



Suurten ikäluokkien hiljainen tieto, työhyvinvointi ja työurien pidentäminen sisäasiainministeriössä

Mira Paju
0702689

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Mira Paju</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Opinnäytetyön nimi SUURTEN IKÄLUOKKIEN HILJAINEN TIETO, TYÖHYVINVOINTI JA TYÖURIEN PIDENTÄMINEN SISÄASIAINMINISTERIÖSSÄ</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on sisäasiainministeriö ja tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla työhyvinvointia edistettäisiin, jotta hiljaista tietoa olisi helpompi jakaa ja myös työuria saataisiin pidennettyä. Työ rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja suuntaviivojen antajana oli sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma. Esimerkiksi työhyvinvoinnista rajattiin pois fyysinen työhyvinvointi, koska muutoin työstä olisi tullut liian laaja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, pääasiassa kevään 2012 aikana, mutta koko prosessi oli alkanut jo keväällä 2011. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja havainnointia. Henkilöhaastattelut olivat noin tunnin mittaisia keskustelutilaisuuksia, joissa tutkija toimi enemmän ohjaajan roolissa kuin varsinaisen haastattelijana.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvointia edistäisi ikääntyvien kohdalla töiden uudelleen järjestelyt ja konkreettinen tuki työyhteisöltä tai johdolta. Töiden uudelleen järjestelyt ja työaikajoustot nousivat esille tärkeimpinä asioina, jotka voisivat vaikuttaa työuran pidentämiseen. Tässä yhteydessä raha, eli mahdollisuus saada suurempaa eläkettä, ei ollut kovin motivoiva tekijä. Ministeriölle ehdotettiin konkreettisena ikäjohtamisen työkaluna eläköitymiskeskustelujen käyttöönottoa. Ikäjohtaminen oli jo yksi osa ministeriön uudistettavaa strategiaa ja siksi ehdotettiin myös strategian viestintäsuunnitelmaan panostamista, jotta asia saataisiin henkilöstön tietoon tarkoituksenmukaisesti.</p>	
<p>Asiasanat hiljainen tieto, työhyvinvointi, ikäjohtaminen, työuran pidentäminen</p>	

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author or authors</p> <p>Mira Paju</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2007</p>
<p>The title of thesis</p> <p>THE BABY BOOMER GENERATION'S TACIT KNOWLEDGE, WORK WELFARE AND CAREER EXTENSION IN THE MINISTRY OF THE INTERIOR</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>35 + 2</p>
<p>Supervisor or supervisors</p> <p>Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This study examined the ways to promote work welfare, so that tacit knowledge would be easier to share; it also looked at how to extend careers. The main goal of the study was to provide useful methods to be implemented in this area for the Ministry of the Interior. The study was outlined in cooperation with the Ministry and relevant guidelines were taken from the strategic human resources plan of its administrative sector. For example, physical work welfare was not dealt with, as it would have made the study too broad in scope.</p> <p>The study consists of both theoretical and empirical sections. It was conducted as qualitative research, mainly during spring 2012, although the process had already started in spring 2011. The main research methods were interviews and observation. Personal interviews took approximately an hour per interviewee; three persons from the Ministry of the Interior were interviewed.</p> <p>These interviews showed that older people wish to have more flexibility in working time and restructuring their jobs when reaching retirement age. These ideas are also stated in the literature. The interviews also showed that money, at least in this study, was not a major motivating factor in extending careers.</p> <p>The researcher recommends that the Ministry of the Interior start having retirement conversations, which could become a concrete tool of age management. It is stated in the literature that open communication contributes to better work welfare and could therefore extend careers. The Ministry should also make careful plans on how to inform personnel about this new strategy and its contents.</p>	
<p>Key words</p> <p>baby boomer generation, tacit knowledge, age management, extending career</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tehtävänasettelu	3
2	Ikääntyvä työyhteisö ja hiljainen tieto.....	7
2.1	Suuret ikäluokat	7
2.2	Hiljainen tieto.....	8
2.2.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	9
2.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	10
3	Työhyvinvointi ja johtaminen.....	11
3.1	Työhyvinvoinnin edistäminen	11
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	11
3.3	Työhyvinvoinnin merkitys työuran pidentämissä päätöksissä	12
3.3.1	Työaikajoustot.....	13
3.3.2	Avoin keskustelu.....	13
3.4	Ikäjohtaminen.....	14
4	Tutkimuksen toteutus.....	17
4.1	Sisäasiainministeriö.....	17
4.2	Henkilöstösuunnittelu sisäasiainministeriössä	18
4.3	Sisäasiainministeriön työhyvinvointitavoitteet.....	19
4.4	Tutkimusmenetelmän valinta.....	20
4.5	Tutkimusaineisto	21
4.6	Tutkimusaineiston hyödyntäminen.....	22
5	Tutkimustulokset.....	23
5.1	Tutkimustulosten analysointi teemojen avulla.....	23
5.1.1	Hiljainen tieto ja sen jakaminen.....	23
5.1.2	Työhyvinvointi.....	24
5.1.3	Työurien pidentäminen.....	25
5.1.4	Havainnoinnin tulokset.....	26
5.2	Yhteenveto	26
6	Pohdinta	28

6.1 Tulosten tarkastelu	28
6.2 Kehitys- tai jatkotoimenpide-ehdotukset	28
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	29
6.4 Prosessin ja oman oppimisen arviointi	29
Lähteet	31
Liitteet	36

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten sisäasiainministeriössä tulisi alkaa valmistautua suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämiseen ja tilanteen mukanaan tuomiin ongelmallisiin kysymyksiin. Alun perin idea opinnäytetyön aiheeksi lähti siitä, kun tutkija havainnoi työympäristöään syksyllä 2010 suorittamansa työharjoittelun aikana. Harjoittelu suoritettiin sisäasiainministeriön pelastusosastolla, jossa piakkoin eläkkeelle jäävien virkamiesten osuus henkilöstöstä on erityisen mittava. Idea otettiin osastolla hyvin vastaan juuri sen ajankohtaisuuden vuoksi. Alun perin oli tarkoitus, että tutkimus koskisi vain pelastusosastoa, mutta tutkijalle kuitenkin ehdotettiin, että sen voisi tehdä myös koko ministeriötä ajatellen. Tämän jälkeen kävi ilmi, että sisäasiainministeriön hallinnonalan strategista henkilöstösuunnitelmaa alettiin päivittää samoihin aikoihin, joten tutkimusehdotus otettiin henkilöstösuunnittelusta vastaavien keskuudessa erittäin hyvin vastaan.

Toimeksiantosopimus tehtiin sisäasiainministeriön hallintoyksikön henkilöstöpäällikön ja henkilöstösuunnittelijan kanssa. Tutkija kävi kevään 2012 aikana säännöllisin väliajoin keskustelemassa henkilöstösuunnittelijan kanssa tutkimuksen etenemisestä. Tapaamisten avulla tutkija sai ajankohtaista tietoa ministeriön henkilöstösuunnitelman etenemisestä ja samalla suuntaviivoja oman tutkimuksensa tueksi. Tapaamisten tarkoituksena oli myös toisaalta pitää ministeriön yhteyshenkilö ajan tasalla työn etenemisestä ja siitä, että aiheen rajaus pysyisi heidän toiveidensa mukaisena. Henkilöstösuunnittelijan lisäksi näkökulmia tutkimukseen ovat ehdottaneet hallintoyksikön henkilöstön kehittämisosaston virkamiehet, joita tutkija kävi tapaamassa jo keväällä 2011.

Opinnäytetyön aihetta työstettiin ja rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta se vastaisi mahdollisimman laajalti heidän tarpeitaan. Toimeksiantajaorganisaatio päivittää kevään 2012 aikana koko hallinnonalan strategista henkilöstösuunnitelmaansa ja tämän tutkimuksen tarkoitus olisi tukea sitä. Kyseisen henkilöstösuunnitelman pääpaino tulee olemaan nimenomaan eläköitymiseen liittyvissä ongelmissa. Raportti etenee tutkimustavoitteiden ja -ongelman esittelyn jälkeen teoreettiseen viitekehykseen sekä toimeksiantajan tarkempaan esittelyyn. Lopuksi analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja

ehdotetaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä tai kehitysideoita. Koko opinnäytetyöprosessi on lähtenyt käyntiin jo alkuvuodesta 2011.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eläköityminen tulisi ottaa huomioon nimenomaan organisaation henkilöstösuunnittelussa. Tutkimusongelma ja asiat, joihin tutkijan toivottiin kiinnittävän huomiota, tulivat suoraan organisaation henkilöstösuunnitelmasta ja -suunnittelijan esittämistä asioista. Tulevaisuuden kynnyskysymyksiksi nimettiin muun muassa hiljaisen tiedon kerääminen ja sen eteenpäin jakaminen. Tärkeänä tekijänä ja suurena haasteena mainittiin myös ikääntyvien virkamiesten työssä jaksaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Ministeriön taholta kerrottiin, että tavoitteena olisi työhyvinvoinnin ylläpito, erityisesti ikääntyvien kohdalla, koska heidät halutaan pitää työelämässä nykyistä pidempään. Tässä tutkimuksessa yritettiin rajata työhyvinvointi sekä sen edistämisen ja ylläpitämisen keinot työpaikan sisäisiin tekijöihin, jotta teoria ei paisuisi liian suureksi. Työhyvinvoinnista puhuttaessa ei tämän vuoksi oteta huomioon esimerkiksi fyysistä hyvinvointia. Fyysisen työhyvinvoinnin ottaminen mukaan tutkimukseen olisi edellyttänyt muun muassa työterveyshuoltoon perehtymistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstösuunnittelusta; ikä- ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Edellä mainittuihin teorioihin liittyy valtiolla asetettu tavoite, joka on työurien pidentäminen. Ikäjohtaminen valittiin sen vuoksi, että se on yksi sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisen henkilöstösuunnitelman strategisista valinnoista (Sisäasiainministeriö 2012b). Ikäjohtaminen on myös ajankohtainen sekä melko tuore näkökulma johtamiseen (Juuti, P. 2008, 221–222). Näiden lisäksi tutkimuksessa käsitellään hiljaisen tiedon tunnistamista ja sen jakamista eteenpäin. Tutkimuksessa selvitetään siis miten ikääntyvien virkamiesten työoloja ja -viihtyvyyttä voitaisiin parantaa ja sitä kautta mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymistä seuraajille. Työoloja ja -viihtyvyyttä parantamalla edistetään mahdollisuuksia työurien pidentämiseen.

Ministeriön taholta esitettiin tavoitteeksi löytää keinoja, joilla työnantaja voisi vaikuttaa työntekijän työuran pituuteen (Sahramo 2012). Työhyvinvointi liittyy myös hiljaiseen

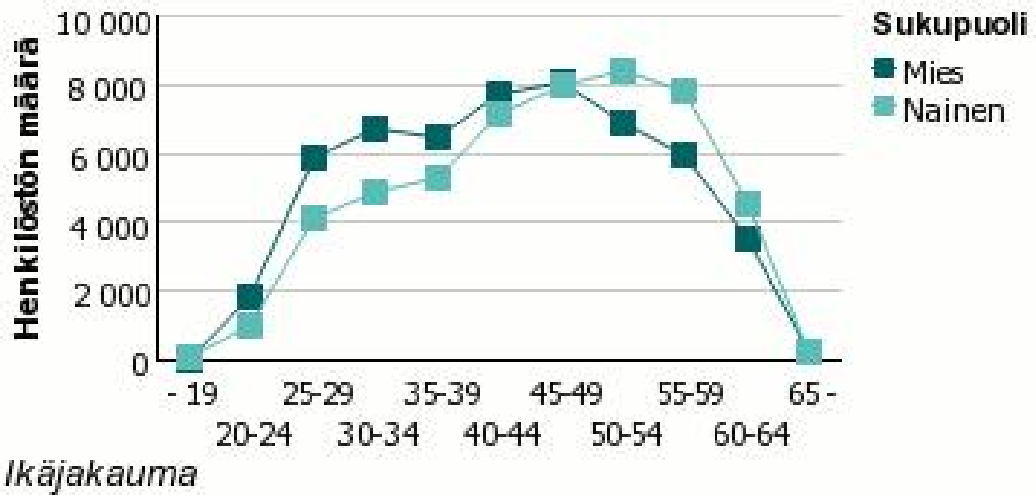
tietoon ja sen jakamisen onnistumiseen. Osaamisen jakamisen onnistumiseen vaikuttaa monet asiat työyhteisössä. Työhyvinvointia voidaan kartoittaa erilaisten mallien avulla ja jos jokin osa-alue, kuten johtaminen tai luottamus ei ole kunnossa, ei hiljaista tietoa välttämättä onnistuta siirtämään. Hiljainen tieto voi lipsahtaa työyhteisön ohi myös siksi, että sitä ei ole osattu ei tai ei ole ollut olemassa oikeanlaisia keinoja tunnistaa henkilön osaamista ajoissa, vaan se on huomattu vasta tämän lähdettyä. (Helin 2007.) Tavoitteena oli löytää ja esittää ratkaisumalleja koskien hiljaista tietoa ja työhyvinvoinnin edistämistä, joita sisäasiainministeriössä voitaisiin ottaa käyttöön ja alkaa kehittää jo ennen henkilön eläkkeelle jäämistä.

1.3 Tehtävänasettelu

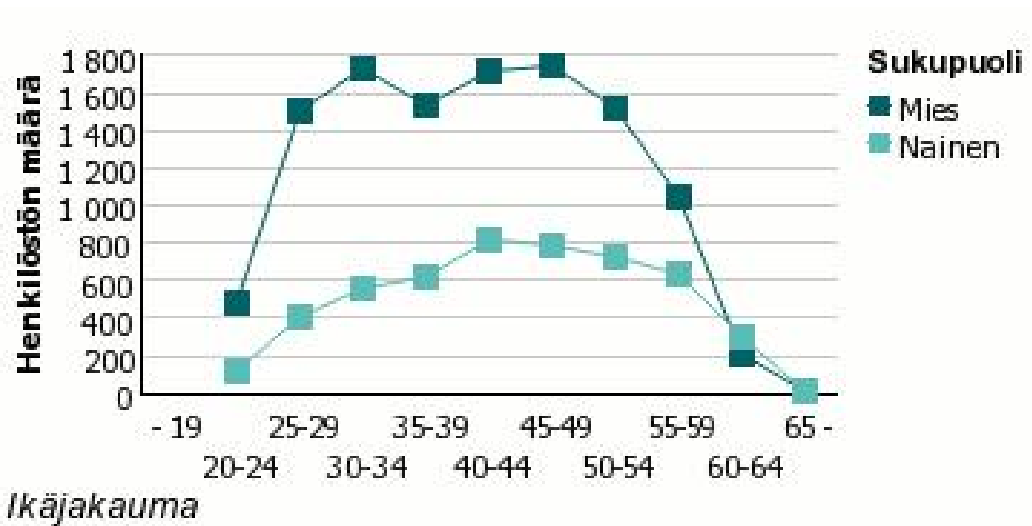
Opinnäytetyön tutkimusongelman muodosti seuraava kysymys: Miten ikääntyvien virkamiesten työhyvinvointia parannetaan ja miten hiljaisen tiedon jakamista edistetään? Ikääntyvien työhyvinvointiin haluttiin kiinnittää huomiota myös sen takia, että he mahdollisesti jatkaisivat työuriaan vanhuuseläkeiän yli, aina lähemmäs 68 vuoden ikää. Suomessa ei ole varsinaisesti määritelty yleistä vanhuuseläkeikää (työeläke.fi 2012.), mutta tässä tutkimuksessa vanhuuseläkeikä-termillä viitataan valtion työntekijöiden henkilökohtaiseen eläkeikään, joka on yleensä 63–65 -vuotta. Työurien jatkamisella haluttaisiin saada porrastettua eläkepoistumaa ja sitä kautta saada myös parempia mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. (Sahramo 2012.)

Valtion työmarkkinalaitoksen teettämän julkaisun (Valtiovarainministeriö 2006) mukaan vuoteen 2020 mennessä valtion virkamiehistä jopa 41 prosenttia saavuttaa vanhuuseläkeiän. Kun tähän lukuun lisätään muulle kuin vanhuuseläkkeelle, muun muassa työkyvyttömyyseläkkeelle, siirtyvien virkamiesten määrä, on kokonaispoistuma vuoteen 2020 mennessä jopa 68 prosenttia. Vuonna 2010 valtion henkilöstöstä yli 55-vuotiaiden osuus oli noin 23 prosenttia, kun taas vastaava luku sisäasiainministeriössä oli noin 24 prosenttia. Tuoreimpien Valtiokonttorin (2012b) tietojen mukaan koko valtiolla henkilöstön keski-ikä on 45,33 vuotta. Vastaava luku sisäasiainministeriön hallinnoalalla on hieman matalampi, 41,87 vuotta ja sisäasiainministeriössä vastaava luku on 45,84 vuotta, joka taas on hieman korkeampi kuin koko valtiolla yhteensä. Kun verrataan näiden kolmen edellä mainitun alueen ikärakenteita (Kuviot 1, 2 ja 3), voidaan todeta, että sisä-

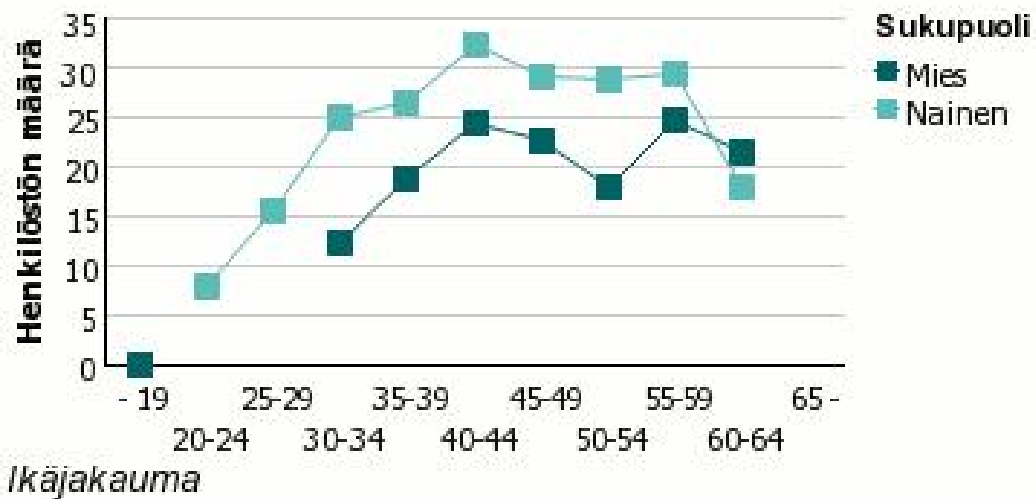
asiainministeriössä se painottuu ikääntyviin yli 55-vuotiaisiin, kun esimerkiksi koko valtiolla suurimmat ikäryhmät ovat 35–55 –vuotiaat. Edellä mainittu ikäryhmä on sisäasiainministeriössäkin suuri, mutta huomioitavaa on se, että valtiolla ja hallinnonalalla käyrä on kuitenkin huomattavasti laskeva, kun taas sisäasiainministeriössä se pysyttelee suurin piirtein samoissa luvuissa kuin muissa ikäluokissa.



Kuvio 1. Ikäjakoma valtiolla (Valtiokonttori 2012b)



Kuvio 2. Ikäjakoma sisäasiainministeriön hallinnonalalla (Valtiokonttori 2012b)



Kuvio 3. Ikäjakauma sisäasiainministeriössä (Valtiokonttori 2012b)

On arvioitu, että vuosien 2010–2014 aikana noin 17 prosenttia sisäasiainministeriön henkilöstöstä jäisi vanhuuseläkkeelle. Eniten eläkkeelle jääviä virkamiehiä on ministeriön hallintoyksikössä ja pelastusosastolla, joiden henkilöstöstä liki kolmannes saavuttaa vanhuuseläkeiän lähivuosina. (Sisäasiainministeriö 2011a.) Koska sisäasiainministeriössä eläkkeelle jäävien osuus koko henkilöstöstä on noinkin suuri, on henkilöstösuunnittelussa jo otettu huomioon vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi työurien pidentäminen, jotta poistumaa saataisiin porrastettua. Työurien jatkaminen oli myös yksi edellisen hallituksen keskeisiä tavoitteita ja asia otettiin huomioon myös valtion tuottavuusohjelmassa (Valtiovarainministeriö 2012a). Valtion tuottavuusohjelma on uuden hallituksen myötä nimetty uudelleen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaksi. Se on yksi nykyisen hallitusohjelman kärkihankkeista ja sen tarkoituksena on myös kiinnittää huomiota eläköitymiseen sekä tehtävärakenteiden läpikäyntiin. (Valtiovarainministeriö 2012b.)

Vaikeuksia tiedon siirtämiseen nyt ja tulevaisuudessa tuo sisäasiainministeriön säännös virkojen täyttämisestä ja koko valtiolla voimassa olevat säästämistavoitteet (Sahramo 2012). Euromääräiset säästötavoitteet ovat siirtyneet edellisen hallituskauden aikana voimaan tulleesta tuottavuusohjelmasta uuteen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan samanlaisina (Valtiovarainministeriö 2012b). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkia virkoja ei tulla täyttämään lainkaan, jolloin tieto on siirrettävä taloon jääville virkamiehille. Jos virka päätetään täyttää, sitä ei pääsääntöisesti tehdä kuin vasta 3-6 kuukauden kuluttua edellisen lähdöstä. (Sahramo 2012.) Edellä mainitut sääntelyt joh-

tavat käytännössä siihen, että edeltäjällä ei ole mahdollisuuksia siirtää tietoa seuraajalleen suoraan, koska virka on pidettävä auki muutaman kuukauden ajan.

2 Ikääntyvä työyhteisö ja hiljainen tieto

Ikääntyvällä työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista yhteisöä, jossa ikärakenne ei ole tasainen vaan se on painottunut iäkkäämpiin, yli 50-vuotiaisiin henkilöihin. Yleisesti ottaen koko Euroopan unionin alueella työvoiman ikärakenne näyttää siltä, että alle 30-vuotiaiden osuus työvoimasta on laskussa. Samaan aikaan yli 50-vuotiaiden osuus työvoimasta kasvaa. (Walker 1998.) Tästä on vedettävissä johtopäätös, että organisaatioiden ikärakenteet ovat painottuneet ja tulevat vielä lähivuosinakin painottumaan yli 50-vuotiaiden enemmistöön. Tätä johtopäätöstä tukevat myös tuoreimmat Tilastokeskuksen (2012) teettämät tutkimukset.

Ikääntyvän työyhteisön toiminnan edellytyksenä on Walkerin mukaan (1998) strategian täydellinen muuttaminen. Uuden strategian toteutumisen edellytyksenä on paitsi johdon myös koko työyhteisön ja ikääntyvän henkilöstön sitoutuminen toimintaan ja strategian toteuttamiseen. Suuntaviivoja ikääntyvän organisaation hyväksi käytännöiksi on lueteltu European Portfolio of Good Practice -nimisessä luettelossa. Esimerkiksi joustavat työskentelytavat sekä ergonomian ja työnkuvan kehittäminen ovat työkaluja, joilla kaikkien, mutta erityisesti ikääntyvien, työhyvinvointia voidaan parantaa. Jotta lopputulos olisi kaikille paras mahdollinen, vaatii se ennen kaikkea avointa ja jatkuvaa keskustelua työyhteisössä, johdon tukea sekä ikääntyneiden työntekijöiden omaa panostusta ja mukaantuloa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Walker 1998.) Näistä käytännöistä kerrotaan lisää luvussa 3, jossa perehdytään tarkemmin työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

2.1 Suuret ikäluokat

Ikääntyvä työyhteisö painottuu suurten ikäluokkien enemmistöön. Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan vuosina 1946–1950 syntyneitä henkilöitä. Nimitys perustuu siihen, että edellä mainittuina vuosina on syntynyt enemmän lapsia kuin minään muina vuosina. Sodan loppumisella oletetaan olleen iso merkitys suureen syntyvyyteen kyseisinä vuosina. (Tilastokeskus 2003.) Nyt on käsillä se aika, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä ja suuri osa on jo jäänytkin, eläkkeelle. Suurilta ikäluokilta jää taakse valtava määrä työpaikkoja ja ennen kaikkea osaamista. Tilastokeskuksen mukaan suurin osa heistä on jo

jättänyt työelämän taakseen, mutta esimerkiksi vuonna 1949 syntyneistä kuitenkin noin 60 prosenttia on vielä työelämässä mukana (Tilastokeskus 2012). Työmarkkinoilta poistuvilla työntekijöillä ei välttämättä ole korkea koulutustaso, mutta sitäkin enemmän heillä on niin sanottua hiljaista tietoa, joka on kerääntynyt pitkän työuran varrella (Tilastokeskus 2003).

Tuoreimpien tutkimusten mukaan suuret ikäluokat ovat nykyään pienempi joukko kuin syntymänsä aikoihin. Tänä päivänä suurten ikäluokkien ihmisiä on vain noin 15 000 enemmän kuin seuraavia ikäluokkia eli 1950- ja 1960-luvulla syntyneitä. Tällä hetkellä edellä mainittujen ikäluokkien osuus työvoimasta on jopa 80 prosenttia. Sisäasiainministeriön hallinnonalan ikärakenne noudattelee suunnilleen samaa kaavaa, sillä suurin ikäryhmä on 45–54 -vuotiaat, joita on 30 prosenttia. Seuraava suuri ikäryhmä on 35–44 -vuotiaat, joita on myös lähes 30 prosenttia. (Sisäasiainministeriö 2012b.) Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2030 on arvioitu väestöstä noin 26 prosenttia olevan yli 65-vuotiaita kun vastaava luku vuoden 2010 lopussa oli 17,5 prosenttia. Eli ikääntyvien työhyvinvoinnista, hiljaisen tiedon keruusta ja siirtämisestä on pidettävä jatkossakin vähintään yhtä hyvää huolta ja sitä on suunniteltava entistä tarkemmin, sillä seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana Suomen ikärakenne on edelleen muuttumassa ja seuraava eläkepommi on tulossa. (Tilastokeskus 2012.)

2.2 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsite on moniulotteinen ja sitä voi olla hankala määritellä yksiselitteisesti. Lisäksi eri ihmiset ymmärtävät hiljaisen tiedon eri tavoin. Yleensä hiljainen tieto liitetään käytännön asiantuntijuuteen ja osaamiseen, jotka ovat muodostuneet muun muassa kokemuksista, taidoista ja sosiaalisista verkostoista. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26–27.) Hiljaista tietoa on määritely myös intuitiivisena, ei-sanallisena tietämyksenä, joka karttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on osaamista ja tietoisuutta, jota ihminen ei osaa ilmaista sanallisesti tai kirjallisesti ja se näkyy enemmänkin rutiineissa, tavoissa ja käytännöissä. (Nuutinen 2012.) Hiljaista tietoa ovat myös subjektiiviset näkemykset ja henkilökohtaiset aavistukset (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9). Työelämässä hiljainen tieto voi olla yhtä hyvin prosessiosaamista, jonkin alan erityistuntemusta tai se voi liittyä henkilön verkostoihin ja sosiaalisiin suh-

teisiin (Moilanen ym. 2005, 30). Tarkemmin avattuna työelämän hiljainen tieto on yhtäältä kognitiivista ja toisaalta myös konkreettisia käden taitoja (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9).

Henkilö voi kerätä hiljaista tietoa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tietoista hiljaisen tiedon keräämistä on esimerkiksi opiskelu tai oman toiminnan reflektointia, jolloin on mahdollista tietoisesti oppia omasta kokemuksestaan. Tiedostamatonta hiljaisen tiedon oppimista tapahtuu yleensä tekemällä ja kokemalla. Tiedostamattomasti opittu hiljainen tieto on usein vaikeammin tunnistettavissa, sillä se automatisoituu nopeasti. Tiedostamaton hiljaisen tiedon karttuminen on yleisempää kuin sen kerääminen tietoisesti. (Virtainlahti 2009.)

Hiljainen tietoa ja käsitteellistä tietoa ei voida kuitenkaan ihan täydellisesti erotella toisistaan, vaikka ne ovatkin erilaisia. Voidaan todeta, että kaikenlainen inhimillinen tieto syntyy ihmisten vuorovaikutussuhteiden avulla, eikä välttämättä vain yhden ihmisen toimesta. Organisaatiossa voi olla sellainen tilanne, että yhdellä henkilöllä on hallussaan hiljaista tietoa, mutta on tärkeää huomata, että se on kerääntynyt hänelle vuosien varrella muiden ihmisten avustuksella. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61–62.)

2.2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaisen tiedon keräämisessä talteen on tärkeää tunnistaa, mistä ja miten hiljainen tieto syntyy ja miten se on tunnistettavissa kunkin henkilön työssä. Ongelmallista hiljaisen tiedon tunnistamisessa on se, että tiedon omaava henkilö ei välttämättä itse osaa kertoa osaamisestaan, koska siitä on tullut jo rutiinia. (Moilanen, ym. 2005, 29–34.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen on sekä esimiehen että työntekijän itsensä vastuulla. Tunnistamista ja keräämistä voivat kuitenkin vaikeuttaa esimerkiksi epävarmat ja nopeasti muuttuvat työolot, joissa henkilö tuntee olonsa epävarmaksi. Epävarmuus johtaa siihen, että tiedon omaava henkilö ei jaa tietoa eteenpäin vaan panttaa sitä itsellään. Tiedon panttaamiseen voi olla syynä myös huono ilmapiiri. (Virtainlahti 2009.) Edellä mainitut tilanteet ovat juuri sellaisia, joita sisäasiainministeriössä halutaan tulevaisuudessa välttää (Sahramo 2012).

Hiljaisen tiedon tunnistamisen avuksi voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskartoituksia ja työprosessien mallintamista. Osaamiskartoituksia tehdään usein kehityskeskustelujen yhteydessä, jolloin pysähdytään miettimään henkilön osaamista työssään. Mallintamista voidaan taas tehdä ryhmässä, jolloin työprosessista tehdään sanallinen kuvaus tai kaavio. (Moilanen, ym. 2005, 29–34.)

2.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää organisaation kehittymisen kannalta. Organisaation on mahdollista kehittää ja jalostaa hiljaista tietoa, jos se on onnistuneesti jaettu kaikille yhteisön jäsenille. (Virtainlahti 2009.) Hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu parhaiten saman organisaatiokulttuurin sisällä niiden henkilöiden kesken, joilla on samanlainen työympäristö. Onnistumisen mahdollisuutta lisää myös avoin kommunikointi, jonka avulla tieto on paremmin saatavilla ja siitä on mahdollista tehdä omia tulkintoja. (Husu 2008.)

Hiljaisen tiedon siirto eteenpäin sujuu otollisimmin henkilöiltä, jotka ovat olleet 5-10 vuotta työelämässä. Tämä ryhmä on ehtinyt kartuttaa ammattitaitoa, heillä on kykyä yhdistellä kokonaisuuksia, ottaa vastuuta ja he ovat sitoutuneita organisaatioon. Mitä kauemmin henkilö on työskennellyt tietyssä organisaatiossa, sitä vaikeammaksi hiljaisen tiedon jakaminen kuitenkin muuttuu. Kuitenkin niillä, joilla on jo kymmenenkin vuoden ura takana, on jo hallussaan sitä kaikkein arvokkainta tietoa ja taitoa. Hiljaisen tiedon keräämisessä ja siirtämisessä tulisi keskittyä erityisesti niihin ryhmiin, jotka ovat jäämässä eläkkeelle viiden vuoden sisällä ja siihen osaamiseen, joka on vain yhden henkilön varassa. (Helin 2007.) Kuten luvussa 4.2 mainitaan, on henkilöstön poistumaa ja eläkkeelle jäämisen ajankohtaa hankala ennustaa täsmällisesti. Tässä tapauksessa organisaation on kyettävä tekemään pitkän aikavälin suunnitelmia ja heillä tulee olla käytössään luvussa 4.2 mainittuja erilaisia ennusteita henkilöstön tilanteesta ja määrästä, jotta muuttuviin tilanteisiin kyettäisiin reagoimaan mahdollisimman nopeasti ja asianmukaisesti.

3 Työhyvinvointi ja johtaminen

3.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi kuuluu osana suurempaan kokonaisuuteen, työkykyyn. Työkykyyn vaikuttavat myös monet työpaikan ulkopuoliset tekijät, joita ovat muun muassa perhesuhteet, elämäntilanne ja yhteiskunnan rakenteet. (Vesterinen 2009, 270.)

Kun keskitytään työhyvinvoinnin osalta ainoastaan työpaikan sisäisiin tekijöihin, työhyvinvointi-termi voidaan määritellä siten, että työtä saadaan tehdä turvallisessa, terveyttä edistävässä ja tukevassa työympäristössä. Työympäristön lisäksi myös koko työyhteisö tukee työuraa ja terveyttä. Työn mielekkyys ja sujuvuus ovat myös tärkeä osa työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2011.) Työhyvinvointi on myös työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista ja erilaista töiden järjestelyä. Jotta lopputulos olisi työhyvinvoinnin kannalta kaikin tavoin osapuolia tyydyttävä, olisi kaikkia edellä mainittuja osa-alueita pyrittävä kehittämään samanaikaisesti. (Kauhanen 2009, 201.)

STTK:n (2010, 12–13) työelämäryhmän loppuraportissa todetaan, että työn sisällön merkitys on nykyään jopa palkkaa tärkeämpi. Suomi on ollut mukana myös kansainvälisissä vertailuissa, joiden mukaan se on Euroopan kärkimaita muun muassa kehityskustelujen, joustavien työaikojen, luottamuksen suhteen. Raportin mukaan edellä mainituista vahvuuksista on hyvä lähteä edistämään työhyvinvointia. Vaikka Suomi kansainvälisissä vertailuissa näyttäisi olevan kärkipäässä, on silti organisaatioita, joissa työhyvinvointiasiossa on parantamisen varaa.

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyy kaikki työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä kohdistuvat toimenpiteet. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi olla organisaation kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistetty osaksi jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvoinnin edistämistoiminta on olennainen osa johtamista ja sen tulisi näkyä ja tuntua työyhteisön arjessa. (Vesterinen 2009, 270–272.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien hallinta, joka perustuu jatkuvaan tietoon ja oppimiseen. Inhimillisillä toimintajärjestelmillä tarkoitetaan tietoja, taitoja, tunteita, motivaatiota ja sosiaalisia voimavaroja. Arvojen, jotka organisaatio on henkilöstöstrategiaansa määritellyt, tulisi olla sellaisia, joiden avulla henkilöstön työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään. (Vesterinen 2009, 274–278.)

Yksi olennainen osa työhyvinvointia on johtaminen, johon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota suurissa organisaatioissa. Työhyvinvoinnin edistämisen keinojen ja työhyvinvoinnin johtamisen tulisi tyydyttää koko organisaatiota ja sen sisällä olevia yksilöitä. Organisaation johdon päätökset perustuvat usein raakoihin lukuihin. Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen on myös sitä, että osataan katsoa kokonaisuuksia ja ajatella pidemmällä aikavälillä, vaikka päätökset pohjautuisivatkin lukuihin. Esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella, kiinnittämällä huomiota työolosuhteisiin ja töiden kuormittavuuteen on mahdollista pienentää ennen aikaisia eläkeratkaisuja. (Kauhanen 2009, 201–202.)

Työpaikan johdon tukena työhyvinvoinnin edistämässä ovat henkilöstöhallinnon ammattilaiset, työterveyshuolto ja mahdollisesti myös muita työhyvinvointitoimintaa suunnittelevia ammattilaisia. Edellä mainittujen tahojen tarkoitus on selvittää kunkin työpaikan kehittämiskohteet ja sen jälkeen tehdä johdolle ja esimiehille toimenpideehdotuksia. (Vesterinen 2009, 270–271.)

3.3 Työhyvinvoinnin merkitys työuran pidentämissä päätöksissä

Tutkimusten mukaan työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten työhyvinvointi on tärkeä edellytys työssä jaksamiseen. Nykyään koko työiän kestävät työurat ovat vähenemässä. Työssä vaaditaan yhä enemmän jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, joka taas luo paineita työssä selviytymiseen. Työyhteisön ja sen yksilöiden työhyvinvoinnin edistämisen tarvitaan työnantajan tuki ja oikeat työkalut. (Vesterinen 2009, 269.)

Työterveyslaitoksen vuosien 2006–2009 aikana teettämässä tutkimuksessa selviää, että työuran pidentämissä päätöksissä on monien asioiden summa. Tutkimuksesta selvisi myös, että

työajan joustavuuden lisääntymisellä oli suuri merkitys uran jatkamisessa. Tämän lisäksi uran pidentämispäätökseen vaikutti kokonaisvaltainen työhyvinvointi, hyvä johtamistyyli, töiden määrän tasoittaminen sekä työyhteisön että työterveyshuollon tuki. (Työterveyslaitos 2012.)

3.3.1 Työaikajoustot

Työaikajoustoilla tarkoitetaan organisaation sisällä toteutettavia määrällisiä joustoja. Ikääntyvien kohdalla voidaan puhua yksilöllisistä työaikajärjestelyistä, sillä niiden avulla on mahdollista ottaa huomioon henkilöstön työaikatoiveita. Yhteiskunnan tukema joustomalli ikääntyville on osa-aikaeläke. Yksilöllisillä työaikajärjestelyillä voidaan sopia yksittäisen työntekijän tulo- ja lähtöajoista hänen toiveidensa mukaisesti. (Kandolin & Tuomivaara 2012, 28–29.)

Kandolinin ja Tuomivaaran (2012, 28-29) mukaan työaikajoustot toteutuvat parhaiten organisaatiossa, jossa on molemminpuolinen luottamus johdon ja työntekijöiden välillä. Luottamus on tärkeää organisaatiolle, jos se toivoo työntekijöiden työurien jatkamista vanhuuseläkeiän yli. Työajan joustoilla on suuri merkitys ikääntyvän henkilöstön työssä ja työuran pidentämisajatuksissa. Työaikojen kehittämistä hyvinvoinnin tukena tulisi suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa ja siten on hyvät mahdollisuudet siihen, että työuria pidennetään.

3.3.2 Avoin keskustelu

Yksi onnistuneen työhyvinvointistrategian toteuttamisen kulmakivistä on avoimuus. Työyhteisön tulisi kyetä keskustelemaan avoimesti niin keskenään kuin ulkoisten sidosryhmienkin kanssa. Avointa ja jatkuvaa keskustelua tulisi pitää negatiivisistakin asioista. (Walker 1998.) Pääskylän (2010) kirjoittaman selvityksen mukaan nimenomaan avoimuus ja luottamus työpaikalla ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Selvityksen mukaan avoimen ilmapiirin luominen ei aina ole yksinkertaista ja useissa tapauksissa olisi syytä tukeutua ammattilaisten apuun. Keinot avoimen ilmapiirin luomiseksi eivät myöskään ole automaattisesti sovellettavissa jokaiseen organisaatioon, vaan keinot riippuvat hyvin paljon kustakin työyhteisöstä. Avoin keskustelu on pohjana luottamuksen rakentamiselle eri osapuolten välille. Kun yhteistoimin avoimella keskustelulla on

päästy yhteisymmärrykseen ja luottamus on saatu luotua, vasta sitten on mahdollista ryhtyä konkreettisiin toimiin työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Pääskylän (2010) tutkimuksen mukaan sekä työnantajan että -tekijän puolelta oli toivottu työyhteisöihin lisää vuorovaikutusta ja luottamusta. Tutkimuksessa esitettiin konkreettisia toimia vuorovaikutuksen ja luottamuksen parantamiseksi. Ehdotukset painotettiin paljon yhteisten palaverien pitämiseen, keskustelun lisäämiseen, joka puolestaan helpottaisi asioiden ratkaisua ja parempaan tiedottamiseen.

3.4 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen käsite on Suomessakin vielä jokseenkin vakiintumaton. Ikäjohtamista on määritellyt Halme (2007, 4-6) seuraavalla tavalla:

Ikäjohtaminen on johtamista siten, että jokainen kokee itsensä iästään riippumatta arvostetuksi työyhteisössä ja että työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutokset huomioon ottaen.

Ikäjohtamisen käsitettä ovat määritelleet myös Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen seuraavasti:

Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.

Ikäjohtamisen käsite ymmärretään usein väärin eli luullaan, että ikäjohtaminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan ihmiset olemaan työelämässä nykyistä pidempään. Tosiasiassa ikäjohtamisella tarkoitetaan, että johtamisessa otetaan huomioon kaikkien työntekijöiden ikä. (Juuti 2008, 221–222.) Ikäjohtamisen tarkoituksena ei siis ole keskittyä vain tietyn ikäryhmän johtamiseen vaan johtamisessa on otettava huomioon kaikenikäiset.

Valtiokonttorin (2012a) helmikuussa avaamalla ikäjohtamisen internet-sivuilla painotetaan nimenomaan sitä, että eri-ikäiset työntekijät vaativat erilaisia lähestymistapoja johtamisen suhteen. Toisaalta ikääntyvässä organisaatiossa ikäjohtamisen näkökulma tai toimet helposti painottuvat nimenomaan ikääntyvien johtamiseen, unohtamatta silti nuoremman sukupolven tarpeita. Ikääntyvän työyhteisön toiminnassa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, miten tasata ikärakenne, miten osaaminen saadaan siirrettyä seuraavalle sukupolvelle ja miten saadaan ikääntyvät motivoitua työuran jatkamiseen. Vaikka ikäjohtamisen varsinainen tarkoitus ei ole saada ihmisiä pysymään pidempään työelämässä, on se kuitenkin erittäin hyvä työkalu, jos tämä on organisaatiossa tavoitteena.

Ikäjohtamisen toteuttaminen tulisi aloittaa ylimmän johdon tasolta, sillä he tekevät organisaation strategiset linjaukset. Kuten työhyvinvoinnin edistämisessä tärkeäksi keinoksi osoittautui keskustelu, pätee sama myös ikäjohtamisen kohdalla. Kaikkein tärkeintä on avoin vuorovaikutus. Avoimella keskustelulla annetaan kaikille osapuolille mahdollisuus perehtyä strategian näkökulmiin. Ikäjohtamiseen liittyy useita ikäsidonaisia kysymyksiä, joista tärkein ikääntyvän organisaation kannalta on eläköitymiskeskustelujen aloittaminen esimerkiksi 58-vuotiaille ja sitä vanhemmille työntekijöille. Eläköitymiskeskustelun tulisi noudattaa avoimen vuorovaikutuksen periaatteita ja keskustelun edellytyksenä on oltava tietenkin vahva luottamus. Eläköitymiskeskustelujen tarkoituksena on selvittää työntekijän ajatuksia tulevaisuudesta. Koska perustavoitteena olisi selvittää, miten työuria olisi mahdollista jatkaa, tulisi eläköitymiskeskusteluissa selvittää, minkälaista ja missä asioissa henkilö tarvitsee tukea, uuden opettelua tai haluaako hän esimerkiksi muutoksia omaan työtehtäviinsä. (Valtiokonttori 2012a.)

Eläköitymiskeskustelut ovat vain yksi pieni osa ikäjohtamisen keinoista, mutta se on erittäin tehokas erityisesti ikääntyvässä organisaatiossa. Jotta keskusteluista saatu hyöty olisi kaikille osapuolille paras mahdollinen, tulisi ikäjohtamisen ja sen konkreettisten toimenpiteiden olla osana organisaation henkilöstöstrategiaa. Ilman strategiaa ja sen näkyvyyttä jää soveltamisesta saatu hyöty usein pieneksi. Jotta henkilöstöstrategiasta ja sen sisällöstä saadaan suurin hyöty, tulee myös siitä viestiminen suunnitella tarkkaan ja oikeanlaiseksi. (Valtiokonttori 2012a.)

Eläköityminen ja siihen liittyvät asiat voidaan usein kokea hyvin henkilökohtaisina eivätkä kaikki halua keskustella niistä avoimesti (Sahramo 2012). Tämän vuoksi on tärkeää viestiä organisaation tavoitteet ja syyt tietyille toimenpiteille henkilöstölle perusteellisesti, jotta heillä olisi mahdollisimman oikea käsitys siitä, miksi esimerkiksi eläköitymisajatuksista aletaan rakentaa keskustelua jo aikaisessa vaiheessa.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Sisäasiainministeriö

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli sisäasiainministeriö, jossa tutkija suoritti työharjoittelun syksyllä 2010 ja jonne hän palasi uudelleen osastosihteerin virkaan syksyllä 2011. Sisäasiainministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö, jonka tehtäviin kuuluu vastata yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisestä sekä Suomen rajavalvonnasta ja henkilöiden rajatarkastuksesta. Sisäasiainministeriö vastaa myös Suomen kansalaisuutta, maahanmuuttoa ja turvapaikkaa koskevista asioista sekä etnisen yhdenvertaisuuden ja hyvien etnisten suhteiden edistämisestä että rasismien ja etnisen syrjinnän ehkäisystä. Näiden lisäksi sisäasiainministeriö johtaa ja valvoo pelastustointia sekä sen palveluiden tasoa ja saatavuutta. (Sisäasiainministeriö 2012c.)

Sisäasiainministeriön toimintaa ohjaa neljä arvoa, jotka ovat luotettavuus, avoimuus, muutoskykyisyys ja yhteistyökykyisyys. Sisäasiainministeriön visiona on, että Suomi on Euroopan turvallisin maa, jossa ihmiset ja eri väestöryhmät kokevat yhteiskunnan yhdenvertaisen ja oikeudenmukaisena. Visiota ministeriö tavoittelee seuraavien strategialinjausten avulla:

- tehostetaan ennaltaehkäisevää toimintaa
- huolehditaan ihmisten ja yhteiskunnan turvallisuudesta muuttuvissa oloissa
- toteutetaan aktiivista ja vastuullista maahanmuuttopolitiikkaa
- varmistetaan ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö.

Ministeriötä johtaa sisäasiainministeri, jonka alaisuuteen kuuluu neljä osastoa; pelastusosasto, poliisiosasto, maahanmuutto-osasto ja rajavartiolaitos-osasto. Näiden lisäksi ministeriöön kuuluu seitsemän erillisyksikköä, hallintoyksikkö, talousyksikkö, oikeusyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, viestintäyksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö sekä sisäisen turvallisuuden sihteeristö. Erillisyksiköt muodostavat ministeriön esikunnan, joka toimii suoraan kansliapäällikön alaisuudessa. Näiden lisäksi ministeriön yhteydessä toimivat myös vähemmistövaltuutetun toimisto ja syrjintälautakunta. Sisäasiainministeriön alaiseen hallintoon kuuluu lukuisia virastoja ja laitoksia, kuten poliisilaitokset, pe-

lastusopisto, hätäkeskuslaitos, maahanmuuttovirasto, kriisinhallintakeskus, aluehallintovirastojen (ent. läänihallitus) poliisitoimen sekä pelastustoimen ja varautumisen vastuualueet sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten maahanmuuttoyksiköt. Yhteensä sisäasiainministeriössä työskentelee nykyään noin 250 virkamiestä. (Sisäasiainministeriö 2011a.)

4.2 Henkilöstösuunnittelu sisäasiainministeriössä

Koko tutkimus perustui toimeksiantajan tarpeeseen päivittää strategista henkilöstösuunnitelmaa ja sen vuoksi tavoitteena oli ratkaisujen löytäminen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Erityisesti tutkimuksessa pyrittiin löytämään ne asiat, joihin sisäasiainministeriön henkilöstösuunnittelussa tulisi tulevaisuudessa keskittyä. Henkilöstösuunnittelu on erittäin laaja kokonaisuus eikä siihen itsessään tässä tutkimuksessa perehdytty sen enempää, mutta selvitettiin kuitenkin sen periaatteet ja mitä suunnittelulla on tarkoitus tavoittaa.

Henkilöstösuunnittelussa on kyse työvoiman kysynnästä ja tarjonnasta sekä niiden tasapainosta organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun pohjana toimivat budjettisuunnittelu ja suhdanne- sekä tuote- ja palvelumarkkinoiden ennusteet. Kokonaishenkilöstömäärä on ennakoitavissa edellä mainittujen työkalujen avulla, kun taas esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden ennakointi on paljon vaikeampaa. (Kauhanen 1996, 33–36.) Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi aina oikea määrä tarkoituksen mukaisella osaamisella varustettuja henkilöitä töissä. Työvoiman suunnittelun haasteellisuuden vuoksi tulisi organisaatiolla olla valmiina erilaisia ennusteita ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarpeesta niin yksilöllisellä kuin alueellisellakin tasolla. (Kauhanen 2009, 62–65.) Laajassa henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon niin henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi kuin konkreettiset toimetöiden edellytysten luomiseksi. Henkilöstösuunnittelu sisältää koko organisaatorakenteen ja sen toimeenpano koskee niin johto-, esimies-, kuin henkilöstötasoa. (Valtiovarainministeriö 2012a.)

Sisäasiainministeriön henkilöstösuunnittelussa keskeistä on ohjata ja suunnata henkilöstövoimavarojen käyttöä, osaamisen kehittämistä ja rekrytointeja. Tarkoituksena on, että

osastot ja erillisyksiköt hyödyntäisivät ministeriön hallinnonalan yhteistä henkilöstösuunnitelmaa omassa henkilöstöjohtamisessa ja tämän lisäksi laatisivat myös omat tarkemmat henkilöstösuunnitelmansa. Ministeriön henkilöstösuunnitelma luo raamit toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamista varten. Käytännön toimista vastaa kukin osasto ja erillisyksikkö itse, mutta kuitenkin osana toiminnallista johtamista. (Sisäasiainministeriö 2008.) Vaikka henkilöstön poistuman määrää on usein vaikea arvioida, on sen ennustamiseen kuitenkin tarjolla apuvälineitä. Valtion virastoissa, hallinnonaloilla ja keskustasolla on esimerkiksi käytössä Tahti-järjestelmä, josta saadaan raportteja henkilöstön poistumaan liittyen. (Valtiovarainministeriö 2012b.) Haastateltavien valinnassa käytettiin kyseisen järjestelmän tuottamaa raporttia, josta nähtiin henkilöiden iät, joiden perusteella lopulliset haastateltavat valittiin.

Ikäjohtaminen on otettu osaksi sisäasiainministeriön hallinnonalan strategista henkilöstösuunnitelmaluonnosta vuosille 2012–2016. Ikäjohtamisen avulla olisi tarkoitus keskittyä tehtävien suunnitteluun, eläköitymisen annakointiin, työssä jaksamiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Sisäasiainministeriö 2012b.) Koska suunnitelma on yhä luonnosvaiheessa, ei tavoitteille ole vielä määritelty konkreettisia toimia (Sahramo 2012).

4.3 Sisäasiainministeriön työhyvinvointitavoitteet

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi monilla työyhteisöillä tehdään tietyille ajanjaksoille erilaisia työhyvinvointitavoitteita, joiden tarkoituksena on joko lisätä olemassa olevaa hyvinvointitasoa tai ainakin ylläpitää sitä nykyisellä tasolla. Sisäasiainministeriössä on laadittu keväällä 2012 ehdotus uusiksi työhyvinvointitavoitteiksi. Tavoitehdotukset tulee vielä hyväksyttää ministeriön johdossa, joten nämä ovat vielä suuntaa antavia:

1. Työajan parempi hallinta – normaalin työajan ylittävän työskentelyn vähentäminen
2. Työskentelypaikkojen joustava käyttäminen ja
3. Uusien kokoustapojen kokeilu ja käyttöönotto.

Ministeriön yhteisten työhyvinvointitavoitteiden lisäksi yleensä tavoitteita tarkennetaan vielä osastoittain ja erillisyyksiköittäin. (Sahramo 2012.) Esimerkiksi pelastusosastolla on määritelty kaksi tarkentavaa työhyvinvointitavoitetta, jotka ovat:

1. Henkilöstön muutostilanteet haltuun ja
2. Työskentelyn tehostaminen.

Tutkija sai olla yhdessä TYHY-ryhmän kokouksessa mukana, jossa määriteltiin konkreettisia toimia yllä lueteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäasiainministeriö on kuitenkin hyvä esimerkki organisaatiosta, jossa on pidetty huolta henkilöstön työhyvinvoinnista, sillä ministeriölle myönnettiin vuonna 2011 Kaiku-töhyvinvointipalkinto (Sisäasiainministeriö 2011b). Kaiku-palkinnon myöntämiskriteereihin kuuluu esimerkiksi työhyvinvointi- ja työsuojeluasioiden sisällyttäminen organisaation strategiaan. Kriteereissä arvioidaan dialogin toimivuutta eri organisaatiotasojen välillä sekä sidosryhmien kanssa (Valtiokonttori 2010). Palkinnon saaminen viestii sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille siitä, että ministeriössä on kiitettävä työhyvinvointi ja siitä, että siellä on jo käytössä erilaisia keinoja sen edistämiseen ja ylläpitoon. (Sisäasiainministeriö 2011b.) Tämä luo kuitenkin odotuksia myös tulevaisuudelle ja hyvästä työhyvinvoinnista kiinni pitäminen on erittäin tärkeää. Tulevaisuudessa ikääntyvät virkamiehet tulevat olemaan avainasemassa, sillä heitä on niin paljon ja työhyvinvoinnin vähetessä myös tiedon siirto ja työurien jatkamisen mahdollisuudet pienevät. Työhyvinvointiin halutaan tulevaisuudessa panostaa erityisen paljon. (Sahramo 2012.)

4.4 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tarkemmin määriteltynä, toimintatutkimus, koska se on laajalti soveltava ja koko tutkimuksen näkökulmana on kehittäminen. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on jokin työyhteisössä esiintyvä ongelma, eli tässä tapauksessa eläkkeelle siirtyminen ja sen aiheuttamat vaikeudet (hiljaisen tiedon jakaminen ja ikääntyvien työhyvinvoinnista huolehtiminen) henkilöstösuunnittelussa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on, että tutkija etsii ja osoittaa teorian perustuvia ratkaisumalleja tilanteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä

on reflektoida työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä tilanteesta ja tulevaisuudesta. Tässä tapauksessa reflektointi tapahtui henkilöhaastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Tutkimusmenetelminä siis käytettiin pääosin haastatteluja ja jonkin verran työympäristössä havainnointia. Tutkimuksen kannalta tärkeimmässä roolissa olivat henkilöhaastattelut, jotka toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkija katsoi teemahaastattelun parhaaksi menetelmäksi juuri tähän kyseiseen tutkimukseen. Tutkijalle ei ollut etukäteen täysin selvää, minkälaisia vastauksia tutkimukselta toivottiin tai odotettiin. Sen vuoksi esimerkiksi kyselylomakkeella toteutettu haastattelu suljettiin kokonaan pois vaihtoehdoista. Kyselylomakkeen avulla ei olisi saatu kuin pintaraapaisu aiheesta ja olisi voinut käydä niin, että lopulliset vastaukset eivät olisi olleet lainkaan sitä mitä haluttiin. Teemahaastatteluun päädyttiin toimeksiantajan kanssa myös siksi, että koko eläköitymisaihe voi olla joillekin ihmisille hyvin henkilökohtainen asia, eivätkä he tämän vuoksi halua tai ehkä osaisikaan vastata monialaisiin kysymyksiin paperilla. Aiheeseen liittyviä kysymyksiä olisi myös ollut hankalaa muotoilla sellaiseen muotoon, että niihin olisi voinut vastata lomakkeen muodossa. Pelkät avoimet kysymykset taas harvemmin houkuttelevat ihmisiä vastaamaan.

Henkilökohtaiset haastattelutilanteet olivat jäsenitelemättömiä, joissa tutkija oli vain ohjaajan roolissa. Haastattelutilanteista haluttiin luoda enemmän keskustelutilanteita kuin varsinaisia haastattelutilanteita. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelu-runko, josta he näkivät haastattelun aikana läpikäytävät aihealueet. (Liite 1.) Haastattelurunkoon ei haluttu kirjoittaa liikaa kysymyksiä, jotta vastaajalle ei heti alkuunsa tulisi liian ahdistunut olo, mutta haluttiin kuitenkin lähettää runko etukäteen, jotta vastaajilla olisi omien halujensa mukaan mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Tutkija oli kuitenkin valmistellut lisäkysymyksiä, joita esitettiin haastateltaville tarpeen mukaan, siinä tapauksessa, että keskustelu tyrehtyisi.

4.5 Tutkimusaineisto

Tutkimusta varten tehtiin teemahaastatteluja osastoille, joilla virkamiesten eläkkeelle siirtyminen on erityisen ajankohtaista tai sitä on jo alkanut tapahtua. Tutkimusta varten haastateltavat valittiin yhdessä ministeriön henkilöstösuunnittelijan kanssa. Haastatelta-

via oli yhteensä kolme, kahdelta eri osastolta ja yhdestä erillisyyksiköstä. Haastateltavat halusivat pysyä nimettöminä, mutta virka-asetat saivat tulla julki. Mukana haastatelluissa oli osastopäällikkö, osastosihteeri sekä taloussuunnittelija. Haastateltavat henkilöt valittiin iän (yli 60-vuotiaat) ja virkatehtävän perusteella. Ikä oli sen vuoksi tärkeä tekijä, koska haluttiin mahdollisimman todenmukaista ja aitoa tietoa eläkkeelle jäävien ajatuksista ja tiedoista. Haastattelut tehtiin sisäasiainministeriön tiloissa, Kirkkokadulla ja Vuorikadulla, viikkojen 9 ja 10 aikana. Kaksi haastatteluista kesti noin tunnin ajan ja kolmas oli hieman lyhyempi, noin 45 minuutin mittainen.

Haastattelujen lisäksi tutkija kävi prosessin aikana säännöllisin väliajoin keskusteluja ministeriön henkilöstöhallinnon virkamiesten kanssa (pääasiassa henkilöstösuunnittelijan), jotta työ pysyi myös heidän toiveidensa mukaisena. Heiltä otettiin vastaan myös kommentteja ja toiveita, koska työn on tarkoitus tukea ministeriössä päivitettävää strategista henkilöstösuunnitelmaa. Sovittujen haastattelujen ja tapaamisten lisäksi tutkija teki viikoittain havainnointityötä omassa työyhteisössään, jossa eläkkeelle jäävien määrä on huomattavan suuri. Havainnointi tässä tapauksessa tutkimusmenetelmänä oli hyödyllinen, sillä aiheesta ei välttämättä perinteisillä tiedonkeruumenetelmillä olisi saatu yhtä paljon irti. Esimerkiksi hiljaisen tiedon tiedostaminen on usein vaikeaa. Havaintoja tehtiin päivittäisten työtehtävien ohessa erilaisten työryhmien kokouksista kahvipöytäkeskusteluihin.

4.6 Tutkimusaineiston hyödyntäminen

Tutkimustuloksia eli haastattelujen ja havainnoinnin tuloksia analysoitiin sisältöanalyysin avulla. Sisältöanalyysi sopi tämän tyyppisen tutkimusaineiston käsittelyyn, koska tutkimus ei ole strukturoitu. Sisältöanalyysin tarkoituksena on koota selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin lopputuloksesta tulisi saada yhtenäinen informaatiokokonaisuus (Silius 2005), joka lisäisi tutkittavan ilmiön informaatioarvoa. Sisältöanalyysin avulla on mahdollista tuottaa myös määrällisiä tuloksia (Silius 2005), mutta ne eivät tässä tutkimuksessa ole tarpeen. Tutkimustulosten toivotaan nostavan esiin ideoita ja näkulmia eläköitymistilanteen selvittämiseen ja sen haasteisiin vastaamiseen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoidaan erikseen varsinaisten teemahaastattelujen tuloksia. Sen jälkeen käydään läpi havainnoinnin tuloksia ja lopuksi tiivistetään analyysin tulokset yhteenvedoksi. Saatuja tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää, koska haastateltavia oli sen verran vähän, mutta vastauksista sai kuitenkin jonkinlaisen kuvan työntekijöiden ajatuksista. Kaikista osastoista ja yksiköistä ei lähdetty etsimään haastateltavia, sillä ensinnäkin olisi tarvinnut tehdä yhteensä 11 haastattelua ja jokaiseen olisi mennyt noin tunti. Määrä tuntui olevan tiukaksi venyneen aikataulun vuoksi liikaa tutkijalle. Jokaisesta osastosta tai erillisyyksiköstä ei välttämättä olisi edes löytynyt sopivaa haastateltavaa.

Haastateltavia olisi siis yhteensä kolme kappaletta. Kutsu lähetettiin neljälle, mutta yksi ei reagoinut kutsuun lainkaan. Kaikilla haastateltavilla oli takanaan pitkä ura valtionhallinnossa ja kaksi heistä ehti jo jäädä eläkkelle ennen opinnäytetyöprosessin päättymistä.

5.1 Tutkimustulosten analysointi teemojen avulla

Teemahaastattelujen tuloksia analysoitiin opinnäytetyön teemojen pohjalta. Havainnoinnin tulokset käydään läpi erillisenä kappaleena. Opinnäytetyön teemat olivat:

- hiljaisen tiedon eli oman osaamisen tunnistaminen ja sen jakaminen
- työhyvinvointi ja
- työurien jatkaminen.

Tulosten teemoittainen analysointi tekee ne helpommin ymmärrettäviksi ja niistä saa suurimman mahdollisimman informaation, joka on sisältöanalyysin tavoitteena (Silius 2005).

5.1.1 Hiljainen tieto ja sen jakaminen

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hiljainen tieto on tunnistettavissa ja jaettavissa, mutta se kaipaa systemaattista suunnittelua ja asianosaisten henkilöiden motivoituneisuutta. Uuden näkökulman hiljaisen tiedon jakamiseen toi osastopäällikkö, joka oli sitä mieltä, että tiedon siirto ei ole pelkästään poistuvan henkilön vastuulla vaan myös vastaanottavan henkilön vastuulla. Hän jopa painotti vastaanottavan henkilön vastuuta,

sillä hänellä tulisi olla uteliaisuutta ja oma-aloitteisuutta ja hänen velvollisuuksiinsa uutena työntekijänä kuuluu tiedon hankkimisen motivaatio. Osastopäällikön näkemyksen mukaan suurten ikäluokkien eläköitymisessä on positiivisiakin puolia, sillä sen myötä organisaatioihin saadaan uusia ihmisiä uusien tietojen, taitojen, ajatusten ja näkökulmien kanssa.

Muut vastaajat painottivat parityöskentelyn tärkeyttä. Vaikka eläköitymistä ei olisikaan tiedossa, on parityöskentely joka tapauksessa tehokas työskentelymalli. Parityöskentelyn avulla tiedot eivät jää yhden ihmisen varaan ja silloin organisaatio pystyy toimimaan, vaikka äkillistä poistumaa tapahtuisikin. Taloussuunnittelija kertoi, että hänen kohdallaan parityöskentelymalli on toiminut ja se on toimiva ratkaisu myös esimerkiksi äkillisissä sairaustapauksissa, koska silloin joku muukin organisaatiossa kuin sairastunut osaa tehdä tietyt työtehtävät.

5.1.2 Työhyvinvointi

Haastatteltavien mukaan työhyvinvoinnin edistämisestä pidetään yleisesti hyvin huolta sisäasiainministeriössä. Etenkin siellä kauan työskennelleet olivat sitä mieltä, että ylimmän ja keskijohdon henkilöstövaihdoilla on ollut suuri merkitys työhyvinvoinnin paranemiseen. Kaikkien vastanneiden mukaan työhyvinvointia edistetään sisäasiainministeriön arvojen mukaisesti. Kukaan ei kuitenkaan muistanut arvoja ulkoa, mutta heillä oli kuitenkin käsitys siitä, mihin suuntaan ne ohjaavat. Kun tutkija kertoi ministeriön arvot lopuksi, kaikki totesivat, että ne on kuultu useastikin, mutta ei niitä tietoisesti ajattele.

Haastateltavat kertoivat käytännön esimerkkejä, joiden avulla ministeriössä edistetään työhyvinvointia. Henkilöstölle pidetään yhteisiä tilaisuuksia pitkin vuotta, kuten joulupuurotilaisuus, Naisten kymppi, kansliapäällikön infotilaisuudet, ministeriön jouluglöggi ja näiden lisäksi osastoilla ja yksiköissä pidetään säännöllisesti osasto- tai yksikkökokouksia, tiimipalavereja sekä virkistyspäiviä. Vastausten perusteella voisi todeta, että ministeriön työhyvinvoinnin puitteet ovat kunnossa ja siitä kertoo myös vuonna 2011 myönnetty Kaiku-palkintokin. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että työnantajalta olisi

toivottu ja toivotaan tulevaisuudessa enemmän tukea eläkkeelle jäämisprosessiin ja siihen liittyviin kysymyksiin ja ongelmiin.

Kaksi kolmesta vastaajasta piti tärkeänä, että ministeriössä olisi oman esimiehen lisäksi henkilö, joka olisi erikoistunut eläkeasioihin ja jonka kanssa voisi käydä keskustelua ja kysyä neuvoja. Konkreettisenä ehdotuksena eräs vastaajista esitti eläkkeelle jäävän muistilistaa, joka olisi samanlainen kuin ministeriössä käytössä oleva uusille virkamiehille tarkoitettu uuden työntekijän muistilista. Samalla todettiin, että ministeriön intranetsivuilta löytyy paljonkin tietoa eläkkeelle jääville, mutta vastaajat kokivat henkilökohtaiset keskustelut huomattavasti tärkeämpänä. Apua toivottiin myös byrokratian hoitamisessa. Vastauksista ilmeni, että eläkkeelle jäävän henkilön saama tuki tulee erityisen tärkeäksi siinä vaiheessa kun on jäämässä eläkkeelle ainoana henkilönä tietynä ajankohtana. Nyt vastaajat ovat saaneet tukea ja apua muilta, jotka ovat olleet eläköitymässä samoihin aikoihin.

5.1.3 Työurien pidentäminen

Sekä taloussuunnittelija että osastosihteeri mainitsivat suurimmaksi työuran pidentämiseen vaikuttavaksi tekijäksi työaika- ja työtehtävien uudelleen järjestelyt. Heidän kohdallaan edellä mainittuja keinoja ei ollut otettu käyttöön työnantajan eikä työntekijän toimesta, joten he jäivät tai jäivät eläkkeelle vanhuuseläkeiän saavutettuaan. Osastopäällikön mielestä mielekäs työ vaikuttaa eniten työuran jatkamiseen ja hän on työuraansa tästä syystä pidentänytkin. Kaiken kaikkiaan koettiin, että työnantajalla on melko pienet mahdollisuudet kannustaa työuran jatkamiseen, jos työn ulkopuoliset asiat motivoivat päinvastoin. Haastatteluissa kuitenkin mainittiin seuraavia konkreettisia ehdotuksia, jotka olisivat voineet heidän (osastosihteeri, taloussuunnittelija) tilanteessaan vaikuttaa jatkamiseen, jos muu elämäntilanne olisi ollut erilainen:

- työaikajoustot
- projekti- tai konsulttityyppiset työtehtävät
- vähemmän rutiineja tai hallinnollisia tehtäviä
- osa-aikaeläke
- työtehtävien vaihto ministeriön tai osaston sisällä ja

- rauhallisempi työtahti ja/tai pienempi työmäärä.

Haastattelussa kysyttiin myös vaikuttaako tai ovatko taloudelliset seikat vaikuttaneet työuran pituuteen ja ainoastaan osastopäällikölle oli tällä asialla merkitystä. Hänen mukaansa jo vuodenkin jatkaminen vaikuttaa huomattavasti eläkkeen suuruuteen, kun taas osastosihteerin ja taloussuunnittelijan näkemys oli se, että työuran jatkamisella ei ole eläkkeeseen suurtakaan merkitystä.

5.1.4 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia tehtiin pääosin kevään 2012 tammi-maaliskuun aikana. Satunnaisia havaintoja tutkija on tehnyt myös syksyn 2011 aikana, pääosin osaston tai oman yksikön tilaisuuksissa. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella muutkin kuin varsinaiset haastateltavat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työmääriä pitäisi tarkastella jokaisen kohdalla henkilökohtaisesti. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että haluaisivat pitää työmäärät ennallaan ja toivoivat jopa saavansa vaativampia tai uusia työtehtäviä ikääntyessään. Moni oli kuitenkin myös sitä mieltä, että erilaiset joustot ja työjärjestelyt voisivat vaikuttaa työuran jatkamiseen.

Mielenkiintoista oli huomata havaintojen perusteella, että useiden työntekijöiden eläkesuunnitelmiin vaikutti suunnitelmat sisäasiainministeriön toimitilojen remontista. Esimerkiksi pelastusosastolta löytyi muutamia henkilöitä, jotka kertoivat haluistaan jatkaa työuraa pidenmpään, mutta aikovat kuitenkin jäädä eläkkeelle ennen remontin alkua.

5.2 Yhteenveto

Haastattelujen, havainnoinnin ja aiempiin tutkimuksiin tutustumisen perusteella voitiin todeta, että kaikkein vahvimmin esille nousi ikääntyvien työntekijöiden saaman tuen tärkeys. Tukemisella tarkoitettiin sekä henkistä tukea työyhteisöltä että konkreettista tukea hallinnollisten asioiden hoidossa sekä työtehtävien järjestelyissä. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin, että ikääntyvät henkilöt toivoivat ja olisivat toivoneet saavansa työyhteisöltä, johdolta tai joltain taholta enemmän tukea ja neuvoa eläkkeelle jäämiseen liittyviin asioihin.

Toisena pääkohtana haastateltavat painottivat töiden uudelleen järjestelyjä tai niiden vähentämistä ikääntyvien kohdalla. Töiden järjestelyihin liittyi myös joustavan työajan käyttö. Jokainen työntekijä tulisi ottaa huomioon yksilönä ja sen perusteella soveltaa hänelle sopivia töiden järjestelyjä ja työaikoja, jotta työuria saataisiin pidennettyä. Raha ei ollut niin suuressa roolissa kuin tutkija aiemmin oletti. Suurin motivaation lähde työuran jatkamiselle tuntui olevan mielekkäät työtehtävät ja töiden sopiva määrä. Edellä mainittujen lisäksi töiden ulkopuolisista tekijöistä esille nousi myös oma fyysinen kunto, vaikka sitä ei tässä tutkimuksessa tutkittukaan.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tavoitteena oli löytää toimivia käytännön ratkaisuja, joita ministeriössä voitaisiin ottaa käyttöön hiljaisen tiedon siirrossa ja eläköitymisen hallinnassa. Ministeriön henkilöstösuunnitelma päivitetään kevään ja kesän 2012 aikana ja siinä suuressa roolissa ovat nimenomaan suuret ikäluokat, heidän arvokas tietonsa ja kysymys, miten tietoa saadaan eteenpäin. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa ministeriölle joko valmiita ratkaisuja tai käytännön malleja tai ehdottaa uusia tilanteesta selviämiseen.

Tuloksista kävi aika selkeästi ilmi se, että ikääntyvät kaipasivat enemmän tukea niin töiden järjestelyjen kuin eläkeasioidenkin kanssa. Yllättävää tuloksissa oli se, kuinka erilaisia, mutta kuitenkin yleisellä tasolla samankaltaisia eri viroissa ja eri osastoilla työskentelevien henkilöiden mielipiteet olivat.

6.2 Kehitys- tai jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija olisi ollut ehdottamassa mentorointia ratkaisuksi sisäasiainministeriön tilanteeseen. Pian kuitenkin kävi ilmi, että tässä tapauksessa se on pääsääntöisesti kokonaan poissuljettu tiedon siirtämisen menetelmä. Mentorointi, joka on siis eräänlainen parityöskentelymalli, vaatii ennen kaikkea kahdenkeskistä vuorovai-
kutussuhdetta (Yritysmmentorointi.fi 2102), ja se tulee kyseeseen ainoastaan silloin, kun jo tiedetään kenelle tehtävät talon sisällä tullaan siirtämään. Silloin kun eläkkeelle jäävän tilalle palkataan henkilö talon ulkopuolelta, ei mentorointia voida hyödyntää kappaleessa 1.3 mainittujen virantäyttösäännösten vuoksi. Silloinkaan, kun kyse on niin kutsutusta väliaikaisesta tiedon siirrosta eli tietoa pyritään jakamaan jollekin henkilölle talon sisällä ja sen jälkeen uudelle henkilölle, ei mentorointi tule kysymykseen.

Tutkimustulosten ja muihin tutkimuksiin sekä aineistoihin tutustuttuani, ministeriölle ehdotetaan seuraavia jatkotoimenpiteitä:

- Sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategiaan, ikäjoh-
tamisen kohdalle, tulisi lisätä konkreettisia toimenpide-

ehdotuksia. Tutkijan ehdottama konkreettinen ratkaisu on eläkötymiskeskustelut, jotka aiemmin kerrotun aineiston perusteella ovat suuressa roolissa ikäjohtamisen kannalta ja keskustelut tukisivat myös haastateltavien esittämiä toiveita laajemmasta tuesta

- Strategialle tehdään harkittu viestintäsuunnitelma, jotta se saadaan jalkautettua tarkoituksenmukaisesti ja henkilöstö ymmärtää motiivit keinojen takana
- Tavallinen parityöskentelymalli otetaan käyttöön mahdollisuuksien mukaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius kärsii hieman alhaisen haasteltavien määrän vuoksi. Pienellä haastateltavien määrällä tutkimustulokset eivät ole kovin luotettavasti toistettavissa. Pienellä vastaajien määrällä on myös se mahdollisuus, että tutkimustulos on sattumanvarainen. (Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2000, 213.) Myöhemmin ajatellen, olisi voinut olla paikallaan ottaa vielä esimerkiksi kaksi haastateltavaa lisää, jolloin edes noin puolet osastoista ja erillisyyksiköistä olisi saatu mukaan ja tulosten toistettavuus olisi ollut luotettavampaa.

Tutkimuksen validius on kohdillaan. Tutkimusmenetelmän valinnalla onnistuttiin saamaan juuri sellaista tietoa kun haettiin. Haastattelutilanteet pysyivät, tavoitteiden mukaisesti, hyvin avoimina ja luottamuksellisina. Vaikka vastaajia oli vain kolme, oli vastaukset tutkijan näkökulmasta sitäkin arvokkaampia. Esimerkiksi kyselylomakkeella ei välttämättä olisi onnistuttu saamaan samaa tietoa. Kysymysten muotoilu olisi ollut tarkempaa ja kyselylomakkeessa on usein se riski, että vastaaja ei ymmärrä kysymystä tai ymmärtää sen väärin (Hirsjärvi, ym. 2000, 213).

6.4 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Prosessi venyi tutkijan osalta aivan liian pitkäksi ja mitä enemmän se siirtyi eteenpäin sen vaikeampi oli päästä työhön takaisin kiinni. Aikataulu oli tehty huolella, mutta siinä ei otettu huomioon yllättäviä tilannemuutoksia. Aihe oli kuitenkin erittäin

mielenkiintoinen ja jos tutkija olisi järjestänyt paremmin aikaa tutkimuksen tekemiseen, olisi siitä voinut oppiakin paljon enemmän. Toisaalta koko prosessin aikana on tutkija onnistunut olemaan mukana useissa osastonsa eri tilaisuuksissa, jossa on sivuttu tätä aihetta ja hänen mielipiteensä, ehdotuksensa ja ideansa on otettu huomioon. Aiheesta on syntynyt keskustelua osaston sisällä ja se on kantanut hedelmää sekä tutkijalle että työyhteisölle.

Tärkein asia, minkä tutkija havaitsi oman oppimisensa kannalta, oli se, että isoja kokonaisuuksia oli vaikea hallita ja erityisesti aiheen rajaus tuotti paljon ongelmia ja siihen meni ehdottomasti eniten aikaa koko prosessin aikana. Aihe rajautui viimeisille uomilleen vasta aivan tutkimuksen loppumetreillä. Syy edellä mainittuun ongelmaan oli tutkijan mielestä aiheen kiinnostavuus ja sen vaikutus niin moneen asiaan, että oli vaikea ajatella, mitä kokonaisuuksia oli pakko jättää pois, ettei työ paisu liian suuriin mittoihin.

Koko prosessin aikana tutkija olisi toivonut enemmän tukea koulun suunnalta ja kahdenkeskisiä tapaamisia ohjaajan kanssa. Prosessin venyminen ei johdu muusta kuin tutkijan omasta tilanteesta, mutta tuki on ollut vähäistä myös jo prosessin alkuvaiheessa. Hyvä oli kuitenkin huomata, että toimeksiantajan puolelta tukea oli saatavilla erittäin riittävästi. Materiaali ja tuki oli hyvin antoisaa ja ajatuksia herättävää. Jokaisen henkilöstösuunnittelijan kanssa käydyn keskustelun jälkeen tuli esille paljon ideoita, joita oli mahdollista hyödyntää ja niistä olisi pitänyt päästä saman tien kirjoittamaan. Kirjoittamista kuitenkin hankaloitti työtehtävät, joita luonnollisesti piti hoitaa jatkuvasti, mutta toisaalta toimeksiantaja oli antanut luvan kirjoittaa työtä myös työaikana.

Lähteet

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum. Helsinki.

Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatioissa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 164/2007. 4-6.

Helin, K. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. 2007. Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat – työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Luettavissa: [http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf/\\$file/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf/$file/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf). Luettu 21.4.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa. 213–215.

Husu, M. 2008. Asiantuntijan hiljainen tieto Case: Tullihallitus, verotusosasto. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38879/nbnfi-fe200806111542.pdf?sequence=3>. Luettu 27.3.2012.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. S. 221–222. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Kandolin, I. & Tuomivaara, S. 2012. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssäjatkamisajatukset. Työterveyslaitos. 28–29.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki. 33–36, 201–202.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro OY. Helsinki. 62–65.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita Prima Oy. Helsinki. 26–34.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York. 8-9, 61-62.

Nuutinen, O. Jyväskylän Yliopisto. 2008. Hiljainen tieto. Luettavissa:
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Luettu 22.4.2011.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Hiljaisen tiedon mallittaminen pk-yrityksessä. Luettavissa:
http://www.pirkanmaanhelmet.fi/attachments/hiljaisen_tiedon_mallittaminen_pk-yrityksessa.pdf. Luettu 27.3.2012.

Pääskylä, E. 2010. Työhyvivoiva Kainuu -esiselvitys. REDEC Kajaani, Working Papers 72. Oulun Yliopisto. Kajaani. Luettavissa:
http://www.kajaaninyliopistokeskus oulu.fi/julkaisut/workingpapers/Redec_WP72.pdf. Luettu 27.3.2012.

Sahramo, S. 15.2.2012. Henkilöstösuunnittelija. Sisäasiainministeriö. Haastattelu.

Silius, K. Tampereen teknillinen yliopisto. 2005. Hypermedialaboratorio. Luettavissa:
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf. Luettu 27.3.2012.

Sisäasiainministeriö. 2008. SM:n henkilöstösuunnitelma 2008–2012.

Sisäasiainministeriö 2011a. Henkilöstökertomus. Intranet. Toimintamme. Henkilöstö. Henkilöstöjohtaminen. Henkilöstösuunnittelu. Luettavissa: <http://virta.intermin.fi/etusivu>. Luettu 29.12.2012.

Sisäasiainministeriö 2011b. Etusivun uutisarkisto. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/9F1F25A5955133A1C22578850032923B?OpenDocument>. Luettu 26.3.2012.

Sisäasiainministeriö 2011c. Ministeriö. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/92618801D7C804B702256A56003E9456?opendocument>. Luettu 21.2.2011.

Sisäasiainministeriö 2012a. Kalvopohjat ja ministeriön esittelykaavio. Intranet. Luettavissa: http://virta.intermin.fi/download/24139_sm_yleisesittely_fi_2012.ppt#262,4. Luettu 5.2.2012.

Sisäasiainministeriö 2012b. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2012–2016. Luonnos.

STTK 2010. Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010. Luettavissa: http://www.sttk.fi/File/2333785c-e7d9-4e70-80cd-6573115ab7ce/Tyoelamaryhman_neuvottelutulos_01022010.pdf. Luettu 1.3.2012.

Tilastokeskus 2003. Suuret ikäluokat – mitä ne ovat? Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html. Luettu 21.4.2011.

Tilastokeskus 2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html. Luettu 27.3.2012.

Työeläke.fi 2012. Eläkesanasto. Luettavissa: <http://www.tyoelake.fi/>. Luettu 19.4.2012.

Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 23.3.2012.

Työterveyslaitos 2012. Tiedotteet. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote5_2012.aspx. Luettu 26.3.2012.

Valtiokonttori 2010. Uutiskirjeet. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/public/default.aspx?contentid=36880>. Luettu 27.3.2012.

Valtiokonttori 2012a. Mitä on ikäjohtaminen? Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid>. Luettu 9.2.2012.

Valtiokonttori 2012b. Henkilöstö. Luettavissa: [http://www.netra.fi/cognos8/cgi-](http://www.netra.fi/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=iBDDDF941765A42F2B285E9A8AA31080C)

[bin/cognosisapi.dll?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=iBDDDF941765A42F2B285E9A8AA31080C](http://www.netra.fi/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=iBDDDF941765A42F2B285E9A8AA31080C). Luettu 23.3.2012.

Valtiovarainministeriö 2006. Tietoa valtion henkilöstöstä 2005. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 5/2006. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20061019Tietoj/VTML5_2006.pdf. Luettu 29.12.2011.

Valtiovarainministeriö 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/00_Henkilostosuunnittelu/index.jsp. Luettu 27.3.2012.

Valtiovarainministeriö 2012b. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pähkinänkuoressa. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120123Vaiikut/ohjelman_esittelydiat17012012.pdf. Luettu 1.2.2012.

Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 269-278. Talentum. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tiedon johtaminen. TacitPro Oy. Luettavissa:
http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU_2009/mater/Hiljaisen%20tietamyksen%20johtaminen.pdf. Luettu 28.3.2012.

Walker, A. 1998. Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice.. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg. Luettavissa:
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/65/en/1/ef9865en.pdf>. Luettu 25.3.2012.

Yritysmentorointi.fi 2012. Mitä mentorointi tarkoittaa? Luettavissa:
<http://www.yritysmentorointi.fi/mita-on--mita-mentorointi-tarkoittaa>. Luettu 27.3.2012.

Liitteet

Liite 1. Saate ja keskustelurunko

Hei,

Teen opinnäytetyöni tänne sisäasiainministeriöön ja se käsittelee suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymistä ja sen huomioimista henkilöstösuunnittelussa. Erityishuomiota työssä kiinnitän hiljaisen tiedon siirtoon, henkilöstön työssä jaksamiseen sekä ikäjohtamiseen. Työn tavoitteena on selvittää, miten näihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota sekä pitkän että lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelussa. Tavoitteena on myös löytää käytännön malleja, joita ministeriössä olisi mahdollista hyödyntää. Toivoisin saavani haastatella joitakin ministeriön virkamiehiä, joko piakkoin eläkkeelle lähteviä tai heitä, jotka mahdollisesti perivät eläkkeelle jäävien työtehtäviä. Haastattelujen avulla on tarkoitus kerätä käytännön tietoa ja näkökulmia eri tehtävissä työskenteleviltä. Haastattelu tapahtuisi valittujen henkilöiden kanssa kasvotusten, muutamien valmiiksi laadittujen kysymysten pohjalta.

Ystävällisin terveisin

Mira Paju

Keskustelurunko

Taustatietoja:

Kuinka kauan olette työskennelleet sisäasiainministeriössä tai valtionhallinnossa?

Minkälaisissa tehtävissä?

Nykyinen tehtävänne?

1. Mitä ikäjohtaminen teidän mielestänne on tai mitä se mielestänne tarkoittaa terminä?
2. Mikä motivoisi teitä jatkamaan työuraanne?
3. Miten työhyvinvointi näkyy johtamisessa tai työyhteisönne arjessa?
4. Miten työyhteisössänne toteutetaan oman osaamisen eli nk. hiljaisen tiedon siirtämistä?
5. Onko mielestänne hiljainen tieto ylipäänsä siirrettävissä?
6. Minkälaista tukea toivoisitte saavanne johdolta/työyhteisöltä eläkkeelle jäämisessä (tiedon siirto, töiden järjestelyt, jne)?