

DIAK

Minerva Keränen

Melissa Hanhiova

Sosionomi (YAMK)

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Vaasan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö, 2025

Ikämoninaisuus työhyvinvoinnin tukena
Ikäohjelma yhteiskehittämällä

TIIVISTELMÄ

Minerva Keränen

Melissa Hanhiova

Ikämoninaisuus työhyvinvoinnin tukena - Ikäohjelma yhteiskehittämällä

84 sivua ja liitteitä kaksi

Kevät 2025

Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Vaasan ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen sekä Hyvinvoinnin asiantuntija

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on hyvä huomioida työyhteisön ja työntekijöiden ikämoninaisuus, jota voidaan tukea esimerkiksi ikäohjelman avulla. Ikämoninaisuus tarkoittaa sitä, että ihmistä tarkastellaan eri ikäkäsitysten näkökulmista, ottaen huomioon muun muassa hänen kronologinen, sosiaalinen ja henkinen ikänsä. Ikäohjelman tavoitteena on luoda malli, jolla siirretään hiljaista tietoa eläköityviltä tai työpaikkaa vaihtavilta työntekijöiltä eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu ikämoninaisuuden vaikutusta työhyvinvointiin sekä luotu yhteiskehittämisen avulla ikäohjelma ESKOT ry:n ikärakenne sekä työntekijöiden näkemykset siitä, mitä ikäohjelman tulisi sisältää. Tavoitteena oli laatia yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen ESKOT ry:lle ikäohjelman luonnos. Ikäohjelman luonnosta varten kerättiin taustamateriaalia organisaation henkilöstökyselystä sekä työntekijöille järjestetyistä ryhmähaastatteluista. Haastatteluissa esille nousi erityisesti tarve koulutukselle ikäjohtamisen kohdalla. Samalla työntekijöiden ikämoninaisuus koettiin rikkautena, joka korostui erityisesti suhteessa asiakkaisiin, eli jäseniin ja Klubitalo-yhteisöön.

Alkukartoitusten jälkeen ESKOT ry:n YT-tiimissä koottiin ikäohjelman Nyrkki, joka kokoontui kolmeen työpajaan vuosien 2024–2025 aikana. Lisäksi koko työyhteisölle järjestettiin yksi yhteinen työpaja yhteiskehittämisen hengessä. Pidetyissä työpajoissa on analysoitu ryhmähaastatteluista saatuja tuloksia, rakennettu yhdessä tulevan ikäohjelman sisällysluettelo sekä tutustuttu esimerkiksi eri alojen ikäohjelmiin. Viimeisen työpajan jälkeen ikäohjelman luonnokseen on tehty viimeiset muokkaukset, jonka jälkeen materiaali on luovutettu ESKOT ry:lle vuoden 2025 maaliskuussa.

ESKOT ry:n henkilöstö osallistui aktiivisesti ikäohjelman luonnoksen laatimiseen koko prosessin ajan. Ikämoninaisuuden rooli osana työhyvinvointia herätti vilkasta keskustelua työyhteisössä, mikä osoittaa aiheen tärkeyden. On tärkeää huomata, että niin ikämoninaisuus kuin ikäohjelmatkin edistävät työhyvinvointia ja työssäjaksamista.

Asiasanat: ikäohjelma, ikämoninaisuus, työhyvinvointi

ABSTRACT

Minerva Keränen

Melissa Hanhiova

Age Diversity as Support for Workplace Well-Being – Age Program Through Co-Development

84 pages and two appendices

Spring 2025

Diaconia University of Applied Sciences and Vaasa University of Applied Sciences

Multidisciplinary and Integrative Leadership and Hyvinvoinnin asiantuntija

When promoting workplace well-being, it is important to consider the age diversity within the work community and among employees, which can be supported through an age program. Age diversity means viewing individuals through different concepts of age, considering factors such as their chronological, social, and mental age. The goal of the age management program is to create a model that, among other things, facilitates the transfer of tacit knowledge from retiring or job-changing employees to others.

This thesis has examined the impact of age diversity on workplace well-being and, through co-development, created an age management program for ESKOT ra, based on the organization's age structure and employees' views on what the program should include. The aim was to draft an age management program for ESKOT ra using co-development methods. Background material for the program draft was gathered from the organization's staff survey and group interviews conducted with employees. The interviews highlighted the need for training in age management. At the same time, employees perceived age diversity as a strength, especially in relation to clients, that is, the members and the Clubhouse community.

After the initial assessments, the YT team at ESKOT ra formed the Age Program Core Group, which met in three workshops during 2024–2025. Additionally, a joint workshop was held for the entire work community in the spirit of co-development. In these workshops, the results from the group interviews were analysed, the table of contents for the upcoming age program was co-created, and various sector-specific age programs were explored. After the final workshop, the last revisions were made to the draft of the age program, and the material was handed over to ESKOT ra in March 2025.

The staff of ESKOT ra actively participated in the development of the draft age program throughout the entire process. The role of age diversity as part of workplace well-being sparked lively discussions within the work community, highlighting the importance of the topic. It is important to note that both age diversity and age programs promote workplace well-being and employee sustainability.

Keywords: Age program, age diversity, well-being at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 IKÄOHJELMA	3
2.1 Ikäohjelmamalleja	3
2.2 Työkaarimalli.....	7
2.3 Ikäjohtaminen.....	8
2.4 Ikämoninaisuus	10
2.5 Ikämoninaisuus osana DEI-politiikkaa	13
2.6 Ikäsyrrintä.....	14
3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN TUKEMINEN	17
3.1 Työhyvinvoinnin käsitteen kehittyminen	17
3.2 Työhyvinvointi	18
3.3 Työkyky.....	21
3.4 Työelämän laatu	23
3.5 Työyhteisötaidot.....	24
4 YHTEISTYÖKUMPPANI JA MENETELMÄT	28
4.1 Yhteistyökumppani ja tavoite sekä tarkoitus	28
4.2 Yhteiskehittäminen.....	29
4.3 Dokumentointi yhteiskehittämisessä	31
4.4 Tausta-aineiston keruumenetelmät.....	31
4.5 Kehittämispöytätyön aikataulu.....	34
5 KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEET JA TULOKSET	36
5.1 ESKOT ry:n ikärakenne	36
5.2 Ryhmähaastattelujen valmistelu ja toteutus	39
5.3 Ryhmähaastattelun tulokset.....	40
5.4 Työpajat ja ikäohjelmaluonnoksen kehittäminen.....	44
5.5 Ikäohjelman luonnos	49
6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	54
6.1 Eettisyys yhteiskehittämisen prosessissa	54
6.2 Luotettavuus yhteiskehittämisen prosessissa	57
7 POHDINTA	61
7.1 Ikämoninaisuus työhyvinvoinnin tukena	61
7.2 Ammatillinen pohdinta ja jatkokehittäminen	64
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	77
Liite 1. Henkilöstökyselyn ikäohjelmaan liittyvät kysymykset	77
Liite 2. Ryhmähaastattelujen kysymykset (Padlet-pohjasta)	78

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Tausta-aineiston keruumenetelmät.....	32
Kuvio 2: Ikäohjelmaprosessin aikajana koko ajalta.....	34
Kuvio 3. Vuoden 2023 henkilöstökyselyn vastaajien ikäjakauma.....	37
Kuvio 4. Vuoden 2023 henkilöstökyselyyn vastanneiden koulutustausta.....	37
Kuvio 5. Vuoden 2023 henkilöstökyselyn vastaajien työuran pituus kokonaisuudessaan (ei pelkkä Klubitalo tai sosiaali- ja terveysalan työura).....	38
Kuvio 6. Ikäohjelmaluonnoksen työpajat.....	44
Kuvio 7. Ikäohjelmaluonnoksen sisällysluettelo.....	51

1 JOHDANTO

Työntekijän hyvinvointi on vahvasti yhteydessä siihen, kuinka hyväksytyksi hän kokee itsensä työpaikallaan. Työyhteisö voi edistää henkilöstön hyvinvointia monin eri tavoin, kuten esimerkiksi tarjoamalla ohjelmia, jotka huomioivat työntekijöiden monimuotoisuuden. Monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden (DEI) periaatteet ovat yleistyneet organisaatioissa maailmanlaajuisesti. DEI-ohjelmien tavoitteena on luoda ympäristöjä, joissa arvostetaan ja hyväksytään eri taustoista, kokemuksista ja identiteeteistä tulevia yksilöitä. Vaikka DEI-linjaukset työpaikoilla ovat edistyneet merkittävästi rotuun, sukupuoleen ja seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvissä asioissa, yksi tärkeä näkökulma jää usein huomiotta — ikä. Ikäsyrijntä, joka perustuu sananmukaisesti ikään kohdistuvaan syrjintään tai stereotyyppiseen ajatteluun, on laajalle levinnyt ongelma, joka vaikuttaa ihmisiin kaikista ikäryhmistä. (Holmes, 2023.)

Työpaikan henkilöstön ikäohjelma on yksi tapa, jonka avulla voidaan tuoda esille työyhteisön ikärakenne, ja yhteiskehittämisen sekä tiimityöskentelyn kautta kehittää tarvittavia toimenpiteitä, jotka ylläpitävät henkilökunnan työhyvinvointia. Ikäohjelmassa on hyvä huomioida ikämoninaisuus, koska ikää voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi työntekijän fyysisen iän, työuran pituuden, sekä työsuhteen pituuden kautta. Eri-ikäisten sekä eri työelämän vaiheissa olevien tukeminen ja vahvuuksien tunnistaminen hyödyttää koko työyhteisöä. Samalla ikämoninaisuuden tiedostaminen ja hyödyntäminen voivat lisätä työhyvinvointia sekä valjastaa henkilöstön vahvuudet uudella tavalla käyttöön.

Parhaimmillaan ikäohjelman avulla mahdollistetaan osaavan henkilöstön ja vähentyneiden poissaolojen ansiosta esimerkiksi parempaa kilpailukykyä sekä henkilöstön tuottavuutta. Yhteiskunnan näkökulmasta ikäohjelmilla ja ikäjohtamisella mahdollistetaan ikäasenteiden muuttaminen ja ennaltaehkäistään ikäsyrijntää esimerkiksi työlainsäädännön kehittämisellä, kuten eläkejärjestelmän maksusääntöjen uudistamisella. (Marjala, 2019, s. 53.) Opinnäytetyö oli kehittämispainotteinen ja se toteutettiin yhteistyössä Etelä-

Suomen Klubitalot ESKOT ry:n kanssa. Tarkoituksena oli kartoittaa ESKOT ry:n ikärakenne ja työntekijöiden näkemyksiä ikäohjelman sisällöstä ja tavoitteena oli luoda yhteiskehittämisen avulla organisaatiolle ikäohjelman luonnos.

2 IKÄOHJELMA

Ikäohjelman tavoitteena on luoda uusi toimintamalli, joka tukee työntekijöitä, esihenkilöitä ja koko työyhteisöä erityisesti ikänäkökulmasta. Ohjelman avulla luodaan rakenteet, jotka mahdollistavat esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisen eläköityviltä työntekijöiltä eteenpäin. Samalla ohjelman tarkoituksena on tiedostaa fyysiseen ikään, työuran pituuteen sekä työsuhteen pituuteen liittyviä vahvuuksia ja riskitekijöitä. Ikäohjelma on hyvä suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta se vastaa juuri työyhteisön omia tarpeita (Andersson ym., 2013, s. 3).

Työpaikan ikäohjelma voidaan myös sisällyttää jo olemassa oleviin suunnitelmiin, esimerkiksi henkilöstö- tai työkykysuunnitelmaan. Jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, on tärkeää, että toiminta on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Ikäohjelman toteutumista on syytä seurata ja arvioida aina uudelleen, ja siinä tulee myös huomioida sen hetkinen lainsäädäntö. (Andersson ym., 2013, s. 3.)

2.1 Ikäohjelmamalleja

Suomen väestön ikääntyessä monia Euroopan maita nopeammin, on 1990-luvulta alkaen alettu kehittämään ikäjohtamista ensimmäisenä maana koko Euroopassa. 2000-luvulle tultaessa on luotu useita kansallisia ohjelmia, joiden tarkoituksena on ollut työurien pidentäminen. (Ilmarinen, 2006, s. 12.) Ikääntyvien työntekijöiden tukemisesta työuralla on tehty useita tutkimuksia. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030 – Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi – keskittyy erityisesti ikääntyneiden asuinalueiden ja palveluiden kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020.) Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että ikäohjelmia on tarkasteltu usein erityisesti ikääntymisen kautta, ei ikämoninaisuuden.

Petäjaveden kunnassa tehtiin vuonna 2021 Ikäjohtaminen työelämänkulun eri vaiheissa –tutkimus, jossa selvitettiin henkilöstön kokemana eri työelämänkulun

vaiheissa ikäjohtamisen tilaa. Tutkimuksen avulla kerättiin tietoa siitä, kuinka henkilön ikä, eri työelämän vaiheet sekä siirtymät näkyvät työelämässä ja kuinka nämä huomioidaan organisaation esihenkilötyössä. Tutkimuksen avulla kerättiin kehittämissuhteita ikäjohtamisen kehittämiseksi. Tutkimus kohdennettiin kunnan sivistyksen palvelualueelle, ja siinä, tarkasteltiin työntekijöiden ikää ikämoninaisuuden kautta selittävän tutkimusotteen avulla. (Nevanperä, 2023, s. 4–5, 39.)

Ikäjohtaminen työelämänkulun eri vaiheissa –tutkimuksen vastauksissa tuli ilmi, että ikämoninaisuutta katsottiin työyhteisössä lähtökohtaisesti vahvuutena. Samalla tunnistettiin, että ikä voi ilmetä työpaikalla negatiivisesti, erityisesti vanhempien työntekijöiden kuormittumisena ja nuorempien työntekijöiden epävarmuutena. Haastatteluissa nousi myös esiin ikään liittyviä stereotypioita, kuten uskomus huonontuneesta oppimiskyvystä. Positiivisena nähtiin innokkuus sekä työssä jaksaminen erityisesti nuorten ja juuri työelämään astuneiden kohdalla, vanhempien työntekijöiden kohdalla positiivisena esiin nousi vahva tietotaito -taso. (Nevanperä, 2023, s. 39–41.) Tutkimus tuki tuloksillaan aikaisempia vastaavia tutkimuksia, mutta siinä myös painottui erityisesti hiljaisen tiedon hyödyntämisen tarve. Sen lisäksi esiin nousi uusien ja nuorempien työntekijöiden perehdyttäminen, erityisesti mentoroinnin avulla. (Nevanperä, 2023, s. 55.)

Vantaan kaupungin Kuntalaispalveluille vuonna 2020 tehdyssä Kunnallisen johtamisen kehittäminen ikämoninaisuuden näkökulmasta -kehittämissuhteessa ikämoninaisuutta tarkasteltiin toimintatutkimuksena erityisesti ikäjohtamisen kautta (Karjalainen, 2020, s. 1, s. 22). Hankkeen tarkoituksena oli kehittää Kuntapalveluissa ikämoninaisuuden johtamista, ja samalla tunnistaa tähän sekä kunnalliseen johtamiseen vaikuttavat asiat. Tietoa kehittämissuhteeseen kerättiin työpajojen sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluiden avulla. Ryhmähaastatteluiden päämääränä oli kerätä erilaisia huomioita sekä mielipiteitä, joita sitten syvennettiin työyhteisön työntekijöiden ja esihenkilöiden yksilöhaastatteluissa. (Karjalainen, 2020, s. 2.)

Kehittämishanke onnistui tunnistamaan ikämoninaisuuden johtamiseen liittyviä asioita, esimerkiksi juuri esihenkilötyötä ajatellen. Uuden tiedon omaksuminen, uusien linjanvetojen tekeminen sekä työyhteisössä olevien osaamispuutteiden tiedostaminen nousivat hankkeen aikana hyvin esiin, erityisesti esihenkilöiden kohdalla. Kehittämishanke koki myös yllättäviä hetkiä, kun kuntapalveluiden taloudellinen sekä poliittinen tilanne muuttui koronapandemian myötä, mikä saattoi omalta osaltaan vaikuttaa saatuihin tuloksiin ja niiden tarkasteluun. (Karjalainen, 2020, s. 53.)

Ikäohjelmia on luotu lähtökohtaisesti eri yritysten tarpeiden mukaan. Esimerkiksi Novartis AG on sveitsiläinen maailmanlaajuisesti toimiva lääkealan yritys, jonka henkilöstöohjelmassa on tärkeässä osassa DEI-politiikka. Novartis uskoo toiminnassaan, että monimuotoisuus on olennainen osa yrityksen menestystä, koska se auttaa ymmärtämään potilaiden ainutlaatuisia tarpeita ja löytämään innovatiivisia tapoja näiden tarpeiden täyttämiseksi. Novartis näkee DEI-politiikan liiketoimintaa edistävänä tekijänä, joka johtaa uusiin innovaatioihin. Yrityksellä on käytössä ikämoninaisuuden suhteen useita ohjelmia nuorten opiskelijoiden tukemisesta palkallisiin vanhempainvapaisiin unohtamatta sairaus- ja henkivakuutusta elämän eri tilanteita varten. (Novartis, 2025.)

Ikäohjelmia on luotu sosiaali- ja terveysalojen lisäksi muillakin aloilla. Esimerkiksi Sodexon DEI-ohjelmassa huomioidaan ikä erityisesti tukemalla työuransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä koulu- kampusyhteistyöllä. Samalla yritys tarjoaa mahdollisuuksia työnkierron suhteen. Heillä on käytössä myös niin kutsuttu sukupolviverkosto, joka auttaa hyödyntämään sekä uusien kykyjen edistyksellistä ajattelutapaa että kokeneimpien työntekijöiden tietotaitoa. (Sodexo, i.a.) Vastaavasti Finnair-konsernissa on käynnistetty ikäohjelma-projektit Finnair Tekniikassa ja Northport Oy:ssä. Tekniikan ikäohjelmassa on luotu periaatteet, joilla huolehditaan ja vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin ja turvataan hyvinvoinnin ja terveyden säilyminen työuran eri vaiheissa normaaliin eläkeikään asti. (Finnair, 2010, s. 10, s. 17.) Northport Oy:ssä puolestaan lähdettiin kehittämään ikääntyneiden työhyvinvointia erillisen ikätyöohjelman avulla. Ohjelmassa keskityttiin ikäjohtamisen ja työolosuhteiden sekä

työaikaergonomian haasteisiin. Tarkoituksena oli myös etsiä keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen nuoremmille kollegoille. (Harmanen, 2010, s. 56–57.)

Ikäohjelmia on alettu hahmottamaan myös Suomen ammattikorkeakouluissa. Esimerkiksi Karelia-ammattikorkeakoululla on ollut käytössä johtamiseen liittyvä ikäohjelma vuodesta 2015 alkaen. Ikäjohtaminen on osa laadukasta henkilöstöjohtamista, jonka päämäärinä ovat hyvinvoiva työyhteisö ja tehokas toiminta. Tehokas ikäjohtaminen edistää osaamista, yhteistyötä, motivaatiota, työkykyä ja jaksamista, mikä puolestaan tukee työurien pidentämistä. Karelian ohjelma pohjautuu neljään eri kerrokseen, joita ovat terveys ja toimintakyky sekä osaaminen, joka kehittyy iän ja työtehtävien myötä. Muita osa-alueita ohjelmassa ovat muun muassa työntekijän arvot, asenteet sekä työolot, työyhteisö ja johtaminen. (Tolkki & Raivo, 2021.) Vaasan ammattikorkeakoulussa ikäohjelma tukee taas erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyä - esimerkiksi Ikäohjelmavapaapäiviä myönnetään 60 vuotta täyttäneille ja muutenkin työkykyä seurataan biologisen iän kautta ja tarjotaan tukea siihen peilaten. (Vaasan ammattikorkeakoulu, i.a.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty tarkastelemaan erityisesti niitä ikäohjelmia, jotka huomioivat ikämoninaisuuden. Näitä ohjelmia on kuitenkin löytynyt yllättävän vähän, sillä useimmat olemassa olevat mallit keskittyvät pääasiassa kronologisesti ikääntyneiden hyvinvoinnin tukemiseen. Samalla on kuitenkin hyvä tiedostaa, että usein työorganisaatioiden sisäiset ohjelmat, kuten henkilöstö- ja ikäohjelmat, ovat vain heidän sisäisessä käytössään. Emme voi siis tietää, onko näissä ohjelmissa huomioitu ikämoninaisuutta. Termillä 'ikäohjelma' voidaan myös viitata monenlaisiin lähestymistapoihin, eikä yhtenäistä mallia sinänsä ole vielä olemassa. Ikämoninaisuuden huomioiminen työyhteisöissä on saanut viime vuosina aikaisempaa enemmän huomiota (Komulainen, 2024), mutta se ei ole vielä vakiintunut käytännöksi kaikilla työpaikoilla. Vaikka ikämoninaisuuden merkitys ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja organisaatiokulttuuriin on alettu tunnistaa, tarvitaan edelleen lisää työtä sen täysimittaiseen toteuttamiseen. Tämä näkyy erityisesti lisääntyvissä ikäohjelmissa ja -strategioissa, joissa otetaan huomioon ikämoninaisuuden kirjoon kuuluvien työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet.

2.2 Työkaarimalli

Yksi ikäohjelmamalli, jota yritykset ja organisaatiot voivat käyttää, on työkaarimalli. Sen kehittäminen on aloitettu lokakuussa 2011, jolloin työmarkkinaosapuolet sopivat yhteisen mallin ikäohjelmaa varten. Työkaarimallissa näkökulmana on työurien jatkaminen ja siinä otetaan huomioon kaikki työntekijät. Työpaikan ikärakenteesta sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista, voimavaroista, uhista sekä heikkouksista on oltava riittävää tietoa. Näiden tietojen pohjalta voidaan alkaa asettaa tavoitteita ikäohjelmalle ja seurata niiden edistymistä. (Andersson ym., 2013, s. 3–4; Mattila, 2014.) Työkaarimallissa tavoitteena on muun muassa nostaa esiin eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia, sekä huomioida työkykyyn liittyviä riskejä ja niiden hallintaa. Tavoitteena on myös huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja kouluttautumisesta sekä ylläpitää työkykyä ja mahdollistaa yhdenvertaisuus työpaikoilla eri-ikäisten työntekijöiden kesken. (Schugk, 2014, s. 12; Mattila, 2014.)

Työkaarimallin keskeisinä sisältöinä ovat ikäjohtaminen, työuran sekä työssä jatkamisen suunnittelu, sekä työn hallinnan varmistaminen. Siihen liittyy työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen, terveystarkastukset, terveellisten elämäntapojen sekä elämänhallinnan edistäminen. Myös ikäohjelman käytännön toteutus, tulosten vaikuttavuus ja arviointi kuuluvat työkaarimalliin. Käytännön toteutuksissa voidaan miettiä sitä, millaiseen pohjaan ikäohjelma rakennetaan, ketkä sen tekevät, sekä mitä työkaluja siinä tullaan käyttämään. (Lanttola, 2018, s. 8.)

Työkaarimallin etu on siinä, että se on muokattavissa eri työpaikkojen tarpeeseen. Tavoitteena on osittain työurien pidentäminen, mutta samalla on tärkeää tiedostaa ikäohjelman voimavarat sekä mahdolliset haasteet. Kun henkilöstökyselyssä kerätään tietoa, voidaan saadun tiedon pohjalta alkaa asettamaan erilaisia tavoitteita esimerkiksi kehittämistoimien kautta. Samalla on tärkeää huomioida olemassa olevat työyhteisön rakenteet: kannustavatko ne ylipäättänsä esihenkilön ja työntekijän väliseen kommunikaatioon urasuunnittelun

kohdalla. Työkaarimalli on vahvasti sidoksissa työuraan, ja sitä tulisikin katsoa työuran eri vaiheissa. Kun työuran alkuvaiheessa panostetaan kehittämis- ja osaamistarpeisiin, tulisi työuran lopun lähestyessä keskittyä osaamisen ja tiedon siirtämiseen sekä viimeisien työvuosien suunnitteluun. (Andersson ym., 2013, s. 3–4.)

2.3 Ikäjohtaminen

Käsite ikäjohtaminen on saanut Suomessa alkunsa vuosien 1998–2002 aikaisessa Kansallisessa ikäohjelmassa. Ikäjohtaminen määriteltiin tällöin johtamiseksi, joka tukee ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja työllistymistä sekä parantaa työpaikkojen tuloksellisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002 s. 90.) Työterveyslaitos toteutti vuosina 2000–2002 Kansallisen ikäohjelman puitteissa Ikäjohtamisen koulutushankkeen, jossa ikäjohtaminen nähtiin käytännön johtamisena. Sen avulla pyrittiin suunnittelemaan ja organisoimaan työt niin, että eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työkyky, voimavarat ja tukitarpeet otetaan huomioon. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä pystyy ohjelman avulla saavuttamaan henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet turvallisesti ja terveellisesti. (Ilmarinen, 2006, s. 217, s. 348.)

Ikäjohtaminen käsitteenä kattaa työyhteisön eri-ikäisten henkilöiden johtamisen. Kuitenkin termi "ikäjohtaminen" on nykyään usein korvattu käsitteellä eri-ikäisten johtaminen. Työpaikoilla on kuitenkin eri-ikäisiä työntekijöitä, joilta löytyy erilaista kokemusta ja kulttuuritaustaa, mikä tuo omat haasteensa johtamiseen sekä iän huomioonottamiseen johtamiskäytännöissä. On runsaasti tutkimustuloksia, jotka osoittavat, että työhyvinvoinnin, työpaikan ilmapiirin ja johtamisen kehittäminen voivat myönteisesti vaikuttaa työkyvyn säilymiseen ja työn jatkamiseen. Työurien pidentämisessä keskeisessä roolissa ovat työhyvinvointijohtaminen sekä työkyvyn ja työn vaatimusten yhteensovittaminen. Hyvä työkyky, mitattuna Työkykyindeksillä, liittyy vahvasti myönteiseen asenteeseen jatkaa työssä. (Karttunen ym., 2017, s. 33.)

Ikäjohtaminen liittyy useisiin muihin käsitteisiin, kuten ikääntyvään väestöön, väestöllisiin muutoksiin, ikääntymiseen, aktiiviseen ikääntymiseen, eri-ikäisten

johtamiseen, monimuotoisuuden johtamiseen sekä syrjinnän vastaisuuteen (European commission, 2007, s. 14). Lisäksi ikäjohtaminen on yhteydessä moniin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin. Niitä ovat rekrytointi, oppiminen, koulutus, kehittäminen ja uralla eteneminen, sisäiset työvaihdot, joustavat työjärjestelyt, työn uudistaminen ja työn muotoilu, terveyden edistäminen, työsuhteen päättäminen sekä eläkkeelle siirtyminen. (EurolinkAge, 2000, s. 5–6.)

Merja Kauhasen (2012, s. 5, s. 10–11) mukaan työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen ovat keskeisiä tekijöitä, kun pyritään edistämään kaikenikäisten työntekijöiden työssäjaksamista sekä pidentämään työuria. Työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista työhön voidaan tukea henkilöstövoimavarojen johtamisella, joka ottaa huomioon ikäjohtamisen näkökulmat. Työhyvinvoinnin edistäminen on noussut keskeiseksi tekijäksi niin työelämässä kuin kansallisessa politiikassakin, koska sen positiiviset vaikutukset, kuten tuottavuuden ja talouskasvun paraneminen, sekä työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuvat kustannukset, kuten sairauspoissaolot, on tunnistettu. Työsitoutumisen keskeinen tekijä on kuitenkin edelleen työ, joka mahdollistaa oman osaamisen hyödyntämisen, kehittämisen ja ylläpitämisen.

Tulevaisuudessa työpaikkojen taloudellinen kasvu, joka tarkoittaa yritysten tuotannon, palveluiden tai liikevaihdon kasvua, tulee olemaan yhä enemmän riippuvainen siitä, miten työnantajat hyödyntävät ikääntyvää työvoimaa ja ottavat huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet. Tämä puolestaan vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen. (Naegele & Walker, 2006, s. 6.) Tämän lisäksi perheystävälliset käytännöt tukevat työssäjaksamista. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi perhevapaiden tai iäkkään vanhemman hoidon tukeminen. (Harris ym., 2010; Ervasti, 2018, s.15.) Koska työntekijöiden tarpeet ja motivaatiot vaihtelevat myös iän mukaan, on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön monimuotoisuus, kun kehitetään entistä tehokkaampia henkilöstöresurssien johtamiskäytäntöjä (Innocenti ym., 2013. s. 7–8). Työjärjestelyt, jotka helpottavat työn ja perheen yhteensovittamista, edistävät työelämän tasa-arvoa ja parantavat työntekijöiden tasavertaisia mahdollisuuksia (Wiskow ym., 2010, s. 5, s. 7).

Tehokas ikäjohtaminen edellyttää ihmiskeskeistä johtamista ja toimivaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja alaisten välillä. Tunnetaitojen merkitys ikäjohtamisessa korostuu, mistä syystä esihenkilöiden tulisi kehittää omia valmiuksiaan ikäjohtamisen parantamisessa. Mikäli työyhteisö tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuden hyödyntää tehokkaita ikäjohtamisen keinoja, voi se luoda vahvan ikäjohtamiskulttuurin, joka osaltaan tukee työpaikan henkilöstövoimavarojen johtamista. (Ilmarinen, 2006, s. 85, s. 87.) Haasteeksi voi nousta se, että eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä sekä eri elämän- että työuran vaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia odotuksia liittyen työhön, työpaikkaan ja johtamiseen. Samalla työpaikkojen henkilöstö on yhä monimuotoisempaa iän, osaamisen ja kulttuuritaustan suhteen, ja työntekijöiden elämäntilanteet voivat olla hyvin erilaisia. (Halme, 2005, s. 32.) Pahimmillaan työntekijöiden ikäerot voivat johtaa ikäsyrjintään työyhteisössä, mikä puolestaan voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja organisaation suorituskykyä (Kunze ym., 2011, s. 8, s. 13).

2.4 Ikämoninaisuus

Ikämoninaisuudella tarkoitetaan ihmisten iän katsomista eri näkökulmista. Esimerkiksi ikäidentiteetissä tarkastellaan ihmisen omaa kokemusta hänen omasta iästään sekä ikäänymisprosessistaan. Tässä auttaa esimerkiksi kysymykset, kuten ”kuinka vanhaksi tunnet itsesi” ja ”mihin ikäryhmään koet kuuluvasi”. (Westerhof, 2008, s. 10.) Ikämoninaisuutta voi tarkastella muutenkin, kuin katsomalla eri-ikäisiä henkilöitä, samalla ikää voidaan mitata muillakin tavoilla, kuin katsomalla esimerkiksi ihmisen kronologista ikää.

Kronologisella iällä tarkoitetaan sitä, kuinka monta vuotta henkilö on elänyt, ja se lasketaan syntymäpäivästä eteenpäin. Kronologinen ikä on se, joka näkyy esimerkiksi henkilökortissa tai passissa. Kronologinen ikä ei huomioi yksilön terveydentilaa, biologista ikää tai elämäkokemuksia, vaan se on objektiivinen mittari, joka perustuu puhtaasti aikaan. (Öhberg, 2024, s. 3.)

Biologinen ikä viittaa yksilön fyysiseen kehitykseen ja siihen, kuinka keho vanhenee biologisesti. Se perustuu kehon biologisiin prosesseihin, kuten solujen,

kudosten ja elinten kuntoon. (Öhberg, 2024, s. 3.) Biologinen ikä tai fyysinen ikä ei aina vastaakaan kronologista ikää. Esimerkiksi joku, joka on elämänsä aikana ollut aktiivinen ja pitänyt huolta terveydestään, saattaa tuntea itsensä nuoremmaksi, kuin hänen kronologinen ikänsä antaa ymmärtää. Toisaalta tietyt sairaudet tai elämäntapavalinnat voivat vanhentaa kehoa biologisesti nopeammin. Biologinen ikä voi vaikuttaa moniin asioihin, kuten terveyteen, elinajanodotteeseen sekä toimintakykyyn. (Paavilainen, 2019, s. 3–4.)

On tärkeää erottaa kronologinen ikä biologisesta – vaikka kronologinen ikä kertoo ihmisestä paljon, biologisen iän kautta voidaan tarkastella ihmisen kehon ja elimistön toimintakykyä. Työntekijän kronologisen iän tarkasteleminen voi tuoda esiin piilossa olevia ennakkoluuloja tai oletuksia niin työntekijän kuin työnantajan kautta. Keski-iän saavuttaneen työntekijän käsitys omasta toimintakyvystään ei välttämättä vastaa hänen todellista biologista toimintakykyään. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeää tunnistaa ja huomioida ikämoninaisuus entistä paremmin. Työyhteisön työhyvinvointia tukee, jos työtä kyetään tarkastelemaan uusilla tavoilla. Sen sijaan, että mietitään, onko työntekijä kronologisesti nuori tai iäkäs, tulisi hänen sen hetkiset voimavarat sekä osaaminen nähdä sellaisinaan. Tämä vaatii kuitenkin uudenlaista asennoitumista iän käsitteeseen. (Kultalahti, 2018.)

Työntekijän biologisen iän vaikutusta työhyvinvointiin ei voi väheksyä. Jo se, että syntyvyys on yleisesti laskussa ja elinikä pitenee, vaikuttaa siihen, että maailman väestö ikääntyy kiihtyvällä vauhdilla. Nämä asiat tuovat haasteita, jotka vaikuttavat myös työelämään. Kun yhä useampi työntekijä lähestyy eläkeikää, on tärkeää edistää tervettä ikääntymistä ja hyvinvointia. Esimerkiksi liiallisen työkuormituksen tiedetään heikentävän hyvinvointia. Pahimmillaan oireet voivat johtaa pitkittyneisiin terveyshaittoihin, kuten sydän- ja verisuonitauteihin sekä mielenterveyshäiriöihin. (Jyväskylän yliopisto, i.a.)

Sosiaalinen ikä tarkoittaa sitä, miten yksilöä tai ryhmää nähdään ja kohdellaan yhteiskunnassa heidän sosiaalisen ikänäkökulmansa perusteella. Se voi liittyä esimerkiksi siihen, millaisia odotuksia ja rooleja ihmiselle asetetaan eri ikäkausina. Sosiaalinen ikä voi vaihdella kulttuurien ja aikakausien mukaan, ja se

voi sisältää asioita kuten työelämään siirtyminen, perheen perustaminen tai eläkeikä. Toisin kuin biologinen ikä, joka perustuu fyysisiin vuosiin, sosiaalinen ikä ottaa huomioon sosiaaliset normit ja kokemukset. (Rintala, 2020, s. 10, s. 12.)

Henkinen tai psykologinen ikä viittaa yksilön psykologiseen kehitykseen ja kypsyyteen. Se liittyy ihmisen tunteellisiin, eli emotionaalisiin kykyihin tunnistaa, ymmärtää ja säädellä tunteita, sekä sosiaalisiin kykyihin, joita ovat taidot, joiden avulla ihminen pystyy toimimaan rakentavasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Samalla tarkastellaan sitä, miten ihminen kokee ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. (Rintala, 2020, s. 10.) Henkilö voi esimerkiksi kokea psykologisen ikänsä vanhemmaksi tai nuoremaksi, kuin kronologisen ikänsä (Lally & Valentine-French, 2019).

Henkinen ja subjektiivinen ikä eroavat toisistaan, vaikka ne voivatkin liittyä toisiinsa. Subjektiivinen ikä viittaa siihen, kuinka vanha ihminen itse kokee olevansa. Tämä voi poiketa huomattavasti kronologisesta iästä eli siitä, kuinka monta vuotta henkilö on elänyt. Subjektiivinen ikä riippuu monista tekijöistä, kuten terveydestä, elämäntyylistä, sosiaalisista suhteista ja henkilökohtaisista tavoitteista. Monet ihmiset kokevat itsensä nuoremaksi kuin heidän kalenterivuotensa olisivat. Tämä voi liittyä positiiviseen itsetuntoon, hyvään fyysiseen kuntoon tai aktiiviseen elämäntapaan. (Kankare-Anttila, 2016, s. 5.) Näin ollen henkinen ja subjektiivinen ikä ovat molemmat henkilökohtaisia kokemuksia, mutta ne painottavat eri osa-alueita: henkinen ikä liittyy enemmän mielen ja kehityksen kypsyyteen, kun taas subjektiivinen ikä keskittyy siihen, kuinka vanhaksi yksilö kokee itsensä.

Kulttuurinen ikä liittyy yhteiskunnan odotuksiin eri ikäryhmien suhteen. Eri kulttuureissa on erilaisia käsityksiä siitä, miten tietyn ikäisen ihmisen kuuluu käyttäytyä ja olla. (Luoma, 2005.) Kulttuurinen ikä määrittää usein rooleja ja odotuksia, jotka liittyvät esimerkiksi työelämään, perhe-elämään ja vapaa-aikaan. Kulttuurinen ikä voi johtaa pahimmillaan ikäsyrjintään, kun ihmisiä kohdellaan eri tavoin iän perusteella. Kulttuurinen ja sosiaalinen ikä eroavat toisistaan siten, että kulttuurinen ikä kuvaa, miten ikä ymmärretään ja arvotetaan eri kulttuureissa, kun

taas sosiaalinen ikä liittyy yhteiskunnan asettamiin rooleihin ja odotuksiin eri ikävaiheissa.

Kronologisesti vanhemmat henkilöt kohtaavat usein ennakkoluuloja, joiden mukaan he eivät ole teknologisesti taitavia, vastustavat muutosta tai eivät omaa kasvun ja kehityksen potentiaalia. Nuoremmat työntekijät voivat puolestaan kohdata stereotyyppisiä kokemattomuudesta tai siitä, etteivät he omaa johtajuuden vaatimaa viisautta. Ikäsyrjinnän esiin tuominen auttaa organisaatioita luomaan inklusiivisemmän ympäristön, jossa arvostetaan kaikkien elämänvaiheiden yksilöllisiä panoksia. (Holmes, 2023.)

Ikämoninaisuuden tunnistamisella tarkoitetaan erilaisten ikäryhmien tunnistamista, ymmärtämistä ja arvostamista työyhteisössä. Ikämoninaisuutta huomioitaessa ymmärrys siitä, kuinka eri-ikäiset henkilöt rikastuttavat työympäristöä, ja edistää ilmapiiriä, jossa ikäsidonnaiset ennakkoluulot pyritään tunnistamaan, voi syventyä. Organisaatio, johon kuuluu eri-ikäisiä henkilöitä, auttaa luomaan rikkaan näkökulmien, kokemusten ja ideoiden kirjjon. Tämä monimuotoisuus edistää innovaatioita ja luovuutta, mikä auttaa organisaatioita sopeutumaan ja menestymään muuttuvissa ympäristöissä. Samalla erilaiset ikäryhmät tuovat mukanaan ainutlaatuisia ongelmanratkaisumenetelmiä, jotka muotoutuvat heidän elämäkokemustensa ja sukupolvien näkökulmiensa mukaan. (Oxford review, i.a.)

2.5 Ikämoninaisuus osana DEI-politiikkaa

Viimeisten vuosien aikana muun muassa Euroopan ja Yhdysvaltojen työelämässä on alkanut kehittyä erilaisia DEI-strategioita (Diversity, Equity, and Inclusion), jotka keskittyvät monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden edistämiseen työyhteisöissä ja muissa yhteisöissä. DEI-strategia on suunnitelma, jonka tavoitteena on luoda työpaikkoja ja ympäristöjä, joissa jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi, osallistua ja menestyä riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. DEI-ohjeistus henkilöstöpolitiikassa keskittyy erityisesti niihin ryhmiin, jotka ovat historiallisesti olleet aliedustettuja, kokeneet syrjintää identiteettinsä tai muiden tekijöiden vuoksi. Samalla on kiinnitetty huomiota

oikeudenmukaiseen kohteluun ja täyden osallisuuden mahdollistamiseen. Monimuotoisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja osallisuus ovat keskeisiä arvoja, joita monet tahot noudattavat tukeakseen erityisesti niitä ihmisryhmiä, jotka poikkeavat toisistaan rodun, etnisen alkuperän, uskonnon, kykyjen, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen tai iän perusteella. (Rasberry, 2024.)

Miksi DEI ja sen huomioiminen on tärkeää? Tutkimusten mukaan monimuotoiset työyhteisöt ovat luovempia ja saavuttavat parempia taloudellisia tuloksia. Pelkkä erilaisten ihmisten rekrytointi tai kokoaminen yhteen ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön on oltava valmis hyväksymään ja hyödyntämään moninaisuutta – toisin sanoen olemaan inklusiivinen. Ilman tätä voi käydä niin, että työpaikalla erilaisten ryhmien jäsenet eivät tunne olevansa tervetulleita tai he eivät koe, että heidän osaamistaan arvostetaan samalla tavalla kuin enemmistön osaamista. Tällöin voi syntyä kokemus eriarvoisuudesta. Tämän takia inklusiivisuuden edistäminen on keskeinen osa DEI-työtä. Inklusiivinen työyhteisö tunnustetaan siitä, että se etsii ja puuttuu eriarvoistaviin rakenteisiin, käytäntöihin ja toimintatapoihin, pyrkien korjaamaan ne. (Forbes, 2024.)

Ikä on olennainen osa DEI-työtä, ja sen huomioiminen on tärkeää inklusiivisten työpaikkojen ja yhteiskuntien rakentamisessa. Puuttamalla ikäsyrjintään ja hyväksymällä ikämonimuotoisuuden, organisaatiot voivat vapauttaa työvoimansa täyden potentiaalin, edistää innovaatioita ja palvella asiakkaitaan entistä paremmin. Ikäinklusiiviset DEI-strategiat luovat vahvemman, kestävämmän ja oikeudenmukaisemman tulevaisuuden kaikille, riippumatta ihmisten iästä. (Holmes, 2023.)

2.6 Ikäsyrjintä

Ikäsyrjintä, eli ikään perustuva syrjintä tai stereotyyppiointi, on laajalle levinnyt ongelma, joka koskettaa kaikkia sukupolvia. Ikäsyrjintä, kuten muutkin syrjinnän muodot, voi johtaa syrjäytymiseen, rajallisiin mahdollisuuksiin sekä epätasa-arvoiseen kohteluun työpaikalla ja yhteiskunnassa yleisesti (Holmes, 2023). Ikäsyrjintä tarkoittaa syrjintää, jossa henkilöä kohdellaan epätasa-arvoisesti tai epäoikeudenmukaisesti hänen ikänsä perusteella. Syrjintä voi ilmetä

työelämässä esimerkiksi rekrytoinneissa, urakehityksessä tai päivittäisissä kohtaamisissa, ja se voi kohdistua kaikkiin ikäryhmiin. Ikäsyrintä voi pahimmillaan johtaa työelämästä syrjäytymiseen, taloudellisiin vaikeuksiin, itsetunnon heikentymiseen ja elämänlaadun laskuun. Se voi myös estää yksilöitä saavuttamasta täyttä potentiaaliaan työelämässä, kaventaa uramahdollisuuksia ja rajoittaa heidän oikeuksiaan tasa-arvoiseen kohteluun. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2025.)

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) kieltää syrjinnän iän perusteella. Lain mukaan syrjintä voi kohdistua mihin ikäryhmään tahansa, eli kuka tahansa voi joutua syrjityksi ikänsä takia. Ikään perustuva syrjintä voi ilmetä joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi epäreilusti asetetut vaatimukset uravuosien määrälle tietyn edun saamiseksi voivat esiintyä välillisenä ikäsyrjintänä. Ikään perustuva erilainen kohtelu ei ole syrjintää, jos se perustuu lakiin, sillä on oikeutettu tarkoitus, ja käytetyt keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat kohtuullisia. Kohtelu, jonka tavoite on perus- ja ihmisoikeuksien kannalta hyväksyttävä, ei myöskään aina edellytä lain säätämistä.

Ikään perustuvaa erilaista kohtelua esiintyy usein työelämässä. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan työssä ja työhönottolanteissa erilainen kohtelu on sallittua tietyin edellytyksin: sen on perustuttava työtehtävien vaatimuksiin ja niiden suorittamiseen liittyviin todellisiin tarpeisiin. Lisäksi erilaisen kohtelun on oltava kohtuullista. Kohtuullisuudella tarkoitetaan sitä, että tavoitteen saavuttaminen ei saa tapahtua epäsoveliaalla tai liioitellulla tavalla. Ikään perustuva erilainen kohtelu voi olla oikeutettua, jos siihen liittyy työllisyyspoliittinen tai työmarkkinoita koskeva tavoite. Kohtelun on kuitenkin oltava yhdenvertaisuuslain mukaan "objektiivisesti ja asianmukaisesti" perusteltua.

Työsyrynnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi - raportissa tuodaan esiin työsyrynnän yleisyyttä esimerkiksi eri tutkimusbarometrien kautta. Ikäsyryntää käsitellään tutkimuksissa erityisesti itsensä liian nuoreksi tai ikääntyneeksi kokevien näkökulmasta, ja sen on havaittu kohdistuvan erityisesti työmarkkinoille pääsyyn ja sieltä poistumiseen. Viime

vuosina ikäsyryntä on herättänyt yhä enemmän yhteiskunnallista kiinnostusta ja huomiota. (Kanninen ym., 2022, s. 30.)

Vuonna 2022 tehdyn Monimuotoisuusbarometrin mukaan 16 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista katsoo, että ikä voi olla este esihenkilöasemaan pääsemiselle omassa työpaikassaan. Henkilöstöalan ammattilaisista 11 prosenttia oli havainnut rekrytoinnissa syrjintää iän puolesta omassa työyhteisössään. Vuoden 2019 Nuorisobarometrissa kysymys ikään perustuvasta syrjinnästä tai kiusaamisesta työelämässä esitettiin vain työssäkäyville nuorille, jotka kertoivat tekevänsä palkkatöitä tai olevansa yrittäjiä haastatteluhetkellä (55 prosenttia vastaajista). Barometrissa havaittiin, että syrjintäkokemukset lisääntyvät iän myötä: 25–29-vuotiaiden naisten joukossa peräti 31 prosenttia koki syrjintää ja kiusaamista työpaikalla. Vuoden 2020 työolobarometrin mukaan 7 prosenttia palkansaajista oli havainnut työpaikallaan syrjintää, joka perustui vanhempaan ikään, ja 6 prosenttia taas nuoreen ikään kohdistuvaa syrjintää. Nuoreen ikään perustuvan syrjinnän osuus on pysynyt viimeisten vuosikymmenten aikana 6–8 prosentin välillä, kun taas vanhaan ikään liittyvä syrjintä on hieman vähentynyt ajanjakson alusta. (Kanninen ym., 2022, s. 31.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN TUKEMINEN

Työhyvinvointi koostuu työstä, sen mielekkyydestä, hyvinvoinnista, turvallisuudesta sekä kokonaisvaltaisesta terveydestä. Se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sitä lisää hyvä johtaminen, työpaikan ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.) Työelämän laadulla taas tarkoitetaan perinteisesti ja yksinkertaisimmillaan työntekijöiden viihtyvyyttä työssään (Sainio-Lehtimäki, 2022, s. 87). Työkykyyn vaikuttaa moni asia ja niitä voivat olla esimerkiksi terveydentila, työyhteisö, elämäntilanne, motivaatio sekä yllättävät muutokset yksityiselämässä tai työssä (Terveyskylä, 2021).

Työhyvinvointia ja työkykyä seurataan työpaikoilla esimerkiksi henkilöstökyselyiden avulla. Kyselyiden tarkoituksena on palvella henkilöstöä ja auttaa löytämään kehityskohteita työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työhyvinvointi on keskeinen osa ikämoninaisuuden huomioimista, koska se edistää työpaikan monimuotoisuuden ja osallisuuden kulttuuria. Tällöin työpaikka voi tarjota tasavertaisia mahdollisuuksia kaikille työntekijöille.

3.1 Työhyvinvoinnin käsitteen kehittyminen

Suomalaisen työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt historian aikana paljon. Ennen toista maailmansotaa puhuttiin yleisesti työviihtyvyydestä, joka viittasi lähinnä siihen, miltä työnteko tuntui työntekijästä. (Syysmäki, 2022, s. 8.) Esimerkiksi 1920-luvulla kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, jolloin aihetta tarkasteltiin käytännössä esimerkiksi parantamalla työturvallisuutta sekä tutkimalla stressinaiheuttajia työssä (Lepola, 2017, s. 5–6). 1950- ja 1960-luvuilla paneuduttiin asennekyselyiden tekoon, jotka 1960-luvun loppupuolella muuttuivat työtyytyväisyyskyselyiksi. Työtyytyväisyys nähtiin suurelta osin muodostuvan hyvästä työsuorituksesta ja työpaikan ilmapiiristä. (Sinisammal, 2011, s. 40; Syysmäki, 2022, s. 8.). Seuraavien vuosikymmenten aikana seurasi työntekijöiden kuormitustekijöiden aikaisempi tarkastelu. Samalla alettiin kartoittamaan niitä asioita, jotka kerryttivät työntekijöiden voimavaroja työssä, kuten fyysistä ja henkistä terveydentilaa, kohonnutta elintasoja sekä

ympäristön vaikutuksia. (Lepola, 2017, s. 5–6.) Yhteiskunnallisen kehityksen myötä työkyvyn käsite on laajentunut lääketieteellisestä terveyden ja toimintakyvyn arvioinnista työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun. Termistä työkyky kehittyi ajan saatossa niin sanottu yhdistetty työkykykäsite, kun määritelmässä otettiin huomioon myös työyhteisön ja -kulttuurin vaikutus sekä työssä käytettävät välineet. (Gould ym., 2006, s.17–18.)

Viimeisten vuosikymmenten aikoina työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään huomiota uusilla näkökulmilla. Työpaikoilla se voi näkyä esimerkiksi hyvänä tiimihenkenä, työpaikkaan sitoutumisena ja positiivisena ilmapiirinä. Nämä asiat heijastuvat myös tehtävään työhön. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka kattaa muun muassa turvallisen työympäristön, selkeän ja mielekkään työnkuvan sekä työntekijän henkisen ja fyysisen turvallisuuden. Lisäksi se liittyy yleiseen työssä jaksamiseen. (Lepola, 2017, s. 5–6.)

Työhyvinvointi on käsite, jonka määrittely on edelleen osittain tieteellisesti epäselvää ja sisällöltään hajanaista. Kuitenkin työhyvinvointi voidaan nähdä yksilöllisenä kokemuksena, johon vaikuttaa työyhteisön monet tekijät - se rakentuu työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainoisesta suhteesta. Yksinkertaistettuna työhyvinvointi on siis osa yksilön kokonaisyhyvinvointia, ja siinä korostuvat paitsi työhön liittyvät tekijät myös elämän kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä työntekijän elämäntilanne. (Ervasti, 2018, s. 25.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on osa arkea ja se näkyy työpaikalla päivittäin esimerkiksi niin, että työntekijä ehtii tekemään työpäivän aikana suurimman osan päivän töistä tauot mukaan lukien. Työpäivän jälkeen työntekijällä on voimavaroja tehdä hänelle mielekkäitä asioita. Työhyvinvointi voi myös näkyä hyvänä ryhmähenkenä sekä työhön sitoutumisena. (Terveystalo, 2022.) On tärkeä kiinnittää huomiota työpaikan kuormitustekijöihin, niiden hallintaan sekä erilaisten voimavaratekijöiden lisäämiseen ja vahvistamiseen. Työhyvinvointia voidaan tarkastella usein heikon työhyvinvoinnin ja ongelmien kautta. On kuitenkin

tärkeää ennaltaehkäistä ongelmia ja tukea työhyvinvointia. (Työterveyslaitos, i.a.-a.)

Työnantaja on velvollinen järjestämään Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesti työntekijöille työterveyshuollon, jonka päämääränä on ehkäistä työstä aiheutuvia terveysriskejä ja haittoja, sekä tukea ja suojata työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja hyvinvointia. Työterveyshuoltolaki soveltuu Suomessa tehtävään työhön, joka on työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 738/2002) alaisuudessa. Laki takaa, että työterveyshuolto on järjestettävä, mikäli työpaikalla on edes yksi työntekijä. Sen laajuus, sisältö ja käytännön toteutus kuitenkin määritellään työpaikkakohtaisesti työnantajan ja työterveyshuollon välisessä kirjallisessa sopimuksessa, jonka tarkoitus on vahvistaa työntekijöiden voimavaroja sekä tukea työkykyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017.) On hyvä muistaa, että vaikka työnantajalla on lainmukaiset velvoitteet työhyvinvointiin liittyen, niin työntekijä on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja sen ylläpitämisestä.

Työhyvinvointia seurataan Suomessa vuosittain muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin kautta. Muita laajoja seurantakyselyitä ovat Kunta10 sekä Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa -tutkimukset. Työolobarometriä on tehty jo yli 30 vuoden ajan vuodesta 1992 lähtien ja sitä kautta seurataan 18–64-vuotiaita työllistettyjä palkansaajia. Kyselyyn kutsutaan joka vuosi satunnaisesti 2 500 vastaajaa väestörekisterin tietojen perusteella. Kyselyssä tarkastellaan yleisesti työhön liittyviä hyvinvointitekijöitä, kuten esimerkiksi työkykyä ja työmarkkinanäkökuilma. Tavoitteena on saada ajanmukaista tietoa sen hetkistä työpoliittista päätöksentekoa varten ja tuoda esiin yleiseen keskusteluun ajanmukaista tietoa suomalaisten työntekijöiden työoloista. (Tilastokeskus, 2014.) Vaikka barometrin tarkoitus on antaa kattava kuva työhyvinvoinnista, on kysely kuitenkin teetetty satunnaisotannalla tietyille määrälle vastaajia, eikä näin anna täysin todellista kuvaa kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnista. On hyvä tiedostaa, että kyselyn otanta voi olla tässä tilanteessa liian suppea, joka voi lisätä virheiden määrän mahdollisuutta. Tähän voi vaikuttaa myös vastaajan tietotaso – jos hän ei tunne aihetta, ei vastaa rehellisesti tai olettaa, miten hänen tulisi vastata, tulos ei ole todenmukainen.

Vuoden 2023 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman (2023) työolobarometrin mukaan palkansaajat kokevat työnsä aikaisempaa kuormittavammaksi, etenkin henkisen jaksamisen suhteen. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? - tutkimushankkeen tuloksista käy ilmi, että työhyvinvointi ja työkyvyn kokemukset ovat heikentyneet - työuupumisen oireet ovat lisääntyneet ja samalla tarkkaavaisuuden ja keskittyneisyyden häiriöt ovat kasvaneet, sekä työasenteet muuttuneet aikaisempaa kielteisemmiksi (Työterveyslaitos, 2023). Työuupumus ei ole uusi asia, mutta on hyvä tiedostaa, että tänä päivänä työtehtävät ovat lisääntyneet ja työelämän vauhti on kasvanut. Samalla työn kuormitus on siirtynyt fyysisestä kuormituksesta entistä enemmän emotionaaliseksi sekä kognitiiviseksi. (Hytönen & Pennanen, 2023.)

Yhteiskunnalliset muutokset esimerkiksi digitaalisuuden suhteen ovat haastaneet monia työelämässä ja samalla työnkuvat ovat laajentuneet entisestään. Tämä on johtanut siihen, että työhyvinvointi vaikuttaa aikaisempaa enemmän myös yleiseen elämänlaatuun. Vaikka lähtökohtana on, että hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin, ei voida sanoa, että tehokas työympäristö itsessään kertoisi hyvästä työhyvinvoinnista. (Laine ym., 2016, s. 287–288, s. 292.)

Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella työhyvinvointia laajemmasta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon paitsi fyysiset ja psyykkiset tekijät myös työn merkityksellisyys, työilmapiiri ja työn ja muun elämän tasapaino. Vain kokonaisvaltainen lähestymistapa voi varmistaa, että työhyvinvointi tukee sekä yksilön että organisaation pitkäaikaista hyvinvointia ja menestystä. Koska työyhteisöjen aineelliset resurssit ovat rajalliset, on tärkeää keskittyä työntekijöiden voimavarojen hyödyntämiseen uusilla tavoilla. Hyödyntämällä käyttämättömiä inhimillisiä resursseja voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja näin samalla edistää myönteisiä tuloksia myös työhyvinvoinnin parantamisessa. (Syväjärvi ym., 2012, s. 114.) Työyhteisöjen tulisivikin tarjota erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä eri-ikäisille työntekijöille, jotta myös ikääntyneet työntekijät voivat hyödyntää koulutustaan ja vuosien varrella kattunutta kokemustaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisessä on

tärkeää huomioida työntekijöiden ikäerot, jotta sukupolvien välinen kuilu ei syvene entisestään. (Kooij ym., 2013, s. 4.)

Hyvinvointijohtaminen korostaa johdon vastuuta työolojen laadusta, henkilöstön hyvinvoinnista ja toiminnan tuloksellisuudesta (Elo ym., 2010, s.10). Johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön osaamisen kehittymiseen ja työhyvinvointiin, mutta tehtävässä menestyminen edellyttää esihenkilöiltä uusia lähestymistapoja johtamiseen (Ervasti, 2018, s. 26). Työhyvinvoinnista huolehtiminen tuo etuja niin työntekijöille kuin työnantajallekin, sillä parempi työtyytyväisyys, terveys ja työkyky parantavat työn laatua, lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja edistävät organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan tukea henkilöstön työssä jaksamista ja jatkamista työelämässä. Lisäksi panostaminen työhyvinvointiin tukee positiivista työnantajakuva, mikä auttaa varmistamaan työvoiman saatavuuden myös tulevaisuudessa. (Kunnallinen työmarkkinailaitos, 2007.)

Lähtökohtaisesti työhyvinvointia voidaan tarkastella niin, että tehty työ koetaan mielekkäänä, se tarjoaa mahdollisuudet kehittyä, työ ei kuormita ja se nähdään merkityksellisenä niin yhteiskunnallisesti kuin henkilökohtaisesti. Jokainen yksilö ja taho voi kuitenkin määritellä työhyvinvoinnin eri tavalla, jolloin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. (Kaartinen, 2024, s. 27–28.) Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi tarkoittaa kaikkia aikaisemmin mainittuja asioita, unohtamatta kuitenkin työntekijöiden oikeutta yhdenvertaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun omalla työpaikallaan tarkastellen erityisesti hänen ikäänsä, työsuhteen pituutta sekä työuran kokonaispituutta.

3.3 Työkyky

Työkyvyn perusta on terveys ja toimintakyky, mutta siihen vaikuttavat myös elinikäinen oppiminen, henkilökohtaiset arvot ja motivaatio. Sopivasti haastava ja mielekäs työ tukee työkyvyn kehittymistä. On hyvä tiedostaa, että sekä työntekijä että työnantaja voivat omalta osaltaan edistää työyhteisön hyvinvointia - työkyvyn vastuu jakautuu monen tekijän, kuten yksilön, työn ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos, i.a.-b.) Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia ja päinvastoin.

Työkyvyn taso ja työntekijän ikä vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Työkyvyn paranemista edistää hyvä ikäjohtaminen, liikunnan lisääminen ja työn ergonomia. Nämä tekijät voivat kuitenkin myös heikentää työkykyä. Iän myötä yksilölliset erot työkyvyssä kasvavat, ja samanikäisten työntekijöiden työkyky voi vaihdella merkittävästi. (Työturvallisuuskeskus, 2021.)

Työkykyä ajatellessa on huomioitava yleisesti Suomen väestörakenteen muutos viimeisten vuosikymmenten aikana. Kun esimerkiksi vuonna 2000 Suomessa oli 100 huollettavaa (alle 15 ja yli 65-vuotiasta) 202 työkäistä kohti, niin tultaessa 2020-luvulle luku oli jo 161. Huollettavien määrän odotetaan vain kasvavan tulevaisuutta ajatellen, joka tuo esiin uusia haasteita. Näistä syistä työkyvyttömyyden ehkäisyyn, työkäisten työkyvyn ylläpitoon ja työvoiman riittävyyteen on alettu panostamaan niin työpaikoilla kuin yhteiskunnallisella tasolla. Työkykyä onkin pyritty tukemaan lainsäädännössä. Esimerkiksi vuonna 2011 astui voimaan sairausvakuutuslaki, joka sitoutti työnantajia laatimaan varhaisen tuen toimintamalleja työkykyasioiden puheeksi ottamisen tueksi. (Ervasti ym., 2022, s. 8.)

Työpaikoilla voidaan tukea työkykyä paljon arkitoiminnoissa. Tarjoamalla esimerkiksi mahdollisuuden työuravalmennukseen sekä huomioimalla hyvän fyysisen ergonomian istuma- ja seisomatyössä, saadaan jo hyviä tuloksia. Kun taas mietitään työympäristöä psykososiaalisesti, tulee kiinnittää huomiota työmäärän jakautumiseen työyhteisössä, työtahdin mahdollinen kiireellisyys sekä mahdolliset uhka- ja vaaratilanteet. Kaikkia näitä asioita voidaan selvittää henkilöstökyselyillä. (Ervasti ym., 2022, s.11–12, s. 14.)

Lääkäri ja yritysvalmentaja Lari Karjulan (2023, s. 114–115) mukaan erityisesti työsuhteen alkuvaiheen riskinä voi nähdä aggressiivisen rekrytointiprosessin, joka voi luoda tulevalle työntekijälle suuria paineita työsuhteen alkaessa sekä vaikuttaa odotuksiin haitallisesti. Rekrytointiprosessissa voi pahimmillaan syntyä tilanne, jossa työpaikka ei todellisuudessa vastaa esitettyjä kuvauksia. Tällöin epärealistiset odotukset työn sisällöstä voivat johtaa uupumukseen jo työsuhteen alkuvaiheessa. Uupumusta voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä tunnistamalla työnhakijan vahvuudet ilman liiallisia ennako-oletuksia ja panostamalla

kattavaan perehdytykseen. Perehdytyksen vankka pohja tulisi löytyä hahmottamalla perusasioita – tutustumisella työympäristöön ja kollegoihin sekä käymällä työnkuvaa läpi askel kerrallaan. Uutta työntekijää ei tule jättää yksin, vaan varmistaa oikea perehdyttäjä hänen tuekseen – yksin jätetty uusi työntekijä voi pahimmillaan alkaa kokea epävarmuutta, joka taas vaikuttaa siihen, miten hän kokee uuden työnantajansa.

3.4 Työelämän laatu

2000-luvulle tultaessa on alettu tarkastelemaan työhyvinvointia myös työelämän laadun kautta. Yksi keskeisimmistä asioista työelämän laadussa on kiinnittää huomiota itsearvostustekijöihin. Omat henkiset, itseään koskevat negatiiviset oletukset voivat pahimmillaan toimia hidasteina, ja vahvistaa luuloa omasta huonoudesta. Siksi tulee tiedostaa itsearvostukseen liittyvät osa-alueet, kuten emotionaalinen ja fyysinen turvallisuus, oma identiteetti sekä omat päämäärät ja tarkastella näihin liittyviä mahdollisia kompastuskiviä. Työelämän laatuun liittyy vahvasti työpaikan toimintakulttuuri, esihenkilötyö, johtaminen sekä yleisesti työntekijöiden kokema turvallisuuden tunne. Jos näitä ei kyetä tarjoamaan työpaikalla, voi se vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen sekä laskea työelämän laatua. Työssä sen arki, tulevat muutokset sekä tehtävä yhteistyö tuovat parhaiten esiin työelämän laadun kehittämisen paikat. (Sainio-Lehtimäki, 2022, s. 87–88.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljolti hiljaisen tiedon tiedostamiseen ja toimii omalta osaltaan työpaikan identiteettinä. Jos ikäohjelma saadaan vakiinnutettua työpaikan kulttuuriin, lisää se parhaimmillaan työhyvinvointia. Hyvä ikäohjelma ilmenee myös parantuneena tuottavuutena sekä alentuneina työkyvyttömyys- ja sairauspoissaolokustannuksina. (Karjula, 2023, s. 136; Jyväskylän yliopisto, i.a.) On hyvä tiedostaa työyhteisössä oleva organisaatiokulttuuri. Sillä tarkoitetaan sitä kulttuuria, joka luodaan työpaikalle. Siihen liittyy muun muassa erilaiset hyväksytyt tavat toimia, ja se voi syntyä työyhteisön erilaisista yhteisistä kokemuksista työpaikalla. (Kuusela, 2015, s. 17–18.) Edgar Scheinin (2010, s. 178–180) mukaan hyvän organisaatiokulttuurin luominen on työpaikan johtamisessa tärkeintä, koska organisaation tuloksiin sekä toimintaan vaikuttaa

koko organisaatiokulttuuri. Työelämän laatua kehitetään erityisesti juuri esihenkilötyön parantamisella. Organisaatiokulttuuri tulee esiin työelämän laadussa sekä sen tehokkuudessa. Työelämän muuttuessa, tulee esihenkilöiden ja työntekijöiden työelämänlaadun varmistamiseksi tiedostaa työnkuvan laajeneminen entisestään. Samalla tulee huomioida työnjohdon, työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmat. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat organisaation rakenteet, työyhteisön tiedostetut ja tiedostamattomat arvot sekä työyhteisössä esiintyvät tiedostetut ja tiedostamattomat uskomukset. Näiden asioiden huomioiminen vaatii sitä, että henkilö osaa asettua organisaation ulkopuolelle ja kykenee katsomaan sitä ilman ennakko-odotuksia. Hänet tulee saada sellaiseen tilaan, jossa tilanteista pystytään puhumaan sellaisinaan, kuin ne on havainnoitu.

3.5 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka edistää työyhteisössä tuottavaa toimintaa ja parantaa vuorovaikutusta. Taidot eivät ole yhteydessä yksittäisten työntekijöiden palkitsemiseen, asemaan tai yleisesti heidän rooliinsa vaan kyseessä on työyhteisössä oleva ilmapiiri, joka sisältää muun muassa lojaalisuuden, oma-aloitteisuuden, itsensä kehittämisen sekä muiden auttamisen. Kiinnostus työyhteisötaitoja kohtaan on noussut 1950-luvun jälkeen. Asiaa on tutkittu useiden sukulaiskäsitteiden kautta, joita ovat esimerkiksi kansalaisuustaito ja organisatorinen solidaarisuus. Toisen auttaminen pyyteettömästi on kuitenkin keskiössä nimityksestä huolimatta. (Tuhkanen, 2020, s. 5, s. 21.)

Ikäohjelman kannalta työyhteisötaidot ovat avainasemassa. Kun opitaan tuntemaan työyhteisön jäseniä paremmin, pystytään jokaisen omia vahvuuksia käyttämään entistä paremmin. Työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen voi parhaimmillaan tuoda työyhteisöön uusia ideoita ja toimintatapoja tehdä työtä. Tämä taas mahdollistaa organisaation tuottavuuden ja työntekijöiden motivoituneisuuden lisääntymisen työssä. Työntekijä, jonka vahvuuksia tuetaan, voi kokea tullessa nähdyksi. Hyvillä työyhteisötaidoilla tuetaan työntekijöitä eri elämäntilanteissa. Kun työpaikalla vallitsee turvallinen ja kunnioittava ilmapiiri, työntekijä uskaltaa tuoda esiin myös mieltään painavat asiat, jolloin niihin voidaan

reagoida paremmin työssä. Jos työyhteisötaidot eivät ole riittävät, työntekijöiden vahvuuksia ei välttämättä osata hyödyntää eri työuran vaiheissa. Tällöin voi myös jäädä ilmaisematta tarpeet eri tukimuodoille elämän tai työuran eri vaiheissa.

Työyhteisötaitojen seuraaminen voi olla omalta osaltaan haasteellista, etenkin siitä syystä, että osaltaan ne nähdään selkeän työnkuvan ulkopuolisina taitoina. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, jos työntekijä perehdyttää uutta kollegaa spontaanisti. Lähtökohtaisesti työyhteisötaidot voidaan määritellä kolmeen osaan: yksilölliseen, yhteisölliseen sekä organisaatiotasoon. Yksilöllisellä tasolla tarkastellaan sitoutumista työhön, halua kehittää omaa osaamista ja omien mielipiteiden esiin tuomista. Yhteisöllisellä tasolla työyhteisötaidot näkyvät muiden auttamisena ja työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisena. Organisaatiotasolla huomioidaan yksittäisen työntekijän toiminta, josta ei saa suoranaista palkkaa. Työyhteisötaidot ovat itsessään osa työyhteisön sosiaalista sekä vuorovaikutuksellista pääomaa. (Ojala, 2013, s. 23.)

Työyhteisötaidot viittaavat kykyyn toimia rakentavasti ja yhteistyökykyisesti muiden kanssa työpaikalla. Ne sisältävät muun muassa vuorovaikutus-, empatia- ja neuvottelutaidot sekä kyvyn tukea työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Hyvät työyhteisötaidot edistävät myönteistä ilmapiiriä, sujuvaa yhteistyötä ja luottamusta työyhteisössä. Haasteeksi voi kuitenkin nousta se, että näitä taitoja pidetään usein itsestään selvinä tai vapaaehtoisina. Työntekijöiltä saatetaan odottaa panostusta yhteishenkeen ja toisten tukemiseen myös oman työajan ulkopuolella – esimerkiksi hoitamaan keskeneräisiä tehtäviä loman aikana – vaikka siihen ei olisi selkeää velvoitetta tai korvausta. Tällaiset odotukset voivat johtaa eriarvoisuuteen, jos osa työntekijöistä panostaa yhteisöön enemmän mutta ei saa tunnustusta tai palkkiota. Tämä voi aiheuttaa pettymystä, turhautumista ja jopa irtisanoutumisia. Työyhteisötaitojen arviointi ja palkitseminen ei ole kaikissa organisaatioissa systemaattista, mikä voi lisätä epäselvyyttä ja väärinkäsityksiä, erityisesti jos viestintä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on puutteellista. (Tuhkanen, 2020, s. 30; Ojala, 2013, s. 23.) Vuorovaikutustaitojen kehittäminen esihenkilöiden ja tiimin välillä onkin tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä tuetaan sosiaalisen pääoman kertymistä – eli luottamuksen, vastavuoroisuuden ja

yhteenkuuluvuuden syntymistä. Tämä vahvistaa tunnetta siitä, että jokainen työntekijä on arvokas osa yhteisöä. Organisaatioiden tulisi myös ottaa vastuuta työyhteisötaitojen kehittämisestä tarjoamalla koulutuksia, selkeitä käytäntöjä palautteen antamiseen ja näkyviä keinoja tunnistaa työntekijöiden panos. Näin vältetään se, että työyhteisötaidot jäävät näkymättömiksi, ja varmistetaan, että niiden kehittäminen on yhteinen tavoite, ei yksilön vastuulle jäävä oletus.

Kun organisaatiot tunnistavat ja hyväksyvät ikämoninaisuuden merkityksen, ne voivat hyödyntää eri ikäryhmien näkökulmia tehokkaammin haasteiden ratkaisemisessa sekä kehittää kestävämpiä toimintamalleja. Ikämoninaiset työttiimit tarjoavat mahdollisuuksia tiedonvaihtoon ja mentorointiin sukupolvien välillä. (Oxford Review, i.a.) Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokeneen osaamista. Sitä voidaan pitää sekä ohjaamisen muotona että erityisenä ammatillisena kehittämissuhteena. Tyypillisesti mentori on kokenut ja usein iältään vanhempi työntekijä, joka jakaa osaamistaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman työntekijän tueksi. Tämä suhde edistää aktorin eli mentoroitavan ammatillista kehitystä tarjoamalla ohjausta, tukea ja palautetta (Kantola & Penttilä, 2022, s. 367.)

Mentoroinnin avulla voidaan tukea muun muassa perehdytysprosessia, siirtää hiljaista tietoa sekä helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että pitkä työkokemus ei automaattisesti tee henkilöstä parasta perehdyttäjää. Perehdytyksen ja mentoroinnin tulisikin ulottua koko työyhteisöön, ei vain uusiin työntekijöihin. Ne voivat tukea uusien toimintatapojen omaksumista ja edistää koko henkilöstön osaamista ja yhteisöllisyyttä. Ikäryhmien välinen vuorovaikutus hyödyttää kaikkia osapuolia. Nuoremmat työntekijät voivat oppia kokeneemmilta kollegoiltaan, samalla kun kokeneemmat saavat tuoreita näkökulmia nuoremmilta. Tämä edistää jatkuvan oppimisen kulttuuria ja luo perustaa myönteiselle organisaatiokulttuurille, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja osallinen iästään riippumatta. Tällainen kulttuuri vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä tukee henkilöstön pysyvyyttä. Mentorointi liittyy vahvasti työyhteisötaitoihin koska ne perustuvat vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteistyöhön. Mentorointi ei siis

ole pelkkä oppimisväline, vaan se tukee koko työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria, yhteistyötä ja yhteistä kehitystä – siksi se liittyy olennaisesti työyhteisötaitoihin. (Oxford Review, i.a.)

4 YHTEISTYÖKUMPPANI JA MENETELMÄT

Prosessin aikana on erityisesti pyritty noudattamaan yhteiskehittämisen peruseriaatteita. Tämä näkyi paitsi työpajojen määrässä, myös niiden huolellisesti suunnitellussa rakenteessa. Työpajojen kulku oli rakennettu tukemaan osallistujien aktiivista osallistumista, vuoropuhelua ja yhteistä ideointia. Rakenteeseen sisältyi esimerkiksi keskusteluja pienryhmissä, yhteisiä koonteja ja mahdollisuus esittää ehdotuksia tai antaa palautetta. Tällainen suunnittelu mahdollisti eri näkökulmien esiin tuomisen ja vahvisti osallisuuden kokemusta koko kehittämisprosessin ajan.

Yhteiskehittämisen menetelminä on ollut ryhmähaastattelu ja työpajat, joiden avulla on saatu kattavaa ja syvällistä tietoa työyhteisön tarpeista ja kehittämistarpeista. Tässä luvussa tarkastellaan näitä menetelmiä ja niiden roolia tutkimusprosessissa. Yhteiskehittämismenetelmien lisäksi opinnäytetyössä on käytetty aineistonkeruumenetelminä henkilöstökyselyä ja ryhmähaastatteluja. Näiden menetelmien avulla on kerätty monipuolista tietoa ja erilaisia näkökulmia työyhteisön jäseniltä. Näiden menetelmien yhdistelmä on mahdollistanut perusteellisen ja osallistavan lähestymistavan, joka on auttanut kartoittamaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja tunnistamaan kehittämistarpeita.

4.1 Yhteistyökumppani ja tavoite sekä tarkoitus

Klubitalo on yhteisö, jonka muodostavat työikäiset mielenterveyskuntoutujat eli jäsenet ja palkattu henkilökunta (Suomen Klubitalot ry, i.a.). Klubitalon arjessa tehdään talon ylläpitoon ja arkeen liittyviä työtehtäviä, kuten esimerkiksi pyykinpesua, ruoanlaittoa, työ- ja opintovalmennusryhmien suunnittelua ja valmennusryhmien materiaalien etsimistä sekä sosiaalisen median päivitystä. Klubitalon työmalliin kuuluu, että henkilökunta ja jäsenet työskentelevät tiiviisti yhdessä. Mallina toimii psykososiaalisen kuntoutuksen malli, jossa mielenterveyskuntoutujalle tarjotaan tukea elämän eri osa-alueille (Ylitalo, 2022, s. 121–126). Klubitalomallissa ihminen kohdataan kokonaisvaltaisesti, ja sen tavoitteena on vahvistaa uskoa omiin vahvuuksiin ja tulevaisuuteen. Jäsenten

mukaan Klubitalo erottuu muista paikoista juuri sen vuoksi, että toiminta on vapaaehtoista, vertaistuellista, tasavertaista ja yhteisöllistä sekä osallisuutta vahvistavaa. (Ylitalo, 2022, s. 121–126.) Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:llä on Suomessa seitsemän klubitalomallia noudattavaa yksikköä (Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry, i.a.).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ESKOT ry:n työyhteisön ikärakennetta siten, että huomioon otettiin biologinen ikä, koulutustausta ja työuran pituus. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä työntekijät haluavat ikäohjelman pitävän sisällään. Tavoitteena opinnäytetyössä oli luoda ikäohjelman luonnos yhteiskehittämisen kautta.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus:

- Tarkoituksena oli selvittää ESKOT ry:n ikärakennetta sekä sitä, mitä ikäohjelman tulisi sisältää työntekijöiden mielestä
- Tavoitteena oli luoda yhteiskehittämisen kautta ESKOT ry:lle ikäohjelman luonnos

Ikäohjelmaluonnoksen yhteiskehittämisen kaikissa vaiheissa pyrittiin aktivoimaan jokainen työntekijä ja hallinnon edustaja selkeällä ja aktiivisella viestinnällä. Pienempi ryhmä päätettiin valita luonnoksen valmiiksi saattamiseksi. Tätä ryhmää kutsuttiin Ikäohjelman Nyrkiksi, ja ESKOT ry:n työntekijöiden edustajat sekä hallinto valitsivat Yhteistoimintatiimissä (YT-tiimi) siihen yhteensä viisi jäsentä. Nyrkin jäsenet valittiin siten, että kaikista kolmesta työnimikkeestä (työvalmentaja, opintovalmentaja ja talon johtaja) oli edustus. Näiden kolmen jäsenen lisäksi Nyrkissä oli mukana organisaation toiminnanjohtaja ja kehitysjohtaja. Opinnäytetyön prosessin ajan työryhmää koordinoivat opinnäytetyöntekijät.

4.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen eroaa tavallisesta yhteistyöstä organisaation kanssa sillä, että siinä korostetaan syvempää, yhteistä ja vuorovaikutteista prosessia, jossa

eri osapuolet, kuten työntekijät, asiakkaat tai muut sidosryhmät, osallistuvat aktiivisesti ideointiin, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Yhteiskehittämisessä pyritään luomaan arvoa yhdessä, ei vain jakamalla tehtäviä tai resursseja. Tämä prosessi on usein avoimempi ja inklusiivisempi, ja sen tavoitteena on kehittää ratkaisuja, jotka palvelevat kaikkien osapuolten tarpeita ja tuottavat kestävämpiä ja innovatiivisempia tuloksia. (Young, 2013, s. 82.)

Yhteiskehittäminen on prosessi, joka on erilaisten ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Kehittämisen kohde voi olla esimerkiksi yrityksen strategia, palvelu tai toimintatavat. Yhteiskehittämistä voi tapahtua joko fyysisessä tai virtuaalisessa ryhmässä. (Turun yliopisto, 2016.) Yhteiskehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilua tai lähteä miettimään yksittäistä asiaa ja pohtia yhdessä askeleita kohti päämäärää. Menetelmien monimuotoisuus on tyypillistä yhteiskehittämisessä. Erilaisia menetelmiä hyödynnetään mahdollisimman monipuolisesti ottaen huomioon osallistujien vahvuudet, intressit sekä asetettu tavoite. Yhteiskehittämisessä käytetty menetelmä ei itsessään ole tärkein asia. Tärkeintä on, että se auttaa kehittämiseen osallistuvia parantamaan yhteistyöskentelytaitoja. Yhteiskehityksessä mukana oleva edistäjä, eli henkilö, joka aktivoi ja tukee positiivista kehitystä ja yhteistyötä, voi omalla tavallaan rakentaa yhteistä ymmärrystä sekä oppimista. Edistäjän onkin tärkeää oppia asettamaan myös itsensä osaksi oppimisprosessia. (Hietala ym., 2018, s. 8–9.)

Yhteiskehittäminen mahdollistaa sen, että osallistujat voivat tuoda esiin omia näkökulmiaan, jakaa kokemuksiaan ja hyödyntää toistensa tietämystä ja asiantuntemusta (Hietala ym., 2018, s. 16). On tärkeää, että jokainen osallistuja voi osallistua itselleen sopivalla tavalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kokouksissa tai työpajoissa, jotka on kutsuttu koolle. Kiire ja tehokkuus voivat kuitenkin estää yhteiskehittämisen rennon ja avoimen ilmapiirin syntymistä (Hietala ym., 2018, s. 21). Yhteiskehittämisessä voi mahdollisesti tulla vastaan muitakin haasteita. Onnistuakseen tulee varmistua siitä, että työntekijät voivat tuoda esiin vastakkaisia mielipiteitä prosessin aikana, mikä vaatii itsessään turvallista työilmapiiriä. Tästä syystä luottamuksen syntyyn tulee panostaa työyhteisössä alusta alkaen. Lisäksi tulee varmistaa, ettei tiedonkulku vaarannu

prosessin aikana, ja tästä syystä projektin vetäjillä on vastuu tiedottaa säännöllisesti projektin aikatauluista sekä sen etenemisestä henkilöstölle. Näiden asioiden ohella työntekijöiden sitouttaminen toimintaan saattaa vaihdella, mikä voi vaikuttaa juuri aikatauluihin, tiedonkulkuun sekä työilmapiiriin. (Taponen, 2021.)

4.3 Dokumentointi yhteiskehittämisessä

Koko ikäohjelmaprosessi oli hyvä dokumentoida monipuolisesti. Dokumentit ovat koostuneet yhdessä työstetyistä ikäohjelman luonnoksen materiaaleista kuten Padlet-pohjista sekä jokaisesta työpajasta kirjatuihin muistiinpanoista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että etukäteen tehdyt taustamateriaalit ovat myös osa dokumentointia (Kukkonen ym., 2019, s. 9–11). Tehdyt materiaalit tulee jakaa työyhteisölle jo prosessin aikana – dokumentointi itsessään helpottaa jatkotyöskentelyä. Dokumentoinnin avulla prosessi tulee näkyväksi, ja voidaan helpommin seurata sen etenemistä. Dokumentointi on tärkeää, koska sen avulla kaikki osallistujat muistavat, mitä työpajoissa on käsitelty ja sovittu, sekä millä aikataululla työskentely etenee. Dokumentoinnin avulla poissaolleet tai uudet osallistujat voivat helposti liittyä mukaan prosessiin. Hyvin laadittu dokumentointi tukee myös tavoitteiden saavuttamista. (Kukkonen ym., 2019, s. 9–11.)

Yhteiskehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon tietosuojasi. Tietosuoja tarkoittaa kaikkien henkilötietojen käsittelyyn liittyvien sääntöjen ja vaatimusten noudattamista. Henkilötietojen käsittelyyn kuuluu esimerkiksi tietojen kerääminen, tallentaminen, järjestäminen ja säilyttäminen. (Kukkonen ym., 2019, s. 9–11.) Tässä projektissa kerättyjä materiaaleja on säilytetty henkilöstön Sharepointissa olevassa kansiossa, ja materiaalit ovat olleet koko ajan henkilöstön saatavilla. Tämä materiaali ei ole sisältänyt henkilötietoja tai mitään henkilön tunnistamiseen liittyviä tietoja.

4.4 Tausta-aineiston keruumenetelmät

Yhteiskehittämisprosessi jakautui kolmeen vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 1. Näistä kahdessa ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin ikäohjelman

luonnoksen tausta-aineiston keruuseen, jota hyödynnettiin työpajatyöskentelyissä. Ikäohjelman tukena hyödynnettiin esimerkiksi ESKOT ry:n vuosittaista anonyymia henkilöstökyselyä. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä (Liite 1), jotka antoivat tietoa tulevaa ikäohjelmaa varten. Tarkoituksena oli tuoda esiin ikäohjelman luonnokseen taustamateriaalia henkilöstön kronologisesta iästä, kouluttautumistaustasta sekä työuran pituudesta. Kysely teetettiin henkilöstölle joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 välisenä aikana. Opinnäytetyötä ja ikäohjelmaa varten tarvittu tutkimuslupa ja henkilöstökyselyn vastaukset saatiin keväällä 2024. ESKOT ry:n hallinto vastasi kyselyn aikatauluttamisesta ja henkilöstökyselyn vastausten syöttämisestä Exceliin, jonka avulla kerätty data käytettiin ikäohjelman luonnoksen laatimiseen. Kyselyn aineiston kolmea valittua kysymystä haluttiin hyödyntää ikäohjelman luonnoksen rakentamiseksi, koska aineisto tarjosi ESKOT ry:n henkilöstön ikärakenteen. Saatu tieto oli tärkeää ikäohjelman luomisessa, koska sillä saatiin ajantasainen tieto henkilöstön kronologisesta iästä, koulutustaustoista sekä työurien pituuksista.



Kuvio 1. Tausta-aineiston keruumenetelmät

Keväällä ja alkusyksystä 2024 toteutettiin ryhmähaastattelut, jotka olivat osana tausta-aineistonkeruuta. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli kerätä kohdennetumpaa taustamateriaalia ikäohjelman luonnokseen. Ryhmähaastatteluissa nousi esille muitakin kehityskohteita, jotka eivät suoranaisesti liittyneet ikäohjelman luonnoksen prosessiin. Näitä kehityskohteita oli muun muassa tarve kehittää osaamiskartoituksen ja kehityskeskusteluiden pohjia. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan henkilöstön näkemyksiä

ikäohjelmasta ja tuomaan esiin heidän ääntään. Ryhmähaastattelujen aineiston avulla Ikäohjelman Nyrkissä pystyttiin työstämään luonnosta tarkemmin, kun saatiin laajempi ymmärrys henkilökunnan näkemyksistä esiin nostetuista teemoista. Ryhmähaastattelun aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Menetelmä valittiin siksi, että sen avulla pystyttiin nostamaan haastatteluista keskeisiä asiakokonaisuuksia, tunnistamaan toistuvia teemoja ja syventämään ymmärrystä osallistujien näkemyksistä. Teemoittelu mahdollisti aineiston jäsentelyn ja sen tarkemman analysoinnin, mikä helpotti keskeisten havaintojen esiin tuomista. Pääteemoja muodostui teemoittelun jälkeen viisi: ikäjohtaminen, ikämoninaisuus, perehdytys, vastuu työpaikalla sekä yhdenvertaiset käytänteet. Pääteemojen alle löytyi myös alateemoja, joita oli muun muassa eri-ikäisten ja eri elämäntilanteessa olevien huomioiminen työelämässä, hiljaisen tiedon siirtyminen sekä työuran eri ikävaiheet.

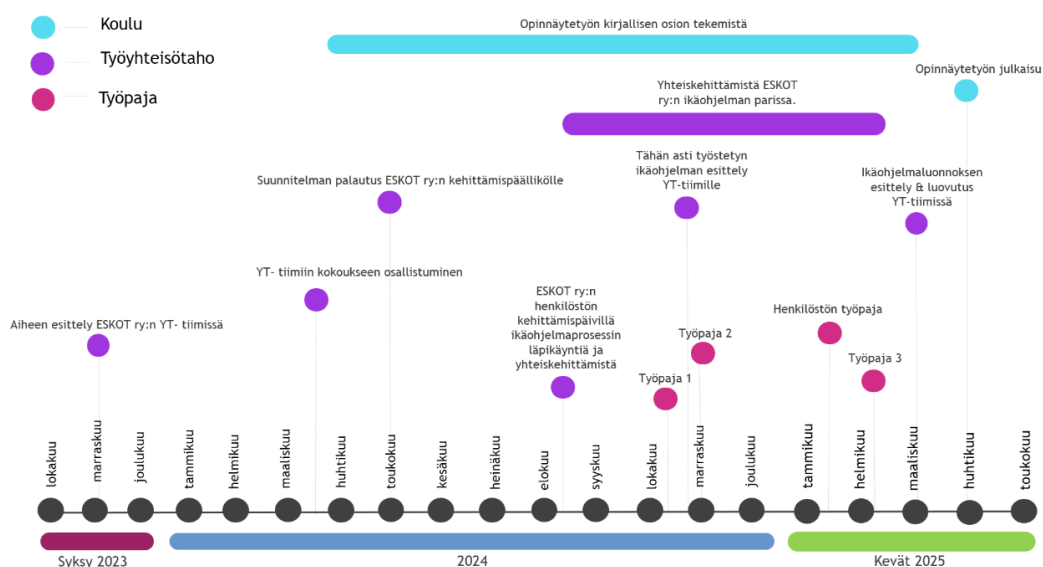
Lisäksi järjestettiin ikäohjelman luonnokseen liittyviä työpajoja, joita oli yhteensä neljä: kolme Nyrkille ja yksi koko henkilöstölle. Työpajojen määrä perustui arvioon siitä, kuinka monta kokoontumista tarvittiin luonnoksen laatimiseen. Opinnäytetyöntekijät päättivät järjestää Nyrkille kolme työpajaa, jotta keskusteluille ja ideoinneille jäi riittävästi tilaa ja aikaa. Lisäksi koko henkilöstölle tarjottiin omaa työpajaa, sillä ikäohjelma koskettaa kaikkia työntekijöitä. Opinnäytetyöntekijät esittivät tämän ehdotuksen ESKOT ry:lle, ja näin ollen työpajoja järjestettiin yhteensä neljä. Jokaisesta työpajasta tehtiin muistiinpanot, joihin kirjattiin esille nostettuja ajatuksia sekä kysymyksiä. Kaikki materiaali, mitä tuotettiin ja kirjattiin ylös koko prosessin aikana, luovutettiin ESKOT ry:lle. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan, että materiaali on työyhteisön käytettävissä ja että yhteiskehittämisprosessi oli mahdollisimman läpinäkyvä.

Prosessissa oli monia aineistonkeruumenetelmiä ja jokainen niistä on tukenut ikäohjelman luonnoksen työstämistä omalla tavallaan. Kyselystä on saatu kartoitettua henkilöstön rakennetta, haastatteluilla saatu syvennettyä henkilöstön ajatuksia ja pystytty tuoda esiin heille heränneitä kysymyksiä. Ikäohjelmaa on tehty yhdessä eteenpäin työpajoissa. Jokainen aineistonkeruun vaihe on ollut vapaaehtoinen, ja tämä on tuotu selkeästi esille viestinnässä. Lisäksi on pyritty madaltamaan kynnystä ottaa yhteyttä, jos prosessin eri vaiheissa on herännyt

kysymyksiä. Kaikissa viesteissä, joissa kerrottiin seuraavasta vaiheesta, oli liitettyä molempien opinnäytetyön tekijöiden koulusähköpostit, joihin sai lähettää palautetta ja kysymyksiä.

4.5 Kehittämisen prosessin aikataulu

Ikäohjelmaluonnoksen työstämisen eri vaiheita on kuvattu Kuviossa 2. Kehittämisprojekti aloitettiin henkilöstökyselyllä joulukuussa 2023. Alkuvuodesta 2024 työyhteisössä sovittiin, ketkä työntekijät tulisivat osallistumaan ikäohjelman Nyrkkiin, joka toimi projektin koordinoivana tahona opinnäytetyöntekijöiden lisäksi. Keväällä sekä alkusyksystä 2024 toteutettiin ryhmähaastattelut, joiden kysymykset oli nostettu työkaarimallista (Liite 2.). Klubitalojen henkilökunta haastateltiin toukokuussa ja hankkeiden työntekijät (Digitys-hanke, Kokemusasiantuntijapankki ja Kulttuuripajat Mansikka & Huippu) elokuussa. YT-tiimin syksyn 2024 ensimmäisessä kokouksessa sovittiin työpajojen aikataulut, jolloin sovittiin tulevien neljän työpajan pitäminen. Työpajojen aikataulu julkaistiin henkilöstön Teams-kanavalla ja samalla jaettiin myös tieto siitä, mistä kaikki ikäohjelmaan liittyvä materiaali löytyisi. Opinnäytetyöntekijät saivat henkilöstökyselyn ikäohjelmaan liittyvät vastaukset hyödynnettäväksi keväällä 2024.



Kuvio 2. Ikäohjelman tekemisen prosessin aikajana

Nyrkin työpajat pidettiin syksyllä 2024 loka- ja marraskuun aikana. Päämääränä oli työstää tulevan ikäohjelman sisällysluettelo sille tasolle, että sitä pystyttäisiin jatkotyöstämään tammikuun työpajassa. Ensimmäisessä työpajassa lähdettiin pohtimaan ikäohjelmaa ja mitä siinä tulisi olla, toisessa työpajassa tehtiin sisällysluettelo ikäohjelman luonnokselle. Tammikuussa 2025 järjestettiin työpaja, jonne oli kutsuttu koko henkilöstö. Pajassa työstettiin ikäohjelman luonnosta yhdessä työntekijöiden kanssa sekä kerättiin kommentteja työryhmä Nyrkkiä varten. Helmikuussa 2025 pidettiin viimeinen Nyrkille suunnattu työpaja, jossa käytiin läpi aikaisemmin kerätyt kommentit ja työstettiin kokonaisuutta viimeistä kertaa yhdessä. Opinnäytetyöntekijät jatkotyöstivät yhdessä kerättyä materiaalia, jonka jälkeen materiaali luovutettiin ESKOT ry:lle maaliskuussa 2025. Viimeinen tapaaminen yhteistyökumppanin kanssa oli sovittu maaliskuulle. Tällöin opinnäytetyöntekijä vierailivat YT-tiimissä, jossa he kävivät läpi koko yhteiskehittämisen prosessin keskeiset vaiheet sekä ikäohjelman luonnoksen.

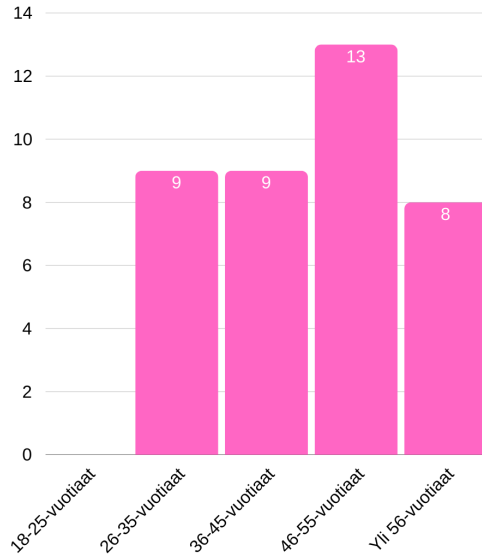
5 KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEET JA TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kehittämiskokouksen eri vaiheita, joita olivat ESKOT ry:n ikärakenteen tarkastelu, ryhmähaastatteluiden suunnittelu ja toteutus, haastatteluaineiston analysointi, työpajojen järjestäminen sekä ikäohjelman luonnoksen laatiminen. Näiden vaiheiden tarkastelu oli tärkeää, sillä ne muodostivat kokonaisuuden, jonka avulla kehittämistyötä voitiin tehdä systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Prosessi mahdollisti henkilöstön osallistamisen, lisäsi sitoutumista ja paransi päätöksenteon laatua. Lisäksi vaiheiden läpinäkyvä käsittely tuki luottamuksen rakentumista työyhteisössä ja loi pohjan tuleville kehittämishankkeille.

Kehittämiskokouksen tuloksena syntyi ikäohjelman luonnos, joka huomioi eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja tarpeet, tukee työhyvinvointia uran eri vaiheissa, edistää sukupolvien välistä yhteistyötä sekä ohjaa organisaatiota pitkäjänteiseen ja kestävään henkilöstöjohtamiseen. Kokouksen myötä henkilöstön osallisuus vahvistui, yhteisöllisyys kehittyi ja syntyi pohja toimivammalle sekä tasa-arvoisemmalle työyhteisölle. Ohjelma tarjoaa konkreettisia työkaluja esimerkiksi osaamisen siirtoon, työn muokkaamiseen ja erilaisten tukitoimien suunnitteluun eri-ikäisille. Se tukee myös strategista henkilöstösuunnittelua. Luonnos toimii pohjana jatkokehittämiseksi, jonka tavoitteena on juurruttaa ikäystävälliset käytännöt osaksi arjen toimintaa.

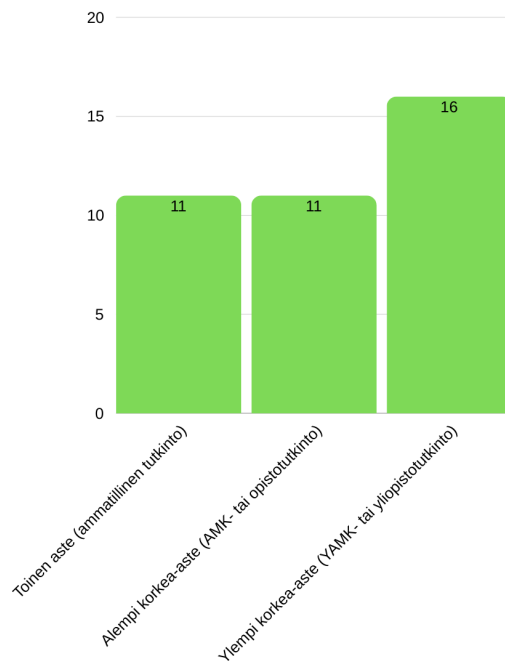
5.1 ESKOT ry:n ikärakenne

ESKOT ry:llä oli vuonna 2023 yhteensä 56 työntekijää (ESKOT ry, 2023) ja henkilöstökyselyyn vastasi tuolloin 38 ESKOT ry:n työntekijää. Kysely oli vapaaehtoinen ja vastaukset luovutettiin opinnäytetyöntekijöille Excel-taulukon muodossa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tausta-aineistona ainoastaan henkilöstökyselyn ensimmäisen sivun kysymysten vastauksia (Liite 1), koska vain ne vastaukset liittyivät tulevaan ikäohjelmaan. Kuvioista 3. voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista oli 46–55-vuotiaita. Kyselyn tekohetkellä kaikki vastaajat olivat vähintään 26-vuotiaita.



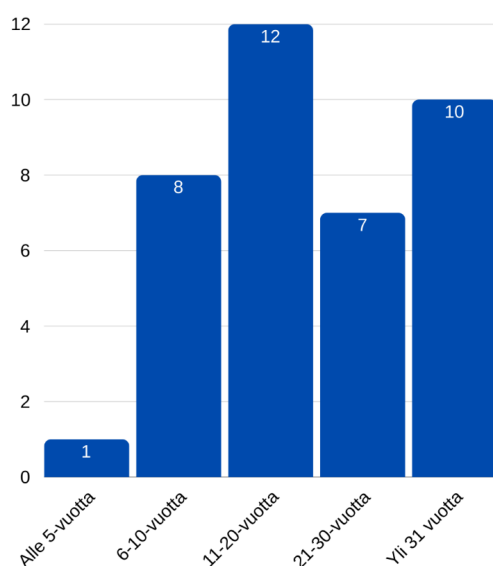
Kuvio 3. Vuoden 2023 henkilöstökyselyn vastaajien ikäjakauma

Henkilöstökyselyssä kysyttiin vastaajien koulutustaustaa. Kuviossa 4 on vastaajien koulutustausta. Suurimmalla osalla vastaajista oli ylempi korkea-asteen tutkinto, kun taas toisen asteen ja alemman korkea-asteen tutkintoja oli molempia saman verran.



Kuvio 4. Vuoden 2023 henkilöstökyselyyn vastanneiden koulutustausta

Kuviossa 5 on vastaajien työuran pituus kokonaisuudessaan. Kyselyssä haluttiin kartoittaa työntekijöiden koko työuran pituutta, eli mukaan laskettiin myös ne työvuodet, kun töitä on tehty muualla kuin Klubitalolla, tai ylipäättänsä sosiaali- ja terveysalalla. Vastaajista suurimmalla osalla työuran pituutta oli 11–20-vuotta. Kuviosta näkee, että työntekijöiden työurien pituus on hyvin vaihteleva. Vain yhdellä vastaajista oli työuran pituutta alle 5 vuotta. ESKOT ry:n työntekijöiden työurien pituus vaihtelee, ja tätä monimuotoisuutta voidaan hyödyntää ikäohjelman rakenteen kehittämisessä.



Kuvio 5. Vuoden 2023 henkilöstökyselyn vastaajien työuran pituus kokonaisuudessaan (ei pelkkä Klubitalo tai sosiaali- ja terveysalan työura)

ESKOT ry:llä työskenteli vuonna 2023 56 työntekijää (ESKOT ry, 2023). Työntekijöiden määrä on vaihdellut riippuen esimerkiksi ESKOT ry:n alaisuudessa olevien hankkeiden määrästä tai työntekijöiden työpaikkavaihdoksista. Kyselyyn vastasi 38 työntekijää, joten kaikki organisaation työntekijät eivät osallistuneet vastaamiseen. Tämän vuoksi on mahdollista, että saadut tulokset eivät täysin edusta koko henkilöstön näkemyksiä. Esimerkiksi koulutustaustoissa saattaa olla enemmän vaihtelua kuin mitä nykyiset tulokset osoittavat (ks. kuvio 4). Oletus perustuu siihen, että laajempi vastaajajoukko voisi tuoda esiin monimuotoisempia näkemyksiä ja taustatekijöitä. Kaiken kaikkiaan kyselyn vastauksista pystyttiin huomaamaan, että ESKOT ry:llä on ikämoninaisuuden näkökulmasta rikas työyhteisö. Organisaatiossa työskenteli tuolloin niin tuoreita työelämään tulijoita kuin vuosikymmenien kokemuksen

omaavia, sekä monenlaista kokemusta siltä väliltä. Koulutustaustat jakautuivat myös suhteellisen tasan, vaikkakin ylemmän korkea-asteen koulutustuneita oli enemmän.

Tarkastellessa ESKOT ry:n henkilöstön ikärakennetta, pystyimme toteamaan vastausten perusteella, että heillä on ikämoninainen työyhteisö. Kyseisessä organisaatiossa on kronologisesti hyvin eri-ikäisiä sekä eri mittaisella työuralla tekeviä työntekijöitä erilaisilla koulutustaustoilla. Ikämoninaisuus ja sen hyödyt tulivat myös ryhmähaastatteluissa esille moneen kertaan, kun työntekijät sanoivat eri-ikäisyydestä olevan hyötyä jäsenten kanssa tehtävästä työstä. Ikäohjelman osuus henkilöstökyselyssä kannattaa myös toteuttaa vuosittain, jotta sen vaikutuksia ja ajantasaisuutta voidaan seurata. Näin organisaatio voi tunnistaa kehittämistarpeet, vastata henkilöstön muuttuviin tarpeisiin ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta osallisuudesta. Säännöllinen arviointi osoittaa myös, että ikämoninaisuus on pysyvä osa organisaation arvoja ja henkilöstöpolitiikkaa.

5.2 Ryhmähaastattelujen valmistelu ja toteutus

Työkaarimallista nostettiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta isoiksi teemoiksi ikäjohtaminen, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, työn hallinnan varmistaminen, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen, työterveyshuolto sekä terveelliset elämäntavat (Liite 2.). Nämä teemat valittiin haastatteluun siksi, että niiden katsottiin tukevan monipuolisesti työkaariajatusta ikämoninaisuuden näkökulmasta. Valittujen teemojen kautta haluttiin saada mahdollisimman laajaa kuvaa työhyvinvoinnista ja siitä, mikä kaikki siihen voi vaikuttaa. ESKOT ry:ltä saatiin kehoitus tutustua työkaarimalliin ja opinnäytetyöntekijät lähtivät ohjaamaan ikäohjelman työstä työkaarimallin mukaisesti. Opinnäytetyöntekijät tekivät siis sen päätöksen, että ikäohjelman luonnos mukailee työkaarimallia.

Ryhmähaastatteluihin valmistautuessa jokaisen pääteeman alle muodostettiin haastattelukysymyksiä, jotka liittyivät pääotsikkoon. Kysymykset vietiin Padlet - pohjaan, josta tehtiin yhteensä kolme eri versiota - ensimmäinen versio laitettiin jakoon kaikille haastatteluun tuleville. Ensimmäisessä Padlet-versiossa oli laitettu "Vain luku"-asetus, jotta työntekijät eivät kirjaisi siihen omia pohdintoja. Koska

samaa pohjaa jaettiin kaikille haastatteluryhmille, oli anonymiteetin kannalta tärkeää, ettei siinä ollut valmiiksi täytettyjä vastauksia. Toista versiota käytettiin itse haastattelussa ja siihen kirjattiin haastateltavien vastaukset kysymyksiin, ja kolmanteen versioon koottiin kaikki vastaukset kaikista haastatteluista. Ennen haastatteluja opinnäytetyöntekijät kävivät läpi työnjaon ja määrittivät tarkasti vastuut, jotta haastattelut sujuisivat mahdollisimman sujuvasti ja vastaukset muodostaisivat selkeitä kokonaisuuksia.

Ryhmähaastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan ja ne toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta. Prosessin aikana haastatteluihin osallistui yhteensä 40 henkilöstön jäsentä. Ennen haastatteluja työyhteisölle lähetettiin ensimmäinen Padlet -alusta, sekä ennakkotehtävä, jossa tuli tutustua Padletissa oleviin kysymyksiin. Haastattelut kestivät noin tunnin, ja niiden aikana käytiin läpi kaikki pääteemat ja niihin liittyvät kysymykset. Haastatteluja ei nauhoitettu, jotta voitiin säilyttää osallistujien anonymiteetti ja luottamuksellinen ilmapiiri. Sen sijaan toinen opinnäytetyön tekijöistä kirjasi vastaukset ylös niin, että haastateltavat näkivät koko ajan, mitä kirjoitettiin. Tämä mahdollisti sen, että he pystyivät tarkentamaan tai täydentämään vastauksiaan tarvittaessa. Tavoitteena oli luoda avoin ja turvallinen keskustelutilanne, jossa osallistujat voivat kertoa näkemyksistään vapaasti. Haastattelun alussa käytiin läpi, keitä opinnäytetyön tekijät ovat, miksi haastattelut tehdään, mitä seuraavan tunnin aikana on tarkoitus käydä läpi ja miten haastattelujen jälkeen tullaan etenemään. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastatteluja ei nauhoiteta ja kaikki vastaukset kerätään yhteen Padlet-pohjaan anonymyminä. Vastauksista ei myöskään voisi tunnistaa, miltä Klubitalolta mikäkin vastaus on tullut. Kerätyt vastaukset kirjattiin erilliseen Word-dokumenttiin.

5.3 Ryhmähaastattelun tulokset

Muistiinpanoja kaikista haastatteluista kertyi yhteensä 47 sivua. Haastattelujen vastauksia analysoitiin ensin niin, että ne kaikki luettiin kertaalleen läpi. Tämän jälkeen tuloksia lähdettiin käymään uudestaan läpi, mutta niin, että sieltä poimittiin ne vastaukset, jotka liittyivät juuri ikäohjelmaan. Vastauksia läpikäydessä oli myös otettava koko ajan huomioon ikämoninaisuus ja sen

suhde ikäohjelmaan. Haastattelujen vastausten analysoinnissa menetelmänä käytettiin teemoittelua. Pääteemoja löytyi viisi: ikäjohtaminen, ikämoninaisuus, perehdytys, vastuu työpaikalla sekä yhdenvertaiset käytänteet. Näiden alle muotoutui myös alateemat.

Ikäjohtamisen alateemoina oli eri-ikäisten ja eri elämäntilanteessa olevien huomioiminen työelämässä, erilaiset työkalut ja koulutukset, sekä yksilöllinen johtaminen. Haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä kaivataan yksilöllistä johtamista niin, että siinä otetaan huomioon työntekijän ikä ja tämän elämäntilanne suhteessa työhön. Vastauksissa nousi myös esille erilaisia koulutustarpeita ja niiden selkeämpää ylös kirjaamista. Osaamispankki, johon kirjoitetaan henkilökunnan osaamista koko työyhteisölle nähtäväksi, nähtiin useassa haastattelussa hyödyllisenä ideana. Yksi koulutustarve, johon erityisesti esihenkilöt kokivat tarvetta, liittyi ikäjohtamiseen. Alla on ikäjohtamiseen liittyviä ajatuksia, joita haastatteluissa tuotiin esiin työntekijöiltä.

Ikäjohtaminen ei ole sidottu tiettyyn ikään, jokaisella on eri ikäluokissa omat vahvuudet ja haasteet.

Ymmärrys ikäjohtamisesta on muutakin kuin ikääntyvien johtamista. Millaista elämä on kussakin ikävaiheessa? Esim. nuoret työntekijät voi kaivata erilaista tukea kuin pidemmin työssä olleet.

Toisena pääteemana oli perehdytys, ja sen alateemoiksi nousivat hiljaisen tiedon siirtyminen, mentorointi sekä työnkierto. Haastatteluissa, joissa käsiteltiin hiljaisen tiedon siirtymistä, jäivät useat työttiimit pohtimaan sen käytännön toteutusta. Useissa haastatteluissa korostettiin myös mentoroinnin mahdollisia hyötyjä hiljaisen tiedon siirtymisessä uudelle työntekijälle. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille myös se, että hiljaisen tiedon siirtyminen koskee myös sitä työntekijää, joka ottaa hoidettavakseen uuden vastualueen. Työntekijät nostivat esille, että työyhteisön mentorointikoulutuksessa voisi olla mukana sekä vanhan että uuden työntekijän lisäksi myös Klubitalon jäsen. Mentorit voisivat tavata esimerkiksi viikoittain uuden työntekijän kanssa ja varata kunnolla aikaa erilaisten ajatuksia herättäneiden kysymysten äärelle. Tällainen käytäntö on jo olemassa opiskelijoille ja nyt sitä ehdotettiin laajennettavaksi myös uusien työntekijöiden kohdalle. Mentorointi kytkettiin perehdytykseen, jonka

yhteydessä keskusteltaessa korostui myös koko yhteisön vastuu. Klubitalossa sekä esihenkilö, työntekijät että jäsenet perehdyttävät uutta työntekijää yhteisön normeihin. Mentorointiin osana perehdytystä suhtauduttiin koko työyhteisössä myönteisesti. Työnkierto nostettiin myös esille haastatteluissa ja siihen suhtauduttiin myönteisesti. Kannatusta sai muun muassa se, että uusi työntekijä voisi käydä jollakin toisella Klubitalolla oppimassa talon käytänteitä ja normeja. Hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä tätä kautta myös Klubitalolta toiselle.

Ikämoninaisuus nousi yhdeksi pääteemaksi myös ryhmähaastatteluissa. Ikä nähtiin herkästi kronologisen iän näkökulmasta, mutta haastatteluissa useampi työtiimi lähti pohtimaan myös sitä, mitä kaikkea ikä oikeastaan pitääkään sisällään. Useissa haastatteluissa lähdeittiinkin pohdintojen jälkeen nostamaan esille, miten tärkeää on yhteisön ja jäsenten kannalta, että työpaikalla on eri-ikäisiä työntekijöitä. Alateemoina oli työuran eri ikävaiheet ja työntekijöiden vahvuudet. Työuran eri ikävaiheita alettiin tunnistaa yhdessä pohtimisen tuloksena. Niitä olivat muun muassa ruuhkavuodet eli pienlapsiperhe-elämä, työuran aloitus ja eläkkeelle siirtyminen. Muutamissa haastatteluissa mainittiin myös tutkintoon tähtäävään koulutukseen hakeutuminen ja pääseminen. Työntekijöiden erilaiset vahvuudet nousivat esiin useissa haastatteluissa, ja ne liittyivät usein työuran eri vaiheisiin. Vastavalmistuneilla työntekijöillä voi olla osaamista, jota pidempään työskennelleillä ei ole, kun taas kokeneemmilla työntekijöillä on vahvuuksia, joita vastavalmistuneilla ei vielä ole. Alla on jälleen yksi vastaus, joka haastatteluissa tuli esille työntekijältä.

Jokaisen omia vahvuuksia hyödynnetään työyhteisössä ja vahvuuksien kautta pystytään edistämään toimintaa.

Neljäntenä pääteemana oli vastuu työpaikalla. Tämän alateemoina oli koulutus ja siihen liittyvät tarpeet, terveelliset elämäntavat ja työstä palautuminen. Monessa haastattelussa painotettiin työntekijän omaa vastuuta muun muassa siinä, että muistaa liikkua työajan ulkopuolella monipuolisesti, syödä päivän aikana riittävästi ja monipuolisesti sekä nukkua riittävästi. Yhdessä haastattelussa esihenkilö mainitsi huolen siitä, palautuvatko työntekijät riittävästi. Toisaalta työhyvinvoinnin näkökulmasta koettiin, että palautumisvastuu on ensisijaisesti työntekijällä, mutta jos työhyvinvoinnin heikkenemisen merkkejä

ilmenee, on esihenkilön vastuulla puuttua asiaan ja yhdessä työntekijän kanssa etsiä ratkaisuja tilanteeseen. Kehityskeskusteluista puhuttaessa todettiin, että koulutustarpeiden ilmaiseminen on työntekijän vastuulla. Työntekijät ja esihenkilöt tuntuivat ymmärtävän heidän omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Nämä teemat toistuivat monesti haastattelujen aikana.

Yhdenvertaiset käytänteet nousivat viidenneksi pääteemaksi haastatteluissa. Sen alateemoina olivat etätyö, osa-aikatyö, työnkierto sekä avoin dialogisuus. Kysyttäessä työntekijöiltä yhdenvertaisista käytännöistä ja niiden toteutumisesta, vastaukset olivat usein sellaisia, että koettiin oman tiimin noudattavan tasavertaisia käytäntöjä, mutta ei oltu varmoja, toteutuvatko ne koko organisaatiossa. Yhdenvertaisuus ja sen toteutuminen koettiin tärkeinä, mutta toiveet olivat usein osittain ristiriitaisia. Haluttiin yhdenvertaista käytäntöjä, mutta samalla toivottiin, että tiimeillä säilyisi vapaus päättää esimerkiksi etätyökäytännöistä. Osa koki henkilöstöohjelman ohjeet selkeiksi, kun taas osa koki, ettei ohjeissa ollut yhdenvertaisuutta. Epäselvyyksiä ilmeni esimerkiksi siinä, toteutuvatko osa-aikatyön käytännöt yhdenvertaisesti. Avoin vuoropuhelu, niin työtiimeissä kuin koko organisaatiossa, koettiin tärkeäksi. Monissa haastatteluissa oltiin valmiita keskustelemaan organisaation käytännöistä sekä niiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Avoimuus koettiin tärkeäksi yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Yhdenvertaisilla käytännöillä nähtiin olevan vahva yhteys organisaation arkeen ja päivittäiseen työhön. Alla nosto haastattelusta, joka koskee avointa dialogisuutta.

Jokainen siinä työyhteisössä on velvollinen tuomaan omia ajatuksia, velvollinen ottaa kantaa ja velvollinen ylläpitää työyhteisön fiilistä. Jokainen on mukana esim. työyhteisön kehittämisessä; yhdessä tehdään työtä ja rakennetaan meidän tapaa tehdä työtä. Aika-ajoin on myös hyvä pysähtyä pohtimaan mikä on perusjuttu ja nojaako toiminta työn keskeisiin arvoihin.

Ryhmähaastatteluissa jokainen työtiimi oli aktiivisesti mukana tuottamassa vastauksia. Yhteisen pohdinnan ja keskustelun kautta työntekijät pääsivät myös pohtimaan tiimissä teemoja ja jakamaan sitä kautta heidän omia näkemyksiään. Haastatteluissa kävi ilmi muitakin aiheita, jotka eivät suoranaisesti liittyneet

ikäohjelmaan. Näitä teemoja oli muun muassa osaamisen kartoittamisen kehittäminen sekä kehityskeskustelurungon kehittäminen.

5.4 Työpajat ja ikäohjelmaluonnoksen kehittäminen

Työpajoja oli yhteensä neljä. Ikäohjelma Nyrkin työpajat ajoitettiin niin, että kaksi työpajoista oli syyskaudella 2024 ja kolmas oli helmikuussa 2025. Koko työyhteisön yhteinen työpaja oli tammikuussa 2025. Kuviosta 6. nähdään, miten työpajat ovat edenneet ja mitä niissä on kussakin käyty läpi. Ensimmäisestä työpajasta lähtien kokoontumiset aloitettiin tunnelman keventämiseksi yhteisellä tunnelmakierroksella ja turvallisen tilan luomiseksi. Ensimmäisessä työpajassa tarkoituksena oli käydä läpi haastattelujen tuloksia ja pohtia yhdessä, minkälaista ikäohjelmaa ESKOT ry:lle halutaan tehdä.

Nyrkin Työpaja 1 23.10.2024	Nyrkin Työpaja 2 21.11.2024	Koko työyhteisön työpaja 22.1.2025	Nyrkin Työpaja 3 12.2.2025
<ul style="list-style-type: none"> • Käyty läpi haastatteluiden tuloksia • Aloitettu kokonaisuuden hahmoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Syvennytty ikämoninaisuuteen ja ikäohjelman määrittämään ennakkomateriaalien avulla • Käyty läpi ikäohjelman kannalta tärkeimmät nostot ESKOT ry:n henkilöstöohjelmasta • Tutustuttu myös eri työalojen ikäohjelmiin • Laadittiin ikäohjelman luonnoksen sisällysluettelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyty läpi ikäohjelman ja ikämoninaisuuden määrittämät • Pienryhmätyöskentelyä, jossa kerättiin kommentteja & huomioita sisällysluetteloon 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyty läpi saadut kommentit • Käyty läpi alustavaa ikäohjelman luonnosta • Palautteen keruu

Kuvio 6. Ikäohjelmaluonnoksen työpajat

Ensimmäisessä työpajassa 23.10.2024 osallistui kaikki Ikäohjelma Nyrkin jäsenet lukuun ottamatta yhtä. Pajassa todettiin, että ryhmähaastatteluista saadut vastaukset tulevat hyödyntämään työyhteisöä monessa muussakin asiassa ikäohjelman lisäksi. Työpajassa pohdittiin useampaan otteeseen sitä, mikä on ikäohjelma ja minkälainen sen pitäisi olla juuri ESKOT ry:llä. Kehityskeskusteluista keskusteltaessa nousi esiin ikänäkökulma ja sen vaikutus näihin keskusteluihin. Heräsi kysymys, tuodaanko ikä näkökulmaksi esimerkiksi koulutustarpeiden tai työssäjaksamisen yhteydessä. Työurasuunnittelusta keskusteltaessa todettiin, että on tärkeää kysyä työntekijältä itseltään, mitä hän

haluaisi tehdä, ja ohjata hänet työtehtäviin, jotka herättävät hänessä innostusta ja motivaatiota.

Kaikki työpajaan osallistuneet jäsenet olivat aktiivisesti mukana keskustelussa. Aikataulu oli tiukka, ja käsiteltävää aineistoa oli runsaasti. Tämä aiheutti haasteita aikataulussa pysymiselle, minkä vuoksi työaikajärjestelyihin ja niitä seuraaviin teemoihin ei voitu paneutua yhtä perusteellisesti. Niiden käsittelyä jouduttiin nopeuttamaan, mikä vähensi mahdollisuuksia syvälliseen pohdintaan. Työpajan lopussa pidettiin lyhyt palautekierros, jossa käsiteltiin muun muassa materiaalin runsauden, ikäohjelman rakentamisen tavoitteiden ja ohjelman sisällön pohdintaa. Työpajan jälkeen opinnäytetyöntekijät kävivät läpi ryhmähaastatteluiden vastaukset ja niistä tehtiin tiivistelmä, joka sisälsi ikäohjelmaa koskeneet asiat. Kaikki työpajassa tuotetut materiaalit ja tiivistelmä luovutettiin ESKOT ry:lle pilvikansioon. Henkilöstöä informoitiin työpajan ja materiaalien sisällöstä, sekä prosessin etenemisestä ESKOT ry:n henkilöstökanavalla.

Toisessa työpajassa 21.11.2024 syvennyttiin ikämoninaisuuteen ja ikäohjelman määritelmään ennakkomateriaalien avulla. Materiaalit lähetettiin Nyrkin jäsenille kaksi viikkoa ennen työpajaa. Työpaja aloitettiin jälleen tunnelmakierroksella, jonka jälkeen tarkasteltiin ESKOT ry:n nykyistä henkilöstöohjelmaa. Opinnäytetyöntekijät perehtyivät materiaaleihin ennakkoon ja toivat työpajaan esiin ikäohjelman kannalta keskeisimmät havainnot. Nyrkissä tarkasteltiin myös eri työalojen ikäohjelmia. Työpajaan tuotiin muun muassa Finnairin, Karelia-ammattikorkeakoulun sekä Saarioisen ikäohjelmat. Vaikka mikään esitellyistä ohjelmista ei liittynyt suoraan sosiaali- ja terveysalaan, keskustelua heräsi kuitenkin. Karelian ikäohjelmasta tuotiin esiin esimerkiksi ikämoninaisuuden huomioiminen.

Eri alojen ikäohjelmien tarkastelun jälkeen jatkettiin ESKOT ry:n ikäohjelman työstöä. Etukäteen luotiin Padlet-pohja, johon hahmoteltiin alustava sisällysluettelo. Työpajan aikana lisättiin ryhmähaastatteluissa käytetyt otsikot ja täydennettiin sisältöä. Padlet-pohjaan luotiin myös "Mieleen tulleita" -osio, johon lisättiin työpajassa esiin nousseita asioita. Keskustelu oli aktiivista ja pajan aikana

pohdittiin muun muassa perehdytystä ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Erityisesti mietittiin, miten hiljainen tieto voitaisiin siirtää uudelle työntekijälle. Työuran suunnittelussa nostettiin esiin osaamisen kehittäminen, kuten koulutusmahdollisuudet. ESKOT ry:llä työuralla eteneminen ei ole yhtä suoraa kuin suurissa organisaatioissa, mutta tiedostettiin, että eteneminen voidaan nähdä enemmän osaamisen kehittämisenä, kuin pelkkänä työnkuvan muutoksena.

"Mieleen tulleita" -osioon kirjattiin muun muassa henkilöstöedut, työnkierto, työn kuormitus, elämän eri vaiheet ja kriisit, sekä mielen hyvinvointi. Työnkierron osalta keskusteltiin, pitäisikö sen olla pakollista esimerkiksi silloin, jos työntekijä on ollut ESKOT ry:llä töissä neljä tai viisi vuotta. Ajatuksena tässä oli, että työntekijä voisi valita Klubitalon, johon hän siirtyisi muutamaksi kuukaudeksi. Keskustelussa pohdittiin samalla, tulisiko työnkierron olla pakollista kaikille työntekijöille, riippumatta siitä, kuinka kauan he ovat olleet organisaatiossa. Työnkierto koettiin positiivisena oppimiskokemuksena, mutta toteutus jäi vielä avoimeksi. Työpajan lopussa käytiin läpi prosessin seuraavat vaiheet ja kerättiin palautetta. Palaute oli positiivista, ja jäsenet kokivat, että työpaja edisti ikäohjelman kehittämistä konkreettisesti.

Koko henkilöstön työpaja järjestettiin 22.1.2025, ja siihen osallistui 22 ESKOT ry:n työntekijää sekä hallinnon edustajat. Työpajan mainos lähetettiin noin kaksi viikkoa ennen tilaisuutta, ja ennakkomateriaalina käytettiin edellisen työpajan Padlet-pohjaa, johon osallistujat saattoivat tutustua etukäteen. Työpaja aloitettiin esittelykierroksella, jonka jälkeen käytiin läpi ikäohjelman ja ikämoninaisuuden määritelmät. Käsitteiden selventämisen jälkeen muistutettiin Nyrkin työpajojen ydinsisällöistä ja annettiin ohjeet tulevaan ryhmätehtävään. Työpajassa muodostettiin viisi pienryhmää, ja ryhmät jaettiin käsitteen määrittelyjen jälkeen. Joissakin ryhmissä useampi työntekijä osallistui työpajaan saman tietokoneen äärellä. Suurten ryhmien välttämiseksi nämä ryhmät päätettiin pitää erillisinä, eli he työskentelivät pienryhmätehtävän parissa oman työryhmänsä kesken ilman muiden yksiköiden työntekijöitä.

Pienryhmätyöskentelyssä jokaiselle ryhmälle annettiin käsiteltäväksi yksi teema, mutta koska Padlet-pohjassa oli enemmän teemoja kuin ryhmiä, kolme jäljelle jäänyttä teemaa (Työterveyshuolto ja tukea työhön, Terveelliset elämäntavat osana työtä ja Mieleen tulleita aiheita) tulivat kaikille osaksi yhteistä pohdintaa. Tehtävänä oli lisätä Padlet-pohjaan ajatuksia ja ehdotuksia ikäohjelmaan kunkin ryhmän otsikon alle. Opinnäytetyöntekijät varmistivat, että ryhmät ymmärsivät ohjeet ja pääsivät hyvin alkuun. Pienryhmätyöskentelyyn varattiin 30 minuuttia, ja purkuun annettiin saman verran aikaa. Työskentely sujui hyvin, ja Padlet-pohjaan tuli nopeasti monenlaisia huomioita. Ikäjohtamisesta puhuttaessa todettiin, että sitä ei vielä huomioida ESKOT ry:llä eikä työehtosopimuksessa, ja ikäjohtamiseen liittyvä koulutus nousi jälleen esiin. Työyhteisötaito-teeman kohdalla korostettiin yhteistä tavoitetta, luottamusta ja iän joustavaa huomioimista.

Työnhallinnan osalta korostettiin hiljaisen tiedon siirtymisen merkitystä ja sen yhteyttä työpaikan kulttuuriin. Keskusteluissa ehdotettiin, että tätä tietoa voisi kerätä ja jakaa esimerkiksi videomuodossa tai Padlet-alustalla, jolloin se olisi helposti kaikkien saatavilla. Perehdytykseen liittyen esiin tuotiin mentoroinnin hyödyntäminen sekä uusien työntekijöiden tutustumiskäynnit muilla Klubitaloilla. Osaamisen kartoituksen nykytila koettiin tehottomaksi, ja työuran suunnittelun yhteydessä pohdittiin, miten työntekijöiden muualla hankittua osaamista ja kokemusta voitaisiin hyödyntää paremmin ESKOT ry:llä. Kehityskeskusteluissa toivottiin työntekijöiltä enemmän oma-aloitteisuutta, mutta samalla työnantajalta tukea ja kannustavaa ilmapiiriä itsensä kehittämiseen. Työaikajärjestelyjen kohdalla huomioitiin talojen fyysisten tilojen eroavaisuudet ja keskusteltiin siitä, kuinka hyvin työntekijöiden toiveet toteutuvat käytännössä. Työn muokkaamisessa etätyö oli esillä, ja todettiin, että henkilöstöohjelmassa on jo selkeät ohjeet tähän. Työn muokkaaminen koettiin toimivaksi, ja tarvittaessa yksiköitä voitiin vaihtaa keittiön työtehtävistä toimiston työtehtäviin. Työkyvyssä korostettiin työntekijän omaa vastuuta hyvinvointinsa ylläpitämisessä ja tiimin tukea yksilön hyvinvointiin.

Aiheisiin, joille ei ollut nimetty ryhmää, kirjattiin yksittäisiä ideoita ja ajatuksia. Vain "Työterveyshuolto ja tuki työhön" -otsikon alle kertyi enemmän pohdintoja.

Työnohjauksen merkitystä pidettiin tärkeänä, ja sen koettiin edellyttävän taloudellista panostusta. Lisäksi esitettiin toiveita selkeämmästä ohjeistuksesta työterveyshuollon käyttöön sekä varhaisen välittämisen mallin säännöllisempään käsittelyyn. Aikaisemmissa työpajoissa työstetty Padlet-pohja jaettiin ESKOT ry:lle jatkokehitystä varten. Pienryhmäkeskustelun purussa käytiin läpi kommentit, minkä jälkeen tarkasteltiin loppuprosessin aikataulu ja seuraavat askeleet. Palaute oli pääosin myönteistä, erityisesti tuli kiitosta työpajan perusteellisuudesta. Yksi ehdotus oli, että tulevissa mainoksissa tulisi olla ohjeistus omalla laitteella osallistumisesta, jotta ryhmät voisivat sekoittua paremmin. Ehdotus otettiin huomioon tulevia työpajoja varten. Opinnäytetyöntekijät antoivat loppuohjeistukset ja kannustivat henkilöstöä kommentoimaan ikäohjelman luonnosta ennen viimeistä työpajaa. Kommentteja saatiin kolmelta talolta seitsemästä, mutta hankkeista ei tullut palautetta. Yksi työntekijä, joka ei päässyt viimeiseen työpajaan, lähetti omat kommenttinsa ennen viimeistä työpajaa.

Viimeinen Nyrkin työpaja pidettiin 12.2.2025. Alkutunnelmakierroksen jälkeen käsiteltiin ikäohjelman luonnos ja aiemmat kommentit, joissa toivottiin esimerkiksi konkreettisempia ohjeita ikäohjelmaan. Työpajassa päätettiin säilyttää olemassa olevat tekstit, jotta osallistujat hahmottaisivat ikäohjelman sisällön ja merkityksen. Palautetta saatiin muun muassa sisällysluettelon ja kappaleen 4 rakenteesta, ja ehdotettiin pienempien otsikoiden uudelleenjärjestämistä. Työpajassa esitettiin myös toive varhaisen välittämisen mallin sisällyttämisestä ohjelmaan. Samalla todettiin, ettei kaikkia ehdotuksia voida toteuttaa rahoittajan asettamien ehtojen vuoksi – esimerkiksi työajan käyttö omaehtoiseen liikuntaan ei ole mahdollista. Yhteistä keskustelua pidettiin tärkeänä, jotta työntekijöille ei jäisi tunnetta siitä, että heidän kysymyksiään sivuutetaan tai että asioita jäisi käsittelemättä. Keskustelussa nousi esiin myös ikäohjelman jalkauttaminen organisaatioon. Se, miten se tullaan tekemään, jäi vielä avoimeksi, mutta työpajassa todettiin, että kysymys tullaan viemään maaliskuussa olevaan YT-tiimiin.

Palaute Nyrkin jäseniltä koko prosessista ja sen etenemisestä oli myönteistä. Työpajojen rakenne ja koko ikäohjelmaprosessi koettiin selkeäksi ja toimivaksi. Vaikka yhteinen työskentely kesti lähes vuoden, sitä ei koettu raskaaksi, vaan

pikemminkin mielenkiintoiseksi. Ikämoninaisuuden esittely työyhteisölle auttoi monia työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuuden uudella tavalla. Palautteiden mukaan ikäohjelma herätti keskustelua Klubitalojen henkilökunnan keskuudessa niin kahvipöydissä kuin palaverieissakin. Aihe jatkoi elämäänsä työpajojen ulkopuolellakin. Viimeisessä työpajassa todettiin henkilökunnan sitoutuneen prosessiin vahvasti, mikä osoittaa aiheen merkityksellisyyden. Palautteessa korostuivat puheeksi ottamisen tärkeys ja se, että yhteiskehittäminen mahdollisti kaikkien äänen kuulumisen sekä suunnittelussa että toteutuksessa. Lisäksi dokumentointia kiitettiin sen tarjotessa mahdollisuuden seurata ikäohjelman kehitystä koko prosessin ajan.

5.5 Ikäohjelman luonnos

Ikäohjelman luonnoksen valmisteluun osallistui lähes koko ESKOT ry:n henkilökunta ja hallinto. Lopullisen luonnoksen kokosivat opinnäytetyöntekijät hyödyntäen prosessin aikana kerättyä materiaalia. Luonnoksen tavoitteena oli toimia pohjana organisaation omalle ikäohjelmalle, jota voidaan päivittää esimerkiksi lainsäädännön tai organisaatorakenteen muuttuessa. Valmis luonnos toimitettiin sähköisesti ESKOT ry:lle maaliskuussa 2025, ja sen omistusoikeudet, mukaan lukien tekijänoikeudet, kuuluvat ESKOT ry:lle. Ikäohjelman luonnoksen pääteemat löytyvät kuvioista 7. Ne olivat ESKOT ry:n henkilöstön ikärakenne, ikäjohtaminen, työn hallinnan varmistaminen, työuran suunnittelu, työaikajärjestelyt, työkyky, tukea työhön, terveelliset elämäntavat osana työtä, ikäohjelman arviointi ja seuranta, sekä sen kehittäminen ja varhaisen välittämisen malli. Nyrkin työpajoissa korostui ikämoninaisuuden merkitys ja sen huomiointi ESKOT ry:n ikäohjelmassa, minkä vuoksi se sisällytettiin osaksi ohjelmaa.

Luonnosta työstettiin yhteiskehittämisen kautta ja se koottiin Word-tiedostoon tammikuussa 2025 pidetyn työpajan jälkeen. Viimeisessä työpajassa sitä käytiin läpi henkilöstön kanssa, jolloin sitä myös muokattiin viimeisten kommenttien perusteella nykyiseen muotoonsa. Luonnoksen alussa lähdettiin johdannon jälkeen avaamaan ikäohjelman käsitettä ja se mitä se tarkoittaa. Useammassa kappaleessa avataan yleistermejä, jotta jokaisella on samanlainen käsitys

käsiteltävästä teemasta. Näitä avattuja termejä ovat muun muassa ikäjohtaminen, työkyky ja ikämoninaisuus.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2. ESKOT RY:N HENKILÖSTÖN IKÄRAKENNE	3
3 IKÄJOHTAMINEN	6
3.1. Ikään liittyvä erilaisuus työyhteisön voimavarana	7
3.2. Työyhteisötaitojen kehittäminen	8
3.3. Esihenkilöiden ikämoninaisuuden johtamisen taitojen kehittäminen ...	9
4 TYÖNHALLINNAN VARMISTAMINEN	10
4.1. Pehdytys	11
4.2. Osaamisen kartoittaminen	12
4.3. Työkierro	13
4.4. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen	14
5 TYÖURAN SUUNNITTELU	14
5.1. Kehityskeskustelut	15
5.2. Urasuunnittelu	16
5.3. Osaamisen kehittäminen	17
6 TYÖAIKAJÄRJESTELYT	18
6.1. Työpaikkakohtaiset järjestelyt ESKOT ry:ssä	18
6.2. Varhaiskuntoutus	19
6.3. Osasairauspäiväraha ja työkyvyttömyyseläke	19
7 TYÖKYKY	20
7.1. Työn kuormitus	20
7.2. Työn muokkaaminen ESKOT ry:ssä	21
7.3. Työkyvyn muutokset	22
8 TUKEA TYÖHÖN	24
8.1. Työterveyssholto	24
8.2. Työnohjaus	25
8.3. Varhaisen välittämisen malli	25
8.4. Muualta saatava tuki	25
9 TERVEELLISET ELÄMÄNTAVAT OSANA TYÖTÄ	27
9.1. Työstä palautuminen	28
9.2. Riippuvuudet	29
9.3. Liikunta	30
9.4. Mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen	30
9.5. Mielen hyvinvointi	32
10. IKÄOHJELMAN ARVIOINTI, SEURANTA JA KEHITTÄMINEN	33
LÄHTEET	34
LIITTEET	39
Liite 1. Ikämoninaisuus pähkinänkuoressa, käsitteen määrittelyt	39

Kuvio 7. Ikäohjelmaluonnoksen sisällysluettelo

Luonnoksessa tarkasteltiin johdannon jälkeen ESKOT ry:n henkilöstön ikärakennetta, hyödyntäen samoja kuvioita kuin opinnäytetyön luvussa 5.1 Henkilöstökyselyn tulokset. Ikäjohtamisen käsittelyn jälkeen siirryttiin työnhallinnan varmistamiseen, työuran suunnitteluun ja työaikajärjestelyihin. Luonnoksessa käsiteltiin myös työkykyä ja esitettiin tukimahdollisuuksia ESKOT ry:llä sekä tuotiin esiin muita työhyvinvointia tukevia tahoja. Ikäohjelman loppuosassa käsiteltiin terveellisiä elämäntapoja, ja luonnoksen lopussa oli arviointi, seuranta ja jatkokehittäminen.

Ikäohjelman luonnosta aloitettaessa oli tiedossa, että ESKOT ry:llä on henkilöstöohjelma, jossa käsitellään samoja teemoja, jotka liittyivät ikäohjelmaan. Ikäohjelman luonnokseen tuotiin esiin ne kohdat henkilöstöohjelmasta, jotka liittyivät aina kulloiseenkin lukuun. Näitä nostoja olivat muun muassa työvuorosuunnitteluun, perehdytykseen, osaamisen kehittämiseen ja työkykyyn liittyvät otsikot (ESKOT ry, 2023). Nämä nostot laitettiin erilliseen laatikkoon, jossa kerrottiin se luku tai liite, josta tieto henkilöstöohjelmasta löytyy. Luonnokseen tehtiin myös nostoja toisiin laatikoihin, joihin kirjattiin ylös muun muassa työpajoissa esille nousseita huomioita teemoista. Työpajoista nostettuja huomioita olivat muun muassa ikämoninaisuuden huomioiminen perehdytyksessä ja kehityskeskusteluissa. Tähän alapuolelle on otettu kaksi eri nostoa ikäohjelman luonnoksesta. Ensimmäisessä nostossa on ote luvusta 3.1. Ikään liittyvä erilaisuus työyhteisön voimavarana.

ESKOT ry:llä tunnustetaan ikään liittyvä erilaisuus. Tämä kävi ilmi ryhmähaastatteluista, jotka tehtiin keväällä ja alkusyksystä 2024. Työntekijöiden eri iät koettiin hyvänä asiana, sillä jäsenistö on myös hyvin eri-ikäistä. Ikämoninaisuuden näkökulmasta katsottuna ESKOT ry:n työyhteisössä on paljon voimavaroja, joita jokainen voi hyödyntää työssään. On hyvä miettiä ääneen yhdessä työttiin kanssa, että millaisia voimavaroja omasta tiimistä löytyy. Voimavarat eivät liity pelkästään työtehtäviin, vaan ne ovat myös osa työstä palautumista ja työssäjaksamista. Keskustelemalla mm. siitä miten kukin palautuu, voidaan lisätä myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta myös uusia tapoja muille työstä irtaantumiseen. Ikämoninaisuus ja sen tuoma voimavara työyhteisöön on myös hyvä työnohjauksen aihe.

Tässä haluttiin tuoda iän moninaisuuden vahvuudet ja miten niitä pystytään käyttämään voimavarana työn arjessa. Toinen nosto, joka tähän alle on laitettu, on luvusta 3.3. Esihenkilöiden ikämoninaisuuden johtamisen taitojen kehittäminen. Tässä luvussa käydään läpi ikämoninaisuutta ja sen johtamista sekä sitä mitä ryhmähaastatteluissa nousi esille ikäsyryjinnän teemoista.

Ikämoninaisuuden huomioiminen mahdollistaa jokaisen vahvuuksien hyödyntämisen, mutta sillä voidaan myös ennaltaehkäistä mm. työuupumusta ja motivaation heikentymistä. Ikämoninaisuuden hyvä johtaminen tuo siis esille työntekijöiden osaamisia, mutta myös kehityskohteita. Näin myös varmistetaan ammatillisen kehittymisen tapahtuminen.

Ryhmähaastatteluista, jotka vuonna 2024 tehtiin osana opinnäytetyötä, nousi esille se, että ESKOT ry:llä ei ole huomattu minkäänlaisia viitteitä ikäsyryjinnälle. Ikäsyryjintä tarkoittaa sitä, että ihmistä kohdellaan huonommin tai eri tavalla tietyn iän vuoksi. Syryjintä voi olla hienovaraista ja lähes huomaamatonta. Vaikka ikäsyryjintää ei havaita, täytyy silti olla tarkkana oikeudenmukaisen ja hyväksyvän kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Mikäli havaitset viitteitä ikäsyryjinnälle, tulee sinun olla välittömästi yhteydessä esi- ja luottamushenkilöön ja kehitysohjaajaan.

Ikäohjelman luonnoksessa oli sen luovutushetkellä enemmän yleisempää tietoa, kuin juuri ESKOT ry:lle tarkoitettua yksityiskohtaista tietoa. Tällä haluttiin myös varmistaa se, että ESKOT ry pystyy jatkotyöstämään luonnoksesta juuri heidän organisaatiotaan palvelevaa ikäohjelmaa.

6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Eettisyys ja luotettavuus yhteiskehittämisessä edellyttävät, että kaikki osapuolet voivat luottaa prosessin rehellisyyteen, avoimuuteen ja johdonmukaisuuteen. Luotettavuus onkin keskeinen osa eettisyyttä, sillä se varmistaa, että osallistujat uskovat panostensa tulevan arvostetuiksi ja että mahdolliset päätökset tehdään reilusti. Jotta luotettavuus toteutuu, on tärkeää, että kaikki osapuolet jakavat tietoa avoimesti ja rehellisesti. Lisäksi on oleellista edetä johdonmukaisesti ja noudattaa sovittuja periaatteita ja toimintatapoja, jolloin osallistujat voivat luottaa siihen, että prosessi etenee suunnitelman mukaisesti ilman yllättäviä muutoksia. Luotettavuus on myös sitä, että päätöksenteko on eettisesti kestävää koko prosessin ajan. Tämä tarkoittaa, että päätökset tehdään oikeudenmukaisesti, kaikkien osapuolten etuja kunnioittaen, eikä ketään syrjitä tai hyödynnetä epäoikeudenmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9.)

Ikäohjelmaluonnoksen laatimisprosessin kaikki työvaiheet dokumentoitiin mahdollisimman tarkasti ja avoimesti ESKOT ry:n käyttöön toimitetuissa materiaaleissa. Materiaalit sisälsivät muun muassa ryhmähaastattelujen tulokset sekä työpajojen muistiot, eli esille nousseet pohdinnat ja ajatukset. Materiaalien kattavuus kuvasti tutkimuksen rehellisyyttä ja tuki prosessin luotettavuutta. Luotettava yhteiskehittäminen varmistettiin siten, että prosessin etenemisestä viestittiin selkeästi ja riittävästi, osallistujilla oli mahdollista päättää osallistuvatko he vai eivät ja jokainen vaihe tuli olla mahdollisimman läpinäkyvä kaikille osapuolille. Prosessin aikana tuotettujen materiaalien jakaminen kaikkien osapuolten kesken lisäsi prosessin läpinäkyvyyttä ja sitä kautta myös koko prosessin luotettavuutta.

6.1 Eettisyys yhteiskehittämisen prosessissa

On tärkeää, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siihen osallistuvalla ihmisellä on oikeus perääntyä tai keskeyttää osallistumisensa koska tahansa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8). Siksi yhteiskehittämiseen osallistuminen on vapaaehtoista ja koko prosessin ajan on

mahdollista kysyä siihen liittyvistä asioista. Ryhmähaastattelussa oli myös otettava huomioon eettiset näkökulmat. Tällaisia tilanteita olisivat voineet olla esimerkiksi se, että joku työntekijöistä poistuu kesken ryhmähaastattelun tai että haastattelussa vähätellään toisen työntekijän näkemyksiä. Näitä tilanteita ei yhteiskehittämisen aikana tapahtunut, mutta mikäli niitä olisi tullut, opinnäytetyöntekijät olisivat puuttuneet työpajan aikana epäasialliseen puheeseen. Mikäli joku olisi poistunut työpajoista ilman, että se oli etukäteen tiedossa, opinnäytetyöntekijät olisivat ottaneet kyseiseen työntekijään sähköpostitse yhteyttä. Tällä olisi varmistettu, että työntekijälle ei jäänyt tilanteesta epämukava olo. Tässä kohtaa olisi voitu sopia myös Teams-palaveri, jossa epämukavaa tilannetta olisi voitu käsitellä työntekijän omilla ehdoilla.

Ikäohjelmaa varten tehdyissä haastatteluissa ja tiedonkeruussa on noudatettu henkilötietolaki (523/1999), jonka mukaan kerättyjä tietoja ei saa käyttää väärin. Henkilötiedoiksi määritellään tiedot, joista haastateltava voidaan tunnistaa. Näitä ovat esimerkiksi elinolosuhteita ja asuinalueita koskevat tiedot tai muut tiedot, joiden perusteella henkilö tai hänen perheenjäsenensä voidaan tunnistaa. Tässä opinnäytetyössä ei missään vaiheessa kerätty henkilökohtaisia tietoja, mutta yhteiskehittämisen suunnitteluvaiheessa oli tärkeää tiedostaa lain olemassaolo. Vaikka varsinaista tarvetta eettisen ennakoarvioinnin tekemiseen ei ollut, tekijät olivat sitoutuneet toimimaan sen periaatteiden mukaisesti.

Eettiset näkökohdat oli otettava huomioon yhteiskehittämisen prosessin kaikissa vaiheissa. Suomessa perustuslaki (16 §) turvaa tieteen vapauden, mutta tätä vapautta tulee käyttää vastuullisesti. Kun tutkimuksessa on kohteena ihmiset, on erittäin tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita ja tarkastella esiin nousevia eettisiä kysymyksiä. (Vuori, i.a.; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–9.)

Peruslähtökohtana on luottamus tutkijoihin ja tieteeseen, ja tämä luottamus säilyy, kun tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Tutkittavilla on myös oikeus saada avoimesti tietoa tutkimuksesta, mukaan lukien henkilötietojen käsittely, käytännön toteutukset ja kerättävän materiaalin säilyttäminen. Viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää, jotta tutkittavat voivat käsittää tutkimuksen eri vaiheet ja siihen liittyvän tiedon. Myös tutkimuksen tavoitteet ja

vaiheet on esitettävä selkeästi. (Vuori, i.a.; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–9.)

Yhteiskehittämisen prosessin jokaisessa suunnitteluvaiheesta asti pyrittiin huomioimaan opinnäytetyön eettisyys. On erittäin tärkeää ennakoida mahdollisia riskejä, ja tätä varten ennen haastattelujen aloittamista molemmat opinnäytetyön tekijät perehtyivät huolellisesti eettisiin tutkimusperiaatteisiin. ESKOT ry:ltä haettiin tutkimuslupaa keväällä 2024, ja lupa lähetettiin kehitysjohtajalle hyväksyttäväksi. Hakemuksen pohjana käytettiin Diakonia-ammattikorkeakoulun mallia, sillä ESKOT ry:llä ei ollut omaa tutkimuslupahakemuksen pohjaa. Tähän pohjaan kirjattiin muun muassa se, miten tietoa kerätään ja missä sitä säilytetään. Koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskenteli tuolloin yhteistyökumppanin organisaatiossa, eettisiä periaatteita tarkasteltiin monista eri näkökulmista. Näitä näkökulmia oli muun muassa se, minkälainen rooli tutkijalla on suhteessa työntekijärooliin. Ryhmähaastatteluiden suhteen mietittiin myös sitä, että miten se vaikuttaa ryhmien vastauksiin, kun haastattelijana onkin kollega. Tutkimuslupaa varten täytettiin ja lähetettiin Aineistonhallintasuunnitelma, Tietosuojaa koskeva vaikutusten arviointi sekä Tutkimus- ja kehittämistyön lupahakemuslomakkeet. Lisäksi tutkimuslupahakemuksen mukana lähetettiin opinnäytetyön suunnitelma.

Prosessin alkuvaiheessa keväällä 2024 kehitysjohtaja ja opinnäytetyön tekijät keskustelivat muun muassa siitä, tarvitaanko ryhmähaastatteluihin erillisiä suostumuslomakkeita. Yhteistyökumppanin mukaan erillisiin suostumuksiin ei ollut tarvetta, jonka takia haastattelukutsujen yhteydessä korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta ja toivottiin, että mahdollisimman moni aiheesta kiinnostunut osallistuisi. Prosessin vapaaehtoisuutta painotettiin kaikissa vaiheissa, ja osallistujille annettiin mahdollisuus osallistua ryhmähaastatteluihin tai työpajoihin juuri heidän itse parhaaksi katsomallaan tavalla.

Ikäohjelma Nyrkin jäsenet päätettiin yhteiskeskustelun kautta YT-tiimissä ja jäsenet saivat itse päättää lähtevätkö mukaan vai eivät. Myös Nyrkin työskentelyssä noudatettiin samaa periaatetta: osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kukin osallistui parhaaksi katsomallaan tavalla. Vaikka Nyrkille annettiin

tehtäviä, kuten materiaalin läpikäynti ennen seuraavaa työpajaa, ei osallistumista eväty, vaikka kaikki eivät olleet ehtineet perehtyä materiaaleihin. Työpajoihin osallistumista kannustettiin, ja osallistujia rohkaistiin tuomaan esille omia ajatuksiaan myös silloin, kun he eivät olleet ehtineet valmistautua. Kaikki eivät kuitenkaan päässeet osallistumaan kaikkiin yhteiskehittämisen hetkiin, ja Nyrkin jäsenet ilmoittivat poissaoloistaan joko toiminnanjohtajalle tai opinnäytetyön tekijöille.

Prosessista on alusta asti pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyvä. Tämän vuoksi on kirjoitettu tarkkoja muistiinpanoja, jotka koskevat henkilöstön ja hallinnon kysymyksiä, pohdintoja ja mielipiteitä. Sekä ryhmähaastatteluista että tammikuun 2025 koko henkilöstön työpajasta tehdyt muistiinpanot on tallennettu Padlet-alustoille. Muut muistiinpanot on kirjattu suoraan Microsoft Wordiin. Kaikki tuotettu materiaali on jaettu ESKOT ry:lle. Toisen opinnäytetyön tekijän vielä työskennellessä organisaatiossa, oli hänen vastuullaan jakaa kaikki materiaali Sharepointiin sovittuun kansioon. Työpaikan vaihtuessa materiaalien jaosta Sharepointiin on huolehtinut ESKOT ry:n hallinnon ja viestinnän assistentti.

Jokaisen työpajan jälkeen henkilökunnalle on viestitty se, mitä työpajassa on käsitelty, mitä materiaalia on tuotettu, missä materiaali sijaitsee sekä mikä seuraava vaihe tulee olemaan. Viestinnässä pyrittiin tarkkuuteen, ja jokaisen viestin yhteyteen on liitetty molempien opinnäytetyön tekijöiden koulujen sähköpostiosoitteet sekä kannustettu ottamaan yhteyttä heti, jos prosessiin liittyy kysymyksiä tai ajatuksia. Tästä on saatu myönteistä palautetta, sillä viestintä on madaltanut kynnystä olla yhteydessä mahdollisten kysymysten tai pohdintojen osalta.

6.2 Luotettavuus yhteiskehittämisen prosessissa

Tulosten analysoinnissa on tärkeää tiedostaa, että tutkijoiden omat ennakkoasenteet voivat vaikuttaa tulosten tarkasteluun. Luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa perusteellisella tilanteen ja vastausten kirjaamisella (Noble ym., 2015, s. 34–35). Koko yhteiskehittämisen prosessin aikana on huolellisesti kirjattu ylös esille nousseita vastauksia, ajatuksia, mielipiteitä ja kysymyksiä.

Ennen ryhmähaastatteluja ja työpajoja opinnäytetyön tekijät ovat sopineet omat roolinsa, kuten sen, kumpi kirjaa mitäkin, ja kumpi tarvittaessa täydentää muistiinpanoja. Opinnäytetyössä on ollut tärkeää säilyttää neutraali ja objektiivinen ote. Tämä oli erityisen tärkeää, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskenteli työn alkuvaiheessa samassa organisaatiossa, jolle opinnäytetyö tehtiin. Pahimmillaan tällaisessa tilanteessa voi syntyä ennakkokäsityksiä, mikä voi vaikuttaa objektiivisuuteen. Yhteiskehittämisen aikana on pyritty keskittymään henkilöstön esiin tuomiin asioihin ja toteuttamaan tehtäviä, jotka tukevat ikäohjelman rungon valmistumista.

Opinnäytetyö oli kehittämispainotteinen, mutta se sisälsi laadullisena tutkimusmenetelmänä ryhmähaastattelun. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä voidaan kartoittaa ja tutkia erilaisia ilmiöitä esimerkiksi ryhmähaastatteluiden muodossa ja kysymykset ovat etukäteen laadittuja (Tilastokeskus, i.a.). Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää samankaltaisten vastausten toistuminen. Laadullisessa tutkimuksessa kyse on ihmisten antamista vastauksista, ja niiden analysoinnissa on otettava huomioon esimerkiksi vastaajien taustat ja se, kuinka nämä voivat vaikuttaa vastauksiin. Tämä ei välttämättä heikennä tulosten luotettavuutta, vaan voi tuoda esiin monipuolisemman kuvan tutkittavasta asiasta. (Hammarberg ym., 2016, s. 499.) Kun tarkastellaan ryhmähaastattelujen luotettavuutta, voidaan todeta niiden tuottaneen luotettavaa tietoa. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan, ja niihin osallistui lähes koko henkilöstö, noin 40 henkilöä viidestäkymmenestä. Muutaman haastattelun jälkeen alkoi ilmestyä samankaltaisia vastauksia. Kaikki vastaukset kirjattiin ylös, ja niiden samankaltaisuus oli helposti havaittavissa. Tämä antoi perusteet todeta, että ryhmähaastatteluista saadut tulokset olivat luotettavia yhteiskehittämisen prosessin kannalta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että henkilökunnan vastauksiin on voinut vaikuttaa muun muassa heidän sen hetkinen olotilansa. Näin ollen voidaan olettaa, että heidän näkökulmansa saattavat muuttua ajan myötä. Tästä syystä saadut tulokset eivät välttämättä ole toistettavissa tulevaisuudessa. Tärkeintä on kuitenkin ollut varmistaa, että kaikilla osallistujilla oli oikeus tuoda esiin omat mielipiteensä ja ajatuksensa juuri siinä hetkessä.

Yhteiskehittämisen prosessin ja työpajojen luotettavuuden arvioinnissa on ollut tärkeää tarkastella, minkälainen luottamuksen ilmapiiri on saatu aikaan. Luotettavuuden kannalta keskeistä on ollut se, kuinka hyvin osallistujat on pidetty ajan tasalla sekä se, miten aktiivisesti organisaatiossa työskentelevät ovat olleet mukana prosessin eri vaiheissa. Tärkeä tekijä luottamuksen rakentamisessa on ollut myös palautteen antamisen mahdollisuus ja tuotosten jatkuva arviointi. Yhteiskehittämissprosessin aikana on pyritty varmistamaan selkeä ja avoin viestintä, mikä on edesauttanut osallistujien sitoutumista prosessiin. Koko prosessin ajan organisaation työntekijöiden puheesta on heijastunut aiheen tärkeys, mikä on lisännyt kiinnostusta ja halua osallistua yhteiseen työskentelyyn. Aiheen tärkeys on korostunut sekä haastatteluissa että työpajoista saatujen palautteiden perusteella.

Työpajoissa opinnäytetyön tekijät ovat jatkuvasti varmistaneet, että kaikki osallistujat tulevat kuulluiksi. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että tästä huolimatta on mahdollista, että joku on silti kokenut tunnelman epävarmaksi, eikä ole uskaltanut tuoda mielipiteitään esiin rehellisesti. Työpajoissa pyrittiin luomaan avoin ja luotettava ilmapiiri, muun muassa alkutunnelmakierroksella ja tutustumalla yhdessä päivän aiheeseen. Opinnäytetyöntekijät rohkaisivat ryhmähaastatteluihin ja työpajoihin osallistuneita tuomaan esiin omia näkemyksiään painottamalla sitä, että ikäohjelman luonnokseen ei ollut väärää vastauksia, vaan kaikki näkökulmat ja ideat olivat yhtä arvokkaita. Osallistujien annettiin myös aloittaa sivukeskusteluja, eikä heitä heti rajattu takaisin aiheeseen, sillä sivukeskusteluiden kautta saattoi nousta jokin asia, joka itsessään johti takaisin pääaiheeseen.

Nyrkin työpajoihin osallistui lähes kaikki jäsenet, mutta poissaoloja esiintyi esimerkiksi sairastapausten tai kiireellisten työtehtävien vuoksi. Vaikka poissaolot eivät estäneet työpajojen pitämistä, on silti tärkeää pohtia, kuinka merkittäväksi luotettavuuden kannalta voidaan katsoa se, että joku ryhmän jäsenistä on poissa. Koska jokainen osallistuja tuo työpajaan oman näkemyksensä ja kokemuksensa, on mahdollista, että niiltä kerroilta, jolloin jäseniä on puuttunut, on saattanut jäädä kirjaamatta merkittävää tietoa.

Jokaisessa ikäohjelman luonnoksen työstövaiheessa on arvioitu sekä prosessin etenemistä että tuotoksen kehitystä. Tuotoksesta pyydettiin palautetta, jota saatiin, ja sen perusteella tuotosta on muokattu edelleen. Palautteen antamisen mahdollisuus ja tuotoksen muokkaaminen kommenttien ja palautteiden perusteella ovat olennainen osa yhteiskehittämistä, ja tämä on toteutunut hyvin koko prosessin ajan. Kommentteja on saatu sekä suoraan työpajoissa että sähköpostitse. Viestinnässä on panostettu viestien ja ilmoitusten selkeyteen. Kokonaisprosessin ollessa pitkä, ikäohjelmaa on pystytty jalkauttamaan osaksi arkea. Voimme todeta, että yhteiskehittäminen on edennyt onnistuneesti opinnäytetyössä, ja sen toteutumista on tukenut ESKOT ry:n työntekijöiden ja hallinnon vahva kiinnostus ja innostus aihetta kohtaan.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa ESKOT ry:n ikärakenteesta ja selvittää heidän tarpeitaan liittyen ikäohjelman luonnokseen. Samalla tavoitteena oli luoda ikäohjelman luonnoksen perusrakenteet yhdessä työyhteisötahon kanssa. Ikäohjelman vaikutuksia työyhteisössä ei vielä kyetä arvioimaan ohjelman ollessa vasta luonnosvaiheessa, mutta jo ikämoninaisuuden puheeksi ottaminen yhteydessä työhyvinvointiin on tuonut työyhteisöön paljon uutta tietoa. Uuden tiedon lisäksi ikäohjelma ja ikämoninaisuuden eri teemat ovat nousseet työntekijöiden keskinäisissä keskusteluissa. Opinnäytetyöprosessi on lisännyt myös opinnäytetyön tekijöiden ymmärrystä iästä ja erityisesti siitä, miten eri tavalla ikää voidaan tarkastella.

Ikämoninaisuuden huomioiminen on olennainen osa yhteiskunnan hyvinvointia sekä tasa-arvon edistämistä. Eri-ikäisillä ihmisillä on vaihtelevia tarpeita ja elämäntilanteita, joiden tunnistaminen luo perustan monimuotoiselle, kestävästi toimivalle yhteiskunnalle. Työelämässä ikämoninaisuus tuo mukanaan uusia näkökulmia ja kokemuksia, mikä voi vahvistaa työyhteisöjen osaamista sekä parantaa tiimien toiminta. Tämä puolestaan voi auttaa yksilöitä jaksamaan työssään ja pidentämään työuriaan. Ikämoninaisuus on myös tärkeä tekijä hyvinvointipalveluissa. Näin varmistetaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen palveluntarjonta, joka tukee kaikenikäisten kansalaisten hyvinvointia ja elämänlaatua. Voidaankin todeta, että ikämoninaisuuden huomioiminen on keskeistä yhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnille, ja se edistää yhteiskunnan avoimuutta ja yhteisöllisyyttä.

7.1 Ikämoninaisuus työhyvinvoinnin tukena

Organisaatioiden ikämoninaisuuden tunnistaminen ja hyödyntäminen voivat parhaimmillaan parantaa työilmapiiriä. Työntekijät voivat myös kokea olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä, mikä taas lisää työntekijöiden pysyvyyttä ja lisää työtyytyväisyyttä. Kun jokaisen työntekijän vahvuuksia hyödynnetään, saadaan arjen työhön käyttöön monipuolisesti erilaista tietoa ja taitoa. Se, että osaamme

tunnistaa omia ja toistemme vahvuuksia vaatii jonkinlaista tuntemusta sekä omasta itsestä että työyhteisön jäsenistä. Näiden vahvuuksien tunnistamisessa olennaisena osana ovat työelämätaidot. Niiden avulla pystymme toimimaan työyhteisössä muut huomioiden ja toistemme osaamista hyödyntäen. Työelämätaidot ovat osa työn tekoa, joten niihin tulisikin kiinnittää huomiota. Kun opimme tuntemaan työyhteisön eri jäsenet, sitä vähemmän työtiimissä on vieraita työntekijöitä. Tämä voi lisätä joukkoon kuulumisen tunnetta ja edistää myös työhyvinvointia. Ihmiselle on tärkeää kuulua johonkin yhteisöön ja joukkoon. Töissä vietetään paljon aikaa arjesta ja siksi joukkoon kuulumisen tunne on tärkeä ja se voi myös edistää työhyvinvointia.

Ikäohjelmat luovat perustan monimuotoiselle ja joustavalle työympäristölle, jossa jokainen työntekijä voi kokea itsensä arvostetuksi ja osalliseksi yhteisöä. Niiden avulla organisaatio voi edistää fyysistä ja henkistä hyvinvointia tarjoamalla keinoja, jotka tukevat jaksamista ja motivaatiota koko työuran ajan. Ikäohjelman tulisikin olla kiinteä osa henkilöstö- ja yhdenvertaisuusohjelmia. Ikämoninaisuuden huomioimisen tulisi näkyä myös organisaation rakenteissa. Ohjelman jalkauttaminen vaatii systemaattista toteutusta, ja esimerkiksi koulutukset voivat syventää henkilöstön ymmärrystä aiheesta. Kun ikäohjelma on integroitu arjen toimintaan, sen vaikutukset työhyvinvointiin voivat konkretisoitua paremmin. Arviointi ja jatkuva kehittäminen mahdollistavat sen, että ohjelma pysyy ajan tasalla ja vastaa työyhteisön tarpeisiin. On kuitenkin tärkeää tarkastella myös työn luonnetta ja olemassa olevia rakenteita — kaikki toiveet eivät välttämättä ole heti toteutettavissa.

Organisaation rakenteissa tulisikin näkyä ikämoninaisuuden huomioiminen. Ikäohjelman jalkauttaminen on erityisen tärkeää ja sen tulee olla systemaattista. Esimerkiksi ikämoninaisuudesta on hyvä järjestää erilaisia koulutuksia, jotka syventävät aidosti työntekijöiden ymmärrystä aiheesta. Rakenteissa oleva ikäohjelma voi myös toteutua paremmin käytännön arjessa ja sitä kautta lisätä työhyvinvointia. Ikäohjelman arvioinnissa ja kehittämisessä voidaan yhdessä miettiä uusia keinoja ikämoninaisuuden huomioimiseksi. On kuitenkin tärkeää huomioida työn perusluonne ja se, mahdollistavatko nykyiset olosuhteet kaikkia henkilöstön pyyntöjä. Monet työhyvinvointia edistävät toiveet ovat toteutettavissa,

kuten liikkumismahdollisuuksien lisääminen työn ohella, tiedon saavutettavuuden parantaminen sekä päihdeohjelman sisällyttäminen henkilöstöohjelmaan.

On tärkeää tiedostaa ikäsyryjä, jota ei välttämättä huomata työyhteisöissä monista syistä. Ihmisillä saattaa olla esimerkiksi tiedostamattomia ennakkoluuloja eri ikäryhmiä kohtaan, eivätkä he aina ole tietoisia omista asenteistaan. Tämä voi johtaa siihen, että ikäsyryjä ei tunnusteta, vaikka se olisi läsnä työympäristössä. Työpaikoilla tulisi tarkastella myös vakiintuneita normeja ja käytäntöjä, jotka suosivat tietyn ikäryhmän jäseniä. Näitä voi olla vaikea kyseenalaistaa, erityisesti jos ne ovat olleet osa organisaation kulttuuria pitkään. Ikäsyryjä voi olla myös usein hienovaraista ja lähes näkymätöntä. Se voi ilmetä esimerkiksi ikärajoituksina työnhakuprosessissa, urakehityksessä tai projektien jakamisessa. Puheeksi ottaminen ikäsyryjä kohdalla voi olla myös pelottavaa, jolloin ilmiö jää pahimmillaan piiloon ja eikä sitä käsitellä.

Ikäsyryjä lisäksi tulee muistaa huomioida ikämoninaisuus. Se tulisi vakiinnuttaa osaksi DEI-ohjelmia, sillä se tukee kokonaisvaltaisesti ihmisten hyvinvointia työelämässä ja arjessa. Eri-ikäisten ihmisten tarpeet, osaaminen ja näkökulmat rikastuttavat työyhteisöä ja vahvistavat organisaation sopeutumiskykyä. Suomi on jo ekologisten arvojen edelläkävijä, ja samaa kunnianhimoa voitaisiin suunnata työhyvinvointiin ja sosiaaliseen kestävyteen. Kun ihminen voi hyvin työssään, hänellä on enemmän voimavaroja huolehtia myös laajemmista yhteiskunnallisista ja ekologisista asioista. Ikämoninaisuuden sisällyttäminen DEI-ohjelmiin ei ole vain yksilön etu, vaan myös yhteiskunnallinen investointi yhdenvertaisempaan ja kestävämpään tulevaisuuteen.

Avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä vaikuttaa työhyvinvointiin monin tavoin. Se luo ympäristön, jossa työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan, huoliaan ja ideoitaan avoimesti ilman pelkoa tuomitsemisesta tai negatiivisista seurauksista. Tällainen ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä tuomaan esiin ajatuksiaan, koska he kokevat, että heidän mielipiteillään on arvoa ja että niitä kuunnellaan. Avoimuus edistää myös ongelmien ja kehitysehdotusten esille tuomista ennen niiden kasvamista suuriksi haasteiksi. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen keskusteluihin ja kehitysprosesseihin puolestaan luo mahdollisuuksia

toimintatapojen parantamiselle. Kaiken kaikkiaan tämä lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota, sillä he kokevat voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja olevan osa sen kehittämistä. Yksi merkittävä työhyvinvointia tukevista tekijöistä on ollutkin se, että näitä asioita on käsitelty yhdessä ja henkilöstölle on annettu mahdollisuus vaikuttaa ikäohjelmaluonnokseen, tämä on tullut esiin esimerkiksi saaduista palautteista. On hyvä ymmärtää, että työyhteisö jatkaa ikäohjelman kehittämistä, emmekä voi ennakoita, millaiseksi ohjelma kehittyy tulevien vuosien aikana.

7.2 Ammatillinen pohdinta ja jatkokehittäminen

Prosessina opinnäytetyö on ollut monivaiheinen ja se on sisältänyt paljon myös sellaista taustatyötä, joka ei kirjallisessa raportissa näy. Näitä näkymättömiä osia ovat muun muassa työpajojen muistiinpanot, joita kirjoitettiin työpajojen aikana ja jotka sitten lähetettiin ESKOT ry:lle. Prosessissa onnistumisen kokemuksia oli monia, joista iso osa liittyy yhteiskehittämiseen. Työyhteisö oli erittäin aktiivisesti mukana koko prosessin ajan, tuoden jatkuvasti omia näkemyksiään esiin ja kommentoiden luonnosta aktiivisesti. Tämä on merkittävä saavutus, sillä ei ole itsestään selvää, että suurin osa työyhteisöstä sitoutuu prosessiin motivoituneesti. Yksi merkittävimmistä saavutuksista oli se, kun kuulumme viimeisen Nyrkin työpajassa, että ikäohjelmaan liittyviä teemoja on tuotu esille henkilökunnan palavereihin sekä yleisiin ”kahvipöytä”-keskusteluihin. Tämän näemme myönteisenä muutoksena, sillä kun tietyt teemat nostetaan esille ja niistä lähdetään yhdessä keskustelemaan arjessa, voidaan oppia näkemään yksi asia monesta eri näkökulmasta. Se voi myös edistää työelämätaitojen kehittymistä ja samalla vahvistaa ikämonimuotoisuutta työpaikalla, kun kaikki ikäryhmät ovat kuultuina ja nähtyinä työyhteisössä.

Prosessin vaiheiden toteuttamista ja kehittämistä on ollut hyvä pohtia. Vaikka yhteistyötaholta saadut palautteet olivat pääosin myönteisiä, niin meidän on silti arvioitava prosessia myös kriittisesti. Ryhmähaastattelut olisi voinut olla parempi toteuttaa kasvotusten, vaikka etähaastattelut toimivatkin hyvin. Myös työpajat olisivat voineet toimia paremmin, mikäli olisimme olleet kasvokkain. Tällöin olisimme voineet esimerkiksi hyödyntää enemmän erilaisia parityöskentelyyn

liittyviä tehtäviä. Koko henkilöstön työpajassa, joka pidettiin tammikuussa 2025, olisi voitu paremmin sekoittaa talojen henkilöstöä, mikäli työpaja olisi tapahtunut kasvotusten. Tästä saimmekin palautetta, sillä haasteena oli, että muutama työpajaan osallistunut tiimi osallistui työpajaan samalla laitteella. Henkilökunnan sekoittaminen eri ryhmiin olisi voinut edistää hedelmällisempää keskustelua sekä tutustumista muiden talojen käytäntöihin ja ajatuksiin. Mielestämme ESKOT ry:tä palvelee ikäohjelma, jossa otetaan huomioon ikämoninaisuus. Tämä tuli esiin ryhmähaastatteluissa ja työpajoissa saaduista vastauksista. Yhdeksi selkeäksi kehityskohteeksi nousi anonyymien palautteen keräämisen mahdollistaminen. Olisimme koko ikäohjelmapirosessin ajaksi voineet luoda palautteen keräämistä varten pohjan esimerkiksi Google Formsin tai Webropolin kautta, jonne työntekijät olisivat voineet laittaa palautetta ja kysymyksiä. Vaikka kysyimme palautetta kaikissa laittamissamme viesteissä, anonyymiteetti olisi voinut tarjota erilaisten kommenttien ja ideoiden esiin tulemisen.

Neljän työpajan pitäminen pitkitti opinnäytetyön valmistumista, mutta se oli tietoinen päätös, joka tehtiin jo suunnitelmaa kirjoittaessa. Neljän työpajan myötä koko prosessiin haluttiin aidosti tuoda yhteiskehittämisen näkökulmaa ja tarjota laajemmin koko henkilöstölle mahdollisuutta osallistua ikäohjelman luonnoksen tekoon. Työpajojen ja haastattelujen fasilitoiminen oli molemmille opinnäytetyön tekijöille suhteellisen tuttua. Työnjaot onnistuivat hyvin, ja ne kirjoitettiin aina ylös, jotta nähtiin että vastuut menivät tasan. Työpajoissa keskustelu johti usein sivuraiteille, jolloin oli tärkeää ohjata osallistujat takaisin aiheen pariin. Tämä ei aina ollut helppoa, erityisesti kun keskusteltava aihe oli osallistujille tärkeä. Fasilitoijan roolina oli kuitenkin pitää mielessä työpajan tavoite ja varmistaa, että keskustelu pysyy oikeassa asiayhteydessä.

Viimeisessä työpajassa eräs osallistuja totesi, että tuntui siltä, että varsinainen työ alkaa vasta nyt. Vaikka luonnos on luotu yhteiskehittämisen kautta, jää ESKOT ry:lle vastuuksi ohjelman sisällön viimeistely ja toteuttaminen. Opinnäytetyöstä on syntynyt myös muita ESKOT ry:tä hyödyttäviä kehittämiskohteita, joita organisaatio on lähtenyt jo toteuttamaan materiaalien saamisen jälkeen. Olemme käyneet palaveria hallinnon ja viestinnän assistentti Anna Javanaisen kanssa, joka tekee tällä hetkellä YAMK-opinnäytetyötä ESKOT

ry:lle Lapin ammattikorkeakouluun. Hänen opinnäytetyönsä aihe liittyy osaamiskartoituksen kehittämiseen, ja työn tavoitteena on kehittää organisaation henkilöstön osaamiskartoitusta. Tämä aihe nousi alun perin esiin ikäohjelman luonnoksen alkukartoitusvaiheessa.

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Saadut oikeudet, yhdenvertaisuuteen pyrkivät lait, asetukset sekä ohjelmat voidaan koska vain menettää tai lakkauttaa. Siksi koemme, että moninaisuutta hyödyntävillä ohjelmilla on merkittävä vaikutus koko yhteiskunnallemme. Yrityksen tai organisaation koosta riippumatta jokainen voi omassa työpaikassaan vaikuttaa siihen, että kaikkien vahvuudet huomioidaan ja että niitä hyödynnetään. Kun jokainen yksilönä sitoutuu edistämään ikämoninaisuutta ja sen hyötyjä, voidaan organisaatiota luoda yhdenvertaisemmaksi. Ikäohjelman luominen ja sen jalkauttaminen ovat pitkiä prosesseja ja siihen tarvitaan kaikkien panosta, avointa keskustelukulttuuria sekä yhteistä halua saada kaikille parempi työpaikka. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa myös muiden alojen ikäohjelmissa. Tulevaisuudessa olisi toivottavaa, että yhä useammalla suomalaisella yrityksellä ja organisaatiolla olisi ohjelma, joka ottaa huomioon ikämoninaisuuden, sillä se edistäisi monimuotoisuutta, parantaisi työhyvinvointia ja tukisi työntekijöiden tasavertaista osallistumista työelämään.

LÄHTEET

- Andersson, B., Haggren, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. (31.5.2013). *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria. Opas ikäohjelman laatimiseen*. Saatavilla 26.3.2023
<https://vm.fi/documents/10623/307719/Ty%C3%B6kaarimallilla+kohti+pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+Opas+ik%C3%A4ohjelman+laatimiseen/e2af9d90-4a6a-4700-b9ac-9846e8f3afdc/Ty%C3%B6kaarimallilla+kohti+pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+Opas+ik%C3%A4ohjelman+laatimiseen.pdf>
- Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. (i.a.). *Keitä olemme?* Saatavilla 25.3.2023
<https://eskot.org/tietoa-meista/>
- Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. (18.8.2023). *Henkilöstöohjelma* [Julkaisematon julkaisu].
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). *Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ervasti, T. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan erikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystiede, Oulun yliopisto.
<http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>
- Elo, A., Ervasti, J., & Kuokkanen, A. (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Helsinki: Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51, Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134560>
- European Commission. (2007). *A European age management network: The way forward? European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*. <https://mastalentosenior.org/wp-content/uploads/2022/04/agemanagement.pdf>
- EurolinkAge. (2000). *Ikääntyminen ja työelämä. Eurooppalainen hyvien käytäntöjen ohjeisto*. London: EurolinkAge 2000. <https://>

helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/3261/
ageingsf.pdf?sequence=2

Finnair. (2010). *Yhteiskuntavastuu 2010*.

<https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2011/finnair-yhteiskuntavastuuraportti-2010.pdf>

Forbes. (6.3.2024). *10 Reasons why DEI is important for businesses and how It's evolving*.

<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/05/06/10-reasons-why-dei-is-important-for-businesses-and-how-its-evolving/>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvikoski, A., & Järvisalo, J. (2006). *Työkyvyn moninaisuus*. <https://www.julkari.fi/handle/10024/129155>

Halme, P. (2005). *Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - diskursiivinen tutkimus*. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(2), 31-40. Retrieved from

http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

Hammarberg, K., Kirkman, M., & de Lacey, S. (2016). *Qualitative research methods: when to use them and how to judge them*. *Human Reproduction*, 31(3), 498–501.

<https://academic.oup.com/humrep/article/31/3/498/2384737>

Harmanen, M. (2010). *Tulevaisuuden asiakaspalvelijat Helsinki-Vantaa lentoaseman maapalveluissa: Esimerkkinä Northport Oy*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24353/Tulevaisuuden%20asiakaspalvelijat%20Helsinki-Vantaa%20lentoaseman%20maapalveluissa.pdf?sequence=1>

Harris, R., Bennett, J., Davey, B. & Ross, F. (2010). *Flexible working and the contribution of nurses in mid-life to the workforce: A qualitative study*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748909003034?via%3Dihub>

Hietala, O., Kinnunen, S., Kauppila, R. & Karjalainen, J. (2018). *Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon*

- näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia.* Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Työpaperi.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137261/URN_ISBN_978-952-343-088-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Holmes, C. (6.7.2023). *Does Your DEI Include Age? The Overlooked Dimension of Diversity, Equity, and Inclusion.*
<https://www.linkedin.com/pulse/does-your-dei-include-age-overlooked-dimension-diversity-chris-holmes/>
- Hytönen, T. & Pennanen, R. (20.3.2023). Uutinen: Nuoret uupuvat jo pian päästyään työelämään – Noora Lehtinen, 22, saa lyhentää työaikaansa, jotta jaksaa. YLE. <https://yle.fi/a/74-20022339>
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työtä!* Helsinki: Työterveyslaitos.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139613/Tikkala_Paiivi.pdf?sequence=1
- Innocenti, L., Profili, S. & Sammarra, A. (2013). *Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes.* Personnel Review, 42(6), 724-744. 10.1108/PR-Jan-2012-0009.
https://www.researchgate.net/publication/263570104_Age_as_moderator_in_the_relationship_between_HR_development_practices_and_employees'_positive_attitudes
- Jyväskylän yliopisto. (i.a.). *Työhyvinvoinnin yhteys biologiseen vanhenemiseen.* Saatavilla 16.2.2025 <https://www.jyu.fi/fi/hankkeet/tyohyvinvoinnin-yhteys-biologiseen-vanhenemiseen>
- Kaartinen, M. (2024). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: Case Viago Oy.*
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/876337/Kaartinen_Maiju.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kankare-Anttila, N. (2016). *Ikäkokemuksen eri osa-alueiden ja muistin välinen yhteys keski-ikäisillä naisilla.*
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49906/URN-NBN-fi-jyu-201605242680.pdf?sequence=4>
- Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. (2022). *Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyönnön nykytila ja keinoja tasa-arvon ja*

yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163880>

Karjalainen, H. (2020). *Kunnallisen johtamisen kehittäminen ikämoninaisuuden näkökulmasta: Case Vantaan kaupungin Kuntalaispalvelut*. LAB

Ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/342965>

Karjula, L. (2023). *Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta*. Basam Books. Toinen painos.

Karttunen A., Sipponen J., Tukiainen T., Taskinen H., Hakulinen H., Kesti P., Laaksonen, M. & Lammintakanen J. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta*. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-24469.pdf?sequence=1&isAllowed=yn

Kauhanen, M. (2012). *Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin*. <https://labore.fi/wp-content/uploads/2012/06/ty22012Kauhanen.pdf>

Kultalahti, S. (2018). *Työyhteisötaidot vaikuttavat työhyvinvointiin* <https://www.teme.fi/fi/meteli/tyoyhteisotaitojen-vaikutus-tyohyvinvointiin/>

Kunnallinen työmarkkinailaitos. (9.10.2007). *Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle*.

<https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2007/13/kvtes-2007-2009>

Kukkonen, A., Pöllönen, A., Kainulainen, J. & Nissinen, T. (2019). *Yhteiskehittämisen konsepti*.

https://issuu.com/mtkl/docs/opasyhteiskehitt_misenkonsepti

Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011). *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study*.

https://www.researchgate.net/publication/264334620_Age_diversity_age_discrimination_climate_and_performance_consequences-A_cross_organizational_study

Kuusela, J. (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Alma Talent Oy

- Komulainen, M. (2024). *Eri-ikäisten ja moninaisuuden johtamisen opiskelu on tärkeää*. Saatavilla 16.4.2025.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2024/01/11/eri-ikaisten-ja-moninaisuuden-johtamisen-opiskelu-on-tarkeaa/>
- Kooij, T. A. M., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. & Dikkers, J. S. E. (2013). *How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age*. Human Resource Management Journal.
https://www.researchgate.net/publication/263601691_How_the_impact_of_HR_practices_on_employee_well-being_and_performance_changes_with_age
- L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. 30.12.2014/1325.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. 21.1.2001/1383.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- L 731/1999. Suomen perustuslaki. 17.6.1999.
<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>
- L 523/1999. Henkilötietolaki. 22.4. 1999/523.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>
- Lally, M. & Valentine-French, S. (2019.) *Lifespan development - A Psychological Perspective*. Second Edition.
<http://dept.clcillinois.edu/psy/LifespanDevelopment.pdf>
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). *Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä*
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>
- Lanttola, P. (30.1.2018). *Pidempiä työuria työkaarimallin avulla*.
https://vm.fi/documents/10623/6962633/Pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+ty%C3%B6kaarimallin+avulla_Lanttola.pdf/59d5ce1c-2b95-42a8-8bd4-c1f2572d3752/Pidempi%C3%A4+ty%C3%B6uria+ty%C3%B6kaarimallin+avulla_Lanttola.pdf.pdf

- Lepola, L. (2017). *Työhyvinvointi ja johtaminen: Työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009–2016*.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102605/1513778474.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luoma, I. (2005). *Introduction to Intercultural Communication*.
<https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/14>
- Marjala, P. (2019). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina–narratiivinen arviointitutkimus*. Oulun yliopisto.
<https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/34435>
- Mattila, M. (5/2014). *Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista*.
<https://www.ktlehti.fi/2014/5/ikajohtaminen-on-osa-moninaisuuden-johtamista>
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*.
(). Luxemburg: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. Saatavilla 16.4.2025
<http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>
- Nevanperä, J. (2023). *Ikäjohtaminen työelämäkulun eri vaiheissa*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/789478>
- Noble, H. & Smith, J. (2015). *Issues of validity and reliability in qualitative research*. Evidence-based nursing, 18(2), 34–35.
<https://ebn.bmj.com/content/ebnurs/18/2/34.full.pdf>
- Novartis. (2025). *Inclusion*. Saatavilla 11.2.2025
<https://www.novartis.com/about/inclusion>
- Ojala, A-K. (2013). *Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin. Työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettun mittarin kehittäminen lääkinnällisessä kuntoutuksessa*.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57620/Ojala_Anna_Kaisa_.pdf?sequence=1
- Oxford Review. (i.a.). *Age Diversity Awareness – Definition and Explanation*. Saatavilla 16.2.2025 <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/age-diversity-awareness-definition-and-explanation/>

- Paavilainen, A. (2019). *Vapaa-ajan fyysisen aktiivisuuden yhteys koko kehon ja luustolihashen biologiseen ikään keski-ikäisillä naisilla*.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/62491>
- Raspberry, T. (25.10.2024). *How to Build a DEI Strategy*. Saatavilla 11.2.2025
<https://www.workhuman.com/blog/dei-strategy/>
- Rintala, K-M. (2020). *Sosiaaliset suhteet ja yksinäisyys ikääntyneiden miesten kokemuksissa*.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124055/RintalaKaisa-Maria.pdf?sequence=2>
- Sainio-Lehtimäki, K. (2022). *Työelämän laadun kehittämismalli*.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/743775/Sainio-Lehtimaki_Kirsi.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. p.). John Wiley Sons, Inc.
- Schugk, J. (8.5.2014). *Työkaarimalli: ikäjohtamisen periaatteet, haasteet ja hyödyt* [PowerPoint-diat]. Docplayer. <https://docplayer.fi/1552789-Tyokaarimalli-ikajohtamisen-periaatteet-haasteet-ja-hyodyt.html>
- Sinisammal, J. (2011). *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen -tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista*. Väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto, Oulun yliopisto.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>
- Sodexo. (i.a.). *Promoting diversity, equity, and inclusion*. Saatavilla 16.2.2025
<https://www.sodexo.com/corporate-responsibility/impact-on-communities/diversity-equity-inclusion>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. Saatavilla 15.11.2023
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). *Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi*. Saatavilla 3.3.2024
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM_2020_31_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). *Valtioneuvoston periaatepäätös: Työterveys 2025 - Yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Sosiaali- ja*

- terveysministeriön julkaisuja 2017:1. Helsinki.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79471>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2002). *Ikäohjelman monet kasvot - Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70122/ikao_hjelmankasvot.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suomen Klubitalot ry. (i.a.). *Mikä on Klubitalo?* Saatavilla 25.3.2023
<https://suomenklubitalot.fi/tietoa-meista/mika-on-klubitalo/>
- Syysmäki, J. (2022). *Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen*. Saatavilla 9.2.2025 <https://www.theseus.fi/handle/10024/794356>
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala - työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
<https://library.oapen.org/bitstream/id/eb59bed3-cd73-48fd-a92e-e40e8047d3be/622450.pdf>
- Taponen, E. (28.10.2021). *Onko yhteiskehittäminen vain kompromisseja?*
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/10/28/onko-yhteiskehittaminen-vain-kompromisseja/>
- Terveyskylä. (26.8.2021). *Työkykyinen, työkyvytön vai osatyökykyinen?* <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/ty%C3%B6kyvyn-tukeminen/ty%C3%B6kyky-huomioitava-kaikissa-terveydenhuollon-kohtaamisissa/ty%C3%B6kykyinen-ty%C3%B6kyvyt%C3%B6n-vai-osaty%C3%B6kykyinen>
- Terveystalo. (20.10.2022). *Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen*.
<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Mit%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnilla+ja+ty%C3%B6ss%C3%A4+jaksamisella+tarkoitetaan%3F>
- Tilastokeskus. (i.a.). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Saatavilla 16.4.2025
https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Tilastokeskus. (20.5.2014). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-2874.022013, 1. Työpaikoilla ilmenevä syrjintä*. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 17.3.2025]. Saantitapa:

- https://stat.fi/til/tyoolot/2013/02/tyoolot_2013_02_2014-05-15_kat_001.fi.html
- Tolkki, J. & Raivo, P. (13.10.2021) *Vastuullista ikäjohtamista Karelia-ammattikorkeakoulussa*. <https://uasjournal.fi/3-2021/vastuullista-ikajohtamista-karelia-ammattikorkeakoulussa/>
- Tuhkanen, I. (2020). *Työhyvinvointi, työyhteisötaidot sekä niiden välinen yhteys ravintola-alan organisaation työntekijöiden käsityksissä*. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23001/urn_nbn_fi_uef-20200791.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
- Turun yliopisto. (4.4.2016). *Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua?* <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *Työolobarometri 2022*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos. (i.a.-a). 1.1. *Työhyvinvointi*. Saatavilla 12.11.2023: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (i.a.-b). *Työkyky*. Saatavilla 25.10.2023: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos. (9.3.2023). *Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä*. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Työturvallisuuskeskus. (2021). *Työhyvinvointia kaikille sukupolville*. <https://www.selry.fi/wp-content/uploads/2021/05/tyohyvinvointia-kaikille-sukupolville.pdf>

- Vaasan ammattikorkeakoulu. (i.a.). *Perehdytysopas*. Saatavilla 16.2.2025
<https://www.vamk.fi/tietoa/korkeakoulu/rekry/perehdytysopas>
- Vuori, J. (i.a.). *Tutkimusetiikka ihmistieteessä*. Saatavilla 16.5.2025
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Westerhof, G. J. (2008). *Encyclopedia of the life course and human development*. <https://www.midus.wisc.edu/findings/pdfs/798.pdf>
- Wiskow, C., Albrecht, T. & de Pietro, C. (2010). *How to create an attractive and supportive working environment for health professionals. health systems and policy analysis*. (No. 15). WHO Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/332034/Policy-brief-15-1997-8073-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2025). *Ikäsyryntä*. Saatavilla 27.1.2025
<https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/ikasyrynta>
- Ylitalo, S., Hietala, O. & Kopakkala, A. (toim.). (2022). *Viisi vuoden aikaa- Psykoosista kuntoutumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia*. Basam Books.
- Young, R. (2013) *Refocusing the Practice of Service Design in Socially Responsible Contexts*. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.) *Service Design with Theory – Discussions on Change, Value and Methods* (s. 8192). Rovaniemi: Lapland university Press
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64457/Article2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Öhberg, K. (2024). *Koetun iän yhteys 60-vuotiaiden vapaa-ajan fyysiseen aktiivisuuteen ja paikallaanoloon*.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/94756/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-202405113527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökyselyn ikäohjelmaan liittyvät kysymykset

ESKOT ry henkilöstökysely 2023

Ei jaettu

YAMK-opinnäytteeseen ja ikäohjelmaan liittyvät taustatiedot

ESKOT ry:n suunnitteilla olevan ikäohjelman kehittämistä tuetaan 2023 käynnistetyllä YAMK-opinnäytetyöllä, missä hyödynnetään myös tällä kyselyllä kerättävää henkilöstökyselyaineistoa. Tässä osiossa kerätään ikäohjelman kehittämisen kannalta keskeisiä taustatietoja.

Aineiston anonyyteetti varmistetaan raportoinnissa niin että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa ja kokonaisuutena sitä käsittelevät vain yhdistyksen kehitysohjaaja sekä opinnäytteen tekijä.

Näiden taustatietojen antaminen on vapaaehtoista, mutta toki suotavaa jotta ikäohjelmasta saadaan henkilöstöä parhaiten palveleva.

Vastaajan ikäryhmä

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- yli 56 vuotta

Vastaajan koulutustausta

- Toinen aste (ammattilinen tutkinto)
- Alempi korkea-aste (AMK- tai opistotutkinto)
- Ylempi korkea-aste (YAMK- tai yliopistotutkinto)

Työuran pituus (kokonaisuudessaan, ei vain Klubitalo tai SOTE-työ)

- alle 5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 31 vuotta

Takaisin
Seuraava

Sivu 2 / 8 Tyhjennä lomake

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms

Liite 2. Ryhmähaastattelujen kysymykset (Padlet-pohjasta)

1. Ikäjohtaminen:

- Esihenkilöiden ikäjohtamistaitojen kehittäminen:
 - Mikä on ikäjohtamista?
 - Minkälaista koulutusta ikäjohtamistaitoihin on saatu?
 - Minkälaista tukea/koulutusta kaivataan?
- Työyhteisötaitojen kehittäminen:
 - Mitä työyhteisötaidoilla tarkoitetaan?
 - Mitä ne merkitsevät työyhteisölle/työntekijälle?
 - Miten niitä voisi kehittää?
- Ikään liittyvä erilaisuus voimavarana:
 - Millaisia hyötyjä työyhteisön eri-ikäisyydestä on?
 - Miten sitä huomioidaan Eskoilla nyt?
 - Miten sitä voisi huomioida?

2. Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu:

- Kehityskeskustelut:
 - Onko nykyinen malli hyvä?
 - Tulisiko sitä kehittää? Jos, niin miten?
- Työuran suunnittelu:
 - Kaivataanko tähän tukea?
 - Saako tähän tukea?
 - Tukeeko kehityskeskustelut tätä?

3. Työnhallinnan varmistaminen:

- Osaamisen kartoittaminen:
 - Tehdäänkö osaamisen kartoitusta Eskoilla?
 - Mitä hyötyä siitä on?
 - Miten hiljainen tieto siirtyy?

4. Työaikajärjestely:

- Joustava työajan käyttö:
 - Miten toimii konkreettisesti Eskoilla?
 - Onko yhdenvertainen kaikille?
 - Kehitysideoita?
- Työpaikkakohtaiset järjestelyt:
 - Mitä tällä tarkoitetaan?
 - Miten toteutuu Eskoilla?
 - Onko yhdenvertainen kaikille?
- Osasairauspäiväraha ja työkyvyttömyyseläke:
 - Onko niistä tiedotettu tarpeeksi?

- Mistä tietoa voisi olla saatavilla?

5.Työn muokkaaminen:

- Työkyvyn muutokset:
 - Mitä työkyky tarkoittaa?
 - Miten hyvää työkykyä ylläpidetään?
 - Miten Eskoilla huomioidaan sen tukeminen?
- Työn muokkaamisen lähtökohdat:
 - Voiko työhön/työpanokseen vaikuttaa?
 - Kannustetaanko työssä?
 - Pystyykö työtehtäviin vaikuttaa?
 - Miten työtä voi muokata?
 - Kaivataanko tähän parannuksia? Mikä on jo hyvää?

6.Työterveyshuolto:

- Saatavuus:
 - Onko helposti saatavilla? (Lähi/Etä tapaamiset)
 - Kuinka hyvin tietoa palveluista on saatavilla? Mistä tieto löytyy?
 - Missä tilanteissa näitä palveluita voi hyödyntää? Onko näihin riittävän selkeät ohjeet?

7.Terveelliset elämäntavat:

- Mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen:
 - Miten tämä näkyy töissä?
 - Kannustetaanko tähän?
 - Tiedätkö mistä tähän saa tukea?
- Liikuntaohjelmat ja liikunnan tuki:
 - Miten tuetaan työyhteisössä?
 - Miten tämä näkyy?
 - Kaipaisitko enemmän tukea?
- Tupakointi ja päihteet:
 - Tarjotaanko tukea päihteettömään elämään, jos sitä kaipaa?
 - Kannustetaanko Eskoilla päihteettömyyteen?
 - Mitä tukea päihteettömyyteen kaivataan?
- Lepo, palautuminen ja stressinhallinta:
 - Tuetaanko työyhteisössä näihin?
 - Puhutaanko näistä asioista työyhteisössä?
 - Mitä tukea näihin kaivataan?
- Varhaiskuntoutus:
 - Mitä tällä tarkoitetaan?
 - Onko tieto helposti saatavilla?