



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Viola Takala

**Ennakoiva henkilöstösuunnittelu
vanhuuseläkkeelle siirryttäessä Espoon kaupungilla**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu- tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Viola Takala		
Tutkielman nimi:	Ennakoiva henkilöstösuunnittelu vanhuuseläkkeelle siirryttäessä Espoon kaupungilla		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa selvitetään, miten esihenkilöt varautuvat alaistensa vanhuuseläkkeelle siirtymiseen ja miten he tekevät henkilöstön vanhuuseläköitymiseen liittyvää henkilöstösuunnittelua. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten esihenkilöt varautuvat vanhuuseläkkeelle jäävien työntekijöiden lähtöön, millaisia toimenpiteitä esihenkilöt käyttävät ja miten henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtyminen.

Tutkimuskysymykset ovat: 1. Miten organisaation henkilöstösuunnittelu auttaa esihenkilöä varautumaan vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän lähtöön? 2. Millä käytännön toimenpiteillä Espoon kaupungin esihenkilöt ennakoivat vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän lähtöä? sekä 3. Millä käytännön toimenpiteillä Espoon kaupungilla pidennetään työuria?

Tutkimusmetodina on puolistrukturoitu haastattelututkimus. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksan Espoon kaupungin esihenkilöä. Tutkimuksen kohteiksi valikoituneiden esihenkilöiden yksiköt pitivät sisällään suorittavan tason kenttätyötä ja toimistotyötä.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa organisaation riittävä ja osaava henkilöstö sekä varmistaa henkilöstöressurssien oikea mitoittaminen, jotta organisaation toiminta jatkuu ilman häiriöitä. Henkilöstösuunnittelun avulla varaudutaan ja ennakoidaan eri käytännön toimenpitein työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja työviihtyvyyttä, joilla on vaikutusta työurien pituuteen. Työkykyiset ja motivoituneet työntekijät jaksavat työssä pidempään.

Hyvä henkilöstösuunnittelu auttaa esihenkilöä varautumaan työntekijöiden siirtymiseen vanhuuseläkkeelle. Työntekijöiden siirtyminen vanhuuseläkkeelle voi tulla esihenkilölle tietoon nopealla aikataululla, jolla on seurauksia yksikön toimintaan ja henkilöstösuunnitteluun. Tulevaisuuden henkilöstösuunnittelussa tulisi tehostaa vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakointia ja varautumista. Henkilöstösuunnittelussa tulisi tehdä tarvittavia ennakoivia käytännön toimenpiteitä ajoissa ja seurata säännöllisesti tulevia vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määriä.

AVAINSANAT: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, työeläke, vanhuuseläke, työurien pidentäminen.

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkimuksen asetelma	7
3	Henkilöstösuunnittelu	9
3.1	Henkilöstösuunnitelman sisältö	13
3.2	Henkilöstösuunnittelun haasteita	18
3.3	Vanhuuseläkkeelle siirtyminen	19
3.4	Työurien pidentäminen	23
4	Suomen työeläkejärjestelmä	25
4.1	Suomen nykyinen eläkejärjestelmä	27
4.2	Eläkejärjestelmän rahoitus	31
4.3	Työeläkejärjestelmän hallinto	33
4.4	Ulkomaiset eläkkeet ja ulkomailla työskentely	35
5	Tutkimusaineisto- ja menetelmät	37
5.1	Tutkimuskohteiden valinta ja aineiston keruu	40
5.2	Aineiston analyysi	42
6	Tutkimustulokset	46
6.1	Esihenkilöiden näkemys henkilöstösuunnittelun avusta ennakointiin	46
6.2	Esihenkilöiden käytännön toimenpiteitä ennakointiin	55
6.3	Työurien pidentäminen Espoon kaupungilla	59
6.4	Esihenkilöiden kehitysideat	63
7	Yhteenveto	68
7.1	Suosituksia tulevaisuuden henkilöstösuunnitteluun	73
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen pohdintaa	74
	Lähteet	77
	Liitteet	90
	Liite 1. Saatekirje	90

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien ilmoittama työurien pituus esihenkilö tehtävissä.	41
Taulukko 2. Haastateltavien esihenkilöiden kehitysideat henkilöstösuunnittelusta vanhuuseläkkeelle siirryttäessä.	66

1 Johdanto

Organisaatiot kohtaavat henkilöstömuutostilanteita, kun työntekijät siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Huoltosuhte muuttuu ja kasvaa, jolloin työssä käyvät joutuvat kustantamaan työvoiman ulkopuolisen väestön menoja, kuten työeläkkeitä. (Kuntaliitto, 2017.) Koissin (2006, s. 226–227) mukaan väestön ikääntyminen johtuu syntyvyyden laskusta, matalasta maahanmuutosta ja suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkkeelle. Työvoimapula näkyy myös usealla alalla ja organisaatioissa. Erilaisia ratkaisuja eläkejärjestelmän ylläpitämiseen on löydetty useita. Ratkaisut voivat olla esimerkiksi vanhuuseläkeiän nostaminen, työperäisen maahanmuuton hyödyntäminen, työurien pidentäminen, erilaisten eläkeuudistusten toteuttamien, uusien sääntöjen luominen riskien seurauksiin sekä muuttamalla maksuprosentteja tasapainotusmekanismilla. (Soosaar, Puur & Leppik, 2021, s. 317; Valkonen, 2020, s. 96; Aaltonen, 2019, s. 129–130; De Tavernier & Boulhol, 2021, s. 84.)

Työvoiman siirtyminen vanhuuseläkkeelle ja työvoimapulan takia organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstötarpeiden arviointia. Organisaatiot tarvitsevat toiminnan jatkumisen kannalta ammattimaista ja osaavaa henkilöstöä. Henkilöstö on olennainen osa organisaation strategian toteuttamista. Henkilöstön saaminen oikeaan aikaan ja paikkaan tarkoittaa aktiivista ja jatkuvaa henkilöstösuunnittelun toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen ja esihenkilöiden tehtävänä on varautua työntekijöiden eläköitymispäätöksiin, tehdä ennakoivia toimia ja henkilöstösuunnittelua sen pohjalta, jotta organisaation toiminta ei häiriinny.

Suomen työeläkejärjestelmässä on kolme kestävyystekijää. Ensimmäinen kestävyystekijä on tasainen demografinen kehitys, joka takaa kestävän ja jatkuvan huoltosuhteen. Toinen kestävyys tekijä on hyvä talouskasvu, talouden tuottavuus ja korkea työllisyysaste sekä kolmantena kestävyystekijänä on kohtuulliset sijoitustuotot. Kolme kestävyystekijää ovat olleet koetuksella viime vuosien aikana, koska ihmisten elinikä nousee ja huoltosuhte heikkenee. (Aaltonen, 2019, s. 120–121.) Siimeksen ja Laurilan (2018) artikkelin

mukaan Suomen eläkejärjestelmä huomioi muuttuvat työolot- ja muodot, koska työeläkejärjestelmä perustuu ansiosidonnaisuuteen.

Tutkimuksen aihe on yhteiskunnan kannalta ajankohtainen, koska suuret ikäluokat siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Organisaatioissa kohdataan henkilöstömuutostilanteita, kun työntekijät siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Työvoiman saatavuus on ongelma, jota yritetään paikata työurien pidentämisellä. Pitkään jatkunut paine ja stressi työssä aiheuttaa työkuormitusta työntekijöille, joka voi johtaa pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoitaan työvoiman tarpeita ja arvioidaan esimerkiksi työntajakuvaa, jotta työpaikka olisi haluttava kohde hakeutua töihin. Henkilöstösuunnittelun avulla pystytään määrittelemään myös työnkuvia ja arvioimaan koulutussuunnitelmien tarvetta, jotta työntekeminen, työelämään jääminen ja työhön paluu olisi mielekästä. (Viitala, 2013, s. 57; Strömmer, 1999, s. 236; Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 22.)

Ensimmäiseksi tutkielmassa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tutkimus etenee teoriaosuuteen, jossa luvussa kolme käsitellään henkilöstösuunnittelua ja kuvataan teoriaa esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. Luvun neljä teoriaosuudessa käsitellään Suomen työeläkejärjestelmää sekä eläke-etuuksia. Teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa siirrytään tutkimusaineiston ja -menetelmän kuvaukseen. Tutkimus etenee aineistojen tuloksien käsittelyyn ja analyysin tekemiseen tutkimustuloksista. Aineistojen analyysin jälkeen päästään tutkimuksen johtopäätöksiin.

2 Tutkimuksen asetelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten jouhevaa henkilöstösuunnittelu on, kun työntekijät siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Tutkimuksessa selvitetään, pystyvätkö esihenkilöt turvaamaan organisaation toiminnan tällaisessa henkilöstömuutostilanteessa. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen on väistämätöntä, kun työntekijä saavuttaa oman eläkeikänsä ja silloin esihenkilön pitää rekrytoida korvaava työntekijä tilalle. Tutkimuksessa selvitetään, miten esihenkilöt pystyvät ennakoimaan näitä tilanteita.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten organisaation henkilöstösuunnittelu auttaa esihenkilöä varautumaan vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän lähtöön?
- Millä käytännön toimenpiteillä Espoon kaupungin esihenkilöt ennakoivat vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän lähtöä?
- Millä käytännön toimenpiteillä Espoon kaupungilla pidennetään työuria?

Tutkimus rajataan työntekijöiden siirtymiseen vanhuuseläkkeelle henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Rajauksen avulla saadaan tarkasteltua juuri vanhuuseläkeikää lähestyviin työntekijöihin kohdistuvaa henkilöstösuunnittelua sekä sen lisäksi voidaan tarkastella työurien pidentämisen mahdollisuutta.

Tutkimuksen lähtöoletta on, että hyvän henkilöstösuunnittelun avulla työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtyminen ei häiritse yksikön toiminnan jatkumista. Esihenkilön tekemän hyvän henkilöstösuunnittelun avulla, hänen alaisensa jatkavat pidempään työelämässä. Tässä tutkimuksessa etsin vastausta lähtöolettamaan selvittämällä, miten esihenkilö varautuu työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymiseen ja miten hän tekee henkilöstösuunnittelua.

Tieteen tavoitteena on luoda uutta tietoa sekä ymmärtää, kuvata ja selittää todellisuutta. Todellisuutta pyritään ymmärtämään erilaisten teorioiden avulla, joita tiede tuottaa. Tieteellisen tutkimuksen keskeisiin piirteisiin kuuluvat erilaiset kokeet ja havainnot. Tietona pidettynä faktaa koetellaan usein empirian avulla. Erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttäminen vaatii aina taustatietoja. Tiede ei kuitenkaan ole aina varmaa, vaan tietoa on syytä tarkastella kriittisesti. Empirian avulla voidaan luoda johtopäätöksiä ja hypoteeseja sekä samalla sulkea todettuja vaihtoehtoja pois. Tieteellinen tieto on hyvin argumentoitua. Tiedettä on vaikea määritellä, sillä käsite on riippuvainen asiayhteydestä ja tilanteesta. Tärkeää on kuitenkin, että tutkija itse ymmärtää missä merkityksessä hän käyttää käsitettä. (Puusa & Juuti, 2020b, s. 25; Kiikeri & Ylikoski, 2011, s. 10, 19, 28.) Tieto on yhteydessä tutkijan omiin arvovalintoihin (Juti, 2013, s. 420).

Tieteen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja testata tiedon varmuutta empiiristen menetelmien avulla. Oikeiden tieteellisten menetelmien avulla pitäisi päästä ja saavuttaa yleisiä tuloksia, jotta tutkimuksen varmuus säilyy. Oikeiden menetelmien avulla kuka vain voi päästä samoihin tehtyihin tutkimustuloksiin. (Kiikeri & Ylikoski, 2011, s. 162.)

3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli henkilöstöressurssien tehokkaassa hyödyntämisessä ja organisaatiotavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen toiminnot parantavat tuottavuutta, luovuutta sekä helpottavat organisaation arvon luomista. Henkilöstöjohtaminen on ennakoivaa ja tärkeä osa organisaation liiketoimintastrategiaa. Henkilöstösuunnittelu on yksi osa henkilöstöjohtamista. (Chakraborty & Biswas, 2019, s. 659.) Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa organisaation riittävä ja osaava henkilöstö sekä henkilöstöressurssien oikea mitoittaminen (Joki, 2021, s. 22). Viitalan (2021) mukaan henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakoimista ja organisaation nykyisen tilanteen kartoittamista, henkilöstön laadullisen ja määrällisen tarpeen arviointia. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan yritystoiminnan jatkuminen. Henkilöstösuunnittelu on budjetin suunnittelua ja henkilöstötarpeen mitoittamista sopivin kustannuksin (Kauhanen, 2010, s. 62).

Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa organisaation tavoitteet, strategia, visio ja missio. Henkilöstön avulla organisaatio saavuttaa päämäärät resurssien asettamissa rajoissa. (Sekhri, 2010, s. 46; Kajjala & Tolvanen, 2020, s. 13.) Muuttuvien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation esihenkilöiden ja johtajien tulisi kehittää nykyistä henkilöstöä saavuttamaan määritellyt tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi organisaation tulee myös tarvittaessa rekrytoida uusia työntekijöitä, joilla on tarvittavia kykyjä ja uusia näkökulmia. (Crumpton, 2015, s. 22.) Henkilöstösuunnittelun avulla mahdollistetaan oikean osaamisen saaminen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan (Tomal & Schilling, 2018, s. 2). Henkilöstösuunnitelman tekeminen on organisaatioille lakisääteistä, mutta sen toteuttaminen ja sisältö on erilaista eri organisaatioissa. Velvoittava laki henkilöstösuunnitelman tekemiseen on säädetty yhteistoimintalaissa. (Viitala, 2013, s. 68–69.)

Strategia tarkoittaa organisaation päämäärien tavoittelua sekä oman paikan ymmärtämistä ja omien liiketoiminta etujen huomioimista työmarkkinoilla (Stroh, 2014, s. 12–13). Organisaatioiden strategia muuttuu todeksi ihmisten toimesta. Strategisia valintoja tulee

tarkastella myös ihmisten kautta ja heidän näkökulmastaan. Strategia tulee saattaa johtamisen avulla ihmisten jokapäiväiseen toimintaan. (Kilpinen, 2022, s. 18.) Organisaatioiden visioissa kerrotaan, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 47). Missio kuvaa organisaation tarkoitusta ja liikeideaa (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 14). Bechet (2008, s. 25–26) haastaa näkemyksen siitä, että henkilöstöä rekrytoidaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa ei ole tarkoituksenmukaista hankkia henkilöstöä strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien saavuttamiseen. Ei pitäisi olettaa, että oikeaa ja osaavaa henkilöstöä on aina saatavilla. Hänen mukaansa yritys voi toteuttaa liiketoimintastrategiaa ja tuottaa kilpailuetua käytettävissä olevan henkilöstön osaamisen ja määrän ansiosta. Henkilöstötarpeet ja toimenpiteet on määriteltävä ennakoivasti sekä henkilöstörajoitteet tulee tunnistaa ja käsitellä osana henkilöstösuunnitteluprosessia.

Henkilöstöstrategia tarkoittaa henkilöstöressurssien johtamista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä (Österberg, 2005, s. 20–21). Viitalan (2013) mukaan henkilöstöstrategia on suunnitelma liiketoimintastrategian toteuttamiseksi henkilöstöjohtamisen avulla. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla määritellään henkilöstövoimavaroihin liittyvät tavoitteet (Kauhanen, 2010, s. 22). Henkilöstöstrategiaan kuuluu henkilöstöpolitiikka, joka voidaan jakaa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään käytännön toimia ja aikatauluja henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on olennaista, että organisaatioilla on tietoa henkilöstön osaamisesta, jotta voidaan luoda innovatiivista henkilöstöpolitiikkaa ja -käytäntöjä. Henkilöstöpolitiikan ja käytäntöjen avulla voidaan sitouttaa työntekijät ja luoda kilpailuetua organisaatiolle. (Strömmer, 1999, s. 13; Parmar & Singla, 2012, s. 195.)

Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa henkilöstön määrän ja rakenteen suunnittelua ja niihin liittyvien kustannusten arviointia. Henkilöstö luo ja tuo lisäarvoa yritykselle, mutta sen edellytyksenä on henkilöstöhallinnon ymmärrys organisaation liiketoimintastrategiasta. Tavoitteena on yhdistää henkilöstöstrategiat liiketoimintastrategioihin. (Kleasen, 2007, s. 37.) Liiketoimintastrategian yksi ohjausvälineistä on henkilöstösuunnitelma, jonka avulla

saadaan kohdennettua tarvittava henkilöstö ja osaaminen oikeaan paikkaan. Henkilöstö toteuttaa omalla toiminnallaan liiketoimintastrategiaa ja organisaation tavoitteita. (Strömmer, 1999, s. 233, 235.) Hyvän työvoimasuunnittelun avulla pystytään varautumaan ja pysymään joustavana ympäristönmuutoksiin. Lisäksi hyvän suunnittelun avulla organisaatiot saavat tarvittavaa tietoa henkilöstöstä ja niihin liittyvistä kuluista. (Pynes, 2004, s. 389; Ulferts, Wirtz, & Peterson, 2009, s.1.)

Henkilöstösuunnittelua voi tehdä pidemmän aikavälin tai lyhyemmän aikavälien tarpeen mukaan. Henkilöstösuunnittelua voidaan tehdä strategiakauden mukaisesti ja tulevaisuutta ennakoiden. Vuosisuunnitelmaan merkitään henkilöstön määrään ja osaamiseen liittyvät tiedot ja niiden kustannukset. Lyhyen aikavälin konkreettinen suunnitelma on työvuorosuunnittelua. (Viitala, 2021, s. 60.) Lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelu voi kattaa myös arvioinnin työvoiman hankinnasta, rekrytoinnista, irtisanomisista sekä henkilöstön kehittämistoimista (Phillips & Gully, 2012a, s. 7). Projektikohtaista henkilöstösuunnittelua tapahtuu silloin, kun organisaation toiminta perustuu projektiin. Projektia suunniteltaessa huomioidaan henkilöstön määrä ja työsuhteen ehdot, tarvittava osaaminen sekä rakenteelliset puitteet kuten projektin vastualueet ja tiimit. (Viitala, 2013, s. 69.)

Henkilöstösuunnittelua ohjaa organisaation strategiset tavoitteet. Henkilöstöresurseja suunnitellaan sen mukaan, onko organisaatiossa supistamisstrategia, kasvustrategia tai vakausstrategia. Teoria kuvaa organisaation strategian ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä. Supistamisstrategiassa liiketoiminta saatetaan myydä, supistaa, sulkea tai lakkauttaa, joten tällöin päätavoitteena on työntekijöiden määrän vähentäminen. Supistamisstrategian tavoitteena on parantaa tuottavuutta, alentaa kustannuksia ja lopulta tuottaa laadukasta arvoa. Henkilöstöressurssien supistaminen ei ole aina paras ratkaisu saavuttaa haluttuja tavoitteita vaan parempana ratkaisuna pidetään esimerkiksi henkilöstöressurssien uudelleenjärjestelyä organisaation sisällä. (Manal, 2021, s. 87; Österberg, 2005, s. 22; Shabat, 2020, s. 70; Kauhanen, 2010, s. 63.)

Chakrabortyn ja Biswasin (2019, s. 660) mukaan hyvän henkilöstösuunnittelun avulla rohkaistutaan keksimään uusia ratkaisuja henkilöstön suhteen, kuin lähdettäisiin supistamaan organisaatiota. Kasvustrategian tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa ja arvioida henkilöstön tarvetta liiketoiminnan kasvun mukaan. Organisaatio saattaa fuusioitua tai tehdä yrityskauppoja. Vakausstrategian tavoitteena on pitää organisaation liiketoiminta tasaisena. Henkilöstösuunnittelussa pitää huomioida muun muassa sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus sekä eläkkeelle siirtymiset. Henkilöstösuunnittelun avulla arvioidaan tarvittavien toimenpiteiden määrää ja laatua sekä henkilöstön vastaavuutta tarvittaviin toimenpiteisiin. (Österberg, 2005, s. 22; Joki, 2021, s. 23; Kauhanen, 2010, s. 63.)

Henkilöstösuunnittelun avulla myös ylläpidetään organisaation valmiuksia (Chakraborty & Biswas, 2019, s. 660). Tavoitteiden saamiseksi on tehtävä konkreettisia toimenpiteitä henkilöstön määrän vähentämiseksi, henkilöstön liikuttamiseksi ja lisäämiseksi. Henkilöstösuunnitelman avulla arvioidaan milloin henkilöstöä pitää irtisanoa ja milloin palkata lisää työvoimaa. Henkilöstösuunnitelmissa on tärkeää tarkastella, minkälaista työvoimaa tarvitaan. Työ- tai virkasuhteiden osalta tulee pohtia, esimerkiksi palkataanko määräaikaista, osa-aikaista työvoimaa vai hyödynnetäänkö vuokratyövoimaa tai ostopalveluita vai palkataanko joku organisaation sisältä uuteen työtehtävään. (Joki, 2021, s. 22.)

Henkilöstön laadullinen arviointi perustuu käytettyihin työsuhdemuotoihin, työntekijöiden kokemukseen ja osaamiseen, koulutukseen sekä henkilöstö- ja ammattiryhmiin. Laadulliseen arviointiin kuuluu myös henkilöstön ikäjakauma ja sukupuolijakauma. Määrällinen henkilöstöarviointi perustuu henkilöstön määrään, mutta myös henkilöstövuosiin- ja kuukausiin. Laadullisen ja määrällisen arvioinnin avulla esihenkilöt pystyvät löytämään työntekijöistä potentiaalisen osaamisen ja tarvittaessa rekrytoimaan uusia työntekijöitä. (Viitala, 2013, s. 66; Chemuturi & Chemuturi, 2019, s. 64–65.)

3.1 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Henkilöstösuunnittelun prosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Vaiheet ovat tilannekartoituksen tekeminen, ennusteiden laatiminen, suunnitelmien laatiminen sekä suunnitelmien toteuttaminen ja tulosten arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan tilannekartitus nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuudesta, jonka taustalla arviointia ohjaa organisaation strategia ja tavoitteet. Organisaation henkilöstötarpeita arvioidaan määrällisesti, laadullisesti sekä maantieteellisesti. Toinen vaihe perustuu ennusteen laatimiseen. Ennusteissa pohditaan ja arvioidaan tulevaisuuden työvoiman tarvetta. Kolmannessa vaiheessa tehdään suunnitelmat henkilöstömuutoksista ja niiden toteuttamisen keinoista, kuten rekrytointi tarpeesta, henkilöstön siirroista, palkitsemisesta ja urasuunnittelusta. Viimeinen vaihe perustuu suunnitelmien toteuttamiseen käytännössä ja arviointiin. (Viitala, 2013, s. 62.) Henkilöstösuunnittelun sisältöön kuuluu muun muassa henkilöstön rekrytointi, koulutus, seuraaja- ja urasuunnittelu, työn analysointi ja suunnittelu (Chakraborty & Biswas, 2019, s. 660).

Henkilöstösuunnitelmassa käydään läpi organisaation nykyistä tilannetta ja ennustetaan tulevia muutoksia henkilöstön suhteen. Viitalan (2021) mukaan henkilöstösuunnitelmassa käsitellään yrityksen työtehtäviä koskevia tietoja, nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot sekä tulevaa kehitystä. Yrityksen työtehtäviä koskevia tietoja ovat muun muassa tehtäväalueet- ja kuvaukset, työpanokset, tehtävien edellyttämät tiedot ja taidot sekä tehtävien teettämiseen liittyvät kustannukset. Nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot ovat henkilöstön määrä, osaaminen, työkokemus ja urasuunnitelmat, työsuhteiden kesto, palkkataso ja demografiset taidot. Henkilöstöä koskevassa kartoittamisessa otetaan huomioon myös henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot, sekä henkilöstön ikä ja eläkkeelle siirtymiset. Henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan myös tulevaa kehitystä. Organisaation tulevaisuutta arvioidaan liiketoiminnan jatkumisen kannalta, yrityksen strategian ja tavoitteiden vaikutusta henkilöstöön sekä tarkastellaan työvoiman tarjontaa, lainsäädännön muutosta, kilpailutilannetta markkinoilla ja teknologian kehitystä. (Viitala, 2021, s. 62–63; Joki, 2021, s. 22.) Skurnik-Järvisen (2016, s. 41) mukaan henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan henkilöstön määrää ja rakennetta, millaisia työsuhdemuotoja organisaatiossa

käytetään, ikääntyneiden ihmisten määrää ja työkyvyttömyysuhkia, ammatillista osaamista sekä määrittämään seurantamenettelyt.

Sekhri (2010, s. 53–54) on luonut seitsemän kohdan listan tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa organisaation tyyppi ja strategia sekä ulkoiset tekijät, kuten politiikka ja taloudellinen tilanne. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa ajallinen ulottuvuus. Henkilöstösuunnitelman voi tehdä lyhyeen ajanjaksoon tai pitkään jaksoon, vuosien päähän. Hänen mukaansa epävakaa ympäristön suunnitelmien on oltava lyhytaikaisia. Organisaatiot, joissa ympäristö on melko vakaa suunnitelmat voivat olla pidempiä. Neljäntenä henkilöstösuunnitelmaan vaikuttaa kerätty informaatio eri lähteistä. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa viidentenä kohtana ajan saaminen rekrytointiin ja uuden työntekijän palkkaamiseen. Tärkeää arvioida avoimen työtehtävän luonnetta ja saada tarpeeksi aikaa rekrytoida sopiva työntekijä. Kuudes kohta on ulkoistaminen. Organisaatiot ulkoistavat osan työstään ulkopuolisille tahoille joko alihankintana tai oheispalveluina. Ulkoistaminen on yleistä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Viimeinen kohta on henkilöstötarpeiden määrittely.

Henkilöstösuunnittelun kehittämisessä on neljä päätavoitetta. Ensimmäinen päätavoite on jatkuvuuden ylläpitäminen. Jatkuvuuden ylläpitäminen tarkoittaa sitä, että saadaan oikeat ihmiset oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan tarvittavien taitojen kanssa. Jatkuvuuden ylläpitämisen keinot voivat koskea esimerkiksi rekrytointia, seuraajasuunnittelua ja koulutusta. Toinen päätavoite liittyy ylläpitoon. Henkilöstön ylläpitoon kuuluu työvoiman vakauden säilyttäminen, joita voidaan ylläpitää palkan ja etujen sekä yksilöllisen urasuunnittelun avulla. Kolmas päätavoite liittyy organisaation kykyyn reagoida muutoksiin. Henkilöstön avulla voidaan toteuttaa erilaisia muutoksia. Muutoksiin reagoiminen voi edellyttää henkilöstön siirtoa, uudelleenkoulutusta tai uudelleensijoittamista. Neljäs henkilöstösuunnittelun kehittämisessä päätavoite on valvonta. Valvonnan avulla varmistetaan, että henkilöstö toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti. Valvontaa voidaan rakentaa esimerkiksi erilaisilla mittareilla ja luomalla pitkäaikaisia työntekijäsuhteita. (Stredwick, 2014, s. 470–471.)

Kauhanen (2010, s. 23–25) on määritellyt henkilöstösuunnitelman tehtävän sisäisen ja ulkoisen ympäristön arviointiin, jossa määritellään uhat ja mahdollisuudet. Sisäisen ympäristön arviointiin liitetään henkilöstön ominaisuudet. Sisäiset ominaisuudet liittyvät henkilöstön rakenteeseen, tieto- ja taitotasoon, yhteistyöhön, työhyvinvointiin- ja tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, kehityskykyyn, tuottavuuteen ja asenteisiin. Ulkoisen ympäristön arvioinnissa pohditaan markkina-aluetta, kilpailua ja toimialaa, väestönrakennetta ja lainsäädäntöä sekä yhteiskunnan arvoja. Lisäksi arvioidaan teknologiaa, yritysmaailmaa ja muita sidosryhmiä.

Kuuden kohdan listassa kerrotaan henkilöstösuunnittelun hyödyistä. Henkilöstösuunnittelun avulla mahdollistetaan työntekijöiden tehokas hyödyntäminen strategiaan tavoitteisiin nähden. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että korvaavia henkilöitä on saatavilla täyttämään tärkeitä avoimia työpaikkoja, esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen tai työvoimapulan takia. Henkilöstösuunnittelu tarjoaa realistiset henkilöstöennusteet budjettiin. Lisäksi henkilöstösuunnittelu varmistaa, että rekrytointiresursseja käytetään tehokkaasti. Hyvä henkilöstösuunnittelu tarjoaa myös paremmin kohdennettuja investointeja koulutukseen ja uudelleen koulutukseen, kehittämiseen, uraneuvontaan sekä tuottavuuden parantamiseen. Viimeisenä henkilöstösuunnittelu auttaa ylläpitämään ja parantamaan monimuotoisuutta työpaikalla. (Pynes, 2004, s. 391.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Tehokkaan henkilöstösuunnittelun avulla pystytään valmistautumaan työvoiman kysyntään ja rekrytointi tarpeisiin. Tehokkaan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan tehdä toimia parantaakseen työntekijöiden asiantuntemusta, kykyjä sekä pitää heidät toimintakykyisinä. (Ubah & Ibrahim, 2021, s. 72.) Vanhuuseläkkeelle siirtyvät henkilöt vievät paljon hiljaista tietoa lähdettyään. Vaihtuvuuden takia osaamisvajetta ei ole aina helppo paikata. Seuraajasuunnittelun avulla ennakoidaan ja valmistaudutaan organisaation vaihtuvuuteen ja osaamisen lähtemiseen työpaikalta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska alentunut jaksaminen ja työkyky voi huonossa tapauk-

sessä johtaa työkyvyttömyyteen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen aiheuttaa lisää kustannuksia työnantajalle. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 162, 184–185.)

Työnsuunnittelu ja työnkuvien muokkaaminen liittyy osaksi henkilöstösuunnittelua. Työnsuunnittelu ja työnmuotoilu tarkoittavat työprosessien, yksiköiden ja tiimienvastuualueiden määrittelyä sekä niiden sisällä yksittäisten työntekijöiden tehtäväkokonaisuuksien määrittelyä. Työnsuunnittelun ja -muotoilun avulla yksilöiden tehtäväkokonaisuudet ovat selkeitä, ja sitä kautta voidaan saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet. Työn sisällön ja vastuualueiden muuttaminen tekee työstä joustavaa. (Strömmer, 1999, s. 236; Viitala, 2021, s. 65.) Esimerkiksi etätöiden hyödyntäminen työtehtävissä lisää organisaation kilpailukykyä.

Hyvästä työnantajakuvausta huolehtiminen liittyy henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstöstrategiaan. Työnantajakuva vaikuttaa organisaation yrityskuvaan, ja siihen kuinka kiinnostavana organisaatio nähdään. Työnantajakuva luodaan esimerkiksi henkilöstön avulla. Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri näkyvät ulospäin. Lisäksi henkilöstöstrategiaan voidaan määritellä henkilöstöetuihin, työympäristöön, lomiin ja rekrytointiin liittyviä käytäntöjä. Kirjatut käytännöt luovat positiivista työnantajakuvausta. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 22–23, 62.)

Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan aina organisaation resurssit ja käytettävä budjetti. Henkilöstösuunnittelun avulla pystytään muodostamaan arvioita ja tuottamaan tietoa henkilöstöön liittyvistä muutoksista ja kustannuksista. Budjetti koostuu kaikista henkilöstöön liittyvistä kustannuksista, kuten palkoista, osaamisen ja kehittämiseen liittyvistä kustannuksista, työhyvinvointiin liittyvistä kustannuksista ja monista muista menoista. Kustannuksia tulee myös rekrytointiprosesseista ja siihen käytettävästä ajasta sekä uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Viitala, 2021, s. 60–62; Phillips & Gully, 2012b, s. 51.)

Henkilöstösuunnittelu hyvin toteutettuna on järjestelmällistä ja kustannustehokasta. Resurssien niukkuus voi vaikuttaa myös henkilöstösuunnitteluun käytettävään aikaan, joka johtaa henkilöstösuunnitelmien heikkouteen. Tilanne, jossa henkilöstösuunnittelua on hoidettu huonosti, sen kustannukset voivat ylittää siitä saatavat hyödyt. Henkilöstösuunnittelusta vastaavat henkilöt voivat tuhjata aikaa ideoiden pohtimiseen, jotka ovat tuottamattomia, jos prosessia ei edistetä hyvin. Henkilöstösuunnitteluun liittyy myös joitakin rajoituksia. Rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa resurssien puute, vastuun puute, strategisten aloitteiden seurannan ja toteuttamisen puute sekä suunnittelussa saatetaan unohtaa pitkän aikavälin tavoitteet. (Tomal & Schilling, 2018, s. 3; Døving & Nordhaug, 2010, s. 303.)

Henkilöstösuunnittelun tueksi organisaatioissa luodaan henkilöstöraportti. Henkilöstöraporttiin merkataan henkilöstöön liittyvät laadulliset ja määrälliset tunnusluvut ja kehittämistoimenpiteet. Henkilöstöraportissa kuvataan myös laadullisten ja määrällisten tunnuslukujen vaikutuksia henkilöstöön, talouteen ja koko organisaation toimintaan. Henkilöstöraportti tehdään kerran vuodessa, mutta jotain henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja pitää seurata ja arvioida lyhyemmällä aikavälillä. (Kuntatyönantajat, 2013, s. 5, 13.)

Henkilöstöjohtamisessa, henkilöstösuunnittelussa ja menestyksekkään organisaation toiminnassa vaaditaan esihenkilöiden ja johtajien aktiivista työskentelyä. Esihenkilöt ja johtajat palvelevat työntekijöitä ja heidän tavoitteenaan on tukea työntekijöiden kehittymistä ja menestymistä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 39.) Strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on kehitetty useita. Muutamat tunnetut mallit ovat Harvardin malli ja Michiganin malli. Harvardin mallissa henkilöstöjohtaminen on yhteiskunnan kannalta tärkeä toiminto, sillä ulkopuoliset sidosryhmät ja rakenteet sekä yhteiskunta vaikuttavat johtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon organisaation ympäristön vuorovaikutteet. Michiganin mallissa korostuu työntekijöiden osaaminen ja inhimillisten voimavarojen resurssien hyödyntäminen. Mallissa pyritään eri henkilöstötoimintojen avulla hyödyntämään työntekijöistä paras mahdollinen. Erilaisia käytettäviä henkilöstötoimin-

toja on muun muassa kouluttaminen ja palkitseminen. Mallissa pyritään liittämään henkilöstötoimintojen osat yhteen eli muun muassa henkilöstöjohtamisen, organisaation strategian sekä organisaationrakenteen toisiinsa. (Peltonen, 2008, s. 99–100.)

3.2 Henkilöstösuunnittelun haasteita

Henkilöstösuunnitteluun liittyy paljon haasteita. Organisaatioiden tulee pystyä ylläpitämään liiketoimintaansa ja arvojaan ajan kuluessa. Ympäristön muutoksen takia työvoiman luonne muuttuu globaaliksi ja monipuoliseksi. Organisaatioiden kilpailutilanteessa henkilöstöresurssit on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti ja niiden kautta lisäämään yrityksen kilpailuetua. (Chakraborty & Biswas, 2019, s. 676.)

Haasteet liittyvät muutosten nopeuteen, epävakauteen ja vaikeaan ennustettavuuteen, joka johtaa erilaisiin henkilöstön joustavuuden ongelmiin. Joustavuuden ulottuvuudet liittyvät henkilöstömääriin, osaamiseen ja käytettävyyteen, työpanokseen, kustannuksiin sekä maantieteellisyyteen. Henkilöstömääriin liittyvät joustot tarkoittavat henkilöstöön liittyviä yllättäviä ja nopeita vaihteluita. Henkilöstön osaamiseen ja käytettävyyteen liittyvät joustot tarkoittavat työntekijöiden monipuolista osaamista. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi työnkierron ja työntekijöiden sijoittamisen eri tehtäviin. Työpanoksen ajallinen joustavuus liittyy henkilöstömäärän sijoittamisen niihin ajankohtiin, kun tarvetta työvoimalle on enemmän. Erilaisia keinoja on hyödyntää esimerkiksi liukumia, osa-aikatyötä sekä töihin erikseen kutsuttavia työntekijöitä. Henkilöstökustannusten liittyviä haasteita ovat joustot osaamisen ja tuottavuuden välillä. Viimeinen haaste liittyy maantieteelliseen joustavuuteen. Maantieteellinen joustavuus tarkoittaa esimerkiksi etätöiden tekemistä ja informaatioteknologian kehitystä. (Viitala, 2013, s. 75.)

Henkilöstösuunnittelun haasteisiin kuuluu myös työvoimatarjonta markkinoilla. Henkilöstösuunnittelun avulla arvioitu ja ennustettu työvoimatarjonta voi olla todellisuudessa pienempi kuin ennustettu kysyntä. Ennusteiden ja todellisuuden kohtaaminen kertoo

työvoiman saatavuuden ongelmasta. Tämän vuoksi henkilöstötoimia on pantava käytäntöön ja kehitettävä työnantajakuva, rekrytoinnin, kouluttamisen ja seuraajasuunnittelun avulla. (Pynes, 2004, s. 393.) Suomen sisäinen työvoimatarjonta ei riitä kattamaan kaikkia avoimia työpaikkoja eikä syntyvyys pysty kattamaan väestönkasvua. Työperäisen maahanmuuton avulla kuitenkin saadaan vaikutettua työllisyysasteeseen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 173.) Päinvastaiseen tilanteeseen, jossa työntekijöitä on organisaatiossa liikaa, voidaan henkilöstötoimien avulla sijoittaa työntekijät tehokkaammin. Tällaisia toimia voi olla esimerkiksi uudelleen koulutus ja siirrot. (Pynes, 2004, s. 393.)

Henkilöstösuunnittelun tekemiseen liittyy haasteita myös henkilöstösuunnittelijan osalta. Henkilöstösuunnittelijoilla ei välttämättä ole tarpeeksi tietoja ja taitoja kehittää henkilöstösuunnitelmaa käytännössä. Lisäksi henkilöstösuunnittelijoilla voi olla liian vähän resursseja ja aikaa tehdä yksityiskohtaisia suunnitelmia ja viedä suunnitelmia käytäntöön. (Pynes, 2004, s. 399.)

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu muuttuvat. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti paljon haasteita. Nykypäivänä esimerkiksi työvoimapula ja etätyöt pakottavat henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen muuttumaan. Lisäksi julkisten ja voittoa tavoittelemattomien virastojen ja organisaatioiden supistaminen ja uudelleenjärjestelyt sekä niiden voimakas tulospainotus pakottavat virastot muuttamaan liiketoimintaprosessia ja arvioimaan uudelleen HR-toiminnon roolia. (Pynes, 2004, s. 400.)

3.3 Vanhuuseläkkeelle siirtyminen

Suomen ikärakenteen takia suuri osa työssäkäyvistä ihmisistä siirtyy vanhuuseläkkeelle (Strömmer, 1999, s. 267). Esihenkilön tulee johtaa eri ikäisiä työntekijöitä ja huomioida tämä jokapäiväisessä toiminnassaan. Eri ikäisten johtamista kutsutaan ikäjohtamiseksi. (Kiviranta, 2010, s. 13.) Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 184) mukaan esihenkilön on kannattavaa varautua työntekijän vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. Esihenkilön tulee keskustella eläkeikää lähestyvän työntekijän kanssa tämän suunnitelmista. Aledin (2013, s. 3)

tutkimusraportin mukaan työntekijän vanhuuseläkkeelle siirtymisestä käsitellään esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. Raportin mukaan eläköitymiskeskusteluista puuttuu suunnitelmallisuus ja henkilökohtaisuus. Esihenkilö ei myöskään kannusta työntekijää jatkamaan töissä, vaan vanhuuseläkkeelle jääminen nähdään säästönä.

Henkilöstön siirtyessä vanhuuseläkkeelle suuri määrä osaamista ja tietoa lähtee pois. Eläköityvän työntekijän tilalle on saatava uusi työntekijä, ilman, että organisaation tuotanto häiriintyy perehdyttämisyksikön aikana. Henkilöstösuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden palkkaaminen ulkoisesti tai sisäisesti sekä huomioida uusien henkilöiden perehdyttämiseen käytettävä aika. Lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon tehtävien siirrot tai muutokset sekä lähtevien työntekijöiden osaamisen ja tietotaidon siirtäminen organisaation sisällä. Tavoitteena olisi palkata eri ikäistä porukkaa, jotta työvoiman siirtyminen ei aiheuta organisaation toiminnan häiriöitä. Henkilöstösuunnittelun yhtenä osa-alueena on tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen. (Viitala, 2013, s. 76; Störmmer, 1999, s. 235.)

Vanhuuseläkkeelle siirtyvä työntekijä voisi toimia nuorempien työntekijöiden mentorina. Työntekijä pystyy mentorina toimiessaan jakaa omaa hiljaista tietoaan eteenpäin. Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosessia kahden henkilön välillä, jossa kokeneempi henkilö tukee mentoroitavaa. Mentoroinnin avulla tuetaan ammatillista kehittymistä ja urien edistämistä. Vanhuuseläkkeelle siirtyvä henkilö voisi toimia nuoremman työntekijän mentorina ja jakaa omaa tietotaitoaan eteenpäin. Samalla vanhuuseläkkeelle siirtyvä työntekijä kokee itsensä ja oman tietotaitonsa arvostetuksi. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184; Viitala, 2021, s. 132.)

Esihenkilöiden tulee kerätä tietoa ja tulkita sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, kuten väestörakenteiden, politiikan ja työntekijöiden mielipiteisiin liittyviä muutoksia. Esihenkilöiden tulee yhdistää muutokset vanhuuseläkkeelle siirtymisen prosessiin. (Dean Lee, Zikic, Noh

& Sargent, 2017, s. 461.) Manalin (2021, s. 70) tutkimuksen mukaan eläkkeelle siirtyminen on tärkeää ottaa mukaan henkilöstösuunnittelussa, koska siirtymillä on paljon taloudellisia, ekonomisia ja sosiaalisia vaikutuksia organisaatioon. Erityisesti varhaiseläkkeelle jäämisen ennakointi on erityisen tärkeää organisaatioissa. Kimin (2003, s. 543) tutkimuksen mukaan työntekijöiden eläkesuunnitelmien arvioinnit voivat antaa merkittävää tietoa seuraajasuunnittelua vaativista työvoiman muutoksista. Säännölliset tiedustelut työpaikalla voisivat liittyä työntekijöiden urasuunnitteluihin sekä vanhuuseläkkeelle siirtymisen ajankohtaan.

Joen (2021, s. 23–24) mukaan työvoimapulan aikana henkilöstösuunnittelussa tarvitaan entistä enemmän ennakointia. Ikääntyvän väestön työurien pidentäminen on yksi keino ehkäistä työvoimapulaa. Työntekijän siirtyminen osittain varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai työntekijän työajan lyhentäminen ovat keinoja ikääntyvän työntekijän jaksamiseen ja pysymiseen työelämässä (Skurnik-Järvinen, 2016, s. 48). Nivalaisen, Riekhoffin, Tenhusen ja Salosen (2021, s. 15–16) tutkimuksessa vertailtiin osittain varhennetulle vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Tutkimuksessa vertailtiin eroja miesten ja naisten välillä sekä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että miehet ja yksityisen sektorin työntekijät valitsevat osittain varhennetun vanhuuseläkkeen useammin kuin naiset ja julkisen sektorin työntekijät.

Suomessa ikääntyneiden naisten työllisyysaste on korkeampi kuin miesten, mutta miesten sitoutuminen kokopäivätyöhön koko elämän ajan on miehillä suurempi. Osittain varhennetulle vanhuuseläkkeelle jäävät usein sellaiset henkilöt, joilla on korkeammat ansiot ja etuudet saatavilla, kun taas pienituloisimmat jäävät pois työelämästä esimerkiksi työttömyyden tai työkyvyttömyyseläkkeen kautta. (Riekhoff & Järnefelt, 2018, s. 27, 47.)

Työeläkeyhtiö Kevassa vuonna 2022 tuotettuun tutkimukseen osallistui noin 4000 suomalaista, joista puolet olivat vanhuuseläkkeellä. Kyselyyn vastanneista vanhuuseläkeläisiä noin 44 % kertoi olevansa halukas tekemään osa-aikatyötä vanhuuseläkkeellä ollessa.

Vanhuuseläkkeelle jäävien työntekijöiden joukossa on paljon osaavia ja koulutettuja ammattilaisia, jotka voivat työskennellä ja edesauttaa kasvavaa työvoimapulaa. Tutkimuksen mukaan eläkeläiset eivät kuitenkaan itse hae työtä aktiivisesti vaan heille tulisi lähettää työtarjouksia. Eläkkeellä olevista henkilöistä monia mietityttää verotus, joka ei kannusta työntekoon. Saman tutkimuksen mukaan kuitenkin vain harva tekee palkkatyötä eläkkeellä ollessa. (Kainulainen, 2022.)

Martinin, Nguyen-Thinin & Mothen (2021, s. 3315) tutkimuksen mukaan joustavuus työajoissa, etätöiden mahdollisuus sekä yksityiselämän ja työn tasapaino vaikuttavat iäkkäiden työntekijöiden pysymiseen työelämässä. Ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen työelämässä edesauttavat erilaiset toimet, jotka vähentävät työnkuormitusta. Tällaisia toimia ovat muun muassa tiivistetty työviikko ja työssä jaksamisen ylläpito. (Dean Lee, Zikic, Noh & Sargent, 2017, s. 467). Eläkkeistä tiedottaminen ja kommunikointi auttaa ihmisiä tekemään hyviä valintoja tulevia eläkepäiviä varten. Laaja informaatio eläkejärjestelmästä ja eläkemaksuista kannustaa ihmisiä sijoittamiseen ja säästämiseen, sekä auttaa ihmisiä ymmärtämään, milloin heillä on varaa lopettaa työskentely ja kuinka paljon eläkettä he tulevat saamaan. (Ralfe, 2022.)

Ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämistä pitäisi pystyä innostamaan ja helpottamaan, esimerkiksi lisäämällä erilaisten toimien kautta työntekijöiden voimavaroja ja lisätä kehittymistä lisääviä aktiviteetteja. Lisäksi tulisi ottaa huomioon työn ja vapaa-ajan tasapaino, niin että ikääntyvät työntekijät saataisiin pysymään työssä ja vapaa-ajalla aktiivisina. Ikääntyvien työntekijöiden kuunteleminen ja huomioiminen olisi erityisen tärkeää tässä tilanteessa. Esihenkilö on olennainen osapuoli työntekijän urasuunnittelussa, sillä esihenkilö pystyy järjestämään työnjakoa ja hyödyntää resursseja. Lisäksi esihenkilö pystyy antamaan tukea ja kannustamaan eläköitymisestä puhumista. (Kiviranta, 2010, s. 129–130.)

Työkyvyttömyyseläkkeeltä palaamisessa tai esimerkiksi nuorten pitämiseen työelämässä vaikuttaa osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen. Työnmuokkaaminen on tärkeä

keino työntekijöiden jaksamiseen, koska työntekijä ei välttämättä pysty palamaan vanhaan työhönsä vaan työn tekemistä tulee muuttaa. (Liukko, 2021, s. 28.)

Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen kohteena pidetään rohkeuden ja luovuuden lisäämistä. Nuorille ja ikääntyneille tulisi tarjota mahdollisuus löytää heidän odotuksiaan ja elämäntilanteitaan kohtaavia ratkaisuja. Ratkaisut työnteon kehittämiseen liittyvät työntekemiseen, työaikoihin, paikkaan, jossa työ halutaan tehdä, palkitsemiseen ja työhyvinvointiin. (Kultalahti & Viitala, 2014, s. 128.)

3.4 Työurien pidentäminen

Työurien pidentämisen keskeisinä toimijoina ovat viranomaiset, työmarkkinajärjestöt sekä työpaikat, jotka valmistelevat työelämän kehittämisohjelmia. Esimerkiksi vanhuuseläkeikää on nostettu työurien pidentämisen ratkaisuksi. Työurien pidentämisessä on tärkeää saada työntekijät sitoutuneeksi organisaatioon huomioiden heidän vapaa-aikansa suhteessa työhön. Tärkeitä keinoja työssä jaksamiseen on työtehtävien ja -aikojen muokkaaminen sekä ikäjohtaminen työpaikoilla. Työllisyyteen liittyvien keinojen säätämisessä on tärkeää huomioida myös erilaisten ryhmien sitouttaminen, esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten sitoutuminen työelämään, osatyökykyisten jaksamista edistävät toimet sekä nuorten sitouttaminen työelämään varhaisessa vaiheessa. (Shemeikka ja muut, 2017, s. 35–36.) Pitkien työurien mahdollistamiseen tulee puuttua jo työurien varhaisessa vaiheessa.

Ikäjohtamisen tavoitteena on huomioida ikääntyneiden erilaiset johtamistarpeet. Ikäjohtamiseen liittyy töiden organisointia ja johtamista ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta. Ikääntyneiden työntekijöiden työuraa voidaan pidentää muun muassa työkyvyn ylläpidolla sekä joustavilla työajoilla ja työtehtävien muutoksella, jos työntekijän toimintakyky alenee. (Shemeikka ja muut, 2017, s. 138.)

Vanhuuseläkkeelle siirtymiseen tai työelämään jäämiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Tekijöitä voidaan selittää kolmella tasolla, joita ovat yksilön taso, lähiympäristön taso ja yhteiskunnan taso. Yksilön tasolla vaikuttaa henkilön työkyky ja terveys. Yksilön tasolla henkilön valintoihin vaikuttavat muun muassa kasvuympäristö ja koulutus ennen aikuisikää, ammatin valinta sekä perheen perustaminen. Yksilön lähiympäristö vaikuttaa henkilön päätöksentekoon. Lähiympäristöön kuuluu muun muassa perhe ja työpaikka. Työpaikassa on tärkeää huomioida useita tekijöitä, jotka tukevat ja auttavat työssä jaksamista ja työelämässä jatkamista. Työpaikassa on huomioitava työturvallisuus, työterveys, työelämän laatu ja työn tuottavuus. Yhteiskunnallisella tasolla yksilöön vaikuttaa työvoiman tarjonta ja kansantalouden vaihtelut. (Takala ja muut, 2015, s. 2–3; Shemeikka ja muut, 2017, s. 24.)

Perhoniemen (2016) mukaan työurien pidentämisen yhteyteen liittyy työntekijän kokemus työtyytyväisyys ja työn imu. Työntekijän hyvä henkinen ja fyysinen työkyky ja hyvinvointi ovat tärkeässä asemassa työuran jatkumisen kannalta. Esihenkilöltä saatu tuki sekä osallistava ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät työuran pidentämisen mahdollisuutta. Työurien pidentämiseen vaikuttaa myös työaikojen säätelymahdollisuus sekä hyvä työn organisointi ja osaamisen vahvistaminen. (Takala ja muut, 2015, s. 20–21.) Omaan työhön vaikuttaminen tukee työhyvinvointia ja työssä jaksamista (Oinas, Anttila & Nätti, 2016, s. 128).

Vuoden 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan vanhuuseläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt julkisella sektorilla, kun taas yksityisellä sektorilla vanhuuseläkkeelle siirrytään aiemmin. Korkeasti koulutetut jatkoivat työssä pidempään. Lisäksi työurat ovat pidentyneet julkisella sektorilla. Syynä myöhäisempään vanhuuseläkkeelle siirtymiseen ja pitkiin työuriin ovat työssäkäyvien jatkaminen vanhuuseläkeikään asti. (Nivalainen, 2022, s. 8–9, 92.) Vuonna 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan käy ilmi, että miehet jatkavat työuriaan pidempään kuin naiset. Naiset jäävät keskimäärin vanhuuseläkkeelle jo alimpana vanhuuseläkeikänsä. Tutkimuksessa todettiin, että korkeasti koulutetut ja hyvän työnkyvyn omaavat jatkavat työuria pidempään. (Nivalainen, 2021, s. 7.)

4 Suomen työeläkejärjestelmä

Suomen eläkejärjestelmästä säädettiin ensimmäisen kerran lailla vuonna 1937. Eläkejärjestelmä on kokenut paljon muutoksia eli reformeja ennen vuoden 2023 eläkejärjestelmää. Järjestelmää päivitetään lähes joka vuosi vastaamaan nykypäivän odotuksia ja muuttuvia arvoja. Nykyinen Suomen työeläkejärjestelmä pitää sisällään kaiken ansiotyön. Työn muodolla ja kestolla ei ole väliä, sillä kaikesta ansiotyöstä kerryttää eläkettä. Suomen nykyinen eläkejärjestelmä muodostuu kolmesta pilarista. Ensimmäinen pilari on kaikille Suomessa asuvilla oleva kansaneläke ja takuueläke. Toinen pilari koostuu työstä ansaitusta ansioihin perustuvasta työeläkkeistä. Viimeinen pilari koostuu vapaaehtoisesta ja henkilökohtaisesta eläkesäästämisestä ja eläkevakuutuksista. (Kuivalainen & Kuitto, 2022, s. 3–4; Rissanen ja muut, 2017, s. 9–10; Aaltonen, 2019, s. 130.) Tässä kapaleessa luodaan aluksi perustaa Suomen eläkejärjestelmän ja työeläkejärjestelmän historiaan, reformeihin ja nykyajan työeläkejärjestelmään. Seuraavaksi käsitellään Suomen eläkejärjestelmän rahoitusta, oikeussuojakeinoja ja hallinnon jakautumista sekä lopuksi tarkastellaan eläkkeen kerryttämistä ulkomailla työskentelyn aikana.

Yksityisten alojen työeläkelaki (TEL) astui voimaan vuonna 1962. Vuonna 1962 oli myös laki lyhytaikaisesta työsuhteesta (LEL). Lakien etuudet pitivät sisällään vanhuuseläkkeen, jonka iäksi määräytyi 65 vuotta. Lain piiriin kuuluivat 18 vuotta täyttäneet yksityisen alan työntekijät, mutta eläkettä alettiin maksaa vasta 23 vuotiaana tekemästä työstä. Ensimmäinen kunnan eläketurvaa koskeva laki (KVTEL) tuli voimaan vuonna 1964. Valtion (VEL) ja kirkon (KiEL) eläkelaki tulivat voimaan vuonna 1967. Perhe-eläke otettiin käyttöön yleisenä valtion lakina vuonna 1969. (Rissanen ja muut, 2017, s. 42, 52; Tenhunen & Vaittinen, 2013, s. 84–87, 89; Kuivalainen & Kuitto, 2022, s. 3; Takala, 2013, s. 9; Eläketurvakeskus, 2022b.)

Vuonna 1970 tuli voimaan yrittäjien eläkelaki (YEL) ja maatalousyrittäjien eläkelaki (MYEL). Lait koskivat 18 vuotta täyttäneitä ja yritystoiminnan tuli kestää vähintään neljä kuukautta. Työttömyyseläke otettiin käyttöön vuonna 1971. Työttömyyseläkkeen ikäraja

oli 60 vuotta. Vuonna 1973 oli mahdollista saada osatyökyvyttömyyseläkettä, jos työntekijän työkyky oli laskenut. (Eläketurvakeskus, 2022b; Rissanen ja muut, 2017, s. 44–45.) Vuonna 1985 hyväksyttiin laki esiintyvien taiteilijoiden ja toimittajien (TaEL) eläkelaista ja se astui voimaan vuonna 1986. Eläkelain piiriin kuuluivat esimerkiksi freelancer- ja keikkatyösuhteet, muusikot, tanssijat, toimittajat sekä näyttelijät. Edellytyksenä oli, että taiteellisen työn osuus ammatissa on ratkaiseva ja työsuhde jäi alle vuoden mittaiseksi. Vuoden 1998 uudistuksessa myös yksityisten alojen pätkäsuhteet kuuluivat lainpiiriin ja kotitalouden teettämät työt kuuluivat TaEL:iin piiriin. Vuoden 1998 uudistuksen jälkeen lähes kaikki Suomessa tehtävä ansiotyö kuului eläketurvan ja vakuutuksen piiriin. TaEL yhdistettiin vuonna 2007 työntekijöiden eläkelakiin. (Rissanen ja muut, 2017, s. 45–46.) Vuonna 1986 otettiin käyttöön varhennettu vanhuuseläke ja yksilöllinen varhaiseläke. (Tenhunen & Vaittinen, 2013, s. 84–87, 89.) Vuonna 1993 julkisen sektorin uusissa työsuhteissa yleiseksi eläkeiäksi tuli 65 vuotta. Vuonna 1994 kansaneläkejärjestelmässä vaadittiin viiden vuoden asumisaikaa Suomessa etuuskien saamiseksi. (Eläketurvakeskus, 2022b.) Suomesta tuli Euroopan Unionin jäsen vuonna 1995.

Vuonna 2002 eläkejärjestelmä siirtyi euron käyttöön. Ammatillisesta kuntoutuksesta säädettiin lailla vuonna 2004. Vuonna 2005 tehtiin laajoja uudistuksia. Uudistuksen myötä eläkkeelle pystyi jäämään 63–68- vuotiaana. Eläkettä pystyi alkaa kerryttämään 18- vuotiaana tehdystä työstä. Karttumisprosentti laskettiin joka ikäluokalle. Lisäksi jos vanhuuseläkkeellä ollessa aloitti uuden työn, karttumisprosentti oli 1,5 %. Palkattomista ajanjaksoista pystyi alkamaan kerryttämään eläkettä. Yksilöllinen varhaiseläke poistettiin vuoden 1943 jälkeen syntyneillä ja työttömyyseläke vuoden 1949 jälkeen syntyneillä. Työttömyyseläkkeen on korvannut nykyään työttömyysturvajärjestelmä. Elinaikakertomesta ja palkkakertomesta säädettiin. Elinaikakerroin otettiin vuonna 2009 käyttöön. Vuonna 2007 astui voimaan työntekijän eläkelaki (TyEL) ja se korvasi työntekijän eläkelain, lyhytaikaisissa suhteissa olevien eläkelain sekä taiteilijoiden ja muiden erityisryhmien eläkelain. MYEL:iin piiriin pääsivät apurahan saajat vuonna 2009. (Rissanen ja muut, 2017, s. 44–45; Eläketurvakeskus, 2022b.)

Vuonna 2017 eläkettä alkoi kerryttää 17-vuotiaasta asti tehdystä työstä. Eläkkeelle siirtymisen lykkääminen alimman eläkeiän yli oikeutti 0,4 prosentin lykkäyskorotukseen. Työuraeläke ja osittainen varhennettu vanhuuseläke tulivat voimaan. Osittainen varhennettu vanhuuseläke korvasi osa-aikaeläkkeen, jonka myöntäminen päättyi. Julkisten alojen eläkelaki (JuEL) tuli voimaan vuonna 2017. Eläkelaki yhdistettiin aikaisemmin voimassa olleista laeista, jotka olivat kunnallinen eläkelaki (KuEL), valtion eläkelaki (VaEL) sekä evankelisluterilaisen kirkon eläkelaki (KiEL). Yhdistäminen tapahtui, koska lakien säällöt olivat samanlaisia. Julkisista järjestelmistä JuEL:in ulkopuolella ovat Suomen Pankin työntekijät, ortodoksinen kirkko sekä Ahvenanmaan maakunta. (Rissanen ja muut, 2017, s. 52; Eläketurvakeskus, 2022b.) Eläketurvakeskuksen (2022b) mukaan viimevuosina on tapahtunut myös jonkun verran muutoksia. Esimerkiksi vuonna 2021 Suomen Pankin työntekijät siirtyivät julkisen eläkelain (JuEL) piiriin ja heidän eläketurvansa hoitaminen siirtyi Kevan hoidettavaksi 1.1.2021.

4.1 Suomen nykyinen eläkejärjestelmä

Yksityisen sektorin työntekijät kuuluvat työntekijän eläkelakiin (TyEL) ja julkisen puolen työntekijät taas julkisten alojen eläkelakiin (JuEL). Julkisen ja yksityisen sektorin rajan lisäksi on muutamia erityisryhmiä, jotka kuuluvat omaan työeläkelain ryhmään. Nämä ryhmät ovat merimiesten eläkelaki (MEL), maatalousyrittäjien eläkelaki (MYEL) ja yrittäjän eläkelaki (YEL). (Rissanen ja muut, 2017, s. 13, 15.) Suomessa työeläke- ja kansaneläkejärjestelmään kuuluvat vanhuuseläke, työkyvyttömyyseläke ja perhe-eläke. Näiden lisäksi työeläkkeisiin kuuluvat osittain varhennettu vanhuuseläke, työeläkekuntoutus ja työuraeläke. Nykyinen työeläkejärjestelmä rakentuu kolmesta pilarista. Ensimmäinen pilari on kaikille saatavilla oleva kansaneläke ja takuueläke. Toisena pilarina on ansiolla saatu työeläke. Kolmas pilari perustuu vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen ja eläkesäästämiseen.

Ensimmäiseen pilariin kuuluvat Suomen eläkejärjestelmään kuuluva kansaneläke ja takuueläke. Kansaneläke ja takuueläke turvaavat Suomessa asuvien perustoimeentulon,

jos he täyttävät asumisaikaan liittyvät minimivaatimukset sekä työeläketurva jää pieneksi tai sitä ei ole karttunut ollenkaan. Kansaneläkkeellä saadun vanhuuseläkkeen ikäraja on 65 vuotta. 63-vuotiaana voi nostaa osittain varhennettua vanhuuseläkettä. Kansaneläkkeen ja takuueläkkeen tavoitteena on suojata myös köyhyydeltä. Kansaneläkkeeseen vaikuttavat eläkkeensaajan ansioneläketulot, asuinaika Suomessa sekä perhesuhteet. Oikeus kansaneläkkeeseen on myös muualla kuin Suomessa asuvalla henkilöllä, jos häneen sovelletaan Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EY) 883/2004 sosiaaliturvajärjestelmien yhteensovittamisesta eli sosiaaliturva-asetusta. Kansaneläkkeen ja takuueläkkeen varat tulevat valtiolta ja sen maksamisesta huolehtii Kansaneläkelaitos eli Kela. Takuueläkettä maksetaan eläkkeensaajalle, jolla kansaneläke ja työeläke jäävät alle laissa määritellyn tulorajan eli vuonna 2022 tuloraja on 855,48 euroa. Puuttuva osa maksetaan takuueläkkeenä eläkkeensaajalle. (Eläketurvakeskus, 2022a; Kotkas, 2019, s. 123; Arajärvi, 2011, s. 185; Iivonen, 2022, s. 17; Kuivalainen & Kuitto, 2022, s. 5; Työeläke, 2022.) Iivosen (2022, s. 16) mukaan Kela maksaa kansaneläkkeiden lisäksi myös muita eläkeajan lisiä, kuten asumistukea.

Suomen eläkejärjestelmän toinen pilari kattaa ansiotyöllä ansaittua työeläketurvaa. Työeläketurvaa voivat ansaita kaikki Suomen tai muun maan kansalaiset, jotka tekevät Suomessa töitä. Ulkomailla työskentely kerryttää eläkettä. Työeläkkeen tavoitteena on tasea tuloja ja ylläpitää kohtuullisesti työuran aikana saavutettua tulotasoa. (Kuivalainen & Kuitto, 2022, s. 5.) Työeläkkeitä ovat vanhuuseläke, osittain varhennettu vanhuuseläke, työkyvyttömyyseläke, työeläkekuntoutus, työuraeläke ja perhe-eläke.

Vanhuuseläkkeelle voi siirtyä oman valinnan mukaan 63–68-vuotiaana. Jokaisella ikäluokalla on alin ja ylin eläkeikä sekä määritelty tavoite-eläkeikä. Eläkettä alkaa saamaan irtisanoutumisen ja työsuhteen päätyttyä aikaisintaan seuraavan kuukauden alussa. Vanhuuseläkkeen määrään vaikuttavat työntekijän työssäoloaika, elinajan odote, tietyt palkattomat jaksot, ansiot sekä eläkkeen karttumisprosentti. Vanhuuseläkeikä sopeutetaan elinajanodotteeseen vuonna 1965 ja sen jälkeen syntyneillä. Suomalaisessa työeläkejärjestelmässä vanhuuseläkettä alkaa kertyä työntekijöille 17 vuoden iästä lähtien tehdystä

työstä. Työntekijä voi lykätä eläkkeelle jäämistä, jonka seurauksena hän voi korottaa kertynyttä vanhuuseläkettä 0,4 prosentin lykkäyskorotuksella. Vanhuuseläkeiän täytettyään lykkäyskorkoa kertyy jokaista lykkäyskuukautta kohden. Vuoden aikana eläkettä voi korottaa 4,8 prosenttia. Osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle voi jäädä aikaisintaan 61-vuotiaana. Osittainen varhennettu vanhuuseläke on 25 tai 50 prosenttia karttuneesta eläkkeestä. Osittain varhennettu vanhuuseläkkeelle jääminen ei tarkoita työn lopettamista tai vähentämistä. Osittain varhennettu vanhuuseläke voi lyhentää työtunteja tai tarjota lisä tuloja. (Nieminen, 2021, s. 95–96; Saarinen, 2015, luku 10.10.2; Eläketurvakeskus, 2022d; Koskinen & Ullakonoja, 2020, s. 361; Nivalainen, Riekhoff, Tenhunen & Salonen, 2021, s. 8.)

Saarisen (2015, luku 10.10.2) mukaan työkyvyttömyyseläkettä voi saada 18–62-vuotias työntekijä, jolla on työkykyä alentava sairaus tai vamma, ja jonka vuoksi työkyky on alentunut 60 prosenttia. Työkyvyttömyyttä voidaan arvioida jatkuvan yhtäjaksoisesti vähintään vuoden. Työkyvyttömyyseläkettä voidaan myöntää myös määräaikaisena kuntoutustukena. Työeläkekuntoutus tukee sairastunutta työntekijää, jota uhkaa työkyvyttömyys. Työntekijällä tulee olla ammatti ja riittävän pitkä työhistoria, jotta hänellä on mahdollisuus saada kuntoutusta esimerkiksi työkokeilun tai työhönvalmennuksen kautta. (Nieminen, 2021, s. 96.)

Työuraeläkettä voi saada 63-vuotias henkilö, joka on tehnyt vähintään 38 vuotta raskasta työtä ja, jonka työkyky on heikentynyt sairauden tai vamman vuoksi. Perhe-eläkkeessä edunjättäjä on työntekijä, jolle on kertynyt eläkettä lain mukaan, ja kuoleman jälkeen perhe-eläkettä maksetaan edunsaajille. Edunsaaja on henkilö, jolla on oikeus saada perhe-eläkettä edunjättäjän kuoleman jälkeen. Edunsaajina voi olla leski, edunjättäjän ja lesken lapset sekä edunjättäjän entinen puoliso. Perhe-eläkettä voidaan siis maksaa leskeneläkkeenä ja lapseneläkkeenä. (Nieminen, 2021, s. 78; Kondelin, Laitinen & Peltomäki, 2018, s. 404.)

Kolmas pilari perustuu vapaaehtoiseen sijoittamiseen ja eläkesäästämiseen sekä eläkevakuutuksen ottamiseen. Vapaaehtoinen eläkevakuutus tarkoittaa sitä, että yksilö tekee sopimuksen vakuutusyhtiön kanssa. Sopimuksen perusteella vakuutusyhtiö maksaa vakuutetulle sopimuksen mukaista rahasummaa kuukausittain. Vapaaehtoisiin eläkevakuutuksiin liitetään usein myös kuolemanvaraturva, joka tarkoittaa, että vakuutetun kuoltua vakuutusyhtiö maksaa vakuutuksen ottajan edunsaajalle tietyn korvauksen, jos vakuutettu kuolee ennen eläkkeiden maksuajan päättymistä. (Määttänen, 2013, s. 72, 77.) Yksilö voi tehdä myös vapaavalintaisia päätöksiä sijoittamisen ja säästämisen suhteen tulevia eläkepäiviä varten.

Eläkettä karttuu myös sellaisilta palkattomilta ajoilta, joilta maksetaan jotakin ansioon perustuvaa etuutta. Etuudet ovat sairauspäiväraha, ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha, vuorottelukorvaus, koulutustuki sekä äitiys-, isyys- tai vanhempainraha. Eläkettä voidaan kerryttää myös alle kolmevuotiaan lapsen kotihoitoajan ajalta. Tutkintoon johtavat opinnot korkeakoulussa tai ammattiopinnoissa kerryttävät myös eläkettä. (Nieminen, 2021, s. 95.)

Eläkkeen hakeminen onnistuu yhden hakemuksen avulla. Sama hakemus toimii niin julkisen kuin yksityisen sektorin työntekijöille. Hakemus lähetetään noin kuukausi ennen eläkkeen alkua eläkelaitokselle. Hakemuksen voi täyttää paperisena tai sähköisesti. Jos eläkkeen hakija on työskennellyt uransa aikana ulkomailla, hän täyttää U-liitteen hakemuksen lisäksi. Tällöin eläkehakemus kannattaa jättää noin 6–9 kuukautta ennen eläkkeelle jäämisen ajankohtaa. Hakemukseen kannattaa sisällyttää työtodistukset ulkomailla työskentelyn ajalta. Hakeminen kestää pitkään, koska työeläkelaitoksen tulee pyytää tiedot ulkomailla ajan työskentelyn vakuutuskausista. Eläketurvakeskus pyytää tiedot ulkomaisilta viranomaisilta. Työntekijän eläkemaksuja on voinut kertyä ja olla maksettuna useampaan eri eläkelaitokseen, mutta työeläkkeen maksaa viimeinen eläkelaitos (Vilma-laitos) eli mihin työeläkelaitokseen eläkettä on viimeiseksi maksettu. Henkilöllä on oikeus valtuuttaa toinen ihminen tekemään hakemuksen, esimerkiksi edunvalvoja tai

lähiomainen. Eläkkeenhakijasta huolehtinut henkilö on oikeutettu hoitamaan toisen eläkeasioita. (Rissanen ja muut, 2017, s. 155, 158, 230; Työeläke, 2022.)

4.2 Eläkejärjestelmän rahoitus

Eläkelaitokset maksavat työeläkemaksut eläkkeen saajille. Työeläkkeitä rahoitetaan julkisesta kassasta. Suomalaista työeläkejärjestelmää rahoitetaan pääosin työnantajien, työntekijöiden ja yrittäjien maksamilla eläkevakuutusmaksuilla. Työnantajat keräävät työntekijöiden palkasta eläkemaksut ja maksavat maksut valitsemalleen eläkelaitokselle. Julkisen puolen työnantajat maksavat maksut Kevalle. Yrittäjät maksavat itse suoraan eläkemaksut eläkelaitokselle. Työeläkkeitä rahoitetaan myös valtion osuuksilla, työllisyysrahaston osuuksilla sekä työeläkevaroilla. Työllisyysrahasto korvaa eläkelaitoksille esimerkiksi palkansaajien työttömyys- ja koulutuspäivärahojen sekä vuorottelukorvausten eläketurvasta aiheutuneet kulut. Valtio maksaa eläkelaitoksille opiskelu- ja lastenhoitoaikoihin liittyvät kulut. Eläkemaksuista saatuja varoja käytetään myös eläkelaitosten hoitamiseen liittyviin kuluihin, kuten palkkoihin ja muihin henkilöstökuluihin. (Eläketurvakeskus, 2022c; D’Ambrogio-Ola, 2013, s. 128.)

Suomen työeläkejärjestelmä on nimeltään ”pay-as-you-go” (PAYGO) järjestelmä. Suomen eläkejärjestelmä sopeutuu eri sukupolvien syntyvyyden aiheuttamiin muutoksiin eri keinoin. (Aaltonen, 2019, s. 129–130.) Eläkkeen määrään vaikuttaa ikä, ansiotaso, karttumisprosentti, lykkäyskorotus, muuntovähennys, elinaikakerroin, työeläkeindeksit ja palkkakerroin (Keva, 2022). Eläkkeen määrään vaikuttaa Suomessa käytössä oleva progressioverotus (Kautto, 2021, s. 89).

Karttumisprosentti lasketaan jokaisesta kalenterivuodesta. Eläkettä kertyy vuoden 2017 alusta 1,5 % vuoden palkasta. 53–62-vuotiaille eläkettä kertyy 1,7 % vuoden palkasta. Lykkäyskorotus tarkoittaa 0,4 % korotusta jokaisesta lykätystä kuukaudesta eli saadusta ansiosta. Lykkäyskorotusta saa silloin, kun eläkkeenhakija hakee ensi kertaa vanhuuselä-

kettä, kun hakija on tavoittanut ikäluokkansa alimman eläkeiän ja päättää kuitenkin jatkaa työntekoa. Muuntovähennys tarkoittaa sitä, jos henkilö jää julkiselta sektorilta eläkkeelle ja hän on syntynyt ennen vuotta 1960, tehdään muutos karttumaprosenttiin 2 prosentista 1,8 prosenttiin ajalta ennen vuotta 1995. (Keva, 2022.)

Elinaikakerroin lasketaan jokaiselle ikäluokalle erikseen. Elinaikakertoimen tavoitteena on sopeuttaa eläkkeiden rahasumma elinajan pitenemiseen. Tavoitteena on, että elinajan pidentyminen ei johda eläke rahasumman jatkuvaan kasvuun suhteessa palkkasummaan. Elinaikakertoimeen liittyy myös tavoite-elinikä. Tavoite-elinikä lasketaan joka ikäluokalle erikseen. Tavoite-elinikä kertoo sen, jossa eläkkeeseen tehty lykkäyskorotus on yhtä suuri kuin elinaikakertoimesta suoritettu vähennys. (Vanne, 2013, s. 109; Keva, 2022.)

Työeläkeindeksi tarkoittaa mekanismia, jolla ylläpidetään sitä tulotasoa, jonka työntekijä on ansainnut ansiotyöstään. Työeläkeindeksin ideana on huomioida rahan arvo, yleiset ansiotason muutokset sekä eläkkeen arvon ja ostovoiman säilyttäminen. Työeläkeindeksi perustuu siis hintojen ja ansioiden muutoksiin. Ostovoimaa huomioidaan esimerkiksi hintojen nousun muutoksella. Tarkoituksena on säilyttää eläkkeellä olijan mahdollisuus saada ostettua sama määrä hyödykkeitä ja palveluita kuin ennen hintojen nousua. Työeläkeindeksi lasketaan takautuvasti edeltävän kalenterivuoden kolmannen vuosineljänneksen numeroilla. Työeläkeindeksien aiheuttamat eläkkeiden korotukset rahoitetaan vuoden aikana kerrytetyillä työeläkemaksuilla. Työeläkettä laskettaessa huomioidaan myös palkkakerroin. Palkkakertoimen avulla pyritään suhteuttamaan eläkkeelle siirtyvän henkilön työuranaikana kerrytetyt ansiot aiempaan tulotasoon. (Kiljunen, 2016, s. 16, 18–20.)

Yrittäjien ja julkisen sektorin työntekijöiden työeläkkeiden rahoitus tapahtuu jakojärjestelmän avulla. Jakojärjestelmän periaatteena on kerätä työssäkäviltä ihmisiltä maksuja, joilla maksetaan kyseisen vuoden eläkemaksut. Yksityisen sektorin työeläkkeitä makse-

taan osittain rahastoivan järjestelmän avulla, mikä tarkoittaa sitä, että joka vuosi varastoidaan osa työntekijöiden ansaitsemista työeläkemaksuista tulevaisuuden eläkettä varten. Osa yksityisten alojen rahoituksesta tapahtuu siis säästettyjen rahastojen avulla, mutta myös niiden avulla saatujen sijoitustuottojen avulla. Työeläkevaroja sijoitetaan, jonka tavoitteena on turvata työeläkemaksujen pysyminen mahdollisimman matalalla. Pienet sijoitustuotot eivät kuitenkaan pienennä maksettavia työeläkemaksuja. Sijoitustuotot vaikuttavat siihen paljon maksuja kerätään työnantajilta ja työntekijöiltä. Loppuosa työeläkkeiden maksuista tapahtuu jakojärjestelmän avulla. Finanssivalvonta antaa ohjeita ja määräyksiä sekä työeläkevakuuttajat (TELA) antaa jäsenilleen ohjeita vastuulliseen sijoittamiseen. (Rissanen ja muut, 2017, s. 15–16; Työeläkevakuuttajat, 2022; Hyske, Lönnroth, Savilaakso & Sievänen, 2020, s. 58.).

Eläkkeen maksaminen alkaa seuraavan kalenterikuukauden alussa, kun oikeus eläkkeeseen on myönnetty. Eläkettä maksetaan kuukausittain eläkkeensaajan ilmoittamalle tilille. Tili voi olla Suomessa toimivan rahalaitoksen tili tai ulkomainen tili. Eläkkeen maksu voi tapahtua myös edunvalvojan ilmoittamalle tilille. Eläkkeen maksaminen lakkaa kalenterikuukauden lopussa, kun oikeus eläkkeeseen on loppunut. Eläkkeen maksaminen voidaan myös keskeyttää, jos henkilö ei täytä eläkkeen saamisen kriteerejä. Eläkelaitoksilla on velvollisuus tiedustella ja pyytää lisätietoja eläkkeensaajalta ennen eläkkeen maksamisen keskeyttämistä. Eläkkeen maksun viivästyessä, eläkkeensaajalle maksetaan viivästyskorkoa jokaiselta viivästyneeltä päivältä. (Rissanen ja muut, 2017, s. 161, 167.)

4.3 Työeläkejärjestelmän hallinto

Työeläkejärjestelmän hallinnollinen puoli on hajautettu. Julkisella puolella työeläketurvaa hoitaa pääsääntöisesti yksi eläkelaitos. Keva maksaa ja huolehtii kunnan, valtion, kirkon, Suomen Pankin ja Kelan työntekijöiden eläkeasioista. Yksityisellä puolella työeläketurvaa hoitavat työeläkevakuutusyhtiöt, eläkekassat ja eläkesäätiöt sekä maatalousyrittäjien ja merimiesten erityiseläkelaitokset. Eläketurvakeskus koordinoi eläkelaitoksia, -

kassoja ja -säätiöitä. Eläketurvakeskus tuottaa tietoa ja tutkimusta eläkkeistä. Eläkejärjestelmää valvovat sosiaali- ja terveysministeriö sekä Finanssivalvonta. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa myös eläkelainsäädännön kehittamisestä ja lainsäädännön valmistelusta. Työeläkeasioiden muutoksenhakulautakuntaan (TELK) henkilö voi valittaa saaduista eläkepäätöksistä. Työeläkelaitokset hoitavat eläkkeiden maksamisen, myöntämisen ja eläkeasioissa neuvomisen. (Eläketurvakeskus, 2022a; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022; Rissanen ja muut, 2017, s. 41; Finlex, 2022; Eläketurvakeskus, 2022b.) Työnantaja on velvollinen järjestämään laissa säädetyn eläketurvan työntekijöilleen työeläkevakuutusyhtiöissä, eläkekassassa tai muussa eläkesäätiössä (Kondelin, Laitinen & Peltomäki, 2018 s. 396).

Eläkejärjestelmän tehtävän toteuttamisessa sovelletaan monia lakeja eläkelakien kanssa. Noudatettavat lait ovat muun muassa hallintolaki, julkisuuslaki, henkilötietolaki, vakuutuslaki, laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnasta sekä laki työeläkeasioiden muutoksenhakulautakunnasta. Eläkejärjestelmän hoitaminen on osa julkista tehtävää ja sen takia sen toimintaa säädetään tarkoin laissa. Esimerkiksi hallintolaki oikeuttaa valittamisen ja muutoksenhaun eläkepäätöksistä.

Hyvään hallintoon kuuluu julkisuusperiaate, jonka tavoitteena on edistää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Julkisuuslain mukaan viranomaisten asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia, mutta ne voivat olla tietyin perustein salassa pidettäviä. Työeläkejärjestelmässä asiakirjat ovat pääsääntöisesti säädetty salassa pidettäviksi, koska ne pitävät paljon tietoa esimerkiksi terveydellisistä ja taloudellisista asioista. Julkisuuslain salassapitovelvollisuutta ja vaitiolo-velvollisuutta säädetään tarkoin, tarkoittaen sitä, että salassa pidettäviä tietoja ei saa luovuttaa sivullisille. (Rissanen ja muut, 2017, s. 176, 181; Mäntylä, 2014, s. 53.)

Työntekijän eläkelain (395/2006) mukaan saadusta eläkepäätöksestä on mahdollista valittaa 30 päivän kuluessa siitä, kun henkilö on saanut tiedon päätöksestä. Henkilö voi

valittaa Eläketurvakeskuksen, eläkelaitoksen tai työeläkeasioiden muutoksenhakulautakunnan (TELK) päätöksestä. Eläkelaitoksen ja Eläketurvakeskuksen päätöksistä valitetaan työeläkeasioiden muutoksenhakulautakuntaan. TELK:in päätöksistä voi valittaa vakuutusosoikeuteen, jonka jälkeen valitusosoikeudet päättyvät. Eläkelaitos ja Eläketurvakeskus voivat itseoikaista päätöksen ja antaa väliaikaisen päätöksen, jossa oikaistaan osa valituksesta tai jos valitusta ei hyväksytä lähetetään valitus TELK:iin. Korkein hallinto-oikeus voi purkaa vakuutusosoikeuden päätöksen, jos menettelyssä on tapahtunut virhe. Päätöksen purkua menettelyvirheen takia voi hakea kirjallisesti viiden vuoden aikana päätöksestä. Erityisen painavasta syystä korkein hallinto-oikeus voi purkaa päätöksen myös viiden vuoden kuluttua. (Finlex, 2022; Rissanen ja muut, 2017, s. 177, 180.)

4.4 Ulkomaiset eläkkeet ja ulkomailla työskentely

Ulkomailla työskentelyssä tulee huomioida mihin sosiaaliturvan piiriin työntekijä kuuluu. Lähetetyt työntekijät esimerkiksi työkomennukselle kuuluvat oman maan sosiaaliturvan piiriin, kun taas pidemmäksi ajaksi töihin menossa olevaan työntekijään sovelletaan työskentelymaan sosiaaliturva asetuksia. Sosiaaliturvan tavoitteena on estää sosiaaliturvamaksujen maksaminen useaan maahan ja ansaittujen eläkkeiden maksaminen maasta toiseen. Sosiaalivakuutusmaksut maksetaan sen maan lainsäädännön mukaan, mihin työntekijää sovelletaan ulkomailla työskentelyn ajan. Toisen maan kansalaiselle asetetaan samat oikeudet ja velvollisuudet työskentelystä kuin oman maan kansalaiselle. Ulkomailla työskentelyssä tulee huomioida, onko kyse Euroopan Unionin maasta, maasta, jonka kanssa Suomi on solminut sosiaaliturvasopimuksen tai maasta, joka on sosiaaliturvasopimusten ulkopuolella. Poikkeuslupatapauksista päättää Eläketurvakeskus. (Rissanen ja muut, 2017, s. 219, 221–222, 229.)

Ulkomailla työskentelyn mahdollistamiseksi työnantajan tulee hakea lähetettävälle työntekijälle A1-todistus. A1-todistus tarkoittaa sitä, että työntekijä pysyy suomalaisen sosiaaliturvasopimuksen piirissä ja vakuutettavana. Näin mahdollistetaan se, että työnantaja

ei joudu maksamaan sosiaaliturvamaksuja useaan maahan. (Isotalo, 2022, s. 26.) Suomessa työskentelevä ulkomaalainen kuuluu Suomen sosiaaliturvan piiriin ja vakuutukseen, ellei ole tullut ilmoitusta työntekijän kuulumisesta EU-, ETA- tai sosiaaliturvasopimusmaiden piiriin. (Rissanen ja muut, 2017, s. 230.)

Suomella on sopimukset ulkomailla työskentelevistä henkilöistä Euroopan Unionin maiden kanssa. Sveitsi on solminut EU-maiden kanssa erillissopimuksen. ETA-maat, jotka eivät ole Euroopan Unionissa, mutta keiden kanssa Suomella on sopimus ovat Islanti, Norja ja Liechtenstein. Euroopan ulkopuoliset maat keiden kanssa Suomella on sopimus ovat Israel, Kanada, Quebec, Yhdysvallat, Chile, Australia, Intia, Kiina ja Etelä-Korea. Työntekijä, joka lähetetään muuhun kuin edellä mainittuihin maihin Ks. Ed. kpl. (Rissanen ja muut, 2017, s. 220, 228.) Työeläkelakipalveluiden (2022) mukaan Iso-Britanniaan lähetettävän työntekijän tapauksessa tulee soveltaa Iso-Britannian ja Euroopan Unionin välistä erosopimusta. Erosopimuksen kautta ulkomailla työskentelevistä työntekijöistä sovelletaan EU:n sosiaaliturva-asetusta tai EU:n ja Iso-Britannian välistä kauppaa- ja yhteistyösopimusta. Tämä tarkoittaa, että Iso-Britanniaan lähetetään tavanomaisesti A1-todistus.

5 Tutkimusaineisto- ja menetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen haastattelututkimus. Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista, monipuolista ja syvää tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ja ollaan kiinnostuneita tutkittavien kohteiden ajatuksista, tunteista ja heidän luomistaan merkityksistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia tapauksia ja ilmiöitä tulee analysoida ja käsitellä ainutlaatuisina. (Puusa & Juuti, 2020c, s. 9, 11; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 184.)

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään todellista maailmaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee kuitenkin huomioida, että todellinen elämä on monimutkaista ja sitä voi olla haastavaa analysoida ja pilkkoa osiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161.) Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, koska tavoitteena on ymmärtää ja haastatella Espoon kaupungin esihenkilöitä. Tavoitteena on ymmärtää esihenkilöiden näkökulmia ja asenteita työntekijöiden siirtymiseen vanhuuseläkkeelle sekä työurien pidentämiseen. Tarkoitus on saada selville, miten esihenkilöt ennakoivat ja varautuvat eläköityvien työntekijöiden lähtöön henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Tutkimuksen metodina on puolistrukturoitu haastattelututkimus. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85) mukaan haastattelun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Puusan (2020a, s. 103) mukaan haastattelu mielletään keskusteluksi, jolla on tavoite. Ennen haastattelua on tärkeää antaa haastateltavalle tietoa haastattelun aiheesta, teemasta ja kysymyksistä. Haastateltavan on tärkeä saada tietää, miksi haastattelua tehdään ja mihin aineistoa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86.) Tässä tutkimuksessa haastatellaan kahdeksaa Espoon Kaupungin esihenkilöä. Esihenkilöitä pyritään ymmärtämään ja heiltä kerätään tietoa heidän näkökulmistaan liittyen työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Esihenkilöillä on sub-

jektiivista ja henkilökohtaista käytännön kokemusta henkilöstösuunnittelusta ja vanhuuseläkkeelle siirtymisestä, jonka takia haastattelun avulla päästään syventämään tietoa juuri Espoon Kaupungin esihenkilöiden toimintatapoihin.

Puolistrukturoitu lomakehaastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat etukäteen laadittu lomaketta apuna käyttäen. Haastattelussa kysymysten muoto ja niiden esittämisjärjestys ovat samanlaiset jokaiselle haastateltavalle. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan tutkijan on mahdollista saada haastateltavilta omin sanoin kerrotut vastaukset tutkijan haluamiin kysymyksiin. Haastattelut tehdään Teams-ohjelman välityksellä. Haastatteluiden pitäminen Teams-palvelun kautta säästää aikaa ja resursseja. (Puusa, 2020a, s. 111–112; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 201, 203.)

Haastattelu tiedon keruun lähteenä on joustava, koska haastattelijalla on mahdollisuus selventää sanamuotoja ja väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä, kysyä tarkentavia kysymyksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastateltavalla on myös mahdollisuus tarkentaa omia merkityksiä ja vastauksia. Haastattelu on metodina tarkoituksenmukaista, koska haastattelijalla on mahdollisuus valita haastateltavat sellaisista henkilöistä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä. Haastattelun avulla saadaan kerättyä subjektiivisia ja henkilökohtaisia näkemyksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85; Puusa, 2020a, s. 103–104, 106–107.)

Haastattelu tutkimusmetodina on kerännyt myös kritiikkiä. Haastattelun avulla saadaan tietoa vain yksittäisten henkilöiden ajatuksista ja näkökulmista, eikä päästä käsiksi itse asiaan tai ilmiöön. Yksilöiden ajatuksia, uskomuksia ja tunteita on myös haastavaa tarkastella ja tulkita. Haastattelun aikana voi syntyä tulkintavirheitä, jotka voivat johtua epäselvistä kysymyksistä tai väärinymmärryksistä. Haastateltavat voivat antaa myös sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, jolloin heidän omat näkemyksensä jäävät kertomatta. (Puusa, 2020a, s. 108.) Haastattelut ovat tilannesidonnaisia, joten tulosten yleistettävyyden kannalta tulee olla kriittinen. Haastattelijalla tai haastateltavalla saattaa olla väärää

tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä, jotka vaikuttavat haastattelun tuloksiin ja kysymysten ymmärtämiseen tai esittämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 207.)

Tutkimuksen aineistojen analyysin jälkeen määritellään synteesejä eli tulosten pääseikkoja. Tutkimuksen johtopäätökset syntyvät luoduista synteeseistä. Tutkimuksen tulosten kokonaiskuva perustuu aineistoista saatuihin synteeseihin. Johtopäätöksissä tutkija pohdii tulosten merkittävyyttä tutkimusalueella sekä tutkimuksen tulosten laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 230; Puusa, 2020b, s. 148.) Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan päädy Puusan (2020b, s. 146) mukaan yleistettävään tietoon, vaan sen tavoitteena on luoda ymmärrystä ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä. Tutkija päätyy lopulta tekemään johtopäätökset suhteessa teoriaan. Synteesien tekemisessä ja johtopäätösten pohtimisessa tulee huomioida tutkijan omat tiedot, taidot ja arvot, jotka ohjaavat tutkijaa aineistojen analyysin tekemisessä.

Tutkimusta tehdessä on huomioitava tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittatulosten toistettavuutta. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että tulokset eivät olisi sattumanvaraisia. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus kuvata. Validiteetti käsitteenä saamyy kriittistä arviointia erityisesti laadullisten tutkimusten parissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 231–232.) Elon ja muiden (2014) mukaan esimerkiksi tiedonkeruun luotettavuus voidaan varmistaa antamalla tarkat tiedot otantamenetelmästä ja osallistujista. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään yksittäisten henkilöiden kokemista ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Ihmiset ovat erilaisia, he omaavat henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset, joten tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus ei välttämättä ole samalainen.

Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisia yksilöitä. Jos tutkimus toteutettaisiin eri ihmisten tai kokemustaustaisten näkökulmasta tulokset voisivat poiketa. Kuitenkin henkilöstösuunnittelu ja vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden lähtö on

esihenkilöillä jokseenkin samakaltaista, joten tulokset voivat olla jossain määrin toistettavia. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään kaupungin työntekijöiltä. Kaupungilla on lain mukaiset prosessit, joita tulee noudattaa. Erilaisia tuloksia siis voisi odottaa yksityisen alan työntekijöiltä. Tämän tutkimuksen metodina on haastattelututkimus. Tutkimus on validi, koska haastattelukysymyksillä ja niiden muotoilulla saadaan kysyttyä juuri niitä asioita mitä halutaan tutkia. Validiteetin haasteena haastattelututkimuksessa on kysymysten tai vastausten väärinymmärtämisen mahdollisuus.

Tutkimuksen tekijällä on omat arvot, joiden mukaan hän tekee tutkimusta. Omien arvojen avulla tutkija lähestyy tutkittavaa aineistoa ja tekee analyysiä omista arvolähtökohdista. Tutkimuksen tekijällä on myös omat lähtökohdat ja tiedot tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä, jotka ohjaavat osaltaan tutkimuksen tekemistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161.) Aaltion ja Puusan (2020, s. 181–182) mukaan tutkija oppii omasta aiheestaan jatkuvasti. Tutkimus aiheesta oppiminen vaikuttaa päättelyyn ja johtopäätösten tekoon. Tutkijan tulee tutkimusprosessin aikana tarkastella omaa esitietoaan aiheesta ja yhdistää sitä uusiin tehtyihin havaintoihin. Tutkimuksen tekijän oman lähtökohdan huomioiminen on tärkeää tutkimusta tehdessä, koska se ohjaa tutkimuksen tekemistä ja aineistojen analyysiä. Tutkimuksen tekijänä olen kerännyt tietoa tutkittavista ilmiöistä eli Suomen työeläkejärjestelmästä sekä henkilöstösuunnittelusta.

Tutkijan lähtökohtaan tehdä tutkimusta vaikuttaa ympärillä oleva kulttuuri. Kulttuurin vaikutusten puitteissa tutkija tarkastelee organisaatiota ja siellä esiintyviä ilmiöitä. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182.) Kulttuurin huomioiminen on tärkeää, koska se ohjaa tutkimuksen tekemistä ja johtopäätösten tekemistä.

5.1 Tutkimuskohteiden valinta ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena oli kahdeksan Espoon Kaupungin esihenkilöä. Tähän tutkimukseen valikoitui haastateltavaksi kaupungin esihenkilöitä, koska heillä on konkreettista kokemusta ja tietoa siitä, miten henkilöstösuunnittelua tehdään ja miten prosessi toimii

vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden kanssa. Haastatteluun valikoidut henkilöt oli valittu harkinnanvaraisesti lumipallo-otantaa käyttäen. Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa sitä, että tutkija valitsee itse tutkimuskohteen, alueet ja yksilöt, oman harkintansa mukaisesti. Kohteita ei siis valita satunnaisotannan mukaisesti, jossa kohteeksi voi valikoitua kuka vain. (Tilastokeskus, 2022.) Lumipallo-otanta tarkoittaa sitä, että tutkijalla on avainhenkilö, joka johdattaa hänet informaation luokse. Tutkimusaineistoa kerätään siten, että tutkijalle esitellään henkilöt. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.)

Aineistonkokoamisprosessissa hyödynsin aiemman kontaktin verkostoja Espoon kaupungin työyhteisössä. Kontaktini johdatti minut avainhenkilön luokse, josta avainhenkilö johdatti minut kahdeksan esihenkilön luo. Haastateltaviksi valikoituvien kriteerinä oli esihenkilö tehtävissä toimiminen Espoon kaupungilla. Haastateltavat olivat kaikki saman toimialan esihenkilöitä. Esihenkilöiden yksiköt pitivät sisällään suorittavan tason kenttätyöntekijä- sekä asiantuntija töitä toimistossa. Haastateltavien taustatiedoista kävi ilmi pitkä työura esihenkilö tehtävissä Espoon kaupungilla. Työurien pituus sijoittui viiden ja kolmenkymmen vuoden väliin. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys on anonymisoitu. Muita tunnistettavia taustatietoja haastateltavista ei ole.

Taulukko 1. Haastateltavien ilmoittama työurien pituus esihenkilö tehtävissä.

Haastateltava 1	25
Haastateltava 2	14
Haastateltava 3	26
Haastateltava 4	15
Haastateltava 5	10
Haastateltava 6	32
Haastateltava 7	16
Haastateltava 8	8

Lähestyin kontaktini kautta saatua avainhenkilöä sähköpostilla ja saatekirjeellä. Avainhenkilö johdatti minut kahdeksan esihenkilön luokse, joita lähestyin saatekirjeellä sähköpostin avulla (liite 1). Sähköpostissa kerrottiin tutkielman aiheesta, tutkielman toteuttamisesta sekä kohdetta pyydettiin osallistumaan yksilöhaastatteluun. Lähestyin kahdeksaa esihenkilöä, joista jokainen lupautui osallistumaan haastatteluun. Haastatteluiden ajankohta sovittiin esihenkilöiden kanssa sähköpostilla.

Kaikki haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina Teamisin välityksellä. Haastatteluissa oli äänilyhteyden lisäksi kuvayhteys lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jossa kuvayhteyttä ei käytetty. Haastattelut olivat kestoltaan 20–30 minuuttia. Empiirinen aineisto kerättiin huhtikuussa ja toukokuussa vuonna 2023. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Aineistoa säilytettiin Vaasan yliopiston hallinnoimassa, tietoturvalisessä One Drive -tallennus-tilassa.

5.2 Aineiston analyysi

Aineiston litterointi tarkoittaa tallennettujen materiaalien purkamista tekstiksi ja sanoiksi. Litterointi edellyttää sitä, että tutkija tekee erilaisia ratkaisuja siihen, miten, miltä osin ja kuinka tarkasti materiaali puretaan. Tutkijan tietoisuus omasta roolista ja valinnoista materiaalin käytössä on tärkeää ja tehdyt valinnat pitää perustella. Litterointia aloittaessa olisi hyvä olla selvillä minkälaista aineiston analyysimenetelmää tutkimuksessa käytetään. Litterointi voi johtaa tulokseen, jossa purettu materiaali voi johtaa tiettyjen aiheiden ja asioiden esiin nostamiseen ja myös varjoon jättämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 222; Nikander, 2010, s. 432–433.)

Kahdeksan nauhoitusta litteroitiin sanasta sanaan. Tämän jälkeen litteroidusta tekstistä poistettiin ylimääräiset täytesanat ja tekstistä nostettiin esiin haastattelukysymyksiä vastaavat tiedot. Litterointi tehtiin jokaisen haastattelun jälkeen, jotta aineisto oli hyvin muistissa.

Aineistojen analyysin tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta sekä tehdä monipuolinen ja perusteltu tulkinta ilmiöstä. Aineiston analyysin tavoitteena on tehdä tutkittavasta aiheesta mielekäs kokonaisuus ja kuvata koko tutkimuksen prosessia monipuolisesti. Aineiston analyysin tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta tai ilmiötä, joten analyysi, jonka avulla päästään tähän lopputulokseen on laadullisen analyysin käyttö ja päätelmien teko. (Puusa, 2020b, s. 148; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 224.) Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, s. 11) tiivistivät aineiston käsittelyn kolmeen tärkeään vaiheeseen, jotka ovat aineiston luokittelu, aineiston analysointi ja tulkinta.

Aineiston analyysin ensi vaiheessa on Hirsjärven ja muiden (2009, s. 221–222) mukaan kolme kohtaa, jotka tulee tehdä ennen aineistosta saatujen päätelmien tekemistä. Ensimmäiseksi aineistosta tehdään tietojen tarkistaminen, joka tarkoittaa tietojen virheelisyyksien tai puuttuvien tietojen tarkastamista. Seuraavaksi täydennetään tiedot. Tietojen täydennystä varten voidaan ottaa yhteyttä haastateltavaan. Lopuksi aineisto järjestetään.

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, s. 12) ovat listanneet laadullisen haastattelututkimuksen aineiston analyysin vaiheet seitsemään kohtaan. Ensimmäiseksi asetetaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi määritellään aineiston keruutapa ja aineisto kerätään. Kolmanneksi tutustutaan aineistoon. Aineistoa järjestetään ja rajataan. Neljänneksi aineisto luokitellaan sekä löydetään aineistoista keskeiset teemat ja ilmiöt. Aineiston luokittelu tarkoittaa aineiston yksiköiden ryhmittelemistä samankaltaisuuden vuoksi, ennalta määriteltyihin kategorioihin (Puusa, 2020b, s. 152). Viidennessä vaiheessa aineistoa analysoidaan ja muodostetaan tulkintasääntöjä. Kuudennessa vaiheessa tuloksia kootaan yhteen, niitä tulkitaan ja vertaillaan. Seitsemännessä vaiheessa arvioidaan käytännön vaikutuksia, tehdään teoreettista dialogia ja pohditaan jatkotutkimustarpeita.

Puusan (2020b, s. 149) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää aineisto, ka-
dottamatta sen keskeistä informaatiota. Kerätty aineisto tulee pelkistää, sillä suuri ai-
neisto on hajanaista ja vaikeampi analysoida. Tutkijan tehtävä on luoda aineistosta sel-
keä ja ymmärrettävä kokonaisuus, jonka avulla on helppo tehdä johtopäätöksiä ja tul-
kintaa.

Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata aineisto sanallisesti ja tiivistetysti.
(Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106.) Elon ja muiden (2014) mukaan sisällönanalyysi voi-
daan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat valmisteluvaihe, organisointivaihe ja ra-
portointi. Valmisteluvaiheeseen kuuluu pohdintaa otantamenetelmästä, tiedonkeruu-
menetelmästä ja analyysi tyylin päätöksestä. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan, mi-
ten tiedot kerätään parhaalla mahdollisella tavalla, millainen osallistuja ryhmän tulee
olla ja millainen analyysitapa tukee parhaiten tutkimusta. Toisessa vaiheessa eli organi-
sointivaiheessa luokitellaan ja tulkitaan aineistoa sekä pohditaan aineiston edusta-
vuutta. Toisessa vaiheessa pohditaan käsitteitä ja tarkistetaan vastaavatko tiedot sitä
mitä on haluttu sekä arvioidaan analyysin ja tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannessa
vaiheessa eli raportoinnissa arvioidaan tulosten esitystapaa, tulosten ja tiedon yh-
teyttä, analyysin luotettavuutta ja kielenhuoltoa.

Tässä tutkimuksessa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisäl-
lönanalyysissä aineistossa on kytkentöjä teoriaan, mutta aineisto ei pohjautu siihen
suoraan. Teoriaohjaavaa analyysiä tehdessä aikaisempi tieto ohjaa aineiston käsittelyä
ja teoria voi auttaa analyysin tekemisessä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ei vält-
tämättä ole tarkoitus testata jo voimassa olevaa teoriaa, vaan tarkoituksena on luoda
uutta ajattelua. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään sellaisenaan
ja analyysiä tehdessä empiirinen aineisto liitetään osaksi teoriaa ja teoreettisia käsit-
teitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97, 117.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä. Abduktiivinen päättely tarkoittaa päättelyssä vaihtelua aineistolähtöisestä ja valmiin teorian käsitte-lystä. Vaihtelevan päättelyn avulla aineistoa ja teoriaa yhdistellään luovasti ja jopa pakon omaisesti. Teoriaohjaava analyysin avulla on mahdollisuus luoda uutta tietoa ja ajattelua. Abduktiivinen päättely soveltuu eri tasoisten ja kompleksisten asioiden päät-telyyn. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97; Gold, Walton, Cureton & Anderson, 2011, s. 234.) Kovács:n ja Spens:in (2005, s. 139) mukaan abduktiivisen päättelyn prosessi läh-tee liikkeelle aikaisemman teoreettisen tiedon kerryttämällä. Seuraavaksi kerätään havaintoja ja aineistoa. Aineiston kerryttämisen jälkeen yhdistellään aineistoa teoriaan. Päättelyn aikana palataan teoriaan ja aineistoon, josta synnytetään johtopäätöksiä ja teoriaehdotuksia. Johtopäätösten aikana palataan edellisiin vaiheisiin. Päättelyn loppuksi siirrytään johtopäätösten soveltamiseen.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista kerättyä aineistoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt varautuvat henkilöstömuutostilanteisiin, joissa työntekijät siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstösuunnittelun avulla voidaan tehdä ennakoivia ja varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisen käytännön toimenpiteiden avulla Espoon kaupungin esihenkilöt ennakoivat työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälaisen toimenpiteiden avulla Espoon kaupungin esihenkilöt pyrkivät pidentämään työuria. Haastatteluihin osallistui kahdeksan Espoon kaupungin esihenkilöä.

6.1 Esihenkilöiden näkemys henkilöstösuunnittelun avulla ennakointiin

Espoon kaupungin esihenkilöiden mukaan on kaupungilla tarkkaan määritellyt prosessit ja ohjeet, jonka mukaan toimitaan erilaisissa tilanteissa, jotka liittyvät henkilöstöön. Kaupungin työntekijän työskentelyyn vaikuttaa useat linjaukset ja lait. Espoon kaupungin esihenkilöt käyttävät useita eri toimenpiteitä työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakoimiseen. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan toimintatavat ovat selkeät, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Henkilöstötarpeen suunnittelussa esihenkilön pitää ottaa huomioon paljon erilaisia tekijöitä, kuten työtehtävien järjestäminen ja rekrytointi. Lisäksi esihenkilön täytyy huolehtia tehtäviin liittyvästä osaamisprofiilista ja henkilöstötarpeiden arvioinnista.

Esihenkilöiden mukaan Espoon kaupungilla on saatavilla erilaisia ohjeita ja informaatiota niin työntekijälle kuin työnantajalle tilanteeseen, jossa työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Esihenkilöiden mukaan työntekijät osaavat itsenäisesti ottaa ajankohtaisessa eläköitymistilanteessa sekä eläköitymistä koskevissa kysymyksissä yhteyttä Espoon kaupungin HR-neuvomoon, jossa annetaan henkilöstölle palvelussuhdeneuvontaa. Esihenkilöiden ohjeissa, joissa käsitellään työntekijän siirtymistä vanhuuseläkkeelle, nostetaan

esille, että työntekijöiltä ei saa painostaa ajankohtaa siitä, milloin hän on jäämässä vanhuuseläkkeelle.

Haastatteluiden mukaan työntekijän siirtyessä vanhuuseläkkeelle prosessi lähtee käyntiin työntekijän virallisesta irtisanoutumisilmoituksesta. Espoon kaupungilla työskentelevä työntekijä tekee irtisanoutumisilmoituksen vähintään yhtä kuukautta ennen hänen siirtymistään vanhuuseläkkeelle. Työntekijän irtisanoutumisilmoituksesta lähtee tieto Sarastia-tietojärjestelmään ja palkanlaskennan yksikköön. Työntekijän käyttämättömät lomat ja korvaukset sovitaan pidettäväksi tai maksetaan ennen työntekijän lopullista irtisanoutumista. Ennen työntekijän siirtymistä vanhuuseläkkeelle hänelle järjestetään läksäiset ja muut muistamiset. Esihenkilö tekee täyttölupahakemuksen lähtevän työntekijän tehtävään, kun työntekijä on tehnyt irtisanoutumisilmoituksen. Täyttölupahakemus täytetään kaupungilla, kun on tarve rekrytoida uusi työntekijä. Haastatteluissa esihenkilö mainitsi, että on tilanteita, joissa täyttölupahakemuksen hyväksyminen ei ole varmaa. Tällöin esihenkilö keskustelee ensimmäiseksi oman esihenkilönsä kanssa tilanteesta, jonka jälkeen keskustelu siirtyy esikuntaan.

Viitalan (2021) mukaan henkilöstösuunnitelman sisällössä arvioidaan muun muassa henkilöstön määriä, osaamista sekä tehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Ubahin ja Ibrahimin (2021, s. 72) mukaan tehokkaan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan parantaa työntekijöiden asiantuntemusta ja kykyjä. Kauhasen (2010, s. 23–25) teorian sisäisen ympäristön arvioinnissa henkilöstösuunnitteluun kuuluu pohdintaa henkilöstön rakenteeseen, tieto- ja taitotasoon, yhteistyöhön, työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, kehityskykyyn, tuottavuuteen ja asenteisiin.

Haastatteluiden mukaan esihenkilön tulee miettiä, miten auki jäänyt tehtävä täytetään, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Auki jäänyt tehtävä voidaan täyttää esimerkiksi ostopalveluilla, sisäisellä rekrytoinnilla tai ulkoisella rekrytoinnilla. Esihenkilön tulee arvioida tehtävän täytössä, onko täyttö tarpeellista vai voidaanko tehtävä järjestää jollain

muulla tavalla. Esihenkilöiden mukaan ennen uuden työntekijän rekrytointia, tulisi arvioida auki jääneen tehtävän osaamisprofiilia. Osaamisprofiilin arviointi on tarpeellista, jotta tiedetään minkälaista osaamista uudella työntekijällä tulee olla. Osaamisprofiilin arvioinnin yhteydessä voidaan huomata uusia osaamistarpeita mitä uuden työntekijän tulisi osata.

Lähtevä työntekijä voi toimia mentorina uudelle työntekijälle, ja jakaa omaa hiljaista tietoa eteenpäin (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184; Viitala, 2021, s. 132). Työntekijälle on kertynyt työvuosien aikana paljon hiljaista tietoa ja erityisosaamista omasta tehtävästään. Myös haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että olisi tärkeää saada jaettua työntekijän hiljaista tietoa ja osaamista muille työntekijöille ennen hänen siirtymistään vanhuuseläkkeelle. Haastatteluissa mainittiin hyvänä toimenpiteenä mentorointi. Lähtevä työntekijä voisi toimia mentorina uudelle työntekijälle. Mentorin ja mentoroitavan suhde mahdollistaisi hiljaisen tiedon ja erityisosaamisen siirtymisen eteenpäin. Hiljainen tieto jäisi organisaation käyttöön eikä lähtisi työntekijän mukana pois. Esihenkilön suora lainaus hiljaisen tiedon siirtymiseen:

Jos on semmoinen kriittinen yhden henkilön työtehtävä, jonka suurin piirtein vain se yksi siihen eläköityvä ihminen osaa ja tietää niin sitten siinä vaiheessa se on kriittistä, että olisi sitä päällekkäistä aikaa tehdä sitä työtä ennen kuin se ihminen jää eläkkeelle.

Sekhrin (2010, 53–54) teoriassa, seitsemän kohdan listassa, oli henkilöstösuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Yksi listan kohdista oli ajan saaminen rekrytointiin ja uuden työntekijän palkkaamiseen sekä tehtävän luonteen arviointi. Hyväksytyt täyttölupahakemuksen jälkeen esihenkilö aloittaa rekrytoinnin avoimeen tehtävään. Esihenkilöiden haastattelujen mukaan uuden työntekijän rekrytointi kestää nopeimmillaan kuukauden, mutta yleensä kauemmin. Vanhuuseläkkeelle siirtyvä työntekijä on voinut ilmoittaa vanhuuseläkkeelle jäämisestään ajoissa, joka mahdollistaa ennakoivan rekrytoinnin. Ennakoiva rekrytointi tarkoittaa sitä, että vähintään neljää kuukautta ennen työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle, esihenkilö voi aloittaa uuden työntekijän rekrytoinnin. Van-

huuseläkkeelle siirtyvän työntekijän halutessa esihenkilö voi hyödyntää kaupungin seniori- ja juniorivakanssin käyttöä. Haastateltava kertoi, että seniori- ja juniorivakanssin käyttö tarkoittaa sitä, että lähtevä työntekijä suostuu tekemään 60 prosenttista työviikkoa ja uusi työntekijä tulee tekemään vanhan työntekijän rinnalle 40 prosenttista työviikkoa.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan aina ei ole mahdollista hyödyntää ennakoivaa rekrytointia ja hyödyntää eri vakanssien käyttöä. Usein tieto työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle tulee myöhään, joka johtaa siihen, että uusi ja vanha työntekijä eivät kohta. Uusi työntekijä ei myöskään usein ehdi aloittamaan heti vanhan työntekijän lähdettyä, joten auki jäänyt tehtävä on vailla työntekijää. Esihenkilön tehtävänä on tällöin jakaa työtehtävät muille työntekijöille. Työtehtävien jakaminen kuormittaa muuta henkilöstöä. Pitkäaikaisen kuormituksen seurauksena voi olla työtehtävien laadun heikkeneminen, vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.

Österbergin, (2005, s. 22), Joen (2021, s. 3) ja Kauhasen (2010, s. 63) mukaan henkilöstösuunnittelun avulla pystytään varautumaan ja arvioimaan tarvittavien toimienpiteiden määrää ja laatua sekä henkilöstön vastaavuutta näihin toimenpiteisiin, lisäksi hyvän henkilöstösuunnittelun avulla varaudutaan eri keinoin työntekijän vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. Tehtyjen haastatteluiden mukaan kaupungin esihenkilöt hyödyntävät erilaisia käytännön keinoja ennakoidakseen työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Työntekijällä on oikeus pitää tieto vanhuuseläkkeelle jäämisestä itsellään niin kauan, kunnes hänen tulee tehdä irtisanoutumisilmoitus. Työntekijän tulee ilmoittaa irtisanoutumisestaan kuitenkin vähintään yksi kuukausi ennen hänen siirtymistään vanhuuseläkkeelle. Esihenkilöiden mukaan varmaa tietoa työntekijöiden siirtymisestä ei yleensä ole helposti saatavilla, mutta ennakkoinnin avulla pystytään tekemään erilaisia tulevaisuuden ennusteita henkilöstöstä. Haastatteluista nousi esille useita käytännön keinoja ja välineitä siihen, miten esihenkilöt ennakoivat työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Enna-

koinnin avulla esihenkilöt pystyvät arvioimaan ja ennustamaan tulevia henkilöstötarpeita ja tekemään henkilöstösuunnittelua. Esihenkilön suora lainaus kiteyttää hyvin henkilöstösuunnittelun ennakoinnin tärkeyden:

Varaudun henkilöstösuunnitelmassa siihen, että nyt saattaa työntekijä lähteä. Ja todennäköisesti lähtee. Sitten minä seuraan sitä, että jos samasta ammattiryhmästä lähtee useampi, niin sitten ruvetaan harkitsemaan esimerkiksi juniorivakanssin käyttöä, että vältetään semmoiselta ikävältä tilanteelta, että yhtäkkiä lähtee suuri kasa ammattiväkeä pois ammattiryhmältä.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan hyvien ja toimivien tietojärjestelmien avulla pystytään seuraamaan työntekijöiden ikiä. Ikien seuraaminen auttaa esihenkilöä arvioimaan kuinka monta työntekijää on määrällisesti siirtymässä vanhuuseläkkeelle lähivuosien aikana. Esihenkilöiden mukaan myös toimivat palvelussuhdesysteemit ja eri prosessit muun muassa rekrytoinnin osalta auttavat vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakoinnissa. Esihenkilön tulee miettiä avoimeksi jäävien työtehtävien profiilia ja tehtävien täyttötarvetta ajoissa, joka nopeuttaa tilannetta, jossa rekrytoidaan uusi työntekijä.

Sekhrin (2010, s. 53–54) teorian, seitsemän kohdan listan, mukaan ajoissa saatu tieto antaa esihenkilölle aikaa rekrytoida uusi työntekijä. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan tieto vanhuuseläkkeelle jäämisestä voi kuitenkin tulla hyvissä ajoin. Yksi esihenkilö nosti haastatteluissa avoimen ilmapiirin merkittäväksi tekijäksi siihen, että tieto siirtymisestä tulee esihenkilölle ajoissa. Työntekijöillä on kuitenkin oikeus päättää itse, milloin he haluavat kertoa vanhuuseläkkeelle siirtymisestään. Esihenkilön mukaan vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakointiin vaikuttaa myös se, että esihenkilöllä on hallittava joukko alaisia. Määrällisesti hallittava joukko alaisia mahdollistaa sen, että esihenkilö pystyy helpommin seuraamaan jokaista työntekijää. Tämä mahdollistaa sen, että esimerkiksi ikien ennakoiminen on helpompaa.

Skurnik-Järvisen (2016, s. 41) ja Joen (2021, s. 22) mukaan henkilöstösuunnittelussa arvioidaan, millaisia työsuhdemuotoja organisaatiossa käytetään. Lisäksi Sekhrin (2010, s. 53–54) seitsemän kohdan listassa mainittiin henkilöstösuunnitteluun vaikuttava

palveluiden ja henkilöstön ulkoistaminen. Esihenkilöt nostivat haastatteluissa myös erilaisten työ- ja virkasuhdemuotojen auttavan tulevaisuuden ennakkoinnissa, kun arvioidaan tulevia henkilöstötarpeita. Määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden seuraaminen antaa esihenkilölle tietoa ja näyttöä työntekijän osaamisesta. Hyväksi todettu määräaikainen työntekijä voi saada vakituisen sopimuksen.

Espoon kaupungilla työskentelee paljon oppisopimuksella olevia opiskelijoita. Oppisopimuksilla työskentelevät työntekijät oppivat tehtävät ja miten kaupungilla työskennellään. Oppisopimuksilla työskentelevillä on mahdollisuus siirtyä vakituiseseen työsuhteeseen kaupungilla. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että seniori- ja juniorivakanssin käyttö helpottaa siirtymävaihetta, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Seniori- ja juniorivakanssilla olevat työntekijät työskentelevät aluksi rinnakkain. Seniorivakanssin työntekijä opettaa ja perehdyttää juniorivakanssin työntekijää. Juniorivakanssilla työskentelevä jää tehtävään kokoaikaisesti, kun seniorivakanssin työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle.

Yksi haastateltava kertoi, että hänen toimialallaan hyödynnetään eri työsuuhdemuotojen käytössä ylläpitoakatemiaa. Ylläpitoakatemia tarkoittaa sitä, että johonkin tehtävään hyödynnetään ennakko perehdyttämistä. Tehtävään voidaan valita henkilö, jolla on ollut haasteita työllistyä, mutta joka on potentiaalinen alanvaihtaja. Henkilö valitaan työharjoitteluun ja harjoittelun mennessä hyvin, hänet voidaan valita työskentelemään oppisopimuksella. Oppisopimuksella työskentelyn kautta henkilö pystyy suorittamaan perustutkinnon. Espoon kaupunki käyttää ulkoisia palveluita täyttäessään suoritustason työtehtäviä. Kaupunki kilpailuttaa palveluntarjoajat lain mukaisella tavalla. Esihenkilöiden mukaan ostopalveluiden hyödyntäminen on joustavaa, sillä avoin työtehtävä voidaan sitä mukaa siirtää ulkoiselle palveluntuottajalle, kun työntekijöitä siirtyy vanhuuseläkkeelle.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan Espoon kaupungilla on ohjeita, linjauksia ja lakeja, joiden mukaan kaupungilla toimitaan. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin, että kaupungin prosessit ja linjaukset ovat joustamattomia, ja niiden sisällä ei ole aina liikkumavaraa.

Espoon kaupunki toimii omien arvojen, strategian ja vision pohjalta. Espoon kaupungin arvot ovat asiakas- ja asukaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus ja vastuullinen edelläkävijyyys. Espoon visioon kuuluu vastuullisuus ja inhimillisyys viiden kaupunkikeskuksen kaupungissa, jossa voi vaikuttaa, oppia, tehdä työtä ja on hyvä asua. (Espoon kaupunki, 2023.) Myös teorian mukaan organisaation tavoitteet, arvot, strategia ja visio ovat henkilöstösuunnittelun taustalla (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 13). Haastateltu esihenkilö nosti haastattelussa talouden ja henkilöstön tärkeäksi teemaksi. Esihenkilö nosti esille Espoon kaupungin TAKE-ohjelman eli Taloudellisesti kestävä Espoo - ohjelman. TAKE-ohjelma huomioi myös kaupungin henkilöstön ja rekrytoinnin.

Henkilöstösuunnittelussa arvioidaan henkilöstöön liittyviä kustannuksia (Viitala, 2021, s. 60–62; Phillips & Gully, 2012b, s. 51). Myös haastateltujen esihenkilöiden mukaan henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa kaupungin resurssit ja budjetointi. Esihenkilön mukaan henkilöstösuunnittelua tehdään yhdessä talousarviokehityksen kanssa. Henkilöstösuunnittelua voi rajoittaa resurssien puute (Tomal & Schilling, 2018, s. 3; Doving & Nordhaug, 2010, s. 303). Myös kaupungin resurssien niukkuus on saattanut tuottaa haasteita esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu koulutusten järjestäminen, joka tulee huomioida budjetoinnissa. Esihenkilö kertoi tilanteen, jolloin niukan taloustilanteen takia, kahden auki olevan vakanssin tilalle on saatu vain yksi täyttölupa. Toisen vakanssin resurssit on mennyt toiseen yksikköön. Esihenkilön mukaan rekrytointia kuitenkin tasoitetaan, jotta jokaiseen yksikköön palkataan tarvittaessa uusia työntekijöitä. Esihenkilöiden mukaan kaupungilla on tietyt palkkatasot, joiden mukaan työntekijöille maksetaan palkkaa. Esihenkilöt mainitsivat, että kaupungin palkoilla ei voi samalla tavalla kilpailla työntekijöiden saatavuudesta kuin yksityisellä sektorilla.

Kauhasen (2010, s. 23–25) teoriassa mainittiin, että henkilöstösuunnittelussa arvioidaan sisäistä ja ulkoista ympäristöä. Ulkoista ympäristöä tutkittaessa arvioidaan muun muassa markkina-aluetta, kilpailua ja toimialaa, väestönrakennetta ja lainsäädäntöä sekä yhteiskunnan arvoja. Työvoimantarjonta markkinoilla ei aina kohtaa, joka tuottaa haasteita

henkilöstösuunnittelulle (Pynes, 2004, s. 393). Haastatteluissa esihenkilöt nostivat yhteiskunnallisesti vaikuttavia tekijöitä, joilla on vaikutusta henkilöstötarpeiden ennakointiin ja henkilöstösuunnitteluun. Esihenkilöt mainitsivat haastatteluissa muun muassa lähtövaihtuvuuden ongelmaksi. Ihmiset haluavat vaihtaa työpaikkaa omista henkilökohtaisista syistään. Tärkeää olisi pohtia, miten työntekijät saadaan jäämään töihin kaupungille. Esihenkilö mainitsi toiseksi ongelmaksi työntekijöiden saatavuusongelman. Työmarkkinoilla ei ole kylliksi tarjontaa. Yksi esihenkilö halusi painottaa haastatteluissa niin nuorten kuin vanhemman sukupolven olevan tärkeää työvoimaa. Eri ikäisten palkkaaminen on tärkeää, jotta organisaatio pystyy huolehtimaan tasapainoisesta ikärakenteesta. Eri ikäiset tuovat oman taitonsa ja osaamisensa työpaikoille.

Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 39) teorian mukaan esihenkilöiden ja johtajien aktiivinen työskentely, alaisten palvelu ja kannustaminen on tärkeää. Haastatteluissa pohdittiin myös oman esihenkilön tuen tärkeyttä henkilöstösuunnittelussa ja työntekijöiden siirtymisessä vanhuuseläkkeelle. Haastateltavat esihenkilöt kokivat oman esihenkilö- ja alaisuhteensa hyväksi. Yksi tärkeimmäksi tekijäksi esihenkilö- ja alaisuhteessa oli luottamus. Haastateltavat esihenkilöt kertoivat tärkeäksi tekijäksi normaalin sparrauksen ja tuensaannin, sekä avoimen keskustelun. Esihenkilöt tietävät hyvin yksikön ja toimialan henkilöstötarpeista ja käytettävistä resursseista. Esihenkilöiden mukaan luottamusta tarvitaan siihen, että tiedetään esihenkilöiden tekevän oikeita päätöksiä yksikön ja työyhteisön kannalta. Haastateltavien mukaan tukea tarvitaan esimerkiksi silloin, kun esihenkilö muuttaa yksikön toimintaa tai tehtäväkuvia.

Haastatteluista nousi esiin kuitenkin muutamia käytännön toimia ennakoinnissa, missä haastateltavat kokivat tarpeelliseksi saada enemmän tukea omalta esihenkilöltään. Työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakoinnissa olisi tarpeellista seurata työntekijöiden ikäluokkia entistä enemmän, esihenkilöiden mukaan. Tärkeää olisi säännöllisesti läpikäydä yhdessä oman esihenkilön kanssa henkilöstötarpeita ja seurata van-

huuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määriä vähintään kerran vuodessa. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan olisi tärkeää tehdä säännöllistä henkilöstösuunnittelua eläköitymisistä yhdessä oman esihenkilön kanssa.

Teoriassa referoidun tutkimuksen mukaan työntekijän ja esihenkilön eläköitymiskeskusteluista puuttuu usein suunnitelmallisuus ja henkilökohtaisuus (Aledin, 2013, s. 3). Esihenkilöt ovat tärkeässä osassa työntekijän urasuunnittelussa. Esihenkilöt pystyvät jakamaan resursseja, auttamaan työnkuvan muokkaamisessa, antamaan tukea ja kannustavat puhumaan eläköitymisestä. (Kiviranta, 2010, s. 129–130.) Tehtyjen haastatteluiden mukaan esihenkilöt käyvät omien alaistensa kanssa tavoitekeskusteluja vuosittain Espoon kaupungilla. Esihenkilö mainitsi haastattelussa, että tavoitekeskusteluissa käydään työntekijän kanssa muun muassa hänen urasuunnitelmiansa läpi. Esihenkilö mainitsi, että tavoitekeskusteluista saadut tiedot esimerkiksi vanhuuseläkkeelle siirtymisestä tulisi koota paremmin. Tietojen kokoaminen helpottaisi ennakoimista, koska Espoon kaupungilla on paljon hajanaista tietoa ja useampi esihenkilöporras, joten tiedon liikkuminen on joskus haasteellista. Esihenkilöiden mukaan tavoitekeskusteluissa työntekijälle luodaan tunne, että häntä ei hiillosteta siirtymään vanhuuseläkkeelle, vaikka aihe nostettaisiin keskusteluun.

Haastattelujen mukaan Espoon kaupungin vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden henkilöstösuunnittelussa arvioidaan ja ennakoidaan monia henkilöstöön ja tehtäviin liittyviä tekijöitä. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu arviointi tehtävistä ja tehtävien profiilista. Tehtävien profiilin arviointiin voi kuulua muun muassa osaaminen ja tehtävien sisältö. Lisäksi esihenkilön tulee arvioida tehtävien täyttötarvetta ja sitä, tarvitaanko tehtävä täyttää vai voidaanko se järjestää toisella tavalla. Esihenkilö hoitaa henkilöstön tehtävien siirron. Esihenkilön tulee huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja koulutusten järjestämisestä sekä huolehtia myös työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä.

Haastattelujen mukaan henkilöstösuunnittelua tehdään yhdessä talousarvioinnin kanssa ja henkilöstösuunnitelmassa otetaan huomioon resurssit. Esihenkilöiden tehtävänä on

henkilöstösuunnittelussa muun muassa tehdä ennakoivia arvioiteja tulevaisuudessa vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määriin, muun muassa seuraten työntekijöiden ikiä. Lisäksi esihenkilön tulee arvioida tulevaisuuden henkilöstötarpeita ja tulevia rekrytointitarpeita. Heidän tehtävänä on tehdä henkilöstösuunnittelussa henkilöstön tulevaisuuteen liittyviä suunnitelmia, arviointia ja ennakointia.

6.2 Esihenkilöiden käytännön toimenpiteitä ennakointiin

Haastatteluista löytyi paljon tekijöitä, joiden koettiin edistävän henkilöstösuunnittelua, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Suurin ennakointia edistävä tekijä lähes kaikkien haastateltavien mielestä on ajoissa saatu tieto työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle. Ajoissa saatu tietoa tuo esihenkilöille aikaa arvioida henkilöstötarpeita ja tehtävän profiilia. Myös aiemmin tehdyn Sekhrin (2010, s. 54) tutkimuksen mukaan ajoissa saatu tieto mahdollistaa esimerkiksi rekrytoinnin aloittamisen ajoissa. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan edistäviksi tekijöiksi kerrottiin avun saanti ja tuki omilta esihenkilöiltä, sekä tuen saanti hallinnosta ja yksiköstä. Avoin työilmapiiri mahdollistaa tiedon kulkeutumisen ja saannin, mikä edistää henkilöstötarpeiden ennakointia. Esihenkilö painotti henkilöstösuunnitteluun tarvittavan ajan tärkeyttä:

Kolikon toinen puoli on, että jos vaan tietää mahdollisimman ajoissa niin sitten on helpompi suunnitella sitä asiaa ja ehdittää rekrytoimaan uusia työntekijöitä siihen. Sanotaan kaksikin asiaa. Toinen on tämä uuden rekrytointi ja sitten toinen on ylipäättään niin kuin töiden järjestely ja ajan ottaminen siihen. Sen eläköityvän henkilön työtehtävien siirtäminen ja sen osaamisen siirtäminen, että sille olisi riittävästi aikaa.

Muiksi edistäviksi tekijöiksi koettiin sujuvat, toimivat ja selkeät palvelussuhde prosessit, kuten rekrytointi. Hyvät ja toimivat tietojärjestelmät auttavat myös esihenkilöä ennakoimaan työntekijöiden ikiä ja arvioimaan vanhuuseläkkeelle siirtymisen ajankohtaa. Edistävinä tekijöinä vanhuuseläkkeelle siirtymisen varautumiseen pidettiin myös erilaisten työsuhdemuotojen ja vakanssien käyttöä. Myös Skurnik-Järvinen (2016, s. 41) ja Joki (2021, s. 22) painotti teoriassa erilaisten työsuhdemuotojen käyttöä. Espoon kaupungilla

käytetään seniori- ja juniorivakansseja. Seniorivakanssin käyttö edellyttää kuitenkin työntekijän halua siirtyä seniorivakanssille. Osittain varhennetun vanhuuseläkkeen käyttöä pidettiin myös henkilöstösuunnittelua edistävänä tekijänä.

Haastatteluista nousi esille myös esihenkilön oman kokemuksen ja ammattitaidon merkitys henkilöstösuunnittelussa. Kokemuksen avulla tiedetään miten toimia, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle. Tutut toimintatavat ja prosessit sekä oma kokemus erilaisien tilanteiden hoitamisesta edistää niin henkilöstösuunnittelua kuin sujuvoittaa työntekijän siirtymistä vanhuuseläkkeelle.

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijän vanhuuseläkkeelle siirtymisen prosessi toimii pääsääntöisesti Espoon kaupungilla hyvin. Haastatteluista löytyi jonkin verran tekijöitä, jotka hidastavat tai estävät esihenkilön henkilöstösuunnittelua vanhuuseläkkeelle siirtävien työntekijöiden näkökulmasta. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen on jokaisen työntekijän subjektiivinen oikeus ja oma valinta, milloin hän siirtyy vanhuuseläkkeelle. Työntekijöillä on Espoon kaupungilla yhden kuukauden irtisanoutumisaika, joten silloin viimeistään hänen tulee ilmoittaa vanhuuseläkkeelle siirtymisestään. Työntekijät siis voivat päättää kertoa vanhuuseläkkeelle siirtymisestä vasta silloin, kun hän tekee irtisanoutumisilmoituksen. Haastattelujen mukaan esihenkilöille tiedon saaminen myöhään aiheuttaa ajan puutetta hakea täyttölupahakemusta, rekrytoida sekä perehdyttää uusi työntekijä. Esihenkilöiden mukaan on hankala tietää milloin työntekijät todellisuudessa siirtyvät vanhuuseläkkeelle. Varman tiedon saanti hidastaa henkilöstötarpeiden arviointia ja suunnittelua. Haastatteluiden mukaan esihenkilöt pitävät tärkeänä sitä, että uusi ja vanha työntekijä kohtaisivat, ja pystyisivät työskentelemään rinnakkain. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 184) sekä Viitala (2021, s. 132) teorioissaan toivat myös esille mentoroinnin hyödyntämisen lähtevän ja uuden työntekijän kohtaamisessa.

Aiemmin tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden asiantuntemuksen ja osaamisen kehittäminen on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua muun muassa Ubah ja Ibrahimin (2021, s. 72) sekä Kauhasen (2010, s. 23–25) mukaan. Sekhri (2010, s. 53–54) mainitsi

ostopalveluiden hyödyntämisen yhtenä keinona. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan ennen uuden työntekijän palkkaamista avoimeksi jääneeseen tehtävään, tulisi ensimmäiseksi arvioida täytettävän tehtävän osaamisen profiilia ja tehtävän täytön tarpeellisuutta. On tärkeää pohtia, onko tehtävää tarpeellista täyttää vai voidaanko avoin tehtävä järjestää toisella tavalla. Esihenkilön tulee arvioida, miten tehtävä täytetään eli rekrytoidaanko uusi henkilö vai käytetäänkö esimerkiksi ostopalveluita. Avoimen tehtävän tarpeen arviointi vie aikaa, joten sitä pidetään myös hidastavana tekijänä henkilöstösuunnitteluprosessissa, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle.

Esihenkilöt nostivat haastatteluissa henkilöstösuunnittelun estäviksi tai hidastaviksi tekijöiksi resurssit sekä kaupungin päätöksentekojärjestelmän ja joustamattomat prosessit. Kaupungin prosessit ovat henkilöstösuunnittelussa sekä vahvuus että heikkous. Suoralainaus haastateltavalta kuvaa sitä, että julkisen sektorin alalla on selkeät, mutta joustamattomat prosessit: ”Espoon kaupungin hyvä puoli on se, että kun on iso organisaatio, niin täällä on aika selkeät pelisäännöt. Sen varjopuoli on se, että ne ovat myös sitten aika joustamattomat.”

Tulosten mukaan haasteena koettiin resurssien rajallisuus, sillä esihenkilöiden mukaan on tullut tilanteita, joissa ei ole pystytty rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Teoriassa, Tomal ja Schilling (2018, s. 3) sekä Døving ja Nordhaug (2010, s. 303) pohtivat resurssien rajallisuuden vaikutusta henkilöstösuunnitteluun. Haastatellut esihenkilöt kertoivat resurssien jakautumisesta eri yksiköihin. Haastatteluista kävi ilmi, että joskus kireän taloustilanteen takia yksiköstä on voitu täyttää vain yksi vakanssi kahden sijaan. Henkilöstösuunnitelmassa tulee tehdä myös talousarvio henkilöstöön liittyvistä kustannuksista. Kaupungilla on lain mukaan tarkat linjaukset, miten esimerkiksi irtisanoutumisen, täytölupahakemuksen, päätöksenteon ja rekrytoinnin osalta voidaan toimia. Prosessit eivät joustaa, joka voi hidastaa esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointia.

Haastattelujen mukaan työntekijän ilmoitus siirtyä vanhuuseläkkeelle voi tulla nopealla aikataululla. Työntekijällä voi olla paljon käyttämättömiä lomia, jotka hän pitää ennen

kuin siirtyy vanhuuseläkkeelle. Kertyneet lomat voivat olla pituudeltaan jopa useita viikkoja tai kuukausia. Pitkien käyttämättömien lomien takia työntekijä voi jäädä lomalle nopealla aikataululla. Myös muut yllättävät tekijät, kuten työntekijän sairastuminen vaikuttavat äkillisesti henkilöstösuunnitteluun ja työvoimatarpeisiin.

Haastattelujen mukaan työntekijän siirtyminen vanhuuseläkkeelle voi tulla yllätyksenä esihenkilöille. Osa esihenkilöistä kertoi, että yllätyksellisiä tilanteita ei hirveästi kuitenkaan tapahdu. Osa esihenkilöistä taas painotti työntekijöiden yllätyksellistä siirtymistä tapahtuvan usein. Yllätykselliset tilanteet saattavat tapahtua nopeasti eli työntekijä ilmoittaa jäävänsä vanhuuseläkkeelle ja kertoo tekevänsä irtisanoutumisilmoituksen. Ennen lopullista irtisanoutumista työntekijä saattaa käyttää käyttämättömät lomat, joten työntekijän jääminen pois voi tapahtua nopeasti. Yllätyksellinen tilanne johtaa siihen, että täyttölupahakemuksen hyväksyttäminen ja uuden työntekijän rekrytointi vie aikaa. Tämä voi johtaa muiden työntekijöiden kuormittumiseen, kun heille jaetaan avoimeksi jääneet tehtävät. Yllätyksellisiä tilanteita voi olla myös erilaiset sairaustapaukset. Esihenkilöt mainitsevat yllättävänä tilanteena kuolemantapaukset. Kuolemantapausten hoitaminen ja sitä seuraava rekrytointi hoituu nopeasti, mutta työllistää esihenkilöitä enemmän.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan työntekijän siirtymisellä vanhuuseläkkeelle nopealla aikataululla on erilaisia vaikutuksia yksikköön ja tiimiin, jos uutta työntekijää ei ole ehditty ajoissa rekrytoida. Lähtevän työntekijän tehtävät jaetaan usein muille työntekijöille, joka aiheuttaa työn kuormittavuutta ja jopa pitkittyneessä tilanteessa voi vaikuttaa työn laadun heikkenemiseen. Työn kuormittavuus voi myös lisääntyä, kun uusi työntekijä on saatu rekrytoitua ja hänen perehdyttämisensä alkaa. Työntekijöiden pitää hoitaa omat tehtävänsä, avoimen työpaikan tehtävät sekä samalla perehdyttää uutta työntekijää. Haastatteluista nousi esille myös muutos työyhteisön dynamiikassa, kun työntekijät hoitavat avoimeksi jääneitä tehtäviä. Kuormittava työ ja stressi voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden mielialaan.

6.3 Työurien pidentäminen Espoon kaupungilla

Teoriassa mainitun Nivalaisen (2022, 8–9, 92) tutkimuksessa tultiin tulokseen, että julkisen sektorin työurat ovat pidentyneet. Espoon kaupungin haastatteluista kävi ilmi, että Espoon kaupungilla on pitkät työurat, vaikka varsinaisia työurien pidentämiseen liittyviä tavoitteita kaupungilla ei ole. Teoriassa tuotiin esille, että aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilöt eivät kannusta työntekijää jatkamaan töissä (Aledin, 2013, s. 3). Kuitenkin Espoon kaupungin haastateltujen esihenkilöiden mukaan Espoon kaupungilla työntekijät halutaan pitää töissä ja heitä kannustetaan jäämään. Haastateltavien mukaan erilaisia käytännön toimenpiteitä hyödynnetään muun muassa työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden ylläpitämiseen. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat siihen, että työurat ovat pitkät ja työntekijät viihtyvät töissä. Esihenkilöt totesivat myös, että lisättävää ja parannettavaa erilaisten käytännön toimien hyödyntämisessä on aina. Esihenkilön suora lainaus työurien pituuteen vaikuttaviin tekijöihin:

Totta kai olennaista olisi se, jos ajattelee yleisellä tasolla, että ihmiset ovat tyytyväisiä siihen tekemiseen. Tykkää siitä työstä ja tavallaan, että järjestetään työnteon mahdollisuudet sujuvaan työntekoon. Työnteon täytyy omalta osaltaan tukea sitä muuta elämää. Jos onnistuu sellaisessa niin varmaan myös työura ehkä jatkuu pitempään.

Ikäjohtamisen teorian avulla huomioidaan eri ikäisten työntekijöiden tarpeet (Sheikikka ja muut, 2017, s. 138). Perhoniemen (2016) sekä Takalan ja muiden (2015, s. 20–21.) mukaan työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työn imu ovat olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työurien pituuteen. Kaikki kaupungin haastateltavat esihenkilöt nostivat työurien pidentämisen liittyvänä tekijänä työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen liittyvät toimet.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan terveyden ylläpitäminen on tärkeää, jotta työntekijöiden työkyky säilyy. Espoon kaupungilla on hyvät työhyvinvointipalvelut, jonka avulla pystytään seuraamaan työntekijöiden terveyttä. Haastatteluissa mainittiin tärkeänä toimenpiteenä kuntoutus. Kuntoutuksen avulla työntekijöillä on terveyden heikentyessä

mahdollisuus palautua työkykyiseksi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Esihenkilöt mainitsivat esimerkiksi ergonomiasta huolehtimisen olevan tärkeää etenkin toimistotyössä. Fyysistä suoritustason kenttätyötä tekeillä työntekijöillä erilaisten työskentely asentojen ja liikeratojen toistuvuuden koetaan fyysisesti kuluttavaksi. Fyysisen terveyden lisäksi myös psyykkiset tekijät ovat tärkeä huomioida työhyvinvointiin liittyen. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa stressi ja työn kuormitus. Lisäksi sosiaalinen terveys työpaikalla ylläpitää työssä jaksamista. Positiivinen työilmapiiri ja mukavat kollegat lisäävät jaksamista ja parhaimmillaan lisäävät myös työntoia. Esihenkilöt mainitsivat terveyden heikkenemisestä johtuvat työkyvyttömyyseläkkeiden nousun. Esihenkilö mainitsi haastatteluissa terveysperusteisen rekrytoinnin, jota Espoon kaupungilla hyödynnetään. Terveysperusteinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että avoimen tehtävän täytön kriteereissä on mainittu tietyt kriteerit, jotta työtä voi hakea.

Haastattelujen mukaan työntekijöiden viihtyvyyden takaaminen on tärkeä osa työssä jaksamista. Esihenkilön suoralainaus: ”Se on varmaan yleinen tavoite, että niin kuin ihmiset viihtyisivät meillä eläkkeelle asti”. Työvihtyvyyteen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten positiivinen ja kannustava työyhteisö ja työkaverit. Hyvä esihenkilö ja alaissuhde vaikuttavat myös positiivisesti työssä jaksamiseen. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn muokkaamiseen vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen. Esihenkilöiden mukaan työntekijöillä on tärkeää kokea hyvä vapaa-ajan ja työn tasapaino.

Haastateltavat nostivat tärkeäksi tekijäksi työvaiheiden kuormittavuuden ja kuluttavuuden. Dean Lee, Zikic, Noh ja Sargent (2017, s. 467) tutkimuksessa mainittiin ikääntyvien työntekijöiden kuormittumisesta, ja keinoina ratkaista kuormitusta esimerkiksi lyhennetyt työviikon. Haastateltavien mukaan kenttätyötä tekeillä työntekijöillä työ on fyysisesti kuormittavaa. Asiantuntijatyössä pitäisi huolehtia muun muassa töiden tasaisesta jakautumisesta, jotta työmäärä ei olisi niin kuormittava.

Työnsuunnittelu ja työnkuvien muokkaaminen on osa henkilöstösuunnittelua (Strömmer, 1999, s. 236). Haastatellut esihenkilöt nostivat esille erilaisia käytännön toimenpiteitä

helpottaakseen työntekijöiden työn kuormittavuutta ja sen seurauksena työssä viihtyvyyttä. Käytännön toimenpiteiksi nousi työnkuvien muokkaaminen ja mahdollisuuden saada työssä tiettyjä vapauksia. Esihenkilö kertoi työntekijästä, jolla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoonsa ja työvälineisiinsä. Työssä oltiin siirtymässä paperisten työvälineiden käytöstä digitaalisten työvälineiden käyttöön. Yksi työntekijä oli kuitenkin siirtymässä pian vanhuuseläkkeelle, joten hän sai mahdollisuuden vaikuttaa omaan työntekoonsa virkasuhteensa loppuun saakka. Työntekijä sai lopun virkasuhteensa ajan jatkaa paperisten työvälineiden käyttöä. Hänen ei tarvinnut opetella uusien teknologisten välineiden ja laitteiden käyttöä. Työntekijä oli tyytyväinen ja iloinen ratkaisuun.

Haastateltavien esihenkilöiden mukaan työntekijät jaksavat työssä pidempään, jos koetaan työn tukevan arkea. Muun muassa Martinin, Ngyen-Thinin ja Mothen (2021, s. 3315) tutkimuksen mukaan työntekijän pitää kokea, että arki ja työ ovat tasapainossa. Haastateltavat esihenkilöt kertoivat työurien pidentämiseen vaikuttavaksi tekijäksi työtehtävien siirron. Fyysisesti raskasta työtä tekevällä työntekijällä voi olla mahdollisuus siirtyä esimerkiksi toimistotehtäviin. Tehtävien siirto edellyttää kuitenkin työntekijän osaamista ja halua. Esihenkilön tulee tehdä myös hyvää henkilöstösuunnittelua. Esihenkilö mainitsi haastattelussaan kuormittavan fyysisen työn helpottamiseksi robotiikan. Robotiikka kehittyy ja sitä voisi pystyä hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan monissa kuluttavissa työvaiheissa.

Haastattelujen mukaan Espoon kaupungilla työskentelee oma työkykyasiantuntija. Työkykyasiantuntijan tehtäviin kuuluu muun muassa se, että hän voi ehdottaa muutosta tai siirtoa työntekijälle uuteen työtehtävään, jos hänen työkykynsä entiseen työhön on jostain syystä laskenut. Työkykyasiantuntija keskustele työntekijän kanssa hänen mahdollisuuksistaan ja osaamisestaan. Työkykyasiantuntija voi arvioida työntekijän osaamisen hyväksi toimistotyöhön fyysisesti kuluttavan työn sijaan. Työkykyasiantuntija voi arvioida esimerkiksi kuntoutuksessa oleville työntekijöille vaihtoehtoista työtä.

Skurnik-Järvisen (2016, s. 48) teorian mukaan työntekijät jaksavat pysyä työelämässä pidempään, kun hyödynnetään esimerkiksi työajan lyhentämistä tai osittain varhennettua vanhuuseläkettä. Haastattelujen mukaan osa esihenkilöistä kertoi työurien pidentämiseen vaikuttavaksi tekijäksi erilaisten työsuhdemuotojen ja vakanssien hyödyntämisen. Heidän mukaansa olisi tarpeellista hyödyntää enemmän esimerkiksi seniorivakanssien käyttöä sekä osa-aikaisuutta. Seniorivakanssin käyttö kuitenkin edellyttää työntekijän halua siirtyä tekemään osa-aikatyötä.

Organisaation henkilöstösuunnittelussa olisi tärkeää palkata eri ikäisiä ja huolehtia tasa-arpoisesta ikärakenteesta (Viitala, 2013, s. 76; Störmmer, 1999, s. 235). Haastateltavien esihenkilöiden mukaan myös organisaatioon on tärkeää palkata eri ikäisiä työntekijöitä. Eri ikäisten työntekijöiden palkkaaminen voi estää työntekijöiden eläköitymisen samanaikaisesti. Eri ikäisten palkkaaminen ylläpitää myös tasaista ikärakennetta, joka on tärkeää huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Joen (2021, s. 23–24) teorian mukaan työvoimanpulan ehkäisyssä auttaa ikääntyvän väestön työurien pidentäminen. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan yksi keino pidentää työuria on vanhuuseläkeiän pidentäminen. Heidän mukaansa olisi suotavaa nostaa maksimi eläkeikää, jotta halukkaat voisivat jatkaa työskentelyä pidempään. Yksi esihenkilö mainitsi, että työntekijöillä olisi intoa jatkaa työntekoa maksimi vanhuuseläkeiän tultua vastaan, mutta he joutuvat lähtemään töistä.

Esihenkilöt toivat esille haastatteluissa käytännön toimenpiteitä, joita pitäisi parantaa. Parannettavilla toimenpiteillä voisi olla positiivista vaikutusta työurien pidentämiseen. Haastateltavien mukaan kaupungin sisällä pitäisi puhua laajemmin työurien pidentämiseen vaikuttavista konkreettisista tekijöistä. Konkreettisiksi tekijöiksi mainittiin tehtävien siirrot, robotiikan hyödyntämisen fyysisessä työssä sekä työn kuormittavuuden huomioiden niin kenttä- kuin asiantuntijatyössä. Esihenkilöiden mukaan kaupungin sisällä pitäisi puhua enemmän työntekijöiden kouluttautumismahdollisuuksista eri tehtäviin. Esi-

henkilöt mainitsivat vaikuttaviksi tekijöiksi työterveyden tehostamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Esihenkilöiden mukaan on tärkeää huomioida hyvät ja turvalliset työolot sekä mahdollistaa työntekijöiden sujuva työnteko.

6.4 Esihenkilöiden kehitysideat

Haastatteluista nousi esiin kehitettäviä ideoita ja aiheita. Suurin osa haastateltavista koki, että prosessit ja henkilöstösuunnittelu toimivat Espoon kaupungilla hyvin. Esihenkilöiden mielestä ennakoitua tulisi kuitenkin kehittää ja parantaa. Vanhuuseläkkeelle jäämisen ennakoitua olisi hyvä ottaa enemmän huomioon henkilöstösuunnitelmien teossa.

Osa esihenkilöistä koki vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakkoinnin sujuvan hyvin. Osa esihenkilöistä koki, että vuosittaisen henkilöstösuunnitelman yhteydessä tehty vanhuuseläkkeelle jäämisen ennakoitua on huomioitu. Esihenkilö kertoi, että vuosisuunnitelmassa on käyty läpi esimerkiksi tulevaisuuden vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määriä. Osa esihenkilöistä koki henkilöstösuunnittelun vanhuuseläkkeelle siirtymisestä puutteelliseksi, ja he nostivat esille, että olisi tärkeää huomioida vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden ennakoitua vuosittaisessa suunnitelmassa. Esihenkilöiden mukaan olisi tärkeää tehdä kartoitusta vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määristä ja tulevaisuuden henkilöstötarpeista vuosittain ja jopa pidemmän aikavälin suunnitelmissa.

Osa esihenkilöistä mainitsi kehitettäväksi toimiksi jatkuvan ennakkoinnin tarpeen ja tiedon kartuttamisen. Henkilöstösuunnittelussa tulisi kartoittaa yhä useammin työntekijöiden ikiä, jotta voidaan arvioida mahdollisia tulevaisuuden siirtymiä. Haastateltavista osa koki tarpeelliseksi oman yksikön ennakkoinnin lisäksi koko organisaation tasoisen kartoituksen. Tietoa vanhuuseläkkeelle lähtevistä työntekijöistä ja tiedon kokoamista tulisi kehittää, koska tiedon kulku on heikkoa useamman esihenkilö portaan takia. Yksi esihenkilö toivoi tiedon jakamiseen erilaisia valmennusten ja koulutusten käyttöä työntekijöille ja esihen-

kilöille. Valmennuksissa opastettaisiin työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle. Lisäksi valmennuksissa voitaisiin informoida erilaisten mallien ja vakanssien käyttöä. Tärkeää olisi tietää miten esimerkiksi kaupungin käyttämä seniori- ja juniorivakanssin käyttö toimii ja minkälaista palautetta mallista on tullut. Ikien kartoittamisen lisäksi esihenkilöiden mielestä olisi tärkeää miettiä ajoissa tehtävien profiilia ja minkälaista osaamista tehtävässä tarvitaan. Kehitettäväksi toimeksi haastateltavat kertoivat tehtävien järjestämisen arvioinnin ajoissa.

Monet esihenkilöt nostivat haastatteluissa esiin toiveen avoimesta työkuultuurista, jossa vanhuuseläkkeelle jääminen ei ole tabu, vaan avoimesti puhuttava siirtymä. Esihenkilöiden mukaan tulisi kehittää uutta toimintamallia vanhuuseläköitymisestä puhumiseen. Haastateltava nosti esille, että vanhuuseläke on luonnollinen osa työuraa ja se tapahtuu jokaiselle. Vaihtoehdoksi koettiin myös malli, jossa työntekijä kertoisi esihenkilölle tulevaisuuden suunnitelmistaan kehityskeskusteluissa. Tieto jäisi työntekijän ja esihenkilön välille, eikä se olisi koko yksikön tietoisuudessa. Esihenkilön saama tieto helpottaisi henkilöstösuunnittelua ja henkilötarpeen ennakointia tulevaisuutta varten.

Esihenkilöiden mukaan on tärkeää pohtia erilaisten keinojen käyttöä uusien työntekijöiden rekrytoinnin suhteen. Esihenkilön tulee arvioida, täytetäänkö tehtävä ostopalveluna, rekrytoidaanko uusi henkilö itse kaupungin sisällä vai rekrytoidaanko uusi henkilö ulkoisesti. Esihenkilöiden mukaan olisi tärkeä arvioida ajoissa tehtävien siirtoa. Kenttätyötä tekevät kokevat paljon fyysistä kuormitusta työssään. Työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen ylläpitämiseksi pitäisi arvioida vaihtoehtoisia töitä esimerkiksi toimisto puolelle.

Espoon kaupungilla on ohjeet ja linjaukset, joiden mukaan esimerkiksi rekrytointiprosessi ja irtisanoutuminen tehdään. Esihenkilöt kuitenkin haluaisivat tiedon saannin ja linjausten rajoissa tehdä ennakoivaa rekrytointia ja mahdollistaa uuden työntekijän ja lähtevän työntekijän työskentelevän saman aikaisesti. Uusi työntekijä oppisi lähtevältä työntekijältä tehtävistä ja hiljaisen tiedon siirto mahdollistuisi. Uusi työntekijä perehtyisi

tehtävään ja tutustuisi uuteen työympäristöön ja työkavereihin ajoissa. Ajoissa rekrytoidulla työntekijällä olisi positiivisia vaikutuksia myös muihin työntekijöihin, koska silloin he eivät kuormittuisi tehtävien jaosta, sillä uusi työntekijä olisi jo palkattu. Haastateltava nosti esiin toiveen avata ennakkoon eri vakansseja. Työntekijöiden siirtyessä vanhuuseläkkeelle esihenkilö on pystynyt ajoissa ennakoimaan ja huomaamaan, että usea työntekijän siirty vanhuuseläkkeelle samanaikaisesti. Tämän takia olisi tarpeellista alkaa ajoissa rekrytoida ja perehdyttää uusia työntekijöitä lähtijöiden tilalle.

Esihenkilö nosti kehityksen kohteeksi kaupungin joustamattomien prosessien ja linjausten heikkouden. Hän otti kantaa siihen, että olisi tärkeää ennakoida työvoimatarpeita etenkin suurten eläköitymisbuumien ajaksi. Suora lainaus haastateltavan ajatuksista:

Tällä hetkellä on eläköitymisboomi menossa, niin jos me pystyisimme ennakoita avaamaan muutamia vakansseja. Sitten kun eläkepomme on ohi niin sitten viimeisten eläköityvien tilalle ei enää palkattaisi uusia. Eli tavallaan sen siirtymävaiheen yli olisi oppimassa ne uudet henkilöt.

Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa millainen olisi ihanteellinen tilanne työyhteisölle, kun työntekijä siirty vanhuuseläkkeelle. Ihanteelliseen tilanteeseen kuului lähes kaikkien haastateltavien esihenkilöiden mielestä ajoissa saatu tieto työntekijöiden siirtymisestä vanhuuseläkkeelle. Ajoissa saatu tieto mahdollistaa henkilöstötarpeen arvioinnin, täyttölupahakemuksen lähettämisen ja rekrytoinnin ajoissa. Ajoissa saadun tiedon vaikutukset ovat suuret, sillä silloin voidaan ajoissa varautua uuden työntekijän rekrytointiin ja perehdytykseen. Ajoissa rekrytoitu ja perehdytetty uusi työntekijä mahdollistaa sen, että esimerkiksi avoimet työt eivät jakaudu muille työntekijöille.

Ihanteelliseen tilanteeseen kuului myös esihenkilöiden toive työntekijöiden kohtaamisesta. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi ja pitäisivät sitä työyhteisön kannalta ihanteellisena tilanteena, jos uusi työntekijä tekisi töitä lähtevän työntekijän rinnalla. Hiljainen tieto siirtyisi eteenpäin ja samalla mahdollistettaisiin tehostettu perehdyttäminen. Uudella työntekijällä olisi aikaa tutustua kollegoihin ja oppia uudet tehtävät ajoissa sekä työntekijä sopeutuisi kaupungin työkuulttuuriin. Tämä mahdollistaisi sen, että tulevat kollegat ja

esihenkilöt ehtisivät katsoa uuden työntekijän ammattitaitoiseksi ja sopivaksi uuden tiimin jäseneksi. Osa esihenkilöistä nosti ihanteellisessa tilanteessa seniori- ja juniorivakanssin hyödyntämisen. Kaikki esihenkilöt eivät kuitenkaan pidä seniori- ja juniorivakanssin käytöstä nykyisessä muodossa, vaan sitä tulisi päivittää vastaamaan nykyistä henkilöstötarvetta.

Taulukko 2. Haastateltavien esihenkilöiden kehitysideat henkilöstösuunnittelusta vanhuuseläkkeelle siirryttäessä.

Kehitysidea 1	Jatkuva ennakointi, tiedon jakaminen ja suunnittelu eri-ikäisistä työntekijöistä.
Kehitysidea 2	Avoimen keskustelutyökulttuurin luominen, erityisesti vanhuuseläkkeen saavuttamisesta.
Kehitysidea 3	Erilaisten uusien keinojen käyttö uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.
Kehitysidea 4	Ennakoivan rekrytoinnin laajempi käyttö vanhuuseläkkeelle siirryttäessä.

Taulukossa on koottuna esihenkilöiden kehitysideoita henkilöstösuunnitteluun vanhuuseläkkeelle siirryttäessä. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstösuunnittelua ja ennakoivia toimia vanhuuseläkkeelle siirtymiseen tulisi tehostaa Espoon kaupungin organisaatiossa. Esihenkilöt nostivat useita toimenpiteitä, joita voisi tehdä lisää. Esihenkilöiden mukaan tehtävien profiilin suunnittelua tulisi tehdä ajoissa. Vuosittaisin tulisi arvioida vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määriä yhdessä oman esihenkilön kanssa.

Esihenkilöiden mukaan olisi tärkeää tiedottaa erilaisista työ- ja virkasuhdemahdollisuuksista. Esihenkilöiden mukaan vanhuuseläkkeelle siirtymisestä pitäisi pystyä puhumaan ja luomaan uudenlainen työkuulttuuri, jossa vanhuuseläkkeelle siirtymisestä puhuttaisiin niin kaupunkitasoisesti kuin työntekijöiden kesken. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen pitäisi voida kokea luonnolliseksi asiaksi, josta pitäisi pystyä puhua avoimesti.

7 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymistä henkilöstösuunnittelun näkökulmasta Espoon kaupungilla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten esihenkilöt ennakoivat työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle ja miten he tekevät ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Tutkimuksessa selvitettiin millä käytännön toimenpiteillä Espoon kaupungin esihenkilöt ennakoivat työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälaisen käytännön toimenpiteiden avulla Espoon kaupungin esihenkilöt pidentävät työntekijöiden työuria. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistui kahdeksan Espoon kaupungin esihenkilöä samalta toimialalta.

Hyvän henkilöstösuunnittelun avulla esihenkilö pystyy varautumaan työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. Henkilöstösuunnitelman avulla pystytään tekemään tulevaisuuden arvioita ja skenaarioita henkilöstötarpeista sekä tekemään ennakoivia toimia henkilöstöön liittyen. Henkilöstösuunnittelun avulla organisaatiot pystyvät saavuttamaan tavoitteita. Henkilöstösuunnittelun avulla saadaan oikea ja osaava henkilöstö oikeaan paikkaan ja aikaan. Henkilöstösuunnitelmaa voi tehdä lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteiden mukaan. Henkilöstösuunnitelma pitää sisällään monia henkilöstöön liittyviä tekijöitä, kuten osaamisen kehittämisen, koulutukset, työ- ja virkasuhteiden muodot, tehtävien sisällöt, eläköitymiset, organisaation ikärakenne, henkilöstötarpeet, kuten rekrytoinnit, työhyvinvoinnista huolehtimisen sekä resurssit. Lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon ulkoisia tekijöitä, kuten markkinatilanne ja työvoimantarjonta. Haastatteluiden mukaan henkilöstösuunnitteluprosessi työntekijöiden siirtymiseen vanhuuseläkkeelle toimii Espoon kaupungilla pääsääntöisesti hyvin. Tutkimuksen tuloksista löytyi kuitenkin huomioita siihen, kuinka henkilöstösuunnittelua voidaan tehostaa Espoon kaupungilla. Vanhuuseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden ennakoiviin toimiin tulisi käyttää henkilöstösuunnittelussa aikaa ja vanhuuseläköityminen pitäisi ottaa paremmin mukaan vuosittaiseen ja säännölliseen henkilöstösuunnitteluun.

Espoon kaupungilla on lain mukaiset prosessit ja selkeät linjaukset, jonka mukaan Espoon kaupungilla toimitaan. Espoon kaupungilla työntekijän siirtyminen vanhuuseläkkeelle alkaa työntekijän tekemästä irtisanoutumisilmoituksesta, josta tieto siirtyy eteenpäin palkkajärjestelmä Sarastiaan. Ennen työntekijän siirtymistä vanhuuseläkkeelle hän käyttää jäljelle jääneet lomat, ja saa muut korvaukset. Lähtevälle työntekijälle järjestetään läksiäiset ja muut muistamiset. Irtisanoutumisilmoituksen jälkeen esihenkilö täyttää täyttölupahakemuksen avoimeen vakanssiin. Hyväksytyt täyttölupahakemuksen jälkeen hän pystyy aloittamaan rekrytoinnin. Esihenkilön tulisi kuitenkin arvioida ennen uuden työntekijän rekrytointia avoimen tehtävän profiilia, tehtävän täyttämisen tarvetta ja sitä, miten tehtävä tullaan täyttämään. Uuden työntekijän aloittaessa hänelle järjestetään perehdytys.

Henkilöstösuunnittelussa tehdään arviointia liittyen tehtävän kuvaan ja siihen vaadittavaan osaamiseen. Esihenkilön tulee arvioida myös tehtävien täyttämisen tarvetta ja sitä, voidaanko avoimeksi jäänyt tehtävä järjestää jollain muulla tavalla. Tehtävän täytön yhteydessä tulee pohtia, täytetäänkö tehtävä rekrytoimalla uusi työntekijä vai hyödynnetäänkö ostopalveluita. Henkilöstösuunnittelussa esihenkilö huomioi myös eri työ- ja virkasuhteiden käyttöä. Lähtevän työntekijän halutessa voidaan hyödyntää esimerkiksi seniori- ja juniorivakanssin käyttöä, jonka avulla uusi työntekijä perehtyy uusiin tehtäviin lähtevän työntekijän rinnalla. Henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan myös työntekijöiden koulutukset ja osaamisen kehittäminen. Tärkeä osa henkilöstösuunnittelua on myös työhyvinvoinnista huolehtiminen. Organisaation ja oman esihenkilön tuki auttavat esihenkilöitä varautumaan työntekijöiden siirtymiseen vanhuuseläkkeelle.

Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon kaupungin budjetti ja resurssit. Henkilöstösuunnittelussa tehdään henkilöstöä koskeva talousarviointi. Henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan myös eri ikäisten työntekijöiden palkkaaminen organisaatioon. Tasainen ikärakenne organisaatiossa pienentää riskiä siihen, että moni työntekijöistä siirtyy samanaikaisesti vanhuuseläkkeelle. Tieto vanhuuseläkkeelle jäämisestä ei tule yleensä

ajoissa, joten hyvä ennakointi, käytännön toimien kautta, on tärkeää huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Työntekijöiden siirtyminen vanhuuseläkkeelle tulee joskus esihenkilöille yllätyksenä. Tilanteessa, jossa tieto työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle ei tule ajoissa, on vaikutuksia muihin työntekijöihin. Esihenkilön tulee jakaa avoimet tehtävät muille työntekijöille, joka aiheuttaa kuormitusta ja pitkittyessä työn laadun heikkenemistä. Ihanteellisessa tilanteessa esihenkilöiden mukaan tärkeimmäksi tekijäksi nousi lähtevän ja uuden tulokkaan työskentely samanaikaisesti, jossa lähtevä työntekijä on perehdyttämässä uutta työntekijää.

Espoon kaupungilla hyödynnetään monia käytännön toimenpiteitä ennakoimaan työntekijöiden siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Haastatteluista kerätyn aineiston mukaan esihenkilöt seuraavat tietojärjestelmistä henkilöstön iäkä, ja tekevät arviointia lähivuosina jäävien työntekijöiden määrästä. Hyvät ja toimivat tietojärjestelmät sekä hyvät palvelusuhdeprosessit auttavat esihenkilöä ennakoimaan. Ajoissa saatu tieto työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle mahdollistaa esimerkiksi ennakoivan rekrytoinnin hyödyntämisen. Esihenkilöiden mukaan tärkeä ennakoinnin väline on ajoissa saatu tieto, johon edesauttaa avoin työilmapiiri. Esihenkilöt käyvät alaisten kanssa tavoitekeskusteluja, joissa esihenkilö voi kysyä työntekijän urasuunnitelmista. Esihenkilö voi kysyä työntekijän ajankohdasta siirtyä vanhuuseläkkeelle painostamatta, vaikka työntekijöillä on oikeus pitää tieto itsellään.

Esihenkilöt hyödyntävät eri vakanssien ja työsuhteiden käyttöä. Esihenkilöt seuraavat esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden työskentelyä. Määräaikaisten työntekijöiden seuranta antaa esihenkilöille mahdollisuuden arvioida työntekijän pärjäämistä työtehtävässään. Esihenkilöiden mukaan tärkeä keino ennakoida vanhuuseläkkeelle siirtyviä työntekijöitä, on hallittava joukkoa alaisia. Hyvään käytännön ennakointiin kuuluu myös tehtävien profiilin ja henkilöstötarpeiden arviointi ajoissa.

Vanhuuseläkkeelle siirtyvä työntekijä vie paljon osaamista ja hiljaista tietoa mukanaan. Mahdollisuuksien mukaan lähtevä työntekijä voisi toimia mentorina uudelle työntekijälle ja olla tämän perehdytyksessä mukana. Etenkin jos työntekijällä on erityisosaamista tehtävässään, olisi tärkeää saada siirrettyä osaamista organisaation muille työntekijöille. Vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän viihtyvyyden takaamiseksi mahdollistetaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehtävien muokkaamiseen, tehtävien siirtoon sekä koulutusten tarpeeseen. Työntekijöiden terveys ja terveyden seuranta on tärkeää. Työssä on tärkeää luoda arjen ja työn yhteensopivuus sekä työssä viihtyvyyden tunne.

Espoon kaupungin työntekijöillä on pitkät työurat, vaikka jonkun verran kaupungilla on lähtövaihtuvuutta ja yhteiskunnallista työmarkkinoiden saatavuusongelmaa. Esihenkilöt eivät saa painostaa työntekijöitä jäämään töihin, mutta he kannustavat heitä jatkamaan työskentelyä kaupungilla. Esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtyvyyteen, jolla on seurausta työurien pitenemiseen. Työssä viihtymiseen vaikuttaa taas useat tekijät, kuten hyvä työilmapiiri ja mukavat kollegat. Työssä viihtyvyyteen voi vaikuttaa myös se, että työntekijä kokee, että työ tukee arkea ja päinvastoin.

Työntekijän terveys ja työhyvinvointi vaikuttavat työssä jaksamiseen sekä työkyvyn ylläpitämiseen. Työntekijöiden terveyden seuranta ja siitä huolehtiminen on tärkeää. Toimistotyötä tekevillä työntekijöillä esimerkiksi ergonomiasta huolehtiminen on tärkeää ja suoritustason kenttätyöntekijöillä fyysiset ja kuluttavat työt aiheuttavat pahimmillaan työkyvyttömyyttä. Lisäksi kuntoutuksesta huolehtiminen on tärkeää, jotta työntekijällä on mahdollisuus palata työntekoon. Espoon kaupungilla on hyvät työterveyspalvelut ja työkykyasiantuntija. Työkykyasiantuntija pystyy arvioimaan työntekijän tehtävien siirtoa hänen osaamisensa pohjalta. Tehtävien siirto fyysisesti raskaasta työstä esimerkiksi toimistotyöhön voi pidentää työuria, ja näin ehkäisemään työkyvyttömyyseläkkeelle jääntiä.

Työurien pidentämiseen vaikuttavia tekijöitä on työvaiheiden kuormittavuus. Toistuviin ja rankkoihin työvaiheisiin tulee kiinnittää huomioita fyysisesti raskaassa työssä ja löytää

erilaisia keinoja työvaiheiden helpottamiseksi, esimerkiksi robotiikan avulla. Toimistotyössä tulee huolehtia töitten tasaisesta jakautumisesta ja työntekijöiden mahdollisuudesta saada vaikuttaa omaan työhön ja työn tekotapaan, esimerkiksi etätyömahdollisuuden hyödyntämisellä. Työurien pidentämiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin myös eri työsuhdemuotojen ja vakanssien käyttö. Esimerkiksi osa-aikatyön ja seniorivakanssin hyödyntäminen työntekijän halutessa voi tasapainottaa arkea ja työtä. Aineistosta kerätyn materiaalin mukaan entuudestaan voisi pidentää maksimi vanhuuseläkeikää. Esihenkilöiden mukaan halukkaat voisi jäädä työelämään pidemmäksi aikaa.

Tutkimuksen lähtöolettamana oli, että hyvän henkilöstösuunnittelun avulla vanhuuseläkkeelle siirtyminen ei häiritse yksikön toiminnan jatkumista. Esihenkilön tekemän hyvän henkilöstösuunnittelun avulla hänen alaisensa jatkavat pidempään työelämässä. Tässä tutkimuksessa tultiin tulokseen, että hyvä henkilöstösuunnittelu auttaa yksikön toiminnan jatkumista ja ennakointia. Tutkimuksessa on noussut kuitenkin ilmi, että varmaa tietoa työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle ei yleensä ole saatavilla. Työntekijällä on oikeus pitää tieto itsellään, mutta esimerkiksi avoimella työkuulttuurilla voi olla vaikutusta tiedon saantiin. Kerätyn aineiston mukaan, yksikön toiminta heikentyy, kun työntekijä siirtyy vanhuuseläkkeelle ja jos uutta työntekijää ei ole saatu rekrytoitua ajoissa tilalle tai ei ole pystytty ennakoimaan tilannetta. Henkilöstövaje vaikuttaa työntekijöiden kuormitukseen ja pidempiaikaisesti jopa työn laadun heikkenemiseen. Hyvän henkilöstösuunnittelun avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden viihtyvyyteen ja työssä jaksamiseen, jolla voi olla vaikutuksia työurien pitenemiseen. Käytännön toimia, joilla on vaikutusta työurien pituuteen voivat olla esimerkiksi tehtävien muokkaaminen, tehtävien siirrot, työn kuormittavuus, työhyvinvointi sekä työssä viihtyminen. Haastateltavien esihenkilöiden työurien pituudesta riippumatta työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymiseen liittyvää ennakoimista ja varautumista tulee kehittää ja tehdä tarvittavia toimia henkilöstösuunnittelussa. Avainsanat, esihenkilöiden palautteen perusteella olivat, ennakointi ja keinojen joustavuus.

7.1 Suosituksia tulevaisuuden henkilöstösuunnitteluun

Henkilöstö on tärkeä osa organisaatioiden tavoitteiden saavuttajia ja organisaatioiden jatkuvuuden varmistamista. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan taata toiminnan jatkuvuus ja osaava ja oikea henkilöstö. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen on luonnollinen osa työ- ja virkasuhteiden elinkaarta. Kaupunkitasoisella henkilöstösuunnittelulla on tietyt raamit, joiden mukaan tulee toimia, mutta henkilöstösuunnittelua voisi tehostaa vanhuuseläkkeelle siirtymisen näkökulmasta sekä miettiä entistä joustavampia ennakoivia keinoja tilanteeseen.

Henkilöstösuunnitelmissa tulisi säännöllisesti ottaa huomioon työntekijöiden siirtyminen vanhuuseläkkeelle. Vähintään kerran vuodessa olisi hyvä kartoittaa työntekijöiden ikiä ja tehdä ennakointia siitä, koska työntekijöitä olisi siirtymässä vanhuuseläkkeelle ja kuinka suurina määrinä. Tiedon koonti vanhuuseläkkeelle siirtyvistä työntekijöistä tulisi koota selvästi ja ymmärrettävästi. Henkilöstösuunnittelussa tulisi ajoissa kartoittaa tehtävien osaamisprofiileja ja määrittää tarvittavia koulutuksia. Työntekijöille kuin esihenkilöille tulisi jakaa tietoa erilaisista mahdollisuuksista vaikuttaa oman työn tekemiseen sekä saada informaatiota erilaisista työ- ja virkasuhdemuodoista. Tiedon jakaminen on tärkeää, jotta pystytään esimerkiksi vaikuttamaan omaan työhön, joka mahdollistaa esimerkiksi työssä viihtymisen.

Vanhuuseläkkeelle siirtymisestä tulisi luoda neutraali aihe niin työpaikoilla kuin valtakunnallisesti. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen on luonnollinen osa työsuhteita, joten siirtymisestä puhuminen ei pitäisi olla suuri tabu. Uuden työkuulttuurin luominen avoimuuteen ja vanhuuseläköitymisestä puhumiseen voisi antaa mahdollisuuden esihenkilöille saada tietoa työntekijän siirtymisestä vanhuuseläkkeelle ajoissa. Ajoissa saatu tietoa antaa esihenkilöille aikaa varautua uuden työntekijän rekrytointiin ja muihin tarvittaviin toimenpiteisiin. Avoin kulttuuri vanhuuseläköitymisestä pitäisi tulla niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden puolesta. Avoin esihenkilö- ja alaissuhde on tärkeää myös tästä näkökulmasta, ja johon pitää tulevaisuudessakin panostaa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen pohdintaa

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pohditaan uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa sitä, miten yleisö arvioi tutkimuksen tulokset todenmukaisiksi, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on osannut uskottavin perusteluin hyödyntää oikeita menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita toteuttaessaan tutkimusta. (Puusa & Juuti, 2020a, s. 175.)

Työn luotettavuuden mittaamisessa arvioidaan sitä, mittaako menetelmä juuri sitä, mitä sen on tarkoitus tutkia (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179). Tutkimuksessa käytettiin aineiston keruussa haastattelumenetelmää. Haastattelukysymykset olivat tarkkaan mietittyjä, ja haastattelu tilanteessa oli mahdollisuus tarkentaa vastauksia ja kysymyksiä.

Työn luotettavuuden arvioinnissa pohditaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Tässä tutkimuksessa luotettavuus on huomioitu tarkasti valituissa ja auki selitetyissä tutkimusmenetelmissä, aineiston kuvauksessa sekä aineiston hankinnassa. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin harkinnanvaraisesti valittuja ja haluttujen kriteerien mukaisia yksilöitä. Haastateltavilla yksilöillä on oma henkilökohtainen näkemys ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä ja tilanteesta, joka täytyy ottaa huomioon arvioidessa työn validiteettia.

Nikanderin (2010) mukaan työn luotettavuutta voidaan arvioida aineiston litteroinnin avulla. Haastatteluiden litteroinnissa tutkija tekee omia valintoja, jotka ohjaavat tutkimusta. Litteroinnissa tutkija päättää myös sen tarkkuudesta. Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Litterointi tehtiin jokaiseen haastatteluun samalla tarkkuudella. Aaltion ja Puusan (2020, luku 4) mukaan tutkimusprosessissa tutkijalla on esiyymmärrys aiheesta tai tutkittavasta ilmiöstä, joka ohjaa tutkijaa tiedonhankinnassa ja aineiston purkamisessa. Tässä tutkimuksessa ennen haastatteluiden pitämistä ja aineiston purkamista tutkija on perehtynyt teemaan kirjallisuuden, aiempien

tutkimusten ja artikkeleiden kautta. Haastatteluiden tallenteet säilytettiin Vaasan yliopiston hallinnoimassa tietoturvalisessä ohjelmassa.

Aineiston analyysin päättelyssä hyödynnetään suorien lainausten käyttöä aineistosta. Lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyketjuja suorien lainausten avulla. Suorat lainaukset eivät kuitenkaan aina sellaisinaan todista mitään, mutta auttavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ja dokumentoivassa merkityksessä. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184.) Tässä tutkimuksessa on käytetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

Toistettavuuden arvioinnissa voidaan arvioida mittaustulosten samankaltaisuutta. Ihmisten käyttäytyminen on aina kontekstisidonnaista, joka tulee ottaa huomioon aineiston analyysin ja toistettavuuden arvioinnissa. Haastatteluiden yhteydessä huomattiin kuitenkin saturaatio, joka tarkoittaa samojen asioiden ja teemojen toistuvan, kun haastatteluita on tehty määrällisesti tarpeeksi. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180, 184.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa esihenkilöä, ja haastatteluiden edetessä saturaation piirteet näkyivät.

Tutkimuksen toistettavuuden arvioinnissa tulosten samankaltainen saaminen eri kaupunkien kesken olisi todennäköinen, koska julkisen sektorin ja kaupunkien laillinen ulottuvuus on samanlainen, ja työtä tehdään samalaisten raamien lomassa. Toistettavuutta arvioidessa tulee huomioida esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin laillisia eroavaisuuksia. Yksityisellä sektorilla on erilaiset lait ja ohjeet eri prosessien noudattamiseen, kuten rekrytointiin, kuin julkisella sektorilla. Jokaisessa organisaatiossa yksityisellä sektorilla ole ei isoja HR-yksikköä ja henkilöstösuunnittelu voi näyttäytyä hyvinkin erilaisena. Tulosten huomioimisessa pitää ottaa huomioon myös yhteiskunnallinen tilanne, kuten työvoimapula ja resurssit.

Tulosten kriittisessä arvioinnissa voidaan pohtia myös eri sukupolvien välistä eroa. Jos tutkimus toteutetaan vuosikymmenten päästä uudestaan, jossa nykyiset nuoret ovat esi-

henkilöasemassa, huomioidaanko henkilöstösuunnittelu eri tavalla ja onko vanhuuseläkkeelle siirtyminen tabu, josta ei puhuta. Nykyiset nuoret arvostavat työssä erilaisia asioita. Nykyisten nuorten edetessä työmaailmaan työkuulttuuri voi kokea muutoksen. Tämän tutkimuksen toistettavuus vuosien päästä voi antaa erilaisia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Espoon kaupungin henkilöstösuunnittelua ja esihenkilöiden käytännön toimenpiteitä työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymisen ennakointiin. Tutkimuksessa tutkittiin myös työurien pidentämisen toimenpiteitä Espoon kaupungilla. Jatkotutkimuksissa voisi tutkia vanhuuseläkkeelle siirtymistä eri toimialojen, tietyn ammattiryhmän tai työntekijöiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia ja vertailla eri kaupunkien henkilöstökäytäntöjä vanhuuseläkkeelle siirtymisen näkökulmasta. Mielenkiintoisen aspektin ja mahdollisuuden erilaisiin tuloksiin voisi antaa myös yksityisen sektorin organisaatiot, joissa esimerkiksi rekrytointiprosesseissa ei ole samanlaisia laillisia ulottuvuuksia kuin julkisen sektorin alalla. Jo aiemmissa tutkimuksissa, kuten Nivalaisen tutkimuksessa (2022 s. 8–9, 92) on tultu siihen tulokseen, että julkisen sektorin työurat ovat pidentyneet, kun taas yksityisellä sektorilla näin ei ole käynyt. Työurien pidentämiseen liittyvien käytännön toimenpiteiden vaikutuksia olisi mielenkiintoista tutkia myös yksityisen sektorin näkökulmasta.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus.
- Aaltonen, M. (2019). *Huomisen yhteiskunta: Olosuhteet hyvinvoinnille*. Alma Talent.
- Aledin, S. (2013). Eläkkeelle jääminen ja työuran pidentäminen julkisella sektorilla. *Research Oy*, 15/30. Noudettu 12.12.2022 osoitteesta https://tyonantajalle.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_elakkeelle_jaaminen_ja_tyouran_pidentaminen_etnografisen_tutkimuksen_raportti_keva.pdf
- Arajärvi, P. (2011). *Johdatus sosiaalioikeuteen*. Talentum.
- Bechet, T. P. (2008). *Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning* (2. painos). AMACOM.
- Chakraborty, D. & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659–682. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>
- Chemuturi, M., & Chemuturi, V. (2019). *Managing People at Work: A New Paradigm for the 21st Century*. River Publishers
- Crumpton, M. A. (2015). *Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries: Information, Technology and Organization*. Chandos Publishing.

- D'Ambrogi-Ola, B. (2013). Suomen työeläkejärjestelmän maksujen määräytyminen. Teoksessa Tenhunen, S. & Laurila, A (toim.), *Eläketalous* (s. 126–150). Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Dean Lee, M., Zikic, J., Noh, S. & Sargent, L. (2017). Human Resource Approaches to Retirement: Gatekeeping, Improvising, Orchestrating, and Partnering. *Human resource management*, 56(3), 455–477. <https://doi.org/10.1002/hrm.21775>
- De Tavernier, W. & Boulhol, H. (2021). Automatic adjustment mechanisms in pension systems. *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*, 83–119. <https://www.proquest.com/reports/automatic-adjustment-mechanisms-pension-systems/docview/2622299230/se-2>
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. *Management Revue*, 21(3), 292–307. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/investing-human-resource-planning-international/docview/745958168/se-2>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. SAGE open, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Eläketurvakeskus. (2022a, 17. lokakuuta). *Eläkejärjestelmän kuvaus*. Noudettu 17.10.2022 osoitteesta <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elaketurva/elakejarjestelman-kuvaus/>
- Eläketurvakeskus. (2022b, 16. marraskuuta). *Eläketurvan muutokset vuosi vuodelta*. Noudettu 16.11.2022 osoitteesta <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elakeuudistukset/aiemmat-uudistukset/muutokset-vuosi-vuodelta/>

Eläketurvakeskus. (2022c, 31. lokakuuta). *Rahavirrat*. Noudettu 31.12.2022 osoitteesta <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/rahoitus-ja-sijoitustoiminta/raha-virrat/>

Eläketurvakeskus. (2022d, 14. syyskuuta). *Vanhuuseläke*. Noudettu 14.9.2022 osoitteesta <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elaketurva/tyoelake-etuudet/vanhuuselake/>

Eläketurvakeskus. (2022e, 24. lokakuuta). *Yksityisen sektorin työeläkeuudistus: keskeiset muutokset ja arviointia niiden vaikutuksista*. Noudettu 24.10.2022 osoitteesta <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2020/05/yksityisen-sektorin-tyoelakeuudistus-keskeiset-muutokset-ja-arviointia-niiden-vaikutuksista.pdf>

Espoon kaupunki. (2023, 7. kesäkuuta). *Espoo-tarina*. Noudettu 7.6.2023 osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina#hyvinvoiva-espoo--kehitysohjelma-25692>

Finlex. (2022, 18. lokakuuta). *Työntekijän eläkelaki*. Noudettu 18.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6el%C3%A4ke#O2L9>

Gold, J., Walton, J., Cureton, P. & Anderson, L. (2011). Theorising and practitioners in HRD: The role of abductive reasoning. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 230–246. <https://doi.org/10.1108/03090591111120395>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hyrskel, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. & Sievänen, R. (2020). *Vastuullinen sijoittaja*. Kauppakamari.

livonen, A. (2022, 31. lokakuuta). Kokonaiseläke = työeläke + kansaneläke-etuudet + verotus. *Työeläke*, 1/2022, s. 17.

Isotalo, K. (2022, 31. lokakuuta). Etätöihin etelään. *Työeläke*, 1/2022, s. 26.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. painos). Kauppakamari.

Juti, R. (2013). *Tiedon filosofia – antiikista nykyaikaan*. Gaudeamus Oy.

Kautto, M. (2021). Riittävä eläketurva, kestävä rahoitus – löytyykö tasapaino? Teoksessa Strandberg, T. & Heikkinen, E (toim.), *Suomiko onnellisen vanhuuden maa?* (s. 79–105). Into kustannus Oy.

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Wsoy Pro Oy.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* Kauppakamari.

Kainulainen, I. (2022, 15. joulukuuta). *Kevan teettämän tutkimuksen mukaan joka kolmas (33 %) eläkeläinen on saanut eläkkeellä ollessaan työtarjouksia*. Noudettu 16.12.2022 osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-elakelainen-on-saanut-tyotarjousia--kiinnostus-elakkeella-tyoskentelyyn-on-kasvanut/>

Keva. (2022, 1. marraskuuta). *Eläkkeen määrä ja kertyminen*. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakkeen-maara#:~:text=El%C3%A4kkeen%20m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4%20ja%20kertyminen%20El%C3%A4kett%C3%A4%20ker->

tyy%201%2C5%20%25,Mit%C3%A4%20pidemp%C3%A4%C3%A4n%20jat-
kat%20ty%C3%B6ss%C3%A4si%2C%20sit%C3%A4%20enemm%C3%A4n%20el-
C3%A4kett%C3%A4%20saat.

Kiikeri, M. & Ylikoski, P. (2011). *Tiede tutkimuskohteena – Filosofinen johdatus tieteen-
tutkimukseen*. Gaudeamus.

Kiljunen, K. (2016). *Eläkekatekismus*. Into.

Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel
Management*, 32(4), 533–547. [https://www.proquest.com/scholarly-jour-
nals/linking-employee-assessments-succession-plan-
ning/docview/215946596/se-2](https://www.proquest.com/scholarly-journals/linking-employee-assessments-succession-planning/docview/215946596/se-2)

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Talentum Media.

Kleasen, K. (2007). Building human resources strategic planning, process and measure-
ment capability: Using six sigma as a foundation. *Organization Development Jour-
nal*, 25(2), 37–41. [https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-hu-
man-resources-strategic-planning/docview/197995197/se-2](https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-hu-
man-resources-strategic-planning/docview/197995197/se-2)

Koissi, M.-C. (2006). Longevity and adjustment in pension annuities, with application to
Finland. *Scandinavian Actuarial Journal*, 2006(4), 226–242. [https://doi-
org.proxy.uwasa.fi/10.1080/03461230600803935](https://doi-
org.proxy.uwasa.fi/10.1080/03461230600803935)

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. (2018). *Palkkahallinnon säädökset* (12. painos).
Alma.

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. (2020). *Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa* (5. painos).
Edita Publishing Oy.

Kotkas, T. (2019). *Rajat ylittävä sosiaalioikeus*. Alma.

Kuivalainen, S. & Kuitto, K. (2022). Finland: Pension reforms in Finland. Teoksessa Kolaczowski, J., Stevens, Y., Maher, M. & Werbrouk, J. (toim.), *The Evolution of Supplementary Pensions: 25 Years of Pension Reform* (s. 77–98). Cheltenham: Edward Elgar.

Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132–144. <https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Järnlström, M. & Viitala, R (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 114–133). Vaasan yliopisto.

Kuntaliitto. (2017, 31. lokakuuta). *Huoltosuhde*. Noudettu 31.10.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kuntakuvaajat/huoltosuhde>

Kuntatyönantajat. (2013). Henkilöstövoimavarojen arviointi - Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. *Suomen kuntaliitto*. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-henkilostovoimavarojen-arviointi-2013.pdf>

Liukko, J. (2021). Työeläkekuntoutuksen vaikuttavuuden kehittäminen ja työkykyajattelu: työeläkelaitosten asiantuntijoiden haastatteluihin perustuva tutkimus. *Kuntoutus*, 44(4), 18–30. <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.112850>

Manal, E. S. (2020). Early retirement incentive programs as a human resources restructuring strategy in public sector: Theoretical perspective. *Review of Economics and*

Political Science, 5(1), 69–90. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/REPS-06-2019-0087>

Martin, L., Nguyen-Thi, U. T. & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: Does age matter? *Applied economics*, 53(28), 3306–3320. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1886238>

Mäntylä, N. (2014). Hyvä hallinto peruskoulussa. Teoksessa Lehto, K (toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon* (s. 50–64). Vaasan yliopisto.

Määttänen, N. (2013). Vapaaehtoiset eläkevakuutukset. Teoksessa Tenhunen, S. & Laurila, A (toim.), *Eläketalous* (s. 72–81). Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Nieminen, K. (2021). *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2022*. (20. uudistettu painos). Alma Talent Oy.

Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 432–445). Vastapaino.

Nivalainen, S. (2021). Eläkeaikeiden muutos vuosina 2008–2018 ja eläkeaikeet vuonna 2018. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia*, 02/2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-331-8>

Nivalainen, S. (2022). Sosioekonomiset erot: vanhuuseläkkeelle siirtyminen ja työurat 2006, 2011 ja 2017. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia*, 03/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-347-9>

- Nivalainen, S., Riekhoff, A., Tenhunen, S. & Salonen, J. (2021). Partial old-age pension: A picture of claimants in 2017–2020. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia*, 06/2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-341-7>
- Oinas, T., Anttila, T. & Nätti, J. (2016). Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Teoksessa Järnefelt, N (toim.), *Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä* (s. 127–144). Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08.
- Parmar, J. S. & Singla, M. (2012). Human resource management practices in NTPC. *Productivity*, 52(4), 195–207. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/human-resource-management-practices-ntpc/docview/1318795280/se-2>
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-Palvelu Oy.
- Perhoniemi, R. (2016). Työn imun ja henkisen kuormittumisen yhteys eläkeaikeisiin työkyvyn mukaan. Teoksessa Järnefelt, N (toim.), *Työolot ja työurat – tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä*, (s. 177–198). Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2016/08.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2012a). *Staffing Forecasting and Planning*. Society for Human Resource Management.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2012b). *Staffing to Support Business Strategy*. Society for Human Resource Management.

- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 173). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus Oy.
- Pynes, J. (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(4), 389–404. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/implementation-workforce-succession-planning/docview/215930004/se-2>
- Ralfe, J. (2022). Collective pensions: there's little protection in the crowd. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/collective-pensions-there-s-little-protection/docview/2692993909/se-2?accountid=14797>

- Riekhoff, A-J. & Järnefelt, N. (2018). Retirement Trajectories and Income Redistribution Through the Pension System in Finland. *Social Forces*, 97(1), 27–54. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1093/sf/soy028>
- Rissanen, J., Grönlund, H., Herrlin, O., Kouvonen, K., Levander, M., Lilius, S., Mannonen, H., Mustonen, P., Perälehto-Virkkala, A. & Suotunen, U. (2017). *Työeläke*. Hansaprint Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Vastapaino.
- Saarinen, M. (2015). *Työsuhteen pelisäännöt* (8. uudistettu painos). Talentum Pro.
- Sekhri, A. (2010). *Human Resource Planning and Audit*. Himalaya Publishing House.
- Shabat, M. E. (2020). Early retirement incentive programs as a human resources restructuring strategy in public sector: Theoretical perspective. *Review of economics & political science*, 5(1), 69–90. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2019-0087>
- Shemeikka, R., Aho, S., Jokinen, E., Järnefelt, N., Kaakinen, M., Kivimäki, R., Korkeamäki, J., Mertala, S., Mäkiäho, A., Parkkinen, M., Pitkänen, S., Terävä, K. & Vuorento, M. (2017). Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan numerojulkaisusarja*, 38/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-385-9>
- Siimes, S-A. & Laurila, A. (2018). Eläke voi kertyä ansioiden mukaan myös uudesta työstä. Teoksessa Suoranta, A. & Leinikki, S (toim.), *Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta – mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus?* (s. 167–178). Vastapaino Oy.

- Skurnik-Järvinen, H. (2016). *Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti* (3. uudistettu painos). Helsingin seudun kauppakamari.
- Soosaar, O., Puur, A. & Leppik, L. (2021). Does raising the pension age prolong working life? Evidence from pension age reform in Estonia. *Journal of Pension Economics & Finance*, 20(2), 317–335. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000244>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022, 17. lokakuuta). *Eläketurva*. Noudettu 17.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/elaketurva>
- Stredwick, J. (2014). *An Introduction to Human Resource Management*. Taylor & Francis Group.
- Stroh, P. J. (2014). *Business Strategy*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Oy Edita Ab.
- Takala, E., Seitsamo, J., Henriksson, L., Härmä, M., Gould, R., Nivalainen, S. & Kuivalainen, S. (2015). Ikääntyvien työhön osallistuminen. Kirjallisuus-selvitys 2000-luvulla julkaistuista suomalaisesta tutkimuksesta. *Työterveyslaitos*. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126800/Ikaantyyvien_tyohon_osallistuminen_raportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Takala, M. (2013). Tiivistelmä. Teoksessa Takala, M (toim.), *Katsaus perhe-eläkkeeseen* (s. 9–10). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-185-7>
- Tenhunen, S. & Vaittinen, R. (2013). Eläkkeet eilen ja tänään – nykyisen eläkejärjestelmän muotoutuminen Suomessa. Teoksessa Tenhunen, S. & Laurila, A (toim.), *Eläketalous* (s. 84–102). Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy.

- Tilastokeskus. (2023, 8. helmikuuta). *Harkinnanvarainen näyte*. Noudettu 8.2.2023 osoitteesta: https://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html
- Tomal, D. R. & Schilling, C. A. (2018). *Human Resource Management*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Talentum.
- Työeläke. (2022, 21. marraskuuta). *Miten haen eläkettä*. Noudettu 21.11.2022 osoitteesta <https://www.tyoelake.fi/miten-haen-elaketta/>
- Työeläkelakipalvelu. (2022, 7. marraskuuta). *Sovellettava lainsäädäntö Iso-Britannian ja EU-maiden välillä*. Noudettu 7.11.2022 osoitteesta https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?&document_id=317263&navigation_history=201564&folder_id=201564
- Työeläkevakuuttajat. (2022, 9. marraskuuta). *Sijoitustoiminnan merkitys*. Noudettu 9.11.2022 osoitteesta <https://www.tela.fi/elakevarojen-sijoittaminen/sijoitustoiminnan-merkitys/#sijoittamista-alkuajoista-saakka>
- Ubah, C. A. & Ibrahim, U. A. (2021). Examining the effect of human resource planning on the performance of public sector organizations: Evidence from Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 72–82. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i5.1289>

- Ulferts, G., Wirtz, P. & Peterson, E. (2009). Strategic human resource planning in academia. *American Journal of Business Education*, 2(7), 1–9. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-human-resource-planning-academia/docview/195905046/se-2>
- Valkonen, T. (2020). The Finnish pension system and its future challenges. *Inter economics*, 55(2), 92–96. <https://doi.org/10.1007/s10272-020-0877-1>
- Vanne, R. (2013). Kansalainen ja vakuutettu – Suomen lakisääteisen eläkejärjestelmän pääpiirteet. Teoksessa Tenhunen, S. & Laurila, A (toim.), *Eläketalous* (s. 103–125). Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Edita Prima Oy.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen Viola Takala ja opiskelen Vaasan yliopistossa Hallintotieteiden maisteriksi. Teen Pro Gradu tutkielmaani aiheesta: Vanhuuseläkkeelle siirtyminen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten esihenkilö varautuu alaistensa eläköitymissuunnitelmiin ja miten hän tekee henkilöstön eläköitymiseen liittyvää henkilöstösuunnittelua. Tavoitteena on saada selville, miten esihenkilö varautuu vanhuuseläkkeelle jäävien työntekijöiden lähtöön, millaisia toimenpiteitä esihenkilöt käyttävät ja miten henkilöstösuunnittelu prosessi toimii vanhuuseläkkeelle siirtyvän työntekijän kohdalla.

Pyydän Teitä osallistumaan tutkimustyöni yksilöhaastatteluun. Haastattelut järjestetään huhti-toukokuun aikana virka-ajan puitteissa, Teille sopivana ajankohtana. Haastattelut toteutetaan Teams:in välityksellä tai halutessanne kasvotusten. Haastatteluiden kesto on enintään 60 minuuttia. Olen teihin yhteydessä, jolloin voimme sopia haastattelun ajankohdasta ja muista käytänteistä. Voitte myös kieltäytyä haastattelusta vastaamalla tähän viestiin.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastattelut nauhoitetaan ja niitä käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Aineisto anonymisoidaan ja säilytetään Vaasan yliopiston omassa, tietosuojatussa ympäristössä. Koko aineisto poistetaan, kun Pro Gradu tutkimus on valmis. Aineisto kerätään vain tätä tutkimusta varten ja haastateltavien henkilöllisyys on vain tutkimuksen tekijän ja työn ohjaajan tiedossa.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa.

Tutkimus valmistuu syksyllä 2023.

Tutkimukseni ohjaajana toimii Hanna-Kaisa Pernaa, Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Sähköposti: hannakaisa.pernaa@uwasa.fi

Puhelinnumero: +358 29 449 8236

Ystävällisin terveisin,

Viola Takala