

Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hanke

Helsingin yliopisto  
Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia  
Svenska social- och kommunalhögskolan  
Marita Parkkonen & Juha Kokkonen

VUOROVAIKUTTEISELLA IKÄSTRATEGIALLA  
TYÖTÄ JA TYÖHYVINVOINTIA  
Kehittämishankkeen loppuraportti

Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hanke

PAINO  
M & P Paino Oy

JULKAISIJA  
Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia  
2015

ISBN 978-951-51-0950-7 (nid.)  
ISBN 978-951-51-0951-4 (PDF)

## Sisältö

Tiivistelmä	1
1. Hankkeen tausta ja tavoitteet	1
2. Hankkeen toteutus	2
- Työryhmätyöskentely ja henkilöstön sitouttaminen	
- Verkkoympäristö	
- Hankkeen järjestämät tilaisuudet ja niiden rytmitys	
- Hankkeen viestintä	
3. Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan	5
- Ikästrategiatyöskentely	
- Ikästrategian laatimismalli	
- Ikästrategiatyöskentelyn keskeisiä tekijöitä	
4. Eri toimijoiden välinen yhteistyö	16
5. Hankkeen arviointi ja johtopäätökset	17
6. Lähteet ja liitteet	18

## Tiivistelmä

Työsuojelurahaston rahoittamassa, Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hankkeessa, oli tavoitteena laatia vuorovaikutteiset ikästrategiat hankkeeseen osallistuville organisaatioille ja malli ikästrategian laatimisprosessista. Ikästrategioiden laadintatyötä tuettiin järjestämällä koulutusmoduuleja sisältäviä esimies- ja henkilöstötilaisuuksia sekä seminaareja. Hankkeessa hyödynnettiin sähköisiä verkkoympäristöjä tiedonvälitykseen ja vuorovaikutukseen.

Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden yksikkö (jatkossa Palmenia) toimi hankkeen hallinnoijana ja toisena osallistuvana organisaationa. Toinen hankkeeseen osallistunut organisaatio oli Folkhälsan. Hanke toteutettiin 1.1. - 31.12.2014.

Ikästrategiassa (/ikäohjelmassa) määritellään ne kehittämistoimenpiteet ja toimintatavat, joilla työntekijöiden ikä ja elämänvaiheet otetaan päivittäisessä työskentelyssä huomioon. Siten ikästrategia nivoutuu osaksi päivittäistä johtamista (ikäjohtaminen) ja muuta organisaation toiminnan kehittämistä eikä ole muista yksikön toimintaa ja henkilöstöä koskevista dokumenteista irrallinen. Ikästrategia on työkalu, jonka avulla organisaation/yrityksen on mahdollista parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattaa tuottavuutta sekä varautua tulevaisuuden työvoimatarpeisiin.

Hankkeessa yhdistyi kolme eri työelämän kehittämisen näkökulmaa: Sosiaalisesti kestävä työelämä, Senior Power ja Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Näitä näkökulmia tuotiin esiin koulutusmoduuleissa ja hyödynnettiin ikästrategioiden laadintatyössä.

## 1. Hankkeen tausta ja tavoitteet

Tällä hetkellä työurien pidentäminen on yksi työelämän suurista haasteista. Suomessa jää eläkkeelle vuosittain noin 80 000 henkilöä. On arvioitu, että vuonna 2020 Suomessa on noin 150 000 työntekijän vaje. Työelämässä lopettavien määrä ylittää tällä hetkellä aloittajien määrän, vaikka työstä poistuminen on myöhentynyt. Iäkkäiden työntekijöiden osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan lähes muuttumattomana ainakin vuoteen 2040 saakka (mm. Myrskylä 2005.) Tästä syystä työelämää on kehitettävä siten, että se ottaa huomioon kaikenikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden työssä jaksamisen.

Ikästrategiassa (/ikäohjelmassa) määritellään ne kehittämistoimenpiteet ja toimintatavat, joilla työntekijöiden ikä ja elämänvaiheet otetaan päivittäisessä työskentelyssä huomioon. Siten ikästrategia nivoutuu osaksi päivittäistä johtamista (ikäjohtaminen) ja muuta organisaation toiminnan kehittämistä eikä ole muista yksikön toimintaa ja

henkilöstöä koskevista dokumenteista irrallinen. Ikästrategia on työkalu, jonka avulla organisaation/yrityksen on mahdollista parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattaa tuottavuutta sekä varautua tulevaisuuden työvoimatarpeisiin.

Työsuojelurahaston rahoittamassa Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hankkeessa tavoitteena oli laatia vuorovaikutteiset ikästrategiat hankkeeseen osallistuville organisaatioille ja malli ikästrategian laatimisprosessista. Ikästrategioiden laadintatyötä tuettiin järjestämällä koulutusmoduuleja sisältäviä esimies- ja henkilöstötilaisuuksia sekä seminaareja. Hankkeessa hyödynnettiin sähköisiä verkkoympäristöjä tiedonvälitykseen ja vuorovaikutukseen.

Hankkeessa yhdistyi kolme eri työelämän kehittämisen näkökulmaa: Sosiaalisesti kestävä työelämä, Senior Power ja Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Näitä näkökulmia tuotiin esiin koulutusmoduuleissa ja hyödynnettiin ikästrategioiden laadintatyössä.

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden yksikkö (jatkossa Palmenia) toimi hankkeen hallinnoijana ja osallistuvana organisaationa, joka laati oman ikästrategian. Palmenia korvasi hankkeesta vetäytyneen Omaiset mielenterveystyön tukena Uudenmaan yhdistyksen (OTU). Toinen hankkeeseen osallistunut organisaatio oli Folkhälsan. Hankkeessa työskenneltiin kaksikielisesti.

## 2. Hankkeen toteutus

### Työryhmätyöskentely ja henkilöstön sitouttaminen

Kumpikin osallistujaorganisaatio perusti työryhmän, joka vastasi ikästrategian valmistelusta. Työskentely perustui pitkälti henkilöstölle tehtyyn alkukyselyyn, joka toimi samalla myös henkilöstöä sitouttavana tekijänä.

Alkukysely (e-kysely) tehtiin Folkhälsanin ja OTUn henkilöstölle helmikuussa 2014. Yhteenveto alkukyselyn keskeisistä tuloksista toimitettiin tämän jälkeen Folkhälsanin ja OTUn henkilöstölle. Palmenian alkukysely ja tulosten analysointi toteutettiin huhtikuussa Palmenian tultua OTUn tilalle kohdeorganisaatioksi. Työryhmät saivat alkukyselystä tärkeää pohjatietoa ikästrategian laadintatyöhön. Palmenia vastasi alkukyselyn suunnittelusta, toteutuksesta ja analysoinnista yhteistyössä Svenska social- och kommunalhögskolanin kanssa. Osallistujaorganisaatioilla teetettiin alkukevällä myös ikästrategiatyöhön orientoivia välitehtäviä (ml. oppimispäiväkirjatyöskentely).

Folkhälsanin työryhmä, joka koostui 3 yksikön 6-7 henkilöstä, kokoontui hankkeen aikana 6 kertaa. Työryhmän jäsenet tapasivat toisiaan kokouksissa ja lähettivät sähköpostitse asiakirjoja toisilleen. Pilotteihin osallistuneissa yksiköissä keskustelua käytiin

henkilöstötapaamisten, päivittäisten tapaamisten ym. yhteydessä. Kehityspäällikkö kertoi projektista koko organisaation esimiesryhmille. Lisäksi hän kertoi kuukausittaisessa henkilöstölle suunnatussa uutiskirjeessä tiettyjen yksiköiden osallistuvan tällaiseen projektiin. Folkhälsanissa ei käytetty Yammer-ryhmää tai vastaavaa sähköistä verkkoympäristöä työryhmän sisäiseen työskentelyyn eikä henkilöstön osallistamiseksi ikästrategiaa käsittelevään keskusteluun. Alkukyselyn jälkeen Folkhälsanissa ei ollut tarvetta tehdä täydentäviä kyselyjä, koska toiminta käynnistyi konkreettisella työskentelyllä pilottimallien kautta, jotka tarkentuivat pilottityöryhmien keskusteluissa.

Palmeniassa muodostettiin 7 henkilön ikästrategiatyöryhmä hankkeeseen osallistumisen varmistuttua. Se kokoontui hankkeen aikana 6 kertaa ja hyödynsi ikästrategian laadinnassa myös Yammer-ryhmää. Työryhmä käsitteli alkukyselyn tuloksia, kartoitti ikästrategiaan vaikuttavia suunnitelmia ja asiakirjoja sekä vastasi ikästrategian kirjoitustyöstä. Alkukyselyn lisäksi Lahden yksikön henkilöstöä osallistettiin ikästrategian laadintaprosessiin erilaisin täydentävin kyselyin. Loppuvaiheessa henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida Yammer-ryhmään tallennettua ikästrategialuonnosta. Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hankkeen henkilöstön tehtävä oli sparrata työryhmän työtä ja dokumentoida kokoontumisten kulkua sekä ikästrategian laadintaprosessia. Vaikka työryhmä työskenteli aktiivisesti koko hankkeen ajan, heijastui kesällä toteutettu koko Palmeniaa koskenut YT-prosessi väistämättä työskentelyyn.

### Verkkoympäristö

Toteuttajien keskinäiseksi verkkotyöskentely-ympäristöksi valittiin Yammer, koska siitä oli jo käyttökokemuksia ja se oli osoittautunut helppokäyttöiseksi ja monipuoliseksi. Yammer-ryhmää käytettiin toimenpiteiden suunnitteluun, tiedottamiseen ja arkistointiin.

Myös osallistujien verkkotyöskentely-ympäristöksi valittiin Yammer. Osallistujien Yammer-ryhmää käytettiin tiedottamiseen ja vuorovaikutteiseen viestintään sekä hankkeen materiaalien jakamiseen. Osallistujilla oli myös mahdollisuus työstää yhteistoiminnallisesti välitehtäviä ja oppimispäiväkirjaa. Hankkeen aloitusvaiheessa hanketoteuttajat perustivat hankeblogin, joka tuki hallinnollista ja ulkoista tiedotusta. Hankeblogissa kerrottiin muun muassa välähdyksiä hankkeen toiminnasta (<http://blogs.helsinki.fi/ikastrategiahanke/>).

### Hankkeen järjestämät tilaisuudet ja niiden rytmitys

Hankkeessa järjestettiin helmi-joulukuun 2014 aikana 3 esimies- ja 3 henkilöstötilaisuutta sekä aloitus- ja päätösseminaarit. Hankkeen tilaisuuksien ajankohdat sovittiin I esimiestilaisuuden yhteydessä helmikuussa 2014. Prosessin sujuvan etenemisen turvaamiseksi tehtiin hankkeen aikana joitakin muutoksia tilaisuuksien sisältöihin. Esimerkiksi dialogista työmenetelmää oli tarpeen käsitellä vielä syyskuun henkilöstötilaisuudessa.

Tilaisuudet olivat puolen päivän (3–4 tunnin) pituisia. Varsinaisten koulutussisältöjen ohella tilaisuuksissa käsiteltiin myös ikästrategian laadintaprosessia ja sen etenemistä. Hankkeen rekrytoimia asiantuntijoita pyydettiin ennen viimeistelyvaihetta kommentoimaan ikästrategialuonnoksia. Tilaisuudet dokumentoitiin laatimalla niistä muistiot. Dokumentointi on mahdollistanut tilaisuuksien aiheisisältöjen tarkastelun ja arvioinnin jälkikäteen. Työsuojelurahaston tuki mahdollisti kokeilevan otteen ja koulutustilaisuuksien rytmittämisen vuoden ajalle.

## Koulutustilaisuuksien rytmitys

### Kevät 2014

- I esimiestilaisuus 13.2.2014: Hiljainen tieto
  - o mietittävää/välitehtäviä seuraavaan esimiestilaisuuteen mennessä:
    - tiedon kokoaminen
    - ikästrategian otsikot
    - hiljaisen tiedon siirtämisen käytännöt
- Aloitusseminaari 18.3.2014: Ikäkaarimalli ja (dialogi)
- II esimiestilaisuus 10.4.2014: Työhyvinvointi
  - o mietittävää seuraavaan esimiestilaisuuteen mennessä:
    - työhyvinvoinnin edistäminen
- I henkilöstötilaisuus 14.5.2014: Työhyvinvointi

### Syksy 2014

- II henkilöstötilaisuus 11.9.2014: Dialogi ja kehityskeskustelu
- III esimiestilaisuus 8.10.2014: Kehityskeskustelut
- III henkilöstötilaisuus 6.11.2014: Ikästrategia
- Päätösseminaari 11.12.2014: Lopputulokset, prosessin arviointi

Hankkeen loppukysely (e-kysely) toteutettiin päätösseminaarin jälkeen.

## Hankkeen viestintä

Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot tiedottivat henkilökunnalleen ikästrategian laadintaprosessista hyödyntäen siinä hankkeen tuottamaa materiaalia. Organisaatioihin perustetuilla työryhmillä oli keskeinen rooli organisaatioiden sisäisessä tiedotuksessa.

Tiedotuksella oli tärkeä merkitys henkilöstön sitouttamisen ja osallistamisen kannalta. Hanke perusti sähköisiä Yammer-verkkoympäristöjä hankehenkilökunnan ja hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden työryhmien työskentelyn tueksi. Yammer-verkkoympäristöissä oli mahdollisuus tiedottaa ja keskustella, tallentaa aihepiiriin liittyviä materiaaleja sekä työstää välitehtäviä ja oppimispäiväkirjaa yhteistoiminnallisesti. Hanketoteuttajien ylläpitämä hankeblogi tuki hallinnollista ja ulkoista tiedotusta.

Hankkeen tiedotustoiminta kulminoitui pitkälti 11.12.2014 järjestettyyn päätösseminaariin, koska vasta tuolloin ikästrategiatyöt olivat edenneet niin pitkälle, että niitä oli mahdollista esitellä. Päätösseminaarin kutsu lähetettiin laajalle joukolle toimijoita ja median edustajia. Kutsussa kuvattiin hankkeen keskeisiä piirteitä. Seminaariin osallistui hankkeen toimijoiden ja kohdeorganisaatioiden ohella vahvalla panoksella Työturvallisuuskeskus (TTK), joka kuuluu keskeisiin ikästrategiatyötä edistäviin organisaatioihin maassamme. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla (TTK Uutiset 16.12.2014) on kerrottu hankkeen tuloksista. Myös Helsingin Sanomien työelämäosiossa (17.11.2014) viitataan hankkeeseen tutkija Kaija Hännisen haastattelussa yli 50-vuotiaiden työllistymistä koskevassa artikkelissa <http://www.hs.fi/tyoelama/a1415940313772>

Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ovat lupautuneet levittämään tietoa hankkeen tuloksista. Päätösseminaarin kautta tietoa on jo levitetty. Organisaatiot ovat kertoneet omissa organisaatioissaan tuloksista, ja tämä työ jatkuu edelleen.

### 3. Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan

Hankkeen päätavoitteina oli laatia osallistuville organisaatioille vuorovaikutteinen ikästrategia sekä ikästrategiatyötä tukevan toiminnan mallintaminen. Kumpikin tavoite saavutettiin.

#### Ikästrategiatyöskentely

Palmenian ikästrategia, "Ikäystävällinen Palmenia", syntyi eri henkilöstöryhmiä, eri-ikäisiä ja kumpaakin sukupuolta edustavan ryhmän yhteistyönä. Ryhmä osallisti muuta henkilöstöä työskentelyn eri vaiheissa, jolloin saatiin myös laajempaa näkemystä keskustelussa esiin nousseisiin kysymyksiin. Ikästrategiatyöhön liittyvä keskustelu koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi, vaikka samalla tunnistettiin sekin, että kaikkiin asioihin emme työyhteisötasolla voi suoraan vaikuttaa. Helsingin yliopiston alaisena laitoksena olemme osa sen hallintoa, joka määrittelee yliopistotasolla tiettyjä käytänteitä. "Ikäystävällinen Palmenia" -strategiassa kuvattiin kuitenkin mahdollisimman laajasti kaikki ne kysymykset, joihin jatkossa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Se perustuu "Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -oppaassa" esitettyihin ikäohjelman sisältöalueisiin (Andersson et al. 2013).

Jokaiselle sisältöalueelle kuvattiin tavoitetila ja nostettiin esiin ne tekijät, joiden koetaan olevan tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellisia. Avainasemassa ikästrategian



toteutumisessa on kehityskeskustelukäytäntö. Strategia onkin laadittu opastyypiseksi, jolloin esimiehen on sen avulla mahdollista nostaa keskusteluun myös ikästrategiaan liittyviä asioita. Strategia on jatkossa hyödynnettävissä Palmenian yhteisessä ikästrategiatyöskentelyssä ja laajemminkin Helsingin yliopistossa.

Folkhälsan keskittyi omassa ikästrategiatyössään konkreettisiin pilotteihin valitsemisissaan kehittämiskohteissa, joita olivat perehdytys, hiljaisen tiedon siirtäminen ja kehityskeskustelu. Kaikkien näiden osalta kokeiltiin uudenlaisia toimintatapoja, jotka osoittautuivat hyviksi. Perehdyttämiseen liittyen kehitettiin erityisesti

perehdyttämispäivän toteutusta  
perehdytyskäsikirjaa, jonka päivitys on vastuutettu  
muistilista tärkeistä asioista  
perehdytysohjeistusta

Hiljaisen tiedon vaihtamista toteutettiin kahden hengen ryhmissä. Tapaamiset organisoitiin työpäivän sisälle. Keskeisin havainto oli, että piintyneitäkin työtapoja on mahdollista muuttaa kollegiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelulomakkeeseen on otettu uusia asioita. Lomakkeen vastauksiin on valittu minä-formaatti, työntekijälähtöisyys ("Jag tycker att...").

Vaikka pilotit olivat pienimuotoisia, oli jo niiden aikana havaittavissa yhteisen keskustelun ja työntekijöiden aktiivisuuden vahvistuminen. Pilotit myös vahvistivat kehittämistyön oikean suunnan. Kehittämistyö toteutettiin Folkhälsanin yhdessä yksikössä (Folkhälsan Syd), mutta kokemuksia ja toimintatapoja levitetään myös muihin yksikköihin.

Hankkeen aikana saatu kokemus työyhteisön osallistamisesta ja työntekijöiden aito kiinnostus ikääntymiseen, työkykyyn, työhyvinvointiin jne. liittyviä kysymyksiä kohtaan osoittaa, että ikästrategiatyö on parhaimmillaan yhteistä kehittämistä, jossa henkilöstön kokemusta ja ajatuksia on syytä kuunnella. Folkhälsanin kokemus myös osoitti, että pienilläkin muutoksilla on merkitystä (esim. minä-näkökulman vahvistaminen kehityskeskustelulomakkeessa).

### Ikästrategian laatimismalli

Hankkeessa mallinnetun ikästrategiatyöskentelyä tukevan toimintamallin lähtökohtina olivat

- Vuorovaikutuksen dialogisuus. Henkilökunta on yhtä tärkeä kehittämiskumppani kuin esimiehet.
- Avoimuus - asioiden jakaminen ja yhteinen keskustelu.
- Organisaatiokohtaisuus, joka tarkoittaa sitä, että kehittämiskäsitteet ja -teemat sekä ikästrategian painotukset ja muoto määräytyvät organisaation toiminnan luonteen ja tarpeiden mukaan. Yhtä oikeaa ikästrategiaa ei ole.

Ikästrategian laatimisprosessin vaiheet voidaan nimetä seuraavasti:

- Ikästrategian laatimisprosessin käynnistys ja haltuunotto
- Alkutilannekartoitus (henkilöstön profiili, alkukysely, laadintatyöhön liittyvät asiakirjat) ja henkilöstön sitouttaminen
- Kehittämisalueiden valinta ja ikästrategian työstäminen
- Ikästrategian laatimista tukevat koulutussisällöt ja konsultointi

#### Ikästrategian laatimisprosessin käynnistys ja haltuunotto

- Aloite
- Työryhmän perustaminen, työryhmätyöskentely
- Verkkoympäristön käyttö työskentelyn tukena

Aloitteen ikästrategian laatimisesta voi tehdä yksittäinen työntekijäkin. Ehdoton edellytys ikästrategian laadintaprosessin käynnistämiseksi kuitenkin on, että organisaation/yrityksen johto näkee ikästrategian tarpeelliseksi työkaluksi ja osoittaa laadintatyöhön riittävästi resursseja. Ikästrategian tuloksellinen toteuttaminen edellyttää käytännössä yrityksen/organisaation johdon sitoutumista ikäjohtamiseen. Eri-ikäisten johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa ja esimiestyötä, joka tietoisesti ottaa huomioon yrityksen/organisaation eri-ikäiset työntekijät. Se ei kohdistu vain ikääntyviin, vaan työn hallintaan tai työn ja yksityiselämän yhdistämiseen tarvitaan tukea läpi elämän. Eri työntekijöiden erilaiset arvot ja toimintatavat lisäävät johtamisen ja osaamisen kehittymisen haasteellisuutta sekä asettavat vaatimuksia henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiselle. (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3–4). Toisaalta tietyn ikäryhmän tarpeiden painottaminen voi olla perusteltua erityisesti työn luonteeseen tai työpaikan ikärakenteeseen liittyvästä syystä.

Useimmiten on tarkoituksenmukaista perustaa työryhmä, jonka yrityksen/organisaation johto vahvistaa. Työryhmässä voidaan jakaa valmistelutehtäviä jäsenten kesken asiantuntemusalueiden, kiinnostuksen ja käytettävissä olevan työajan perusteella. Työkuormaa on periaatteessa mahdollista jakaa niin, että kenellekään ei muodostu kohtuutonta työtaakkaa.

Työryhmän tehtäviin kuuluu

- perehtyminen ikästrategian laadintaa tukeviin tausta-aineistoihin, kuten työkaarimalliin
- alkutilannekartoitus ja henkilöstön sitouttaminen (tarvittaessa yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa)
- ikästrategian laatimista tukevien koulutussisältöjen ja tilaisuuksien määrittely sekä toteuttaminen (yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa)
- ikästrategian laadinta- ja kirjoitusprosessista vastaaminen
- tiedottaminen ja tarvittaessa verkkoympäristön luominen.

Työryhmä on mahdollista koota erilaisista lähtökohdista käsin. Työryhmä, jossa on jäseniä eri ikä- ja henkilöstöryhmistä sukupuolijakauma huomioon ottaen, on henkilöstön

sitouttamisen ja työryhmän asiantuntemuksen kannalta hyvä perusratkaisu. Toisaalta työryhmän työlle asetetut painotukset, esimerkiksi pätevän työvoiman saannin turvaaminen, voivat vaikuttaa myös työryhmän kokoonpanoon. Luonnollisesti organisaation/yrityksen koolla on lisäksi vaikutusta työryhmän kokoon.

Mitä nopeammin ikästrategia on tarkoitus laatia, sitä useammin työryhmän on syytä kokoontua. Jos ikästrategiaprosessi on tarkoitus toteuttaa puolessa vuodessa, voisi työryhmän sopiva kokoontumisväli olla noin kuukausi. Toisaalta kokoontumisväliä voidaan harventaa, jos ikästrategiaprosessi jaksotetaan pidemmälle ajanjaksolle. Ikästrategia on mahdollista kirjoittaa nopeasti. Henkilöstön aito sitouttaminen ja asioiden omaksuminen kuitenkin vaatii aikaa, mikä on syytä ottaa huomioon.

Työryhmän työskentelyn tueksi voi perustaa sähköisen verkkoympäristön, esim. helppokäyttöisen Yammer-ryhmän. Käyttöönotto on helppoa, jos väline on tuttu työryhmän jäsenille. Sähköiseen verkkoympäristöön työryhmä voi kirjata muistiotyyppisen koosteen palaveristaan ja päätöksistään. Siellä voidaan työstää organisaation/yrityksen ikästrategiaa ja käydä sitä koskevaa keskustelua. Sinne voidaan tallentaa erilaisia tukimateriaaleja ja tiedottaa tilaisuuksista. Tarvittaessa voidaan perustaa erilliset verkkoympäristöt työryhmälle ja organisaation/yrityksen koko henkilökunnalle.

#### *Esimerkki työryhmän työtä tukevasta sähköisestä verkkoympäristöstä*

*Palmenian ja Folkhälsanin ikästrategiatyöryhmiä varten perustettiin Yammer-ryhmä, joka toimi yhtenä tiedonjaon ja organisaatioiden välisen keskustelun kanavana. Lisäksi siihen perustettiin alaryhmiä tapaamisia ja ikästrategioiden työstämistä varten. Palmenian työryhmä kirjasi yhteenvetoja tapaamisista ja työsti ikästrategiaa Yammer-ryhmässä. Palmenian henkilöstöä osallistettiin ikästrategiaa käsittelevään keskusteluun Yammer-ryhmän kautta.*

*Folkhälsanissa ei käytetty sähköistä verkkoympäristöä työryhmän sisäiseen työskentelyyn eikä henkilöstön osallistamiseksi ikästrategiaa käsittelevään keskusteluun. Työryhmän jäsenet tapasivat toisiaan kokouksissa ja lähettivät sähköpostitse asiakirjoja toisilleen. Pilotteihin osallistuneissa yksiköissä keskustelua käytiin henkilöstötapaamisten, päivittäisten tapaamisten ym. yhteydessä. Kehityspäällikkö kertoi projektista koko organisaation esimiesryhmille. Lisäksi hän kertoi kuukausittaisessa henkilöstölle suunnatussa uutiskirjeessä ikästrategiatyöstä.*

#### Alkutilannekartoitus ja henkilöstön sitouttaminen

- Henkilöstön taustatietojen keruu
- Perehtyminen suunnitelmiin ja ohjelmiin
- Alkukyselyn toteuttaminen (on osa henkilöstön sitouttamista)
- Lähtötietojen (erityisesti alkukyselyn) tulosten analysointi
- Tarvittaessa tarkentavat kyselyt (on osa henkilöstön sitouttamista)

Organisaation lähtötilanne on syytä kartoittaa, jotta voidaan määrittää keskeiset kehittämistoimenpiteet. Henkilöstön taustatiedot on syytä kerätä esimerkiksi henkilöstöhallinnolta, jotta saadaan täsmällinen kuva henkilöstön profiilista (jakautuminen eri ikä- ja henkilöstöryhmiin jne.).

Osa lähtötietojen keruuta on perehtyminen käytössä oleviin henkilöstösuunnitelmiin ja -ohjelmiin, jotka voivat olla käyttökelpoisia myös ikäohjelman/-strategian toteuttamisessa. Ikäohjelmaa/-strategiaa varten ei siis välttämättä tarvita uusia suunnitelmia tai kehittämishankkeita, vaan olennaista on tunnistaa organisaation kannalta tarpeelliset toimenpiteet ja toteuttaa ne. Perehtymisen arvoisia henkilöstösuunnitelmia ja -ohjelmia ovat

- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- tasa-arvo-ohjelma
- henkilöstösuunnitelma
- koulutussuunnitelma.

Organisaatiossa ei ole välttämättä laadittu kaikkia edellä mainittuja suunnitelmia ja ohjelmia, jos lainsäädäntö ei ole tähän velvoittanut. Toisaalta organisaatiossa on voitu laatia listassa mainitsemattomia asiakirjoja, jotka kytkeytyvät ikästrategiaan ja jotka on siis syytä ottaa huomioon.

Alkukyselyn avulla saadaan tietoa henkilöstön kokemuksista, mielipiteistä ja asenteista. Alkukysely on syytä suunnata koko henkilöstölle joko paperisena tai e-kyselynä. Nykyisin e-kyselyitä on helppo laatia, ja ihmiset ovat tottuneita vastaamaan niihin. Jotta ihmiset saataisiin innostettua vastaamaan, kannattaa panostaa motivoivaan saatteeseen ja kysymysten selkokieliisyyteen. Likert-asteikollisia kysymyksiä, esim. asteikolla 1–5, käytetään usein (5=täysin samaa mieltä; 1=täysin eri mieltä). Avokysymyksiä käytetään puolestaan harkiten, jotta tulosten analysointiin ei kuluisi kovin paljon aikaa.

*Esimerkki alkukyselyn malliksi*

*Malleja alkukyselyn kysymyksiksi on olemassa. Tässä esimerkkinä Folkhälsanin ja Palmenian henkilöstölle suunnatun kyselyn kysymykset, joista valtaosa oli likert-asteikollisia:*

**A. IKÄJOHTAMINEN**

- *Työyhteisössämme suhtaudutaan eri-ikäisiin työntekijöihin myönteisesti*
- *Voin vaikuttaa omiin työtehtäviini*
- *Voin vaikuttaa työaikaani ja työskentelytapaaani*
- *Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö sujuu hyvin*
- *Työyhteisössämme keskustellaan avoimesti ikääntymisen liittyvistä asioista*

**B. TYÖURAN JA TYÖSSÄJAKSAMISEN SUUNNITTELU**

- *Kehityskeskustelukäytäntömme on mielestäni toimiva*
- *Kehityskeskustelussa otetaan huomioon eri-ikäisten elämäntilanteet*

- *Voin kehityskeskustelussa avoimesti esittää omaan työhöni, työyhteisöömme ja osaamiseeni liittyviä kehittämisehdotuksia*
- *Koen, että kehityskeskustelussa minua todella kuunnellaan*
- *Avoin kysymys: Millaisia toiveita sinulla on kehityskeskustelujen kehittämiseksi?*

#### C. TYÖN HALLINNAN VARMISTAMINEN

- *Työyhteisössämme kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen*
- *Eri-ikäisten työntekijöiden toinen toisiltaan oppiminen on mahdollista?*
- *Avoin kysymys: Miten osaamisen kehittämistä ja sen jakamista voisi mielestäsi parantaa?*

#### D. TYÖAIKAJÄRJESTELYT

- *Organisaatiomme työaikajärjestelyt tukevat työssä jaksamista*
- *Työaikajärjestelyjen perustelut ovat selkeät*

#### E. TYÖN MUOKKAAMINEN

- *Työjärjestelyissä otetaan työntekijöiden voimavarat ja jaksaminen huomioon*
- *Työntekijän työtehtäviä voidaan tarvittaessa muokata (esim. työkierto, parityöskentely)*

#### F. TERVEYSTARKASTUKSET

- *Olen tyytyväinen työnantajan järjestämään työterveyshuoltoon*
- *Terveystarkastuksissa on keskusteltu myös työssä jaksamiseen ja työkykyyn liittyvistä asioista*
- *Työympäristöni on mielestäni turvallinen*

#### G. TERVEELLISTEN ELÄMÄNTAPOJEN JA ELÄMÄNHALLINNAN EDISTÄMINEN

- *Terveellisiin elämäntapoihin ja elämönhallintaan on tarvittaessa saatavissa tukea*
- *Organisaatiomme järjestää henkilöstön hyvinvointia tukevia tilaisuuksia riittävästi*
- *Avoin kysymys: Millaisia ehdotuksia sinulla on työaikajärjestelyjen, työn muokkaamisen ja terveyttä tukevien toimenpiteiden parantamiseksi?*

Alkutilannekartoituksen, erityisesti alkukyselyn tulosten analyysin, perusteella saadaan keskeiset kehittämisalueet selville. Yleensä työryhmällä on jo ennen lähtötietojen keruuta jonkinlainen käsitys kehittämistarpeista, joita analyysin tulokset vahvistavat ja täydentävät. Toisinaan työryhmän ennako-oletukset saattavat kuitenkin olla enemmän tai vähemmän virheellisiä. Tämän takia ja myös henkilöstön sitouttamisen kannalta on tärkeää, että lähtötietojen keruu ja analysointi tehdään huolella.

Toisinaan alkukyselystä saatuja tietoja on tarpeen täydentää. Henkilöstö ei ole esimerkiksi avovastauksissa konkretisoinut riittävästi, miten joitakin alhaisimpia pisteitä (likert-asteikolla) saaneita osa-alueita – esimerkiksi työaikajärjestelyjä – tulisi kehittää. Lisätietoja voidaan kerätä erilaisin osallistavien menetelmin, kuten mielipidetiedusteluin ja väittämin. Kehityskeskustelut ovat myös yksi tilaisuus kerätä lisätietoja ja välittää informaatiota, jos niiden aikataulu voidaan sovittaa ikästrategian laadintaprosessiin.

### Esimerkkejä lisätietojen keruusta

*Palmenian ikästrategiaa valmisteleva työryhmä totesi tarvitsevänsä lisätietoja työilmapiiristä, työjärjestelyistä, yhdessä tekemisestä ja kehityskeskusteluista. Lisätietojen saamiseksi muotoiltiin seuraavat päivittäin vaihtuvat väittämät, joihin palmenialaiset saivat ottaa kantaa tiputtamalla sosiaalililassa pallon joko vaasiin ”samaa mieltä” tai vaasiin ”eri mieltä”:*

- 1. päivän väittäjä: ”Palmenia Lahden yksikön työilmapiiri on mielestäni hyvä.”*
- 2. päivän väittäjä: ”Työjärjestelyt (esim. työaika, työtehtävät, työtavat) ovat mielestäni joustavia.”*
- 3. päivän väittäjä: ”Haluaisin työhöni enemmän yhdessä tekemistä (esim. parityöskentelyä, tiimityöskentelyä).”*
- 4. päivän väittäjä: ”Kehityskeskustelut toimivat mielestäni hyvin.”*

*Palmenialaisilla oli myös mahdollisuus jättää kunkin väittämän osalta kirjallisia kommentteja, perusteluja tai kehittämis ehdotuksia palautelaatikkoon. Lisäksi Palmenian henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää sosiaalililassa taralapuille kirjattuna ideoita, miten esimerkiksi työaikaan, työtehtäviin ja työtapoihin liittyvää joustavuutta voitaisiin kehittää sekä lisätä.*

*Folkhälsanin pilottiprojekteihin osallistunut henkilöstö sai konkreettisen kosketuksen projektiin kehityskeskustelujen ja hiljaisen tiedon siirron kehittämistä koskevien mallien kautta. Tarvetta täydentäville kyselyille ei ollut, koska toiminta käynnistyi konkreettisella työskentelyllä pilottimallien kautta. Henkilöstöllä oli esimerkiksi mahdollisuus kommentoida kehityskeskustelulomakkeen pilottiversiota. Perehdytys nousi tärkeäksi asiaksi, jota kehittämällä voidaan myötävaikuttaa työvoiman saatavuuteen tulevaisuudessa.*

### Kehittämisaluiden valinta ja ikästrategian työstäminen

- Kehittämisaluiden viitekehys → työkaarimalli
- Alkutilannekartoituksen ja tarkentavien kyselyjen hyödyntäminen kehittämisaluiden määrittelyssä
- Tavoitteiden asettaminen kehittämisaluille ja ikästrategian työstäminen

Ikästrategian laadinnassa kannattaa hyödyntää mallina nk. työkaarimallia, jossa mahdolliset kehittämisaluet on tuotu seikkaperäisesti esiin. Tämä ei tarkoita sitä, ettei organisaatio voisi rajata kehittämisaluita parhaaksi katsomallaan tavalla. Ikästrategian ja sen alaotsikot, kirjoitustyylin ym. organisaatio voi myös tehdä toki omalla tavallaan.

Työmarkkinakeskusjärjestöt julkaisivat 31.5.2013 ikäohjelmamallin ”Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen” (Andersson et al 2013). Tässä yhteydessä ikäohjelmamallia kutsutaan työkaarimalliksi. Se sisältää kaikkia ikäryhmiä koskevia osa-alueita sekä tietoa ja vaihtoehtoja työpaikkakohtaisen ikäohjelman laatimista ja kehittämistä varten.

Työkaarimallissa on tuotu esiin seuraavat kehittämisalueet:

- Ikäjohtaminen
- Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu
- Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito
- Työaikajärjestelyt
- Työn muokkaaminen
- Terveystarkastukset
- Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen

Ikästrategian laadintatyötä aloittaessaan ikästrategiatyöryhmä voi asettaa kaikille kehittämisalueille tavoitteita tai keskittyä joihinkin. Alkutilannekartoituksen tulokset auttavat tavoitteiden määrittämisessä. Tavoitteet ja ehdotettavat toimenpiteet täsmentyvät työryhmän kokoontumisten, henkilöstön palautteen ja koulutus- sekä kehittämistilaisuuksien myötä. Prosessi siis ”elää” ja on vuorovaikutteinen. Valmiskaan ikästrategia ei ole ikuisesti ajan tasalla, vaan sitä on aika ajoin päivitettävä.

#### Esimerkkejä ikästrategian tavoitteiden asettamisesta ja työstämisestä

*Palmenian ikästrategiassa asetettiin tavoitteita seuraaville kehittämisalueille: työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, työn hallinnan varmistaminen – osaaminen ja ammattitaito, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen. Esimerkiksi työn muokkaamisen osalta tavoitteena on työntekijän voimavaroja vastaavat työjärjestelyt.*

*Kehityskeskustelu muodostui prosessin kuluessa ”punaiseksi langaksi”. Ikästrategiassa on tuotu esiin, miten keskeisiä kehittämisalueita tulisi kehityskeskustelussa käsitellä. Kehityskeskustelu on havaittu luontevimmaksi tavaksi keskustella vuosittain ikästrategian sisältöalueista, joiden painotus vaihtelee työuran eri vaiheissa. Ikästrategiassa on painotettu, että pelkkä kehityskeskustelu ei ole riittävä väline, vaan asioihin on palattava tarpeen mukaan myös vuoden aikana. Ikästrategiassa on tarkasteltu myös työuran käynnistysvaihetta – toimiva perehdytyskäytäntö auttaa uutta työntekijää työtehtävien ja toimintatapojen haltuunoton lisäksi liittymään työyhteisöön.*

*Folkhälsanin ikästrategian laadintaprosessissa tehtiin pilotteja, jotta keskeisten osa-alueiden (perehdyttäminen, hiljaisen tiedon siirtyminen, kehityskeskustelu) toimintaa voidaan kehittää konkreettisella otteella. Perehdyttämistä koskevissa piloteissa syntyneitä toimenpiteitä ovat perehdyttämisspäivä, perehdytysmappi/-käsikirja, muistilista tärkeistä asioista jne. Hiljaisen tiedon siirtoa on harjoiteltu vaihtamalla kokemuksia pienryhmissä ja parityöskentelyssä eri osastojen välillä. Kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelulomakkeeseen on otettu uusia asioita. Kysymyksiä on mm. muotoiltu siten, että minä-muoto on kaikkien kysymysten keskiössä. Uutta kehityskeskustelulomakeluonnosta on jo kokeiltu. Sen punaisena lankana on dialogi, oma vastuu, hyvä kohtelu ja kunnioitus, sekä työn ilo.*

### Ikästrategian laatimista tukevat koulutussisällöt ja konsultointi

Periaatteessa ikästrategia on mahdollista laatia organisaation/yrityksen omin voimin. Tällöin vaarana kuitenkin on, etteivät omat voimavarat ja asiantuntemus riitä. Lisäksi henkilöstön sitouttaminen jää usein puutteelliseksi.

Alkutilannekartoituksen pohjalta voidaan määritellä kehittämiskohteet ja näiden kehittämiseen tarvittava ulkopuolinen asiantuntemus (koulutusmoduulit). Tarvittaessa alkutilannekartoituskin, erityisesti alkukysely, voidaan teettää ulkopuolisella asiantuntijalla. Koulutusten järjestäminen jo ennen lähtötietojen keruuta ja analysointia voi olla perusteltua, koska koulutuksen avulla pystytään tietotaidon jakamisen ohella motivoimaan henkilöstöä ja tehostamaan prosessia. Esimerkiksi ikästrategian laatiminen on koulutusmoduuli, joka on syytä toteuttaa riippumatta alkutilannekartoituksen perusteella esiin nousseista kehittämiskohteista.

Ikästrategiatyön laadinnassa lähtökohtana on vuorovaikutus ja dialogi, jolla vahvistetaan yhteisen keskustelun kulttuuria ja kaikkien osallistumismahdollisuutta. Koulutusta on yleensä tarpeen järjestää esimiehille ja henkilöstölle yhteisesti, mutta myös erikseen. Lisäksi ikästrategian laadinnassa voi nousta esiin konsultointitarpeita. Esimerkiksi ikästrategialuonnoksesta ja sen painopisteiden valinnasta voi olla syytä käydä keskustelua asiantuntijan kanssa.

Organisaatio/yritys päättää viime kädessä itse koulutusmoduuleihin osallistujat. Jos kyse on suurehkosta organisaatiosta/yrityksestä, käytännössä vain osalla henkilöstöstä on mahdollisuus osallistua koulutusmoduuleihin. Esimiesten olisi tärkeää osallistua jo esimiesasemansa vuoksi kattavammin koulutusmoduuleihin. Organisaation/yrityksen koko henkilöstöä on osallistettava ikästrategiatyöhön erilaisin menetelmin, kuten esimerkiksi kyselyiden, verkkokeskusteluiden, henkilöstötilaisuuksien avulla. Menetelmien valinnan lähtökohtana on oltava kattava osallistaminen kuitenkin niin, että ikästrategiatyöskentelyyn ei kulu kohtuuttomasti voimavaroja.

Mahdollisia koulutussisältöjä/-moduuleja ovat ainakin

- hiljainen tieto
- osaamisen jakaminen
- uran ja osaamisen suunnittelu työuran eri vaiheissa
- työhyvinvointi
- kehityskeskustelu
- dialoginen työmenetelmä
- ikästrategian laatiminen

### Tilaisuuksien ja laadintaprosessin kesto

Kokemusten perusteella yksittäisen koulutusmoduulin sopiva kesto voisi olla puoli päivää eli 3–4 tuntia, koska monille on vaikeaa sitoutua koko päivän kestäviin koulutustilaisuuksiin työtehtävien hoidon takia.



Ikästrategian laadintaprosessille koulutuksineen ja konsultointeineen olisi hyvä varata aikaa ainakin puoli vuotta, jotta asioiden kypsyttelylle jäisi riittävästi aikaa. Työsuojelurahaston tuki mahdollisti tässä hankkeessa kokeilevan otteen ja koulutustilaisuuksien rytmittämisen vuoden ajalle.

*Esimerkki koulutussisällöistä ja niiden ryhmittämisestä*

*Folkhälsanille ja Palmenian Lahden yksikölle suunnattu ikästrategiatyöhön liittyvä koulutus koostui 8 tilaisuudesta:*

- *I esimiestilaisuus 13.2.2014: Hiljainen tieto (välitehtäviä/mietittävää seuraavaan esimiestilaisuuteen mennessä: tiedon kokoaminen, ikästrategian otsikot, hiljaisen tiedon siirtämisen käytännöt)*
- *Aloitusseminaari 18.3.2014: Ikäkaarimalli ja (dialogi)*
- *II esimiestilaisuus 10.4.2014: Työhyvinvointi (mietittävää seuraavaan esimiestilaisuuteen mennessä: työhyvinvoinnin edistäminen)*
- *I henkilöstötilaisuus 14.5.2014: Työhyvinvointi*
- *II henkilöstötilaisuus 11.9.2014: Dialogi ja kehityskeskustelu*
- *III esimiestilaisuus 8.10.2014: Kehityskeskustelut*
- *III henkilöstötilaisuus 6.11.2014: Ikästrategia*
- *Päätösseminaari 11.12.2014: Lopputulokset, prosessin arviointi*

*Alkuvaiheen esimiestilaisuuksissa käsiteltiin ja pohjustettiin myös tulevien henkilöstötilaisuuksien aihepiirejä, mikä on ollut esimiesten mielestä hyvä ratkaisu. Varsinaisten koulutussisältöjen ohella tilaisuuksissa käsiteltiin myös ikästrategian laadintaprosessia ja sen etenemistä. Hankkeen pääkouluttajilla oli laaja-alainen asiantuntemus ikästrategia-asioista. Organisaatioiden ikästrategiatyöskentely tuli heille hyvin tutuksi prosessin myötä ja heillä oli täten vahva asiantuntemus ikästrategia-luonnosten kommentointiin.*

Ikästrategiatyöskentelyn keskeisiä tekijöitä

RAKENNA DIALOGIA, OSALLISTA JA OSALLISTU  
Esimies- ja henkilöstöseminaarit, ikästrategiatyöryhmät

Dialogisen vuorovaikutuksen rakentaminen perustuu kuunteluun ja avoimeen keskusteluun. Esimiehet ja henkilöstö osallistuvat keskusteluun tasavertaisina ja keskustelun lopputulos syntyy sen aikana. Hankkeessa dialogisuutta tuettiin

henkilöstöseminaareissa, joissa asiantuntijapuheenvuorojen pohjalta jaettiin kokemuksia ja näkemyksiä ikästrategiaan liittyvistä kysymyksistä. Myös esimiehille järjestettiin omia tilaisuuksia. Ne edelsivät henkilöstöseminaareja ja orientoivat keskeisiin teemoihin, joista henkilöstöseminaareissa jatkettiin. Esimiesseminaareissa näkökulma painottui esimiestyöhön.

Organisaatioiden omat ikästrategiatyöryhmät vastasivat keskustelun laajentamisesta koko henkilöstölle. Vakiintuneet henkilöstö- ja tiimitapaamiset toimivat keskustelun foorumeina. Keskusteluteemat nostettiin kyselyiden tuloksista ja seminaareissa esiin nousseista kysymyksistä ja näkökulmista. Ikästrategiatyöryhmissä suunniteltiin, analysoitiin ja fokuoitiin työskentelyä ikästrategiatyön suunnassa: aikatauluista, työtavoista, tehtävistä ja vastuista sopiminen. Koska työryhmissä oli kattava henkilöstön edustus, oli tiedonkulku ja toiminnan organisointi helppoa. Tätä edisti myös verkkoympäristön hyödyntäminen ryhmän työskentelyn tukena.

Esimiesten sitoutuminen työskentelyyn on keskeistä sen onnistumisen kannalta. Toisalta se toimii esimerkkinä ja osoittaa asian merkityksellisyyttä organisaatiossa toisaalta esimiesten on mahdollista vaikuttaa työskentelyyn tarvittaviin resursseihin (aika, henkilöt), hankkeesta tiedottamiseen ja henkilöstön yhteisten tilaisuuksien toteutukseen.

#### AVAA IKKUNOITA - HYÖDYNNÄ ASiantuntijoita

##### Asiantuntijaresurssit

Seminaareissa ulkopuoliset asiantuntijat toivat työskentelyyn syvempää sisältöosaamista (mm. uusinta tutkimustietoa) ja objektiivista näkökulmaa, joka auttoi näkemään oman organisaation kysymykset laajemmassa ikästrategian viitekehyksessä. Osa asiantuntijoista osallistui koko prosessiin, osa vain johonkin seminaariin. Kaikkien työskentelyssä toteutui dialoginen ote, jossa yhteiselle keskustelulle oli tilaa. Asiantuntijoiden johdolla perehdyttiin seuraaviin teemoihin

Hiljainen tieto ja Senior Power -ajattelu

Ikäkaarimalli ja dialogi

Kehityskeskustelu ja dialogi

Työhyvinvointi ja ikäjohtaminen

#### VARAA RIITTÄVÄSTI AIKAA

Hankkeessa ikästrategiatyöskentelyyn käytettiin noin puoli vuotta (välissä kesätauko).

Esimies- ja henkilöstöseminaarit rytmitettiin ajallisesti lomittain niin, että tilaisuuksia oli kerran kuukaudessa (3 tilaisuutta esimiehille, 3 henkilöstötilaisuutta).

Ikästrategiatyöryhmät työskentelivät näiden välillä sen lisäksi, että niiden jäseniä osallistui myös seminaareihin. Seminaarit järjestettiin työaikana ja ne olivat hankkeeseen osallistuneille organisaatioille yhteisiä.

Vuorovaikutteisella ikästrategialla työtä ja työhyvinvointia -hanke

Seminaarien työskentely suunniteltiin siten, että niiden aikana työstettiin ikästrategiakysymyksiä ja näin edistettiin ikästrategian laatimista. Ikästrategiatyö pyrittiin myös nivomaan osaksi työyhteisön muita yhteisiä kokoontumisia, jolloin se ei vienyt aikaa perustyöltä. Ikästrategiatyöryhmä kokoontui erikseen sopimassaan aikataulussa.

Riittävän ajan varaaminen työskentelyyn on tärkeää, jotta

ehditään perehtyä organisaation toimintaa ja henkilöstöä koskeviin dokumentteihin yhteiselle keskustelulle on oikeasti aikaa  
asioita on mahdollista matkan varrella muokata esim. saadun palautteen pohjalta  
asioita on haluttaessa mahdollista testata/pilotoida  
asioita ehditään sulatella ja peilata organisaation toimintaan  
muutos saadaan alkuun

#### 4. Eri toimijoiden välinen yhteistyö

Hankkeessa tehtiin yhteistyötä paitsi hanketoimijoiden kesken myös keskeisten työelämän kehittäjäorganisaatioiden asiantuntijoiden kanssa.

Tutkija Charlotta Niemistö (Hanken Svenska Handelshögskolan ) ja VTT Kaija Hänninen (Helsingin yliopisto Sosiaalitieteiden laitos) toimivat sekä kouluttajina että strategiatyöskentelyn sparraajina. Charlotta Niemistön asiantuntemus liittyi eri-ikäisten työntekijöiden uran ja osaamisen kehittymisen suunnitteluun sekä työhyvinvointiin. Kaija Hännisen asiantuntijuus liittyi sosiaalisesti kestäväen työelämän teemoihin.

Kehittämispäällikkö Katja Sankalahti THL:stä avasi seminaareissa dialogista työmenetelmää. Ekonomi Tua Herrgård kertoi hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisen mahdollisuuksista. YTM, asiantuntija Jarna Savolainen TKK:sta kommentoi päätösseminaarissa ikästrategiatyön tuloksia ja kertoi henkilöstövoimavarojen kehittämisestä.

Fortbildningsplanerare Ulf Ahrenbergin och kontaktchef Robert Runebergin (Helsingin yliopisto Svenska social- och kommunalhögskolan) osaaminen liittyy Senior power - ajatteluun, jossa ikääntyvien työntekijöiden osaamisen jakamiseen kiinnitetään jo hyvissä ajoin huomiota työkaaren aikana ja nähdään ikääntyneen työntekijän osaamisen arvo organisaation toiminnalle.

Hankkeen tilaisuuksien dialoginen rakenne mahdollisti avoimen ja ikästrategiatyöskentelyä sen eri vaiheissa hyvin tukeneen vuorovaikutuksen asiantuntijoiden ja osallistujien kesken. Myös hanketoimijoiden välinen vuorovaikutus oli hyvää ja toteutui suunnitellun työnjaon mukaisesti.

## 5. Hankkeen arviointi ja johtopäätökset

Hanketyöskentely toteutui niin osallistuneissa organisaatioissa kuin hanketoimijoidenkin kesken hyvin. Palmenian YT-prosessi heijastui ajoittain työskentelymotivaatioon, mutta ei hävittänyt sitä. Ehkä se jopa päinvastoin korosti ikästrategiatyön merkitystä ja tarpeellisuutta. Puolen vuoden yhteinen kehittämisprosessi mahdollisti vuorovaikutuksen syventymisen ja hyvän yhteistyöilmapiirin syntymisen. Asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen hankkeessa "rikasti" prosessia ja hankkeen tilaisuudet rytmittivät hyvin työskentelyä sekä toivat siihen tavoitteellisuutta. Ehkä ne myös edistivät osaltaan osallistujien sitoutumista hankkeeseen. Työskentelyn koettiin myös lisänneen ikääntymiseen liittyvää keskustelua ja ikätietoisuutta organisaatioissa. Verkkotyöskentely olisi ehkä voinut olla aktiivisempaa, mutta säännölliset seminaari- ja muut tapaamiset kenties vähensivät tarvetta verkkotyöskentelyyn. Verkkoympäristö palveli kuitenkin hyvin tiedon dokumentointia ja hankkeesta tiedottamista.

Hankerahoitus mahdollisti tavoitteellisen ja asiantuntijoiden tukeman ikästrategiatyöskentelyn, jonka myötä hankkeessa syntyi konkreettisia tuloksia. Ikästrategia on mahdollista laatia ilman tällaista "tukirakennetta", mutta palautteen perusteella se antoi tukevamman pohjan työskentelylle, laajempaa näkökulmaa teemoihin ja rikasti omassa työyhteisössä käytyä dialogia. Hankkeessa rikkautena oli myös kahden erityyppisen ja eri kielisen organisaation kohtaaminen. Vaikka organisaatioiden toiminta on erilaista, olivat ikästrategiaan liittyvät kysymykset yllättävän samanlaisia. Työhön perehdytys, kehityskeskustelukulttuurin kehittäminen, työn joustavuus ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen jakaminen nousivat kummassakin vahvasti esiin. Kielikysymys ratkaistiin luontevasti: kaikki käyttivät omaa äidinkieltään.

## 6. Lähteet ja liitteet

### Lähteet

Myrskylä, P. (toim.) (2005) Tallella ikä eletty. Ikääntyminen tilastoissa. Tilastokeskus, Helsinki.

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvi, R. (31.5.2013) Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen

<http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

### Liitteet

Tiivistelmä ikästrategian laatimismallista  
Livscykelmodell för arbetslivet

## TIIVISTELMÄ IKÄSTRATEGIAN LAATIMISMALLISTA

### Ikästrategian laatimisprosessin käynnistys ja haltuunotto

- Aloite
- Työryhmän perustaminen, työryhmätyöskentely
- Verkkoympäristön käyttö työskentelyn tukena

### Alkutilannekartoitus ja henkilöstön sitouttaminen

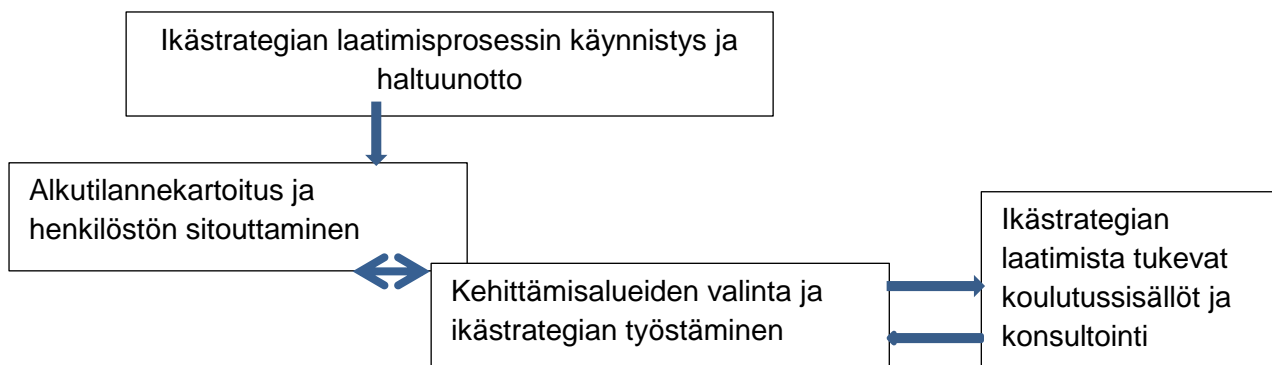
- Henkilöstön taustatietojen keruu
- Perehtyminen suunnitelmiin ja ohjelmiin
- Alkukyselyn toteuttaminen (on osa henkilöstön sitouttamista)
- Lähtötietojen (erityisesti alkukyselyn) tulosten analysointi
- Tarvittaessa tarkentavat kyselyt (on osa henkilöstön sitouttamista)

### Kehittämisalueiden valinta ja ikästrategian työstäminen

- Kehittämisalueiden viitekehys → työkaarimalli
- Alkutilannekartoituksen ja tarkentavien kyselyjen hyödyntäminen kehittämisalueiden määrittelyssä
- Tavoitteiden asettaminen kehittämisalueille ja ikästrategian työstäminen

### Ikästrategian laatimista tukevat koulutussisällöt ja konsultointi, esim.:

- ikästrategian laatiminen
- hiljainen tieto
- osaamisen jakaminen
- uran ja osaamisen suunnittelu työuran eri vaiheissa
- työhyvinvointi
- kehityskeskustelut
- dialoginen työmenetelmä
- ikästrategian laatiminen.



## Livscykelmodell för arbetslivet

En personal som trivs och mår bra, vill, kan och får jobba på Folkhälsan.

Ett gott välmående i arbetet är beroende av flera faktorer och insatserna för ett gott arbetsvälmående är kontinuerliga under hela arbetskarriären. Arbetsgivaren har möjlighet att erbjuda flexibla verktyg, men den enskilda medarbetaren har ett avgörande ansvar för sitt eget välmående i arbetet. Varje medarbetare är lika viktig för helheten, och ansvarar för sin del i arbetet och i att utveckla enheten. Insatserna varierar periodvis och därför är flexibla tidsbundna lösningar till såväl arbetstagarens och som arbetsgivarens fördel. Insatserna baserar sig på ömsesidiga överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagar.

Röd tråd: dialog, det egna ansvaret, gott bemötande och respekt, samt arbetsglädje

Exempel på verktyg:

Utvecklingssamtal, personalhandledning, mentor, coaching, flexibla arbetstider, tydliga processer och processbeskrivningar, modeller för tyst kunskap, riktade satsningar på arbetsvälmående, mångsidig fortbildning, ledarskapsutbildning, introduktion, befattningsbeskrivningar etc.

### Temaområden – inom pilotprojektet

#### Introduktion

Gäller vikarier, nya anställda och tidigare anställda som byter arbetsuppgifter inom organisationen. Det är en viktig del av rekryteringen, rekryteringsprocessens sista moment dvs. att få nyanställd personal att trivas och stanna.

Introduktionsmodeller finns i system på alla enheter. Introduktionen är allas ansvar och en arbetsplatskultur. I introduktionen är alla likvärdiga oberoende om man är "gammal", "ny" eller vikarie.

#### Tyst kunskap

Parbyte emellan enheter inom samma sektor. Lära sig genom att arbeta tillsammans. Föra exempel på god praktik till varandras enheter.

Personer som är "ensamma" med sina uppgifter på en enhet, bildar nätverk med andra i motsvarande situation.

#### Utvecklingssamtal

Förbereder på förhand på var sitt håll, men samtalet förs i dialog med blanketten som underlag och stöd. Lyfter fram det egna ansvaret för enhetens utveckling, arbetsgemenskapen och det egna välbefinnandet.

Gemensamma överenskommelser, åtgärder, tidtabell och uppföljning på sista sidan som bägge skriver under. Den enda dokumentation som sparas.

**BILAGA:** Blanketten för utvecklingssamtal

*kompetens  
engagemang  
omsorg*

