

**Sanna Manninen**

**VAHVUUTENA ERI-IKÄISET, HYVINVOIVAT JA  
MOTIVOITUNEET AMMATTILAISET TYÖELÄMÄSSÄ**

**Ikäohjelma Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:lle**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK**

**Syyskuu 2019**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Syyskuu 2019	<b>Tekijä/tekijät</b> Sanna Manninen
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> VAHVUUTENA ERI-IKÄISET, HYVINVOIVAT JA MOTIVOITUNEET AMMATILAISET TYÖELÄMÄSSÄ Ikäohjelma Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:lle		
<b>Työn ohjaaja</b> Leena Raudaskoski, KT, yliopettaja, Centria	<b>Sivumäärä</b> 41 + 4	
<b>Työelämäohjaaja</b> Leena Veiskola, toiminnanjohtaja, Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa ikäohjelma Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:lle (KPSPY ry) yhdeksi johtamisen työvälineeksi. Ikäohjelman tarkoituksena on ennaltaehkäisevin menetelmin vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta ja näin lisätä työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda eri-ikäisiä palveleva ikäohjelma, joka huomioi kaiken ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet. Opinnäytetyössä tavoitetta lähestyttiin työmotivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, kartoittamalla mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia KPSPY ry:llä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin yhteisöllisesti eri-ikäisten ryhmissä sovelletussa aivoriihiyöskentelyssä KPSPY ry:n kehittämispäivässä marraskuussa 2018. Kehittämispäivään osallistui 34 työntekijää ja kolme esimiestä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Yhteenvedona johtopäätöksistä voidaan todeta, että opinnäytetyön mukaan KPSPY ry:n eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähteinä ovat teoriassakin esiinnousseet asiat. Työhyvinvointi ja työmotivaatio koostuu KPSPY ry:n eri-ikäisillä työntekijöillä pääasiassa samoista asioista, kuten hyvästä johtamisesta, organisaation rakenteiden ja työyhteisön toimivuudesta, osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Esille nousseet tarpeet vaihtelivat ikäryhmittäin jonkin verran.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena rakentui KPSPY ry:n ikäohjelma, jossa huomioidaan eri-ikäisten erilaiset tarpeet sekä se kuinka eri-ikäiset voivat toimia yhdessä sujuvasti kaiken ikäisten vahvuuksia hyödyntäen. Eettisistä ja salassapidollisista syistä ikäohjelma ei ole kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä, koska se sisältää yhdistyksen työntekijöilleen antamia etuja, jotka eivät ole julkista tietoa.</p>		

**Asiasanat**

eri-ikäiset työntekijät, ikäjohtaminen, ikäohjelma, työhyvinvointi, työmotivaatio

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> September 2019	<b>Author</b> Sanna Manninen
<b>Degree programme</b> Development and leadership in health care and social services		
<b>Name of thesis</b> WELL-BEING AND MOTIVATED PROFESSIONALS OF DIFFERENT AGES AS THE STRENGTH IN WORKING LIFE. Age program for workers for Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association (registered association)		
<b>Supervisor</b> Principal Lecturer Leena Raudaskoski PhD (Educ)		<b>Pages</b> 41 + 4
<b>Instructor</b> Executive Director Leena Veiskola		
<p>The meaning of this thesis was to build the age program for workers for Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association, to be used as one tool in management. The program is meant to prevent stress and build a more enjoyable working environment. The aim of the thesis was to create a program which would serve employees of different ages and in different life situations. The thesis approached the goals from the viewpoint of work motivation and work well-being, by mapping what increases and maintains work motivation and work well-being of employees of different ages in Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association.</p> <p>The thesis was created as an activity analysis. The material was collected from different age groups, by applying a brainstorming task during Socialpsychiatric Association's development day. There were 34 employees and three supervisors attending Socialpsychiatric Association's development day. The material was analyzed by the content analysis.</p> <p>In conclusion we can state that the work well-being and work motivation of Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association's employees of different ages are based on things which came up in theory. Work motivation and work well-being among the employees of different ages in Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association mainly consisted of the same things. Things such as good leadership, functioning organizational structures, pleasant working community, capability of working, development possibilities and balance of work and spare time. Employees of different ages had some different needs.</p> <p>Central Ostrobothnia Socialpsychiatric Association's age program for workers was built based on the results of the thesis' development work. The program considers the needs of employees of different ages, and how different ages can work together well, acknowledging the strengths of many different ages. For ethical and confidential reasons, the age program for workers is not fully enclosed in the thesis because it includes employee benefits, which are not public information.</p>		

**Key words**

age management, age program for workers, employees of different ages, work motivation, work well-being

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>IKÄJOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖMOTIVAATIOTA.....</b>	<b>3</b>
2.1	Ikäjohtaminen.....	4
2.2	Eri-ikäiset osaajat työelämässä .....	6
2.3	Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen.....	7
2.4	Työhyvinvointi .....	9
2.5	Työmotivaatio .....	12
<b>3</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄVALINNAT .....</b>	<b>16</b>
4.1	Toimintaympäristö ja kohderyhmä .....	16
4.2	Toimintatutkimus lähestymistapana .....	17
4.3	Opinnäytetyön aineiston keruu .....	20
4.4	Opinnäytetyön aineiston analyysi .....	22
4.5	Opinnäytetyön prosessin aikataulullinen eteneminen .....	25
<b>5</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA IKÄOHJELMAAN NOUSEVAT TEEMAT.....</b>	<b>26</b>
5.1	Työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät tekijät KPSPY ry:llä .....	26
5.2	Työmotivaatiota lisäävät ja ylläpitävät tekijät KPSPY ry:llä.....	29
5.3	Johtopäätökset ja ikäohjelmaan nousevat teemat.....	31
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>34</b>
6.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	34
6.2	Opinnäytetyön prosessin pohdinta .....	35
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>38</b>

**LIITTEET**

**KUVIOT**

KUVIO 1.	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	10
KUVIO 2.	Motivaation synty .....	12
KUVIO 3.	KPSPY ry:n koko henkilöstön ikärakenne 2018 .....	17
KUVIO 4.	Toimintatutkimuksen syklinen prosessi .....	19
KUVIO 5.	Opinnäytetyöprosessin aikataulullinen eteneminen .....	25

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysistä: alle 40-vuotiaiden työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät asiat .....	23
TAULUKKO 2. Esimerkki yhteisten ja erottavien tekijöiden analysoinnista: eri-ikäisten työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät tekijät.....	24

## 1 JOHDANTO

Euroopan kilpailukyky on suurien haasteiden edessä maailmanlaajuisessa taloudessa. Haasteita tuovat väestön ikärakenteen sekä tuotantotapojen muutos. Ikärakenteen muutos väestössä koskettaa koko Eurooppaa, mutta Suomessa se on vielä suurempi kuin keskimäärin Euroopassa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työelämän aloittaa uusi, lukumääräisesti pienempi sukupolvi. Tärkeää kansantalouden kilpailukyvyllä on saada kaikki voimavarat käyttöön parantamalla työn tuottavuutta sekä lisäämällä työhön osallistumista yritysten ja muiden toimialojen ja koko talouden rakenteen muuttuessa. Huolehtimalla työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta työn tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat kestäväällä tavalla. Työelämän kehittämisstrategian mukaisesti suomalaisen työelämän on jatkossa oltava muihin Euroopan maihin verrattuna laadullisesti siinä määrin parempaa, että se tukee suomalaisten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, olla töissä ja jatkaa työelämässä motivoituneina ja terveinä muita maita pidempään. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2.)

Keski-Pohjanamaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:n (jatkossa KPSPY ry) strategiassa nostetaan esille henkilöstön kriittisiksi menestystekijöiksi työhönsä sitoutunut, motivoitunut, ammattikoulutettu ja hyvin täydennyskoulutettu, laatutyön sisäistänyt ja hyvinvoiva henkilöstö. (KPSPY 2018b). KPSPY ry:n henkilöstöpolitiikan keskeinen tavoite on henkilökunnan hyvinvointi. Yhdistyksellä tunnustetaan perustehtävään sisältyvä vaativa asiakastyö, monimuotoinen verkostotyö ja työntekijöiden vastuullinen tehtävä (KPSPY 2016).

Ikäjohtamisen hyödyt voidaan nähdä tuottavuudessa, hyvinvoinnissa ja sitoutumisessa. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin takana on ihmisten motivaatio työn tekemiseen ja onnistumiseen. Lisäksi niiden takaa löytyy osaamisen ja kyvykkyyden myönteinen näkeminen ja hyödyntäminen. Hyvinvointia ja tuottavuutta voidaan lisätä puitteita ja menetelmiä kehittämällä, kuten haasteiden ja voimavarojen tasapainoa lisäämällä, työn sopeuttamisella ja työurien johtamisella. Myös sitoutuminen linkittyy edellä mainittuihin tekijöihin. Sitoutunut

työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä. Näin sitoutuminen tukee osaamisen ja työn kehittämistä. (Kiviranta 2010, 33–47.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa KPSPY ry:lle ikäohjelma yhdeksi johtamisen työvälineeksi. Ikäohjelman tarkoituksena on ennaltaehkäisevin menetelmin vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta ja näin lisätä työhyvinvointia. Työn tavoitteena oli luoda yhdistykselle eri-ikäisiä palveleva ikäohjelma, jossa huomioidaan kaiken ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet. Opinnäytetyössä tavoitetta lähestyttiin työmotivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, kartoittamalla mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työmotivaatiota ja työhyvinvointia KPSPY ry:llä. Tuloksia hyödynnettiin ikäohjelman rakentamisessa.

Opinnäytetyön aihe nousi esiin KPSPY ry:n johtoryhmältä opinnäytetyön tekijän tiedustellessa opinnäytetyön aihetta, joka liittyy henkilöstöjohtamiseen. Ikäohjelman rakentaminen kirjalliseen muotoon oli yhdistyksellä ajankohtaista, koska organisaatiolla ei vielä ollut sellaista. KPSPY ry:llä on paljon ikämyönteisiä käytäntöjä ja johtamista, joten niiden ja opinnäytetyöstä saadun tiedon saattaminen kirjalliseen muotoon ikäohjelmaksi tekee ikämyönteisyyden näkyväksi organisaation kaikilla tasoilla ja sitä voidaan hyödyntää KPSPY ry:llä yhtenä ikäjohtamisen työvälineenä.



## 2 IKÄJOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖMOTIVAATIOTA

Ikäohjelma on ikäjohtamisen työväline, johon kirjataan organisaation ikäystävälliset käytännöt ja toimintatavat. Ikäohjelma on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelma, jossa huomioidaan ikään liittyvät asiat. Ohjelman olemassaolo kertoo henkilöstölle, että heitä arvostetaan kaiken ikäisinä ja työuran eri vaiheissa. Ikäohjelmassa otetaan huomioon kaiken ikäiset työntekijät ja näin se mahdollistaa tasapuolisen kohtelun koko henkilöstölle. Kun eri-ikäisyys nähdään työpaikalla voimavarana, saadaan se helpommin näkyväksi ja käytännön hyödyksi ikäohjelman avulla. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta säädetään useissa laeissa, jotka tulee ottaa huomioon ikäohjelmaa laadittaessa. Suomen perustuslain yhdenvertaisuuspykälä kieltää yleisesti syrjinnän, eli ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, 6 §). Työsopimuslaki velvoittaa työntekijöiden huolehtimaan hyvästä ilmapiiristä työpaikalla ja se edellyttää työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja kieltää eri asemaan asettamisen (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä syrjintää ja se velvoittaa työnantajan arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Lisäksi työturvallisuuslaki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työturvallisuuden toteuttamiseksi sekä työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä ja niiden ennakointia (Työturvallisuuslaki 738/2002). Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä todetaan, että yrityksen henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin samoin kuin keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007).

Laissa mainittu työ- ja perhe-elämän tasapaino koskee kaikkia työntekijöitä perheen ollessa laaja subjektiivinen kokemus, jonka muodostavat työntekijälle tärkeät ihmiset (Köppä 2018).

Ikäohjelman toimenpiteitä suunnitellessa ja toteuttaessa täytyy huolehtia, että kaikki ovat tasarvoisia, eikä ketään syrjitä iän perusteella. Ikäohjelmassa voi kuitenkin olla sellaisiakin toimenpiteitä, jotka on suunnattu tietyille ikäryhmälle kuten seniorivapaat, eikä tämä tarkoita kenenkään syrjimistä vaan niiden tarkoituksena on lisätä ikäryhmänsä työhyvinvointia. (Andersson, Haggrén, Haring, Lanttola, Marttila, Schugk & Työläjäarvi 2013.)

## 2.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten hyvää johtamista. Johtamisessa näkyy, miten esimies ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Ikäjohtamisen tavoitteena on saada kaikkien työntekijöiden vahvuudet käyttöön. Parhaassa tapauksessa jokainen työyhteisön jäsen voi työskennellä mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa omien voimavarojensa mukaan. (Toppinen-Tanner 2018.) Hyvä ikäjohtaminen on sekä työntekijöiden, että työnantajan etu. Se lisää työhyvinvointia, tuotavuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja ennenaikaista työkyvyttömyyttä. Sellainen työpaikka menestyy, jossa kaikenikäisten osaaminen ja ajatukset valjastetaan työpaikan ja työyhteisön hyväksi. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Ikäjohtamisen käsitteellä viitataan Walkerin (2005) mukaan eri osa-alueisiin, joilla inhimillisiä resursseja johdetaan niin, että otetaan erityisesti huomioon ikääntyminen. Viisi tärkeintä osa-alueita hyvässä ikäjohtamisessa Walkerin mukaan ovat rekrytointi, kehittäminen ja koulutus, joustavat työjärjestelyt, ergonomia sekä työnantajien asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. (Walker 2005, 685–697.) Tärkeää ikäjohtamisessa on se, että eri ikäryhmien erityisyyksistä voidaan puhua avoimesti, ja vaikka Walker tässä lähinnä viittaa ikääntyviin

työntekijöihin, niin nämä hänen mainitsemiensa viiden tärkeän osa-alueen huomioiminen ovat kaiken ikäisten työntekijöiden ikäjohtamisessa tärkeitä elementtejä.

Halme (2011) paneutuu väitöskirjassaan ikäjohtamisen käsitteeseen. Tutkimuksen mukaan ikäjohtamista voidaan kuvata ikääntymisteorioiden, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja erilaisuuden johtamisen käsitteiden avulla. Väitöskirjatutkimuksen keskeisimpänä tuloksena hän nostaa esiin ikäjohtamisen käsitteen sisällön, jonka hän tiivistää työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi. Tällä määritelmällä hän korostaa sitä, että ikäjohtaminen mielletään herkästi ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla eri-ikäisyyttä nostetaan esiin se, että työyhteisössä on eri ikäisiä ja erilaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. (Halme 2011.) Tärkeää on ottaa huomioon iän lisäksi myös se, että työntekijät ovat usein iästään riippumatta erilaisissa elämäntilanteissa ja se vaikuttaa paljon myös siihen, millainen johtaminen on heidän kohdallaan hyvää johtamista.

Suomessa ikäjohtamisesta on tehty laaja seurantalutkimus kuntasektorilla yli 45-vuotiaille 11 vuoden ajalla [Tuomi 1995]. Tutkimuksen tulosten mukaan kuntasektorin henkilöstön työkykyyn vaikutti eniten esimiestyö. Työkyky lisääntyi niillä henkilöillä, joiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja asenteeseen oli parantunut. Heillä, jotka kokivat esimiehen arvonannon ja tunnustuksen vähentyneen työkyky taas puolestaan heikkeni. Tutkimuksen mukaan myös työn fyysiset vaatimukset, ergonomia ja vapaa-ajan liikunta vaikuttivat suoraan työkykyyn. (Simström 2009, 44.) Tästä tutkimuksesta nousee selvästi esiin, kuinka paljon esimiestyössä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida, kuinka oleellista esimiestyössä on ikäjohtamisen osaaminen ja sen kehittäminen.

Ikäjohtamiseen kuuluu myös hiljaisen tiedon johtaminen. Ihmisillä on paljon kokemusta ja tietoa, joka on karttunut työssä tai vapaa-ajalla. Monesti sellaiset asiat, jotka osataan todella hyvin muuttuvat automaatioksi, jolloin ihminen ei enää itsekään välttämättä tunnista omaa osaamistaan. Hiljainen tieto voikin olla vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Hiljaisen tiedon johtamisessa tärkeää on osaavan työvoiman ja asiantuntijuuden arvostus ja

tunnistaminen sekä organisaation strategian mukainen johtaminen. (Kiviranta 2010, 162, 176–177.) Hiljaisen tiedon jakamisen suunnitelma täytyy olla pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen.

## 2.2 Eri-ikäiset osajat työelämässä

Jokainen käy yksilöllisellä tavalla läpi kaikille yhteiset elämänvaiheet. (Dunderfelt 1997.)

Ikäjohtaminen koskee työelämässä kaikkia työntekijöitä. Erilaisuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, joista yksi on ikä. Ikää voidaan tarkastella yhtenä erilaisuuteen sekä välillisesti, että suoraan vaikuttavana tekijänä. Vaikka ikäasenteiden riskit ja kielteiset vaikutukset tunnetaan, on kuitenkin tärkeää pohtia ihmisten tarpeita ja vahvuuksia myös iän perusteella. Ikäryhmittelyä puoltaa ikäryhmille tyypilliset yhdistävät tekijät. Eri-ikäisyys itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille, mutta se tuo tullessaan mm. erilaiset kokemukset, terveydentilan ja toimintakyvyn. Yleistäen nuorilla on vielä lyhyt ja kapea-alainen kokemus, joka tekee nuorten ryhmästä yhtenäisemmän. Kokeneilla työntekijöillä on usein miten pitkä ja toisistaan poikkeava kokemus monenlaisista töistä ja tilanteista, joka saa aikaan sen, että heillä on enemmän eroja oman ikäryhmän sisälläkin. (Kiviranta 2010, 13–15.)

Yleisimmin ikä määritellään syntymäajan perusteella, ja silloin puhutaan kalenteri-ikästä. Ihmisen ikää voidaan kuvata myös esimerkiksi psykologisena, biologisena tai sosiaalisena ikänä. Ihminen voi olla siis useamman ikäinen samanaikaisesti lähestymistavasta riippuen. Kalenteri-ikä eli kronologinen ikä määrittää monet lainsäädännölliset oikeudet, velvollisuudet ja etuudet, myös työelämässä. Sen perusteella ihmiset voidaan luokitella ikäryhmiin, kuten lapsiin, nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhuksiin. Kronologisessa iässä ei huomioida ihmisten yksilöllistä kehittymistä ja ikääntymistä, eikä ihmisten omaa kokemusta iästään. Biologinen ikä kuvaa ihmisen elimistön toimintakykyä ja siihen vaikuttavat perimän lisäksi elinympäristö

ja elintavat. Koetulla eli psykologisella iällä tarkoitetaan ikää, minkä ikäiseksi ihminen itse kokee olevansa. Eri ikävaiheisiin liitetyt roolit ja asema yhteisössä kuvaa sosiaalista ikää. Siihen liittyy rooliodotuksia ja ikänormeja, joilla määritellään, mitä eri-ikäisiltä edellytetään. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 28–30.)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2018 teettämän laajan kyselyn perusteella ikään perustuvaa syrjintää koetaan vähiten työn päättyessä ja eniten työtä hakiessa. Jopa 90 prosenttia ei ilmoita minnekään kokemastaan ikäsyrjinnästä. Merkittävää kyselyn tuloksissa on se, että ikäsyrjintää koetaan myös työkavereiden ja asiakkaiden taholta. Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Katja Leppänen toteaaakin, että lainsäädäntö syrjinnän ehkäisemiseksi on hyvä, samoin sen toteutumisen seuranta työsuojeluviranomaisten taholta on hyvää. Asenteisiin hän kaipaava muutosta, koska kaikenikäisten panosta tarvitaan työelämässä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

### **2.3 Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen**

Työ on yksi osa ihmisen elämää. Vapaa-aika ja perhe ovat myös tärkeässä osassa aikuisten ihmisten elämää. 1980-luvulla ansiotyön merkitys alkoi vähenemään tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan, mutta 1990-luvun lama sai aikaan sen merkityksen kasvun uudestaan. Työn merkitys elämän sisältönä on pienentynyt jälleen 2000-luvulla. 54 prosenttia työntekijöistä kokee kuitenkin työn todella merkityksellisenä elämän osa-alueena. Samalla perheen ja kodin merkitys on kasvanut ja naisten ja miesten asenteiden erot ovat pienentyneet lähes merkityksettömiksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 23.)

Työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa on kyse tasapainosta, miten ihminen jakaa voimavaroja ja aikaa eri elämänaueille. Tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeässä roolissa elämänlaadun ja hyvinvoinnin kannalta. Se tuo voimavaroja myös työssäjaksamiseen.

Työn vaatimusten ollessa liian suurina suhteessa voimavaroihin saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa ihmisen täytyy laittaa työhön yhä enemmän voimavaroja selviytyäkseen siitä. Tästä voi seurata kierre, jossa vapaa-aika menee työstä palautumiseen, jolloin hyvinvointi ja elämänlaatu kärsivät. Joskus tilanne on toisin päin, kun hoivavelvoitteet tai elämänkriisit vievät ihmisen voimavaroja niin, että työpanos voi tilapäisesti heikentyä. Voimavarojen lähteenä perheen ja läheisten rooli on merkittävä, mutta heistä huolehtiminen vie myös voimavaroja ja aikaa. Tasapainon haku muun elämän ja työn välillä on yleistä lapsiperheissä sekä iäkkäistä vanhemmistaan huolehtivilla työntekijöillä. (Lundell ym. 2011, 251.)

TEM:n Työelämä 2020 -hankkeen, Suomalaisen Työn Liiton, Tekesin ja Työterveyslaitoksen vuonna 2017 teettämän selvityksen mukaan, jopa kolmannes työkäisistä kokee haasteita sovittaessaan yhteen työtä ja muuta elämää. Työntekijöistä ja esimiehistä usea piti ongelmallisena arjen tasapainottamista. Suurimmat haasteet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa olivat ruuhkavuosissa elävillä 28–37-vuotiailla, joista 40 prosentilla on vaikeuksia työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Työelämä 2020 2017.) Ikäohjelmaa rakentaessa on tärkeää nostaa esille työelämän ja muun elämän yhteensovittamiseksi tehtävät järjestelyt. Positiivinen ja avoin asenne erilaisista tarpeista nouseviin työaikajärjestelyihin voi helpottaa jo itsessään tilannetta.

Erilaisilla lakisääteisillä vapailla ja työpaikkakohtaisilla joustoilla on mahdollista helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lakisääteisiä vapaita ovat erilaiset perhe- ja hoitovapaat sekä vanhempien mahdollisuus lyhentää työaikaa. Lisäksi lakisääteisiä vapaita ovat vuorotteluvapaa, opintovapaa ja osa-aikainen varhennettu vanhuuseläke. Työpaikolla joustot ovat monipuoliset ja kattavat paljon erilaisia työn organisoituihin ja työehtoihin liittyviä joustavia järjestelyjä. Työaikajoustoja voivat olla esimerkiksi mahdollisuus vuosiloman siirtämiseen, ylityön korvaaminen aikana, liukuva työaika tai lomarahen vaihto vapaaksi. Joustaviin käytäntöihin työpaikalla kuuluvat esimerkiksi mahdollisuus etätyöhön, työaikapankin käyttöön ja seniorivapaat eli ylimääräiset palkalliset vapaat ikääntyville työntekijöille. (Lundell ym. 2011, 253–255.)

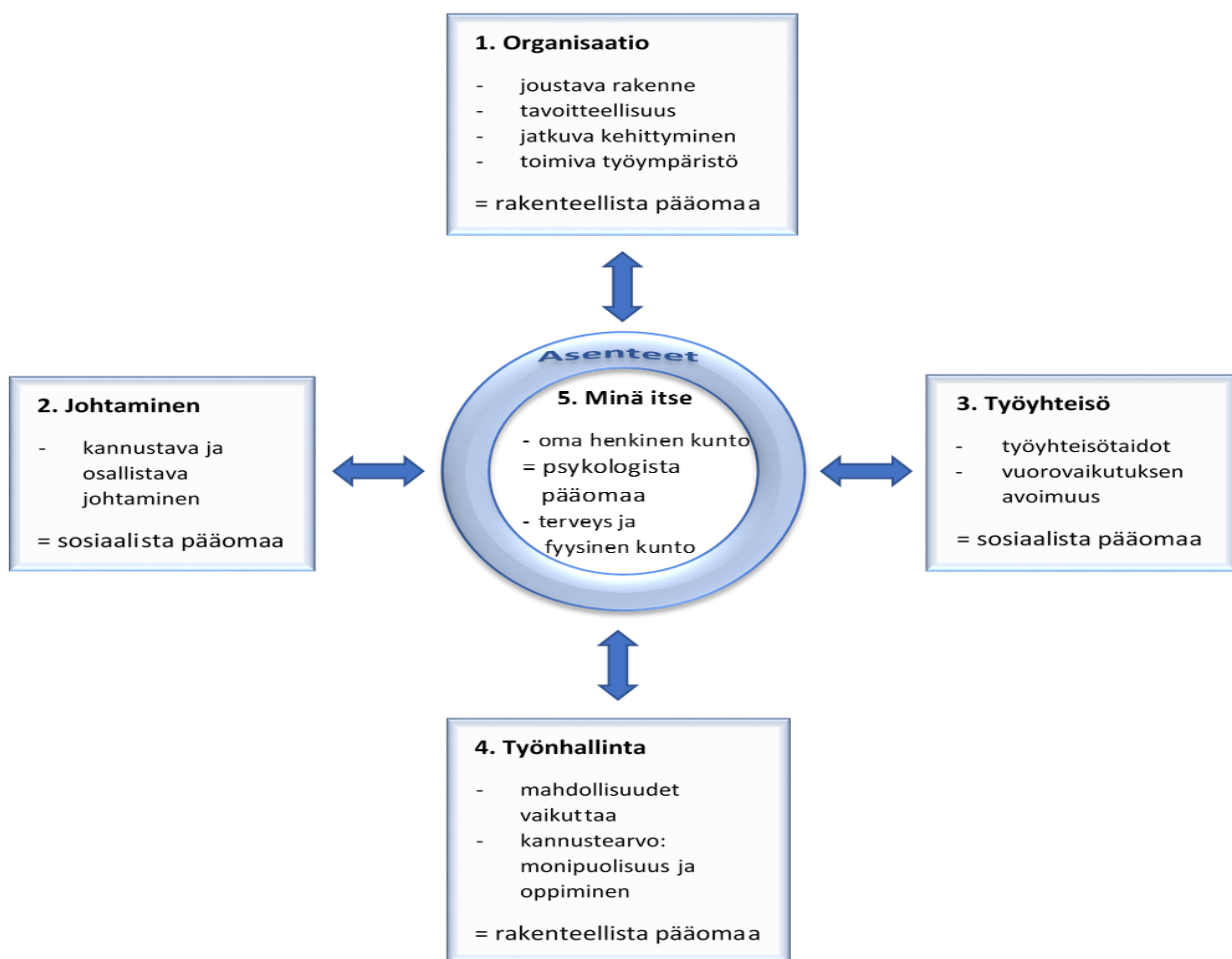
## 2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeä pääoma niin työnantajalle kuin työntekijälle. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat kehittää itseään ja työtään iästä riippumatta. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka pohja tehdään työntekijöiden työkykyä, terveellistä ja turvallista työntekoa edistävillä toimenpiteillä ja käytännöillä. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä, jossa tärkeitä ovat johtamisen ja joustavien työprosessien luomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja näin rakentaa työhyvinvoinnille kestävä pohja. Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman lisäämiseen ovat hyvä johtaminen, johon kuuluvat ikäjohtaminen eli ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioiminen. Hyvää johtamista on myös henkilöstön mukaan ottaminen. Yksilöllisten voimavarojen tukeminen ovat tärkeää työhyvinvointipääoman kehittämisessä. (Manka & Manka 2016, 54–56.)

Virolaisen mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Näistä kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa, minkä vuoksi on tärkeää nähdä työhyvinvointi kokonaisvaltaisesti, eikä tarkastella osa-alueita irrallisina toisistaan. Kuten muutoinkin terveydessä, toisen osa-alueen haasteet vaikuttavat usein myös toiseen osa-alueeseen. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistetään sekä yhteiskunnallisesti, että organisaatio- ja yksilötasolla. Yhteiskunnan tulee luoda mahdollisuudet ja puitteet työkyvyn ylläpitämiseen tukemalla toimintaa ja säätämällä lakeja, jotka edistävät kaikkien kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta. Organisaatioissa tulee noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä, huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja luoda hyvä työilmapiiri. Yksilötasolla työntekijä huolehtii omista elintavoistaan ja noudattaa organisaation ohjeita ja sääntöjä. (Virolainen 2012, 11–12.)

Nykypäivän organisaatioiden johtamishaasteena on toimintaympäristön nopea muuttuminen ja siitä johtuvat muutostarpeet toiminnassa. Keskeisimpinä haasteina voidaan nähdä

toimintaympäristön monimutkaistuminen, muutosnopeuden kiihtyminen, asiakasymmärryksen tarpeen lisääntyminen, kilpailun kiristyminen ja toiminnan kehittämisen jatkuva tarve, innovatiivisuuden, joustavuuden ja reaktionopeuden merkityksen kasvaminen, digitalisaation hyödyntäminen, henkilöstön moninaisuus haasteena ja voimavarana sekä yhteiskuntavastuun lisääntyminen. Nämä ilmenevät eri toimialoilla hieman eri tavoin, mutta näkyvät kuitenkin kaikissa organisaatioissa. Jotta näihin voidaan vastata, on organisaation johdolla vastuu hyvästä johtamisesta. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää myös osaavia ja hyvinvoivia työntekijöitä. Työhyvinvointiin panostaminen saa organisaatiossa tutkimusten mukaan selkeästi aikaan niin välittömiä kuin välillisiä tulosvaikutuksia, kuten sairauspoissaolojen väheneminen ja työn tuottavuuden ja laadun paraneminen. (Kauhanen 2016, 15–18.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Manka & Manka 2016, 76)



Organisaatiossa työhyvinvoinnin eri osa-alueiden (KUVIO 1) kehittäminen vaatii systemaattista rakennepääoman kehittämistä ja johtamista, johon kuuluvat strateginen suunnittelu, toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen kasvattamiseksi ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Hyvinvoivan organisaation tunnistaa tavoitteellisuudesta, rakenteiden joustavuudesta, jatkuvasta kehittämisestä ja että siellä on turvallista toimia. Organisaatiossa työhyvinvointia kannattaa kehittää tavoitteista käsin, työntekijöiden hyvinvointi tukee parhaimmillaan organisaatiota pääsemään strategisiin tavoitteisiinsa. Organisaation joustava rakenne lisää työn mielekkyyttä, kun jokainen pääsee vaikuttamaan ja tekemään päätöksiä omalla alueellaan. Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin sillä on paremmat edellytykset selviytyä ympäristön nopeista muutoksista. Jotta oppiminen on mahdollista, vaatii se vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä sekä ajankäytön väljyyttä. (Manka & Manka 2016, 80–81, 87–88.)

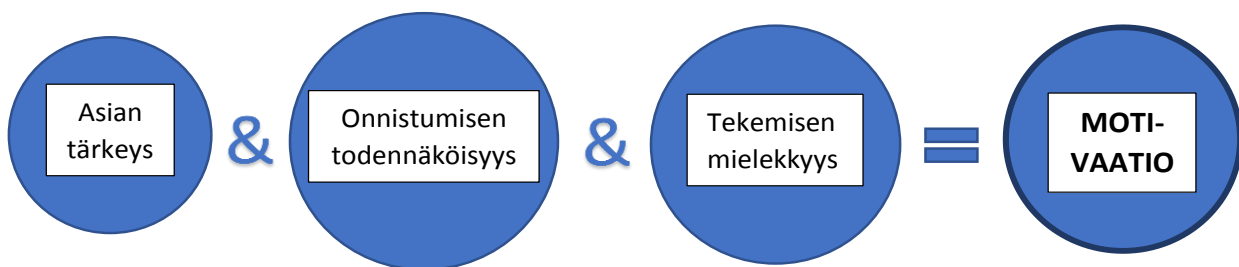
Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta. Yhteisöllinen toiminta vahvistaa työyhteisön toimintaa edistävää vastavuoroisuutta, luottamusta ja verkostoitumista. Kehitettäessä johtamisen alueella sosiaalista pääomaa on hyvä huomioida erityisesti ihmisten johtamisen taito, jossa henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen integroidaan osaksi arkea ja eri-ikäisten johtamiseen panostamista (Manka & Manka 2016, 132, 86). Kehusmaa (2011) kuvaa kirjassaan hyvinvoivan, tuottavan ja voimaannuttavan työyhteisön perusaineiksiksi kunnan olosuhteet, sujuvan ja mielekkään työn, tukea antavan työyhteisön ja reilun johtamisen. Nämä kaikki tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseen, mutta kunnan olosuhteet ovat edellytys, jonka ympärille muut työhyvinvoinnin osa-alueet rakentuvat ja toteutuvat. (Kehusmaa 2011, 112–113.)

Työhyvinvoinnin lisääntyminen on yksi ikäjohtamisen hyöty. Organisaation on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä, kun se tunnetaan työntekijöistään huolta pitävänä työpaikkana. Työssään hyvinvoivat työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja pitävät huolta kyvyistään. Organisaation huolehtiessa työntekijöiden hyvinvoinnista kuten jaksamisesta, osaamisesta, työkyvystä ja työtyytyväisyydestä mahdollistaa se työntekijöiden aktiiviset ja monipuoliset

työvuodet. Kun organisaation tulos syntyy ihmisten työllä, tulee investointeja kohdentaa työhyvinvointiin. (Kiviranta 2010, 43.)

## 2.5 Työmotivaatio

Motivaatio voidaan määritellä psyykkisenä tilana, joka ohjaa vireyttä, ahkeruutta ja aktiivisuutta tehdä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos motivaatio on voimakas, on toimintaa helpompi pitää yllä kuin silloin, jos motivaatio on heikko. Vartiainen ja Nurmela (2002) määrittelevät työmotivaation kokonaistilaksi, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja ylläpitää ihmisen työskentelyä. Tutkija Juho Wiskari (2009) tuo esille, kuinka motiivit virittävät työmotivaation, joka rakentuu tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään kuten työntekijän ylpeydestä ja velvollisuudesta. Ihmiset motivoituvat eri asioista työssä, yhdelle on tärkeää voida auttaa toisia, toiselle merkityksellistä on työtehtävän sisältö ja kolmas motivoituu palkasta. Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Työn itsensä lisäksi siihen vaikuttavat esimerkiksi työympäristö, työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. (Sinokki 2016, 80–81.)



KUVIO 2. Motivaation synty (mukaillen Haarala 2015)

Haaralan mukaan (KUVIO 2) motivaatio syntyy kolmesta pääelementistä, joita ovat asian tai tehtävän työn henkilökohtainen tärkeys, onnistumisen mahdollisuus ja todennäköisyys sekä tehtävän työn mielekkäys. Motivaatioon liittyy tärkeänä osana myös tavoitteellisuus.

Tavoitteen pitää olla sopivan kokoinen, ei liian iso, jolloin sitä on liian vaikea saavuttaa eikä liian pieni, jotta sen tavoittelemisen menettää kiinnostavuutensa. (Haarala 2015.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisessä itsessään, hänen arvoistaan ja tarpeistaan, ja on pysyvämpää ja pitkäkestoisempaa. Ulkoinen motivaatio tulee ulkopäin, jolloin ihmistä motivoidaan. (Haarala 2015.) Ulkoinen motivaattori voi olla palkkio, rangaistus tai kannustus (Sinokki 2016, 98). Ulkoinen motivaatio liittyy usein yksittäisiin tilanteisiin ja on näin lyhytkestoisempaa ja tilapäisempää (Haarala 2015). Ihmistä voi olla vaikea motivoida pitkäkestoisesti ulkoapäin, mutta motivoitumista voidaan tukea monin erilaisin tavoin (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Ulkoapäin motivoitumista lisää esimerkiksi oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteko ja johtamistapa työyhteisössä (Sinokki 2016, 123).

Ihmisten motiivit ovat erilaiset sekä se mihin suuntaan eri motivaattorit heitä ohjaavat. Monen asian vaikuttaessa motivaatioon voi se myös muuttua. Työsuhteessa onkin tärkeää olla tietoinen, mitkä tekijät motivoivat ja saavat eri ihmiset innostumaan tai haluamaan jotain. Joillekin ihmisille perustarpeiden tyydyttämistä auttaa toimeentulo eli raha. Usein kuitenkin rahaa tärkeämpi on turvallisuuden tarve. Se on tärkeä sekä iäkkäämpien työntekijöiden, että nuorten motivoitumisessa. Tärkeää motivoitumiselle on myös se, millaiseksi työntekijä kokee mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. (Kiviranta 2010, 35.)

Martelan, Mäkikallion ja Virkkusen mukaan tulevaisuuden työelämän avaintaidoiksi on tunnistettu sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, jatkuva oppiminen ja oman uran suunnitteleminen yrittäjähenkisesti. Työelämä on muuttumassa automatisaation lisääntyessä entistä verkostoituneemmaksi ja vähemmän rutinoituneeksi. Sisäinen motivaatio työhön syntyy työntekijän ja tekemisen rajapinnassa. Se ei ole ihmisen ominaisuus vaan se mahdollistuu silloin, kun työntekijän ominaisuudet, kuten arvot, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet vastaavat sitä, mitä organisaatio ja työ voivat hänelle tarjota. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100, 107.)

Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan on tärkeää, koska työvoiman saaminen nykyisessä työmarkkinatilanteessa voi olla haastavaa. Työnantajat haluaisivat sitouttaa nuoret työntekijät organisaatioon, koska heihin investoidaan paljon työuran ensimmäisten vuosien aikana. Ja taas kokeneet työntekijät haluttaisiin sitouttaa ja pitää töissä, koska heihin on investoitu jo vuosien ajan. Ikä vaikuttaa ihmisen haluun ja tarpeeseen sitoutua. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa ymmärtämällä työn erilaisen merkityksen eri ihmisille eri ikäisinä ja eri elämän tilanteissa, työuran hyvällä johtamisella, työyhteisön kehittämällä, esimiesten oikeudenmukaisella ja kannustavalla johtamisella sekä oikean johtamistyylin käytöllä. (Kiviranta 2010, 42–43.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoitus on rakentaa Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:lle ikäohjelma yhdeksi johtamisen työvälineeksi. Ikäohjelman tarkoituksena on ennaltaehkäisevin menetelmin vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta ja näin lisätä työhyvinvointia. Työn tavoitteena on luoda yhdistykselle eri-ikäisiä palveleva ikäohjelma, joka huomioi kaiken ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet. Opinnäytetyössä tavoitetaan lähestytään työmotivaation ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, kartoittamalla mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työmotivaatiota ja työhyvinvointia KPSPY ry:llä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työmotivaatiota KPSPY ry:llä?
2. Mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työhyvinvointia KPSPY ry:llä?

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta saatua tietoa hyödynnettiin aineistona ikäohjelman rakentamisessa. Tutkimuksessa pääkysymyksen lisäksi esitettiin alakysymyksiä, jotta opinnäytetyö tuotti tietoa mahdollisimman monesta näkökulmasta tutkimuskysymyksiin huomioiden myös eri-ikäisten erilaiset elämäntilanteet.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄVALINNAT

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ikäohjelman rakentaminen KPSPY ry:lle, koska opinnäytetyön tekijällä oli toive tehdä omalle työnantajalleen opinnäytetyö, joka kytkeytyy johtamiseen ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen. Aihe nousi esille keskustelussa yhdistyksen työtoiminnanjohtajan kanssa ja prosessi jatkui toiminnanjohtajan kanssa käydyn suunnittelukeskustelun pohjalta. Ikäjohtamisen teoriaan perehtymisen myötä aihetta päätettiin lähestyä työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta. Aiheena ikäohjelman työstäminen KPSPY ry:lle on tärkeä ja hyvin ajankohtainen, koska organisaatiolla ei vielä ollut ikäohjelmaa. Organisaatiossa on paljon ikäystävällisiä käytäntöjä, mutta niitä ei ole kirjattu tai ne on kirjattu useaan eri ohjeeseen.

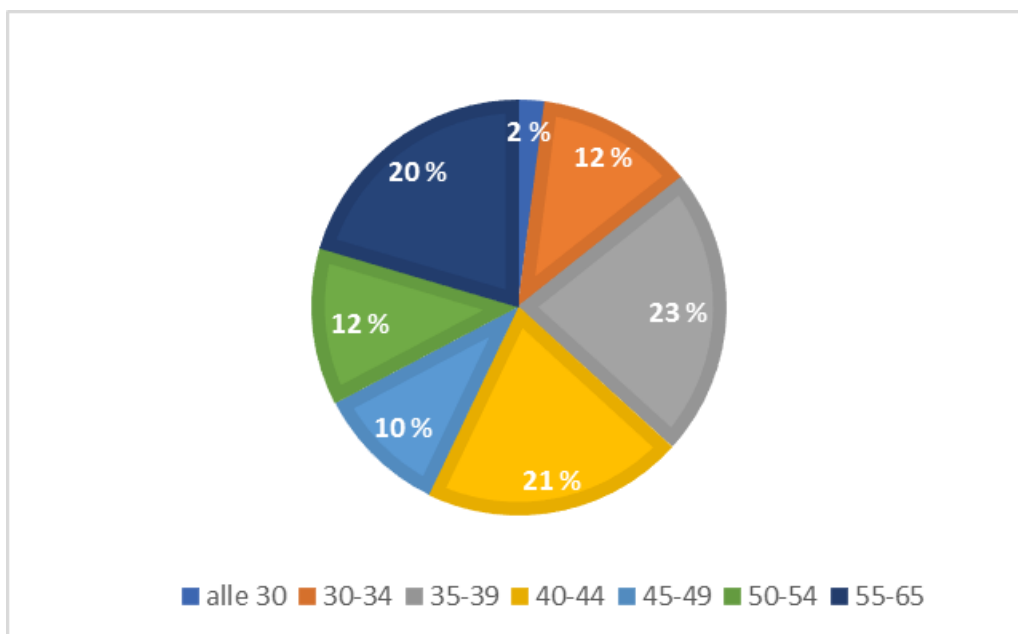
Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat KPSPY ry:n toiminnanjohtaja, työtoiminnanjohtaja ja työsuojelutoimikunnan jäsen. Vastuu opinnäytetyön ja ikäohjelman teknisestä kirjoittamisesta oli opinnäytetyön tekijällä. Ohjausryhmä kokoontui koko prosessin ajan säännöllisesti, tapasi kolme kertaa ja oli käytettävissä konsultoimiseen tarvittaessa.

### 4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyö toteutettiin Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:n organisaatiossa. KPSPY ry on Keski-Pohjanmaan alueella toimiva yhdistys, joka toimii ideologiansa ja arvojensa mukaisesti tehden vaikuttamistoimintaa mielenterveysasiakkaiden ja muiden kohderyhmiensä aseman parantamiseksi sekä tuottaa kuntoutuspalveluja mielenterveys- ja neuropsykiatrisille asiakkaille sekä erityistukea tarvitseville nuorille. Yhdistyksen tuottamat palvelut perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. Toiminnassa noudatetaan yhteisökuntoutuksen ja toipumisorientaation periaatteita. Toiminta on luonteeltaan kuntouttavaa, tavoitteellista sekä yksilöllistä. (KPSPY 2018a.) KPSPY ry:n Strategia 2022:ssa

nostetaan esille tärkeänä kriittisenä menestystekijänä työhönsä sitoutunut, motivoitunut, ammattikoulutettu ja hyvin täydennyskoulutettu, laatutyön sisäistänyt ja hyvinvoiva henkilöstö (KPSPY 2018b).

Opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmä oli Keski-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:n henkilöstö, jolle ikäohjelma suunnataan. Henkilöstö koostuu eri-ikäisistä ja työuran eri vaiheissa olevista sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista. Vuonna 2018 KPSPY ry:n henkilöstön ikärakenne oli seuraava (KUVIO 3): alle 30-vuotiaita oli yksi, 30–34-vuotiaita kuusi, 35–39-vuotiaita yksitoista, 40–44-vuotiaita kymmenen, 45–49-vuotiaita viisi, 50–54-vuotiaita kuusi ja 55–65-vuotiaita kahdeksan (Veiskola 2019).



KUVIO 3. KPSPY ry:n koko henkilöstön ikärakenne 2018

#### 4.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

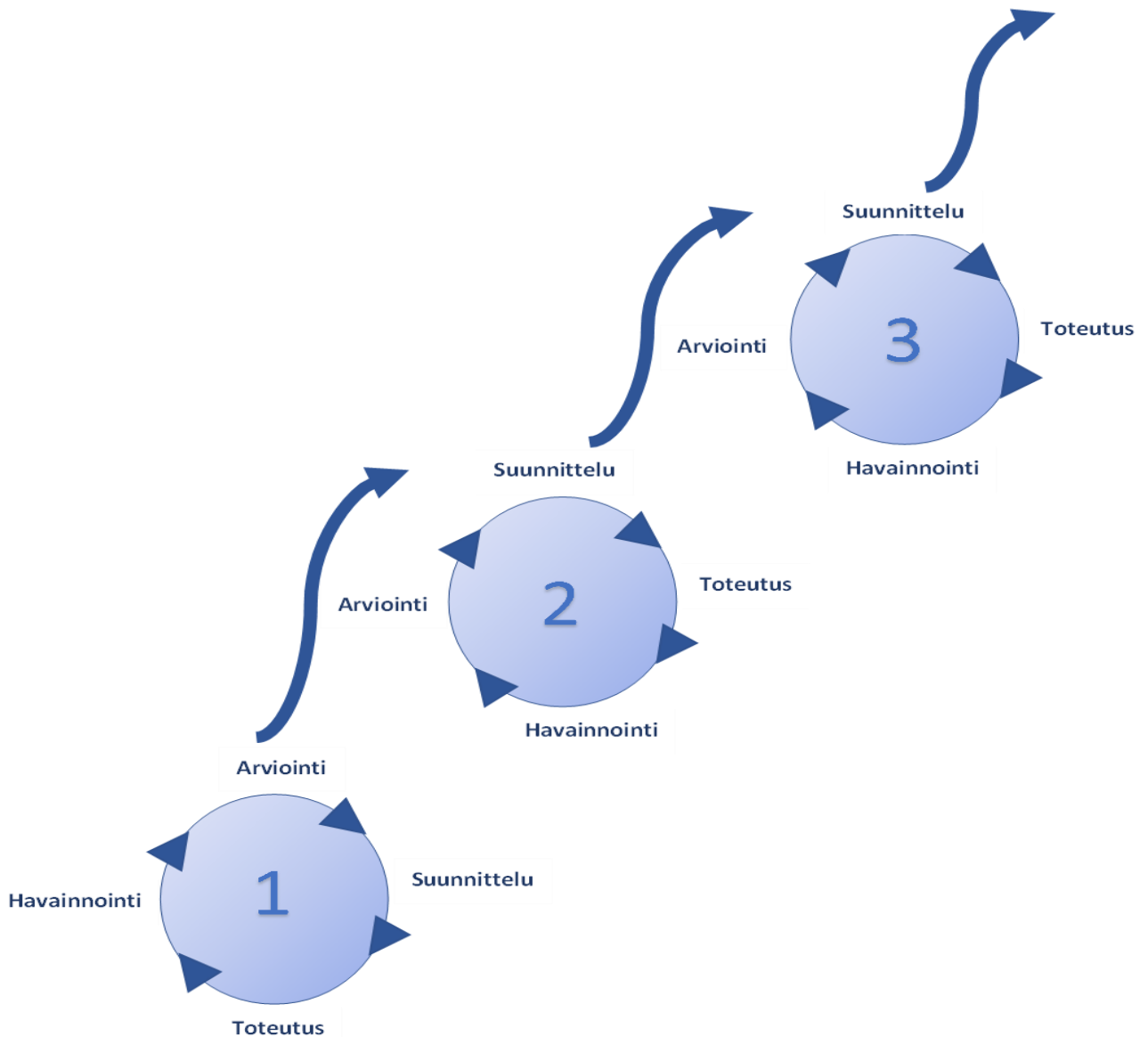
Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimus, jossa nimensä mukaisesti toteutuvat sekä tutkimus että toiminta yhtäaikaaisesti. Toimintatutkimusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti

ja tarkasti, koska se ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan siihen kuuluu joukko tutkimusmenetelmiä. Kananen (2014) mukaan toimintatutkimuksesta pitäisi oikeastaan puhua tutkimusstrategiana, jolla ilmiötä lähestytään ja näin saadaan tietoa, jotta muutos voidaan toteuttaa. (Kananen 2014, 11–14.) Toimintatutkimus on myös osallistavaa tutkimusta. Sillä pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön kehittämistehtävä ja saamaan muutosta aikaiseksi ja se on vahvasti käytäntöön suuntautunutta tutkimusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–59.)

Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain asioiden nykytilasta. Toimintatutkimuksessa on tärkeää, että käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiiviseksi osaksi kehittämistä ja tutkimusta. Osallistava kehittäminen tarjoaa tekijälleen paljon etuja. Yhdessä kehitetyt ratkaisut ovat usein parempi kuin yksistään ulkopuolelta tulevat ratkaisut. Yhteisön jäsenet tuntevat kehitettävän kohteen usein paremmin kuin ulkopuolinen ja tutkijat tuodessa kehittämiseen teoriaa saadaan lisätietoa, jonka avulla kehittämistyölle saadaan ratkaisu. Työyhteisön osallistuessa kehittämistyöhön on sen tuottama tulos usein myös helpompi hyväksyä. (Ojasalo ym. 2015, 58–59.) Toimintatutkimus voidaan nähdä myös demokraattisena toimintana, koska siinä toiminta lähtee heistä, joita kehittämisen kohde koskee ja siitä, kuinka heillä itsellään on voima löytää siihen paras ratkaisu (Kananen 2015, 11).

Toimintatutkimus sopii hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön, koska sen lähtökohtana on käytäntöjen tai toimintojen muuttaminen. Sen avulla pyritään uudelleenlaiseen toiminnan kehittämiseen ja ymmärtämiseen ja näin se soveltuu sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämiseen. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin, arvioinnin ja reflektoinnin spiraalimaisena kehänä, jossa kehittämistyön jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti. Tutkimuksen prosessi on syklinen, jossa prosessin eri vaiheet toteutuvat uudelleen (KUVIO 4). Keskeistä on myös saada vietyä muutos käytäntöön ja arvioida sitä. (Ojasalo ym. 2015, 59–61.)





KUVIO 4. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (mukailen Kananen 2014, 13; Ojasalo ym. 2015, 60)

Toimintatutkimus luetaan yleensä kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Kun pohditaan toimintatutkimuksen menetelmä valintoja, on huomioitava, että se on osallistavaa kehittämistä ja tutkimista, joten menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavien menetelmien valinta mahdollistaa pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden kokemukseen ja näin kehittämisenäkökulman laajenee virallisesta aineistosta käytännön tasolle. (Ojasalo ym. 2015,

61.) Osallistaviin menetelmiin kuuluu opinnäytetyössä käytettävä sovellettu aivoriihityöskentely, jossa kohdeorganisaation työntekijät osallistettiin ikäohjelman rakentamiseen.

Toimintatutkimus valikoitui opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa ikäohjelma KPSPY ry:lle ja toimintatutkimuksen keinoin se voitiin tehdä yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. Toimintatutkimus sopii hyvin KPSPY ry:n yhteisölliseen toimintakulttuuriin, jossa päätöksiä ja kehittämistä tehdään yhteisen keskustelun kautta.

### **4.3 Opinnäytetyön aineiston keruu**

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin osana KPSPY ry:n työyhteisön kehittämispäivää marraskuussa 2018. Aiheen alustus ja aivoriihien kysymykset suunniteltiin ennalta teoriaan pohjaten ja ne käytiin läpi ohjausryhmän kanssa ennen kehittämispäivää. Kysymykset aivoriisiin valittiin niin, että ne tukivat opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista. Kirjallisen ohjeistuksen ja kysymysten toimivuutta testattiin testiryhmän kanssa ennen niiden käyttöä kehittämispäivässä.

Aineisto kerättiin yhteisöllistä aivoriihityöskentelyä soveltaen. Perinteisessä aivoriiehessä yleensä 6–12 osallistujan ryhmä vetäjän johdolla pyrkii luomaan ratkaisuja esitettyyn ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 160). Perinteistä aivoriihityöskentelyä sovellettiin lisäämällä siihen piirteitä PBL-työskentelystä. Jokainen osallistuja mietti pääkysymyksiin ensin itse vastauksia tarralapuille ja näiden pohjalta työskentelyä jatkettiin yhdessä ryhmän kanssa. Yhteisöllisten menetelmien käyttö on perusteltua niiden kannustaessa luovuuteen ja KPSPY ry:n yhteisöllisen toimintakulttuurin vuoksi. Aiheeseen ne sopivat, koska ne antavat mahdollisuuden käydä keskustelua ja synnyttää enemmän erilaisia näkökulmia asiaan.

Aivoriihityöskentelyä sovellettuna päädyttiin käyttämään sen mahdollistaessa usean ryhmän työskentelyn saman aikaisesti ilman opinnäytetyön tekijän jatkuvaa läsnäoloa.

Kehittämispäivässä sovellettu aivoriihityöskentely alustettiin kertomalla opinnäytetyön keskeiset käsitteet liittyen ikäohjelmaan ja työskentelyn vaiheittainen eteneminen. Työntekijöiden työskentely tapahtui iän mukaan jaetuissa ryhmissä, joissa oli kolmesta seitsemään osallistujaa. Osallistujat valitsivat itse ryhmänsä oman ikänsä perusteella. Ryhmät työskentelivät omissa tiloissaan. Jokaiselle ryhmälle annettiin työskentelyä varten kirjalliset ohjeet ja kolme kirjekuorta. Kahden ensimmäisen kirjekuoren päällä oli tutkimuskysymysten pääkysymykset ja sisällä tarkentavia kysymyksiä. Ensimmäisen kirjekuoren pääkysymyksessä kysyttiin mikä lisää ja ylläpitää työntekijän työmotivaatiota juuri tämän ikäisenä ja tässä elämäntilanteessa ja toisen kuoren pääkysymyksenä oli vastata mikä lisää ja ylläpitää työhyvinvointia juuri tämän ikäisenä tässä elämäntilanteessa (LIITE 1). Ensimmäisen kirjekuoren lisäkysymykset liittyivät työmotivaatioon ja toisen työhyvinvointiin (LIITE 1).

Pääkysymyksiin jokainen osallistuja pohti ensin itse vastauksia ja kirjasi ne tarralapuille. Tämän jälkeen ryhmä pohti kysymykseen yhteisen vastauksen jokaisen omien ajatusten sekä yhteisen keskustelun pohjalta. Ryhmäläisten valitsema kirjuri kirjasi ryhmän tuotoksen. Pääkysymykseen vastattuaan ryhmät vastasivat yhdessä saamiinsa lisäkysymyksiin, jonka jälkeen he siirtyivät seuraavaan kirjekuoreen. Ryhmät työskentelivät itsenäisesti opinnäytetyöntekijän pitäessä huolta, että työskentely oli tehokasta. Keskustelu ryhmissä oli vilkasta ja asiaa eteenpäin vievää. Kolmannen kirjekuoren aiheena oli, että ryhmät tekisivät yhteenvetdon siitä (LIITE 1), mitä haluavat oman ikäistensä erityisyydestä kertoa koko työyhteisölle. Kehittämispäivän lopuksi ryhmät esittelivät omat yhteenvetonsa työyhteisölle ja opinnäytetyöntekijä kirjasi muistiin esittelyjen yhteydessä käydystä keskustelusta pääasiat.

Ohjausryhmän kanssa käydyn keskustelun pohjalta esimiesten aivoriihityöskentely päätettiin toteuttaa omana kokonaisuutenaan. Esimiesten aineiston keruu toteutui myös osana kehittämispäivää, kun he vastasivat omassa aivoriihityöskentelyssään, miten he voivat omalla

johtamisella ja esimiestyöskentelyllään lisätä ja ylläpitää nuorten, keski-ikäisten ja konkareiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia sekä minkäläistä lisäosaamista he kokevat tarvitsevänsä ikäjohtamiseen ja miten aikovat sitä hankkia.

#### 4.4 Opinnäytetyön aineiston analyysi

Laadullinen analyysi voi olla joko induktiivista tai deduktiivista analyysia. Jako perustuu tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan tulkintaan, joka on joko induktiivinen, jossa analyysi etenee yksittäisestä yleiseen tai deduktiivinen, jossa yleisestä edetään yksittäiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 107.) Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti.

Työntekijöiden tuottaman aineiston analysointi aloitettiin kehittämispäivän aikana tuotetun aineiston puhtaaksi kirjoittamisella. Tämän jälkeen työntekijöiden tuottamalle autenttiselle aineistolle tehtiin ensimmäinen luokitteleva analysointi käyttämällä eri värejä eri aihealueiden näkyväksi tekemiseen, jotta voitiin karkeasti nähdä eri ikäryhmien yhteneväisyydet ja erilaisuudet. Aineiston tämän analysointivaiheen jälkeen työntekijöiden ikäryhmiä yhdistettiin niin, että saatiin kolme ikäryhmää: alle 40-vuotiaat, 40–49-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat, koska luokittelusta voitiin havaita, että näillä ryhmillä olevat selkeästi enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä. Ikäryhmien yhdistämistä tuki myös työntekijöiden vastausten anonymiteetin säilyttäminen, koska osa ryhmistä oli vain muutaman hengen ryhmiä. Yhdistämällä ryhmät kolmeksi ryhmäksi tulokset saatiin riittävällä tarkkuudella, jotta niistä voitiin tehdä johtopäätöksiä ja nostaa teemoja ikäohjelmaan. Analysointia jatkettiin soveltaen sisällönanalyysin pohjakaavaa.

Sisällönanalyysi lähtee Milesin ja Hubermanin [1994] mukaan liikkeelle aineiston alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä. Aineistosta etsitään tutkimuskysymysten tai -ongelmien mukaisia vastauksia. Ensin tunnistetaan asiat, joita ollaan tutkimassa ja nämä

pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän tärkeän vaiheen jälkeen ilmaisut yhdistetään, luokitellaan ja kategorisoidaan. Kategorioille annetaan nimet ja niitä voidaan vielä yhdistää ja nimetä yleistävämmin. Analyysin lopuksi kaikki kategoriat yhdistetään yhdeksi kategoriaksi, joka kuvaa koko aineistoa. Näin saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 114–115.) Pääkysymykset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ikäryhmittäin (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysistä: alle 40-vuotiaiden työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät asiat

<i>alkuperäinen ilmaus</i>	Pelkistetty ilmaus (jaettu yksittäisiin asioihin)	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistäväluokka
-Esimiehen tuki, sopiva määrä vastuuta, tarpeeksi taukoja  -Arvostus	esimiehen tuki  sopivasti vastuuta  arvostus	esimiestyö	johtaminen	Työstä nousevat asiat
-Kehittymismahdollisuudet (koulutukset jne.)	kehittymismahdollisuus	mahdollisuus kehittyä	osaaminen ja kehittymismahdollisuudet	
-Innokkuus, onnistumisen kokemukset	koulutusmahdollisuus  kokemus osaamisesta	koulutus  onnistumisen kokemus		
Tunne että osaa/onnistuu	palkka	raha	toimeentulo	
Palkka – koulutusmahdollisuus				

Ikäryhmittäin tehdyn sisällönanalyysin jälkeen pääkysymysten analysointia jatkettiin etsimällä tuloksien pääluokkien eri ikäryhmiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki yhteisten ja erottavien tekijöiden analysoinnista: eri-ikäisten työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät tekijät

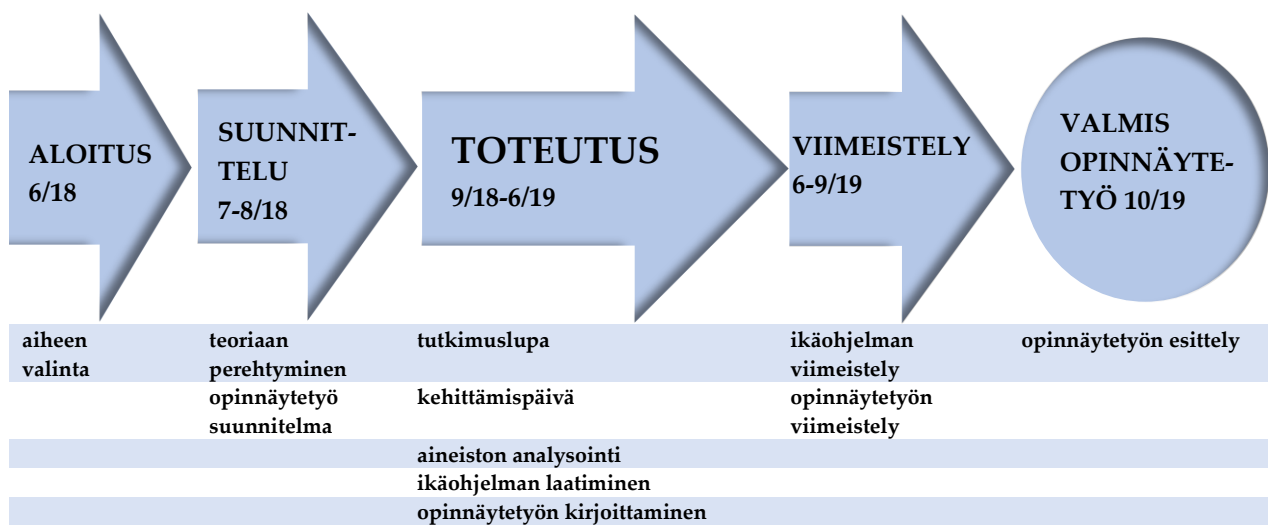
Ikäryhmä	Pääluokka	Eroavat tekijät *toisen ryhmän kanssa yhteinen	Kaikille yhteiset tekijät
alle 40-vuotiaat	johtaminen osaaminen kehittymismahdollisuus toimeentulo vuorovaikutus työyhteisö/työilmapiiri mielekäs työ palautuminen työaikana työvuorosuunnittelu työajan joustot yhteiset kokoontumiset työympäristö	yhteiset kokoontumiset osaaminen *työajan joustot *työympäristö	johtaminen ja viestintä kehittymismahdollisuudet toimeentulo vuorovaikutus
40-49-vuotiaat	johtaminen ja viestintä kehittymismahdollisuus työssäjaksamisen tuki työyhteisö/ työilmapiiri mielekäs työ vaikuttamismahdollisuudet palautuminen työaikana työvuorosuunnittelu työajan joustot työympäristö	*työssäjaksamisen tuki vaikuttamis-mahdollisuudet *työajan joustot *työympäristö	työyhteisö/ työilmapiiri mielekäs työ palautuminen työaikana työvuorosuunnittelu
yli 50-vuotiaat	johtaminen kehittymismahdollisuudet työssä jaksamisen tuki työyhteisö/työilmapiiri mielekäs työ työvuorosuunnittelu	*työssä jaksamisen tuki työhyvinvoinnin tuki	

Tarkentavien kysymysten sisältö analysoitiin pelkistämällä alkuperäiset ilmaisut ja luokittelemalla vastaukset alaluokkiin. Alaluokista etsittiin eri ikäryhmiä yhdistävät tekijät ja ryhmiä erottavat tekijät. Analyysiä ei viety pidemmälle, jotta tarkentavista kysymysten vastauksia pystyttiin käyttämään suoraan ikäohjelman rakentamisessa.

Esimiesten aivoriikityöskentelyn vastaukset puhtaaksi kirjoitettiin ja opinnäytetyön tekijä kävi ne läpi. Niitä ei analysoitu enempää, koska ne olivat sellaisenaan selkeästi ikäryhmiin jaettuina ja vastaukset tukivat työntekijöiden vastauksia ja näin niistä voitiin nostaa suoraan asioita ikäohjelmaan.

#### 4.5 Opinnäytetyön prosessin aikataulullinen eteneminen

Opinnäytetyö eteni toimintatutkimuksen syklimäisen prosessin mukaisesti ja työelämälähtöisesti. Aikataulussa huomioitiin KPSPY ry:n vuosiakatauluun jo ennalta suunnitellut työntekijöiden yhteiset kokoontumiset. Kuviossa 5 on esitetty opinnäytetyön eteneminen aikataulumuodossa. Liitteessä 2 on esitetty myös opinnäytetyössä toimineet tahot, käytetyt menetelmät sekä jokaisessa vaiheessa tuotetut materiaalit.



KUVIO 5. Opinnäytetyöprosessin aikataulullinen eteneminen

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA IKÄOHJELMAAN NOUSEVAT TEEMAT

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä sekä esitellään KPSPY ry:n ikäohjelmaan nousevat teemat. Ensimmäisessä alaluvussa tuodaan esille kehittämispäivässä saadusta aineistosta nousseet tulokset eri ikäryhmittäin työhyvinvoinnin osalta. Toisessa alaluvussa esitellään tulokset työmotivaation osalta. Molemmissa on ensin pääkysymyksen yhteiset vastaukset. Pääkysymysten vastausten jälkeen on tarkentavien kysymysten vastaukset. Viimeisessä alaluvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset ja KPSPY ry:n ikäohjelmaan nousevia teemoja.

Kehittämispäivään ja opinnäytetyön aineiston tuottamiseen osallistui sekä vakituisia työntekijöitä, että myös pitkiä sijaisuuksia tekeviä määräaikaista työntekijöitä. Yhteensä kehittämispäivässä oli 37 osallistujaa, sisältäen työntekijät ja johtoryhmän. Sovelletussa aivoriihityöskentelyssä työntekijät oli jaettu kuuteen eri ryhmään, joista alle 35-vuotiaiden ryhmässä oli kuusi osallistujaa, 35–39-vuotiaiden ryhmässä oli seitsemän osallistujaa, 40–44-vuotiaiden ryhmässä oli seitsemän osallistujaa, 45–49-vuotiaiden ryhmässä oli neljä osallistujaa, 50–54-vuotiaiden ryhmässä oli kolme osallistujaa ja yli 55-vuotiaita ryhmässä oli seitsemän osallistujaa. KPSPY ry:n johtoryhmä, jossa on kolme esimiestä, työskenteli omassa aivoriihessään vastaten heidän omiin aivoriihikysymyksiinsä. Työntekijöiden aivoriihityöskentelyjen tulokset esitetään analysoituina kolmeen ikäryhmään jaettuna.

### 5.1 Työhyvinvointia lisäävät ja ylläpitävät tekijät KPSPY ry:llä

Kartoitettaessa sitä, mikä lisää ja ylläpitää KPSPY ry:n työntekijöiden työhyvinvointia eri-ikäisinä ja eri elämäntilanteissa eri-ikäisten ryhmien vastaukset olivat pääasiassa yhteneväisiä toistensa kanssa. Kaikki ikäryhmät kokivat, että heidän työhyvinvointiansa lisää ja ylläpitää



työhön liittyvistä asioista hyvä johtaminen ja viestintä, kehittymismahdollisuudet kuten koulutus, säännöllinen toimeentulo, hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla, mielekäs ja omalta tuntuva työ sekä palautumismahdollisuudet, kuten tauot työaikana ja hyvä työvuorosuunnittelu. Työn ulkopuolelta kaikki ryhmät kokivat tärkeäksi mielekkään vapaa-ajan, sosiaaliset suhteet ja terveyttä edistävät elämäntavat. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä koki näiden lisäksi tärkeiksi työyhteisön yhteiset kokoontumiset, hyvän osaamisen ja yksilön oman terveydentilan. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät nostivat esille myös työajan joustot ja viihtyisän työympäristön osana työhyvinvointia. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä koki tärkeäksi vaikuttamismahdollisuudet. Työssäjaksamisen tuen kokivat tärkeäksi osaksi työhyvinvointia kaikki yli 40-vuotiden ikäryhmät. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä nosti esille myös työhyvinvoinnin tukemisen.

Työhyvinvointia lisääviä ja ylläpitäviä asioita kartoittaessa ensimmäisessä tarkentavassa kysymyksessä kysyttiin, miten eri-ikäiset toivoisivat esimiehen tukevan heitä työhyvinvoinnin lisäämisessä ja ylläpitämisessä. Kaikki ikäryhmät vastasivat toivovansa esimieheltä aitoa kiinnostusta ja resursseja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi työn kuormituksen huomioimista, esimiehen tukea työhön ja luottamusta. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä toivoi esimieheltä aktiivista osallistumista työyhteisön asioihin ja sitä, että esimies on tarvittaessa tavoitettavissa. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi mahdollisuutta kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa, esimiehen esimerkkinä olemista ja työntekijöiden puolien pitämistä. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivovat avointa vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat myös tasapuolista kohtelua ja palautetta.

Kysyttäessä millaisiin asioihin päivittäisessä omassa työssä työntekijöiden pitäisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi kaikki ikäryhmät vastasivat työn tauottamisen ja hyvän työnjaon. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä piti tärkeänä myös muiden huomioimista, hyvää vuorovaikutusta ja työn kuormituksen jakoa työyhteisössä. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä nosti esille työergonomian, suunnitelmallisuuden ja työympäristön

viihtyvyyden sekä tietotekniikan opastuksen tarpeen. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi huomiota ikään, ajantasaiseen tiedon saantiin ja stressin hallintaan. Lisäksi sekä alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat työhön riittäviä resursseja ja työrauhaa.

Kun kysyttiin työyksikön käytännöistä, joilla voidaan tukea eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jaksamista kaikki ikäryhmät kokivat tärkeiksi yksikköpalaverit, selkeän työnjaon ja hyvän työvuorosunnittelun. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä nosti esille myös yhteiset pelisäännöt, työyhteisön hyvän yhteishengen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä näki tärkeinä käytäntöinä mahdollisuuden työnohjaukseen, yhteisten ajanhallintakeinojen käytön ja työryhmän joustavuuden. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmän mielestä työajankäytön pelisäännöt, hyvä vuorovaikutus työyhteisössä, työrauhan mahdollisuus ja fyysisten rajoitteiden huomioiminen ovat tärkeitä käytäntöjä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukena. Lisäksi alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät kokivat tärkeäksi, että yksikössä on olemassa käytännöt työn taottamiseen.

Kysyttäessä keinoja, joilla jokainen työntekijä voi itse lisätä ja ylläpitää työhyvinvointia omassa työyksikössä kaikki ikäryhmät kokivat tärkeäksi palautteen antamisen. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toi esille oman hyvinvoinnin edistämisen, toisten hyväksymisen, työyhteisöllisyyden edistämisen ja positiivisen asenteen vaikutuksen työhyvinvointiin. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä koki tärkeäksi hyvän työilmapiirin ja toisten kunnioittamisen. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä nosti esille, kuinka yhteisten pelisääntöjen noudattamisella ja hyvillä tavoilla voidaan lisätä ja ylläpitää työhyvinvointia. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivat esille myös toisten huomioimisen. 40–49-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät kokivat tärkeäksi keinoksi myös työn rajaamisen.

Koko organisaation eri-ikäisten hyvää vuorovaikutusta voidaan kaikkien ikäryhmien mukaan edistää hyvällä vuorovaikutuksella ja asenteella. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä koki tärkeiksi yhteiset kokoontumiset ja pelisäännöt sekä toivat uutena ideana esille KPSPY ry:n sisäisen sosiaalisen median kanavan. 40–49-vuotiaiden ikäryhmän mielestä hyvät kokouskäytännöt

lisäävät eri-ikäisten hyvää vuorovaikutusta. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä koki, että eri-ikäisten vuorovaikutus on tällä hetkellä hyvää. Lisäksi alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivat esille mahdollisuuden virkistystoimintaan ja alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät hyvät käytöstavat.

Kysyttäessä miten työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen tulee huomioida eri-ikäisillä työntekijöillä, huomioiden myös erilaiset elämäntilanteet, kaikki ikäryhmät toivoivat joustavaa perhetilanteen huomioivaa työvuorosuunnittelua ja työajanjoustoja. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi myös työn taloudellisen merkityksen huomioimista, positiivista asennetta tarvittaviin joustoihin, tasapuolisuutta ja avointa vuorovaikutusta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi yötyön kuormittavuuden huomiointia sekä työn sovittamisen mahdollisuuksia ja seniorivapaiden käyttöönottoa.

## **5.2 Työmotivaatiota lisäävät ja ylläpitävät tekijät KPSPY ry:llä**

Työmotivaation osalta pääkysymyksellä kartoitettiin mikä lisää ja ylläpitää eri-ikäisten työmotivaatiota eri-ikäisenä, eri elämäntilanteissa. Kuten työhyvinvointikin, myös työmotivaatio kumpuaa eri-ikäisillä osittain samoista asioista. Eri-ikäisten yhteisiä työmotivaation lähteitä olivat kehittymismahdollisuudet, ammatillinen itsetunto, toimeentulo, hyvä työyhteisö ja sen vuorovaikutus, mielekäs työ, vaikuttamismahdollisuudet, työajan joustot, työn ulkopuolinen elämä ja terveys. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä piti lisäksi tärkeinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä kehittämismyönteisyyttä ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmä osaamisen jakamista ja yhteisiä pelisääntöjä. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät nostivat molemmat esille hyvän työnantajan merkityksen. 40–49-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmien työmotivaatioon vaikutti myös palautteen saaminen. Alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät olivat samaa mieltä, että hyvä johtaminen ja työympäristön viihtyvyys lisäävät työmotivaatiota.

Työmotivaation osalta tarkentavien kysymysten ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää, miten eri-ikäisiä tulee johtaa, jotta he voivat, haluavat ja pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Kaikissa ikäryhmissä toivottiin johtamiselta luottamusta ja tukea tarvittaessa. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi lisäksi myönteistä asennetta, arvostusta, kehittämismyönteisyyttä ja joustoja työaikoihin. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä toivoi johtamiselta tasapuolisuutta ja tasavertaisuutta. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi, että heitä kannustetaan koulutuksiin, johdetaan tarpeen mukaan, voimavarat ja kokemus huomioiden. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toi esille myös vastaavan ohjaajan roolin merkityksen yksikön päivittäisjohtajana. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät kokivat tärkeäksi myös palautteen, selkeän johtamisen ja aidon vuorovaikutuksen.

Kysyttäessä, mikä saa eri-ikäiset sitoutumaan työhön ei suoria yhteisiä tekijöitä ollut. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä sitoutuu työhön, kun tiedottaminen toimii, työ on mielekästä, heillä on täydennyskoulutusmahdollisuuksia, työstä saa toimeentulon ja organisaatio tukee työhyvinvointia. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä haluaa sitoutua työhön, kun se tuntuu omalta, siinä saa vastuuta ja organisaatio on kehittämismyönteinen. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmän sitoutumiseen vaikuttaa vahva työmoraali ja vastuun tunto, he haluavat myös säilyttää vakituisen työsuhteen. Yli 50-vuotiaiden sitoutumista lisää myös hyvä terveys sekä se, että he kokevat työn tärkeänä elämän sisältönä. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmien sitoutumista lisäsi muun elämän huomioiminen, arvostuksen tunne, hyvä työyhteisö ja työnantaja sekä yhdistyksen kestävä arvopohja.

Kun kysyttiin, millaisia kehittymismahdollisuuksia eri-ikäiset toivovat ja tarvitsevat, jotta työmotivaatio lisääntyy ja pysyy yllä osaamisen suhteen, kaikki ikäryhmät kokivat tärkeänä mahdollisuuden koulutukseen. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi mahdollisuuksia koulutusten hyödyntämiseen ja avoimuutta uudelle osaamiselle. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä toivoi mahdollisuutta osaamisen jakamiseen ja työnohjaukseen sekä aikaa vuorovaikutukselle. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi kannustusta koulutuksiin ja uusia haasteita. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat myös työkiertomahdollisuutta.

Jatkona edelliselle kysymykselle kysyttiin millaisia kehittymismahdollisuuksia eri-ikäiset toivovat ja tarvitsevat, jotta työmotivaatio lisääntyy ja pysyy yllä itsensä kehittämisen suhteen. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi mahdollisuutta hyödyntää koulutuksia, vastuuta ja uudenlaisten käytäntöjen kokeilu mahdollisuutta. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä toivoi tässäkin mahdollisuutta osaamisen jakamiseen ja työnohjaukseen sekä aikaa vuorovaikutukseen ja lisäksi kehittävää asennetta työnkiertoon. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi keinoja työstä palautumiseen ja lisää itsetuntemusta. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat koulutusmahdollisuuksia ja alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät työkiertomahdollisuutta.

Viimeisenä kysymyksenä kehittymismahdollisuuksista kysyttiin, millaisia kehittymismahdollisuuksia eri-ikäiset toivovat ja tarvitsevat, jotta työmotivaatio lisääntyy ja pysyy yllä työnhallinnan suhteen. Kaikki ikäryhmät kokivat tärkeäksi työnhallinnassa kehittymismahdoluudeksi henkilöstöressurssien riittävyyden. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmä toivoi myös työnhallinnan suhteen mahdollisuutta koulutukseen ja työnohjaukseen sekä luottamusta ammattitaitoon, mahdollisuutta organisoita omaa työtä, esimiehen tukea ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. 40–49-vuotiaiden ikäryhmä toivoi työn prosessien toimivuutta, mahdollisuutta uusien asioiden hallintaan ja työyhteisön tukea. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmä toivoi voimavarojen huomiointia. Alle 40-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat molemmat työtä helpottavien sovellusten ja teknologian hyödyntämistä työssä. Alle 40-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmät toivoivat töiden hyvää organisointia työmotivaation tueksi työnhallinnan suhteen.

### **5.3 Johtopäätökset ja ikäohjelmaan nousevat teemat**

Johtopäätöksenä johtopäätöksistä voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön mukaan KPSPY ry:n eri-ikäisten työhyvinvointi koostuu pääasiassa samoista asioista kuten hyvästä johtamisesta, toimivasta työyhteisöstä, mielekkästä työstä ja sen kehittämis- ja

organisointimahdollisuuksista, työajan joustoista sekä mielekkästä vapaa-ajasta ja hyvästä terveydestä. Lisäksi alle 40-vuotiaiden ikäryhmä koki tärkeäksi ikäistensä ns. ruuhkavuosien huomioimisen, 40–49-vuotiaiden ikäryhmän vastauksissa korostui työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä palautumisen tärkeys ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmä vastauksissa näkyi halu pysyä mukana kehityksessä ja huolehtia omasta hyvinvoinnista sekä palautumisesta.

Työmotivaation osalta johtopäätöksenä voidaan päätellä, että KPSPY ry:n eri-ikäisten työntekijöiden työmotivaatiota ylläpitää ja lisää pääasiassa samat elementit eli kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, toimiva työyhteisö, työn mielekkyys, hyvä ammatillinen itsetunto, mahdollisuus työajan joustoihin ja työn ulkopuolinen elämä. Alle 40-vuotiaiden ikäryhmän vastauksista nousi esille kehittämismyönteisyyden tärkeys motivaation lähteenä. 40-49-vuotiaiden ikäryhmän vastauksista muita vahvemmin nousi esille ammatillisen itsetunnon merkitys työmotivaatioon sekä toive saada jakaa omaa osaamista. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmän vastauksissa näkyi toive työn kuormituksen huomioimisesta.

Yhteenvedona edellisistä voidaan todeta, että opinnäytetyön mukaan KPSPY ry:n eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähteinä ovat teoriassakin esiinnousseet asiat. Työhyvinvointi ja työmotivaatio koostuu KPSPY ry:n eri-ikäisillä työntekijöillä pääasiassa samoista asioista, kuten hyvästä johtamisesta, organisaation rakenteiden ja työyhteisön toimivuudesta, osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Esille nousseet tarpeet vaihtelivat ikäryhmittäin jonkin verran.

Opinnäytetyön aineistosta koottiin olemassa olevat hyvät käytännöt ja eri ikäryhmien toiveet, odotukset sekä työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähteet. Näitä ja esimiesten aivoriihityöskentelyn vastauksia käytettiin KPSPY ry:n ikäohjelman rakentamiseen. Ikäohjelma rakennettiin osana opinnäytetyötä.

KPSPY ry:n ikäohjelma koostettiin ikäohjelman taustatiedoista ja ikäjohtamista tukevista teemoista. Ikäohjelmassa taustatietoina määritellään ikäohjelman tarkoitus, millaista

lainsäädäntöä sen tekemisessä on noudatettu ja mitkä ovat KPSPY ry:n ikäjohtamisen tavoitteet. KPSPY ry:n ikäohjelman teemat on koostettu tämän opinnäytetyön aineistosta nousseista teemoista ja lisäksi ikäohjelmaan on nostettu jo käytössä olevia ikäystävällisiä käytäntöjä. Ikäohjelman sisältöä rakennettiin opinnäytetyössä nousseiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Ikäohjelman tekemisen eri vaiheissa käytiin keskustelua ohjausryhmän kanssa, miten tutkimustuloksiin vastataan ikäohjelmassa. Ikäohjelman hyväksyy lopullisesti yhdistyksen hallitus.

KPSPY ry:n ikäohjelman teemoiksi nousivat

- Esimiestyö
- Työuran ja työssä jatkamisen suunnitelma
- Työaikajärjestelyt
  - työajanjoustot ja niiden huomiointi työyhteisössä, työvuorosuunnittelu
- Työ, sen hallinta ja organisointi
  - työn hallintaa ja organisointia edistävät perustekijät ja työntekijän kehittymismahdollisuudet
- Työyhteisön toimivuuden edistäminen
  - yksilö, yksikkö ja koko työyhteisö tasoilla
- Terveyden edistäminen
  - terveyttä edistävät käytännöt ja työterveyshuolto terveyden edistämisen tukena

Valmista ikäohjelmaa hyödynnetään KPSPY ry:n ikäjohtamisen ja ikään liittyvien toimintakäytäntöjen kehittämisessä kuten kehityskeskustelulomakkeiden päivittämisessä organisaation katselmusten yhteydessä. Ikäohjelma ei ole kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä, koska se sisältää yhdistyksen työntekijöilleen antamia etuja, jotka eivät ole julkista tietoa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohdin opinnäytetyön eettisyyttä ja luottavuutta sekä koko opinnäytetyön prosessin sujuvuutta. Pohdinnassa tuon esille myös omat vahvuuteni ja kehittämistarpeeni.

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Etiikka on sääntöjä, sitä miten tulee menetellä ja käyttäytyä. Etiikka voidaankin nähdä arvojen eräänlaisena alaluokkana, sillä jotkut arvoista kuuluvat etiikkaan, kun taas toiset eivät. (Ikola-Norrbacka 2010.) Etiikka on perusta, jolle kaikki suhteet rakennetaan (Vanishree Sah 2015). Arjessa eettisyyden perusta on hyvässä ja pahassa, oikeassa ja väärässä. Eettiset kysymykset liittyvät myös olennaisesti opinnäytetyö tekemiseen. Opinnäytetyössä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja avoimuutta kaikilla sen osa-alueilla. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yksityiskohtaisesti ja tutkimuksen lähtökohtana pidetään ihmisarvon kunnioittamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 23–25.)

Nämä eettiset periaatteet näkyvät läpi koko opinnäytetyöprosessin niin teoriapohjan kuin tutkimusmateriaalin hankinnassa, käsittelyssä, analysoinnissa, arvioinnissa ja esittämisessä. Opinnäytetyön tekijänä olen ollut rehellinen tutkimustulosten käsittelyssä ja tulkinnassa. Opinnäytetyön ollessa oman työnantajani tilaama ja tutkimuksen kohderyhmänä oman työyhteisöni jäsenet täytyi opinnäytetyötä tehdessä olla erityisen tarkka omasta roolistani, jotta opinnäytetyö täyttää sille asetetut eettiset vaatimukset. Eettisistä kysymyksistä keskeisiä olivat KPSPY ry:n ohjeiden ja muiden materiaalien käyttäminen opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä päädyin siihen ratkaisuun, että käytän yhdistyksen ohjeita vain vähän lähteenä, koska ne ovat sisäisiä juuri kyseiseen organisaatioon tehtyjä ohjeita. Eettisistä ja



salassapidollisista syistä myöskään valmista ikäohjelmaa ei liitetä osaksi opinnäytetyötä, koska se sisältää yhdistyksen työntekijöilleen antamia etuja, jotka eivät ole julkista tietoa.

Tutkimusta tehdessä pyritään siihen, että virheitä ei pääse syntymään. Siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luottavuus vaihtelevat ja sen vuoksi tutkimuksen tuloksia pitää arvioida. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta tehdessä sitä ei voida luotettavasti arvioida määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi menetelmillä. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee tutkimuksen kuvauksen tarkkuutta ja siihen liitettyjen selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta. Validiuteen kuuluu myös kysymys, onko selitys luotettava. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–228.)

Opinnäytetyön luotettavuutta lisättiin kuvaamalla tarkasti aineiston keruun ja analysoinnin eri vaiheet sekä niihin liittyvät olosuhteet ja niiden mahdollinen vaikutus tutkimuksen tekemiseen ja sen tuloksiin. Opinnäytetyön teoriapohjaa valittaessa huomioitiin lähteiden luotettavuus käyttämällä vain sellaisia lähteitä, jotka ovat luotettavia ja mielellään tieteellisesti hyväksytyjä. Ohjausryhmän aktiivinen rooli opinnäytetyön eri vaiheissa kommentoimalla ja tarkistamalla työtä toivat siihen luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijän roolissa, varmistaakseni aineiston luotettavuuden pysyin kehittämispäivässä ulkopuolisena kommentoimatta tutkimuskysymyksiä omilla mielipiteilläni. Tämä ratkaisu oli oikea, koska en olisi voinut osallistua jokaisen ryhmän vastausten tekoon yhdenvertaisesti ja tämä olisi voinut vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

## **6.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta**

Opinnäytetyöni aihe oli työelämälähtöinen ja hyvin ajankohtainen, koska KPSPY ry:llä ei ollut vielä kirjattua ikäohjelmaa. Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet tuloksena syntyneen ikäohjelman valmistuttua. Tavoitteisiin päästiin kartoittamalla KPSPY ry:n eri-ikäisten

työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähteitä ja käyttämällä näitä tuloksia ikäohjelman laatimisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa ikäohjelma KPSPY ry:lle ja aihetta lähestyttiin työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta. Koen näin jälkikäteen, että ne olivat hyviä lähestymisaiheita. Niiden kautta päästiin näkemään, miten eri-ikäiset kokevat työhyvinvoinnin ja työmotivaation ja siten voitiin nostaa ikäohjelmaan myös kohdennettuja toimenpiteitä eri-ikäisille työntekijöille. Tutkimuksen kysymyksiksi olisi voinut riittää pelkät pääkysymykset, joka olisi antanut aivoriihityöskentelyssä lisää aikaa pohtia asiaa laajemmasta näkökulmasta. Toisaalta, lisäkysymykset toivat hyvää tietoa suoraan hyödynnettäväksi ikäohjelman sisältöön. Opinnäytetyön tekijänä minulla onkin kehittämistä aiheen rajaamisessa ja siinä tarkasti pysymisessä.

Opinnäytetyön aineiston keruun toteuttamista osana KPSPY ry:n kehittämispäivää suunniteltiin syksyllä 2018 hyvissä ajoin ennen toteutusta. Vähän ennen kehittämispäivää KPSPY ry:n tukipalvelut joutuivat kilpailutukseen, joka toi koko organisaatioon epävarmaa tunnelmaa. Tilanne kuitenkin huomioitiin kehittämispäivän suunnittelussa ja alustuksessa. Kehittämispäivästä saadun palautteen perusteella tällaisen asian pohtiminen yhdessä positiivisesta näkökulmasta toi esille yhdistyksen vahvuudet työnantajana ja antoi muuta ajateltavaa olemassa olevaan tilanteeseen. Oma havaintoni kehittämispäivässä oli, että työntekijät löysivät vaikeassa tilanteessa KPSPY ry:n kestävät arvot ja hyvät käytänteet sekä innostuivat ideoimaan myös uutta. Tilanteen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin pohtiessani huomasin, että tuloksista löytyy kaikki teoriastakin nousevat työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähteet. Sovellettu aivoriihityöskentely sai menetelmä ja työskentelytapana hyvää palautetta ja sitä pystytään jatkossakin käyttämään työn kehittämisessä.

Opinnäytetyölle alun perin suunnittelemani aikataulutuksen huomasin tutkimustulosten analysointivaiheessa olevan liian tiukka. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä tutkimustulosten analysointi vaati ajallisesti paljon enemmän kypsytystä ja ajatustyötä kuin

olin osannut odottaa. Tässä olisin voinut käyttää ohjausryhmän tukea tehokkaammin, jotta yksin pohtimista olisi tullut vähemmän. Opinnäytetyön tekemisen aikana opin paljon toimintatutkimuksen syklisestä prosessista ja käyttämästäni sisällön analyysi menetelmästä. Etenkin sisällönanalysointimenetelmää tulen käyttämään jatkossakin oman työn kehittämisessä.

Oma osaamiseni kehittämistyöstä ja itsensä johtamisesta sai vahvistusta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opin kuinka prosessiin täytyy varata riittävästi aikaa ja huomioida myös toimintaympäristössä ja omassa elämässä tapahtuvat muutokset. Kehittämisprosessin vaiheiden seurattessa toisiaan ja toistuessa spiraalimaisesti täytyy jokainen vaihe käydä läpi, jotta kehittämisprosessi säilyy rikkoutumattomana. Itsensä johtamiselta opinnäytetyön itsenäinen prosessi on vaatinut suunnitelmallisuutta ja omien tavoitteiden ja aikataulujen asettamista. Vahvuudekseni koko opinnäytetyöprosessin ajan olen kokenut oman vahvan kiinnostukseni opinnäytetyön aihetta, ikäjohtamista, kohtaan.

## LÄHTEET

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>. Viitattu 8.4.2019.

Dunderfelt, T. 1997. Elämänkaaripsykologia. Porvoo – Helsinki – Juva: WSOY.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Työelämän parantumisen paradoksi. Raportti työelämästä 2010. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoelaemaen\\_parantumisen\\_paradoksi\\_julkaisu\\_2010-03-24.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoelaemaen_parantumisen_paradoksi_julkaisu_2010-03-24.pdf). Viitattu 6.8.2019.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Vain joka kymmenes tekee ilmoituksen kokemastaan ikäsyrynnästä työelämässä. Julkaisu Elinkeinoelämän keskusliiton internetsivuilla. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2018/06/18/vain-joka-kymmenes-tekee-ilmoituksen-kokemastaan-ikasyrynnasta-tyoelamassa/>. Viitattu 9.7.2018.

Haarala, M. 2015. Motivaatio (Itsensä johtaminen). JAMK University of Applied Sciences. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=PnUFjmc7rPw>. Viitattu 17.8.2019.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>. Viitattu 18.6.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopiston filosofinen tiedekunta.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KPSPY ry. 2016. Henkilöstöpoliittiset periaatteet. Sisäinen ohje. Viitattu 27.8.2019.
- KPSPY ry. 2018a. Kuntoutuspalveluja mielenterveysasiakkaille. Julkaisu KPSPY ry:n kotisivuilla. Saatavissa: [www.kpspy.fi](http://www.kpspy.fi). Viitattu 9.7.2018.
- KPSPY ry. 2018b. Strategia 2022. Sisäinen ohje. Viitattu 21.8.2019.
- Köppä, L. 2018. Perheystävälliset työpaikan käytännöt, Väestöliitto. Työturvallisuus keskuksen sparraustunti 18.10.2018. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=3sEYNA3sb1w>. Viitattu 11.4.2019.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 334/2007. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Viitattu 16.9.2019.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Miles, M.B & Huberman A.M. 1994. Qualitative data analysis. (2. ed.) California: Sage.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rasila M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>. Viitattu 18.6.2018.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen perustuslaki, yhdenvertaisuuspykälä. 11.6.1999/731, §6. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=suomen%20perustuslaki%20#L2P6>. Viitattu 16.9.2019.

- Toppinen-Tanner, S. 2018. Ikäjohtaminen. Julkaisu Työterveyslaitoksen sivuilla. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 18.6.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K. (toim.). 1995. Ikääntyvä työntekijä v. 1981-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Kyselytutkimus. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työelämä 2020. 2017. Tutkimus: Suomi on turvallinen maa työskennellä – perheen ja työn yhteensovittamisessa vielä kehitettävää. Artikkelit Työelämä 2020 sivustolla. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/tutkimus\\_suomi\\_on\\_turvallinen\\_maa\\_tyoskennella\\_perheen\\_ja\\_tyon\\_yhteensovittamisessa\\_vielä\\_keitettavaa.4871.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/tutkimus_suomi_on_turvallinen_maa_tyoskennella_perheen_ja_tyon_yhteensovittamisessa_vielä_keitettavaa.4871.news). Viitattu 11.6.2019.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf). Viitattu 11.6.2019.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P3>. Viitattu 16.9.2019.
- Työturvallisuuslaki. 738/2002. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 16.9.2019.
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Hyvä ikäjohtaminen. Julkaisu Työturvallisuuskeskuksen sivuilla. Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/hyva\\_ikajohtaminen.6627.news?4998\\_o=10](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/hyva_ikajohtaminen.6627.news?4998_o=10). Viitattu 18.6.2018.
- Walker, A. 2005. The emergence of age management in Europe. Artikkelit: International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/254134678\\_The\\_emergence\\_of\\_age\\_management\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe). Viitattu 18.6.2018
- Vanishree Sah, P. 2015. Ethics at Workplace. Artikkelit: International Journal of Recent Research Aspects ISSN. Intia: CVR College of Engineering. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.centria.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=52b58012-bcb7-450a-98e3-0a9cfa1b6dff%40sessionmgr4007>. Viitattu 9.7.2018
- Veiskola, L. 2019. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu ja sähköposti.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.  
Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 16.9.2019.

Sovelletun aivoriihityöskentelyn kysymykset 14.11.2018 klo 12.15-13.45

**AIHE 1 klo 12.15-12.45 (30min):**

1. MIKÄ LISÄÄ JA YLLÄPITÄÄ SINUN TYÖMOTIVAATIOTASI JUURI TÄMÄN IKÄISENÄ TÄSSÄ ELÄMÄNTILANTEESSA? (vastatkaa tähän yhdessä omien vastausten pohjalta)
  - 1.1 Miten teidän ikäsiänne pitää johtaa, jotta voisitte/ haluaisitte/ pystyisitte tekemään työnne mahdollisimman hyvin?
  - 1.2 Mikä saa juuri teidän ikäisenne sitoutumaan työhön?
  - 1.3 Millaisia kehittymismahdollisuuksia toivoisitte/tarvitsette, jotta työmotivaatio lisääntyisi/ pysyisi yllä:
    - a. osaamisen suhteen?
    - b. itsensä kehittämisen suhteen?
    - c. työnhallinnan suhteen?



**AIHE 2 klo 12.45-13.30 (45min):**

2. MIKÄ LISÄÄ JA YLLÄPITÄÄ SINUN TYÖHYVINVOINTIASI JUURI TÄMÄN IKÄISENÄ TÄSSÄ ELÄMÄNTILANTEESSA? (vastatkaa tähän yhdessä omien vastausten pohjalta)
  - 2.1 Miten toivoisitte esimiehen tukevan teitä työhyvinvoinnin lisäämisessä ja ylläpitämisessä?
  - 2.2 Millaisiin asioihin päivittäisessä omassa työssä pitää kiinnittää huomiota ja mitä niille tulee tehdä, jotta työhyvinvointi ikäisillänne säilyy tai lisääntyy?
  - 2.3 Millaisilla oman työyksikön käytännöillä voidaan tukea teidän ikäistenne työhyvinvointia/ työssä jaksamista?
  - 2.4 Miten voit itse lisätä ja ylläpitää työhyvinvointia omassa työyksikössäsi?
  - 2.5 Miten työyhteisön (koko organisaatio) eri-ikäisten hyvää vuorovaikutusta voidaan edistää?
  - 2.6 Miten työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen tulee huomioida teidän ikäisillänne työntekijöillä (huomioikaa myös erilaiset elämäntilanteet)?

**AIHE 3 klo 13.30-13.45 (45min): Yhteenveto esitettäväksi kahvin jälkeen koko työyhteisölle**

Tehkää yhteenveto MITÄ HALUATTE KERTOAA MUULLE TYÖYHTEISÖLLE OMAN IKÄISTENNE IKÄRYHMÄN ERITYISYYDESTÄ.

- Voitte käyttää tässä kohtaa pohjana aikaisemmin pohtimienne kysymysten vastauksia tai/sekä ihan uusia ajatuksia.

TAULUKKO 3. Opinnäytetyön aikataulu, toimijat, menetelmät ja tuotettu materiaali

AIKATAULU	KEHITTÄMISTYÖ	TOIMIJAT	MENETELMÄT	TUOTETUT MATERIAALIT	
KESÄKUUN 2018	Opinnäytetyön aiheen valinta ja KPSPY Ry:n hyväksyntä	Sanna Manninen ja KPSPY Ry:n johtoryhmä			ALOITUS
KESÄKUUN 2018	Opinnäytetyön aiheen rajaaminen	KPSPY Ry:n toiminnanjohtaja ja Sanna Manninen	Keskustelu		SUUNNITTELU
HEINÄ- JA ELOKUU 2018	Aiheen teoriaan perehtyminen ja opinnäytetyösuunnitelman laatiminen	Sanna Manninen	Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen, suunnitelman kirjoittaminen	Teoriapohja ikäohjelmalle ja opinnäytetyösuunnitelma	
ELO- SYYSKUU 2018	Opinnäytetyösuunnitelman esittely ohjaavalle opettajalle ja ohjausryhmälle	Sanna Manninen, Leena Raudaskoski ja ohjausryhmä	Keskustelu	Lopullinen opinnäytetyösuunnitelma	
SYYS- JA LOKAKUU 2018	Tutkimuslupahakemus Aivoriihityöskentelyn alustuksen ja kysymysten suunnittelu ja tekeminen	Sanna Manninen ja ohjausryhmä	Kirjallinen työskentely ja keskustelu	Tutkimuslupa Alustus ikäohjelmasta Powerpoint esityksenä ja aivoriihityöskentelyn rakenne	TOTEUTUS
14.11.2018	Kehittämispäivä	Sanna Manninen, KPSPY ry:n henkilöstö ja johtoryhmä	Aivoriihityöskentely eri-ikäryhmiin jaetuissa ryhmissä ja johtoryhmässä	Aivoriihityöskentelyn tuotokset	
JOULUKUU 2018 – HUHTIKUU 2019	Aivoriihityöskentelyn tuotosten analysointi, tulosten erittely ja käsittely	Sanna Manninen, ohjausryhmä, opettaja	Laadullisen tutkimuksen analysointi menetelmät, esittely ja keskustelu	Tutkimusaineisto ikäohjelmaa varten	
TOUKOKUU 2019	Tulosten ja ikäohjelman teemojen läpikäynti	Sanna Manninen, työsuojelutoimikunta, työyhteisö	Esittely, keskustelu, arviointi	Kehittämisideat	
HUHTI- KESÄKUUN 2019	Ikäohjelman laatiminen, opinnäytetyön kirjoittaminen	Sanna Manninen, ohjausryhmä ja KPSPY ry:n johtoryhmä	Kirjallinen työskentely, keskustelu	Ikäohjelma ehdotus	VIIMEISTELY
KESÄ 2019	Opinnäytetyön kirjoittaminen ja loppuun saattaminen	Sanna Manninen	Kirjallinen työskentely ja arviointi		
SYKSY 2019	Ikäohjelma ehdotuksen esittely	Sanna Manninen ja KPSPY ry:n johtoryhmä ja hallitus	Esittely, keskustelu ja hyväksyntä	Ikäohjelma	
SYKSY 2019	Ikäohjelman esittely työyhteisölle	Sanna Manninen	Esittely ja keskustelu		VALMIS
LOKAKUU 2019	Opinnäytetyön esittely opinnäytetyöseminaarissa	Sanna Manninen ja Leena Raudaskoski	Esittely ja keskustelu	Valmis opinnäytetyö	



# KPSPY ry IKÄOHJELMA

*Vahvuutena eri-ikäiset ammattilaiset työelämässä*

## **KPSPY ry:n ikäohjelman runko**

- 1. Ikäohjelman taustaa**
- 2. Ikäjohtaminen**
- 3. Esimiestyö**
- 4. Työuran ja työssä jatkamisen suunnitelma**
- 5. Työaikajärjestelyt**
  - työajanjoustot ja niiden huomiointi työyhteisössä, työvuorosuunnittelu
- 6. Työ, sen hallinta ja organisointi**
  - työn hallintaa ja organisointia edistävät perustekijät ja työntekijän kehittymismahdollisuudet
- 7. Työyhteisön toimivuuden edistäminen**
  - yksilö, yksikkö ja koko työyhteisö tasoilla
- 8. Terveyden edistäminen**
  - terveyttä edistävät käytännöt ja työterveyshuolto terveyden edistämisen tukena