

Lähiesimies ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukena

Elina Hämäläinen



<p>Tekijä Elina Hämäläinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Lähiesimies ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukena</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 2</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Tällä hetkellä keskustellaan paljon siitä, miten Suomessa voitaisiin ratkaista väestön ikääntymisestä aiheutuvat haasteet. Keskusteluissa ovat nousseet esiin muun muassa eläkeiän nosto, nuorten nopeampi siirtyminen työelämään, työperäinen maahanmuutto sekä työelämän laadun kehittäminen. Lähiesimies on tärkeässä roolissa työntekijöidensä työkyvyn tukemisessa ja turvaamisessa. Hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti työelämän laatuun ja tätä kautta siihen, kuinka pitkään ihmiset jatkavat työssä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vantaan kaupungille. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä sekä löytää lähiesimiesten parhaita käytäntöjä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Samalla haluttiin myös selvittää esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitkä tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja millaisia haasteita ikääntyneiden tukemiseen liittyy.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Kohteena tässä tutkimuksessa olivat Vantaan kaupungilla työskentelevät esimiehet, joilla oli kokemusta ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisesta. Heistä haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka työskentelivät sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen alojen eri yksiköissä. Tutkimus tehtiin syksyllä 2012.</p> <p>Tulokset osoittavat, että esimiehillä on käytössään paljon erilaisia keinoja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Tärkeimpinä keinoina nousivat esiin lähiesimiehen kuuntelu- ja keskustelutaito. Yksilölliset ratkaisut työtehtävien suunnittelussa, työajoissa, lomien jaksotuksissa sekä vastuualueiden järjestämisessä nousevat tutkimuksessa myös selkeästi esille lähiesimiehen keinoina tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Myös terveysperusteinen tehtävänvaihto nousee tutkimuksessa esille tärkeänä tukkeinona ikääntyneille työntekijöille. Tutkimuksen perusteella Vantaalla tulisi panostaa enemmän terveysperusteiseen tehtävänvaihtoon erityisesti uusien soveltuvien tehtävien tarjonnan osalta.</p>	
<p>Asiasanat Esimiestyö, ikääntynyt työntekijä, työkyky, ikäjohtaminen</p>	

Degree programme in Business administration

<p>Author Elina Hämäläinen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Superior supporting the work ability of older workers</p>	<p>Number of pages and appendices 52+2</p>
<p>Supervisor Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Currently, there has been much discussion on how to overcome the challenges aroused by the ageing workforce. The discussion has concentrated partly on how to make senior employees extend their working life in Finland. The public debate has highlighted issues such as raising the retirement age, the shorter duration of the studies to facilitate the young people's more rapid transition to working life, employment-based immigration, and the general quality of the working life. Earlier studies indicate that the superior has an important role in supporting and safeguarding the work ability of the employee. A good leadership can have positive effect on the quality of working life and consequently on the extension of the careers.</p> <p>This thesis was implemented for the city of Vantaa. The purpose of this study was to find out how the superiors can sustain the work ability of older workers and discover the best practices for the superiors to support elderly employees' performance. In addition, one of the objectives of the thesis was to investigate the superior's personal views and experiences about factors which challenge or enhance the work ability of older workers.</p> <p>The study was carried out by means of a qualitative methodology. In the study, the superiors in the city of Vantaa who had the experience in supporting the work ability of the older workers were selected to be the target group of study. In the research phase, seven of them were interviewed in the autumn of 2012.</p> <p>The research indicates that the superiors have several policies to support older workers' capacity to work. In the study, the listening and conversational skills of the superior were identified as the key factors to support the performance of elderly employees. Additionally, the individual solutions such as a designing of the tasks for personal goals, personal working hours, holiday sequencing, and the reasonably shared responsibility within the organisation were also observed as good practices to support the work ability of elderly staff members. Furthermore, the health-based task switching has an important role as a mean to support the work ability of senior staff members. The city of Vantaa should invest more in the health-based task switching especially in terms of providing new appropriate job opportunities.</p>	
<p>Key words Leadership, older worker, work ability, age management</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Väestön ikääntymisestä aiheutuvat haasteet	3
2.1	Käsitteet ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä	3
2.2	Ikääntyminen Suomessa	3
2.3	Työntekijöiden ikääntyminen kunta-alalla.....	5
3	Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky	7
3.1	Työkyvyn määritelmä.....	7
3.2	Kokonaisvaltainen työkyky	8
3.3	Työkykytalo	9
3.4	Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn	10
4	Ikäjohtaminen.....	14
4.1	Ikäjohtamisen määritelmä	14
4.2	Ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä	15
5	Ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukeminen	19
5.1	Ikäasenne	19
5.2	Tiimi- ja yhteistyötaidot.....	20
5.3	Töiden yksilöllinen suunnittelu	21
5.3.1	Työaikajoustot.....	22
5.3.2	Työn tekemisen paikan joustot.....	23
5.3.3	Terveysperusteinen tehtävänvaihto.....	24
5.4	Kommunikointitaito	25
6	Empiirinen tutkimus	26
6.1	Vantaan kaupunki kohdeorganisaationa.....	26
6.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä.....	27
6.3	Tutkimuksen toteutus	28
6.4	Haastateltavien kuvaus	29
6.5	Aineiston tarkastelu ja analysointi.....	30
7	Tutkimustulokset ja niiden tulkinta	31
7.1	Työkyky ja ikääntyminen.....	31
7.2	Hyvä esimiestyö ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukena	33

7.3 Käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi	35
7.4 Edellytykset tukea ikääntyneitä työntekijöitä	39
7.5 Ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen tulevaisuudessa.....	39
7.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	40
8 Pohdinta	42
8.1 Johtopäätökset	42
8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja opinnäytetyöprosessi.....	45
8.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	46
Lähteet.....	48
Liitteet.....	53
Liite 1. Teemahaastattelurunko	53

1 Johdanto

Väestön ikääntyminen on ollut viimeaikoina paljon esillä valtamedioissa. Tilastokeskuksen (2012a) mukaan 65 vuotta täyttäneiden määrä ylitti miljoonan henkilön rajan Suomessa heinäkuussa 2012. Suomi on Euroopan Unionin nopeimmin ikääntyvä maa. Vuonna 2026 työkäisiä on Suomessa vain 58 prosenttia väestöstä. Työssäkävien osuus uhkaa painua jopa alle puoleen, sillä osa työkäisistä opiskelee, on perhevapaalla tai sairauden takia poissa työelämästä. Vuoden 2012 lokakuun alussa nykyinen sosiaali- ja terveystieteiden ministeri asetettiin työryhmän valmistelemaan toimenpiteitä, joiden avulla väestön ikärakenteen muutoksiin voidaan varautua. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2012.)

Vuosi 2012 on myös aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi. EU:n teemavuoden tarkoituksena on kiinnittää enemmän huomiota vanhimpien sukupolvien rooliin yhteiskunnassa. Lisäksi päättäjiä ja muita asianosaisia halutaan rohkaista toimiin, joiden avulla voidaan parantaa ikääntyvien mahdollisuuksia pysyä aktiivisena sekä lisätä sukupolvien välistä yhteistyötä. (Euroopan Unioni 2012.)

Työelämän laatuun täytyy panostaa työpaikoilla, jotta ihmiset jaksaisivat työelämässä paremmin ja aiempaa pidempään. Lähiesimiehellä on tärkeä merkitys työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja turvaamisessa sekä tätä kautta siinä miten pitkään ihmiset jaksavat työelämässä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että ikääntyneiden työntekijöiden tyytyväisyys omaan lähiesimieheen parantaa työkykyä ja auttaa jaksamaan paremmin työelämässä. (Ilmarinen 2006, 210.)

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Vantaan kaupungille. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä sekä löytää lähiesimiesten parhaita käytäntöjä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Tavoitteena on myös selvittää esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitkä tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja millaisia haasteita tukemiseen liittyy. Erityisesti Vantaan kaupunki on kiinnostunut terveystieteiden tehtävänvaihdon mahdollisuuksista ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yli 55-vuotiasta työntekijää.

Päätutkimuskysymys ja siitä johdetut alakysymykset ovat seuraavat:

- Miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä?
 - Millaisia hyviä käytäntöjä on havaittu?
 - Mitkä tekijät mahdollistavat ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen?
 - Millaisia haasteita liittyy ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseen?

2 Väestön ikääntymisestä aiheutuvat haasteet

Tässä luvussa käsitellään väestön ikääntymisen seurauksia yhteiskunnalle. Luvun aluksi määritellään käsitteet ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä. Tämän jälkeen tarkastellaan ikääntymistä yleisesti Suomessa sekä erityisesti kuntasektorilla, jossa väestörakenteen muutoksella on merkittäviä seurauksia.

2.1 Käsitteet ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä

Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportissa määritellään käsitteet ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä. Ikääntyviä työntekijöitä ovat 45–55-vuotiaat ja ikääntyneitä työntekijöitä 55–65-vuotiaat työntekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 11.) Ilmarisen (2006, 60) mukaan sille, että käsitteellä ikääntyvä työntekijä tarkoitetaan 45–55-vuotiaita, on selkeitä perusteita. Terveiden ja toimintakyvyn muutokset alkavat usein 40–50 vuoden iässä. Nämä muutokset vaikuttavat ihmisen työkykyyn, sillä ihmisen voimavarat muuttuvat. Toinen peruste on, että 45-vuoden iässä terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet. Perusteina sille, että käsitteellä ikääntynyt työntekijä tarkoitetaan 55–65-vuotiaita, on esitetty esimerkiksi se, että kahdella kolmasosalla yli 55-vuotiaista on lääkärin toteamia kroonisia oireita, jotka voivat vaikuttaa työkykyyn. Yli 50-vuotiaat kokevat myös työkykynsä muuttuvan merkittävästi ja eläkkeellesiirtymisajatukset vahvistuvat. (Ilmarinen 2006, 60.)

2.2 Ikääntyminen Suomessa

Suomen väestö ikääntyy tällä hetkellä hyvin nopeasti. Suuret ikäluokat eli vuosina 1945–1950 syntyneet ihmiset jäävät parhaillaan eläkkeelle. Myös suurten ikäluokkien jälkeiset ikäluokat, 1950- ja 1960-luvuilla syntyneet, ovat kokonsa puolesta suurempia kuin myöhemmät ikäluokat. Tästä johtuen ikääntyneiden osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan muuttumattomana ainakin vuoteen 2040 saakka. Tilastoista ei kuitenkaan voida nähdä kuinka moni kustakin ikäluokasta tulee jatkamaan töissä aina eläkeikään saakka. Osa ikääntyneistä siirtyy pois työelämästä ennenaikaisesti esimerkiksi työkyvyttömyyden, työttömyyden tai hankitun henkilökohtaisen eläkevakuutuksen avulla. Vastaavasti nuorilla työelämään siirtymistä saattaa hidastaa opiskelujen pidentyminen. (Ilmarinen 2006, 68, 70.)

Huoltosuhteet kiristyvät Suomessa tulevina vuosina. Tämä aiheuttaa monenlaisia haasteita yhteiskunnalle. Jotta työssäkäyvien huoltotaakka pysyisi tulevaisuudessa kohtuullisena, on tärkeää tukea ikääntyvien työssä jatkamista, keski-ikäisten aiempaa eheämpiä työuria ja nuorten varhaisempaa työhön siirtymistä. Huoltosuhde voidaan kuvata taloudellisen tai väestöllisen huoltosuhteen avulla. Taloudellisen huoltosuhteen perusteella ei voida tehdä pitkän aikavälin ennusteita, sillä suhdannevaihtelut vaikuttavat työllisyyteen. Väestöllisen huoltosuhteen avulla voidaan tehdä pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuvia ennusteita. (Lundell ym. 2011, 22.) Vuonna 2010 taloudellinen huoltosuhde, eli kuinka monta työn ulkopuolella olevaa on 100 työllistä kohti, oli Tilastokeskuksen (2012b) mukaan 131. Tilastokeskuksen (2012c) mukaan väestöllinen huoltosuhde, eli alle 15-vuotiaiden ja yli 65 vuotta täyttäneiden määrä 100 työikäistä kohden, oli 52,9 vuonna 2011.

Suomessa tuli voimaan työeläkeuudistus vuoden 2005 alusta. Sen tarkoituksena on turvata kyky maksaa työeläkkeet sovitulla tavalla, säilyttää työeläkemaksut kohtuullisina, turvata maan kilpailukyky ja työllisyys sekä pidentää kansalaisten työuria työllisyyden ja huoltosuhteen parantamiseksi. Työeläkeuudistus ei kuitenkaan yksin riitä, vaan se tarvitsee rinnalleen työelämän uudistuksen. Kaikilla tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet pidempään työuraan. Esimerkiksi raskaissa ja kuluttavissa töissä tarvitaan huomattavia parannuksia työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja tätä kautta työurien pidentämiseksi. Työelämän uudistaminen vaatii esimiestyön uudistamista. Erityisen tärkeä uusi näkökulma, jota tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän, on kyky johtaa eri-ikäisiä ihmisiä. (Ilmarinen 2006, 29–31.)

Yrityksissä väestön ikääntyminen ja ikäryhmien kokoerot näkyvät ikääntyneiden työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle, sillä vain joka toinen vapautuva työpaikka voidaan korvata uudella työntekijällä. Tällöin yrityksissä on kaksi vaihtoehtoa: uusia työntekijöitä ei palkata samassa määrin kuin ikääntyneitä siirtyy pois työelämästä tai uutta työvoimaa hankitaan ulkomailta. Kumpaakin vaihtoehtoa tullaan käyttämään tulevaisuudessa. Lisäksi teknologisen kehittymisen ja tehokkuuden myötä tuottavuus voidaan saavuttaa entistä pienemmällä työvoimalla. Terveystuho puolestaan on työvoimavaltainen ala ja terveydenhoito palvelujen tarve kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa, mikä johtaa

työvoimapulaan terveydenhuollossa, jolloin on rekrytoitava lisää työvoimaa ulkomailta. (Ilmarinen 2006, 68, 70.)

Suomessa yli puolet työllisistä poistuu työelämästä jo ennen vanhuuseläkkeen 63 vuoden alarajaa. Työelämästä poistutaan työkyvyttömyyden takia useammin kuin muissa Euroopan maissa. Osa näistä työkyvyttömyyden takia työelämästä pois siirtyvistä voisi jatkaa työelämässä erilaisten joustojen ja tukitoimien avulla. Merkittäväällä osalla työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä on vielä työkyky jäljellä ja halua jatkaa työelämässä jollakin panoksella. Eläkeläisten osallistuminen työelämään onkin yleistynyt Suomessa. (Lundell ym. 2011, 23.)

2.3 Työntekijöiden ikääntyminen kunta-alalla

Kunta-alalta siirtyy eläkkeelle 322 000 ihmistä vuosien 2010–2030 aikana, mikä on 63,2 prosenttia kunta-alan kaikista nykyisistä työntekijöistä. Eläkepoistuma on suurimmillaan vuosina 2014 ja 2015, jolloin eläkkeelle siirtyy molempina vuosina yli 17 000 ihmistä. Vuoteen 2020 mennessä yli kolmasosa ja vuoteen 2025 mennessä yli puolet kunta-alan työntekijöistä jää eläkkeelle. (Halmeenmäki 2009, 2, 4.)

Eläkepoistumassa on huomattavia alueellisia eroja. Pohjois-Suomessa eläkepoistuma on suurinta. Lapin ja Kainuun kunta-alan työntekijöistä yli 70 prosenttia siirtyy eläkkeelle vuosien 2010–2030 aikana. Ahvenanmaalla, ruotsinkielisellä Pohjanmaalla ja Uudellamaalla kunta-alan työntekijät ovat nuorimpia ja eläkepoistuma on alle 60 prosenttia. (Halmeenmäki 2009, 2, 5.)

Osastonhoitajilla, kodinhoitajilla ja kotiavustajilla sekä siivoojilla eläkepoistuma on suurinta, lähes 80 prosenttia. Lääkäreiden, palomiesten ja luokanopettajien eläkepoistuma on pienintä, alle 50 prosenttia. Yleisesti ottaen teknisellä alalla on iäkkäimmät työntekijät, siellä eläkepoistuma on suurempi kuin sosiaali-, terveys- ja sivistysaloilla. Sivistysalalla eläkepoistuma on pienin. (Halmeenmäki 2009, 2, 7–8.)

Suomessa eläke-etuuksiin kuuluvat vanhuus-, osa-aika-, työttömyys- ja työkyvyttömyyseläke sekä kuntoutusetuudet, perhe-eläke ja luopumistuki. Työttömyyseläkkeitä ei enää

myönnetä, mutta niitä maksetaan vielä vuonna 2012. (Eläketurvakeskus 2012.) Vuonna 2009 kunta-alan eläkkeelle jäävistä työntekijöistä yli puolet siirtyi vanhuuseläkkeelle. Aikaisempina vuosina tavallisin eläkkeelle jäämisen syy on ollut sairaus tai työttömyys. Sairausperusteinen eläkkeiden kokonaismäärä on ollut yhä kasvussa viime vuosina, mutta niiden suhteellinen määrä ikärakenne huomioiden on laskussa. Työssä jatkamisen kannalta on positiivista, että erityisesti osatyökyvyttömyyseläkkeiden ja osakuntoutustukien määrissä on tapahtunut merkittävä muutos, sillä ne ovat selvästi kasvussa. Kunta-alan työntekijät siirtyvät myös yhä myöhemmin vanhuuseläkkeelle. Vuonna 2009 joka kolmas siirsi eläkkeelle jäämistään myöhemmäksi. Työssä jatkaminen on lisääntynyt erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä. Vuonna 2006 työelämässä olleista 60–64 vuotiaista työntekijöistä yli 70 prosenttia oli töissä vielä vuoden 2008 lopussa. (Lybäck 2010, 145–149.)

Huoltosuhteen heikkeneminen, eläkkeellä oloajan piteneminen elinajan pidentyessä ja terveyspalveluiden kysynnän kasvu väestön vanhetessa aiheuttavat merkittäviä haasteita erityisesti kunta-alalla. Nämä haasteet voivat synnyttää erityisesti kunta-alalla työvoimavajausta tietyillä aloilla lähitulevaisuudessa. Tämä lisää paineita työvuosien lisäämiseen. Työssä jatkamiskehitys kunta-alalla on kuitenkin ollut varsin myönteistä viime vuosina. Yksilötasolla keskeisiä työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän terveys, työkyky, työn luonne, työolot sekä elämäntilanne. Työurien pidentämisessä kunta-alalla tulisi keskittyä erityisesti työkyvyttömyyden ehkäisyyn. (Lybäck 2010, 151.)

3 Ikääntyneiden työntekijöiden työkyky

Tässä luvussa tarkastellaan työkyvyn käsitettä ja siihen liittyviä erilaisia määritelmiä. Käsitteen havainnollistamiseksi esitellään myös kaksi mallia: Kokonaisvaltaisen työkyvyn malli sekä Työkykytalo. Näiden mallien avulla voidaan kuvata työntekijän työkyvyn rakentumista. Luvun lopussa tarkastellaan työntekijän ikääntymisen vaikutuksia työkykyyn.

3.1 Työkyvyn määritelmä

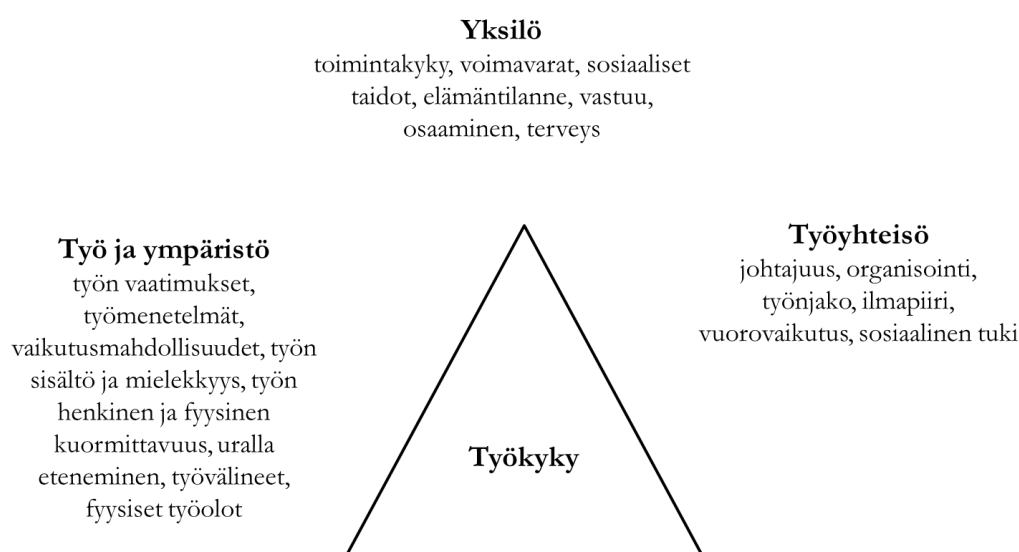
Ilmarisen (2006, 79) mukaan hyvä työkyky rakentuu työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Tämän tasapainon löytäminen edellyttää jatkuvaa työn ja ihmisen voimavarojen yhtensovittamista, sillä optimaalinen tasapaino vaihtelee suuresti työelämän eri vaiheissa. Työn vaatimukset voivat muuttua esimerkiksi globalisaation tai uuden teknologian seurauksena. Vastaavasti iän myötä ihmisen voimavarat puolestaan tavallisesti muuttuvat, jolloin työntekijän ja esimiehen välinen yhteistyö on edellytys työkyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiselle. (Ilmarinen 2006, 80–81.)

Työkyvyille on vaikea löytää sellaista yhtenäistä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten terveydenhuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät hyväksyisivät yksimielisesti. Työkyky ei sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle, joka voisi antaa sille yksiselitteisen määritelmän. Työkyvyn käsite on myös muuttunut ajan ja tutkimuksen myötä yhä monipuolisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan, mikä vaikeuttaa käsitteen yksiselitteistä määrittelemistä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19.)

Perinteinen terveysperusteinen työkyvyn määrittely on saanut rinnalleen integroituja malleja, joissa työkyky syntyy ja kehittyy monien eri tekijöiden vaikutuksesta. Työkyvyn sijaan puhutaan paljon myös työhyvinvoinnista. Termeillä on paljon samankaltaisuuksia, mutta myös eroja. Lyhyesti voidaan todeta, että työhyvinvointi kuvaa työkykyrakenteen laatua. Työhyvinvointi termissä on positiivista se, että se kohdistaa huomion työyhteisöön ja työelämänlaatuun. (Ilmarinen 2006, 79, 81.)

3.2 Kokonaisvaltainen työkyky

Vesterisen (2006, 31) kehittämän kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite kuvaa, kuinka työkyky muodostuu yksilön, yhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite havainnollistetaan kuviossa 1. Työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä, ja vastaavasti ongelmat työssä heikentävät työkykyä. On tärkeää ymmärtää, että myös työn ulkopuoliset tekijät kuten esimerkiksi yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen 2006, 31–32.)

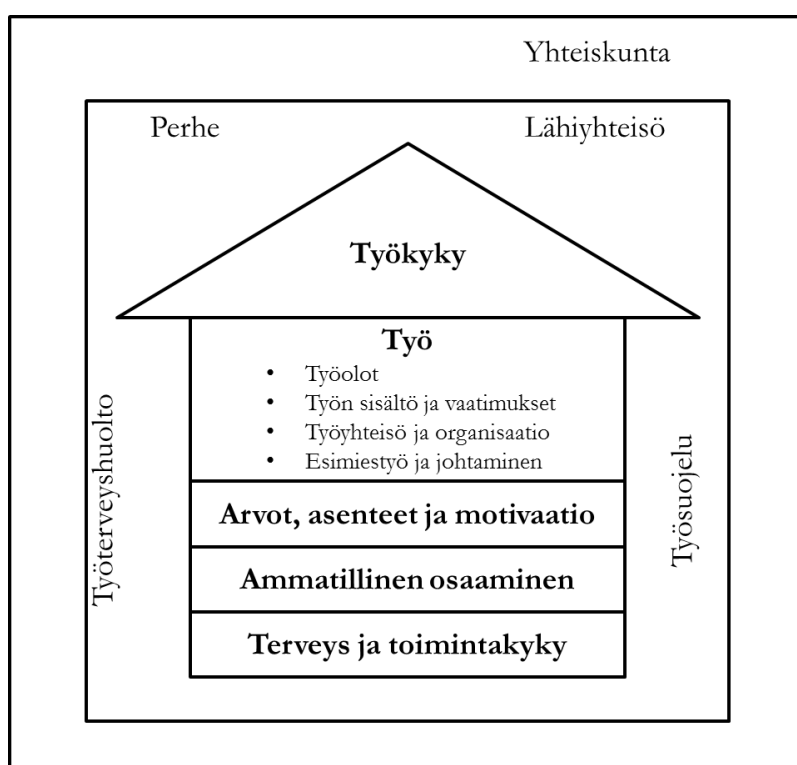


Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31.)

Käsitteen keskeinen ajatus on, että mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin muihin työhön liittyviin tekijöihin kuten työhön, työympäristöön ja työyhteisöön. Työllä ja työympäristöllä tarkoitetaan muun muassa työn vaatimuksia, työmenetelmiä, vaikutusmahdollisuuksia sekä työn henkistä ja fyysistä kuormittavuutta. Työyhteisö sisältää muun muassa johtajuuden, organisoinnin, työnjaon sekä ilmapiirin. (Vesterinen 2006, 31–32.)

3.3 Työkykytalo

Ihmisen työkykyä voidaan kuvata työkykytalon mallilla, joka esitetään kuviossa 2. Työkykytalo muodostuu neljästä eri kerroksesta. Työkykytalon kolmen alimman kerroksen eli ihmisen voimavarojen tulee kestää neljännen kerroksen eli itse työn paino. Työkyky ei riipu vain työntekijän ja esimiehen yhteistyöstä, vaan siihen vaikuttaa koko työyhteisö. Työterveyshuollolla ja työsuojeluorganisaatiolla on myös keskeinen asema työkyvyn tukemisessa. Perhe, sukulaiset, ystävät ja tuttavat vaikuttavat myös merkittävästi ihmisen työkykyyn eri tavoin elämän eri vaiheissa. Yhteiskunta luo mahdollisuudet tukea ihmisten työkykyä. (Ilmarinen 2006, 80–81.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80.)

Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa ovat terveys ja toimintakyky. Ensimmäinen kerros määrittää sen, millaiset mahdollisuudet ihmisellä on suoriutua työtehtävistään ilman, että työstä aiheutuu vaaraa hänen hyvinvoinnilleen. Terveysten ja toimintakyvyn vaikuttavat perinnölliset tekijät sekä elintavat. Ikääntyneiden ihmisten toimintakyvyssä voi olla merkittävää vaihtelua yksilöiden välillä. Työpaikoilla ikääntyvien ihmisten terveyttä ja toimintakykyä voidaan tukea työympäristön suunnittelulla, ergonomisilla ratkaisuilla sekä työtehtävien suunnittelulla ja organisoinnilla. Näin voidaan säädellä

työn kuormittavuutta sekä huomioida ikääntyneiden työntekijöiden erilaiset tarpeet. (Lundell ym. 2011, 54–55.)

Työkykytalon toisen kerroksen muodostavat osaaminen ja oppiminen. Ammatillinen osaaminen muodostuu työn vaatimista tiedoista ja taidoista. Työelämässä pärjääminen edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen uudistamista sekä uuden oppimista, sillä muuttuva toimintaympäristö ja teknologian kehittyminen tuovat jatkuvasti uusia osaamisvaatimuksia. Osaamisen kehittäminen ja ammatillinen uudistuminen edellyttävät sopivan haasteellisia työtehtäviä, oppimista tukevaa työyhteisöä ja koulutusmahdollisuuksia. Ammatillista kehittymistä edistävät myös kiinnostus omaan työhön, myönteinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistumiseen sekä luottamus omaan oppimiskykyyn. Ikääntyvän työntekijän vahvuudet sijoittuvat erityisesti Työkykytalon toiseen kerrokseen. (Lundell ym. 2011, 62–63.)

Kolmas kerros työkykytaloissa muodostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Arvot kuvaavat sitä, mikä ihmiselle on tärkeää elämässä ja työssä. Asenteilla tarkoitetaan ihmisen suhtautumista itseensä, työhönsä, työyhteisöönsä, työnantajaansa sekä muutoksiin työelämässä. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen on valmis tekemään työtä saavuttaakseen tavoitteensa ja millaisiin asioihin hän käyttää voimavarojansa. Työntekijän ja työnantajan arvojen yhteensopivuus vahvistaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Lundell ym. 2011, 64.)

Neljännessä kerroksessa on kaikki se, mitä työhön kuuluu: työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat sekä työn organisointi. Kerroksessa ovat myös esimiehet ja johtajat, jotka vastaavat työyhteisön tuloksellisesta ja turvallisesta toiminnasta sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä. Ikäjohtaminen on työkykytalon neljännessä kerroksessa. Ikäjohtaminen on ikäsidonnaisten asioiden huomioon ottamista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Lundell ym. 2011, 67.)

3.4 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn

Suomalaisten työkyky on parantunut 1970-luvun lopulta alkaen. Positiiviset muutokset koskevat erityisesti vanhimpia ikäryhmiä. Työkyvyn parantumiseen ovat vaikuttaneet

koulutustason nousu, ammattirakenteen muutos, työolojen- ja välineiden kehittyminen sekä työergonomian parantuminen. (Lundell ym. 2011, 79.)

Vuonna 2009 yli 80 prosenttia työssä käyvistä arvioi työkykynsä erittäin tai melko hyväksi sekä työn ruumiillisten että henkisten vaatimusten suhteen. Noin kolme neljästä arvioi todennäköisesti kykenevänsä terveytensä puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissaan eläkeikänsä saakka. Kaikista työssä käyvistä 14 prosenttia ja 55–64-vuotiaista työssä käyvistä 19 prosenttia on ajatellut usein siirtyvänsä eläkkeelle jo ennen varsinaista vanhuuseläkeikää. Korkeasti koulutetut, fyysisesti kevyttä työtä tekevät sekä yleisesti nuoret arvioivat oman työkykynsä paremmaksi kuin vähemmän koulutetut, fyysisesti raskasta työtä tekevät ja ikääntyneet. Vuonna 2007 Suomessa siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle 28 200 ihmistä ja yhteensä työkyvyttömyys eläkkeellä oli 272 000 ihmistä. Yleisimpiä työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämissyitä ovat tuki- ja liikuntaelin-sairaudet sekä mielenterveydenhäiriöt. (Husman, Husman, Karjalainen & Ahola 2010, 121–122, 124.) Vuoden 2010 työolobarometrin mukaan kunta-alan työntekijät arvioivat työkykynsä sekä ruumiillisten että henkisten vaatimusten kannalta keskimäärin huomommaksi kuin muilla sektoreilla työskentelevät (Ylöstalo & Jukka 2010, 171, 173).

Terveys on toimintakyvyn perusta. Arvioitaessa terveyttä nuoret ihmiset ovat paremmassa asemassa kuin vanhat, sillä ikääntyminen heikentää terveyttä. Eri-ikäisten työntekijöiden terveyserojen vertailussa on kuitenkin huomioitava sairauksien koettu haitta työnteolle, sillä sairauden olemassaoloa tärkeämpää on se, millä tavalla ihminen kokee sairautensa. Nuorilla sairauksia on vähemmän kuin vanhemmilla, mutta koetut haitat ovat usein suurempia. Tässä suhteessa nuoret tasoittavat siis tilanteen suhteessa ikääntyneisiin. Ikääntynyt voi aiemman kokemuksen perusteella hoitaa sairauten liittyvän tilanteen paremmin, jolloin sairauden aiheuttama haitta työlle on pienempi. Ikääntyneet ovat myös usein lojaalimpia ja vastuuntuntoisempia työntajaa kohtaan eivätkä jää helposti pois työstä sairauden takia. Nuori työntekijä on herkemmin poissa työstä asettaessaan terveytensä ja perheensä työnteon edelle. Nuorille työntekijöille kertyy poissaoloja usein myös lasten sairastelusta johtuen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 47–50; Kiviranta 2010, 19.)

Pitkäaikaissairastavuus lisääntyy iän myötä huomattavasti. Noin joka kolmannella 30–44-vuotiaista on jokin pitkäaikainen sairaus, kun taas yli 75-vuotiaista jopa 80–90 prosenttia on pitkäaikaissairaita. Myös erilaiset kroonisten oireiden esiintyvyys on suurempaa ikääntyneillä. Esimerkiksi erilaiset tuki- ja liikuntaelimestön oireet kuten selkä-, niska-, lonkka- ja polvivaivat ovat erittäin yleisiä vanhimmissa ikäryhmissä. Myös erilaiset psyykkiset oireet kuten masentuneisuus ja alakuloisuus, ärtyneisyys, jännittyneisyys ja hermostuneisuus, voimattomuus ja väsyneisyys, yllirasittuneisuus, unettomuus sekä muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen ovat yleisimpiä iäkkäämmillä. Yleisimpiä sairauksia työikäisillä ovat muun muassa verenpainetauti, diabetes, krooninen bronkiitti eli krooninen ahtauttava keuhkosairaus, selkäreiherytymä, lievä työuupumus, masennus, alkoholiriippuvuus, karies ja iensairaudet, infektioaudit, vatsasairaudet sekä pysyvä tapaturman aiheuttama vamma (Ilmarinen 2006, 106, 110–116.)

Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen on kaikkein selvin ikääntymisen aiheuttama muutos. Muutokset fyysisessä toimintakyvyssä alkavat jo 30 vuoden iässä. (Ilmarinen ym. 2003, 51.) Selvimmin toimintakyvyn heikkeneminen näkyy muun muassa tuki- ja liikuntaelimissä, hengitys- ja verenkiertoelimissä sekä näössä ja kuulossa (Kiviranta 2010, 19). Fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä voidaan tehokkaasti hidastaa ja ehkäistä säännöllisen liikunnan avulla. Liikunnallisesti aktiivinen 60-vuotias voi olla kestävydeltään ja lihasvoimiltaan vähintään samankuntoinen kuin liikunnallisesti passiivinen 40-vuotias. (Ilmarinen ym. 2003, 51.)

Psyykinen toimintakyky tarkoittaa kykyä suoriutua erilaista älyllistä ja henkistä kykyä vaativista tehtävistä. Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluu erilaisia kognitiivisia toimintoja kuten havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäytön taidot. Toinen keskeinen alue psyykkisessä toimintakyvyssä on yksilön suhde itseensä ja ulkomaailmaan. Kolmas psyykkisen toimintakyvyn alue on metakognitio, jolla tarkoitetaan omien kognitiivisten eli älyllisten toimintojen arviointia. Mielenterveys, psyykinen hyvinvointi ja asenne omaan ikääntymiseen liittyvät läheisesti psyykkiseen toimintakykyyn. Myös psyykomotoriset taidot luokitellaan psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvaksi. Havainto- toimintojen tarkkuuden ja nopeuden heikkeneminen ovat työelämän kannalta merkittävimmät ikääntymisen tuomat muutokset psyykkisessä toimintakyvyssä. Työympäristön ergonomisten ratkaisujen, työn paremman organisoinnin sekä erilaisten apuvälineiden

kuten silmälasien avulla voidaan kuitenkin usein selviytyä psyykkisen toimintakyvyn muuttuessa. (Ilmarinen 2006, 141.)

Iän myötä monet ihmisen ominaisuudet myös vahvistuvat. Tällaisia muutoksia kutsutaan henkiseksi kasvuksi. Monet henkisen kasvun kohteet liittyvät ihmisen kognitiivisiin toimintoihin. Strateginen ajattelu, terävä-älyisyys, harkitsevuus, viisaus, kyky pohdiskella ja perustella, elämänhallinta, asioiden kokonaisvaltainen hahmottaminen, kielenkäytön hallinta kehittyvät ihmisen ikääntyessä. Kognitiivisten vahvuuksien ohella myös esimerkiksi sitoutuneisuus työhön ja uskollisuus työnantajaa kohtaan vahvistuvat. (Ilmarinen 2003, 54–56.)

4 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on noussut viime vuosina merkittäväksi puheenaiheeksi Euroopan työmarkkinoilla. Walker (2008, 685–691) on jaotellut tähän viisi keskeistä syytä, joista ensimmäisenä hän mainitsee työvoiman ikääntymisen Euroopassa. Toisena hän esittää ikä-/työllisyysparadoksin (engl. age/ employment paradox), jolla hän kuvaa ristiriitaa eurooppalaisten eliniänodotteen kasvun ja ikääntyneiden työntekijöiden laskeneen työllisyyden välillä. Kolmantena Walker puhuu julkisen politiikan vaatimusten lisääntymisestä. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi varhaiseläkkeelle pääsyn rajoittamista säännöksiä tiukentamalla. Neljäs syy ikäjohtamisen merkityksen lisääntymiselle on yksittäisten työnantajien toimet osaamisen ja inhimillisen pääoman katoamisen ehkäisemiseksi. Viimeisenä syynä Walker mainitsee koko Euroopan laajuisen ikäsyrijintää vastustavan liikkeen sekä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden.

Ikäjohtaminen ei ole muusta johtamisesta erillinen johtamisoppi, vaan se on erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamista. Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen tukee organisaation tavoitteita ja henkilöstön hyvinvointia. Ikäjohtamisella pyritäänkin hyödyntämään ja kehittämään henkilöstövoimavaroja. Lisäksi sen avulla pyritään ennaltaehkäisemään työkyvyn heikkenemistä ja työkyvyttömyyttä työyhteisössä. Ikäjohtamisen tavoitteet ja mahdollisuudet vaihtelevat toimialan ja organisaation mukaan, joten yhtä oikeaa ikäjohtamisen mallia ei ole olemassa. (Lundell ym. 2011, 290.)

4.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtamiselle on olemassa useita määritelmiä, jotka ovat perusluonteeltaan samanlaisia, mutta korostavat hieman eri asioita (Ilmarinen 2006, 56). Ilmarinen ym. (2003, 8) määrittelevät ikäjohtamisen seuraavasti: ”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentelyympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas.”

Viitalan (2009, 239) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan tavallisesti ikääntyneiden johtamista. Suomen ikärakenne on vinoutunut ikäpyramidin yläpäähän ja tästä johtuen on

luonnollista, että ikäjohtamisen keskustelun painopiste on juuri ikääntyvissä ja ikääntyneissä työntekijöissä. Laajemmin määriteltynä ikäjohtaminen kuitenkin tarkoittaa kaiken ikäisten eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työssä. (Viitala 2009, 239.)

Moilasan (2005, 65) mukaan ikäjohtaminen on laaja ja moniosainen kokonaisuus. Sen juuret ovat sekä johtamisteorioissa että työkykytutkimuksissa. Ikäjohtamisessa puhutaan käytännössä samoista asioista kuin johtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa. Teoreettisesti tarkasteltuna johtaminen tai henkilöstöjohtaminen ei ole ikäjohtamisen keskusteluissa niin vahvassa asemassa kuin se voisi olla. Suomessa ikäjohtaminen on keskittynyt erityisesti työkykyyn ja Euroopassa ikärakenteen hallintaan. (Moilanen 2005, 8, 65.)

4.2 Ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä

Skoglund & Skoglund (2005, 5) toteavat että ikäjohtaminen ei ole työkalu nopeiden ratkaisujen saavuttamiseksi. Heidän mukaan ikäjohtaminen edellyttää sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä niin ylimmältä ja keskijohdolta kuin henkilöstöltä ja ammattijärjestöiltä. Lähiesimiehen työssä ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten asioiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa ja töiden organisoinnissa. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijän yksilöllisiä voimavaroja tämän työuran eri vaiheissa sekä luoda edellytykset eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämiselle. (Lundell ym. 2011, 301.) Osana organisaation ikäohjelmaa esimiehelle on luotava edellytykset kuten riittävä tietämys ja tuki ikäjohtamisen toteuttamiseksi (Skoglund & Skoglund, 5).

Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen tarkoittaa työkykyongelmien ennaltaehkäisyä sekä puuttumista työkyvyssä jo ilmenneisiin ongelmiin. Esimiehen tulee olla tietoinen ikäsidonnaisten tekijöiden vaikutuksesta voimavarojen kehittymiseen, jotta hän voi hyödyntää tietojaan työkykyongelmien ennaltaehkäisyssä ja hallinnassa. Työkykyongelmien ennaltaehkäisyssä keskeistä on fyysisen ja psyykkisen kuormituksen säätely sekä työturvallisuutta uhkaavien riskien hallinta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, ettei työstä aiheudu haitallista kuormitusta työntekijän fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Eri-ikäistä työkykyä uhkaavat ongelmat lisääntyvät ikääntymisen myötä. Perusta työkyvyn

tulevalle kehitykselle luodaan kuitenkin jo työuran alkuvaiheessa. (Lundell ym. 2011, 301.)

Työkykyongelmia voidaan ennaltaehkäistä muun muassa työympäristön suunnittelulla, työjärjestelyillä, mitoittamalla työn vaatimukset työntekijän voimavarojen mukaan sekä luomalla edellytykset työntekijän voimavarojen kehittämiseksi. Työntekijän terveyttä voidaan edistää kannustamalla terveellisten elämäntapojen noudattamiseen. Työntekijöiden työkykyä voidaan parantaa työpaikalla myös vahvistamalla yhteisöllisiä voimavaroja eli kasvattamalla työyhteisön sosiaalista pääomaa. Tällöin työyhteisön toimintatavat ja vuorovaikutussuhteet tukevat yksilöllisten voimavarojen kehittymistä. (Lundell ym. 2011, 301–302.)

Esimies on tärkeässä roolissa työntekijän työkykyä uhkaavien ongelmien hallinnassa. Hänen tehtävänsä on seurata työntekijöiden selviytymistä työtehtävissä sekä huolehtia siitä, ettei työ vaaranna heidän terveyttään ja turvallisuuttaan. Sairauspoissaolojen seuranta, varhainen puuttuminen ja työhön paluun tukeminen ovat keskeisiä työkyvyn tukiprosesseja. Työpaikan ja työterveyshuollon luottamuksellinen ja aktiivinen yhteistyö on myös tärkeää työkykyongelmien selvittelyssä ja tarvittavien tukitoimien järjestämisessä. Työkykyuhkien hallintaan tarvitaan selkeät ja riittävän yksityiskohtaisesti kuvatut toimintamallit. Työkykyä uhkaavat ongelmat on sitä helpompi saada hallintaan mitä varhaisemmassa vaiheessa niihin reagoidaan. Varhaista reagointia tarvitaan, kun työntekijällä on vaikeuksia selviytyä työstään tai hänen työkäyttäytymisessään havaitaan huolestuttavia muutoksia. (Lundell ym. 2011, 310.)

Varhainen tuki-toimintamallin päätavoitteena on, että työolosuhteita tai työtapoja muuttamalla työntekijä voi jatkaa työssään. Toimintamallin avulla pyritään työntekijän hyvään työkykyyn ja omassa työssään selviytymiseen. Varhaisen tuen toimintamalli vähentää onnistuessaan sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Pitkällä aikavälillä toiminta vaikuttaa positiivisesti myös työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuviin kustannuksiin. (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 13.)

Varhainen tuki-toimintamallissa keskeistä on työkykyongelmien havaitseminen ja puheeksi ottaminen, esimiehen ja työntekijän välinen neuvottelu sekä toiminta ja sen arvi-

ointi. Esimiehen tehtävä on seurata työntekijöiden selviytymistä työssään. Työkyky muutosten havaitseminen ei ole esimiehelle aina helppoa. Työkykyongelmien havaitsemiseen vaikuttavat muun muassa esimiehen työkokemus, muutokset organisaatiossa tai suuri työmäärä. Työkykyongelmasta voi olla merkinä esimerkiksi työsuorituksen heikentyminen, työn laadun huonontuminen, lisääntyneet myöhästelyt, sairauslomat ja poissaolot, toistuvasti pidentyneet työpäivät sekä käyttäytymisen muutos aikaisemmasta kuten jatkuva väsymys. Työkykyongelmien puheeksi ottamisella tarkoitetaan suoraa ja ystävällistä ehdotusta keskustelusta. Toiminta työkyvyn tukemiseksi ja parantamiseksi alkaa esimiehen ja työntekijän välisellä keskustelulla, jonka aikana keskustellaan ongelmasta ja sen ratkaisusta. Sovittujen asioiden ja työkyvyn seurannasta on myös hyvä sopia yhdessä. Työterveyshuolto ja työsuojelu voivat olla mukana työkykyongelmien kar-toittamisessa ja sopivien ratkaisujen etsinnässä. (Hirvonen ym. 2004, 15–21, 23.)

Työyhteisön kaikki jäsenet voivat ottaa puheeksi havaitsemansa työkykyä uhkaavan ongelman. Työkykyongelmien puheeksi ottaminen ja tukitoimien käynnistäminen ovat kuitenkin aina esimiehen vastuulla. Usein esimiehet kokevat työkykyongelmien puheeksi ottamisen vaikeaksi. Työterveyshuolto voi järjestää esimiehille varhaiseen tukeen ja ongelmien puheeksi ottamiseen liittyvää valmennusta. Työterveyshuolto voi tarjota esimiehille tarvittaessa myös konsultaatiota työkykyongelmien puheeksiottotilanteisiin valmistautumisessa. (Lundell ym. 2011, 310–311.)

Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää. Sen tavoitteena on sovittaa työntekijän tarpeet ja tavoitteet yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Kehityskeskustelun sisältö muodostuu menneen ja nykytilanteen arvioinnista sekä tulevan suunnittelusta. Keskinäinen luottamus sekä osapuolten halu ja kyky kuunnella mitä toisella on sanottavaa, ovat keskeisiä asioita kehityskeskustelun onnistumiselle. Kehityskeskustelussa sekä esimies että työntekijä saavat palautetta työstään ja kehittymisestään. Kehityskeskustelu on hyvä paikka käsitellä työntekijän urakehitykseen liittyviä asioita. (Lundell ym. 2011, 308.)

Urasuunnittelu työuran loppupuolella on erityisen tärkeää, koska sillä voi olla ratkaiseva merkitys ikääntyneen työntekijän motivaatiolle ja halulle jatkaa työelämässä. Esimiehen tulisi keskustella eläke-ikää lähestyvän työntekijän kanssa siitä, millaisena hän kokee

oman asemansa työyhteisössä sekä millaisissa rooleissa ja tehtävissä hän olisi kiinnostunut työskentelemään työuransa lopussa. Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan keskustella myös työntekijän työkyvystä ja hyvinvoinnista, jotta esimies ja työntekijä voivat yhdessä pohtia keinoja voimavarojen tukemiseen, motivaation ylläpitämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Joissakin organisaatioissa ikäohjelma sisältää ikääntyneille työntekijöille suunnatun kehityskeskustelun, jossa käydään läpi työkykyyn ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyviä asioista tavallista perusteellisemmin. (Lundell ym. 2011, 308–309.)

5 Ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukeminen

Useat ikäjohtamisen taustalla olevat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö on kaikkein merkittävin tekijä, joka selittää työkyvyn paranemista 51–62 vuoden iässä. Hyvä esimiestyö parantaa ja huono esimiestyö heikentää iän myötä ihmisen työkykyä. Ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta hyvässä esimiestyössä on neljä keskeistä ominaisuutta, joiden avulla esimies voi tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä: ikä- asenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti ja kommunikointikyky. (Ilmarinen 2006, 210.)

Johtamisen oikeudenmukaisuus on myös erityisen tärkeää työkyvyn kannalta, sillä se vaikuttaa ihmisen voimavarojen kehittymiseen sekä motivaation käyttöä osaamistaan organisaation ja työyhteisön hyväksi. Erityisesti esimiehen oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille, terveydelle ja työyhteisön toiminnalle. Oikeudenmukainen kohtelu kertoo arvostuksesta ja vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja muutoksiin. Vastaavasti epäoikeudenmukainen kohtelu kertoo arvostuksen puutteesta ja heikosta asemasta työyhteisössä. Epäoikeudenmukainen johtaminen heikentää työtyytyväisyyttä, sitoutumista työnantajaan, ilmapiiriä ja yhteistyöhalua. Oikeudenmukainen johtaminen on tärkeää kaikille iästä riippumatta. Iäkkäät ja työnantajaansa sitoutuneet ihmiset kärsivät kuitenkin erityisesti epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. (Lundell ym. 2011, 317.)

5.1 Ikäasenne

Ikää koskevat ennakkokäsitykset vaikuttavat siihen, kuinka tietyn käsityksen omaksunut ihminen käyttäytyy. Nuoria pidetään usein liian innokkaina ja kokemattomina, jolloin heille ei anneta heidän tarpeitaan ja motivaatiotaan vastaavia tehtäviä. Vastaavasti ikäkäämmistä ajatellaan, etteivät he halua muuttua tai kehittyä, jolloin asenteilla vaikutetaan heidän omiin arvostuksiinsa ja toimintatapoihinsa. Asenteellinen suhtautuminen nuoriin ja iäkkäämpiin työntekijöihin heikentää työyhteisön toimivuutta ja yksilöiden suoriutumista. (Kiviranta 2010, 17.)

Esimiehen on tiedostettava, että hänen oma suhtautumisensa ikääntyviin työntekijöihin vaikuttaa koko työyhteisön asenteeseen (Ilmarinen ym. 2003, 163). Hyvä esimiestyö ja ikäjohtaminen perustuvat aina esimiehen omaan ikäasenteeseen, jonka juuret ovat asennoitumisessa omaan ikääntymiseen. Esimiehen ikäasenne on kielteinen, jos hän näkee ympärillään vain kielteisiä muutoksia ikääntyvissä ihmisissä. Jos esimies ymmärtää ikääntymisen myötä tapahtuvan myös positiivisia muutoksia, on hänen ikäasenteensa myönteinen. Realistinen asenne omaan ikääntymiseen tarkoittaa sekä myönteisten että kielteisten muutosten tunnistamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. (Ilmarinen 2006, 210.)

Ikääntyminen merkitsee aina sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia. Länsimaissa positiiviset muutokset jäävät usein negatiivisten muutosten varjoon, sillä nuoruutta ihannoidaan ja huomio kiinnitetään ikääntymisen ulkoisiin eikä sisäisiin muutoksiin. Sisäiset muutokset, joita voidaan pitää henkisen kasvun tuloksina, ovat merkittävämpiä kuin ulkoisiin ominaisuuksiin liittyvät muutokset. Henkisellä kasvulla tarkoitetaan erilaisia kognitiivisia ominaisuuksia, jotka paranevat iän myötä. Esimerkiksi erilaisten asioiden kokonaisvaltaisempi hahmottaminen ja kyky ratkaista entistä monimutkaisempia ongelmia paranevat työ- ja elämäkokemuksen myötä. Tästä johtuen kokeneet henkilöt työskentelevät usein mentoreina nuoremmille, esimiehinä ja johtajina. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

5.2 Tiimi- ja yhteistyötaidot

Eri-ikäisten työntekijöiden toimiva yhteistyö tarkoittaa erilaisten vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä ja tunnistamista. Ikäjohtaminen on siis erilaisuuden johtamista ja erilaisten arvojen yhteensovittamista. Esimiehen on osattava kuunnella työntekijöitä, avattava keskustelua ja tätä kautta hyödynnettävä erilaista osaamista työyhteisössä. Hyvä esimiestyö edellyttää aina tiimityökykyä organisoitumisen mallista riippumatta. (Ilmarinen ym. 2003, 166, 168.)

Ikärakenteiltaan epätasapainoisessa työyhteisössä yhteistyön kehittäminen on haastava tehtävä. Hierarkkinen ja autoritäärinen johtamistapa ei enää toimi, vaan erilaiset ryhmä- ja tiimityömuodot ovat nykypäivää, mikäli halutaan parantaa työntekoa ja tuottavuutta.

Tiimityötäkään ei kuitenkaan tule soveltaa mihin tahansa, sillä toisinaan silloin maksimoidaan tehottomuus ja näennäistekeminen sekä minimoidaan vastuunkanto. Tutkimusten mukaan pelkästään käskyvaltainen johtaminen heikentää työntekijöiden työkykyä. Työntekijöitä osallistava päätöksentekokulttuuri, tiimijohtaminen ja tiimien tukeminen ilman liiallista autoritäärisyyttä parantavat työntekijöiden työkykyä. Autoritääristä johtamistapaa on varottava erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa sekä kokeneiden ja henkisesti vahvojen ikääntyneiden työntekijöiden johtamisessa. (Ilmarinen ym. 2003, 167.)

Työyhteisössä voi syntyä erilaisia konflikteja, koska nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on erilaiset arvot ja asenteet työtä ja työn tekemisen ehtoja kohtaan. Yhteiset keskustelut arvoista ja niiden erilaisuudesta ovat tärkeitä työyhteisöissä, joissa on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä. Eri-ikäisten työntekijöiden muodostamat tiimit ja työparit ovat työmuotoja, joiden avulla voidaan rakentaa ymmärrystä erilaisten arvomaailmojen välillä ja siirtää osaamista eri sukupolvien välillä. Esimiehen työhön kuuluu etsiä jokaiselle työntekijälle sellainen työtehtävä, joka vastaa kyseisen henkilön arvoja ja tarjoaa riittävästi haasteita. Tästä johtuen esimiehen on hyvä ymmärtää, miten työntekijöiden arvomaailma ja työhön liittyvät odotukset todennäköisimmin muuttuvat urakehityksen ja iän myötä. (Ilmarinen ym. 2003, 169, 171.)

5.3 Töiden yksilöllinen suunnittelu

Hyvän ikäjohtamisen vaativin ulottuvuus on kyky töiden yksilölliseen suunnitteluun ja suunnitelman toteuttaminen. Yksilöllisten ratkaisujen tarve työelämässä korostuu, sillä iän myötä ihmiset muuttuvat fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Fyysisesti ihminen heikkenee iän myötä selvimmin, mutta psyykinen ja sosiaalinen kasvu iän myötä tekevät ihmisistä monipuolisempia ja kypsempinä. Ei ole järkevää, että työnkuvat ovat ihmisen iästä riippumattomia. Muuttuvat voimavarat tulee suunnata niitä paremmin vastaaviin työvaatimuksiin. Töiden tulee muuttua siihen suuntaan mihin ihminen vahvistuu. Käytännössä yksilölliset ratkaisut liittyvät työn tauotukseen, työtehtävien järjestykseen, työmenetelmien- ja tapojen valintaan sekä työnopeuteen. Myös työaikajoustoilla voidaan vastata yksilöllisiin tarpeisiin. (Ilmarinen ym. 2003, 173–174.)

Yksilöllisyyden huomioonottaminen edellyttää ikääntyvän työntekijän ja koko työyhteisön hyväksynnän. Kaikki työntekijät eivät halua erottua muista, vaikka työnkuvan kannalta olisikin tarvetta töiden yksilölliseen suunnitteluun. Työyhteisön ja työkalavereiden kateus voi myös vaikeuttaa töiden yksilöllistä suunnittelua. Erilaisuuden huono sieto kyky johtuu pääosin vanhakantaisesta ajattelusta, jonka mukaan tehtävien tulee olla tasapuolisesti kaikille samat. (Ilmarinen ym. 2003, 173–174.)

Töiden yksilöllisen suunnittelun ohella puhutaan myös työelämän joustoista. Uhmavaaran ym. (2005, 1) mukaan joustot sisältävät useita erilaisia työn organisointiin ja työehtoihin liittyviä joustojärjestelyjä. Joustoilla tarkoitetaan muun muassa työn tekemisen paikan suhteen joustavaa työtä, työaikajoustoja, palkkausjärjestelmien joustavuutta, työvoiman joustavia käytötapoja sekä toiminnallisia työnteon joustavuuden muotoja kuten esimerkiksi tiimityötä. (Uhmavaara ym. 2005, 1.)

Työntekijän kannalta joustavat työjärjestelyt merkitsevät parhaassa tapauksessa häiriöntöntä työympäristöä, työn ja perhe-elämän parempaa yhteensovittamista, parantunutta työmotivaatiota ja työtehoa sekä pitkien työmatkojen poistumista. Organisaation näkökulmasta keskeistä on yksilöllisen osaamispääoman ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Joustoilla on myös erilaisia laadullisia vaikutuksia kuten työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen lisääntyminen, julkisen kuvan muodostuminen modernimmaksi ja dynaamisemmaksi, asiakaspalvelun tehostuminen sekä organisatorisen joustavuuden paraneminen. (Uhmavaara ym. 2005, 1.) Kandolinin ja Tuomivaaran (2011, 38) mukaan työn tekemisen ajan ja paikan joustoilla on selkeä yhteys siihen, harkitseeko ihminen jatkavansa työuraansa 63 ikävuoden jälkeen.

5.3.1 Työaikajoustot

Henkilöstölähtöisiä työaikajoustoja ovat muun muassa liukuva työaika, työaikapankki ja työaika-autonomia. Liukuvalla työajalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa työnantaja ja työntekijä sopivat, että työntekijä voi sovituissa rajoissa päättää työnsä alkamis- ja päättymisajankohdan. Liukuva työaika on yleinen työaikajärjestely monilla työpaikoilla Suomessa. Työaikapankki käsitteestä on useita erilaisia näkemyksiä ja työaikapankkijärjestelyissä on monia käytäntöjä. Työaikapankilla tarkoitetaan järjestelyä, jossa työaika voi

tehdä joustavasti sisään, säästää ja pitää myöhemmin vapaana. Sovitun liukuman puitteissa työaika voi tehdä sisään pankkiin ja vastaavasti työaikal saldo voi olla tilapäisesti myös miinusmerkkinen. Tavoitteena on yleensä, että saldo tasoittuu tietyn tasaustakson kuluessa nolnaan. Tunnit voidaan korvata myös rahan, mikäli niitä jää tasotusjakson jälkeen pankkiin. Työaikapankkijärjestely voidaan toteuttaa myös ilman liukuvaa työaika. Esimerkiksi ylityötunnit voidaan laittaa pankkiin ja pitää sovittaessa vapaana tai lyhennettynä työaikana. Työaika-autonomia lisääntyy huomattavasti liukuvan työajan ja työaikapankkiin kuulumisen seurauksena. (Uhmavaara 2006, 67–68, 72.)

Osa-aika työ on lisääntynyt Suomessa palvelusektorin kasvun ja työelämän joustojen lisääntymisen myötä. Tavallisesti osa-aikatyötä on pidetty varsin luonnollisena vaihtoehtona täyspäivätyölle ihmisen ikääntyessä. Osa-aikatyö vähentää stressiä, vahvistaa terveyttä, työtyytyväisyys paranee ja työkuormitus asettuu kokopäiväisentyön ja eläkkeellä olon väliin. Myös osa-aikaeläke on tavallinen muoto keventää työn rasitusta eläkeiän lähestyessä. (Ilmarinen 2006, 384.) Kunta-alalla osa-aikaeläke voidaan myöntää henkilölle, joka siirtyy kokoaikatyöstä osa-aikatyöhön. Vuonna 1953 tai myöhemmin syntyneet voivat jäädä osa-aikaeläkkeelle aikaisintaan täytettyään 60 vuotta. Osa-aikatyöstä sovitaan aina työnantajan kanssa. (Keva 2012a.)

5.3.2 Työn tekemisen paikan joustot

Tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä työ ei ole nykyään entisellä tavallaan aikaan ja paikkaan sidottua. Nykyään työtä tehdään yhä useammin muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Työtä tehdään varsinaisen työpaikan lisäksi kotona, toisella toimipaikalla, toisen yrityksen tiloissa ja työmatkoilla. Työn tekemisen paikka riippuu siitä minkä tyyppisestä työstä on kysymys. Esimerkiksi teollista tuotantoa tai välitöntä asiakaspalvelua on lähes mahdoton siirtää kotona tehtäväksi. Sen sijaan esimerkiksi opettajan on luonnollista tehdä osa töistään kotona. Asiantuntijaorganisaatioissa kotona ja työmatkoilla työskentely on tavallista. Toimihenkilöorganisaatioissa työtä tehdään oman työpaikan lisäksi usein toisessa toimipaikassa ja toisen organisaation tiloissa. Työntekijävaltaisissa organisaatioissa työtä tehdään pääasiallisesti omalla työpaikalla. (Melin & Mamia 2006, 18, 19.)

Työn tekemisen paikan suhteen joustavassa työssä työskentely tapahtuu siis varsinaisen työpaikan ohella tai sijasta myös muualla. Tällaista työtä kutsutaan käsitteillä liikkuva tai mobiili työ, hajautettu työ, ja etätyö. Työn tekemisen paikan suhteen joustava työ on usein joustavaa myös työajoiltaan ja käyttää hyväksi tietoliikenneteknologiaa. (Uhma-vaara 2005, 27.)

5.3.3 Terveysperusteinen tehtävänvaihto

Terveysperusteisella tehtävän vaihdolla tarkoitetaan sitä, että työntekijälle etsitään uusia työtehtäviä terveydentilan heikkenemisen vuoksi. Vantaan kaupungilla terveysperusteinen tehtävänvaihto on osa aktiivisen välittämisen toimintatapaa. Vantaalla etsittiin yhteensä 92 työntekijälle uusia tehtäviä terveyden tilan heikkenemisen vuoksi vuonna 2011. (Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2011.)

Terveysperusteisen tehtävänvaihdon rinnalla puhutaan myös uudelleensijoittumismallista. Myös Vantaalla on otettu käyttöön käsite uudelleensijoittuminen syksystä 2012 alkaen. (Torvinen, M. 30.10.2012.) Vuonna 2010 tehdyn kunnallisen työterveyshuoltotutkimuksen mukaan uudelleensijoitusmalli toimii suurimassa osassa kuntia huonosti. Mallin toimivuuteen vaikuttaa kuitenkin kunnan koko. Suurissa kunnissa uudelleensijoitusmalli toimii paremmin kuin pienissä kunnissa. Tutkimuksen mukaan mallin toimivuus on kuitenkin heikentynyt vuoteen 2008 verrattuna. Yleisimpänä haasteena nähdään se, että soveltuvia uusia tehtäviä on usein vaikea löytää. (Pekka, Kaartinen, Träskelin & Forma 2010, 37, 39.)

Terveysperusteiseen tehtävänvaihtoon ja uudelleensijoittumismalliin liittyy myös käsite ammatillinen kuntoutus. Kuten edellä todettiin, uusia soveltuvia tehtäviä on monesti vaikea löytää. Tällöin ammatillinen kuntoutus voi olla luonnollinen ratkaisu parantaa työntekijän mahdollisuuksia siirtyä uudenaikaisiin tehtäviin. Grönforsin ja Forman (2003, 4) mukaan yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten väliseen epätasapainoon voidaan vaikuttaa joko yksilön voimavaroja kehittämällä tai työn sisältöä ja vaatimuksia muuttamalla. Työntekijä voi olla työkyvytön omaan nykyiseen ammattiinsa, mutta hyvinkin työkykyinen johonkin toiseen. Tällöin työuria voidaan pidentää tukemalla työntekijöiden kouluttautumista ammatteihin, joiden vaatimukset vastaavat paremmin heidän työ-

kykyään. Ammatillisen kuntoutuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää huomioida koulutuksen oikea-aikaisuus ja työntekijän halukkuus. Idealisessa tapauksessa työntekijä on halukas vaihtamaan tehtäviä ja hänellä on vielä voimavaroja aloittaa kuntoutus prosessi. (Grönfors & Forma 2003, 4, 41–43.) Keva (2012b) määrittelee ammatillisen kuntoutuksen soveltuvuutta muun muassa seuraavasti: ” Ammatillinen kuntoutus on tarkoitettu työntekijöille, joita uhkaa työkyvyttömyys sairauden vuoksi. Tarkoituksena on, että työntekijä voi jatkaa työssä työkykynsä kannalta paremmin sopivissa tehtävissä tai palata työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen”.

5.4 Kommunikointitaito

Tehokas kommunikointi on sekä puhumista että kuuntelemista. Parhaimmillaan kommunikointi on aitoa molemmin puolista dialogia. Dialogi on kaikkien tiimin jäsenten välistä vuoropuhelua. Hyvään kommunikointiin kuuluvat myös ilmeiden, eleiden ja tunteiden havaitseminen. Tämä edellyttää tunneälykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 124–125.)

Erilaiset muutokset työelämässä koetaan eräänä suurimmista kuormitustekijöistä. Iäkkäämmät työntekijät tarvitsevat usein muutoksiin enemmän sopeutumis- ja valmistumisaikaa kuin nuoremmat työntekijät. Esimies tietää muutoksista ja valmistelelee niitä, joten hänen tehtävänä on keskustella ja tiedottaa niistä. Iäkkäämmät työntekijät saadaan mukaan muutoksiin parhaiten keskustelemalla ja kuuntelemalla heidän näkemyksiään sekä arvostamalla heidän kokemukseen perustuvia mielipiteitään. Esimiehen täytyy keskustelemalla löytää sellaisia perusteluja ja ratkaisuja, jotka myös vanhemmat työntekijät hyväksyvät. Esimies ja johto voivat parhaiten edistää eri-ikäisten muutokseen sitoutumista osoittamalla omaa sitoutumistaan, pitämällä tavoitteet mielessään, antamalla muutoksella riittävästi aikaa ja resursseja, kertomalla muutoksen etenemisestä ja viivästyksistä sekä ottamalla kaikki mukaan muutoksen toteuttamiseen ja palkitsemalla onnistumisista. Kommunikoinnin avoimuus on esimiehestä kiinni. (Ilmarinen ym. 2003, 175–176.)

6 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio, perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa sekä kuvataan tutkimuksen toteutusta ja haastateltavia. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksen kohteena oli seitsemän esimestä Vantaan kaupungin sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen toimialojen eri yksiköistä. Tavoitteena oli selvittää, miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä sekä löytää lähiesimiesten parhaita käytäntöjä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Lisäksi haluttiin selvittää, millaiset tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja millaisia haasteita siihen liittyy.

6.1 Vantaan kaupunki kohdeorganisaationa

Vantaan kaupunki työllisti vuonna 2011 yli 11 000 henkilöä, joista yli 80 prosenttia oli naisia. Henkilöstön keski-ikä tuolloin oli 44,8 vuotta. (Vantaan kaupunki 2012a, 26). Organisaatio jakautuu viiteen eri toimialaan: keskushallinnon, maankäytön ja ympäristön, sivistystoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialaan (Vantaan kaupunki 2012b).

Sivistystoimen toimiala vastaa opetuslautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta. Sivistystoimen organisaatio työllistää noin 5500 henkilöä. (Vantaan kaupunki 2012c.) Vastaavasti sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä on vastata kuntalaisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen edellytyksistä. Sosiaali- ja terveystoimi työllistää noin 3000 henkilöä. (Vantaan kaupunki 2012d.)

Vantaan kaupungilla tarjotaan henkilöstölle avoin ja vuorovaikutuksellinen työympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Henkilöstöä pyritään ottamaan mukaan myös päätöksentekoon. Kaupungilla on myös monipuoliset koulutus- ja kehittämismahdollisuudet henkilöstölleen. Vantaan kaupungilla panostetaan erityisesti työyhteisön hyvinvointia tukevaan koulutukseen. Hyvän esimiestyön vaikutus työyhteis-

söjen hyvinvointiin ja hyviin työtuloksiin on myös ymmärretty ja esimiesten ja johdon valmennukseen panostetaan. (Vantaan kaupunki 2012e.)

Vantaan kaupungilla on käytössä aktiivisen välittämisen toimintatapa, joka tunnetaan myös varhaisen tuen mallina. Varhaisen tuen mallia on käsitelty tarkemmin luvussa 4.2. Vantaan kaupungin mukaan aktiivisen välittämisen toimintamallin tarkoituksena on tukea esimiehen varhaista puuttumista työntekijän työkyvyn heikkenemiseen. Aktiivinen välittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. On tärkeää, että esimies havaitsee työntekijän työkyvyn heikkenemisen ennusmerkit ajoissa, ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa ja etsii työntekijän työkykyä tukevia ratkaisumahdollisuuksia. Jos työpaikan ja esimiehen järjestelyt eivät riitä tukemaan työntekijää, jonka terveyden tila on heikentynyt, on löydettävä muita ratkaisuja. Vantaalla työterveyspalveluihin kuuluu sairaanhoidon palveluiden lisäksi monia työssäjatkamista tukevia palveluita kuten ergonominen ohjaus, työpsykologin tuki, työkokeilu tai osa-aikainen sairausloma. Työntekijän työkyvyn heiketessä niin paljon, että se uhkaa työssä selviytymistä, tehdään työkykyarvio, jonka avulla selvitetään työntekijän työkyvyn riittävyttä työssä. (Vantaan kaupunki 2012f.)

6.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, koska haluttiin selvittää esimiesten parhaita käytäntöjä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Tarkoituksena oli tutustua lähemmin muutamien esimiesten toimintatapoihin, eikä esimerkiksi kartoittaa vain yleisimpiä esimiesten toimintatapoja. Aihetta haluttiin tutkia opinnäytetyössä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta esimiesten kokemukset ja näkemykset aiheesta tulisivat mahdollisimman hyvin esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre onkin se, että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161.)

Haastattelun keskeisenä etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanne ja vastaajat huomioiden. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, aiheen tiedetään jo ennalta tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin

eri suuntiin sekä silloin kun halutaan selventää ja syventää saatavia tietoja. (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla, sillä aiheen kannalta oli erityisen tärkeää, että haastateltavat esimiehet saivat tuoda ajatuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Tutkittavasta aiheesta haluttiin myös mahdollisimman syvällistä ja konkreettista tietoa.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelurunko luotiin tutkimusongelmien ja lähdekirjallisuuden pohjalta. Haastatteluissa haluttiin selvittää erityisesti esimiesten parhaita käytäntöjä sekä edellytyksiä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Lisäksi haluttiin selvittää haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia ikääntymisen vaikutuksista ja hyvän esimiestyön merkityksestä ikääntyneen työntekijän työkykyyn. Haastattelurunko muodostui haastateltavien taustatiedoista, viidestä pääteemasta sekä tarkentavista kysymyksistä. Haastattelun pääteemat olivat 1) työkyky ja ikääntyminen, 2) hyvä esimiestyö ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukena, 3) käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi, 4) edellytykset tukea ikääntyneitä työntekijöitä sekä 5) ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen tulevaisuudessa.

Ennen haastatteluiden toteuttamista teemahaastattelurungosta pyydettiin arviota opinäytetöiden kvalitatiivisen menetelmäpajan ohjaajalta. Hänen palautteensa pohjalta haastattelukysymyksiä hieman yhdisteltiin ja viides teema lisättiin. Lisäksi haastattelurunkoa testattiin yhden esihaastattelun avulla. Esihaastattelun perusteella teemoja tai tarkentavia kysymyksiä ei enää muutettu. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko on kuvattu liitteessä 1.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsijärvi ym. 2009,164). Haastattelututkimukseen valittiin yhteensä seitsemän esimiestä. Heidät valittiin Vantaan kaupungin sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen toimialojen yksiköistä. Kaikki haastateltavat toimivat esimiestehtävissä ja jokaisella oli kokemusta työntekijöiden ikääntymisestä ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisesta omissa yksiköissään. Haas-

tateltavia lähestyttiin puhelimitse ja sähköpostitse, ja heiltä tiedusteltiin kiinnostusta osallistua opinnäytetyön haastattelututkimukseen. Aiheeseen suhtauduttiin erittäin myönteisesti ja kiinnostuneesti, ja kaikki tavoitetut henkilöt osallistuivatkin haastattelututkimukseen.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse etukäteen tietoa opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista sekä haastattelun luottamuksellisuudesta. Haastatteluun pyydettiin varaamaan aikaa tunti. Lisäksi tässä yhteydessä lähetettiin teemahaastattelurunko, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus halutessaan pohtia teemoja ja kysymyksiä etukäteen. Kaikki haastattelut suoritettiin rauhallisissa tiloissa haastateltavien työhuoneissa heidän työpaikoiltaan. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon ja tarkentavien kysymysten mukaisesti, mutta myös joitakin lisäkysymyksiä esitettiin. Haastatteluihin varattu aika osoittautui riittäväksi, sillä haastattelut kestivät hieman yli puolesta tunnista tuntiin. Kaikki haastattelut tallennettiin sanelukoneen avulla ja lisäksi tehtiin muistuinpanoja. Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun vaihteessa 2012.

6.4 Haastateltavien kuvaus

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin haastatteluiden aluksi taustatietoja. Näin haastateltavista ja heidän yksiköistään voitiin luoda kuvaus, sillä haastateltavat ja heidän yksikkönsä esiintyvät opinnäytetyössä anonyymeinä. Taulukossa 1 on esitelty haastateltavat. Haastateltaville on annettu numero 1–7, joka on esitetty aina sitaatin jälkeen. Taulukkoon on merkitty haastateltavien työpaikkojen toimiala, työntekijöiden lukumäärä sekä työkokemus esimiestyöstä. Muut tiedot esitetään erikseen, jotta haastateltavat eivät ole millään lailla tunnistettavissa.

Haastateltavat esimiehet olivat iältään 44–61-vuotiaita. Työkokemusta esimiestehtävistä haastateltavilla oli hyvin vaihtelevasti muutamasta vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Haastateltavat toimivat esimiestehtävissä Vantaan kaupungin sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen toimialoilla. Haastateltavien tehtävänimikkeitä olivat: päiväkodinjohtaja, osastonhoitaja, vastaanottotoiminnan osastonhoitaja, kotihoidon esimies ja ylihoitaja. Kaksi haastateltavista työskenteli samassa yksikössä. Haastateltavien sukupuolta ei mainita, sillä sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen aloilla työskentelee

vain vähän miehiä. Kaikilla haastateltavilla oli työntekijöitä, jotka olivat vähintään muutamana vuoden päässä eläkeiästä.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Toimiala	Työntekijöiden lukumäärä (kpl)	Kokemus esimiestehtävistä (vuotta)
Haastateltava 1	Sivistystoimi	20-25	9
Haastateltava 2	Sivistystoimi	15-20	17
Haastateltava 3	Sivistystoimi	25-30	32
Haastateltava 4	Sosiaali- ja terveystoimi	10-15	3
Haastateltava 5	Sosiaali- ja terveystoimi	40-45	7
Haastateltava 6	Sosiaali- ja terveystoimi	30-35	5
Haastateltava 7	Sosiaali- ja terveystoimi	10-15	17

6.5 Aineiston tarkastelu ja analysointi

Aineiston purkaminen ja tarkastelu kannattaa aloittaa jo samanaikaisesti aineiston keruuvaiheen aikana tai mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuore ja tarvittaessa haastateltavilta on helpompi saada täydentäviä tai selventäviä tietoja. Toisinaan joihinkin ongelmiin on syytä ottaa ajallista etäisyyttä, sillä yksittäisiä tuloksia on pyrittävä tarkastelemaan kokonaisuutena. Haastattelujen analysointitapaa tulee miettiä jo aineistoa kerätessä, jotta sitä voidaan hyödyntää haastatteluja ja niiden litterointia suunniteltaessa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 135.)

Haastattelut analysoitiin teemoittain. Aineiston teemoittelu on yksinkertainen ratkaisu, mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, sillä tällöin haastattelun teemat muodostuvat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tallennettu aineisto purettiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen litteroimalla. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta osapuolten tauot, huokaukset, naurahdukset ja äänenpainot jätettiin pois. Litteroitua aineistoa syntyi tämän raportin asetteluohjetta noudattaen yhteensä 73 sivua. Litteroitu aineisto jaettiin teemoihin haastattelurungon mukaisesti, ja tämän jälkeen aineistoon perehdyttiin vielä huolellisesti. Teemoittelun jälkeen teemoja käsiteltiin vielä tarkemmin kysymyskohtaisesti.

7 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää esimiesten parhaita käytäntöjä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä kuulla esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitkä tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja millaisia haasteita siihen liittyy. Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tuloksia käsitellään liitteessä 1 esitellyn haastattelurungon teemojen mukaisessa järjestyksessä.

7.1 Työkyky ja ikääntyminen

Haastattelun ensimmäisen teeman ”Työkyky ja ikääntyminen” tarkoituksena oli selvittää haastateltavien käsityksiä työkyvystä ja sen muuttumisesta iän myötä. Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan ikääntyneiden yli 55-vuotiaiden työntekijöidensä työkykyä.

Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään työkyvyn käsite, sillä haastatteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää varmistua siitä, että haastattelija ja haastateltava tarkoittavat samoja asioita. Vaikkei käsitteelle ole olemassa mitään yksiselitteistä määritelmää, niin kaikki haastateltavat määrittelivät sen lähes samoin. Haastateltavat määrittelivät työkyvyn varsin kokonaisvaltaisesti kuvaamalla sitä työntekijän kyvyksi selviytyä työssä fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla. Yksi haastateltavista määritteli käsitteen työkyky seuraavasti:

Sillä tarkoitetaan semmoista fyysistä ja henkistä tilaa, että pystytään töissä käymään ja vastaamaan niihin haasteisiin, mitä se työsopimus ja työtehtävät edellyttävät. Mut, että sitten jos siellä joku vähän notkahtaan, niin tottahan toki sitten aina voidaan miettiä sitä, miten voidaan tukea. Mut se on semmoinen henkinen ja fyysinen kokonaisuus. (Haastateltava 2.)

Työkyvyn määrittelyn jälkeen haastateltavilta kysyttiin miten työntekijöiden työkyky muuttuu iän myötä. Haastateltavien vastauksissa korostui, että ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset työkyvyssä ovat hyvin yksilöllisiä. Osa haastateltavista toi myös esiin, ettei työkyky välttämättä muutu ikääntymisen myötä ja, että osa työntekijöistä

jatkaa työssä saavutettuaan vanhuuseläkkeen alarajan. Haastateltavien mukaan työntekijöiden työkyky muuttuu ikääntymisen myötä tavallisesti sekä positiivisesti että negatiivisesti. Työkyky muuttuu positiivisesti ikääntymisen myötä, kun työntekijälle tulee työ- ja elämäkokemuksen mukanaan tuomaa näkemystä ja tietoa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ikääntyminen vaikuttaa usein negatiivisesti fyysisen työkykyyn. Haastateltavien mukaan ikääntymisen myötä fyysinen työkyky usein alenee ja ihmisille tulee enemmän sairauksia ja väsymistä. Haastateltavien mukaan erityisesti pitkät sairauslomat lisääntyvät ikääntymisen myötä. Kaksi haastateltavista mainitsi myös motivaation heikkenemisen ikääntymisen seurauksena. Yksi haastateltavista kuvasi työkyvyn muuttumista ikääntymisen myötä seuraavasti:

Fyysinen työkyky saattaa tietysti nuorella ihmisellä olla parempi kuin vanhemmalla työntekijällä, ei kuitenkaan aina niinkään, koska meillä on nämä jotka on eläkeiän jo saavuttaneita ovat fyysisesti ihan hyvässä kunnossa. Ja sitten mun kokemuksen mukaan hoitotyössä ikääntymisellä on monta kertaa positiivisia vaikutuksia siihen työntekoon, koska tulee elämäkokemusta, tulee näkemystä asioihin... (Haastateltava 7.)

Haastateltavilta kysyttiin myös mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikilla haastateltavilla. Esille nousivat esimerkiksi fyysinen terveys, oma elämäntilanne, työpaikan ilmapiiri sekä asenne ja innostuneisuus omaa työtä kohtaan.

Lopuksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan ikääntyneiden, yli 55-vuotiaiden, työntekijöidensä työkykyä. Eräs haastateltavista piti ikääntyneiden työntekijöidensä työkykyä erittäin hyvänä. Vastaavasti yksi haastateltavista kuvasi ikääntyneiden työntekijöidensä työkykyä huonoksi. Muut haastateltavat kuvailivat ikääntyneiden työkyvyn melko hyväksi, vaikka olivatkin silloin tällöin havainneet pieniä työkykyongelmia. Haastateltavien mukaan yleisimpiä havaittuja työkykyongelmia olivat muun muassa lisääntyneet sairauslomat, väsyminen ja motivaation puuttuminen. Myös tässä kohtaa haastattelussa korostui työkyvyn yksilöllinen luonne.

7.2 Hyvä esimiestyö ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukena

Haastattelun toisessa teemassa ”Hyvä esimiestyö ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukena” käsiteltiin ikäjohtamista ja esimiestyötä. Osiossa selvitettiin myös haastateltavien näkemyksiä aiemmin kuvatusta Vantaalla käytössä olevasta aktiivisen välittämisen toimintatavasta sekä siitä tarvittaisiinko ikääntyneiden työkyvyn tueksi erillisiä menettelytapoja.

Vantaan kaupungilla ikäjohtaminen on sisällytetty laajempaan monimuotoisuuden johtaminen käsitteeseen. Haastateltavilta kysyttiin teeman aluksi, miten he määrittelevät ikäjohtamisen ja miten ikäjohtaminen näkyy heidän työssään. Kaikki haastateltavat määrittivät käsitteen ikäjohtaminen eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi. Kysymykseen, miten ikäjohtaminen näkyy työssäsi haastateltavilla, oli hyvin erilaisia vastauksia. Lähes jokainen mainitsi kuitenkin työtehtävien yksilöllisen räätälöinnin ja mahdollisen helpottamisen. Esimiehen taidot kuunnella, keskustella ja ohjata eteenpäin työterveyshuoltoon nousivat myös esille suurimmassa osassa vastauksia.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hyvällä esimiestyöllä voidaan parantaa ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä heidän mielestään hyvä esimiestyö tarkoittaa. Kaikki haastateltavat toivat esiin läsnäolon ja keskustelemisen. Muutama haastateltava mainitsi myös, että on tärkeää ottaa työntekijöiden vahvuudet huomioon sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Eräs haastateltavista toi esiin palautteen antamisen tärkeyden ja kuvasi asiaa seuraavasti:

Itse olen iän myötä oppinut sen, että se on tosi tärkeää se hyvän palautteen antaminen. Et sitä niin paljon kun ikinä pystyy, ei turhasta, eikä sillä tavalla et se vaikuttaa teeskentelyltä tai joltakin, et kunhan vaan nyt jotain keksii, mutta oikeista asioista. Ja sitten myöskin se, että asiat on asioita, puhutaan asioista eikä mennä henkilökohtaisuuksiin eikä hirveesti tunteella. Tietenkin täytyy olla empatiakykyinen, mutta se on tosi tärkeää, että avoimesti puhutaan työstä. (Haastateltava 3.)

Teemaosion lopuksi haastateltavien kanssa keskusteltiin aktiivisen välittämisen toimintatavasta. Haastateltavilta kysyttiin myös tarvittaisiinko heidän mielestään ikääntyneiden

työntekijöiden työkyvyn tueksi erillisiä menettelytapoja ja millaisia näiden menettelytapojen tulisi olla. Haastateltavien näkemykset aktiivisen välittämisen toimintatavasta vaihtelivat hieman. Eräs piti aktiivisen välittämisen toimintatapaa osin hyödyttömänä. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:”... yleinen kokemus meillä esimiesporukassa on se et tää ei johda mihinkään”. Hänen mukaan nuorempien työntekijöiden kohdalla toimintatavasta on ollut hyötyä poissaolotapauksissa, mutta ikääntyneiden kohdalla toimintatapa on osoittautunut tehottomaksi, sillä ikääntyneille työntekijöille ei yleensä voida tarjota esimerkiksi kevyempää työtä. Lisäksi hän kuvasi ongelmaa näin:

Oikeesti aktiivisen välittämisen mukainen malli vie kamalasti aikaa ja se lopputulos just näiden ikääntyneiden, kaks kolmevuotta eläkeikään, kohdalla on ihan plus miinus nolla. Oikeesti se jää joko sairaslomalle se ihminen tai sitten tänne tekemään työtä niinku jontenkin. (Haastateltava 6.)

Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että aktiivisen välittämisen toimintamallista on ollut paljon hyötyä. Työntekijöiden poissaolot ovat vähentyneet ja ongelmiin pystytään tarttumaan helpommin jo hyvissä ajoin. Yksi haastateltavista toi myös esiin, että aktiivisen välittämisen toimintatapa saa työntekijät keskustelemaan avoimemmin mahdollisista työkykyongelmista. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

Siitä on ollut semmoista hyötyä, että tavallaan se työntekijä huomattaessaan sen aktiivisen välittämisen toimintamallin ja sen vaikutuksen, tai niinku ne mahdollisuudet mitkä siinä on, ja ymmärtää sen asian laajuuden, osaakin ehkä avautua niistä asioista vähän erilailla ja pystytään keskustelemaan avoimemmin niistä asioista mitkä mahdollisesti on vaikuttanut siihen hetkelliseen työkyvyn menettämiseen tai muuhun, minkälaista tukea tarvitaan ja voidaan tehdä yhdessä suunnitelmia siihen, että miten tässä edetään ja niin pois päin. Tavallaan tulee rauha maahan sen suhteen, ettei tarvi kenenkään yksinään miettiä hirveesti sitä omaa ongelmakenttäänsä. (Haastateltava 2.)

Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että erillisiä toimintatapoja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi tarvittaisiin. Haastateltavien mukaan erityisesti töiden keventämiseen, tehtävän vaihtoon ja lyhyemmälle työajalle siirtymiseen liittyen tarvittaisiin yhteiset toimintatavat. Erään haastateltavan mukaan työkykyrajoitteiset ikääntyneet työntekijät jäävät liian paljon vain esimiehen vastuulle. Kaikilla esimiehillä oli omia toimintatapoja ikääntyneiden työkyvyn tukemiseksi. Näitä tapoja käsitellään tarkemmin

luvussa 7.3. Kaksi haastateltavasti ei suoraan ottanut kantaa tarvittaisiinko ikääntyneiden työkyvyn tueksi erillisiä toimintatapoja. Lisäksi kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi ei tarvita erillisiä toimintatapoja. Heidän mielestään olisi tasa-arvon kannalta kyseenalaista nostaa ikääntynyt työntekijä erillisasemaan. Molemmat kuitenkin korostivat työntekijän yksilöllisyyden huomioimista.

7.3 Käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi

Kolmannen teeman ”Käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi” tarkoituksena oli selvittää miten haastateltavat huomioivat työntekijöiden ikääntymisen ja ikääntyneet työntekijät. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän parhaimpia käytäntöjään tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä.

Haastateltavilta kysyttiin aluksi, kuinka he huomioivat ikääntyneet työntekijät ja työntekijöiden ikääntymisen arjen esimiestyössä. Haastateltavat mainitsivat paljon erilaisia tapoja tukea ikääntyneitä työntekijöitä. Vastauksissa korostui kuuntelemisen, keskustelemisen ja kannustamisen taito, joita haastateltavat pitivät erityisen tärkeinä asioina. Keskeisenä keinona mainittiin myös töiden yksilöllinen räätälöinti vastaamaan työntekijän yksilöllistä työkykyä. Esimerkiksi päiväkodeissa on yleisesti tapana, että ikääntyneet työntekijät työskentelevät usein isompien lasten parissa. Päiväkodissa työntekijän työkyvyn tulee kuitenkin olla sen tasoinen, että hän kykenee huolehtimaan myös pienimmistä lapsista. Yksi haastateltavista puolestaan kertoi, että hänellä on työntekijä, jolla on mukautetut työtehtävät eli lääkärin asettamia rajoitteita. Tällöin työtehtävät suunnitellaan rajoitteiden mukaisesti.

Haastatteluissa mainittiin myös työvuorosunnittelu ja lomien jaksotus käytäntöinä huomioida ikääntyneet työntekijät. Eräässä yksikössä ikääntyneiden työntekijöiden ei esimerkiksi tarvinnut työskennellä yövuoroissa, jos heistä tuntui etteivät he siihen pystyisi. Haastatteluissa korostui osa-aikatyön merkitys ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Haastateltavat olivat havainneet, että osa-aikatyöstä on selkeästi apua ikääntyneiden työntekijöiden työkyvylle sekä ennaltaehkäisevästi että tukimuotona työkykyongelmien ilmetessä. Lomien jaksottaminen pitkin vuotta nähtiin myös hyvänä käytäntönä tukea ikääntyneiden työkykyä. Haastateltavien mukaan myös työntekijät

pyrkivät itse jaksottamaan lomiaan tasaisemmin. Yksi haastateltavista toi esiin, että he olivat erään ikääntyneen työntekijän kanssa yhdessä sopineet, että hän antaa työntekijälle vuosilomien lisäksi palkatonta lomaa määrätyn väliajoin.

Yksi esimiehistä kertoi, että ikääntyneille työntekijöille annetaan hyvät mahdollisuudet osallistua erilaisiin koulutuksiin päivittämään omaa osaamistaan. Tämä tukee hänen mukaansa ikääntyneiden työkykyä. Yksi esimies piti tärkeänä keinona sitä, että hän antaa kaikille ikääntyneille työntekijöille mahdollisuuden jakaa hiljaista tietoaan muulle työyhteisölle. Hänellä oli käytössään hiljaisen tiedon jakamiseen mansikkapaikkaidea, josta hän kertoi seuraavasti:

Semmoinen malli mulla on ollut, televisiossa oli aikoinaan semmoinen mansikkapaikka-ohjelma, jossa tota oli aina vierailijatahti ja hänen elämänsä käytiin läpi siinä ja erilaisia kohtia. Mä oon sitä mansikkapaikkaidea käyttänyt myöskin siihen, että ne ihmiset joilla on niinku hyviä kokemuksia, mitkä olisi hyvä jakaa tavallansa koko työyhteisölle. Ikääntynyt ihminen, jolla on paljon kokemuksia ja mahdollisesti jäämässä pois tästä työelämästä, hänelle on semmoinen mansikkapaikka varattu siihen, että hän saa kertoa sitä omaa hiljaista tietoaan ja niin pois päin, tuoda esille sitä mitä hän on oppinut ja minkä hän on kokenut tärkeäksi, tavallaan sitä elämäkokemustaan siirtää myöskin sitten niille töihin jääville. (Haastateltava 2.)

Seuraavaksi haastateltavilta, kysyttiin, miten he huomioivat oman ikäkäsityksensä, tiimi- ja yhteistyötaitonsa, töiden yksilöllisen suunnittelun ja terveystieteellisen tehtävävaihdon sekä kommunikointitaitonsa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti kaiken ikäisiin työntekijöihin. He arvostivat sekä nuoria että ikääntyneitä työntekijöitä. Esimiehet eivät myöskään olleet havainneet työntekijöidensä keskuudessa ikärasismia, vaan kaiken ikäisiä työntekijöitä arvostettiin.

Haastateltavat pitivät erittäin tärkeinä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn kannalta omia tiimi- ja yhteistyötaitojaan sekä kommunikointitaitojaan. Yksi haastateltava kertoi, että tiimityöhön panostetaan paljon, jotta jokainen työntekijä tukisi toinen toisensa työtä. Hän mainitsi hyvinä käytäntöinä säännölliset kokoukset tiimeittäin sekä tiimisopimukset, joissa sovittiin yhdessä tiimin käytännöistä. Haastateltavat pitivät tärkeänä osa-

na kommunikointia erilaisia säännöllisiä kokouksia sekä kehityskeskusteluja. Eräs haastateltavista kertoi pitävänsä kehityskeskustelut kahdesti vuodessa. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että työntekijät voivat aina tulla keskustelemaan asioista. Yksi haastateltavista myös painotti, että esimiehellä tulee olla rohkeutta ottaa vaikeatkin asiat puheeksi työntekijöiden kanssa. Palautteen antoa esimiehet pitivät myös tärkeänä. Yksi haastateltavista toivoi saavansa myös itse palautetta työntekijöiltään aiempaa enemmän. Töiden yksilöllisen suunnittelun tärkeydestä kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä. Vastauksissa korostui ikääntyneen työntekijän töiden keventäminen tai kevyempiin tehtäviin siirtyminen. Osa haastateltavista mainitsi myös työvuorosuunnittelun, osa-aikatyön ja lomien jaksotuksen keinoina tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä.

Kaikki haastateltavat pitivät työntekijöiden mahdollisuutta terveysterveiseen tehtäväänvaihtoon erittäin tärkeänä asiana, johon tulisi tulevaisuudessa panostaa aiempaa enemmän. Osalla haastateltavista oli kokemusta terveysterveisestä tehtävän vaihdosta joko Vantaan kaupungilla tai aiemmissa työpaikoissaan. Osalla taas ei ollut minkäänlaisia kokemuksia terveysterveisestä tehtäväänvaihdosta, vaan sen sijaan terveysterveisestä eläkkeelle ja osa-aikaeläkkeelle jäämisestä. Eräällä haastateltavalla oli kokemusta siitä, että työntekijä pääsi työkokeiluun fyysisesti hieman kevyempään työhön, mutta ei pystynyt työskentelemään lopulta sielläkään. Kahdella haastateltavalla oli juuri meneillään tilanne, jossa mietittiin mahdollisuutta terveysterveiseen tehtäväänvaihtoon. Eräs haastateltavista ei ollut kokenut tilannetta, jossa työntekijän työkyky olisi heikentynyt siten, että terveysterveista tehtäväänvaihtoa olisi jouduttu miettimään. Terveysterveisen tehtäväänvaihdon ongelmaksi nähtiin se, että Vantaan kaupungilla on hyvin rajallisesti tarjolla kevyitä tehtäviä esimerkiksi lastentarhanopettajille, sairaanhoitajille ja lähihoitajille. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

Et onhan Vantaan kokoisessa kaupungissa tietysti monta eri paikkaa, niin voi siirtyä. Mut esimerkiksi, jos lähihoitaja ei pysty tekemään työtään, hänellä on selkävaivoja, niin hän voi mennä sihteeriksi, mutta eihän meillä kovin montaa sihteeripaikkaa ole. (Haastateltava 4.)

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että terveysterveisen tehtäväänvaihdon pitäisi olla joustavampaa ja kaupungin pitäisi tukea esimiehiä siinä enemmän. Toinen heistä kui-

tenkin kertoi uskovansa, että parempaan suuntaan ollaan menossa. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

Tää pitäis olla joustavampaa meiän Vantaan kaupungilla. Enemmän tukea, apua. Et tota meillä oli just meiän työkouksessa oli sieltä lääkäri ja terveydenhoitaja ja he sanoivat, et tehkää niitä työkyvyn arviontipyyntöjä, että tehkää niitä. Se on mun mielestä jo yksi osoitus siitä, että sitten jotain alkaa ehkä tapahtua. (Haastateltava 3.)

Teemaosion lopuksi haastateltavilta vielä kysyttiin, mitkä heidän aiemmin esille tuomistaan käytännöistä ovat heidän mielestään parhaita keinoja tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Vastauksissa korostuivat selkeästi jo aiemmin esille tulleet esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tärkeys ja yksilöllisyyden huomiointi. Kolme haastateltavista toi parhaimpina keinoinaan esiin kuuntelemisen ja keskustelemisen. He mainitsivat myös, että on tärkeää osoittaa arvostavansa ikääntyneiden osaamista ja heidän vahvuuksiaan. Kolme haastateltavista toi esiin parhaana käytäntönä yksilölliset ratkaisut muun muassa työtehtävien suunnittelussa, työajoissa, lomien jaksotuksissa sekä vastuualueiden järjestämisessä. Yksi haastateltavista kertoi parhaaksi käytännökseen sen, että hän omalla työllään varmistaa jokaisen työntekijän mahdollisuuden tehdä omaa perustehtäväänsä. Eräs haastateltava toi seuraavasti esiin parhaimpina keinoinaan sekä keskustelun että yksilöllisen huomioimisen merkityksen:

Se on kyllä se kuunteleminen, keskusteleminen ja eteenpäin ohjaaminen. Ja sit se, jos pystyy yksikössä vähän sitä työtä helpottamaan, mut se ei oo helppoa, mut jos pystyy niin silloin voi sen tehdä. Kun oon mäkin joskus pystynyt, mut niinku sanoin niin nyt on vaikea tilanne, nyt en pysty helpottamaan, et kyl ja sit just toi lomien jaksottaminen, et kyl mä huomaan sen ihan itestäni et musta on kiva pitää pitkä viikonloppu, se tuntuu ihan erilaiselta, jos sul on vaikka viikonloppu ja maanantai tai perjantai ja koko viikonloppu, se on jo vähän sellainen et siinä ehtii levätä ja sitten se lomien jaksottaminen on kyl hyvä konsti. (Haastateltava 3.)

Edellä esitetty siteeraus kuvaa hyvin myös muiden haastateltavien vastauksia parhaimmista keinoista tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä.

7.4 Edellytykset tukea ikääntyneitä työntekijöitä

Teemaosiossa ”Edellytykset tukea ikääntyneitä työntekijöitä” haastateltavia pyydettiin kertomaan omista edellytyksistään tukea ikääntyneiden työntekijöidensä työkykyä. Heiltä kysyttiin mitkä tekijät mahdollistavat työntekijöiden työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemisen sekä mitä haasteita siihen liittyy. Mahdollistavina tekijöinä tuotiin esiin erityisesti työterveyshuollon ja työyhteisön tuki. Kolme haastateltavista toi esiin, että työterveyshuollon kanssa tehtävästä yhteistyöstä on ollut heille paljon apua ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Haastateltavat kertoivat myös, että työyhteisön tuesta on paljon apua tilanteissa, joissa työyhteisön jäsenenä on ollut työkykyongelmia. Työyhteisön jäsenten positiivinen suhtautuminen antaa esimiehelle laajemmat mahdollisuudet toteuttaa erilaisia työaikajärjestelyjä, lomien jaksotuksia sekä tehtävien helpotuksia. Yksi haastateltavista mainitsi, että esimiehen oma ikääntyminen mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ikääntyneiden työkyvyn tukemisen.

Haastateltavat mainitsivat hyvin erilaisia asioita liittyen työkyvyn tukemisen haasteisiin. Esille nousivat esimiehen arjen työkalujen puute kuten uudelleen sijoituspaikkojen puuttuminen ja sijaismäärärahat. Yksi haastateltavista totesi, että on itse esimiehenä puuttunut liian hitaasti työntekijöiden työkykyongelmiin ajan puutteen vuoksi. Hän piti haasteena työntekijöidensä suurta lukumäärää. Yksi haastateltavista piti haasteellisena sitä, että Vantaan kaupunki ei ole linjannut yhteisiä ikäjohtamisen suuntauksia. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

No mä nään haasteena sen, että organisaatiossa ei oo tehty esimerkiksi näitä ikäjohtamisen suuntauksia. Sehän helpottaisi minun työtä ja sehän helpottaisi työntekijöitä, jos olisi suuntauksia että näin meillä tehdään, että nythän jokainen esimies sooloilee vähän omien kykyjensä ja voimiensa ja ymmärryksensä mukaan. Et siinä mielessä toivoisin organisaation ylemmällä taholla tällaisista ymmärryksiä. (Haastateltava 4.)

7.5 Ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen tulevaisuudessa

Haastattelututkimuksen viimeisessä teemaosiossa ”Ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen tulevaisuudessa” pyydettiin haastateltavia pohtimaan ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen tarvetta tulevaisuudessa kymmenen vuoden päästä. Heiltä kysyttiin myös millaiset käytännöt tulevat todennäköisesti korostumaan tulevaisuudessa. Kaikki

haastateltavat olivat sitä mieltä, että ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen tarve tulee korostumaan tulevaisuudessa ja erityisesti, mikäli työntekijöiden halutaan olevan nykyistä pidempään työelämässä. Kysyttäessä minkälaiset käytännöt tulevat haastateltavien mielestä korostumaan tulevaisuudessa, haastateltavat mainitsivat pitkälti samoja keinoja, joita heillä itsellään oli jo käytössä. Haastateltavien mukaan yksilölliset ratkaisut, kuten esimerkiksi osa-aikatyö, korostuvat tulevaisuudessa ja niitä pitäisi voida toteuttaa nykyistä paremmin. Lisäksi tulisi löytää entistä enemmän sellaisia työpaikkoja mihin voisi ohjata työkykyrajoitteisia työntekijöitä. Yksi haastateltava mainitsi myös, että tulevaisuudessa voitaisiin kehittää uusia innovaatioita työn fyysisen puolen helpottamiseksi. Yksi haastateltavista toi esiin, että työterveyshuollosta pitäisi saada tukea entistä helpommin. Lisäksi hänen mukaansa ihmisten asenteiden tulisi myös muuttua niin, ettei kukaan joudu ajattelemaan, että on noloa mennä työterveyshuoltoon.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Käsite validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Laadullista tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen koherenssi eli sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 136, 140.)

Työntekijöiden ikääntymistä ja ikääntymisen vaikutuksia työkykyyn on tutkittu varsin paljon. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemista lähiesimiehen näkökulmasta on tutkittu kuitenkin vähemmän, joten tälle tutkimukselle oli tarvetta. Aihe on myös erityisen tärkeä ja ajankohtainen, sillä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen merkitys tulee yhä tärkeämmäksi lähivuosina.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelurungosta pyydettiin arviota laadullisen menetelmäpajan ohjaajalta ja toimeksiantajalta. Lisäksi haastattelurunkoa testattiin esihaastattelun avulla. Haastateltaville oli lähetetty teemahaastattelu-

runko etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia teemoja ja kysymyksiä etukäteen. Tämä oli hyvä päätös, sillä haastateltavat olivat selkeästi perehtyneet teemoihin ja kysymyksiin, mikä helpotti haastattelujen toteutusta. Haastattelut suoritettiin rauhallisissa paikoissa eli haastattelu tilanteet olivat erittäin otolliset. Kaikki haastattelut nauhoitettiin onnistuneesti ja lisäksi tehtiin muistiinpanoja. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen laadun varmistamiseksi.

Haastateltaviksi valittiin erilaisia henkilöitä, joiden uskottiin antavan tutkittavaan ongelmaan mahdollisimman erilaisia ja monipuolisia näkökulmia. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta työntekijöiden ikääntymisestä ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisesta. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa yksiköissä, olivat eri-ikäisiä, heillä oli erilaiset työhistoriat sekä eri verran kokemusta esimiestyöstä. Voidaankin arvioida, että tutkimuksen näyte kuvaa hyvin perusjoukkoa.

Opinnäytetyön perusjoukkona voidaan pitää Vantaan kaupungilla työskenteleviä esimiehiä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää esimiestä eli koko perusjoukkoon suhteutettuna näyte oli melko pieni. Tutkimusta ei siis voida suoranaisesti yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Haastateltavia oli kuitenkin riittävästi, sillä saturaatio saavutettiin. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uudet haastattelut eivät tuo enää uutta tietoa, vaan samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa (Hirsijärvi ym. 2009, 182).

8 Pohdinta

Opinnäytetyöntavoitteena oli selvittää miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä sekä löytää esimiesten parhaita käytäntöjä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi. Tarkoituksena oli myös selvittää mitkä tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja millaisia haasteita siihen liittyy. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja niiden suhdetta tutkimuksen viitekehykseen. Lisäksi kootaan yhteen esimiesten parhaita käytäntöjä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Luvun lopuksi esitetään tutkimusaiheeseen soveltuvia jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa nousi esiin, että työntekijän ikääntyessä työkyky voi muuttua kahdella tavalla. Positiivisesti työkyky muuttuu ikääntyessä kokemuksen tuoman tiedon ja kehittyvän näkemyksen myötä. Negatiiviset muutokset työkyvyssä tulevat esiin usein fyysisen työkyvyn alentuessa. Merkittävää on, että muutokset ikääntyneiden työkyvyssä ovat hyvin yksilöllisiä. Muutosten varhainen havainnointi edellyttää esimieheltä aktiivisuutta. Tutkimuksen mukaan tavallisimpina työkykyongelmia ovat lisääntyneet sairauksista johtuvat poissaolot, väsyminen ja motivaation väheneminen.

Tutkimuksen perusteella ikäjohtaminen näkyy ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla ensisijaisesti työtehtävien yksilöllisenä räätälöintinä, mahdollisena helpottamisena, kuuntelemisena, keskustelemisena ja eteenpäin ohjaamisena esimerkiksi työterveyshuoltoon. Hyvän esimiestyön merkitys ikääntyneiden työkyvyn tukemisessa on tutkimuksen mukaan tärkeää. Hyvä esimiestyö on tutkimuksen mukaan erityisesti läsnäoloa ja keskustelemista. Lähiesimiehen läsnäolo työyhteisön arjessa on tärkeää, jotta hänellä on mahdollisuus havaita esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyssä tapahtuvat muutokset. Tutkimuksessa ilmeni, että läsnäolo ei aina toteudu ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyongelmiin on puututtu toisinaan liian hitaasti. Syynä tähän on esimerkiksi lähiesimiehen työntekijöiden liian suuri määrä.

Haastateltavien mielipiteet aktiivisen välittämisen toimintatavasta poikkesivat paljon toisistaan. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi haastateltavat kaipasivat yhteisiä toimintatapoja. Yhteisiä toimintatapoja kaivataan erityisesti töiden keventämiseen, tehtävän vaihtoon ja lyhyemmälle työajalle siirtymiseen liittyen. Kaikilla tutkimuksessa haastatelluilla esimiehillä on käytössään omia toimintatapoja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi, mutta yhteisten toimintatapojen avulla varmistettaisiin kaikkien Vantaan kaupungin työntekijöiden tasavertaiset mahdollisuudet saada tukea työkyöngelmiin ikääntymisen myötä.

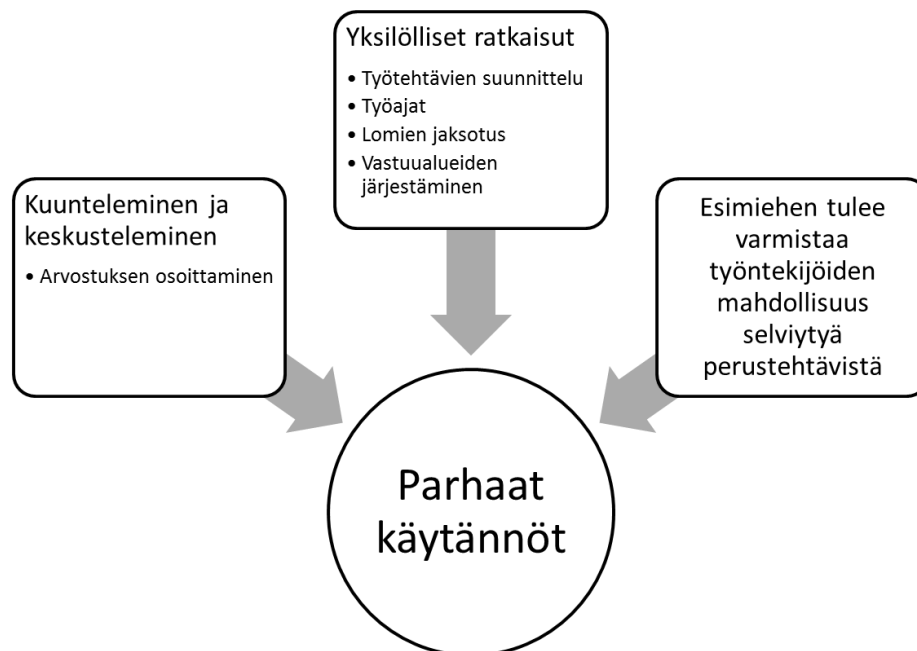
Esimiehillä on käytössään runsaasti erilaisia keinoja huomioida ikääntyneet työntekijät ja tukea heidän työkykyään. Yleisimpiä keinoja ovat kuunteleminen ja keskusteleminen työyhteisön arjessa. Erilaiset säännölliset työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut ovat myös tärkeitä keinoja tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Kehityskeskustelujen pitäminen kaksi kertaa vuodessa nousi myös esille. Tästä on erityisen paljon hyötyä silloin, kun esimiehellä on paljon työntekijöitä eikä hän välttämättä ehdi keskustelemaan ja antamaan välitöntä palautetta säännöllisesti työyhteisön arjessa. Ikääntyneille työntekijöille voidaan pitää myös ikääntyneille räätälöityjä kehityskeskusteluja, joissa työntekijän kanssa tulisi keskustella erityisesti hänen työkyvystään sekä siitä millaisen hän näkee roolinsa työyhteisössä ja millaisista tehtävistä hän on kiinnostunut työuransa viimeisinä vuosina (Lundell ym. 2011, 309).

Töiden yksilöllinen suunnittelu nousi tutkimuksessa esiin tärkeänä keinona tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Ikääntyneiden työntekijöiden töiden keventäminen ja kevyempiin tehtäviin siirtäminen ovat myös toimivia keinoja tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Tutkimuksessa nousi esiin, että haastateltavien mielestä terveysperusteiseen tehtävään vaihtoon tulisi tulevaisuudessa panostaa aiempaa enemmän. Terveysperusteisen tehtävävaihdon tulisi olla joustavampaa ja Vantaan kaupungin tulisi tukea esimiehiä siinä aiempaa enemmän.

Työaikojen suunnittelu ja lomien jaksotus nousivat tutkimuksessa monta kertaa esille toimivina keinoina tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Esimerkiksi työyhteisöissä, joissa tehdään vuorotyötä, on kaikkien työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittu, että ikääntyneiden työntekijöiden ei tarvitse tehdä yövuoroja, mikäli he eivät niihin pys-

ty. Osa-aikatyön järjestäminen nousi myös esiin toimivana ratkaisuna tukea ikääntyneiden työkykyä. Myös lomien pyrittiin useissa yksiköissä jaksottamaan niin, että niitä olisi tasaisin väliajoin pitkin vuotta.

Tutkimuksen mukaan lähiesimiehen parhaimpia keinoja tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä ovat kuunteleminen ja keskusteleminen. Tärkeää on myös osoittaa ikääntyneille työntekijöille arvostavansa heidän osaamistaan ja heidän vahvuuksiaan. Yksilölliset ratkaisut muun muassa työtehtävien suunnittelussa, työajoissa, lomien jaksotuksissa sekä vastuualueiden järjestämisessä nousivat tutkimuksessa myös selkeästi esille. Lisäksi esille nousi, että esimiehen on omalla työllään varmistettava jokaisen työntekijän mahdollisuuden tehdä omaa perustehtäväänsä. Tutkimuksessa lähiesimiehen parhaimpina käytäntöinä korostuivat siis erityisesti lähiesimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitys ja yksilöllisyyden huomiointi, jotka Ilmarisen (2006, 210) mukaan ovat hyvän esimiestyön tunnusmerkkejä erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden näkökulmasta. Lähiesimiehen parhaimmat käytännöt tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Lähiesimiehen parhaat käytännöt ikääntyneen työntekijän työkyvyntukemiseksi

Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssäjatkamisen tukemisen mahdollistavina tekijöinä tutkimuksessa nousi esiin erityisesti työterveyshuollon tuki, jota pidetään erittäin tärkeänä. Tutkimuksessa työterveyshuollon tukeen haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä. Työyhteisön jäsenten tuki ja asenteet lisäävät myös esimiehen mahdollisuuksia ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa esimerkiksi erilaisten työaikajärjestelyjen ja lomien jaksotuksen avulla. Moninaisemmat yksilölliset ratkaisut mahdollistuvat, kun työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Niinpä esimiehen tulee jatkuvasti panostaa työyhteisön työilmapiiriin. Työkyvyn tukemiseen liittyvinä haasteina nousivat esiin osittainen esimiehen arjen työkalujen puuttuminen ja rajalliset resurssit. Esille nousivat erityisesti uudelleen sijoituspaikkojen ja sijaismäärärahojen puuttuminen.

Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa ikääntyneiden työkyvyn tukemisen merkitys tulee korostumaan. Yksilölliset ratkaisut työtehtävissä, työajoissa, lomien järjestelyissä tulevat olemaan sellaisia ratkaisuja, joiden avulla ikääntyneiden työkykyä voidaan tukea tulevaisuudessa. Terveysperusteinen tehtävänvaihto nousee myös aiempaa tärkeämpään rooliin tulevaisuudessa. Uusien innovaatioiden avulla ikääntyneiden työkykyä ja työssä jatkamista voidaan tukea etenkin työn fyysisen puolen helpottamisella. Tutkimuksessa nousi esiin myös näkemys siitä, että ihmisten asenteiden tulee muuttua, sillä kynnys hakea apua työkykyongelmiin työterveyshuollosta on tällä hetkellä vielä liian korkea. Avun hakeminen työterveyshuollosta pitäisi olla helppoa eikä kenenkään tulisi joutua ajattelemaan, mitä esimerkiksi työkaverit ajattelevat.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja opinnäytetyöprosessi

Tutkimuksen luotettavuutta on käsitelty aiemmin tutkimustulosten yhteydessä luvussa 7.6. Tässä luvussa käsitellään koko opinnäytetyön luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen on erityisen tärkeää, jotta ihmiset saataisiin jatkamaan kauemmin työelämässä Suomessa. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi aihealueeseen tutustumalla ja aiheen valitsemisella. Aihealueen omaksumista helpotti merkittävästi aiheen ajankohtaisuus ja nä-

kyvyys eri valtamedioissa. Aiheeseen tutustumisen myötä aloitettiin teoreettisen viitekehysten muodostaminen. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta merkittävää oli, että teoreettinen viitekehys laadittiin lähes valmiiksi ennen tutkimushaastatteluja. Vastaavasti viitekehys oli jo pitkällä keskusteltaessa aiheesta opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tällöin opinnäytetyön eteenpäin viemiseksi tarvittavan tietopohjan voidaan katsoa olleen riittävällä tasolla koko tutkimusprosessin ajan, jolloin työssä voitiin edetä johdonmukaisesti. Tämä vahvistaa opinnäytetyön tutkimusvaiheen luotettavuutta.

Luvussa 7.6. käsiteltiin tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusaineiston litterointia. Omaan alkuperäiseen arvioon verrattuna tutkimushaastatteluiden litterointiin sekä aineiston huolelliseen analysointiin kului yllättävän paljon aikaa. Huolellisella aineiston käsittelyllä voidaan kuitenkin katsoa olleen positiivinen vaikutus sekä opinnäytetyöhön sekä kirjoittajan omaan oppimiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin kotimaisen ja ulkomaisen lähdekirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Kuitenkin siten, että kotimaista aineistoa painotettiin opinnäytetyön luonteen mukaisesti. Myös aiemmin tehtyjä tutkimuksia on käytetty lähdemateriaalina. Lähdemateriaaliksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman ajankohdasta aineistoa luotettavista lähteistä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä tutkittiin miten lähiesimies voi tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Tavoitteena oli löytää hyväksi havaittuja käytäntöjä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi. Lisäksi haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia ikääntyneiden työkyvyn tukemisen mahdollistavista tekijöistä ja niistä haasteista mitä tukemiseen liittyy. Aihetta voitaisiin tutkia vielä työntekijöiden näkökulmasta. Olisi tärkeää selvittää, mitä mieltä ikääntyneet työntekijät ovat lähiesimiestensä käytännöistä tukea heidän työkykyään. Terveysperusteista tehtävänvaihtoa voitaisiin tutkia myös lisää. Aiheesta on tehty hyvin vähän tutkimuksia ja siitä löytyy muutenkin vain vähän tietoa.

Esimiehen roolia ikääntyneiden työntekijöiden tukemisessa voitaisiin tutkia myös yritysmaailmassa, jossa tämän opinnäytetyön kaltaisia tutkimuksia ei ole juuri tehty. Lähiesimiehen keinot ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisessa ovat tärkeä tutkimus- ja kehityskohde sekä kunta- että yrityssectorilla, sillä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemisen merkitys korostuu lähitulevaisuudessa.

Lähteet

Eläketurvakeskus. 2012. Eläke etuudet. Luettavissa:

<http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4ke-etuudet/239/el%C3%A4ke-etuudet>. Luettu: 2.8.2012.

Euroopan Unioni. 2012. Aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi: Tietoa teemavuodesta. Luettavissa:

<http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=971&langId=fi>. Luettu: 15.9.2012.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki.

Grönfors, S. & Forma, P. 2003. Lottovoittoja ja harharetkiä. Ammatillinen uudelleenkoulutus kirjoitusaineiston valossa. Kuntien eläkevakuutuksen monisteita 2/2003. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Halmeenmäki, T. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamallityökyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Helsinki.

Husman, P., Husman, K., Karjalainen, A. & Ahola, K. 2010. Työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2009, s. 121–128. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki.

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

Kandolin, I. & Tuomivaara, S. 2011. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset, s. 27–41. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Työterveyslaitos.

Keva. 2012a. Osa-aikaeläke. Luettavissa:

http://www.keva.fi/fi/elakkeet/elakkeet_ian_perusteella/osa-aikaelake/Sivut/Default.aspx. Luettu: 20.10.2012.

Keva. 2012b. Ammatillinen kuntoutus. Luettavissa:

http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/ammattillinen_kuntoutus/Sivut/Default.aspx. Luettu: 2.10.2012.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.

Kuntatyöntekijöiden työkyky ja fyysinen toimintakyky pitkittäistutkimuksen valossa-KVTEL 1981–2009 tutkimus. Keva. Helsinki.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarema-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Lybäck, K. 2010. Kunta työntekijöiden eläköityminen ja työssäjatkaminen tilastollisten mittareiden valossa. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J.

(toim.). Jaksaaako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla, s.143–151. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Melin, H. & Mamia, T. 2006. Suomalaiset työpaikat - tutkimuspaikkojen kuvaus. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia, s.13–36. Työpoliittinen tutkimus 2006.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen - näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.

Pekka, T., Kaartinen, R., Träskelin, M. & Forma, P. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Kunnallinen työterveyshuoltotutkimus 2010. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2010. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=345>. Luettu 16.7.2012.

Skoglund, B. & Skoglund, C. 2005. Can age management promote work ability among older workers? International Congress Series 1280, s. 392-396.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki. Luettavissa:

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>. Luettu: 17.8.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Ministeri Risikko: Suomen varauduttava paremmin väestön ikääntymiseen. Tiedote 168/2012. Luettavissa:

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1833202>. Luettu: 22.10.2012.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus. 2012a. 65 vuotta täyttäneiden määrä ylitti miljoonan. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/vamuu/2012/07/vamuu_2012_07_2012-08-16_tie_001_fi.html?ad=notify. Luettu: 18.8.2012.

Tilastokeskus. 2012b. 1990-luvun lama romahdutti taloudellisen huoltosuhteen. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-06-04_001.html?s=3. Luettu: 18.7.2012.

Tilastokeskus. 2012c. Suomen väkiluku kasvoi eniten 20 vuoteen. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2011/vaerak_2011_2012-03-16_tie_001_fi.html. Luettu: 18.7.2012

Torvinen, M. 30.10.2012. Kehittämispäällikkö. Vantaan kaupunki. S-postiviesti.

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Uhmavaara, H. 2006. Liukuva työaika ja työaikajousten vastavuoroisuus. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia, s. 67–80. Työpoliittinen tutkimus 2006.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työministeriö.

Walker, A. 2008. The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, 1, s. 685-697.

Vantaan kaupunki. 2012a. Henkilöstökertomus 2011. Luettavissa: http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/76187_henk_kert_2011.pdf. Luettu: 1.9.2012.

Vantaan kaupunki. 2012b. Hallinto ja talous. Luettavissa:

http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ ja_ talous. Luettu: 2.8.2012.

Vantaan kaupunki. 2012c. Sivistystoimen toimiala. Luettavissa:

http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ ja_ talous/organisaatio/sivistystoimen_toimiala. Luettu: 2.8.2012.

Vantaan kaupunki. 2012d. Sosiaali- ja terveystoimen toimiala. Luettavissa:

http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ ja_ talous/organisaatio/sosiaali_ ja_ terveystoimen_toimiala. Luettu: 2.8.2012.

Vantaan kaupunki. 2012d. Työn tekeminen Vantaalla. Luettavissa:

http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ ja_ talous/henkilosto. Luettu: 1.9.2012

Vantaan kaupunki. 2012e. Aktiivinen välittäminen. Vantaalainen toimintatapa työkyvyn turvaamiseksi. Luettavissa:

http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Oppaat/Vantaa_tykyopas.pdf. Luettu: 2.8.2012.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s.29–48. WSOYpro. Helsinki.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2009. Työolobarometri. Lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2010. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

1. Tehtävänimike
2. Syntymävuosi
3. Toimiala/Tulosalue/ Tulosityksikkö/Toimintayksikkö
4. Toimintayksikön koko
5. Työntekijöiden lukumäärä
6. Työntekijöiden ikäjakauma
7. Työkokemus
 - a. Nykyisessä yksikössä
 - b. Vantaan kaupungilla
8. Kokemus esimiestehtävistä

Teema 1: Työkyky ja ikääntyminen

Mitä tarkoitetaan mielestäsi työkyvyllä?

Miten työntekijöiden työkyky muuttuu iän myötä?

Mitkä tekijät vaikuttavat kokemustesi mukaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn?

Miten kuvailisit ikääntyneiden, yli 55-vuotiaiden, työntekijöiden työkykyä?

Teema 2: Hyvä esimiestyö ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukena

Mitä ikäjohtaminen mielestäsi tarkoittaa?

Miten ikäjohtaminen näkyy työssäsi?

Koetko, että hyvä esimiestyö parantaa ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä?

Minkälaista on hyvä esimiestyö keskusteltaessa ikääntyneistä työntekijöistä?

Aktiivinen välittäminen on vantaalainen toimintatapa työkyvyn turvaamiseksi. Tarvitanko mielestäsi ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tueksi erillisiä menettelytapoja? Jos tarvitaan, niin mihin liittyen, minkälaisia?

Teema 3: Käytännöt ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi

Millä tavalla huomioit ikääntyneet työntekijät ja työntekijöiden ikääntymisen arjen esimiestyössä?

Millä tavalla huomioit seuraavat asiat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa:

- ikäkäsitys
- tiimi- ja yhteistyötaito
- töiden yksilöllinen suunnittelu, erityisesti terveysperusteinen tehtävän vaihto
- ja kommunikointitaito?

Mitkä ovat mielestäsi parhaimpia käytäntöjä tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä?

Teema 4: Edellytykset tukea ikääntyneitä työntekijöitä

Viitaten edellä käsiteltyihin käytäntöihin:

Millaiset tekijät mahdollistavat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemisen?

Millaisia haasteita ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemiseen liittyy?

Teema 5: Ikääntyneiden työkyvyn ylläpitäminen tulevaisuudessa

Millaisena näet tarpeen tukea ikääntyneitä työntekijöitä tulevaisuudessa?

Millaiset käytännöt korostuvat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa tulevaisuudessa?