin kirjallisuuskatsauksen laadinnassa vältettiin plagiointia. Lähteitä arvioitiin lähdekriittisesti ja osa mahdollisista lähteistä poistettiin epäluotettavina. Erityisesti kriittisyyttä noudatettiin yritysten rahoittamien tutkimusten hyödyntämisessä tai samantasoisten yliopistojen lopputöiden hyödyntämisessä. Löydetty tieto kirjoitettiin tekijöitään kunnioittaen ja totuudenmukaisesti. Samaa toimintamuotoa noudatettiin myös täydentävässä kirjallisuuskatsauksessa sekä loppuraportoinnissa yleisesti.

Tutkimuksen laatimisen peruseräteenä on välttää virheiden syntymistä. Tätä tarkkailaan arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus voidaan jakaa kahteen osaan eli reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetti arvioi mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla taas mitataan sitä, mittaako valittu menetelmä tai mittari juuri sitä, mitä tutkimuksella on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin arviointi on haastavaa. Näiden termien käyttö voidaan sivuuttaa ja pohtia enemmän tutkijan kykyä ilmaista tutkimuksen toteutusta asianmukaisesti ja lopputuloksen saavuttamiseen johtanutta ketjua. Tarkka kuvailu tutkimuksen vaiheista parantaa luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Tässä kehittämiprojektissa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista teemahaastattelua. Kehittämiprojektin luotettavuutta pyrittiin parantamaan tarkalla haastattelutilanteiden kuvailulla, avoimella kommunikaatiolla koko ohjaus- ja projektiryhmän kesken sekä teemahaastatteluista kerätyn materiaalin avoimella analysoinnilla ja tulkinalla. Teemahaastattelujen analyysistä saatua runkoa käytettiin kehittämiprojektin tuotoksen laadinnassa vääristelemättä.

Teemahaastatteluja tehdessä haastattelija pyrki neutraaliin rooliin. Tämän roolin toteuttaminen oli ensimmäisissä haastatteluissa melko haastavaa. Haastattelija erehtyi muutamana kerran kommentoimaan ja keskustelemaan dialogisesti haastateltavan kanssa, mutta haastattelujen edetessä neutraalin roolin toteuttaminen helpottui. Nämä

kommentit rajattiin tutkimusaineistosta pois. Tutkimusaineistossa kommentteja seuranneet vastaukset esiintyivät muissakin haastatteluissa, joten vastaukset kelpuutettiin osaksi tutkimusaineistoa.

Tutkimuksellisen osuuden taltiointit tehtiin tutkimuslupaun pohjautuen haastateltavia kunnioittaen ja haastateltavien omiin suostumuksiin pohjautuen. Kerätty materiaali tallennettiin luotettavaan lähteeseen ja projektin päätyttyä materiaali tuhottiin suunnitellusti. Saadun materiaalin analysointi pyrittiin kuvailemaan avoimesti ja tarkasti. Johtopäätösten synnyttyä vertailtiin tuloksia aiempaan tutkittuun tietoon, millä parannettiin saatujen tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta yhteyksien löydyttyä.

Projektipäällikkö johti projektiaan avoimesti ja luotti ohjausryhmän neuvoihin täysin. Projektin etenemistä seurattiin monen toimijan osalta. Seurannalla ja ohjeilla ohjaus-, projektiryhmä ja kohdeorganisaatio mahdollistivat projektin muokkautuvuuden tavoitteiden mukaiseksi ja hyödylliseksi kaikille tahoille. Omalla aktiivisesti lopputulokseen aikataulun puitteissa tähtäävällä toiminnallaan projektipäällikkö takasi projektin kohdeorganisaatiolle eettisesti ja luottamuksellisesti laadukkaan projektin.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksellisen osuuden pohdinta

Laadittu teemahaastattelu johdatteli haastateltavia työhyvinvoinnin analysointiin ja asioiden pohtimiseen. Teemahaastattelu oli hyvä keino saada mielipiteeseen ja kokemukseen perustuvia vastauksia, joista saatiin eniten irti analysoinnissa. Kuitenkin mielipiteiden tulkinta koettiin haastavaksi, sillä yhden haastateltavan vastauksen yleistämistä piti välttää. Vaikeimpana osuutena empiirisen osuuden teossa olikin haastattelujen analysointi ja tulkinta. Yksittäisten vastausten häivyttäminen osaksi kokonaisuutta muodostui yllättävän yksiselitteiseksi, sillä vastaukset sivusivat niin voimakkaasti toisiaan ja samoja aiheita. Tämän vuoksi analysointia pyrittiin tarkentamaan kvantifioimalla, jolla korostettiin yleisimmin mainittuja aiheita.

Haastatteluista saadut tulokset noudattivat yleisesti kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa ilmenneitä aiheita. Työhyvinvoinnin kaikki eri osa-alueet tulivat haastatteluissa esiin. Ristiriitaisuuksia vastauksissa tuli lähinnä organisaation omista käytänteistä. Vaikeimmin tulkittavana haasteena oli kouluttamiskulttuuri. Osa osastoista toteutti tasa-arvoista kouluttamista kaiken ikäisille, mutta osa rajasi ikääntyneet pois koulutuksista kannattamattomina investointeina. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä työhyvinvointia parantavista tai heikentävistä toimintatavoista sekä ikäjohtamisen toteuttamisesta.

Laadittuihin tutkimuskysymyksiin saatiin suoritulla teemahaastattelulla vastaukset, joita kyettiin käyttämään tuotoksen laadinnassa. Tuotoksen kannalta tutkimuskysymykset painottuivat voimakkaasti ikäjohtamiseen, minkä korostaminen asiantuntijatyössä ei kuitenkaan osoittanut niin merkittäväksi kuin fyysisemmissä töissä. Näin ollen lisäkysymykset työhyvinvointiin liittyen olisivat olleet hyödyllisiä. Tähän puoleen vastattiin kuitenkin aineiston analysoinnissa valittujen teemojen avulla.

Haastattelun toteutuksessa haastattelijan etäinen rooli oli aluksi vaikea toteuttaa. Ensimmäisissä haastatteluissa haastattelijä saattoi kommentillaan tai lisäkysymyksillään ohjata vastauksia johonkin suuntaan tarpeettomasti. Viimeisissä haastatteluissa haastattelijä osasi jo toteuttaa rooliaan paremmin. Suuremmalla otannalla toteutettu asiantuntijoiden haastattelu olisi voinut antaa vielä uudenlaisia ajatuksia tuloksiin. Esimiesten ja

asiantuntijoiden mielipide- tai kokemuserojen analysointi oli tällä otannalla mahdotonta. Sen pohtiminen ei tokikaan ollut tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaistakaan.

9.2 Kehittämiprojektin pohdinta

Kehittämiprojektia arvioitiin kaikissa projektin vaiheissa. Projektin arviointia voidaan tehdä itse, vertaisina tai ulkopuolisina arvioijina. Arvioidessa tulee pohtia kehittämistoimintaa kriittisesti ja vertailla saavutettuja tuloksia luotuihin tavoitteisiin. (Salonen ym. 2017, 64–65.) Projektin arviointi perustuu kahteen osaan: projektin tehtävään ja toimintaan (Suopajarvi 2013, 9–10).

Kehittämiprojektin tavoitteena oli parantaa kohdeorganisaation ikäjohtamisen konkreettisia toimenpiteitä kirjallisen työkaarimallin avulla. Työkaarimalliin eli tuotokseen koonnettiin paljon konkreettisia toimenpiteitä ikäjohtamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Osa toimenpiteistä oli organisaatiolle tuttuja, mutta myös uusia toimenpiteitä kirjattiin. Näin ollen kohdeorganisaatio sai käyttöönsä työkalun ikäjohtamisen parantamiseen ja tiedon lisäämiseen erilaisista mahdollisuuksista. Mallin käyttö jatkossa jää organisaation omalle vastuulle eikä sen käytön toteuttamisen seuranta enää tämän kehittämisprojektin puitteissa tehdä. Tavoite on siis saavutettu tuotoksen osalta, mutta nähtäväksi jää parantaako tuotos ikäjohtamisen toimenpiteitä.

Kehittämiprojektin tuotoksen toimien tehokkuuden ja työhyvinvoinnin parantavuuden tutkimuksellista arviointia ei pystytty järjestämään tämän kehittämisprojektin aikataulun puitteissa. Arviointi kohdentui siis tässä kehittämisprojektissa konkreettisten toimien toteuttamisen mahdollisuuksiin. Onko tuotettu työkaarimalli toteutettavissa ja voiko sen tarjoamat toimet parantaa ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia? Tätä arviointia suoritettiin projektiryhmän kesken keskustelemalla. Työkaarimallin konkreettisuus ja pääsääntöisesti jo vanhoihin toimintatapoihin pohjautuvuus helpottavat mallin toimeenpanoa organisaatiossa. Jatkossa kohdeorganisaatio pystyy seuraamaan toimien tehokkuutta esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden sairausloma- tai eläköitymisikätilastojen kautta konkreettisinä numeroina verrattuna aikaisempiin. Lisäksi käyttöönotettu työkaarimalli voi parantaa työhyvinvointia, mikä näkynee työhyvinvointikyselyssä parantuneina tuloksina.

Tuotoksen toteutusmuoto olisi voinut olla digitalisuutta paremmin hyödyntävä. Tällöin tuotoksesta olisi voitu tehdä vielä moniportaisempi ja asiaa avata tekstillisesti enemmän.

Tähän mahdollisuuteen ei kuitenkaan projektipäällikön taidot riittäneet eikä sen koettu olevan merkityksellistä ohjausryhmänkään mielestä. Kohdeorganisaatiossa voidaan jatkaa mallin muokkausta tietotekniikkaa hyödyntävämmäksi materiaalin siirryttyä heidän käyttöönsä.

Projektityö oli projektipäällikölle uusi työskentelymuoto, joka erityisesti projektin alussa vaati paljon ajattelua ja asioiden sisäistämistä. Aihevalinta ja aiheen rajaaminen kävivät melko nopeasti PATU-hankkeen ohjaamina, minkä jälkeen projektin suunnitteluvaihe voitiin aloittaa tehokkaasti. Tiedonkeruu oli projektipäällikölle tuttua, joten suunnitteluvaihe saatiin kasaan melko nopeasti. Suurimpana hidastava tekijänä ensimmäisen syksyn oli hankkeen haasteet saada sopivia yhteistyöorganisaatioita. Jonkin aikaa kehittämisprojekti odotteli nimenomaan hankkeen määrittämää kohdeorganisaatiota. Organisaation varmistuttua keväällä 2019 saatiin nopealla aikataululla hyväksyttyä tutkimuslupa ja aloitettua aineiston kerääminen.

Suunnitelmassa luotu aikataulu oli alkujaan melko suotuisa projektin hitaalle etenemiselle. Projektipäällikkö halusi kuitenkin keväällä 2019 nopeuttaa projektin etenemistä luoden uuden tiiviimmän aikataulun. Tätä aikataulua jouduttiin vielä kertaalleen muokkaamaan projektiin liittymättömistä syistä. Viimeisin aikataulu luotiin syksyllä 2019, jonka noudattaminen onnistuikin. Alkuperäiseen aikatauluun nähden kehittämisprojekti valmistui useamman kuukauden etujassa.

Projektin edetessä päädyttiin myös pienentämään projektiryhmän osuutta työkaarimallin luomisessa. Teemahaastatteluista saatu materiaali oli niin monipuolista, että työkaarimallin luonnos päädyttiin laatimaan lähes täysin sen pohjalta. Projektiryhmälle esitettiin kyllä saadut tulokset ja mallin luonnos. Luonnosta muokattiin projektiryhmän ajatusten ja ideoiden pohjalta, mutta heidän hyödyntämisensä jäi melko pieneksi. Lopullisen tuotoksen laatimisen olisi voinut tehdä täysin projektiryhmän kanssa esimerkiksi työpajassa, mutta tähän ei lähdetty aikataulullisista syistä. Myöskään projektiryhmän sitoutuneisuus ei välttämättä olisi riittänyt työpajaan osallistumiseen.

Projektipäällikön projektin ulkopuoliset kiireet syksyllä 2019 loivat lisäpaineita erityisesti haastatteluja nopeaan toteuttamiseen kesällä 2019. Tämä aiheutti sen, että osaan suunnitelluista haastatteluista ei saatu yhteyttä tai sovitettua aikatauluja yhteen kesälomien ja muiden kiireiden vuoksi. Tähän ongelmaan ratkaisuksi keksittiin kutsua haastatteluun PATU-hankkeen piiriin kuuluvia asiantuntijoita. Näillä alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavilla haastateltavilla oli joidenkin teemojen osalta tutkimusaineistoa

hieman muokkaava vaikutus. Merkittäviä eroavaisuuksia ei kuitenkaan nähty, joten heidän haastattelunsa päädyttiin pitämään osana aineistoa.

Suurimpana haasteena projektipäällikkyudessa koettiin olevan omatoimisuus ja oman kehittämistyön merkityksellisyys. Valmis aihekin vaati paljon omaa ajattelua ja ajatuksia kehittämisprojektin toteuttamisesta. Erityisen suureksi haasteeksi projektipäällikkö koki lopullisen tuotoksen mallin ideoimisen. Omien atk-taitojen rajoittuneisuus häytti ideointia. Oman työn aikatauluttaminen ja omissa tavoitteissa pysyminen oli projektipäällikölle tuttua omasta työstä, minkä vuoksi haastavimmaksi osoittautui nimenomaan kehittämisosuus.

Projektityön edetessä projektipäällikkö oppi luottamaan omiin ideoihinsa ja tekemään asioita omien ajatustensa mukaan. Lopulliset päätökset liittyen teemahaastattelun kysymyksiin tai tuotoksen muotoon tehtiin ytimekkäästi. Myös vastuuntunto oman työn tekemisestä lisääntyi projektin edetessä. Alussa erityisesti suunnitellun ohjaus- tai projekti-ryhmän häirintä oli päällikölle melko haastavaa, mutta erityisesti alkuvaiheessa ohjausryhmän tuki osoittautui merkitykselliseksi projektin edistämiseksi. Lopulta päällikkö oppi hyödyntämään muiden mielipiteitä ja ajatuksia rohkeammin häiritsemällä aktiivisemmin.

Mentorin kanssa yhteistyö sujui pääsääntöisesti hyvin suunnitellun mentorointisopimuksen ohjaamana. Mentorilta saadut vinkit ja ohjeet olivat käytännöllisiä ja ohjasivat kehittämisprojektia eteenpäin. Mentorin ja aktorin suhde oli avoin. Tapaamisia oli erityisesti alkuvaiheessa usein. Loppuvaiheessa tapaamisten väli oli pidempi, mutta yhteyttä pidettiin aktiivisesti sähköpostitse. Mentorilta saatu palaute ohjasi myös tuotosta hankkeen ohjeistamalla tavalla. Mentori toimi PATU-hankkeen yhteyshenkilö ja osasi näin ollen päivittää hankkeen tilannetta. Hankkeen ohjausryhmän kanssa pidetyt kokoukset nähtiin erityisen hyödyllisinä lisäämään projektipäällikön hanketietoutta.

Kokonaisuudessaan projekti eteni sujuvasti. Suurimpana haasteena oli tutkimuksellisen osuuden analysointivaihe, jonka ymmärtäminen vaati useamman toistokerran projektipäälliköltä. Kirjallisuutta hyödyntäen projektipäällikkö oppi lopulta näkemään tutkimuskysymysten ja lopullisen tuotoksen yhteyden. Tuotoksesta tuli sujuvakielinen ja ulkoasultaan selkeä, minkä lukija ymmärtää peruskoulutuksesta riippumatta.

9.3 Jatkokehittämisehdotus

Projektiarviointiin kuuluu myös saatujen tulosten vaikutusten ja vaikuttavuuden seuranta. Arvioinnin tiedonkeruun tulee olla systemaattisesti toteutettua ja saadun tiedon käytännönläheistä analysointia. Vaikutuksen arviointi kertoo siitä, millaista muutosta projektilla on saatu aikaan. Vaikuttavuus taas kertoo projektin pitkäaikaisista saavutuksista. Näiden arviointi vaatii säännöllisiä seurantatutkimuksia myös projektin loputtua. (Suopajarvi 2013, 9–12.)

Tämän kehittämissuorituksen tiukahko aikataulu ei mahdollistanut vaikutusten tai vaikuttavuuden arviointia. Näiden arviointia voitaisiin jatkossa toteuttaa kohdeorganisaatiossa tehtyjen työhyvinvointikyselyjen avulla. Organisaation vuosittain tekemään työhyvinvointikyselyyn voitaisiin lisätä tunnistetiedoiksi ikä, jonka perusteella saadut tulokset voitaisiin jaotella eri-ikäisten työntekijöiden mukaan. Näin nähtäisiin muutaman vuoden päästä, paraneeko ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointi.

Laadittu työkaarimalli tukee niin ikääntyvien kuin muidenkin ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia, joten työhyvinvointikyselyn tulosten kehittyminen voi antaa yleisesti viitteitä työkaarimallin onnistuneesta käyttöönotosta. Kyselyssä esiinnousseiden epäkohtien kehittämistä myös työkaarimallin osalta tulisi tehdä jatkossa. Lisäksi työkaarimallin kehittäminen saatujen ideoiden pohjalta olisi suotavaa.

Toinen kehittämismahdollisuus työkaarimallille olisi oma malli jokaiselle osastolle näiden erikoispiirteet huomioiden. Esimerkiksi paljon koti- tai ulkomaankomennuksia toteuttaville osastoille tai ryhmille tulisi luoda oma työkaarimalli, jossa huomioidaan erilaisten komennusten toteuttaminen työn joustavuuden osuudessa. Myös osastoille tai ryhmille, joissa etätöiden tekeminen on suurten ohjelmien vuoksi hankalaa, voisi laatia työkaarimallin ilman etätöiden mahdollisuutta tai kehittämällä jonkin vaihtoehdoisen muodon etätöille.

Työntekijän kannalta helppous takaisi varmasti työkaarimallin paremman omaksumisen. Lopputuotosta voisi siis muokata teknisesti porrasmaisemmaksi. Esimerkiksi jokainen työkaarimallissa mainittu toimintatapa voitaisiin linkittää uuteen sivustoon, josta aukeaisi lisätietoa tavasta tai sen toteuttamiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoitteista.

Toisaalta malli voitaisiin suunnitella itse luotavaksi, siten että pohjalla olisi lueteltuna kaikki mahdolliset toimintatavat selityksineen ja sen jälkeen ohjelma mahdollistaisi tapojen poimimisen aktiivisiksi. Tällä tavoin voisi jokainen osasto tai jopa ryhmä luoda oman

työkaarimallinsa esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Tällöin sitoutuneisuus mallin käyttöön voisi olla parempi kuin valmiina luodun mallin käyttö.

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena laadittu työkaarimalli on luovutettu kohdeorganisaation käyttöön ja sen kehittäminen tulevaisuudessa toimivammaksi on jopa suotavaa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2013. Organisaatioiden ja työn dynamiikka Suomessa – MEADOW-tutkimuksen välituloksia. Viitattu 12.12.2019 <https://docplayer.fi/8865308-Organisaatioiden-ja-tyon-dynamiikka-suomessa-meadow-tutkimuksen-valituloksia.html>.

Andersson, B.; Haggrén, K.; Haring, K.; Lantto, P.; Marttila, O.; Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu 24.1.2019 <https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>.

Brough, P.; Johnson, G.; Drummond, S.; Pennisi, S. & Timms, C. 2011. Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*. Vol. 30 No. 2, 105–126. Viitattu 22.1.2019 <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/02610151111116508>.

Dumay, J. & Rooney, J. 2011. Dealing with an ageing workforce: current and future implications. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 15 No. 3, 174–195. Viitattu 14.1.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14013381111178578>.

Elomatic. 2018. Henkilöstösuunnitelma.

Elomatic. 2019. Yritysesittely.

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Väitöskirja. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.1.2019 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vai-tos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ervasti, T-M. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 23.1.2019 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>.

Eskola, J. & Vastamäki, J. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Forsberg, K.; Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektin hallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: EDITA.

Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Eläketurvakeskuksen monisteita 52. Helsinki: Paino Edita Oy. Viitattu 12.12.2019 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129114/Kansallisetkehitysohjelmattyohyvinvointijaikaantyvienty-os-sapysyminenKansallisetkehitysohjelmattyohyvinvointijaikaantyvientyossapysyminen.pdf?sequence=1>.

Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006a. Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. Viitattu 24.1.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf.

Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006b. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. Viitattu 24.1.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf.

Gould, R.; Härkäpää, K. & Koskinen, S. 2015. Työkyvyn arviointi väestötutkimuksessa. Toimia. Viitattu 24.1.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132199/19_Ty%C3%B6kyvyn%20arviointi%20vaestotutkimuksessa.pdf?sequence=2.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.1.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Halme, P. & Aaltio, I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus. Vol. 30, No. 2, 221–236. Viitattu 18.1.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59352/ikaantym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, J.; Launis, V.; Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.

Hämeenniemi, I. 2018. Työhyvinvointia ylläpitäen yli työkaaren - Esitys Varkauden kaupungin ikäjohtamisen ohjelmaksi. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Kotka: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2019 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143500/Hameenniemi_Ilkka.pdf?sequence=1.

Ilmarinen, J.; Gould, R.; Järvisalo, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. Viitattu 24.1.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf.

Ilmarinen, J. 2011. 30 years' work ability and 20 years' age management. Teoksessa Nygård, C-H.; Savinainen, M.; Kirsi, T. & Lumme-Sandt, K. (toim.) 2011. Age management during the life course. Proceedings of the 4th Symposium on work ability. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 23.1.2019 http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age_management_during_2011.pdf.

Isojärvi, J. 2017. Kirjallisuushaku. Teoksessa Mäkelä, M. & Isojärvi, J. 2017. HTA-opas. Versio 1.1. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 9.8.2019 <https://www.terveysportti.fi/dtk/hta/koti>.

Jokinen, M. & Ahonen, T. 2016. Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi. Tutkimus Saarikan yli 55-vuotiaiden työssä jaksamisesta. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2019 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104650/Jokinen_Marjo.pdf?sequence=1.

Jokinen, S. 2014. Iästä voimaa työhön. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimallin kehittäminen. Opinnäytetyö. Sosionomi YAMK. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83210/Jokinens.pdf?sequence=1>.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kaupakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kesti, M. 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 12.12.2019 https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61770/Kesti_ac-taE_100pdfA.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uud. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kooija, D.T.A.M.; de Langeb, A.H.; Jansenc, P.G.W. & Dikkers, J.S.E. 2013. Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*. Vol. 27, No. 1, 88–105. Viitattu 18.1.2019 <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=564e61f8-06dc-4271-b48c-70800a5af145%40sessionmgr4007>.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2011. Postikyselyaineiston kokoaminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2020 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ohjeet/kvantiohjeet.html>.

Laiho, M. & Brandt, T. 2012. Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. *Career Development International*. Vol. 17. No. 5, 435–457. Viitattu 22.1.2019 <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13620431211269694>.

Lantola, P. 2018. Pidempiä työuria työkaarimallin avulla. Työelämän risteyksissä – teematilaisuus ikäjohtamisesta työuran eri vaiheissa 30.1.2018. Valtiovarainministeriö. Dia-sarja. Viitattu 5.12.2019 https://vm.fi/documents/10623/6962633/Pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+ty%C3%B6kaarimallin+avulla_Lantola.pdf/59d5ce1c-2b95-42a8-8bd4-c1f2572d3752/Pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+ty%C3%B6kaarimallin+avulla_Lantola.pdf.pdf.

Merkel, S.; Ruokolainen, M. & Holman, D. 2019. Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector – case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research* Vol. 19 No. 918. Viitattu 16.12.2019 <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=4e7d4b6a-1fa5-4f5c-ad18-10e2ca8e6b70%40sdc-v-sessmgr02>.

Moher, D.; Liberati, A.; Tetzlaff, J. & Altman, D.G. 2009. The PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses: The PRISMA Statement. Viitattu 24.1.2019 <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Niemi, V. 2013. ”Yhteinen vene, erilaiset soutajat” – Liikennemyymälöiden henkilöstön kokemusia iän vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä heidän asenne eri-ikäisyyden johtamista kohtaan. Pro gradu -tutkielma. Liikuntatieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.1.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41466/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201305161683.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Nurminen, R. 2019. Dia-sarja. BSC Tasapainoinen tuloskortti. Lähdeviitteenä Luthans, F. 1995. 7th ed. Lähdeluetteloa ei ole. Viitattu 17.2.2019 https://optima.turkuamk.fi/learning/id19/bin/homepage_main?fid=1368828&ws=1368792.

Halttunen, T.; Karppi, M. & Riska, M. 2018. Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen. Hankesuunnitelma. Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma.

Peltonen, P. & Wallin, O. 2014. Ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkaminen – työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Ikästrategia -projektin tutkimusraportti. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja 67. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 23.1.2019 <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/67-lkaantyneiden-tyontekijoiden-tyourien-jatkaminen.pdf>.

Pietarinen, J. & Launis, V. 2002. Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Karjalainen, S.; Launis, V.; Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.12.2019 http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus: Helsinki. Viitattu 5.12.2019 <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>.

Repo, S.; Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.12.2019 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>.

Ropponen, A.; Bergbom, B.; Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.12.2019 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/236570/115381-loppuraportti-TTL_asiantuntijoiden_ty%C3%B6ajat_netti_A.pdf?sequence=1.

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauranen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 6.3.2. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2020 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Saaranen-Kauranen, A. & Puusniekka, A. 2006b. 6.3.3. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2020 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Saaranen-Kauranen, A. & Puusniekka, A. 2006c. 7.3.4. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.11.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Salonen, K. 2012. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöille. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2019 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.12.2019 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Schugk, J. 2014. Työkaarimalli: ikäjohtamisen periaatteet, haasteet ja hyödyt. Työhyvinvointi 2014 -seminaari. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Diasarja. Viitattu 23.1.2019 <https://docplayer.fi/1552789-Tyokaarimalli-ikajohtamisen-periaatteet-haasteet-ja-hyodyt.html>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 18.1.2019 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 18.12.2019 <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>.

Suur-Inkeroinen, S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen - Case tutkimus mestarit ja kisällit. Pro Gradu-tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 12.12.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84239/gradu06443.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Teknolohiateollisuus. 2013. Toimenpiteillä kohti pidempiä työuria: Teknolohiateollisuuden työkaarimalli. Teknolohiateollisuus ry. Metallityöväen liitto ry. Ammattiliitto Pro ry. Viitattu 5.12.2019 https://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyokaarimalli_0.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 30.12.2019 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työterveyslaitos. 2019a. Työhyvinvointi. Viitattu 18.1.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työterveyslaitos. 2019b. Työkykytalo. Viitattu 15.1.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa – Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Helsinki. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 15.1.2019 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/ikajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4.

Winkelmann-Gleed, A. 2012. Retirement or committed to work? Conceptualising prolonged labour market participation through organisational commitment. Employee Relations. Vol. 34. No.1, 80–90. Viitattu 22.1.2019 <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/01425451211183273>.

Zwick, T. 2015. Training older employees: what is effective? International Journal of Manpower. Vol. 36 No. 2, 136–150. Viitattu 14.1.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJM-09-2012-0138>.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	”Osumien” määrä/ hyödynnetty
Cinahl	job satisfaction AND aging workforce	Julkaistu 2010, vertaisarvioitu, koko artikkeli saatavilla internetissä, haussa käytettävissä myös rinnakkaiset asiasanat	9/2
Cinahl	job satisfaction AND age management	Julkaistu 2010, koko artikkeli saatavilla internetissä	1/0
Cinahl	age management AND aging workforce	Julkaistu 2010, koko artikkeli saatavilla internetissä, haussa käytettävissä myös rinnakkaiset asiasanat	3/0
Cinahl	age management AND organisation commitment	Julkaistu 2010, koko artikkeli saatavilla internetissä	2/0
ARTO	työkaari	Julkaistu 2010-	4/0
ARTO	ikäjohtaminen	Julkaistu 2010-, e-aineisto saatavilla	10/2
ARTO	työhyvinvointi AND ikääntyvä työntekijä	Julkaistu 2010-	22/0
PubMed	job satisfaction AND aging workforce	Julkaistu 10 vuoden sisällä, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	3/1
PubMed	job satisfaction AND aging employee	Julkaistu 10 vuoden sisällä, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	2/1
Emerald Insight	job satisfaction AND aging workforce AND effecting factors AND	Julkaistu 2010-, käyttäjän saatavilla oleva tutkimus	152/2

	aging employee AND middle aged AND + 55 years		
Emerald Insight	job satisfaction AND job life cycle AND aging employee AND job satisfaction AND + 55 year old employee AND organisation commitment	Julkaistu 2010-, käyttäjän saatavilla oleva tutkimus	37/1
Emerald Insight	job satisfaction AND aging workforce AND effecting factors AND aging employee AND middle aged AND + 55 years AND Europe	Julkaistu 2010-, käyttäjän saatavilla oleva tutkimus	74/2
Emerald Insight	age management AND job satisfaction AND aging employee AND + 55 year AND job life circle	Julkaistu 2010-, käyttäjän saatavilla oleva tutkimus	71/1
Emerald Insight	age management AND job satisfaction AND + 55 year old employee AND job life cycle model	Julkaistu 2010-, käyttäjän saatavilla oleva tutkimus	52/3
Volter	työkaarimalli	Julkaistu 2010-	36/1
Volter	työhyvinvointi AND ikääntyvä työntekijä	Julkaistu 2010-	12/2
Google	työkaarimalli AND työhyvinvointi AND ikäjohtaminen	Julkaistu 2010-	40/7
Google Scholar	työkaarimalli	Ei opinnäytetyö	1/1
Google Scholar	ikäjohtaminen AND työhyvinvointi	Ei opinnäytetyö, julkaistu 2010-	164/12
Google Scholar	työkaarimalli AND ikäjohtaminen	Ei opinnäytetyö, julkaistu 2010-	12/3

Täydentävä tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	"Osumien" määrä/hyödynnetty
Cinahl	job satisfaction AND aging workforce	Julkaistu 2019	0/0
Cinahl	job satisfaction AND age management	Julkaistu 2019	0/0
Cinahl	age management AND aging workforce	Julkaistu 2019, koko teksti saatavilla	1/1
Cinahl	age management AND organisation commitment	Julkaistu 2019	0/0
ARTO	työkaari	Julkaistu 2019	0/0
ARTO	ikäjohtaminen	Julkaistu 2019	0/0
ARTO	työhyvinvointi AND ikääntyvä työntekijä	Julkaistu 2019	0/0
PubMed	job satisfaction AND aging workforce	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	1/0
PubMed	job satisfaction AND aging employee	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	2/0
Emerald Insight	job satisfaction AND aging workforce AND effecting factors AND aging employee AND middle aged AND + 55 years	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	0/0
Emerald Insight	job satisfaction AND job life cycle AND aging employee AND job satisfaction AND + 55 year old employee AND organisation commitment	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	0/0
Emerald Insight	job satisfaction AND aging workforce AND effecting factors AND	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	0/0

	aging employee AND middle aged AND + 55 years AND Europe		
Emerald Insight	age management AND job satisfaction AND aging employee AND + 55 year AND job life circle	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	0/0
Emerald Insight	age management AND job satisfaction AND + 55 year old employee AND job life cycle model	Julkaistu 2019, koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi internetistä	0/0
Volter	työkaarimalli	Julkaistu 2019	5/0
Volter	työhyvinvointi AND ikääntyvä työntekijä	Julkaistu 2019	7/0
Google	työkaarimalli AND työhyvinvointi AND ikäjohtaminen	Julkaistu 2019	4/0
Google Scholar	työkaarimalli	Ei opinnäytetyö, julkaistu 2019	0/0
Google Scholar	ikäjohtaminen AND työhyvinvointi	Ei opinnäytetyö, julkaistu 2019	0/0
Google Scholar	työkaarimalli AND ikäjohtaminen	Ei opinnäytetyö, julkaistu 2019	0/0

Kirjallisuushaun tulos

Tutkimuksen tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Thomas Zwick. 2012. Würzburg, Saksa. Liiketalouden tiedekunta. Würzburg yliopisto.	Selvittää minkä takia vanhempaa työntekijäkuntaa koulutetaan vähemmän kuin nuorempia. Tutkimuksella selvitetään myös koulutuksen tehokkuutta.	Aineistona käytettiin "Berufliche Weiterbildung als Bestandteil Lebenslangen Lernens – Continuing Training as Part of Lifelong Learning" tietokonekyselyä. Kysely oli toteutettu vuosina 2007 ja 2008 149 yrityksessä ja kelpuutettuja vastauksia saatiin yhteensä 6349.	Vääränlainen koulutussisältö tai -tapa vaikuttavat enemmän koulutuksen tehokkuuteen vanhemmilla työntekijöillä kuin kesto, rahoitus tai vapaaehtoisuus.
John Dumay ja Jim Rooney. 2015. Sydney, Australia. School of Business ja University of Sydney.	Miten julkisen hallinnon puolelle luotu Visio 2013-ohjelma on auttanut työpaikkoja varautumaan suurten ikäluokkien eläköitymisestä johtuviin muutoksiin.	Tapaustutkimus, jossa aineistoina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja esimiehille, suunnitelmaluonnoksia ja vuosiraportteja Visio 2013:sta toteuttavilta toimijoilta.	Ohjelman avulla on saatu vanhaa tietoa jäämään yritykseen ikääntyvän työväestön eläköitymisestä huolimatta ja mahdollinen tieto-aidollinen kriisi on vältetty.
Pinja Halme. 2011. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston	Tutkia ikäjohtamista ja eri-ikäisyyttä eri näkökulmista.	Teemahaastattelu. 2003 viiden yrityksen johtoporrasta ja vuonna 2009 neljän yrityksen	Ikäjohtamisen käsitteen määrittely: " Työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamista". Nostetaan esiin paljon

taloustieteiden tiedekunta.		johtoporrasta. Haastattelujen lisäksi käsitteistön määrittelyyn käytettiin kirjallisuuskatsausta.	ajatusta herättäviä näkökulmia esimerkiksi iän esiin nostamisesta ”ongelmana”.
Marjo Wallin. 2014. Helsinki. Työterveyslaitos.	Ikäjohtamisen parhaiden käytänteiden koontaminen EU:n alueelta.	EuroFoundin keräämä tietokanta ikäjohtamisen käytänteistä.	Viisi erilaista näkökulmaa ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen käytännöllistäminen osaksi kaikkien yritysten yritysstrategiaa ja toimita- poja. Konkreettisia toimintaehdotuksia.
Oili Niemelä. 2014. Tampere. Terveystieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.	Tutkia eroavatko eri-ikäisten esimieskokeemukset ja tarpeet toisistaan. Vaikuttaako koettu johtaminen sairauspoissaoloihin tai työtyytyväisyyteen?	Kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyt vuosilta 2007 ja 2009 sekä sairauspoissaolotilastot. Vastaajia 962 kappaletta.	Kannustava sekä osallistava johtamistapa iäkkäämpien työntekijöiden mielestä tärkeää. Nuoremmissa ikäryhmissä johtamistapa vähentää sairauspoissaoloja. Vanhemmissa se taas kohottaa työtyytyväisyyttä.
Hilkka Ylä-Pynnönen. 2012. Vaasa. Kauppateollinen tiedekunta. Vaasan yliopisto.	Tutkia eri-ikäisten johtamisodotuksia ja selvittää, onko näillä yhteyttä työhyvinvointiin.	Eläkeyhtiön keräämä aineisto. Vastaajia 3510.	Osa esimiestyöhön sopivista osa-alueista olivat enemmän riippuvaisia vastaajan iästä kuin osa. Positiivinen esimieskokemus näkyi parempana työhyvinvointina.
Ville Niemi. 2013. Jyväskylä. Liikuntatieteellinen tiedekunta,	Selvittää, kokeeko kohdehenkilöstö iän vaikuttavan jotenkin työhyvinvointiin ja	Strukturoitu kyselytutkimus. Ikäystävällinen työilmapiiri-aineisto. Viiden	Ikä vaikuttaa hieman työhyvinvointiin. Ikäjohtamiseen

terveystieteiden laitos. Jyväskylän yli-opisto.	mitä henkilöstö ajattelee ikäjohtamisesta.	liikennemyymälän henkilökunnalle suunnattu kysely. Vastaajia 42.	suhtauduttiin myös pääsääntöisesti positii-visesti.
de Guzman; Largo; Mandap & Nuñez. 2014. Manila, Filippiinit. University of Santo Tomas.	Tarkoituksena on luoda malli kuvaamaan onnellisuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen.	Viisi osainen tutkimus, jossa erilaisia kyselyjä. 300 vastaajaa.	Luotu malli todentaa, että onnellisuus parantaa myös ikääntyneiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä.
Kooija; de Langeb; Jansenc & Dikkers. 2013. Hollanti.	Tutkia, vaikuttaako subjektiivinen terveys tai tulevaisuuden suunnitelmat eri-ikäisillä työmotivaation ja onko motivaatiolla vaikutusta työsitoutuvuuteen.	Kyselytutkimus. Vastauksia kerättiin terveysalanhenkilöstöltä ja yliopiston työntekijöiltä yhteensä 1719 kappaletta.	Kronologisen iän lisäksi terveys ja tulevaisuuden suunnitelmat tulee huomioida työhyvinvointia arvioitaessa.
Pinja Halme & Iiris Aaltio. 2011. Jyväskylä.	Selventää ikäjohtamisen erilaisia merkityksiä organisaatiokontekstissa.	Kirjallisuuskatsaus, pääsääntöisesti suomalaisista tutkimuksista ja käsiteanalyysi.	Ikäjohtamisen käsitteellistäminen hankaluutta korostettiin ja monesta eri näkökulmasta.
Marjut Pohjalainen & Sanna Talja. 2011. Tampere.	Määritellä nuorempien ja vanhempien kirjastotyöntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden perusteella pohditaan ikäjohtamisen haasteita ja ikäkäsityksiä.	Useampia erilaisia kyselytutkimuksia 2008-2010.	Ikäjohtamisessa pyritään yhdistämään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet.
Carita Sandell-Kaukonen. Vaasa. 2016. Filosofinen	Selvitetään pk-yritysten esimiesten ikäntyyvien työntekijöiden johtamiseen liittyviä	Teemahaastattelu. 14 haastateltavaa keinoin.	Ikäjohtaminen oli monelle epäselvä käsite eikä yrityksissä ole luotu ikäohjelmaa.

<p>tiedekunta. Vaasan yliopisto.</p>	<p>kokemuksia Vaasan seudulla.</p>		<p>Kuitenkin ikääntyneiden työntekijöiden koettiin olevan arvokkaita. Ikääntyneiden työntekijöiden työhön sitoutuminen on vahvaa ja työn hallinta hyvällä tasolla.</p>
<p>Sanni Pullinen. Kuopio. 2013. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.</p>	<p>Selvittää Suomen kuntien strategioissa olevaa ikäjohtamista ja työvoiman ikääntymisen huomioimista.</p>	<p>Aineistona 117 löydettyä strategia-suunnitelmaa.</p>	<p>Vain kolmasosassa kunnista on huomioitu ikäjohtaminen tai työvoiman ikääntyminen. Yleisimmin strategioissa on huomioitu organisaation ikärakenteet, ikääntyneiden työntekijöiden motivaatio, työkyky, osaaminen sekä jaksaminen. Vähimmälle huomiolle olivat jääneet ikäasenteet, ikääntyneiden johtaminen, töiden uudelleen organisointi sekä hyvä elämä. Myöskään ikäohjelman laadintaa ei juurikaan ollut huomioitu.</p>
<p>Anneli Simonen. 2016. Kuopio. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.</p>	<p>Tutkia vuorotyöntekijän näkökulmasta ikäjohtamista.</p>	<p>Puolistrukturoitu teemahaastattelu. Appreciative Inquiry-näkökulmasta toteutettu haastattelu, jolla huomio</p>	<p>Työntekijät arvostavat kokemuksen arvostamista sekä hiljaisen tiedot ja osaamisen hyödyntämistä. Ikäjohtamista pidetään muun muassa eri-ikäisyyden</p>

		kohdistettiin vahvuuksiin ja kehittämiseen.	huomioivana, kannustavana ja yksilöä arvostavana esimiestyönä. Työelämän jatkamiseen vaikuttavat hyvä työilmapiiri, työtehtävien muokkaaminen ja työn merkityksellisyys muun muassa.
Maarit Laiho & Tiina Brandt. 2012. Turku.	Selvittää mentoroinnin tulevaisuuden mahdollisuudet, takapakit ja hyödyt suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa.	Kyselylomake. Vastauksia 152 ympäri Suomen. Vastaajat henkilöstöhallinnon osaajia erilaisista yrityksistä ja julkisista organisaatioista.	Mentoroinnin todettiin olevan hyödyllinen tapa siirtää tietoa ja parantaa työhyvinvointia. Tulevaisuudessa sen muoto voi muuttua, mutta sille tulisi varata tarpeeksi aikaa ja resursseja.
Brough ym. 2011. Brisbane, Australia.	Selvittää pitääkö väite paikkansa, että vanhempien työntekijöiden kognitiiviset taidot ja työasenne eroavat nuorempien työntekijöiden taidoista ja asenteista.	Strukturoitu kyselylomake. Vastauksia yhteensä 172.	Selkeitä eroja ei ole ikäryhmien välillä ei ole nähtävissä.
Andrea Winkelmann-Gleed. 2012. Lontoo, Iso-Britannia.	Tarjota Iso-Britannian päätösten tekijöille tietoa asioista, jotka vaikuttavat työntekijöiden eläköitymispäätöksiin.	Kirjallisuuskatsaus. Kaksi teemahaastattelua.	Taloudellinen näkökulma ja pakottaminen heikentävät työmotivaatiota ja tuottavuutta. Kannustus työelämän ja kotielämän yhteensovittamiseen parantavat työmotivaatiota myös lähellä eläköitymisikä.

<p>Tuula Eriksson. 2017. Jyväskylä. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>Selvittää työhyvinvointi ja töissä jaksamista työntekijöiden henkilökohtaisten jaksamiskokemusten kautta.</p>	<p>Teemahaastattelu. 17 haastateltavaa yhdestä yrityksestä, iältään 45-64-vuotiaita.</p>	<p>Selvitetty kymmenen työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttavaa aspektia. Näitä esimerkiksi ovat työn ja muun elämän tasapaino ja työelämän muutos-paine.</p>
<p>Kati Ylitalo. 2014. Turku. Turun Kauppakorkeakoulu. Turun Yliopisto.</p>	<p>Tutkia organisaation toimia yli 50-vuotiaiden työhyvinvoinnin parantamisessa eläke-ikään asti.</p>	<p>Ryhmähaastattelu. 5 erillistä haastattelu kohdeorganisaatiossa, 25 haastateltavaa yhteensä.</p>	<p>Selvitetty työntekijälähtöisesti koettuja vahvuuksia ja heikkouksia liittyen työssäjaksamiseen. Ikäänntyvät työntekijät kokevat, ettei heitä tarvitse erikseen huomioida, mutta haluaisivat kuitenkin tiettyjä helpotuksia työssäjaksamisen parantamiseen.</p>
<p>Tytti-Maarit Ervasti. 2018. Oulu. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun Yliopisto.</p>	<p>Selvittää ”Elämänkulkutietoisien ikäjohtamisen toimintamallin” vaikutuksia terveysalan henkilöstön työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin sekä eläköitymismääriin.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus toimintamallin luomiseen. Interventiotutkimus alku- ja seurantamittauksiin työhöyvinvoinnista, vastaajia noin 700. Sairauspoissaolo- ja eläköitymistilastot tutkimusvuosilta 2014-2016.</p>	<p>Luotu ”Elämänkulkutietoisien ikäjohtamisen toimintamalli”. Sen perusteella voidaan muokata esimiesten ikäjohtamista tarpeelliseen suuntaan.</p>
<p>Pekka Peltonen & Outi Wallin. 2014. Tampere. Tampereen</p>	<p>Tarkastella yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työurien jatkamista.</p>	<p>Kyselytutkimus ja teemahaastatteluja. Kyselytutkimuksessa vastauksi 56</p>	<p>Työurien jatkumiseen liittyvät ajatukset ovat kautta toimialojen melko positiivisia</p>

ammattikorkeakoulu. Ikästrategia-projekti.		kappaletta ja haastatteluja tehty yhteensä 30.	työkyvyn niin salliessa. Yrityksillä on hyvin monitasoisia strategioita tai suunnitelmia yrityksen ikäohjelmasta. Osalla toimijoista ei ole mitään ikäohjelmaa.
--	--	--	---

Täydentävän haun tulos

Tutkimuksen tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Sebastian Merkel, Mervi Ruokolainen ja Daniel Holman. 2019. Saksa, Suomi ja Iso-Britannia.	Selvittää, onko kolmessa maassa raportoitu samankaltaisista ikääntymisen haasteista terveydenhuollossa ja miten asiaa tuetaan.	Aineistona 54 puolistrukturoitua haastattelua Saksassa, Suomessa ja Iso-Britanniassa terveydenhuollon työntekijöille ja esimiehille.	Samanlaisia haasteita kaikkialla. Tuki-toimet eroavat. Ikäjohtamista tarvitaan lisää takaamaan työvoimapulan täyttämät haasteet.

Teemahaastattelun runko

Työkaarimalli ikäjohtamisen välineenä

PATU –hanke

Teemahaastattelun pitäjä: Sini Haavisto, ensihoitaja ja sairaanhoitaja AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Teemahaastattelu:

Työnkuva? Alaisia?

- 1) Millaiseksi koet työpaikan työhyvinvoinnin tällä hetkellä?
 - a. Mitkä asiat haastavat eniten? Työ/arki? Ikä? Työn haastavuus?
 - b. Työhyvinvointikysely? Tehdäänkö kuinka usein? Miten tulokset muuttuneet?
- 2) Millaisin toimin työnantaja voisi parantaa työhyvinvointia? Mitä ideoita nousut kyselyn perusteella tai muuten?
- 3) Mitkä toimet huonontavat työhyvinvointia? Onko viime aikoina tehty muutoksia, jotka vaikuttaneet tuloksiin?
- 4) Mitä fyysiseen hyvinvointiin parantavia keinoja tarjolla työnantajan puolesta?
- 5) Entä psyykkiseen hyvinvointiin?
- 6) Onko jotain mihin kaipaisit apukeinoja?
- 7) Miten työnantajasi huomioi tällä hetkellä ikääntymisen työssä?
- 8) Millaisia työtä keventäviä toimia ikääntyville työntekijöille teidän organisaatiosanne on käytössä?
- 9) Oletko tarjonnut työtä keventäviä toimia tai tarjotaanko niitä aktiivisesti työntekijän toimesta? Miten koet tämän asian?
- 10) Koetko, että voit lykätä työntekijän eläkkeelle siirtymistäsi joillakin työnantajan työtä muokkaavilla keinoilla?
 - a. Jos voit, mitkä keinot mielestäsi ovat tärkeimpiä?
 - b. Jos et, miksi et? Onko joku yksittäinen estävä tekijä vai useita asioita?
- 11) Onko asioita, joihin työnantajan pitäisi ottaa kantaa tai huomiota ikääntyessä?

Työkaarimalli

Ikäjohtamisella asiantuntijuutta

Elomaticin ikäohjelma



Johdanto

Elomatic on kansainvälinen konsultointi ja suunnitteluyritys. Se tarjoaa erilaisia suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita monella eri teollisuuden alalla. Toimistoja löytyy Suomen lisäksi ympäri maailmaa, ja toiminta on voimakkaasti kansainvälistä. Yritys on perustettu 1970 Suomessa ja on perheomisteinen. Vuonna 2019 yritys työllisti Suomessa noin 850 henkilöä, ja henkilöstön keski-ikä oli 44 vuotta.

Elomaticin tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat teollisuuden asiantuntija- ja suunnittelupalvelut, elinkaari- ja teknologiaratkaisut, projektipalvelut, erikoisalueiden tuotteet ja erilaiset tiedonhallintaohjelmistot. Myös erilaiset teollisuuden kokonaistoimitukset kuuluvat yrityksen palveluihin. Asiakkaat voivat olla niin yksityisyrityksiä kuin julkisia organisaatioitakin.

Toimialoina Elomaticilla ovat meri- ja offshore-teollisuus, energia-teollisuus, prosessiteollisuus, ruokaperuna- ja tärkkelysteknologiat, öljy- ja kaasuteollisuus, lääke- ja biotekniikkateollisuus sekä laitevalmistus- ja koneiteollisuus. Palveluita tarjotaan esimerkiksi varustamoille, telakoille tai erilaisia koneita tai laitteita kehittäville ja valmistaville yrityksille.

Yrityksen missiona on teknisen huippuosaamisen kehittäminen nimenomaan asiakkaan hyödyksi, ja tämän kautta asiakkaan kilpailukykyyn parantaminen. Visiona on pyrkiä asiakkaiden arvostamaan ja kasvamaan yritykseen kaikilla toimintojen osa-alueille. Yrityksen arvot ovat pohjautuvat eettisesti hyväksytyyn

toimintatapaan, jonka pohjana ovat oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus, rehellisyys, sopimuksien noudattaminen, muiden kunnioittaminen sekä ammattilypeys.

Elomaticilla halutaan tukea ikääntymistä työyhteisössä ja pidentää työuria mahdollistamalla esimerkiksi työnteon jatkaminen tunti- ja vuorotyötyösuorituksilla eläköitymisen jälkeen. Osaavista työntekijöistä halutaan pitää kiinni, ja heidän osaamistaan hyödyntää myös työuran loppupuolella tehokkaasti. Tällä ikäjohtamiseen painottuvalla työkaarimallilla pyritään avaamaan ikäjohtamisen toteuttamista organisaatioissa. Kohderyhmänä ovat erityisesti yli 55-vuotiaat työntekijät. Työkaarimallissa käydään läpi työntekijän omien voimavarojen vahvistaminen, johtaminen, työyhteisöön sekä työympäristöön liittyvät tekijät.



Työntekijän omat voimavarat

Elomatic haluaa tukea työntekijän omien voimavarojen vahvistamista monin keinoin. Fyysisen ja henkisen kunnon vahventaminen, laadukas työterveys, erilaiset osa-aikaiset työajat tai työajan joustavuus, työn tasainen jakautuminen kaikille työntekijöille sekä kehityskeskustelut tukevat työkykyä.

Fyysinen kunto

UKK-instituutin liikuntasuosituksen mukaan aikuisen tulisi harrastaa reipasta liikuntaa 2 tuntia 30 minuuttia tai rasittavaa liikuntaa 1 tunti 15 minuuttia viikoittain. Lisäksi lihaskuntoa tulisi harjoittaa kaksi kertaa viikossa ja kevyttä liikuntaa mahdollisimman usein.

2 h 30 min tai
1 h 15 min

Elomatic haluaa kannustaa kaikki liikkeelle ikään katsomatta. Erilaisia liikkumismahdollisuuksia on runsaasti ja liikkumista pyritään mahdollistamaan myös työajalla.

Smartum

Liikuntahaasteet

Jumppavartti

Sähköpöydät

Työmatkaliikunta

Ryhmäliikuntatunnit

Käytetään
yhdessä portaita

Alennukset
liikuntapaikoista

Henkinen kunto

Stressi on merkittävä työhyvinvointia heikentävä tekijä suunnittelutyössä. Riittävä lepo ja palautuminen takaavat stressin hallinnan paremmin ja auttavat ajattelemaan. Riittävä unentarve on yksilöllistä, mutta keskiarvoisesti aikuinen tarvitsee 7-9 tuntia unta vuorokaudessa.

Unta 7-9 h

Merkittävä työssäjaksamista parantava asia on ravitsemus. Terveellinen ja monipuolinen työpaikkaruokailu takaa aivoille sopivaa energiaa. Liiallinen kahvinjuonti tai kofeiininkäyttö voi heikentää ajattelua.

Miten parantaa henkistä hyvinvointia?

Työpuhelimien ja -
sähköpostin käytön
minimoiminen
vapaa-ajalla

Rentoutusharjoitukset
työpäivän keskellä

Fyysinen
liikunta

Työaikaliukuman
hyödyntäminen

Työhyvinvointikurssit

Työpaikkaruokala

Varhaisen
välittämisen malli

Asioista puhuminen
työkavereiden ja
esimiehen kanssa

Työhyvinvointipäivät

Rohkeasti yhteys
työterveyteen

Työterveys

Elomatic toteuttaa läheistä työterveysyhteistyötä. Laaja terveysvakuutus mahdollistaa työterveyden käytön erilaisissa tilanteissa. 55-vuotiaille työntekijöille aletaan pitää kolmen vuoden välein työterveystarkastuksia. Tarkastuksen tarkoituksena on tukea iän tuomien muutoksien huomiointia työkyvyssä ja työssäjaksamisessa.

Työterveyden kautta pystytään myös tarjoamaan erilaisia kuntoutusjaksoja tai puuttua henkilön päihteiden käyttöön. Näiden lisäksi yhteistyössä työterveyden kanssa tarjotaan työhyvinvointikursseja, joista saa vinkkejä terveellisiin elämäntapoihin esimerkiksi ravitsemuksen, levon tai kuntoilun osalta.



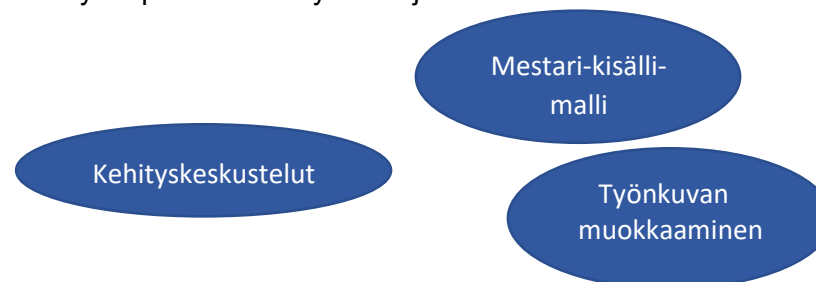
Työn muokkaaminen

Elomatic haluaa tarjota mielekästä työtä kaikille työntekijöilleen. Mahdollisuuksien mukaan työnkuvaa voidaan muokata työntekijän kiinnostuksen tai terveyden liittyvien haasteiden mukaan. Tarkoituksena on myös jakaa työtaakkaa tasaisesti kaikille työntekijöille.

Työnjakamiseen voidaan käyttää esimerkiksi mestarimallia. Tässä kohtaa iäkkäämpi työntekijä toimii mestarina nuoremmalle työntekijälle. He voivat toimia samoissa tai eri projekteissa.

Tarkoituksena on nimetä jokaiselle nuoremmalle työntekijälle oma mestari, jonka työntekoa kisälli seuraa ja haastaa kyselemällä. Mestari jakaa kisällille omaa asiantuntijuuttaan ja tietämystään. Tähän pyritään myös varaamaan muutama työtunti kuukausittain, jolloin mestari ja kisälli voivat yhdessä käydä läpi opittuja asioita tai keskustella toimintatavoistaan yleisemmin. Tarkoituksena on vähentää mestarin työtaakkaa ja siirtää hiljaista tietoa työntekijöiden välillä.

Jokaiselle työntekijälle järjestetään vuosittain kehityskeskustelu 1-2 kertaa. Tämä keskusteluhetki käytetään työntekijän ja esimiehen välisen suhteen parantamiseen ja työn haasteiden läpikäymiseen. Ikääntyvien työntekijöiden kanssa kehityskeskustelussa käydään vuosittain läpi eläköitymissuunnitelmat jo 55:stä ikävuodesta eteenpäin. Eläköitymisestä keskustellessa voidaan yhdessä pohtia vaihtoehtoja työnjatkamiseksi omien halujen mukaan. Elomatic haluaa tarjota hyvälle työntekijöilleen mahdollisuuden jatkaa asiantuntijatehtävissä. Tähän voi olla keinona myös tuntityösopimus eläköitymisen jälkeen.

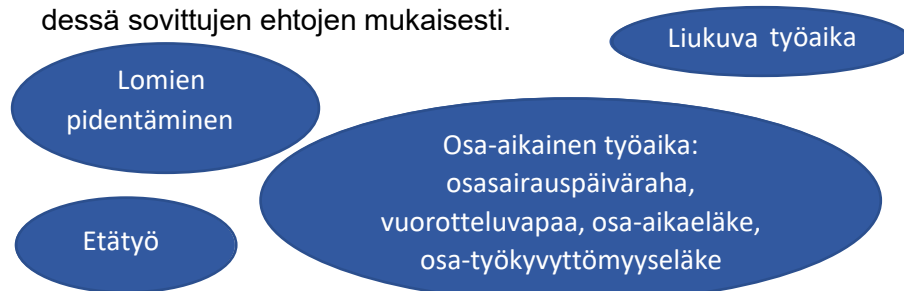


Työajan joustavuus

Suunnittelutyöhön kuuluu oman työajan aikatauluttaminen. Tämän voi kokea stressaavana tekijänä mahdollisuuden sijaan. Oman työn aikatauluttamisen helpottamiseksi Elomatic tarjoaa erilaisia työaikaan liittyviä joustomahdollisuuksia, joiden käytöstä kannattaa keskustella esimiehen kanssa.

Elomaticilla on käytössä liukuva työaika, joka mahdollistaa työntekijöille oman työpäivän vapaamman aikatauluttamisen. Liukuun kertynyttä työaika voi myös käyttää joustavasti saldovapaina. Myös etätöiden mahdollisuuksia pyritään parantamaan vuosittain. Tietotekniikan sallimalla voidaan etätöiden mahdollisuutta miettiä jokaisen työntekijän kohdalla. Etätöiden mahdollistaminen 1-2:nä päivänä viikossa tarjoaa lisää joustovaraa työntekijälle. Näiden lisäksi kaikille työntekijöille mahdollistetaan loma-aikojen pidentäminen lomarahojen muuttamisella loma-ajaksi tai liukumien hyödyntämisellä.

Ikääntyville työntekijöille voi tulla tarpeelliseksi miettiä osa-aikaista työaika. Tähän mahdollistavia muotoja ovat vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke, osasairauspäiväraha tai osatyökyvyttömyyseläke. Eläköitymisen jälkeen voidaan laatia myös tuntityösopimus, jonka mukaan työntekijä voi tehdä osittaista työaika yhdessä sovittujen ehtojen mukaisesti.



Johtaminen

Johtaminen ja lähijohtaminen ovat suuressa roolissa työyhteisössä. Jokaisella työntekijällä on lähiesimiehensä, jonka kanssa hän voi keskustella luottamuksellisesti omista asioistaan ja joka on helposti lähestyttävissä. Johtamisen kulmakivenä pidetään tasa-arvoisuutta eikä ikää tule erityisesti korostaa. Iän huomioiminen johtamisessa takaa kuitenkin laadukkaan johtamistyön.

Kehityskeskustelut

Jokaiselle työntekijälle järjestetään vähintään vuosittain kahden keskeinen kehityskeskustelu esimiehen kanssa. Kehityskeskustelussa pohditaan yhdessä työntekijän kehittymistä ja oman osaamisen arviointia. Lisäksi vanhempien työntekijöiden kanssa keskustellaan eläköitymisen tuomista ajatuksista ja mahdollisista suunnitelmista. Kehityskeskusteluissa kannustetaan työntekijöitä kehittämään itseään ja halutaan kuunnella työntekijän toiveita omien työolosuhteidensa suhteen. Mahdollisuuksien mukaan työntekijän työnkuvaa tai -olosuhteita muutetaan toiveiden mukaisesti.

Tiedottaminen

Avoimien tiedottaminen otetaan osaksi hyvän henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Uusista asioista tiedotetaan avoimesti lähiesimiesten tai esimiesten toimesta. Ryhmille järjestetään ryhmäpalavereita kuukausittain ja niissä keskustellaan avoimesti uusista asioista. Näissä palavereissa myös käydään yhdessä läpi kehitysideoita ja sovitaan jatkotoimenpiteet niiden suhteen. Kehitysideoiden esittämiseen luodaan oma Teams-kanava joko ryhmän sisälle tai koko organisaatioon. Elomaticin työntekijät ovat oman alansa

huippuasiantuntijoita, ja organisaatiossa halutaan kuunnella ja kehittää toimintaa asiantuntijoiden ideoiden mukaisesti. Ryhmäpalavereissa käydään myös läpi muutaman kerran vuodessa organisaation sekä ryhmän tavoitteita, strategiaa ja visiota. Näin parannetaan ryhmän tietoisuutta oman työnsä tavoitteista ja suunnasta suhteessa koko organisaatioon.

Johtamiskoulutus

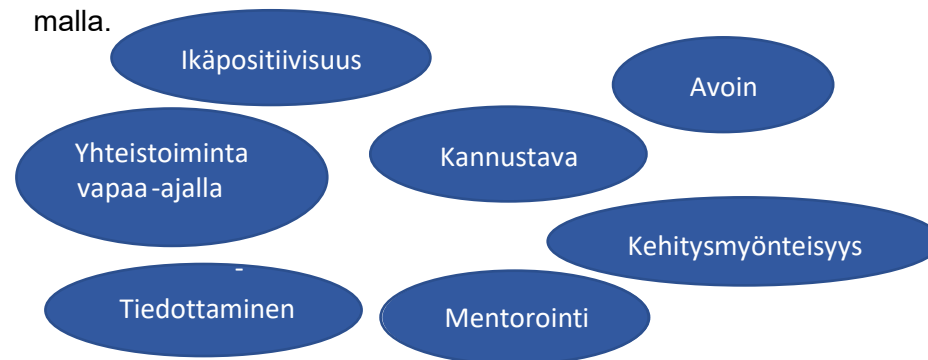
Esimiesten kouluttamiseen keskitetään vuosittain useampia koulutuspäiviä. Näihin esimieskoulutuspäiviin mahdollistetaan suurimman osan osallistuminen. Esimieskoulutuksiin valitaan myös aiheita ikäjohtamisen alueelta. Aihevalinnoissa kuunnellaan esimiesten koulutustarpeita. Näiden koulutuspäivien lisäksi esimiehille pyritään mahdollistamaan esimiestyöaikaa joka viikko. Tämän ajan esimies voi hyödyntää kehityskeskusteluihin, ryhmäpalavereihin tai muihin esimiestyöhön liittyviin asioihin.



Työyhteisöön liittyvät tekijät

Elomatic on ylpeä omista työntekijöistään ja haluaa toimillaan tukea työyhteisöä luomaan vahvan yhteishengen. Avoin ja kannustava työyhteisö auttaa työntekijöitä jaksamaan ja tukemaan toisiaan. Työnantaja tukee omalta osaltaan yhteistoimintaa myös vapaa-ajalla, mikä nähdään suurena työhyvinvoinnin tekijänä. Työntekijän kuuntelemista halutaan tukea kehitysmuutteisella ilmapiirillä. Myös saatujen ideoiden avointa läpikäyntiä tullaan korostamaan osana tiedottamisen parantamista.

Työntekijöiden asiantuntijuutta halutaan vaalia mahdollistamalla mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen paremmin kuin tällä hetkellä. Samalla tähdätään kiireen tunteen vähentämiseen sekä priorisoinnin helpottamiseen työtehtävien jakaantuessa useammalle työntekijälle tasaisemmin. Elomaticilla ikä nähdään ehdottomasti positiivisena asiana ja jokainen työntekijä omana tärkeänä palasenaan suuressa palapelissä. Tämän vuoksi koulutuksia tarjotaan tasapuolisesti kaiken ikäisille, ja ikääntyvien työntekijöiden toivotaan haastavaan omaa kehitystään kouluttautulla.



Työympäristöön liittyvät tekijät

Työympäristöllä on myös vaikutusta omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen. Elomatic pyrkii mahdollistamaan nykyaikaisin mukavuuksin tarjottuja työympäristöjä työntekijöilleen. Toimistotilojen muokkaamisessa vanhat rakennukset luovat omia haasteitaan, mutta Elomatic pyrkii muokkaustoimilla tukemaan tehokasta työntekoa.

Ergonomiaa tukee fysioterapeutin säännölliset ergonomiatarkastukset. Hänen suosituksestaan hankitaan ergonomiaa tukevia kalusteita tai muita välineitä. Sähköpöydin tai ergonomisin työtuolein halutaan parantaa työhyvinvointia ja työntekijän terveyttä.

Toimistotilojen lisäksi jo aiemminkin mainitut työntekijälähtöisyys ja työajalle mahdollistetut liikuntatauot liittyvät työympäristöön ja erityisesti Elomaticin työilmapiiriin. Suuria linjoja työsuhteisiin luovat työehtosopimukset ja lait, joiden noudattaminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin.



Lähteet:

<https://www.ukkinstituutti.fi/liikkumisensuositus/aikuisten-liikkumisen-suositus>

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/09/miten-paljon-ihmisen-misakin-iassa-pitaisi-nukkua-katso-taulukosta>