

Tarja Kotiranta
ESIMIESTEN KOKEMUKSIA IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN
TYÖKYVYN TUKEMISEN KEINOISTA JA IKÄJOHTAMISESTA

Vanhustyön koulutusohjelma

2014

OPINNÄYTETYÖN NIMI

Kotiranta, Tarja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Vanhustyön koulutusohjelma
helmikuu 2014
Ohjaaja: Kivenmaa, Anne
Sivumäärä: 67
Liitteitä: 4

Asiasanat: ikääntyminen, työkyky, toimintakyky, oppiminen, ikäjohtaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Turun kaupungin ympärivuorokautisessa hoidossa toimivien yksikköjen esimiesten käytössä olevia keinoja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi sekä sitä, miten esimiehet haluaisivat tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä esimiehet ymmärtävät ikäjohtamisen käsitteellä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia konkreettisia keinoja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi, sekä kartoittaa esimiesten ikäjohtamiseen liittyvän koulutuksen tarve.

Teoriaosuudessa käsiteltiin ikääntymistä, toimintakykyä, työkykyä, oppimista sekä ikäjohtamista. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, mikä koostui avoimista kysymyksistä. Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.

Tutkimustulosten perusteella esimiesten käyttämiä ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoja oli runsaasti. Näistä mainittiin ergonomisiin tekijöihin vaikuttaminen, töiden organisointi, yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen, työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, mentoroinnin hyödyntäminen, ”hiljaisen tiedon” jakaminen, yksilöllisten työvuorojen suunnittelu sekä osaamisen ja oppimisen tukeminen.

Esimiehet määrittelivät ikäjohtamisen kaikenikäisten johtamisena, päivittäisjohtamisena, voimavarojen ja toimintakyvyn huomioon ottavana johtamisena. Esimiesten määrittelyille löytyy tukea kirjallisuudesta, joten voidaan todeta käsitteen olevan tuttu esimiehille. 45 prosenttia esimiehistä kuitenkin kaipasi lisää ikäjohtamiseen liittyvää koulutusta.

Kaikki käytössä olevat keinot koettiin myös kehittämiskohteina. Osaamisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen nousivat esille lähes jokaisen esimiehen vastauksista. Ikääntyneillä työntekijöillä koettiin olevan erityisesti tietotekniikan hallinnassa runsaasti tuen tarvetta. Esimiehet haluaisivat kehittää mentorointia sekä ”hiljaisen tiedon” jakamista osaamisen tukemisen keinona. Työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä haluttiin myös kehittää.

EXPERIENCES OF MANAGERS ON AGE MANAGEMENT, AND SUPPORTING THE WORKING ABILITY OF AGING EMPLOYEES

Kotiranta, Tarja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in care for the elderly

February 2014

Supervisor: Kivenmaa, Anne

Number of pages: 67

Appendices: 4

Key words: aging, working ability, functional capacity, learning, age management

The purpose of this thesis was to describe the tools currently available for managers to support the working ability of their aging employees, and ways in which the managers would like to support them. The environment of the study was the 24-hour care units of Turku municipality. It was also a target to find out what managers understand with the concept of age management. Another objective was to discover new and concrete ways to support the working ability of an aging employee. Finally, the need of managers for further education concerning age management was surveyed.

The theoretical part involved aging, functional capacity, working ability, learning and age management. Data was collected using an open-ended questionnaire. The research was conducted using qualitative research methods and data was analyzed using content analysis.

According to the research results, there are many methods available for managers to support the working ability of their employees. Among the ones mentioned were the affecting of ergonomic issues; work organization; increased co-operation and interaction; co-operating with occupational health care; mentoring; sharing of tacit knowledge; planning of individualized work shifts; and supporting know-how and learning.

Managers described age management as the managing of all age groups, day-to-day management, and taking into account the resources and functional capacity of individuals. The descriptions are supported by professional literature, so it can be verified that the concept is acknowledged by managers. 45 percent of managers would like to have more education on age management.

All methods currently in use were also felt as good objects for further development. Supporting and developing know-how stood out from the answers of nearly every manager. Another area of strongly needed support for aging employees was in information technology. The managers would like to develop mentoring and sharing tacit knowledge as a way to support know-how. Another interesting area of development would be co-operating with occupational health care.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
2	IKÄÄNTYMINEN.....	8
3	TYÖKYKY	9
3.1	Työkykytalo.....	10
3.1.1	Ensimmäinen kerros	10
3.1.2	Toinen kerros.....	11
3.1.3	Kolmas kerros	11
3.1.4	Neljäs kerros.....	12
4	IKÄÄNTYMINEN JA TOIMINTAKYKY	13
4.1	Fyysinen toimintakyky	13
4.2	Aistitoiminnot.....	15
4.2.1	Näköaisti.....	15
4.2.2	Kuulo.....	16
4.2.3	Tasapainoaisti.....	17
4.3	Psykykinen toimintakyky	18
4.4	Kognitiivinen toimintakyky	18
4.5	Sosiaalinen toimintakyky	19
5	OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	20
5.1	Osaaminen, oppiminen ja ikääntynyt työntekijä.....	21
5.2	Hiljainen tieto.....	22
5.3	Mentorointi.....	23
5.4	Ikääntyneen työntekijän oppimisen/ osaamisen tukeminen	24
6	IKÄJOHTAMINEN	27
6.1	Lähiesimies ja ikäjohtaminen.....	29
7	OPINNÄYTETYÖ ESIMIESTEN KOKEMUKSIA IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMISEN KEINOISTA JA IKÄJOHTAMISESTA	31
7.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	31
7.2	Tutkimuksen toteutus ja aiemmat tutkimukset.....	32
7.3	Tutkimuskohde ja aineistonkeruumenetelmä	34
7.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	36
7.4.1	Sisällön analyysi.....	37
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
8.1	Ikääntymisen vaikutukset työntekijän työkykyyn.....	41
8.2	Esimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja siihen liittyvän koulutuksen tarve	44

8.3 Käytössä olevat keinot ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi	46
8.4 Esimiesten kehittämissuhteet ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi	51
9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	54
10 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA	56
11 POHDINTA.....	62
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystieteiden tavoitteena on edistää työikäisen väestön työ- ja toimintakykyä siten, että työelämässä jatketaan nykyistä kauemmin. Seniorikunnan osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan lähes muuttumattomana ainakin vuoteen 2040 saakka. Ennustetta selittää se, että suurten ikäluokkien jälkeiset ikäluokat (1950–1960-luvulla syntyneet) ovat tulossa seuraavaksi seniori-ikään, ja heidän ikäluokkansa koko on vielä nykyisiä ikäluokkia selvästi suurempi. Työvoiman ikäluokat tulevat olemaan vielä pitkään erisuuruisia ja seniorit muodostavat työyhteisöjen suurimman joukon ainakin vuoteen 2040 saakka. (Ilmarinen 2006,68.)

Väestön ikääntymisen ja eläkkeiden rahoituksen vuoksi on välttämätöntä löytää ikääntyvien työssä pysymistä tukevia ratkaisuja. Työvoiman ikääntymisen ongelmat ja haasteet koetaan yhteiskunnassa konkreettisesti. Huoltosuhteet muuttuvat yhä raskaammiksi, eläkemenot ja terveydenhuoltokustannukset kasvavat, koska eläkkeelle siirrytään liian varhain. Ikääntyminen haastaa myös sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen riittävyyden ja laadun. (Ilmarinen 2006, 18, 407.)

Terveydellisten ongelmien ohella keskeisiä työelämästä pois työntäviä tekijöitä ovat työn fyysinen ja henkinen raskaus, johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyvät epäkohdat, huonot vaikutusmahdollisuudet, epävarmuus työn jatkumisesta, väsyminen jatkuviin muutoksiin sekä ikääntyneitä työntekijöitä syrjivät käytännöt. Työssä jatkamiseen ovat halukkaimpia ne, jotka pitävät työtään tärkeänä, ovat tyytyväisiä työtehtäviensä sisältöön ja haluavat kehittyä työssään. Työssä jatkamiseen kannustavat mielekäs, mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä kokemus siitä, että ikääntyneiden osaamista ja työpanosta arvostetaan työyhteisössä. Työnantajan kannustava suhtautuminen ikääntyneiden työssä jatkamiseen on myös tärkeää. (Lundell ym. 2011, 268–271.) Tutkimusten mukaan esimiehen rooli on varsin merkittävä ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa (Ilmarinen 1999, 178).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Turun kaupungissa on luotu uusi kokonaisvaltainen työkyvyn hallintamalli, jolla pyritään:

1. Parantamaan työntekijöiden työssä jaksamista
2. Vähentämään sairauspoissaolo- ja eläkekustannuksia
3. Tukemaan suunnitelmallista työkykyjohtamisen ja työkykykäytäntöjen sekä työkyvyn hallinnan kehittämistä

Mallin pilotointi tapahtui 2012 sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluissa (nykyinen hyvinvointitoimiala). Toimin itse ympärivuorokautisessa hoidossa vs. yksikön esimiehenä ja olen ollut alusta asti mukana mallin käyttöönotossa ja siihen liittyvissä koulutuksissa. Työkyvyn hallintamalliin tutustuttuani ja sitä käytännön työssä toteuttaessani, kiinnostuin erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn parantamisen ja kehittämisen mahdollisuuksista. Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla ympärivuorokautisessa hoidossa työskenteli 2.4.2013 vakinaista henkilökuntaa kaikkiaan 783 henkilöä. Tästä joukosta yli 55-vuotiaita oli 244 henkilöä (31,16 %), 55–59,9 vuotiaita oli 143 henkilöä ja 60-vuotiaita tai sitä vanhempia oli 101 henkilöä. (tiedot Personec). Ympärivuorokautisessa hoidossa vakituisesta henkilöstöstä vajaa kolmannes on siis yli 55-vuotiaita.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon yksikköjen esimiehiltä (yhteensä 33 kappaletta), miten ikääntyneen työntekijän työkykyä ja työssä jaksamista tuetaan tällä hetkellä, sekä löytää siihen liittyviä parannusehdotuksia/ kehittämiskohteita. Kartoitan myös, mitä esimiehet ymmärtävät ikäjohtamisen käsitteellä, ja onko heillä tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen. Tutkimuksessani ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55-vuotiasta henkilöä. Opinnäytetyöni aihetta ehdotti työsuojeluvaltuutettu Paula Lindgren.

Opinnäytetyöni perustuu empiiriseen tutkimukseen, jonka lähtökohtana on käytännöstä lähtöisin oleva ongelma. Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, ja analysoin tutkimukseni induktiivista sisällön analyysia käyttäen. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu painetuista teoksista, erillisistä

raporteista, aikaisemmista tutkimuksista sekä julkaisuista. Erityisesti ikäjohtamisen professori Juhani Ilmarisen teoksia olen käyttänyt määrittellessäni keskeisiä käsitteitä.

Keskeisinä käsitteinä työssäni määrittelen *työkykyä, toimintakykyä, ikäjohtamista sekä oppimista*. Käsitteiden määrittelyn lähtökohtana on, mitä vaikutusta ikääntymisellä on kyseisiin käsitteisiin työn näkökulmasta, sekä miten ikääntymiseen liittyvät muutokset tulisi huomioida esimiestyössä, kun tavoitteena on ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisimman pitkä ja työkykyinen työura.

2 IKÄÄNTYMINEN

Ikä määritellään tavallisimmin syntymäajan perusteella, jolloin puhutaan kalenteri-ikästä. Kalenteri-ian ohella ikää voidaan kuvata esimerkiksi biologisella, psykologisella ja sosiaalisella iällä. (Lundell ym. 2011, 28.)

Kalenteri-ikä eli kronologinen ikä, joka on elinajan mitta, on yleisin tapa määritellä ikää. Se kertoo, kuinka monta vuotta on syntymästä kulunut tähän hetkeen. Kalenteri-ian perusteella voimme luokitella ihmiset erilaisiin ikäryhmiin kuten esimerkiksi lapsiin, nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhoihin. (Lundell ym. 2011, 28.)

Biologisessa iässä on kyse elimistön toimintakyvystä eli siitä, miten elimistö toimii. Tästä näkökulmasta ikääntyminen merkitsee elimistössä tapahtuvia biologisia, solutasolla havaittavia muutoksia. Biologiseen ikään vaikuttavat perimän lisäksi elinympäristö sekä elintavat. Biologisen vanhenemisen myötä fyysinen toimintakyky heikenee keskimäärin yhden prosenttiyksikön vuosivauhdilla noin 25 ikävuodesta alkaen. Biologinen ikä kertoo myös iän monikerroksisuudesta; kronologiselta iältään samanikäiset henkilöt eivät välttämättä ole samanikäisiä biologiselta iältään. Tässä ratkaisevaa on kunto, ei kalenteri-ikä. (Lundell ym. 2011, 29.)

Koetulla tai psykologisella iällä tarkoitetaan sitä, minkä ikäiseksi ihminen kokee itsensä kronologisesta iästään riippumatta. Koettu ikä ja kalenteri-ikä poikkeavat usein toisistaan. Koettu ikä kuvaa yksilön kokemusta omasta fyysisestä ja psyykkisestä hy-

vinvoinnistaan. Psykologisen iän rinnakkaiskäsitteitä ovat *subjektiivinen ikä ja persoonallinen ikä*. Persoonallinen ikä määrittyy siten, missä vaiheessa henkilö katsoo olevansa omiin tavoitteisiinsa nähden ja minkä vaiheen hän kokee saavuttaneensa elämänkulussaan. Tähän vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset sekä kulttuuriset tekijät. Subjektiivisella iällä on viitattu ajasta riippumattomaan ydinminään, joka säilyy muuttumattomana. Subjektiivinen ikä on lähellä identiteetin käsitettä ja kuvaa minuuden pysyvyyden kokemusta (Lundell ym. 2011, 30–31.)

Sosiaalinen ikä kuvaa eri ikävaiheisiin liitettyjä rooleja ja asemia yhteisössä. Tähän ikään liittyy ikänormeja ja rooliodotuksia, jotka määrittävät, mitä eri-ikäisiltä edellytetään. Sosiaalinen ikä vaihtelee sen mukaan, kuka sen määrittelee. Se on myös tilansidonnainen, jolloin henkilö voidaan määritellä tietyissä tilanteissa nuoreksi ja toisissa vanhaksi. (Lundell ym. 2011, 32.) Sosiaalinen ikä tarkoittaa kulttuurissa eläviä ikäkäsityksiä, siinä on kyse siitä, mikä on ”oikea ikä” erilaisille asioille (Kiviranta 2010, 16).

Termiä *ikäntynyt työntekijä* on käytetty kirjallisuudessa, lainsäädännössä ja julkisessa keskustelussa. Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmän mukaan ikääntyviä työntekijöitä ovat 45–55-vuotiaat ja ikääntyneitä työntekijöitä yli 55-vuotiaat työntekijät. Nämä määrittelyt tulivat esille myös ikääntyvien työllistymisedellytyksiä selvittäneen Ikäkomitean mietinnössä vuonna 1996 sekä komitean työtä jatkaneessa Kansallisessa ikäohjelmassa vuosina 1998–2002. (Ilmarinen 2006, 25.) Ikääntynyt työntekijä termi kuvaa yli 55-vuotiasta työvoimaa. Perusteina on mainittu mm., että kahdelle kolmasosalle yli 55-vuotiaista on 1-2 lääkärin toteamaa kroonista oiretta, jotka voivat vaikuttaa jaksamiseen ja työkykyyn. Tutkimusten mukaan 50–58-vuotiaat ihmiset kokevat työkykynsä muuttuvan merkittävästi. Samalla myös eläkkeellesiirtymisajatukset voimistuvat. (Ilmarinen 2006, 60.)

3 TYÖKYKY

Työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä. Työkyvyssä on kyse kyvystä selviytyä työssä, työkyky rakentuu yksilön voimavarojen ja työn vaa-

timusten välisestä tasapainosta. Voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta. Voimavaroihin vaikuttavat lisäksi yksilön arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Hyvätkään voimavarat eivät merkitse hyvää työkykyä, ellei itse työ luo sille hyviä edellytyksiä. Työ puolestaan kattaa sekä työympäristön ja työyhteisön että itse työn sisällön, työn vaatimukset ja työn organisoimisen. Työhön liitetään myös työn johtaminen eli esimiestyö. (Ilmarinen 1999,61; Ilmarinen 2006, 79.)

Kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä ottaa huomioon myös työn ulkopuolisen elämän sekä toimintaympäristön merkityksen ihmisen työkyvylle (Ilmarinen 2006, 79; Lundell ym.2011, 54).

3.1 Työkykytalo

Työkykyä voidaan vertauskuvallisesti kuvata Työkyky-talomallin muodossa (kuva 1), jonka työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt. Työkykytalo perustuu lukuisiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia ja liittyviä tekijöitä. Työkykytalo havainnollistaa monimutkaista kokonaisuutta neljän kerroksen avulla. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, työoloja, työyhteisöä ja johtamista. Työkykytalon kerrokset eivät ole toisistaan erillisiä, vaan kaikki kerrokset yhdessä muodostavat työkyvyn ja vaikuttavat toisiinsa. Talo pysyy pystyssä ja toimii, kun talon kaikki kerrokset ovat oikeassa suhteessa ja tukevat toisiaan. (Ilmarinen 2006, 79; Ilmarinen 2008, 490; Lundell ym. 2011, 54–55.)

3.1.1 Ensimmäinen kerros

Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn pohjakerroksen. Toimintakyvyn ja terveyden muutokset heijastuvat työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 79.) Työkykytalon pohjakerros ratkaisee, millaiset edellytykset ihmisellä on suoriutua työtehtävistään niin, ettei työstä aiheudu vaaraa hänen psyykkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnilleen (Lundell ym. 2011, 60)

3.1.2 Toinen kerros

Työkykytalon toisessa kerroksessa sijaitsee *osaaminen*. Ammatillinen osaaminen muodostuu työn vaatimista taidoista ja tiedoista sekä kyvystä hyödyntää niitä erilaisissa työtilanteissa. Perusvalmiudet hankitaan koulussa, mutta suurin osa oppimisesta tapahtuu itse työelämässä. Oppimisen merkitys on nykyisessä työelämässä korostunut, koska muuttuva toimintaympäristö ja teknologian kehittyminen synnyttävät jatkuvasti uusia osaamisvaatimuksia. Puutteet osaamisessa voivat nykyisessä työelämässä muodostaa merkittävän uhan ihmisen työkyvylle. Tästä kerroksesta löytyvät myös ikääntyneen työntekijän vahvuudet. Ikääntyneillä on paljon kokemukseen pohjautuvaa ”hiljaista tietoa” sekä osaamista joka kytkeytyy kiinteästi käytännön työtehtävien hoitamiseen. (Lundell ym. 2011, 62–63.) Oppimisen käsitettä olen tarkastellut lähemmin kappaleessa 5.

3.1.3 Kolmas kerros

Kolmannessa kerroksessa ovat *arvot, asenteet ja motivaatio*. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat tässä kerroksessa. Kolmas kerros toimii työn vaatimusten ja omien voimavarojen välisen tasapainon puntarina. Suhde työhön on kunnossa, mikäli työ palkitsee työntekijää ja elämään mahtuu muutakin kuin työ. *Arvot* kuvaavat sitä, mikä yksilölle on tärkeää elämässä ja työssä. Arvot ovat keskeinen osa ammatillista identiteettiä ja vaikuttavat työtä koskevien asenteiden ja motivaation taustalla. *Asenteilla* tarkoitetaan sitä, miten ihminen tapaa suhtautua itseensä, työhönsä, työyhteisöönsä, työnantajaansa sekä erilaisiin työelämän muutoksiin. *Motivaatio* taas vaikuttaa siihen, millaisiin asioihin ihminen käyttää voimavarojaan ja miten kovasti hän ponnistelee saavuttaakseen tavoitteet työssään. Työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista itse työn tavoitteisiin. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä ja tärkeältä, työntekijä on valmis koviinkin ponnisteluihin selviytyäkseen työnsä haasteista. (Lundell ym. 2011, 63–64, 231.)

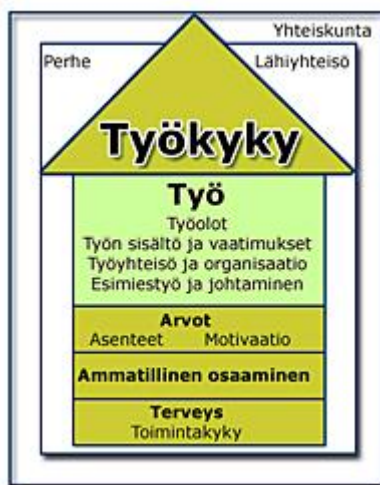
3.1.4 Neljäs kerros

Työkykytalon neljännessä kerroksessa kohdataan itse *työn maailma*. Se kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Tässä kerroksessa on kaikki se, mitä työhön kuuluu: *työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat sekä työn organisointi*. (Lundell ym. 2011, 67.)

Hyvä ja yksilön voimavaroihin sopiva työympäristö merkitsee sellaisia olosuhteita, jotka ovat terveitä ja turvallisia. Tällaisissa olosuhteissa työt sujuvat ja työssä voi oppia ja kehittyä. (Ilmarinen 1999, 136).

Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa, he vastaavat siitä, että työyhteisö toimii tuloksellisesti ja turvallisesti sekä työntekijöiden hyvinvointia edistäen. Organisaation johto ja esimiehet luovat myös edellytykset työkykyuhkien hallintaan sekä henkilöstön voimavarojen kehittymiseen. Neljäs kerros on myös ikäjohtamisen kerros (Lundell ym.2011, 67; Ilmarinen 2006, 80.)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että lähiesimiehen johtamistavalla on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työkyvylle. Esimieheltä saatu tuki on tärkeää kaikenikäisille, mutta erityisen suuri merkitys sillä on ikääntyneiden työkyvylle ja työssä jatkamiselle. Esimiestuen puutteella on puolestaan selvä yhteys työkyvyn heikkenemiseen ja ennaaikaiselle eläkkeelle jäämiselle.(Ilmarinen 2006, 210; Lundell ym. 2011, 317).



(KUVA 1, Juhani Ilmarisen Työkyky-talo)

4 IKÄÄNTYMINEN JA TOIMINTAKYKY

Toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia selviytyä erilaisista tehtävistä, haasteista ja harrastuksista, jotka liittyvät elämäntapaan. Toimintakyky kuvaa mahdollisuutta aktiiviseen elämään, jossa voidaan sovittaa ympäristövaatimukset ja omat tavoitteet. Toimintakyky perustuu terveyteen. (Lundell ym. 2011, 60.)

Työn näkökulmasta toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä selviytyä työn fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista. Toimintakyvyn tulisi olla riittävä työn vaatimuksiin nähden. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat ihmisen voimavarojen perustan ja sen tulee ylittää työelämän vaatimukset, jotta työntekijän terveys, turvallisuus sekä elpyminen tulevat turvattua. (Ilmarinen 2006, 49, 117; Lundell ym. 2011, 60). Muutokset voimavaroissa ovat varsin yksilöllisiä ja voivat vaihdella toimintakyvyn eri osa-alueilla (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen) eri suuntiin elämäntavan vaiheissa (Ilmarinen 1999, 232).

Toimintakyvyn jatkuvan ylläpitämisen ja kehittämisen kautta ihminen mahdollistaa itselleen paremman terveyden ja tulevaisuuden toimintakyvyn, sekä näiden avulla paremmat selviytymisen mahdollisuudet. Jos ihminen ei koe voivansa vaikuttaa omaan toimintakykyynsä, niin tilanne on huono. Toimintakyvyn kehitys jää huomattavasti heikommaksi, jos ohjausta odotetaan vain ulkoapäin, kuin omaan hallintaan ja tekemiseen uskottaessa. (Kiviranta 2010,18–19.)

4.1 Fyysinen toimintakyky

Fyysinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen elimistön toiminnallista kykyä selviytyä fyysisistä toimintaa vaativista tehtävistä (Suvikas, Laurell & Nordman 2006, 81). Fyysisen toimintakyvyn osatekijöitä ovat kehon rakenne, tuki- ja liikuntaelimistön suorituskyky, keskeiset aistitoiminnot, hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyky sekä elimistön palautumiskyky. Yksilön fyysiseen toimintakykyyn vaikuttavat sen lisäksi uni, sen laatu ja määrä. (Ilmarinen 1999,87; Lundell ym. 2011, 101.)

Suurin osa fyysisen toimintakyvyn muutoksista alkaa viimeistään noin 30 vuoden iässä edeten välillä nopeammin ja välillä ei juuri lainkaan, lisäksi yksilöiden välillä on suuria eroja. Voidaan kuitenkin sanoa 60-vuotiaan henkilön fyysisen toimintakyvyn monien osatekijöiden olevan keskimäärin 20 prosenttia heikkomat kuin 40-vuotiaan. (Ilmarinen 1999, 127; Ilmarinen 2008, 497; Lundell ym. 2011, 133.) Ongelman ydin ei kuitenkaan ole ihmisen fyysisten voimavarojen heikentyminen iän myötä, mikä on luonnollinen biologinen totuus, vaan ongelma on se, että työn vaatimukset eivät seuraa tätä luonnollista biologista muutosta (Ilmarinen 1999, 232). Jos työn vaatimukset ovat tasapainossa ikääntyvän työntekijän ominaisuuksien kanssa, työnteko sujuu hyvin, mikäli vaatimukset sen sijaan ylittävät selvästi ihmisen kyvyt, on seurauksena ylikuormittuminen, joka pitkällä aikavälillä voi johtaa sairastumiseen ja työkyvyn menetykseen (Ilmarinen 1999, 136).

Fyysisen toimintakyvyn merkitys korostuu erityisesti fyysisesti kuormittavissa töissä. Usein näissä tehtävissä, kuten rakennus-, siivous- ja hoiva-alan töissä, maa- ja metsätalouden töissä sekä kuljetusalan töissä, työn vaatimukset eivät muutu työntekijän iän mukana ja ikääntyvien työntekijöiden voi olla vaikeaa selviytyä niistä (Lundell ym. 2011, 133.) Fyysistä ponnistelua vaativat tehtävät tarvitsevat hyvän hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelimistön toiminnan. Näiden elimistön osalueiden tuottaman hapenottokyvyn, lihasvoiman, havaintomotoriikan ja nivelten liikkuvuuden hyvän yhteistyön tuloksena syntyy fyysinen toimintakyky. (Pohjolainen & Alaranta 2009, 48.)

Iän myötä useammalla työikäisellä ilmenee muutoksia tuki- ja liikuntaelimistön suorituskyvyssä. Selkärangan ja nivelten liikkuvuus vähenee ja lihasvoima, voimantuot nopeus ja suoritustekniikka heikkenevät. Lihasvoima alkaa yleensä hitaasti heiketä erityisesti 50 ikävuoden jälkeen, jolloin riittämätön lihasvoima lisää alttiutta nostovammoihin ristiselän alueella sekä muita tuki- ja liikuntaelinoireita. (Lundell ym. 2011, 105–107.)

Solutason elpymismekanismit hidastuvat iän myötä, mikä tarkoittaa, että vanhempi elimistö tarvitsee enemmän aikaa rasituksista palautumiseen kuin nuorempi. Vanhemmat työntekijät joutuvat nuorempiin verrattuna useammin työskentelemään lä-

hempänä maksimisuorituskykynsä rajoja ja siksi heidän rasituksista elpymisen tarpeensa on suurempi. (Ilmarinen 2006, 127–132;Lundell ym. 2011, 119.)

Ikääntyneiden fyysistä toimintakykyä voidaan tukea työpaikalla erilaisin keinoin, kuten töiden ergonomisella suunnittelulla sekä tarjoamalla koulutusta turvallisista työmenetelmistä ja tapaturmien ehkäisystä. Fyysisissä töissä voidaan suunnitella työtehtävät siten, etteivät ne ole liian pakkotahtisia, liian toistuvia tai pitkäaikaista runsasta liikkumista tai voimien käyttöä vaativaa. Elpymistaukoja tulisi olla riittävän usein, ihmisvoimin tapahtuvat siirrot tulisi minimoida ja apuvälineitä pitäisi käyttää. Liikunnalla voidaan ehkäistä fyysisen toimintakyvyn ennen aikaista heikkenemistä, se lisää ikääntyneiden työntekijöiden jaksamista fyysisesti rasittavissa töissä.(Lundell ym. 2011, 105–107, 115–116.)

4.2 Aistitoiminnot

Aistitoiminnoissa tapahtuu ikääntymisen myötä muutoksia. Ikääntyminen vaikuttaa kaikkien aistien toimintaan, muutosten ilmaantumisessa on kuitenkin paljon yksilöllisiä eroja. Vaikka aistitoimintojen muutokset ovatkin yleisiä, niin harvoin ne ovat niin merkittäviä, ettei niitä voitaisi tasapainottaa työympäristön järjestelyillä. Eri aistikanavien toiminnot ovat myös pääosin riippumattomia toisistaan. Aistitoiminnot ovat kuitenkin usein edellytyksenä havaintomotoriseen nopeuteen ja kognitiiviseen toimintaan ja niillä on tärkeä merkitys vaativimpien henkisten toimintojen kannalta. Aistitoimintojen heikkenemisen huomioon ottaminen työympäristön suunnittelussa on erityisen tärkeää työturvallisuuden kannalta. (Ilmarinen 1999,87; Lundell ym. 2011,141.)

4.2.1 Näköaisti

Näköaistin toimintaan liittyy monia muutoksia ikääntymisen yhteydessä. Vakavat näköongelmat eivät varsinaisesti liity ikääntymiseen, vaan yleensä silmäsairauksiin. Ensimmäiset ikääntymiseen liittyvät muutokset liittyvät lähimukauttamiskyvyn heikkenemiseen, katseen tarkentaminen esimerkiksi lukiessa vaikeutuu. Ongelman poistamiseksi tarvitaan lukulasit. Muutoksen arvellaan johtuvan silmän mykiön jäykis-

tymisestä ja osittain myös mykiön paksuutta säätelevien lihasten alkavasta atrofiotumisesta. (Ilmarinen 2006, 120; Lundell ym. 2011, 141.)

Ikääntyessä myös valon tarve lisääntyy, tämä johtuu linssin jäykistymisestä ja muista iän tuomista muutoksista. Valo pääsee kulkeutumaan silmään huonommin ja verkkokalvolle muodostuvan kuvan kirkkaus heikkenee. 60-vuotiaan verkkokalvolle pääsee keskimäärin vain 1/3 valomäärästä samoissa olosuhteissa 20 -vuotiaaseen verrattuna. Silmän valoherkkyys myös heikkenee ikääntyessä, ja hämärään mukautuminen alkaa heikentyä selvästi 50. ikävuoden jälkeen. (Ilmarinen 2006, 120; Lundell ym. 2011, 141–142.)

Heikot näkemisolosuhteet vaikuttavat työturvallisuuteen, työn laatuun ja tehokkuuteen sekä lisäävät työntekijän kuormittumista ja väsymistä. Ikääntyneet tarvitsevat enemmän valoa ja häikäistymisen estoa kuin nuoret. Tämän lisäksi näkö vaikuttaa myös tasapainon säätelyyn. Ikääntyneet luottavat tasapainon säätelyssään entistä enemmän näköaistiinsa, ja tämän vuoksi näkemistä helpottavat tekijät ovat tärkeitä turvallisuuden kannalta (Lundell ym. 2011, 143–145; Pajala, Sihvonen & Era 2008, 138.)

4.2.2 Kuulo

Kuulolla on monta tehtävää. Kielellinen vuorovaikutus ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen perustuvat kuulemiseen. Kuulon välityksellä saamme tietoa ympäröivästä maailmasta. Hyvä kuulo on myös turvallisuustekijä. Muutokset kuulossa voivat alkaa jo suhteellisen aikaisin. Ikäkuuloksi nimitetään kuuloaistissa iän myötä tapahtuvia rappeutumismuutoksia sisäkorvassa ja kuulohermossa. Ikäkuuloon liittyvässä kuulon alenemassa heikkenee ensin kyky erottaa korkeita ääniä, myöhemmin kuulo heikkenee myös matalammilla äänenkorkeuksilla. Erityisesti suurtaajuuksisten äänten erottelukyvyyn heikentymistä iän myötä on pidetty tyypillisenä ikääntymiseen liittyvänä muutoksena. (Ilmarinen 2006, 122; Lundell ym. 2011, 147–148.)

Kuulon huonontuessa puheesta on vaikeampaa saada selvää, myös puheen äänneet sekoittuvat ja alkavat muistuttaa toisiaan tai jäävät kokonaan kuulematta. Tästä seu-

raa se, että keskustelu hankaloituu ja voi jopa johtaa väärinymmärryksiin. Hiljaiset äänet kuullaan huonosti ja voimakkaat äänet tuntuvat epämiellyttävän kovilta. Suuntakuulo eli henkilön kyky havaita, mistä suunnasta ääni tulee, saattaa myös heikentyä ikääntyessä. Tähän vaikuttaa sekä keskushermoston toimintojen hidastuminen että mahdollinen kuulovaurio. Kuulon aleneminen vaikuttaa työelämässä moniin tärkeisiin asioihin, kuten kommunikointiin, turvallisuuteen ja yleisesti ympäristön havaitsemiseen. (Lundell ym.2011, 148–149.)

4.2.3 Tasapainoasti

Tasapainon hallinta on motorinen taito, joka opitaan harjoittelun myötä. Taito heikkenee ikäännyttäessä, syynä tähän ovat tasapainon ja kehonhallinnan säätelyssä tapahtuvat muutokset. Kyseiset muutokset kohdistuvat aisteihin sekä tuki- ja liikuntaelimistön ja keskushermoston toimintaan. Aistikanavien toiminta ja keskushermoston toimintakapasiteetti heikkenevät, lihasvoima vähenee ja voimantuottonopeus heikkenee. Tämän lisäksi nivelten ja selkärangan liikkuvuus vähenee. Muutokset ovat yksilöllisiä, mutta tasapainon heikentyminen alkaa noin 60. ikävuodesta lähtien. Kehon huojuntaa on todettu jo yli 50-vuotiailla merkittävästi enemmän kuin 35-vuotiailla. (Lundell ym. 2011, 154.)

Normaaliin ikääntymiseen liittyvät tasapaino-ongelmat ovat melko vähäisiä. Työikäisille niillä on kuitenkin merkitystä esimerkiksi tehtävissä, joissa liikutaan epätasaisilla tai liukkailla alustoilla tai siirretään taakkoja. Kun tasapainokyky ja ketteryys heikkenevät iän myötä, lisääntyy kaatumis- ja tapaturmariski työtehtävissä, joissa vaaditaan kehon asennon ja liikkeiden hallintaa. Tasapainokyvyn heikkenemistä työikäisillä voidaan kuitenkin kompensoida työn ja työympäristön järjestelyillä. (Lundell ym.2011, 155–156; Ilmarinen 2006, 124.)

Tasapainon merkitys työssä vaihtelee toimialoittain. Aloja, joissa tasapainon hallinta on oleellisen tärkeää, ovat esimerkiksi palo- ja pelastustoiminta, rakennusala sekä hoito- ja sosiaaliala. Näillä aloilla suuri osa työtapaturmista johtuu liukastumisesta, kompastumisesta ja kaatumisesta. Tasapainon ylläpito vaikeutuu, jos taakkoja on siirrettävä ja nostettava käsin. Tapaturmavaaran vähentämiseksi taakkoja kannattaa

siirtää erilaisilla apuvälineillä. (Ilmarinen 2006, 124–125; Lundell ym. 2011, 156–157.)

4.3 Psyykkinen toimintakyky

Psyykkinen toimintakyky määritellään yleensä kyvyksi suoriutua erilaisista älyllisistä ja muuta henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Psyykkiselle toimintakyvyille ei ole osoitettavissa samanlaista biologista kytkentää kuin fyysiselle toimintakyvyille. Eniten on tutkittu psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvia kognitiivisia toimintoja, kuten havaitsemista, muistia, oppimista, ajattelua ja kielenkäytön taitoja. Toinen keskeinen alue psyykkisen toimintakyvyn käsitteessä on yksilön suhde ulkomaailmaan ja itseensä, kuten minäkäsitys, itsearvostus sekä elämänhallinnan ja pystyvyyden kokeminen (Ilmarinen 1999, 102; Ilmarinen 2006, 141).

Laajasti ajateltuna psyykkinen toimintakyky tarkoittaa yksilön kykyä ottaa vastaan ja käsitellä tietoa, muodostaa käsityksiä ympärillä olevista asioista sekä kykyä tuntea ja kokea asioita. Psyykkisen toimintakyvyn keskeisiä alueita ovat havaitseminen, muisti, oppiminen, päätöksenteko sekä ajattelu. (Pohjalainen & Heimonen 2009, 55.)

4.4 Kognitiivinen toimintakyky

Kognitiivinen toimintakyky muodostuu kognitiivisista toiminnoista, joilla tarkoitetaan tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn, varastointiin ja hyödyntämiseen liittyviä prosesseja. Näitä ovat tarkkaavaisuus, havaitseminen, muisti, oppiminen ja ajattelu. Kognitiiviseen toimintakykyyn vaikuttavat kaikenikäisillä useat eri tekijät muun muassa aistien toiminta, vireystila, mieliala, elämäntilanne, stressi sekä terveydentila. (Lundell ym. 2011, 163.)

Työelämän kannalta olennaisimmat kognitiivisen toimintakyvyn ikämuutokset liittyvät tarkkaavaisuuden ja työmuistin heikkenemiseen. Muutosten vaikutus näkyy tilanteissa, joissa vaaditaan poikkeuksellisen nopeaa reagoitua, suuren tietomäärän samanaikaista mielessä pitämistä, sekä huomion kiinnittämistä yhtä aikaa moneen asiaan. (Lundell ym. 2011, 163.)

Ikääntymisen aiheuttamia muutoksia kognitiivisessa toimintakyvyssä voidaan kompensoida varsin tehokkaasti mm. työympäristön ergonomisin järjestelyin, työn paremmalla organisoinnilla ja henkilökohtaisilla apuvälineillä. Erilaisten häiriötekijöiden merkitys korostuu iän myötä. Mitä enemmän tehtävä vaatii keskittymistä, sitä tärkeämpää on pyrkiä suunnittelemaan työympäristö siten, että siinä on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä, kuten melua ja jatkuvia keskeytyksiä. Rauhaton ympäristö ja jatkuvat keskeytykset koettelevat herkemmin ikääntyneen työntekijän keskittymiskykyä kuin nuorempana. Ikääntyneet tarvitsevat nuorempia enemmän myös tukea ja aikaa uusien asioiden harjoitteluun. (Ilmarinen 1999, 103; Kuusinen 2008, 189; Lundell ym.2011, 176–178.)

Ikä myös lisää kognitiivisia taitoja, kuten viisautta käsitellä monimutkaisia ongelmia epävarmoissa tilanteissa, myös kielenkäytön hallinta lisääntyy (Ilmarinen 2006, 142). Oma yleinen työelämäosaaminen karttuu ja ammattiosaaminen syvenee. Kokenut työntekijä kykenee aloittelijaa paremmin hahmottamaan laajoja asiakokonaisuuksia, kiinnittämään huomionsa olennaisiin seikkoihin ja ennakoimaan tulevia tapahtumia. Arvomaailma kehittyy yksilölähtöisestä itseä korostavasta yhteisyyttä ja yhteistä onnistumista korostavaan suuntaan. (Kiviranta 2010, 22–23; Lundell ym. 2011, 177; Suutama 2008, 192.)

4.5 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalinen toimintakyky liittyy ihmisen sosiaalisiin taitoihin toimia eri yhteisöissä ja tehtävissä. Ihminen oppii ikääntyessään tuntemaan omat rajoituksensa ja mahdollisuutensa muuttaa käyttäytymistään näiden havaintojen mukaan. Muutokset ovat suhteessa oman itsetuntemuksen kasvuun. (Ilmarinen 2006, 151–153.)

Sosiaalisen toimintakyvyn keskeinen osa onkin yksilön itsetuntemus. Se tarkoittaa omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja tottumusten ymmärtämistä sekä tarvittaessa niiden sopeuttamista ja muuttamista olemassa olevien olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. On vaikea suhteuttaa itseään toisiin ihmisiin ja heidän tarpeisiinsa ilman

itseluottamusta. Iän myötä sosiaalinen toimintakyky kehittyy, sillä työntekijä oppii tulemaan toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Kiviranta 2010, 22–23.)

Sosiaalinen toimintakyky on laajan käsityksen mukaan kykyä tulla toimeen yhteiskunnassa arvojen ja normien mukaisesti. Se on selviytymistä arkipäivän toiminnoista ja oman ympäristön rooleista. (Jyrkämä 2007, 197.)

Kyky tarkastella itseään ja elämäänsä ulkopuolisen silmin kehittyy iän myötä, mikä tuo uudenlaista suhteellisuudentajua. Muiden huomioon ottaminen ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa vahvistuvat yleensä ihmisen ikääntyessä. Ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksiin kuuluu myös kokemuksen mukanaan tuoma uskottavuus. (Lundell ym.2011, 256–257.)

5 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Muuttuvassa työelämässä pärjääminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Työssä pärjääminen on suuresti riippuvainen siitä, miten työntekijän tiedot ja taidot vastaavat työn vaatimuksia. Työn osaamisvaatimusten muuttuessa yksilön työkyky on riippuvainen hänen mahdollisuuksistaan oppia uusia tietoja ja taitoja. Kyvystä sopeutua erilaisiin muutoksiin onkin tullut yhä merkittävämpi työkykyyn vaikuttava tekijä. (Lundell ym. 2011, 183, 247–248.)

Oppiminen on osa ihmisten arkea ja sitä tapahtuu kaikissa elämänvaiheissa ja ympäristöissä. Oppiminen mielletään usein koulutuksessa tapahtuvaksi tietojen ja taitojen omaksumiseksi ja tutkintojen suorittamiseksi, tällaista oppimista kutsutaan *muodolliseksi oppimiseksi*. *Ei-muodollisella oppimisella* tarkoitetaan tavoitteellista oppimista, joka ei tähtää tutkinnon suorittamiseen, kyseessä on erilaisilla kursseilla, harrastuksissa ja medioiden välityksellä tapahtuvaa tietojen ja taitojen hankkimista. Suurin osa aikuisten oppimisesta tapahtuu vapaa-aikana ja työn äärellä, tällaista arkipäivän oppimista kutsutaan *epämuodolliseksi eli arkioppimiseksi*. (Lundell ym. 2011, 191, 205.)

Elinikäisen oppimisen käsitteellä tarkoitetaan läpi elämänkulun jatkuvaa oppimisprosessia riippumatta siitä, miten ja missä oppiminen tapahtuu. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet toimia jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja selviytyä työelämässä tapahtuvista muutoksista. Elinikäinen oppiminen koskee kaikkia ikäryhmiä. Käsite pitää sisällään ajatuksen siitä, ettei kukaan selviydy nykypäivän työelämässä kerran hankittujen tietojen ja taitojen varassa. (Lundell ym. 2011, 203–205; Ojala 2000, 10–11.)

Oppimiseen vaikuttavia, yksilöön liittyviä tekijöitä ovat aiemmat oppimiskokemukset, minäkäsitys sekä ennen kaikkea se, missä määrin yksilöllä on ollut mahdollisuus kehittää kykyjään elämänsä aikana. Myös yksilön asenteilla ja motivaatiolla on suuri merkitys. Jos ihminen luottaa oppimiskykyynsä, hän uskaltaa kohdata uusia oppimishaasteita ja on valmis näkemään vaivaa päästäkseen tavoitteeseensa. Jos usko omaan oppimiskykyyn on heikko, ihminen alkaa vältellä tilanteita, joissa vaaditaan uuden oppimista. Heikot oppimisvalmiudet ovat myös yksi merkittävimmistä esteistä työurien pidentämiselle. Onnistumisen kokemukset vahvistavat ja epäonnistumisen kokemukset heikentävät luottamusta omaan oppimiskykyyn. (Ilmarinen 1999, 269; Lundell ym. 2011, 191–195, 203.)

Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena ja se on työntekijän henkilökohtaista pääoma. Työntekijän osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännössä työtehtäviin. Osaaminen lisää työn hallintaa ja luottamusta omaan kykyyn selviytyä työssä eteen tulevista haasteista. Osaamisen osa-alueita ovat muun muassa ammatillinen osaaminen, yleiset työelämätaidot, työvälineiden hallinta sekä toimintaympäristön tuntemus. (Lundell ym. 2011, 183–184.)

5.1 Osaaminen, oppiminen ja ikääntynyt työntekijä

Ikä muuttaa psyykkistä toimintakykyä. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät esimerkiksi havaitseminen, muisti, uuden oppiminen, ajattelu ja kielitaito. Muutokset muistissa liittyvät uuden ja vanhan tiedon säilyttämiseen ja käsittelynopeuteen. Työmuisti heikkenee ikääntyessä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 53–54; Ilmari-

nen & Mertanen 2005, 55.) Varsin yleinen uskomus on, että muistin heikkeneminen ja tiedonkäsittelyn hidastuminen johtavat väistämättä oppimiskyvyn heikkenemiseen ihmisen ikääntyessä. Normaalisti ikääntymisestä johtuva oppimiskyvyn heikkeneminen on kuitenkin harvinaista ja oppimiskyky voi säilyä hyvänä pitkälle vanhuuteen saakka. Oppimisen taito ruostuu, jos sitä ei harjoiteta. (Ilmarinen 1999, 269; Lundell ym. 2011, 191–195.) Ikääntyminen ei siis estä oppimista, mutta se vaikuttaa kykyyn ja tapaan vastaanottaa ja käsitellä uutta tietoa (Ilmarinen ym. 2003, 130).

Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista tarkastellaan usein heidän koulutuksensa vajavuuksien ja puutteiden näkökulmasta. Yhtä tärkeää on kuitenkin painottaa ikääntyneiden vahvuusnäkökulmaa, joka korostaa kokemuseräisen osaamisen merkitystä ja arvoa työelämässä. Vaikka mekaaninen ulkomuisti heikkeneekin, niin yhteysmuisti korvaa sen. Uudet ja oudot asiat liitetään ennestään tuttuihin asioihin, aikaisemmin opituilla asioilla ja kokemuksilla on siis suuri merkitys. Myös taito valikoida ja yhdistellä tietoa järkeviksi kokonaisuuksiksi paranee yleensä iän myötä. Kokeneilla työntekijöillä on aloittelijoita parempi kyky tiivistää ja tallentaa tietoa siten, että se on helposti hyödynnettävissä myöhemmin työtehtävissä. (Ilmarinen 1999,111, 269; Lundell ym. 2011, 196–197.)

5.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on nimensä mukaisesti vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Se on henkilökohtaista, kokemukseen perustuvaa osaamista. Sitä käytetään osana täysin automaattista toimintaa. Hiljaisen tiedon käsitteen rinnalla on käytetty termiä *hiljainen tietämys* (tacit knowing). Hiljaisen tietämyksen käsitteeseen sisältyy ajatus siitä, että ihminen tietää ja taitaa enemmän kuin mitä hän kykenee ilmaisemaan ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. (Kiviranta 2010, 162; Lundell ym. 2011, 187–188; Vaahtio 2006, 156.) Hiljainen tieto voidaan määritellä kokemustiedoksi, taitotiedoksi, laajaksi ymmärrykseksi ja viisaudeksi. (Kiviranta 2010, 162).

Hiljainen tietämys on erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden pääomaa. Kokemusta pidetään ikääntyneille työntekijöille tyypillisenä voimavarana. Kokemuksella tarkoi-

tetaan tällöin työuran aikana kertyneitä kokemuksia, joiden ansiosta ihminen on oppinut erilaisia työssä tarvittavia valmiuksia. Mitä enemmän ihmiselle on kertynyt kokemusta, sitä suurempi osuus hänen osaamisestaan perustuu hiljaiseen tietämykseen. Vaikeutena ikääntyneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon arvostamisessa on sen huono tunnistettavuus. Kokeneet työntekijät eivät monesti itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan, koska osaaminen kertyy vähitellen. Myös nuorilla on hiljaista tietämystä asioista, joista heille on kertynyt kokemusta. (Kiviranta 2010, 163; Lundell ym. 2011, 188–189, 336.)

Merkittävä osa, joidenkin arvioiden mukaan jopa 80–95 prosenttia organisaatioiden tietopääomasta muodostuu työntekijöiden hallussa olevasta hiljaisesta tietämyksestä. Kuitenkin on varsin yleistä, että organisaatioissa arvostetaan vain näkyvää tietoa, eikä hiljaisen tietämyksen merkitystä organisaation toiminnalle useinkaan tiedosteta. (Lundell ym. 2011, 335.) Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen edellyttää sen merkityksen tiedostamista ja tunnistamista organisaation toiminnassa (Lundell ym. 2011, 336–338).

Esimiehillä on keskeinen rooli hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa, sillä heillä pitäisi olla paras kokonaisnäkemys erilaisten tehtävien ja työvaiheiden vaatimuksista sekä työntekijöiden osaamisesta (Lundell ym. 2011, 338). Esimiestenkin on vaikea auttaa hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja näkyväksi tekemisessä, elleivät he itse ymmärrä mistä hiljaisessa tiedossa on kyse. Tunnistamisen ohella hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sen tunnistamista ja arvostamista. (Kiviranta 2010, 163, 177–178.)

5.3 Mentorointi

Mentorointi on ikivanha ja edelleen ajankohtainen keino osaamisen jakamiseen. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö antaa mentoroitavalle eli aktorille tukea työhön liittyvissä kysymyksissä. Toimiva mentorisuhde auttaa aktoria kehittymään työssään ja vahvistaa hänen ammatillista itsetuntoaan. Hyvässä mentorisuhteessa ei ole kuitenkaan kyse vain kokeneen työntekijän osaamisen siirtämisestä kokemattomalle kollegalle, vaan hyvä mentorisuhde perustuu tasavertaiseen dialogiin. (Lundell ym.

2011, 346–347.) Mentoroinnin sanotaan olevan onnistunutta silloin, kun myös mentori oppii uutta (Vaahtio 2006, 157). Hiljaisen tiedon siirtämisen on oltava kaksisuuntaista, myös nuoret voivat siirtää omaa osaamistaan senioreille (Ilmarinen 2006, 71).

Organisaatioiden näkökulmasta mentorointi on keino vaalia ja kehittää organisaation osaamis pääomaa. Mentoroinnilla pyritään myös varmistamaan, ettei organisaatiolle arvokas kokemusperäinen osaaminen häviä työyhteisöstä eläkkeelle lähtevien mukana. (Lundell ym. 2011, 346.) Johdon ja esimiesten pitäisi huolehtia siitä, että työntekijät kokevat tietämyksensä jakamisen mielekkääksi ja palkitsevaksi. Jotta organisaatiolle tärkeän osaamisen siirtyminen uusille työntekijöille voidaan varmistaa, osaamisen jakaminen pitäisi nähdä omana työtehtävänä, joka sisällytetään viralliseen tehtävänkuvaan. Ellei kokeneiden työntekijöiden roolia nuorempien opastajina ole virallisesti määritelty työyhteisössä, tulokkaiden mahdollisuus saada tarvitsemaansa opastusta ja tukea jää kokeneempien työntekijöiden oman aktiivisuuden varaan. Ei ole aina itsestään selvää, että kokeneet työntekijät haluavat jakaa tietämystään nuoremmille kollegoilleen. Eläkeikää lähestyvälle työntekijälle mentorina toimiminen merkitsee pitkän työuran aikana kertyneen osaamisen arvostamista ja mahdollisuutta tehtävänkuvan rikastamiseen. (Lundell ym. 2011, 349–354.)

5.4 Ikääntyneen työntekijän oppimisen/ osaamisen tukeminen

Ikääntyneen työntekijän kohdalla on kiinnitettävä erityistä huomiota oppimisen tukemiseen. Tällöin puhutaan sekä esimiestyöstä että koko työyhteisön suhtautumisesta ja suorasta tuesta ikääntyneille työntekijöille. Kun ongelmana on oman osaamisen riittämättömyys, oppimiseen tarvitaan tukea ja kannustusta esimiehiltä. (Horppu 2006, 103.) Erityisesti työuran viimeisinä vuosina jatkuvat muutokset ja uuden oppimisen vaatimukset voivat tuntua raskailta ja lisätä halua siirtyä eläkkeelle. Erilaiset koulutukset on usein suunniteltu ja organisoitu siten, että ne palvelevat parhaiten nuoria osallistujia. Keski-ikäisten tai iäkkäämpien työntekijöiden mukaan rakennetut kokonaisuudet ovat vielä harvinaisia. Motivaatio ja mahdollisuudet oman osaamisen uudistamiseen voivat myös ratkaisevalla tavalla vaikuttaa eläkeikää lähestyvän työn-

tekijän kiinnostukseen jatkaa työelämässä. (Lundell ym. 2011, 191,212; Kiviranta 2010, 147–148, 212.)

Ikääntyneet oppivat omalla tavallaan ja vauhdillaan, joka poikkeaa usein nuorille luontevista tavoista. Ikääntyneiden työntekijöiden oppiminen on riippuvainen oppimistapahtuman organisoimisesta. (Kiviranta 2010, 203–204.) Ikääntyneet tarvitsevat omia oppimisstrategioita, oppimisolosuhteita, oppimismenetelmiä ja heille sopivan opiskelutahdin, he hankkivat uusia taitoja mieluiten vertaistensa parissa ja heidän kouluttajiensa tulisi tuntea ja ymmärtää ikääntymisen ja oppimisen erityispiirteet (Ilmarinen 1999, 271). On tärkeää mitoittaa opetuksen tavoitteet, sisältö, menetelmät ja aikataulut osallistujien lähtötasoon sopivaksi, on myös tärkeää varmistaa, että osallistujat hallitsevat koulutuksessa tarvittavat perusvalmiudet. Puuttuvat perusvalmiudet tekevät oppimisesta stressaavaa ja turhauttavaa. (Lundell ym. 2011,216- 218.) Ikääntyvät ovat myös herkempiä oppimistilanteen ulkoisille häiriötekijöille ja edellyttävät keskittymisrauhaa (Ilmarinen ym. 2003, 132).

Ottamalla huomioon eri urakehitysvaiheisiin liittyvät kehityshaasteet, esimies voi tukea alaistensa ammatillista kasvua ja saada heidän parhaat puolensa käyttöön. (Lundell ym. 2011, 301). Tehtävien ja vastuiden tarkoituksenmukainen jako edellyttää, että esimies tietää, millaista osaamista eri tehtävissä ja työvaiheissa vaaditaan. Esimiehen on oltava myös riittävästi läsnä työyhteisön arjessa voidakseen muodostaa käsityksen tehtävissä tarvittavasta osaamisesta. (Lundell ym. 2011, 350–351.) Kehityskeskusteluilla on keskeinen rooli osaamisen tukemisessa. Kehityskeskusteluissa esimies saa tietoa alaistensa osaamisesta, kehittymistarpeista ja alaisella on mahdollisuus esittää toiveitaan oman osaamisensa kehittämiseksi. (Viitala 2005, 267, 361.)

Ikääntyneiden työntekijöiden opetusjärjestelyjen rakentamisessa on korostettava kokemuksen merkitystä. Muita keskeisiä lähtökohtia ikääntyneiden oppimisen tukemisessa ovat itseohjautuvuus, oppijakeskeisyys, yhteistoiminnallisuus ja tekemällä oppiminen (learning by doing). Oppijakeskeisyys merkitsee sitä, että opetusta on vähemmän ja keskustelua enemmän. Tekemällä oppiminen korostaa aktiivista, käytännönläheistä otetta oppimiseen esimerkiksi uusien tietojen ja taitojen kokeilua omassa työssä (esim. tietotekniikka). Oppiminen ei siis ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan aktiivista tiedonkäsittelyä. Opettajan rooli on tietysti erilainen riippuen asioi-

den luonteesta: tutuissa asioissa oppilaalla on itsenäisempi rooli ja uusissa asioissa (esim. tietotekniikka) opettajalla on ohjaavampi rooli. (Ilmarinen 1999, 270; Ilmarinen 2006, 169–170.)

Erityistä huomiota on kiinnitettävä ikääntyneiden työntekijöiden tietotekniikan, kieli- taidon ja ryhmätyöskentelytaitojen oppimiseen ja hyödyntämiseen Heitä ei tule altistaa sellaiselle tietotekniselle koulutukselle, joka on suunniteltu nuorten ehdoilla. (Ilmarinen 1999, 271.) Tietotekniikkataitojen oppimisessa ei ikääntyneiden työntekijöiden ongelmana niinkään ole kyvyttömyys omaksua tietoteknisten laitteiden ja ohjelmien käyttöä, vaan kyse on usein pelokkaasta suhtautumisesta tietotekniikkaan, mitä osaltaan ruokkivat stereotypiat ikääntyneiden kyvyttömyydestä oppia tietotekniikan käyttöä. Puutteellisten tietotekniikkavalmiuksien syynä voi olla myös se, ettei ikääntyneille ole tarjottu sellaista koulutusta, jossa heidän lähtökohtansa ja erityistarpeensa olisi otettu riittävän hyvin huomioon. Uusia tietojärjestelmiä käyttöön otettaessa on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia opetella niiden käyttöä. Työvälineiden huono hallinta hidastaa tehtävien suorittamista ja kuluttaa kohtuuttomasti työntekijän voimavaroja. Puutteelliset tietotekniikkataidot voivat pahimmillaan johtaa vakaviin jaksamisongelmiin ja muodostua merkittäväksi työkyvyn uhkaksi. (Lundell ym. 2011, 199–200.)

Oppiminen on tehokkainta, kun uusi asia voidaan liittää aiemmin opittuun ja opittavan asian merkitys ymmärretään osana laajempaa asiayhteyttä (Ilmarinen 1999, 269; Lundell ym. 2011, 196–197). Ikääntyneet työntekijät suhtautuvat epäileväisesti koulutukseen, mikäli he eivät usko siitä olevan hyötyä omalle työlleen. On tärkeää perustella, miksi koulutusta tarvitaan ja mitä uuden asian oppimisella saavutetaan. Myös työtovereiden esimerkillä ja esimiehen kannustavalla suhtautumisella voi olla ratkaiseva merkitys työntekijän päätökselle osallistua koulutukseen. (Noste-ohjelma 2010.).

6 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtamisen käsite (age management) on alun perin syntynyt tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Huoli työvoiman riittävydestä lisääntyi 1990-luvun puolivälissä, kun suuret ikäluokat alkoivat lähestyä eläkeikää. Uhkana nähtiin myös varhaisen eläköitymisen lisääntyminen ja huoltosuhteen kiristyminen. Näiden uhkien hallitsemiseksi Suomessa käynnistettiin valtioneuvoston päätöksellä kansallinen ikäohjelma (1998–2002). Ohjelman tavoitteena oli edistää yli 45-vuotiaiden työllistymistä ja työssä jatkamista. Kansallisessa ikäohjelmassa panostettiin myös ikääntyneiden osaamistason nostamiseen kehittämällä erilaisia aikuiskoulutuksen muotoja. Tämän lisäksi sillä pyrittiin lisäämään johdon ja esimiesten ikätietoutta, ja alettiin puhua ikäjohtamisesta. Taustalla olivat kuntasektorin 11 vuoden seurantatutkimusten tulokset, jotka osoittivat esimiestyön suuren merkityksen yli 45-vuotiaiden työkyvyn kehitykselle. Suomalaiseen työelämään ikäjohtamisen käsitteen on tuonut 1990-luvulla professori Juhani Ilmarinen (1997). (Lundell ym. 2011, 285.)

Ikäjohtaminen on myös mielletty humaniksi johtamisfilosofiaksi, jonka tavoitteena on ikääntyneiden kunnioittava kohtelu ja heidän erityistarpeidensa huomioon ottaminen töiden järjestelyissä. 2000-luvulla on kuitenkin yleistynyt näkemys, että ikäjohtamisen olisi kohdistuttava kaikkiin ikäryhmiin. (Lundell ym. 2011, 285.)

Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamista. Se on arkista johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta, johtuivatpa vaihtelut vanhenemisprosessista tai muista ikäsidonnoisista tekijöistä. Ikäjohtamisella tuetaan organisaation visioiden saavuttamista ja sen lähtökohtana on organisaation oma strategia ja siihen liittyvä henkilöstöstrategia. Ikäjohtamiselle on laadittava tavoitteet eli visiot, jotka ovat sopusoinnussa muiden henkilöstövisioiden kanssa. Jokainen organisaatio määrittelee tavoitteensa omista lähtökohdistaan, omista visioistaan sekä strategioistaan. (Ilmarinen 2006, 197–200.)

Ikäjohtamisen tavoitteena on tarve tukea henkilöstön, erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen on keino huolehtia orga-

nisaation toimintaedellytyksistä, sillä henkilöstön työkyky ratkaisee, millaisia voimavaroja organisaatiolla on käytössään ja miten motivoituneita työntekijät ovat käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimisessa tunnustetaan ja hallitaan ikään liittyviä työkyvyn uhkia, tuetaan työntekijöiden voimavarojen kehittymistä työuran eri vaiheissa ja luodaan edellytyksiä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle työyhteisön toiminnassa. (Lundell ym. 2011, 292, 296.) Ikäjohtamisella pyritään siihen, että työntekijä voi toimia voimavarojensa kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa tehtävässä ja roolissa (Lundell ym. 2011, 329). Jokaiseen elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen liittyy omat ominaispiirteensä, joiden huomioon ottamisen katsotaan kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta. Näin ymmärrettynä ikäjohtaminen voidaan nähdä yhtenä moninaisuuden tai erilaisuuden johtamisen osa-alueena. Iän lisäksi erilaisuuden ulottuvuuksia ovat muun muassa etninen ja kulttuurinen tausta, koulutus, terveys, kulttuuri, sukupuoli ja kieli. (Lundell ym. 2011, 287.)

Ikäjohtamisen käsitettä on myös kritisoitu, koska sen käytön on uskottu johtavan ikästereotyyppien vahvistumiseen ja ikäryhmien välisten erojen korostumiseen. Kritiikin kohteena on ollut näkemys, jonka mukaan ikäjohtamista tarvitaan erityisesti ikääntyneiden jaksamisen ja työkyvyn tukemiseksi. Kritiikin taustalla on huoli siitä, että ikääntyneiden näkeminen erityiskohtelua tarvitsevana työntekijäryhmänä johtaa iän ongelmallisuuden korostamiseen ja ikääntyneiden kielteiseen leimautumiseen. Ikäjohtamisesta puhuminen ei kuitenkaan automaattisesti johda kielteisten ikästereotyyppien vahvistumiseen. Kyse on enemmänkin siitä, millaisia merkityksiä ikäjohtamiseen liitetään ja miten ikäjohtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana ymmärretään. (Lundell ym. 2011, 286.)

Organisaatioissa kehitetyt senioriohjelmat ovat yleensä saaneet alkunsa siitä, että työnantajat ovat halunneet pitää kiinni varttuneimmista työntekijöistään, koska näillä on hallussaan organisaatiolle tärkeää osaamista. Kiinnostus ikäjohtamiseen ei siis johdu yksinomaan siitä, että ikääntyneet nähtäisiin erityistä huolenpitoa ja tukea tarvitsevana ryhmänä, vaan pikemminkin siitä, että heidän työpanoksensa on korvaamattoman arvokas organisaatiolle. (Lundell ym. 2011, 286.)

6.1 Lähiesimies ja ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen tarve korostuu ja kärjistyy lähiesimiehen työssä. Esimies joutuu käytännössä kokemaan työntekijöidensä erilaisuuden, niin iän, terveydentilan, osaamisen, kokemuksen, työasenteiden kuin yhteistyökyvynkin näkökulmista. Hänen tehtävänä on myös ratkaista käytännössä niitä ongelmia, joita ikääntymisen ja töiden organisoinnin parempi yhteensovittaminen edellyttävät. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

Esimiehille on annettava tietoa ja koulutusta ikäjohtamiseen kuuluvista periaatteista ja keinoista, heille on myös luotava edellytyksiä ja annettava valtuuksia toteuttaa ikäjohtamista käytännössä (Ilmarinen 1999, 249–250). Ikäjohtamisen keinoja soveltavalla esimiestyöllä saavutettavia hyötyjä ovat muun muassa työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. Sitoutuminen tukee työntekijöiden työn ja osaamisen kehittämistä, sillä sitoutuva työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä. (Kiviranta 2010, 32–33; Kuntatyö 2000, 10.) Tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä kuin eläkkeen suuruudesta (Ilmarinen 2006, 12).

Ikäjohtamista kehitettäessä tarvitaan neljän esimiestaidon omaksumista. Niitä ovat *oman ikäasenteen selvittäminen, oma osallistuminen tiimityöskentelyyn, töiden sisällön ja vaatimusten yksilöllinen suunnittelu ja johtaminen työntekijän voimavarojen mukaan sekä avoin ja varhainen tiedonvälitys tulevista muutoksista*. (Ilmarinen 2006, 210; Kuntatyö 2000, 10.)

Hyvä esimiestyö perustuu omaan terveeseen *ikäasenteeseen* ja sen juuret ovat asennoitumisessa omaan ikääntymiseen. Esimiehen on hyvä tietää, että hänen asenteensa ikääntyneisiin vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. (Ilmarinen 2003, 162–163.) Esimiesten tulisi panostaa kielteisten ikäasenteiden ja ns. ikälukkojen purkamiseen, jotta vapaudutaan johtamaan ihmisiä ja heidän osaamistaan. Ikälukoilla tarkoitetaan lukkiutuneita asenteita ikääntymistä ja ikääntyneitä kohtaan. (Vaahio 2006, 70–77.)

Esimiehellä on tärkeä rooli työkykyä uhkaavien ongelmien hallinnassa. Hänen tehtävänä on seurata alaistensa selviytymistä työtehtävissä sekä huolehtia siitä, ettei työ vaaranna heidän turvallisuuttaan ja terveyttään. Tietämys ikääntymiseen liittyvistä muutoksista auttaa ikäsidonnaisten työkykyuhkien tunnistamisessa ja hallinnassa. Alaisten tunteminen, aito kiinnostus heidän hyvinvoinnistaan sekä keskinäinen luottamus helpottavat työkykyongelmien havaitsemisessa ja esille ottamisessa sekä tuen tarjoamisessa. Työkykyä uhkaavat ongelmat on sitä helpompi saada hallintaan mitä varhaisemmassa vaiheessa niihin puututaan. Varhainen työkykyuhkien tunnistaminen ja tukitoimien käynnistäminen on tärkeä osa työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemista. Työkykyongelmien puheeksi ottaminen ja tukitoimien käynnistäminen ovat ensisijaisesti esimiehen vastuulla. Sairauspoissaolojen seuranta on konkreettinen keino työkykyongelmien tunnistamisessa. Työhönpaluu pitkän sairausloman jälkeen on kriittinen vaihe työkyvyn palautumiselle ja työssä jatkamiselle. Esimiehellä on tärkeä rooli sairauslomalta palaavan työkyvyn tukemisessa. (Lundell ym.2011,301–302, 310–311.)

Vaativin ominaisuus hyvässä ikäjohtamisessa on yksilöllisyyden arvostaminen ja kyky töiden yksilöllisempään suunnitteluun. Yksilöllisten ratkaisujen tarve korostuu, koska muutamme työiän myötä entistä erilaisemmiksi niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Fyysinen heikentyminen näkyy ehkä selvimmin, mutta henkinen ja sosiaalinen kasvu tekevät työntekijöistä monipuolisempia ja kypsempiä. Haasteena on, että töiden tulisi muuttua siihen suuntaan, mihin ihminen vahvistuu. (Ilmarinen ym. 2003, 172.) Töiden järkevällä organisoinnilla voidaan vaikuttaa ikääntyneen työntekijän työssä jaksamiseen. Työkykyongelmia voidaan ennaltaehkäistä työympäristön suunnittelulla, työjärjestelyillä, mitoittamalla tehtävien vaatimukset työntekijän voimavaroihin sekä luomalla edellytyksiä voimavarojen kehittymiselle. (Lundell ym. 2011, 301–302.) Esimiehillä on myös mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin, työjärjestelyihin sekä apuvälineiden hankintaan, joita voidaan käyttää tukena raskaissa työvaiheissa (Ilmarinen & Mertanen 2005, 30).

Esimiehillä tulee olla valmiudet keskustella ikään liittyvistä asioista, joissa huomioidaan työn sisältö sekä työntekijöiden muuttuvien voimavarojen mukainen työn suunnittelu. Riittävän aikainen ja avoin tiedotus tulevasta muutoksista on tarpeen. Työntekijöille tulee mahdollistaa voimavarojen mukainen työtehtävä, jota on tarvittaessa

mahdollisuus muuttaa esimerkiksi voimavarojen heikentyessä. (Julkunen 2003, 211.)

Esimieheltä saatu tuki on tärkeää kaikenikäisille, mutta erityisen suuri merkitys sillä on ikääntyneiden työkyvylle ja työssä jatkamiselle. Esimiestuen puutteella on puolestaan selvä yhteys työkyvyn heikkenemiseen ja ennenaikaiselle eläkkeelle jäämiseen. Oikeudenmukainen johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja rakentaa työyhteisön sosiaalista pääomaa.(Lundell ym. 2011, 317–318.)

Osaamisen tunnistaminen ja tukeminen liittyvät olennaisesti myös ikäjohtamiseen. Tätä osiota olen tarkastellut kappaleessa viisi.

7 OPINNÄYTETYÖ ESIMIESTEN KOKEMUKSIA IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMISEN KEINOISTA JA IKÄJOHTAMISESTA

7.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon yksikköjen esimiesten kokemuksia ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoista sekä heidän kokemuksiaan ikäjohtamisesta. Tavoitteena on löytää ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi uusia konkreettisia keinoja ja parannusehdotuksia käytännön työhön. Tavoitteena on myös selvittää esimiesten kokema tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen. Tässä tutkimuksessa haen ratkaisua tutkimustehtävään seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä keinoja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ja työssä jaksamisen tukemiseksi on jo käytössä?
2. Miten esimiehet haluaisivat tukea ikääntyneen työntekijän työssä jaksamista ja työkykyä?
3. Mitä esimiehet ymmärtävät ikäjohtamisella? Onko esimiehillä tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen?

7.2 Tutkimuksen toteutus ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyöni aihetta ehdotti Turun kaupungin vanhuspalvelujen työsuojeluvaltuutettu Paula Lindgren. Ympäri vuorokautisessa hoidossa toimivista vakituisista työntekijöistä noin kolmannes on yli 55-vuotiaita. Myös työsuojelussa on havaittu tarvetta tunnistaa ikääntyneiden työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä löytää keinoja tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Tutkimusten mukaan esimiehen rooli on varsin merkittävä ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa (Ilmarinen 1999, 178). Työvoiman ikäluokat tulevat olemaan erisuuruisia ja seniorit muodostavat työyhteisöjen suurimman joukon ainakin vuoteen 2040 saakka (Ilmarinen 2006, 68). Tämän vuoksi ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukeminen on ajankohtaista ja tärkeää, ja tarve jatkuu vielä pitkään, joten tutkimukseni aihe on ajankohtainen.

Ikääntyneistä työntekijöistä, ikäjohtamisesta, työhyvinvoinnista, työkyvystä, oppimisesta ja esimiestyöstä löytyy runsaasti erilaisia opinnäytetöitä. Osa on tehty esimiesnäkökulmasta osa työntekijän näkökulmasta. Tarja Ollosen (2013) tutkimuksessa tutkittiin yli 55-vuotiaiden työntekijöiden käsityksiä työssä jaksamisesta. Tutkimuksen mukaan ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista edistivät ikäjohtaminen, iän tuomien seikkojen huomioiminen sekä työolosuhteiden sovittaminen ikääntyneille sopiviksi. Myös hyvä työilmapiiri ja tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen johtaminen koettiin tärkeiksi työssä jaksamista edistäviksi tekijöiksi.

Leenamaria Ikosen vuonna 2007 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa valmistuneen opinnäytetyön nimi on ”Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän tukena”. Työn tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden lähiesimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja ikääntyviin liittämiä piirteitä. Tässäkin tutkimuksessa selvitettiin nykyisiä keinoja ikääntyneen työntekijän työssä tukemiseksi sekä mahdollisia uusia keinoja. Tämä tutkimus on melko lähellä oman tutkimukseni tarkoitusta, mutta kuitenkin Ikosen tutkimuksen pääpaino on ikäjohtamisessa.

Suomi on ollut Euroopan unionin aktiivisimpia maita selvittäessään ikääntyvän työvoiman tilannetta. Tutkimuksia ja ikäohjelmia on laadittu työterveyslaitoksella, työministeriössä, sosiaali- ja terveysministeriössä sekä opetusministeriössä. Tulokset

ovat kannustavia, sillä niiden avulla suomalaiset ovat kyenneet kehittämään työoloja eri-ikäisille sopivammiksi. Suomalainen tietämys perustuu muun muassa seuraaviin hankkeisiin:

- Ikääntyvä arvoonsa- terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma (1990–1996, Työterveyslaitos)
 - Ikäkomitea (1996, työministeriö)
 - Kansallinen ikäohjelma (1998–2002, sosiaali- ja terveysministeriö)
 - Jaksamisohjelma (2000–2003, työministeriö)
 - Tykes (2004–2009, työministeriö)
 - Veto (2003–2007, sosiaali- ja terveysministeriö)
 - Kesto (2004–2007, Työterveyslaitos)
 - Noste (2003–2007, opetusministeriö)
- (Ilmarinen 2006,22–23.)

Työterveyslaitoksen Ikääntyvä arvoonsa- tutkimus – ja kehittämisohjelma oli yksi toimintaohjelmista 1990-luvun alussa. Ohjelman tavoite oli edistää ikääntyvien työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia. Ikääntyvän työntekijän voimavarojen parantumisen kautta pyrittiin parantamaan myös työn laatua ja tuottavuutta. Ikääntyvien työntekijöiden tilanteen parantumisen uskottiin vaikuttavan myös eläkkeelle siirtymisen jälkeisen ns. ”kolmannen iän” laatuun. (Ilmarinen 1999, 285.)

Suomen EU-puheenjohtajakaudella vuonna 1999 järjestettiin epävirallinen ministeriokokous ja lukuisia muita tilaisuuksia ikääntyvän työvoiman kysymyksistä. Jo silloin todettiin, että Suomi on ennakoanut hyvin työvoiman ikähaasteet ja valmistautunut niihin. Suomen työvoima on ikärakenteeltaan Euroopan unionin vanhimpia. (Ilmarinen 2006,23–24.)

Myös kansainvälisiä suosituksia, hankkeita ja tutkimuksia ikääntyvästä/ ikääntyneestä työntekijästä löytyy melko runsaasti. Maailman terveysjärjestö WHO käsitteli ikääntyvien työntekijöiden tilanteen parantamista asiantuntijakokouksessa Helsingissä vuonna 1991. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti ikääntyvien työntekijöiden terveys, toimintakyky ja työkyky. (Ilmarinen 2006, 364.)

Maailman työjärjestö ILO tarttui jo vuonna 1980 suosituksissaan ikääntyvien työntekijöiden tilanteeseen. ILO määritteli ikääntyvät työntekijät seuraavasti: ”All those who are liable to encounter difficulties in employment and occupation because of advancement in age”. Suosituksissa lähdettiin siitä, että ikääntyvien työntekijöiden työllisyys tulee nähdä osana hyvin tasapainotettua täystyöllisyyden strategiaa. Työllisyysongelmia ei tule siirtää tiettyjen väestöryhmien harteille, vaan pyrkiä pitämään tavoitteena kaikkien ikäryhmien täystyöllisyyttä. ILO:n suosituksissa mainitaan myös ikäsyrrjinnän ehkäisy. (Ilmarinen 2006, 364.)

Sekä ILO:n että WHO:n suosituksissa on paljon samoja osatekijöitä, mutta WHO:n suositukset ovat konkreettisempia. Selkeitä toimenpidesuosituksia ovat erityisohjeiden kokoaminen työnantajille niistä muutoksista, joita työvoiman ikääntyminen edellyttää. Työterveyshuollon ja työsuojelun henkilöstön kouluttaminen ikäkysymysten hallintaan liittyivät myös WHO:n toimenpidesuosituksiin, mm. Suomen kansallisen Ikäohjelman koulutussuunnitelmissa on otettu huomioon työterveyshenkilöstön ja työsuojeluhenkilöstön koulutusnäkökohdat. (Ilmarinen 2006, 364–366.)

7.3 Tutkimuskohde ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimukseni kohteena olivat Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon yksiköiden esimiehet (yhteensä 33 kpl). Kyselyyn valittu joukko oli tarkkaan rajattu. Tässä tutkimuksessa tutkin juuri kyseisen organisaation yksikköjen esimiesten omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin kyselylomaketta. Tarkoitukseni oli toteuttaa kysely sähköisen kyselylomakkeen avulla eli Webropol kysely- ja tiedonkeruuohjelmalla. Mietin kuitenkin kyselyyn osallistuvien tunnistettavuutta, koska vastaukset olisivat tulleet minulle kyseisen tiedonkeruuohjelman kautta omaan sähköpostiini. Anonymiteetin vuoksi päädyin lähettämään kyselylomakkeet sisäisessä postissa valmiiden palautuskuorien kanssa, jolloin vastanneiden tunnistettavuus minimoitiin. Etsin sopivaa valmista kyselylomaketta, hakeminen painottui vastaavaa aihepiiriä käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen ongelmien selvittämiseen

soveltuvaa valmista kyselylomaketta en kuitenkaan löytänyt, jolloin päädyin laatimaan uuden lomakkeen.

Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aikataulu ja kustannukset voidaan myös kyselytutkimuksessa arvioida melko tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 182–185, 190). Kyselylomakkeen osioita voidaan kutsua suljetuiksi tai avoimiksi. Tutkimuksessani käytin avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata vapaamuotoisesti. En halunnut käyttää strukturoituja kysymyksiä, sillä tavoitteenani oli saada mahdollisimman laaja määrä tietoa tutkittavasta aiheesta. Avoimilla kysymyksillä haettiin tutkimuksen kannalta tärkeää uutta tietoa, joka muuten voi jäädä havaitsematta (Vehkalahti 2008, 25). Kyselylomakkeessa käytettyjä käsitteitä määrittelin teoriaosuudessani. Kysymykset pyrin laatimaan siten, että ne olisivat mahdollisimman selkeitä, mutta eivät liian johdattelevia. Luotettavuuden varmistamiseksi esitetasin kyselylomakkeen kolmella esimiestyötä tekevällä henkilöllä heinäkuussa 2013. Kaksi kyselyyn vastanneista toimi ympärivuorokautisessa hoidossa, mutta eivät kuuluneet siihen joukkoon, joille varsinaisen tutkimukseni osoitin. Yksi esitestaukseen osallistuneista työskenteli yksityisellä sektorilla esimiestehtävissä. Esitestauksen perusteella muotoilin kaksi kysymystä uudelleen ja poistin yhden kysymyksen kokonaan. Sisällytin kyselylomakkeeseen neljä esitietoja kartoittavaa kysymystä. Taustakysymykset koetaan usein mittarien helpoimpana osiona, joka johdattaa vastaajat luontevasti seuraaviin kysymyksiin (Vilka 2007, 36). Tästä syystä päädyin sijoittamaan esitietoja kartoittavat kysymykset lomakkeen alkuun.

Turun kaupungin hyvinvointitoimialan oman tutkimusluvan myönsi Turun kaupungin hyvinvointitoimialan tulosaluejohtaja Sari Ahonen 22.8.2013 (liite 4). Satakunnan ammattikorkeakoulu ja työnantajani tekivät sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä 21.8.2013 (liite 3). Kyselylomakkeet vastauskuorineen postitin 33 esimiehelle 2.9.2013. Saatekirjeessä kerroin tutkimukseni tarkoituksesta sekä perustelut aihevalinnalleni. Vastausaikaa kyselyyn oli 23.9.2013 asti. Lomakkeet lähetin nimettöminä ja käsitteelin ne luottamuksellisesti. Valmiin työn tuloksissa ei tule kenenkään henkilöllisyys paljastumaan.

Suurin ongelma kyselytutkimuksessa on vastaajien halukkuus ja vaivannäkö vastaamiseen. Parhaimmillaan vastauksia saadaan 30–40 prosenttia lähetetyistä lomakkeista. Erityisryhmille lähetetyistä ja heidän kannaltaan tärkeän aiheen kyselyssä, voi vastausprosentti nousta korkeammaksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 182–185.) Kyselyni vastausprosentti oli 33,3 %. Aikomukseni oli lähettää sähköisesti vielä muistutus tutkimuksesta esimiehille, mutta oman aikatauluni vuoksi tätä en kuitenkaan tehnyt. Oletin vastausprosentin olevan suurempi, ja sen vuoksi pohdin, mikä mahdollisesti vaikutti pieneen vastausprosenttiin. Oletin, että kesälomien päätyttyä olisi aikaa pohdita myös muita asioita, kuin varsinaiseen työntekoon liittyviä kysymyksiä ja sen vuoksi aikataulutin kyselyni syyskuulle. Pohdin vaikuttiko alhaiseen vastausprosenttiin se, että syksyyn ajoittui runsas määrä esimiehille suunnattuja koulutuksia, eikä esimiehillä riittänyt aikaa osallistua kyseiseen tutkimukseen. Hyvinvointitoimialalla ollaan ottamassa käyttöön uutta asiakkaiden toimintakykyä mittaavaa laajaa ohjelmistoa (RAI-järjestelmä). Järjestelmään liittyvä koulutusohjelma on laaja ja koulutuksen aikataulu melkoisen nopea. Koulutus koskee melko mittavaa osaa henkilöstöä ja kyseisen järjestelmän käyttöönotto on myös teettänyt töitä esimiehille työvuorojärjestelyjen sekä henkilöstön motivoinnin osalta. Pohdin myös sitä mahdollisuutta, että tutkimukseni aihe koettiin liian tutuksi tai jopa tarpeettomaksi, ja sen vuoksi vastausprosentti jäi niin pieneksi. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta mietin, olisiko vastauksista löytynyt enemmän variaatiota, mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi.

7.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä ratkaisuja asetettuihin kysymyksiin tai ongelmiin sekä tuottaa tietoa, mikä on luotettavaa ja relevanttia suhteessa tutkimuskohteeseen. Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Tutkimuksen teon kaksi pääsuuntausta on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus sekä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tärkein ero näiden välillä on se, että määrällinen tutkimus pitää sisällään olemuksen, että se on tutkijasta riippumatonta. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei voi saavuttaa, löydetään kyllä paljon tosiasioita, jotka rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja siinä pyri-

tään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155.).

Esitiedoista ne osiot, joita pidin tärkeinä tutkimukseni kannalta sekä kysymyksen kahdeksan, missä kartoitin esimiesten kokemaa tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen, analysoin tilastollisella tutkimusmenetelmällä käyttäen määrällistä tutkimusta. Muilta osin analysoin tutkimukseni käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmää, tutkimuksen perustuessa aineiston sisältöön. Tutkimuksellani halusin saada laajempaa tietoa ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoista, joten pidin laadullista analyysia tähän tutkimukseen soveltuvana menetelmänä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta, kyseenalaistus ja uuden tiedon hankinta ns. ymmärtämisen lisäksi (Puusa & Juuti 2011, 47–48). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon variaatiota tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Aineistoina toimivat esim. haastattelut, kysymyslomakkeet, havainnointi, osallistuva havainnointi ja dokumentit. Pienessä aineistossa analyysi jää usein kuvailun tasolle. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155, 216–218.) Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä ei ole mikä tahansa joukko. Oman tutkimukseni kohderyhmä oli Turun kaupungin hyvinvointitoimialan ympärivuorokautisessa hoidossa toimivat yksikköjen esimiehet.

7.4.1 Sisällön analyysi

Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmäksi sopii hyvin aineistolähtöinen sisällön analyysi, jossa tutkittava ilmiö pyritään kuvaamaan yleisessä ja tiivistetyssä muodossa johtopäätösten tekoa varten. Sisällön analyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällön analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–95.)

Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, siinä pyritään rakentamaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. Analyysi voi olla aineistolähtöistä eli induktiivista ja /tai teorialähtöistä eli deduktiivista päättelyä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3- 4.) Induktiivi-

nen analyysi tarkoittaa yksittäisestä yleiseen menemistä tutkimuksessa ja deduktiivinen taas yleisestä yksityiseen (KvaliMOTV). Induktiivista analyysia käytetään silloin, kun lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Deduktiivista analyysia käytetään kun lähtökohtana on jokin aikaisempi käsitejärjestelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 152, 155.) Induktiivisessa sisällön analyysissa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys ohjaavat ratkaisemaan millaisia sisältöjä analysoidaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). Oman tutkimukseni analysoin käyttäen induktiivista eli aineistolähtöistä sisällön analyysia. Sisällön analyysi sopii erinomaisesti strukturoimattomaan aineistoon. Analyysin lopputuloksena tuotetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.)

Ennen sisällön analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, jonka valintaa ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Ajatuskokonaisuus voi muodostua useammasta kuin yhdestä lauseesta ja se voi sisältää useamman kuin yhden merkityksen ja siksi sen käyttäminen analyysiyksikkönä voi vaikeuttaa kategorioiden muodostamista. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Oman tutkimukseni analyysiyksiköksi määrittelin *ikäntyneen työntekijän työkyvyn tukemista ja ikäjohtamista kuvaavat asiat*.

Analyysiyksikön valitsemisen jälkeen aineisto luetaan useita kertoja läpi. Luettaessa aineistoa sille tehdään kysymyksiä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Aloitin tutkimukseni analysoinnin lukemalla useaan kertaan tutkimusaineiston. Kirjoitin ylös alkuperäisilmauksia, jotka liittyivät analyysiyksikköni. Valitsin analyysiani ohjaamaan kolme teemaa, jotka jo tutkimuskysymyksissäni tulevat ilmi: *käytössä olevat keinot ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi, työkyvyn tukeminen ilman rajoitteita ja ikäjohtaminen*. Luettuani aineistoa yhä uudelleen, päädyin luomaan vielä neljännen teeman *ikäntymisen vaikutus työntekijän työkykyyn*. Kysymysten kolme ja neljä, joilla kartoitin esimiesten käsityksiä ikääntyneen työntekijän ammatillisista vahvuuksista sekä ikääntymisen vaikutuksista työkykyyn, piti olla itselleni vain tarkentavia kysymyksiä kartoittaessani esimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja työkyvyn tukemisen keinoista. Näihin kysymyksiin vastattiin kuitenkin määrällisesti eniten, ja tämän vuoksi päädyin luomaan edellä mainitun teeman. Osa esimiehistä vasta-

si kysymyksiin ranskalaisin viivoin tai muuten hyvin lyhyillä lauseilla, pisimmät vastaukset olivat kahden lauseen mittaisia. Mielestäni tämän teeman analysointia voi kuitenkin hyödyntää lopullisten tulosten analysoinnissa.

Aineistosta lähtevä analyysiprosessi kuvataan aineiston *pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina*. Omaa analyysiani ohjasivat aiemmin mainitut neljä teemaa. *Pelkistämisellä* tarkoitetaan sitä, että aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Pelkistämistä tehdään kysymällä esimerkiksi aineistolta tutkimustehtävän mukaista kysymystä. Sivun marginaaliin kirjataan asiat, jotka aineistosta löytyvät vastauksena tähän kysymykseen. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kuin teksti aineistossa on. Marginaalista pelkistetyt ilmaisut kerätään listoiksi, joita voidaan kutsua ”pesulistoiksi” tai ”tarkistuslistoiksi”. Tämä on kategorioiden muodostamisen ensimmäinen vaihe. *Ryhmittelyssä* on kysymys siitä, että tutkija yhdistää pelkistetyistä ilmaisuista ne asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. Kyse on pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsimisestä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sen sisältöä kuvaava nimi. Muodostettaessa kategorioita induktiivisesti, tutkija päättää tulkintaansa hyväksi käyttäen, mitkä asiat voi yhdistää samaan kategoriaan ja mitä ei voida yhdistää. Tähän vaiheeseen liittyy jo aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä. Analyysia jatketaan yhdistämällä saman sisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita. Yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa hyvin sen sisältöä eli niitä alakategorioita, joista se on muodostettu. Kategorioiden nimeäminen voi olla ongelmallista. Nimeämisessä käytetäänkin usein deduktiivista päättelyä eli kategorioille annetaan nimi, joka on aikaisemmin tuttu käsite tai sanapari. *Abstrahoinnissa* muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Abstrahointia jatketaan yhdistämällä kategorioita niin kauan kuin se on mielekästä ja mahdollista sisällön kannalta. Lopullisena tavoitteena sisällön analyysissa on löytää kaikkia kategorioita yhdistävä kategoria. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–218; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella ja siihen vastasi määräaikaan mennessä 11 esimiestä, mikä oli 33,3 % otannasta (N=33). Taustatiedoista analysoin tilastollisin menetelmin miten suuri osa kyselyyn vastanneista esimiehistä itse oli yli 55-vuotias, sekä heidän vakituisten yli 55-vuotiaiden työntekijöidensä osuuden. Tätä tietoa halusin tutkia verratakseni tuloksia koko ympärivuorokautisessa hoidossa työskentelevien yli 55-vuotiaiden työntekijöiden määrään. Esimiehistä noin 27 % oli yli 55-vuotiaita. Vakituisia työntekijöitä esimiehillä oli yhteensä 282, joista 84 työntekijää oli yli 55-vuotias, tämän mukaan yli 55-vuotiaiden vakituisten työntekijöiden osuus oli 29,8 %. Sekä esimiesten että työntekijöiden osalta tulokset olivat alle koko ympärivuorokautisessa hoidossa työskentelevien yli 55-vuotiaiden määrän. Koko ympärivuorokautisen hoidon vakituisten yli 55-vuotiaiden työntekijöiden osuus oli 31,16 % 2.4.2013 (tiedot Personec). Pohdin myös sitä, olisiko lopullisiin tuloksiin vaikuttanut se, mikäli suurempi osuus esimiehistä olisi ollut yli 55-vuotias. Esitiedoissa kysyttiin myös esimiesten työkokemuksen pituutta esimiestyössä. Alun perin ajattelin, että työkokemus saattaisi vaikuttaa vastausten laatuun/ määrään. Vastausprosentin ollessa kuitenkin 33,3 %, en katsonut tarpeelliseksi tutkia tätä asiaa tarkemmin.

Muiden tutkimustulosten tarkastelun jaoin teemojen mukaiseen järjestykseen, mitkä esittelen seuraavissa kappaleissa. Kunkin teeman kohdalla pelkistin, ryhmittelin ja abstrahoin aineistosta teemojen mukaisia asioita. Kyselylomaketta suunnitellessani, olin itse ajatellut tiettyjen kysymysten vastaavan tiettyyn tutkimusongelmaan. Havaitsin kuitenkin lomakkeita lukiessani, että tiettyyn tutkimuskysymykseeni saattoi löytyä vastaus monestakin kyselylomakkeen kohdasta. Tämä vaikeutti jonkun verran luokittelujen tekoa, sillä tietyt vastaukset sopivat eri teemojen alle. Pohdin, vaikuttiko oma henkilökohtainen näkemykseni luokittelujen tekoon ja sitä kautta tutkimustuloksiin.

8.1 Ikääntymisen vaikutukset työntekijän työkykyyn

Tutkimustulosten esittelyn aloitan esittelemällä esimiesten kokemuksia iän vaikutuksista ikääntyneen työntekijän työkykyyn.

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kuin teksti aineistossa on. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Aloitin kirjoittamalla kyselylomakkeista alkuperäisilmaisuja, mitkä vastasivat kysymykseen: Miten ikääntyminen vaikuttaa työkykyyn? Esimerkkinä alkuperäisilmaisusta tämän teeman alta: ”Yleensä ovat erittäin työorientoituneita ja huolellisia työntekijöitä” pelkistyi ”huolellisia ja työorientoituneita” tai alkuperäislause ”omaavat paljon hiljaista tietoa” pelkistyi ”hiljaisen tiedon hallinta”. Pelkistetyistä ilmauksista yhdistin ne asiat, mitkä näyttivät kuuluvan yhteen ja aloin ryhmitellä aineistoa. Ryhmittelyssä on kysymys pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsimisestä. Samaa tarkoittavat ilmaisut liitetään yhteen ja niille annetaan sisältöä kuvaava nimi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Erilaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia löysin 18 kappaletta. Jatkettuani ryhmittelyä päädyin neljään alakategoriaan ja annoin niille seuraavat niitä kuvaavat nimet; *arvot/ asenteet, vuorovaikutus, osaaminen ja terveys/toimintakyky*. Yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa hyvin sen sisältöä eli niitä alakategorioita, joista se on muodostettu. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Näin muodostuivat yläkategoriat; *ikäntyneen työntekijän työkyvyn vahvuudet sekä ikääntyneen työntekijän työkyvyn heikkoudet*. Yläkategorioita yhdistäväksi kategoriaksi nimesin *ikäntymisen aiheuttamat muutokset työkyvyssä*. Tulokset esittelen alakategorioiden mukaisesti.

Arvot ja asenteet: Ikääntyneet työntekijät nähtiin vastuuntuntoisina, tehtävästään ylpeinä ja huolellisina työntekijöinä. Oman työn arvostaminen, hyvä työmoraali, luottavuus ja sitoutuneisuus nousivat esimiesten kokemuksista myös esille.

”...hyvä työmoraali..luotettavia..”

”Yleensä erittäin työorientoituneita ja huolellisia työntekijöitä.”

”..tehtävästään ylpeitä, jos niin voi sanoa..”

Toisaalta heikkoutena nähtiin muutokseen sopeutumisen vaikeus, arvostuksen tarpeen lisääntyminen, motivaation lasku ja joustamattomuus tietyissä tilanteissa. Joustamattomuutta perusteltiin iällä ja pitkällä työkokemuksella.

”Motivaatio laskee.”

”Arvostuksen tarve lisääntyy.”

”Osa työntekijöistä haikailee ja vertaa työtä esim. 20 vuoden takaiseen, jolloin ”kaikki” oli helpompaa ja aikaa oli.”

”..joissakin tapauksissa joustamattomuutta, jota perustellaan iällä/ pitkällä työuralla..”

”Ei kyetä priorisoimaan olennaisia töitä, vaan on tehtävä kaikki.”

Vuorovaikutustaidot: Vuorovaikutustaitojen osalta esimiesten ikääntyneisiin työntekijöihin yhdistämiä piirteitä olivat hyvät sosiaaliset taidot sekä kokonaisvaltaisen ajattelun lisääntyminen. Kyky kohdata erilaisia ihmisiä paranee yleensä iän myötä, mikä näkyy hyvänä opiskelijoiden ja nuorempien työntekijöiden ohjauksena. Ikääntyneitä työntekijöitä kuvattiin myös esimiehen tueksi. Oman työn arvostaminen, asiakaslähtöisyyden huomioiminen sekä asukkaiden luonteva kohtaaminen miellettiin ikääntyneiden vahvuudeksi. Ikääntyneiden nähtiin oman ikääntymisen kokemuksensa myötä ymmärtävän asiakkaiden tilanteen laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin, minkä vuoksi asukkaiden kohtaaminen koettiin luontevaksi. Vuorovaikutustaitojen osalta esimiehet eivät maininneet ikääntyneillä työntekijöillä olevan heikkouksia.

”Sosiaaliset taidot vahvoja..oma ikääntyminen näkyy asukkaiden kohtaamisessa”

”Kokonaisuudessaan asukkaan kohtaaminen luontevaa yleensä..”

”Joustavia..”

”Tukevat ja opastavat nuorempia.”

”Opiskelijaohjaus hyvää.”

”Ikääntyneet tukevat myös esimiestä.”

”..rauhanrakentajia..”

”Ikääntyneiden parissa työskentely voidaan nähdä ”laajemmin”, koska oma eläkeikä lähestyy.”

Osaaminen: Esimiehet kuvasivat ikääntyneitä työntekijöitä kokemusta ja näkemystä omaaviksi. Ikääntyneiden työntekijöiden koettiin pääsääntöisesti omaavan pitkän työkokemuksen, minkä vuoksi heillä nähtiin olevan vahvaa ”tieto-taitoa”, ja sitä kautta heidän nähtiin ymmärtävän asioita laajemmin. ”Hiljaisen tiedon” omaaminen tuli lähes kaikkien esimiesten vastauksissa ilmi.

”..paljon nk. hiljaista tietoa..”

”Erittäin hyvät kokemukseen perustuvat tiedot ja taidot.”

”Useasti pitkä työkokemus, elämäkokemus ja hiljainen tieto tehtävistä.”

”Osaaminen vahvaa.”

”Asioiden ymmärrys laaja-alaisemmin (ei kaikilla).”

Toisaalta ikääntyneillä työntekijöillä koettiin olevan kuitenkin vaikeuksia uuden oppimisessa ja oppimisen koettiin vievän enemmän aikaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Ammatillisia kehittymistarpeita koettiin aiheutuvan erityisesti työn muutoksista johtuvasta kouluttautumisen tarpeesta. ATK-taidot nähtiin keskeisinä kehittymistarpeina, tämä tuli ilmi lähes kaikkien esimiesten vastauksissa.

”..uuden oppiminen ei ole yhtä helppoa..”

”Uuden oppiminen vaikeampaa, aikaa viepää.”

”Uuden oppiminen tuo haasteita”

”Toisilla muutokset aiheuttavat stressin lisääntymistä.

”Atk-osaaminen jännittää..”

Terveys ja toimintakyky: Esimiesten kokemusten mukaan muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä, erityisesti fyysisen toimintakyvyn muutokset näkyivät ikääntyneillä. Kuitenkin osa esimiehistä mainitsi, että muutokset ovat hyvinkin yksilöllisiä. Erityisesti tuki- ja liikuntaelinvaivojen nähtiin lisääntyvän ikääntymisen myötä. Esimiehet mainitsivat ikääntyneillä esiintyvän myös väsymystä, masennusta ja uniongelmia. Sairauslomien todettiin lisääntyvän ikääntyneillä. Iän tuomina muutoksina mainittiin myös se, että ikääntyneet eivät enää jaksakaan tehdä vuorotyötä/ yötyötä, eli tarvitsevat yksilöllistä työvuorosuunnittelua voimavarojensa mukaisesti. Fyysisten vaivojen lisääntymisen koettiin aiheuttavan myös rajoitteita työn tekemiseen, esimerkiksi tietyt

asennot/ liikkeet/ nostot eivät esimiesten mukaan sujuneet kaikilla ikääntyneillä enää samalla lailla kuin aiemmin.

”..fyysisesti ja psyykkisesti raskasta työtä tehneet (aiemmin ei ole ollut niin paljon apuvälineitä, eikä tietoa) voivat väsyä ja tarvitsevat lyhennettyä työaikaa.”

”Liikuntaelinvaivat lisääntyvät...heidän fyysinen toimintakykynsä on heikentynyt/alentunut (ei kaikilla kuitenkaan)..”

”Kovan fyysisen työn tekeminen hankalaa..”

”Vuorotyön rankkuus..”

”Väsymystä esiintyy luonnollisesti enemmän..”

”Askel hidastuu..tietyt työasennot voi olla vaikeita..työtahti ei välttämättä muutu vaikka tarvetta olisi.”

”Psyykkinen puoli voi vähentyä...mahdollisesti masennusta..”

”He eivät jaksa enää tehdä välttämättä pitkiä työputkia...vuorotyötä tekevät, haluavat yleisesti tehdä sitä kyllä, mutta eivät enää esim. yötyötä..”

Terveyden osalta esimiesten vastauksista ei löytynyt kovinkaan paljon ikääntyneeseen työntekijään liittyviä vahvuuksia. Osa kuitenkin koki ikääntyneen työntekijän stressinsietokyvyn olevan parempi kuin nuorilla. Vastauksissa mainittiin, että ikääntyneillä oli harvoin lyhyitä ja ”turhia” sairauslomia, vaikka toisaalta taas esimiehet mainitsivat, että sairauslomien määrä itsessään lisääntyy.

”..vähän turhia poissaoloja..”

”..harvoin lyhyitä sairauslomia..”

”..stressinsietokyky hyvää..”

8.2 Esimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja siihen liittyvän koulutuksen tarve

Kysymyksellä yksi kartoitin esimiesten käsityksiä siitä, mitä he ymmärtävät ikäjohtamisella. Kirjoitin alkuperäisilmaisuja, mitkä vastasivat kysymykseen: Mitä ymmärtävät ikäjohtamisella? Alkuperäisilmaisuista esimerkiksi lause ”Työt voitaisiin organisoida niin, että eri-ikäisten työntekijöiden voimavarat ja elämäntilanne otettaisiin

huomioon” muodostui seuraavat pelkistetyt ilmaisut: *eri-ikäisyys/ voimavarojen huomiointi/ elämäntilanteen huomioiminen/ töiden organisointi*. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostin seuraavat alakategoriat: *Töiden organisointi, eri-ikäisyyden huomioiminen, toimintakyvyn huomioiminen, osaaminen, elämäntilanteen/kokemuksen huomioiminen, johtaminen*. Näistä muodostin yläkategoriat: *johtaminen, yksilöllisyys ja toimintakyky*. Yhdistävänä tekijänä yläkategorioille oli *esimiesten käsitykset ikäjohtamisen sisällöstä*.

Suurin osa esimiehistä määritteli ikäjohtamisen eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja elämäntilanteen huomioimisena. Ikäjohtaminen koettiin myös yleisesti hyvänä johtamisena. Ilmarisen (2006,56) mukaan *ikäjohtaminen* on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen ikään katsomatta voi saavuttaa turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.

”Töiden organisointia työntekijän näkökulmasta ottaen huomioon esim. iän tuomat haasteet”

”Pitää tiedostaa eri-ikäisten ihmisten elämäntilanteet, kokemus, osaaminen, perhetausta, fyysinen ja psyykinen toimintakyky ja johtaa heitä sen mukaisesti.”

”Ymmärrän siten, että minun yksinkertaisesti tulee työssäni katsella asioita eri-ikäisten johdettavien kannalta.”

”Kaikenikäisten hyvää johtamista.”

Yksi esimiehistä mainitsi, ettei ikäjohtamista saisi nähdä vain yli 55-vuotiaiden johtamisena, vaan ikäjohtamisen tulisi ulottua kaikenikäisiin.

”Mielestäni ei saa keskittyä vain yli 55-vuotiaisiin, sillä työelämään tulevat nuoretkin aiheuttavat haasteita työyhteisöön.”

Ikäjohtamisen käsitettä onkin kritisoitu, koska sen käytön on uskottu johtavan ikästereotyyppien vahvistumiseen ja ikäryhmien erojen korostumiseen. Kritiikin kohteena on ollut näkemys, jonka mukaan ikäjohtamista tarvitaan erityisesti ikääntyneiden jaksamisen ja työkyvyn tukemiseksi. Kritiikin taustalla on huoli siitä, että ikäänty-

neiden näkeminen erityiskohtelua tarvitsevana työntekijäryhmänä johtaa iän ongelmallisuuden korostamiseen ja ikääntyneiden kielteiseen leimautumiseen. Ikäjohtamisella ja ikäpolitiikalla kiinnitetään usein huomiota nimenomaan ikääntyviin. Hyvä johtaminen ymmärretään yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioon ottamiseksi iästä riippumatta. (Julkunen & Pärnanen 2005, 224; Lundell ym. 2011, 286.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin perehtyä nimenomaan niihin tekijöihin, mitkä vaikuttavat yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työkykyyn ja sitä kautta myös ikäjohtamista määritellessäni lähtökohtana oli ikääntynyt työntekijä.

Kysymyksellä kahdeksan kartoitin esimiehiltä heidän mahdollista tarvettaan ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen. Pyysin myös tarkennusta minkälaista koulutusta he kokivat tarvitsevansa. Esimiesten kokeman ikäjohtamisen koulutuksen tarpeen analysoin tilastollista menetelmää käyttäen. Syötin tiedot havaintomatriisiin ja analysoin tulokset Tixel9-tilastollista ohjelmaa käyttäen. 55 prosenttia esimiehistä ei kokenut tarvitsevansa koulutusta, esimiehet tarkensivat asiaa sillä, että erilaista koulutusta johtamisen tiimoilta oli jo ollut runsaasti, sekä sitä, että he kokivat omaavansa riittävästi kokemusta ja tietoa ikäjohtamiseen liittyvistä asioista. 45 prosenttia esimiehistä ilmoitti tarvitsevansa koulutusta asian tiimoilta. Osa oli vastaukseensa lisännyt tarkentavaa tietoa koulutuksen laadusta. Koulutuksen laatua en analysoinut erikseen, sillä vastausten määrä oli niin pieni.

”Miten yksilöllisesti pystyn/ kykenen ottamaan huomioon jokaisen yli 55-vuotiaan työntekijän vanhainkoitityössä.”

”Miten helpottaa kuormaa (tuki- ja liikuntaelinten) eli ergonomiakoulutusta.”

”Konkreettisia kannustimia esimiehille miten tukea vanhempaa työväestöä.”

”Asiantuntija luento”

8.3 Käytössä olevat keinot ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi

Kyselylomaketta suunnitellessani olin muotoillut kysymykset kaksi, viisi, kuusi ja seitsemän siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymykseeni esimiesten jo käytössä olevista keinoista ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi. Tähän tutkimusky-

symykseen löytyi kuitenkin vastauksia myös muiden kysymysten alta. Aloitin kirjoittamalla alkuperäisilmaukset paperille niistä asioista, mitkä vastasivat tutkimuskysymykseeni. Alkuperäisilmauksista esimerkiksi ”Yrittämällä tukea työvuorosuunnittelulla” muodostui pelkistetty ilmaisu *työvuorosuunnittelun huomioiminen*. Lauseesta ”Motivoin heitä kouluttautumaan” muodostui pelkistetty ilmaisu *koulutuksiin kannustaminen*. Pelkistettyjä ilmaisuja löysin yhteensä 20 kappaletta esim. *ergonomian huomioiminen, yksilölliset työvuorojärjestelyt, koulutuksiin kannustaminen jne*. Alakategorioiksi määrittelin: *fyysinen työympäristö ja työvälineet/ työajat/ työnsisältö/ työn organisointi/ osaaminen/terveys ja toimintakyky/ sekä ergonomia*. Näiden perusteella nimesin viisi yläkategoriaa; *osaamiseen vaikuttaminen/ terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttaminen, arvoihin ja asenteisiin vaikuttaminen, työn sisältöön ja työoloihin vaikuttaminen/ työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen*. Yhdistävänä nimittäjänä yläkategorioille oli ”käytössä olevat keinot ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi”. Peruskäsitteet valitsin teoriaosasta, erityisesti Työkykylatoon ja sen eri kerroksiin liittyvät käsitteet toimivat peruskäsitteinäni. Tulokset esittelen yläkategorioiden mukaisesti.

Osaamiseen vaikuttaminen: Ikääntyneen työntekijän osaamiseen ja oppimisen tukemisen keinot koettiin tärkeiksi. Keinoina mainittiin ammatillisten kehittymistarpeiden tunnistaminen esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelujen avulla työntekijän koulutustarpeet kartoitetaan ja hänellä on myös itsellään mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Kehityskeskusteluilla on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa, niiden avulla esimies saa tietoa alaiensa osaamisesta, kehittymistarpeista ja alaisella on mahdollisuus esittää toiveitaan oman osaamisensa kehittämiseksi. (Viitala 2005, 267, 361.) Oppimisen tukemisen keinona ja sen mahdollistamisena käytettiin ”vierihoitoa”, sekä annettiin riittävästi aikaa oppimiseen. Esimiehet mainitsivat myös sen, miten perustelut ovat erityisesti ikääntyneille tärkeitä muutosten edessä. Kannustaminen ja kiittäminen nähtiin keinona vaikuttaa oppimiseen. Esimiehet kokivat myös, että esimiehen tulee tunnistaa kunkin työntekijän vahvuudet osaamisessa ja sitä kautta keinona nähtiin osaamiseen perustuva vastuualueiden jakaminen.

”Kehityskeskustelussa suunnitellaan ja mietitään yhdessä miten jatkossa edetään.”

”..kuuntelemalla..”

”Yrittämällä antaa hyvää palautetta.”

”..vastualueet menevät paljolti kokemuksen mukaan (tieto & taito)..”

”Uusiin asioihin varattava myös esimiehen taholta enemmän aikaa ja ehkäpä perusteluja

”Motivoin heitä kouluttautumaan.”

”Autan enemmän tietotekniikan kanssa.”

”Vierihoidoa vaikeissa asioissa.”

”Tehtävien päivittäminen...osaamisen kehittäminen työntekijän tarpeen ja kiinnostuksen mukaan..”

”Vanhemmat tarvitsevat ATK:ssa vierihoidoa, toistoja, kannustusta, kiitosta..”

”Tarvitsee enemmän aikaa uusien asioiden omaksumiseen ja perusteluita paljon..”

Terveysteen ja toimintakykyyn vaikuttamisen keinoina nähtiin työaikojen organisointi yksilöllisesti, työterveyshuollon hyödyntäminen yhteistyökumppanina, hyvinvointiin panostaminen sekä säännöllisten keskustelujen tärkeys. Kehityskeskustelujen merkitys ja niiden säännöllinen pitäminen koettiin hyväksi keinoksi tukea työkykyä, Kehityskeskustelujen lisäksi painotettiin yleensäkin keskustelun ja kuuntelemisen merkitystä terveyttä ja toimintakykyä ylläpitävänä keinona. Yksi esimiehistä mainitsi ”Varhaisen puuttumisen menetelmän” keinona tukea työkykyä. Kyseinen toimintatapa on käynnistynyt Ympärivuorokautisessa hoidossa vuonna 2012. Se että vain yksi esimiehistä mainitsi kyseisen toiminnan työkykyä ylläpitävänä keinona, yllätti minut. Mahdollisesti kyseinen toimintatapa on kuitenkin jo ”juurtunut” päivittäiseksi toiminnoksi esimiehille, ja ehkä sen vuoksi tätä keinoa ei useampi esimies maininnut.

”..järjestämällä 50 % työaika..”

”Olemalla yhteydessä työterveyshuoltoon.”

”Työhyvinvoinnin seuranta yhdessä työterveyshuollon kanssa.”

”Pyrin yksilöllisesti ottamaan huomioon jokaisen työntekijän ja heidän omat vahvuutensa..huomioiden hänen koulutustaustansa, työkokemuksensa ja sen hetkiset voimavaransa.”

”..kiinnostus hyvinvoinnista..”

”Pitämällä yhteyttä, keskustelemalla työssä jaksamisesta.”

Arvoihin ja asenteisiin vaikuttaminen. Esimiehet kokivat tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden olevan erityisesti ikääntyneille tärkeää. Arvostuksen antaminen

sekä kiittäminen koettiin hyvinä keinoina vaikuttaa asenteisiin. Tasapuolisuus ja kunkin osaamisen vahvuuksien huomioiminen nähtiin arvoihin ja asenteisiin vaikuttavana keinona. Kun ikääntynyt kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, sitoutuu hän työhönsä entistä paremmin. *Arvot* kuvaavat sitä, mikä yksilölle on tärkeää elämässä ja työssä. Arvot ovat keskeinen osa ammatillista identiteettiä ja vaikuttavat työtä koskevien asenteiden ja motivaation taustalla. *Asenteilla* tarkoitetaan sitä, miten ihminen tapaa suhtautua itseensä, työhönsä, työyhteisöönsä, työnantajaansa sekä erilaisiin työelämän muutoksiin. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä ja tärkeältä, työntekijä on valmis koviinkin ponnisteluihin selviytyäkseen työnsä haasteista. (Lundell ym. 2011, 63–64.)

”Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus..”

”Kiitän..”

”Positiiviset asiat esiin. Huomioin vahvuudet”

”Haluaavat kokea olevansa tärkeitä työyhteisössään.”

Työn sisältöön ja työoloihin vaikuttaminen. Esimiehet mainitsivat useita keinoja, joilla pyrittiin vaikuttamaan työn sisältöön ja työoloihin. Esimiehet mainitsivat käytännön keinoista mm. yksilöllisen työvuorosuunnittelun, ergonomisten asioiden huomioimisen (apuvälineet) ja vastuualueiden jakamisen ”mielekkäästi”. Kaikkien esimiesten vastauksissa mainittiin työvuorosuunnittelu. Ikääntyneiden pidentynyt palautumisaika töistä sekä ergonomian merkitys tulivat myös useissa vastauksissa esille. Hoitotyön fyysinen raskaus mainittiin lähes kaikissa kyselylomakkeissa.

”Annan heille vastuullisia tehtäviä.”

”Yrittämällä tukea työvuorosuunnittelulla..”

”..annan enemmän aikaa tehdä asioita..”

”..työvuorolistoihin vapaita heidän toivomallaan rytmillä, myös yövuoroja pois..”

”..työvuorosuunnittelussa pyrin huomioimaan, että ei ole ”pitkiä” työputkia, vaan palautumisaika on riittävä.”

”..oikeanlainen ergonomia työssä(apuvälineet ym.)..riittävästi apuvälineitä hoitotyöhön esim. nostolaitteet..”

”..pyrin olemaan joustava työaikojen suhteen.”

”Vastuualueita ja erityistehtäviä jaettaessa on pakko huomioida esim. puutteellinen ATK-osaaminen..”

Tehtävien ja vastuiden tarkoituksenmukainen jako edellyttää, että esimies tietää, millaista osaamista eri tehtävissä ja työvaiheissa vaaditaan. Esimiehen on oltava myös riittävästi läsnä työyhteisön arjessa voidakseen muodostaa käsityksen tehtävissä tarvittavasta osaamisesta. (Lundell ym. 2011, 350–351.)

Elpymisen tarve kasvaa iän mukana suhteessa työn raskauteen. Vaikka tarkkoja raja-arvoja ei ole tiedossa, viittaavat kokemukset siihen, että 50-vuotias tarvitsee elpymisaikaa merkittävästi enemmän kuin 30-vuotias palautuakseen samasta työkuormasta. (Ilmarinen 2008, 495.)

Työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen. Työyhteisöön voidaan esimiesten kokemusten mukaan vaikuttaa johtamisen, vuorovaikutuksen ja erilaisten toimintatapojen avulla. Oma asenne ikääntyneisiin mainittiin vastauksissa. Oman asenteen kautta esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa myös siihen, miten muu työyhteisö asennoituu ikääntyneisiin työntekijöihin. Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys sekä mentoroinnin tärkeys tuli vastauksissa useaan kertaan ilmi. Esimiehet mainitsivat myös käyttävänsä parityöskentelyä työkyvyn tukemisen keinona, jolloin eri-ikäiset tukivat toistensa osaamista. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen mainittiin myös keinona, mutta tarkempaa tietoa siitä, miten sitä toteutetaan käytännössä, ei vastauksista käynyt ilmi. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä niin esimiehen kuin muunkin työyhteisön välillä koettiin tärkeäksi, ja säännölliset keskustelut ja esimiehen läsnäolo katsottiin keinoiksi vaikuttaa työyhteisöön. Työterveyshuollon toimiminen yhteistyökumppanina oli myös mainittu työkykyä ylläpitävänä toimintana organisaatiossa. Organisaatioon vaikuttaminen koettiin lähes ”mahdottomaksi”.

”Oma asenne ikääntyneisiin..”

”Olen antanut vanhempia työntekijöitä ”opetustehtävään”, jotta he saisivat itse mieltä toimintojaan ja jakaa osaamistaan nuorille.”

”Työskentely eri-ikäisten kanssa..”

”..valmentajaksi nuoremmille..työterveyshuollon kanssa yhteistyö ”ongelma” tilanteissa..”

”Suunnittelen työpariksi nuoren ja iäkkään, jolloin molemmat oppivat toisiltaan ja auttavat toisiaan eteenpäin...ei ole helppoa kummallekaan (vaatii tiettyä nöyryyttä).”

”..vastuualueet; osaaminen esille..hiljaisen tiedon hyödyntäminen..”

”..tietynlainen avoimuus puhua asioista..esimiehen kiinnostus..haluaisin tehdä paljon, mutta vaikutusmahdollisuudet näinä säästöjen ajankohtana on lähes mahdoton, ei ole minusta kiinni...”

8.4 Esimiesten kehittämisehdotukset ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi

Kysymyksellä yhdeksän kartoitin esimiesten parannusehdotuksia ja kehittämiskohteita ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi, mikäli rajoitteita ei olisi. Odotin innovatiivisia vastauksia tähän kysymykseeni. Kuitenkin vastaukset olivat lähes samankaltaisia kuin kysymykseeni jo käytössä olevista keinoista. Aloitin kirjoittamalla alkuperäisilmaukset paperille, tämän jälkeen hain niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Alakategorioiksi määrittelin samoin kuin jo käytössä olevien keinojenkin osalta *fyysinen työympäristö/välineet/ työajat/ sisältö/ organisointi/ osaaminen/terveys ja toimintakyky/ ergonomia*. Näiden perusteella nimesin yläkategoriat; *osaamiseen vaikuttaminen/ terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttaminen/ työn sisältöön ja työoloihin vaikuttaminen/ työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen*. Yhdistävänä nimittäjänä yläkategorioille on ”esimiesten kehittämiskohteet/ parannusehdotukset ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi”. Esittelen tulokset yläkategorioiden mukaisesti.

Osaamiseen vaikuttaminen. Esimiehet toivoivat ikääntyneille enemmän koulutuksia ja nimenomaan heidän omien toiveidensa mukaisesti. Esimiehet halusivat myös, että ikääntyneille luotaisiin mahdollisuuksia opettaa ja jakaa ”hiljaista tietoaan” työyhteisössään. Esimiehet toivoisivat, että ikääntyneiden oppimista voitaisiin tukea enemmän. Tässäkin tuli lähes kaikkien esimiesten osalta mainittua, että erityisesti ATK-taidoissa ikääntyneet tarvitsisivat enemmän opetusta ja opetukseen enemmän aikaa.

”..enemmän aikaa iäkkäille oppia asioita.. ATK-taidot varsinkin ongelmallisia.”

”..lisää koulutusta haluamassaan osassa töitä..tukea oppimiseen”

”Vanhemmat työntekijät voisivat pitää työyksiköissä nuoremmille ”opastushetkiä”.”

Terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttaminen. Esimiehet toivat esille ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeyden työkyvyn tukemisen kehittämiskeinona. Toivottiin säännöllisiä terveystarkastuksia kahden vuoden välein työntekijän täytettyä 50. Kuntoutusjaksoille pääsy sekä monipuoliset hyvinvointipalvelut esim. liikuntasetelit ja ”hemmottelu” mainittiin useammassakin vastauksessa, ja niihin toivottiin pääsevän nykyistä helpommin. Työnohjaus mainittiin myös kehittämiskeinona. Työnohjausta on tälläkin hetkellä ollut eri työyhteisöissä käytössä, mutta sen säännöllistä saataavuutta kaivattiin. Työterveyshuollon toivottaisiin saavan enemmän näkyvyyttä yhteistyökumppanina. Esimiehet kokivat, että terveyteen liittyvät ongelmat lisääntyvät ikääntymisen myötä ja sen vuoksi he toivoivat tiiviimpää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Esimiesten mukaan työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö saattaa välillä kestää liian pitkään, ja myös se, että työterveyshuollossa vaihtuu henkilöstö, vaikeuttaa yhteistyötä. Esimiehet halusivat lisätä ergonomiaan liittyviä koulutuksia.

”..työnohjaus säännöllisesti..”

”..liikuntaseteleitä..”

”Lisää ergonomiakoulutusta ja apuvälineitä..”

”Aslakiin osallistumista..”

”Osa työajasta terveydenhoitoon/ liikuntaan viimeisinä vuosina. Uskoisin tämän vähentävän poissaoloja ja motivoivan työuran pidentämiseen. ”

”Kuntoutusjaksoja ja hemmottelua palkallisena.”

”Edellyttäisin pitämään itsestään huolta, kaiken ikäisten.. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö tulisi olla helpompaa..eivät tunne asiakkaita, koska aina uusia työntekijöitä työterveyshuollossa..”

”Työterveyshuollon osuus näkyvämmäksi..50-vuotis tarkastukset + 2 vuoden välein tämän jälkeen.”

”Jotain bonusta, jos huolehtii itsestään, eikä ole sairauslomia.”

”Psyykkisen puolen tukemista..haaste kun nuoria tulee joukkoon.”

Työn sisältöön ja työoloihin vaikuttaminen. Kaikki esimiehet mainitsivat ikääntyneen työntekijän fyysisen toimintakyvyn heikentymisen ja he toivoivat, että ikääntyneet voisivat tehdä kevyempää työtä. Esimiehet toivoivat myös erilaisia joustoja ilman ansionmenetyksiä, esimerkiksi ylimääräisiä vapaita. Työvuorosunnittelun osalta esimiehet halusivat tehdä kaikille yksilöllisiä työvuoroja, huomioida vuorotyön raskaus ja palautumisaika. Yövuorot haluttaisiin jättää kokonaan ikääntyneiltä pois, mikäli he itse näin toivovat. Kuitenkin myös mainittiin, ettei näin yksilölliseen työvuorosunnitteluun ole mahdollisuuksia, koska työyhteisössä niin moni työntekijä on ikääntynyt.

”Toivoisin, että pystyisin kaikille ikääntyville työntekijöilleni luomaan ihanteellisen työpaikan, jossa yksilöllisesti jokainen voisi tehdä haluamiansa työvuoroja, kelloaikoja ym.”

”Rauhallisempi työtahti..”

”Joustavammat työaikajärjestelyt kiinnostaisivat...tasoitusjakso voisi olla pitempi kuin 3 viikkoa.”

”Mitoitukset sellaisiksi, ettei kukaan joudu jatkuvasti ääriarajoilla työskentelemään..lisää työntekijöitä”

”Antaisin ylimääräisiä vapaapäiviä listoihin...virkistystä välillä”

”Haluaisin heidän voivan tehdä lyhennettyä työaika tai työviikkoa täydellä palkalla.”

”..ei ole mahdollisuuksia työaikajärjestelyihin, koska niin moni on yli 50-vuotias.”

Työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen. Työterveyshuollon ja esimiehen välinen yhteistyö koettiin tärkeäksi, yhteistyön toivottiin lisääntyvän työterveyshuollon henkilöstön kanssa. Ikääntyneille toivottiin kevyempää työnkuvaa esimerkiksi viriketoiminnan pitämistä. Eri-ikäisyys ja ikääntyminen tuovat työyhteisöön haasteita ja sen vuoksi toivottiin, että ymmärrys ikääntyneitä kohtaan lisääntyisi, erityisiä keinoja ei mainittu tämän asian yhteydessä.

”..konkreettisia käyntejä työterveyshuollosta..puuttumista vaikeisiin asioihin..

”..lisää palkkaa..”

”Työnohjausta..kaikkien työntekijöiden suvaitsevaisuutta ja ymmärtämistä ikääntymiseen”

”Vanhemmat työntekijät voisivat toimia enemmän vanhusten viriketoiminnan yms. parissa..kevennettyä työtä..”

”..mentorina olemista..”

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä sekä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tästä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja ja on suositeltavaa käyttää jo olemassa olevia, testattuja ja standardoituja mittareita. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–218.)

Mittarin validiteettia tarkasteltaessa keskeisintä on mittaako mittari ongelmaa ja tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetin varmistamiseksi tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä sattumanvaraisella otannalla. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli, jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti on laadullisessa tutkimuksessa tärkeä, ei niinkään reliabiliteetti. (Hirsjärvi ym. 2007, 216; Kananen 2010, 69.) Oman tutkimukseni kohderyhmä oli tarkkaan valittu, kohderyhmäksi olin valinnut Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon yksikköjen esimiehet. Tutkimuksessani halusin kartoittaa juuri heidän kokemuksiaan ikäänntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukijoina sekä heidän käsityksiään ikäjohtamisesta.

Tutkittavan käsitteen määrittely on välttämätöntä ennen mittarin rakentamista. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa, vastaajat saattavat käsittää esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset toisin, kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155, 216–218; Metsämuuronen 2009, 125). Tutkimuksessani pyrin määrittelemään tutkittavaan ilmiöön liittyviä käsitteitä laajalti perehtymällä useisiin aihealuetta käsitteleviin teoksiin. Kyselylomakkeeni ei ollut valmis lomake, vaan olin valinnut siihen kysymykset luettuani useita aiempia kyseiseen aihepiiriin liittyviä tutkimuksia. Luotettavuuden varmistamiseksi esitesta-

sin kyselylomakkeen kolmella esimiestyötä tekevällä henkilöllä heinäkuussa 2013. Esitestauksen perusteella muotoilin kaksi kysymystä uudelleen ja poistin yhden kysymyksen kokonaan. Tällä tavalla pyrin lisäämään tutkimukseni luotettavuutta, eli tarkistamaan ymmärretäänkö mittarin kysymykset tutkittavan ilmiön kannalta oikein.

Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen tarkastamisen ja raportoinnin jälkeen. Näin huomioidaan luottamuksellisuus (Hirsjärvi ym. 2007, 27; Tuomi & Sarajärvi 2002, 146). Tulen hävittämään oman tutkimukseni tutkimusaineiston tutkimuksen tarkastamisen jälkeen. Kyselylomakkeet lähetin sisäisessä postissa valmiiden vastauskuorien kanssa, näin pyrin varmistamaan sen, ettei kenenkään henkilöllisyys paljastuisi. Alkuperäisenä ajatuksenani oli lähettää kysely sähköisessä muodossa, jolloin vastaukset olisivat tulleet omaan sähköpostiini. Tämä olisi ollut itselleni helpompi tapa saada tutkimuskyselyn tulokset, mutta vastaajien anonymiteetti olisi näin toimien saattanut vaarantua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi useinkaan arvioida yhtä selkeiden kriteereiden avulla kuin määrällistä tutkimusta. Laadullisessa analyysissä aineiston keuruu, analyysi ja raportointi kytkeytyvät usein tiiviisti toisiinsa. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu luotettavuuden näkökulmasta pohtimaan sellaisia kysymyksiä kuin uskottavuus, tutkimusraportin ja tulosten vakuuttava kirjoittaminen ja selitysten uskottavuus, aineiston rikkaus ja värikkyys, käsitteiden selkeys ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155, 216–218.) Tutkimusraportin kirjoittamisen koin haasteelliseksi oman ajankäyttöni vuoksi. Olisin toivonut voivani tehdä analyysia yhtäjaksoisesti, mutta tämän hetkisen päivätyöni vaativuuden vuoksi jouduin tekemään analyysivaihetta melko pitkän ajanjakson puitteissa. Tämän koin haasteelliseksi, sillä joka kerta palatessani tutkimukseni ”äärelle”, tuntui kuin olisin unohtanut runsaasti edelliseltä kerralta. Tämä vei itseltäni runsaasti aikaa ja voimia, kun palautin mieleeni joka kerta sen, mihin olin edellisellä kerralla jäänyt. Analyysia tehdessäni saattoi olla useitakin päiviä välissä, jopa viikkoja, ennen kuin pääsin jatkamaan uudelleen opinnäytetyötäni.

Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Teoreettiset käsitteet pitää pystyä luotettavasti operationalisoimaan muuttujiksi eli se on mitatta-

vissa (sisältövaliditeetti). Sisältövaliditeetin arviointi kuuluu varsinkin laadullisen tutkimuksen moniin erilaisiin sisällön analyysin menetelmiin. Tutkimusprosessin on oltava arvioitavissa ja arvioijan on kyettävä seuraamaan tutkijan päättelyä. Hänen on pystyttävä näkemään, etteivät tulokset perustu pelkästään tutkijan henkilökohtaiseen intuitioon. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155, 216–218.) Itse koin luokittelun melko hankalaksi. Tietyt pelkistetyt ilmaukset olisivat mielestäni sopineet useampaankin luokkaan, joten jouduin välillä pohtimaan, vaikuttiko oma henkilökohtainen näkemykseni luokittelujen tekoon ja sitä kautta tutkimustuloksiin.

Tuloksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden aineiston ja tulosten välillä. Lopputulos voi näyttää teoriassa hyvälle, mutta mikäli yhteyttä aineistoon ei voida osoittaa, ei tulosta voida pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–218; Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.)

10 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA

Tutkimuksessa selvitettiin Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon yksikköjen esimiesten käsityksiä ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoista sekä heidän käsityksiään ikäjohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia konkreettisia keinoja ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi, sekä kartoittaa esimiesten tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen.

Ikääntymisen aiheuttamat muutokset terveydentilassa ja toimintakyvyssä olivat esimiehille tuttuja. Esimiehet näkivät ikääntyneillä työntekijöillä olevan toimintakyvyn ja terveyden osalta sekä vahvuuksia että heikkouksia. Vahvuuksina nähtiin **kokemus, tieto-taito, ”hiljaisen tiedon” hallinta, vastuuntunto, hyvät sosiaaliset taidot sekä laajempi kokonaisnäkemys**. Esimiesten käsitykset vastaavat teoriaa. Kivirannan (2010, 22–23) mukaan ikääntyneellä työntekijällä oma yleinen työosaaminen karttuu ja ammattiosaaminen syvenee. Kokenut työntekijä kykenee aloittelijaa paremmin hahmottamaan **laajoja asiakokonaisuuksia**. Merkittävä osa, joidenkin arvioiden mukaan jopa 80–95 prosenttia organisaatioiden tietopääomasta muodostuu työntekijöiden hallussa olevasta **hiljaisesta tietämyksestä**. Hiljainen tietämys on eri-

tyisesti ikääntyneiden työntekijöiden pääomaa. Tällöin tarkoitetaan työuran aikana kertyneitä kokemuksia, joiden ansiosta työntekijä on oppinut erilaisia työssä vaadittavia valmiuksia. (Lundell ym. 2011, 188–189, 335–338.) Iän myötä **sosiaalinen toimintakyky** kehittyy, sillä työntekijä oppii tulemaan toimeen itsensä ja muiden kanssa (Kiviranta 2010, 22–23).

Heikkouksien osalta korostuivat **muutokset terveydentilassa ja toimintakyvyssä**. Erityisesti **fyysisen toimintakyvyn koettiin heikentyvän ikääntymisen myötä ja tuki- ja liikuntaelin ongelmien lisääntyvän. Muutoksiin sopeutumisen ja uuden oppimisen vaikeuden** nähtiin liittyvän ikääntymiseen. Esimiesten käsitykset vastaavat teoriaa.

Fyysinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen elimistön toiminnallista kykyä selviytyä fyysistä toimintaa vaativista tehtävistä (Suvikas ym. 2006, 81). Suurin osa fyysisen toimintakyvyn muutoksista alkaa viimeistään noin 30 vuoden iässä. Yksilöiden välillä on kuitenkin eroja. Voidaan kuitenkin sanoa 60-vuotiaan henkilön fyysisen toimintakyvyn monien osatekijöiden olevan keskimäärin 20 prosenttia heikommat kuin 40-vuotiaan. (Ilmarinen 2008, 497; Lundell ym. 2011, 133.) Iän myötä useammalla työikäisellä ilmenee muutoksia tuki- ja liikuntaelimistön suorituskyvyssä, selkärangan ja nivelten liikkuvuus vähenee ja lihasvoima, voimantuottonopeus ja suoritustekniikka heikkenevät. (Lundell ym. 2011, 105–107.)

Muuttuvassa työelämässä pärjääminen edellyttää jatkuvaa **uuden oppimista**. Työssä pärjääminen on suuresti riippuvainen siitä, miten työntekijän tiedot ja taidot vastaavat työn vaatimuksia. Työn osaamisvaatimusten muuttuessa yksilön työkyky on riippuvainen hänen mahdollisuuksistaan oppia uusia tietoja ja taitoja. **Kyvystä sopeutua erilaisiin muutoksiin** onkin tullut yhä merkittävämpi työkykyyn vaikuttava tekijä. (Lundell ym. 2011, 183, 247–248.) Osaaminen lisää työn hallintaa ja luottamusta omaan kykyyn selviytyä työssä eteen tulevista haasteista. Puutteellinen osaaminen sitä vastoin on huomattava riski työkyvylle. (Lundell ym. 2011, 163, 183.) Ikääntyneet oppivat omalla tavallaan ja vauhdillaan, joka poikkeaa usein nuorille luontevista tavoista. Ikääntyneiden oppiminen on riippuvainen oppimistapahtuman organisoimisesta. (Ilmarinen 1999, 271.)

Esimiehet määrittivät ikäjohtamisen **kaikenikäisten johtamisena, päivittäisjohtamisena, voimavarojen ja toimintakyvyn huomioon ottavana johtamisena**. Esimiesten määrittelyille löytyy tukea kirjallisuudesta, joten voi todeta että ikäjohtamisen käsite oli tuttu esimiehille. Esimiesten käsitykset siitä, millaisia vaikutuksia ikääntymisellä on työntekijän työkykyyn, vahvistivat käsitystä esimiesten tietämyksestä ikäjohtamisen sisällöstä.

Hyvä esimiestyö perustuu omaan terveeseen *ikäasenteeseen* ja sen juuret ovat asennoitumisessa omaan ikääntymiseen. (Ilmarinen 2003, 162–163). Esimiehen oma asenne ikääntyneisiin vaikuttaa muun työyhteisön asenteisiin. Tämän asian suhteen tarvitaan kuitenkin asian esille nostamista myös koko työyhteisössä. Koko työyhteisö tarvitsee tietoa ikääntymisen vaikutuksista ja ikäjohtamisen sisällöstä. Mahdollisesti tätä kautta avoimuus lisääntyisi ja ymmärrys ikääntyneiden vahvuuksista tulisi esille. Ikääntyneisiin liitetään vielä tänä päivänä enemmän negatiivisia asioita kuin positiivisia. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163; Vaahtio 2005, 70–77.)

Ikäjohtamisen professori Juhani Ilmarisen mukaan ikäjohtaminen on: *”Työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen- ikään katsomatta- voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet”*

Esimiehistä vain 45 prosenttia koki tarvitsevansa lisää ikäjohtamiseen liittyvää koulutusta. 55 prosenttia esimiehistä koki, että heillä on riittävästi tietoa ikäjohtamisesta. Tätä perusteltiin oman iän ja työn myötä tulleen kokemuksen ja tieto-aidon omaamisella.

Ikäjohtamisen keinoja soveltavalla esimiestyöllä saavutettavia hyötyjä ovat muun muassa **työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä**. Sitoutuminen tukee työntekijöiden työn ja osaamisen kehittämistä, sillä sitoutuva työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä. (Kiviranta 2010, 32–33; Kuntatyö 2000, 10.) Esimiehille on annettava tietoa ja koulutusta ikäjohtamiseen kuuluvista periaatteista ja keinoista, heille on myös luotava edellytyksiä ja annettava valtuuksia toteuttaa ikäjohtamista käytännössä. (Ilmarinen 1999, 249–250). Ikäjohtamisen tarve korostuu ja kärjistyy lähiesimiehen työssä. Esimies joutuu käytännössä kokemaan työnteki-

jöidensä erilaisuuden, niin iän, terveydentilan, osaamisen, kokemuksen, työasenteiden kuin yhteistyökyvynkin näkökulmista. Hän joutuu myös ratkaisemaan käytännössä niitä ongelmia, joita ikääntymisen ja töiden organisoinnin parempi yhteensovittaminen edellyttävät. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

Ikäjohtamista kehitettäessä tarvitaan neljän esimiestaidon omaksumista. Niitä ovat *oman ikäasenteen selvittäminen, oma osallistuminen tiimityöskentelyyn, töiden sisällön ja vaatimusten yksilöllinen suunnittelu ja johtaminen työntekijän voimavarojen mukaan sekä avoin ja varhainen tiedonvälitys tulevista muutoksista.* (Ilmarinen 2006, 210; Kuntatyö 2000, 10.)

Kaikki esimiehet tiedostivat, että ikääntyminen aiheuttaa muutoksia terveydessä ja toimintakyvyssä. Fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinoja mainittiinkin useita. Fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinot ovat helpommin hahmotettavissa kuin esimerkiksi psyykkisiin tekijöihin vaikuttamisen keinot. Työkyvyn tukemisen keinoina mainittiin; **työvuorosuunnittelun yksilöllisyys, ergonomiaan panostaminen, työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, ”varhaisen puuttumisen malli”, osaamisen tukeminen, mentoroinnin hyödyntäminen, ”hiljaisen tiedon” jakaminen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkityksen korostaminen, kannustaminen /arvostus, vastualueiden jakaminen ja töiden organisointi.** Vaikka esimiehillä oli edellä mainitut keinot käytössään ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi, ne koettiin samalla myös kehittämiskohteiksi.

Osaamisen jakaminen ja erityisesti **”hiljaisen tiedon” levittäminen** nähtiin keinona tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Parityöskentely ja eri-ikäisten osaamisen jakaminen sekä hiljaisen tiedon arvostuksen lisääminen esiintyivät esimiesten käyttäminä keinoina. Esimiehet halusivat kuitenkin, että **”hiljaisen tiedon” jakamista** kehitettäisiin. Esimiehet toivoivat, että sen jakaminen mahdollistettaisiin ja sen tärkeys ymmärrettäisiin. **Mentoroinnin** mainitsi muutama esimies keinona tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä. Mentoroinnin osaltakin toivottiin sen parempaa hyödyntämistä ja jalkauttamista työyhteisöön. Organisaatioiden näkökulmasta mentoointi on keino vaalia ja kehittää organisaation osaamispääomaa. Mentoroinnilla pyritään myös varmistamaan, ettei organisaatiolle arvokas kokemusperäinen osaaminen häviä työyhteisöstä eläkkeelle lähtevien mukana. (Lundell ym. 2011, 346.) **Osaami-**

sen tukeminen ja siihen vaikuttaminen koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Osaaminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja kokemukseen siitä, että on arvostettu työelämässä. Ikääntyneen työntekijän kohdalla on kiinnitettävä erityistä huomiota oppimisen tukemiseen. Tällöin puhutaan sekä esimiestyöstä että työkaverien suhtautumisesta ja suorasta tuesta ikääntyville kollegoille. Varsinkin työuran viimeisinä vuosina jatkuvat muutokset ja uuden oppimisen vaatimukset voivat tuntua raskailta ja lisätä halua siirtyä eläkkeelle. (Lundell ym. 2011, 191,212; Kiviranta 2010, 147–148, 212.) Erityisesti **ATK-taidoissa** nähtiin puutteita ja sen vuoksi tietotekniikan hallitseminen koettiin ongelmana ja kehittämiskohteena. Esimiehet toivoivat, että ikääntyneille pystyttäisiin antamaan enemmän aikaa ja yksilöllistä ohjausta tietotekniikassa. Uusia tietojärjestelmiä käyttöön otettaessa on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia opetella niiden käyttöä. Työvälineiden huono hallinta hidastaa tehtävien suorittamista ja kuluttaa kohtuuttomasti työntekijän voimavaroja. Puutteelliset tietotekniikkataidot voivat pahimmillaan johtaa vakaviin jaksamisongelmiin ja muodostua merkittäväksi työkyvyn uhkaksi. (Lundell ym. 2011, 199–200.)

Turun kaupungissa on otettu käyttöön **varhaisen puuttumisen malli**, johon esimiehet on koulutettu laajalla koulutusohjelmalla. Varhaisen puuttumisen mallin toteuttaminen käytännössä toimii keinona tukea ja havaita työkyvyssä tapahtuvia muutoksia. Varhaisen puuttumisen mallia käyttämällä pyritään myös tehostamaan **yhteistyötä työterveyshuollon** kanssa. Varhainen työkykyuhkien tunnistaminen ja tukitoimien käynnistäminen on tärkeä osa työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemista. Työkykyongelmien puheeksi ottaminen ja tukitoimien käynnistäminen ovat ensisijaisesti esimiehen vastuulla. Sairauspoissaolojen seuranta on konkreettinen keino työkykyongelmien tunnistamisessa. (Lundell ym.2011, 310–311.) Esimiehet kokivat työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön kaipaavan kehittämistä. Toivottiin säännöllisiä ja useammin 50 ikävuoden jälkeen järjestettäviä terveystarkastuksia. Toivottiin myös, että puuttuminen työkyvyssä liittyviin ongelmiin olisi nopeampaa. Esimiehet toteuttavat ”varhaisen puuttumisen mallin” mukaista työkykyongelmiin puuttumista, sairauspoissaolojen seurantaa ja esimerkiksi pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän työkyvyn arviointia ja tukemista. Esimiehet kuitenkin totesivat, että asioiden käsittely sen jälkeen kun esimies on ottanut työterveyshuoltoon yhteyttä, kestää välillä pitkään ja on jopa tuloksetonta. Tähän haluttaisiin parannusta.

Töiden organisointi ja yksilöllisesti suunniteltujen työvuorojen laadinta korostuivat tuloksissa. Työkykyongelmia voidaan ennaltaehkäistä työympäristön suunnittelulla, työjärjestelyillä, mitoittamalla tehtävien vaatimukset työntekijän voimavaroihin sekä luomalla edellytyksiä voimavarojen kehittymiselle. (Lundell ym. 2011, 301–302.) Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin, työjärjestelyihin sekä apuvälineiden hankintaan, joita voidaan käyttää tukena raskaissa työvaiheissa (Ilmarinen & Mertanen. 2005, 30). Kaikki esimiehet mainitsivat keinoinaan tukea ikääntyneen työntekijän työkykyä yksilöllisten työvuorolistojen suunnittelun. Pitkiä ”työputkia” pyrittiin välttämään ja mahdollisuuksien mukaan yövuoroista luovuttiin. Kuitenkin nämä mainittiin myös kehittämiskohteina. Työvuorot haluttaisiin ”räätäloidä” vielä yksilöllisemmin juuri kyseisen työntekijän toiveiden/ voimavarojen mukaisesti. Esimiehet totesivat kuitenkin tämän olevan käytännössä mahdotonta, sillä työyhteisössä niin suuri osa työntekijöistä oli ikääntyviä tai ikääntyneitä. Esimiehet toivoisivat, että ikääntyneille voitaisiin järjestää **kevyempää työtä**. Toivottiin, että ikääntyneet voisivat toimia esimerkiksi asukkaiden viriketoiminnasta vastaavina työntekijöinä. Toivottiin myös, että ikääntyneet voisivat tehdä lyhyempää työviikkoa ja ylimääräisiä vapaita olisi mahdollista antaa ilman ansionmenetyksiä. Esimiehet halusivat myös, että ikääntyneet voisivat käyttää osan työajastaan oman työkykynsä ylläpitämiseen esimerkiksi **liikunnan** ja **hyvinvointipalveluiden** avulla. **Kuntoutukseen** pääsyn toivottiin olevan helpompaa ikääntyneille työntekijöille. Ergonomisiin asioihin puututtiin muun muassa apuvälineillä sekä koulutuksella.

Hyvä vuorovaikutus niin esimiehen kuin muunkin työyhteisön välillä nähtiin tärkeäksi ja siihen oli pyritty vaikuttamaan. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys, jotta esimies onnistuu motivoimaan työntekijänsä organisaation tavoitteisiin. Hyvän esimiehen tulisi olla hyvä kuuntelemaan, kannustamaan, rakentamaan luottamusta sekä havainnoimaan tunteita. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007,9.) Esimieheltä saatu tuki on tärkeää kaikenikäisille, mutta erityisen suuri merkitys sillä on ikääntyneiden työkyvylle ja työssä jatkamiselle (Lundell ym. 2011, 317–318). Kehityskeskustelut toimivat hyvänä keinona vuorovaikutuksen lisäämisessä ja työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisessa. Työnohjaus haluttaisiin säännölliseksi, työnohjausta järjestetään tällä hetkellä tarpeen mukaisesti.

11 POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Turun kaupungin hyvinvointitoimialan yksikköjen esimiesten käsityksiä tällä hetkellä käytössä olevista ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoista. Tarkoituksena oli myös kartoittaa heidän käsityksiään ikäjohtamisesta ja siitä kokivatko he tarvetta ikäjohtamiseen liittyvään koulutukseen. Tavoitteena oli löytää uusia konkreettisia keinoja ja parannusehdotuksia ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemiseksi, joita esimiestyössä voitaisiin hyödyntää. Tutkimuksellani sain vastaukset tutkimuskysymyksiini, joten koen tutkimukseni onnistuneen tältä osin.

Analysoin tutkimukseni suurelta osin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksellani halusin saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja käytin tämän vuoksi analyysimenetelmänä sisällön analyysia. Sisällön analyysin koin haasteelliseksi, sillä sen käyttäminen analysointimenetelmänä vie melko paljon tutkijalta aikaa. Sisällön analyysia käytettäessä joutuu usein myös pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta. Omat käsitykset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja koko analyysi tulisi esittää siten, että lukija ymmärtää, mihin tulokset perustuvat. Tutkimusten luotettava esittely oli mielestäni haasteellista. Vaikka itse tiesin, mihin tulokset perustuivat, niiden raportoiminen vakuuttavasti vei itseltäni runsaasti aikaa.

Tutkimukseni oli tarkoitus valmistua jo kesällä 2013. Läheiseni sairastumisen vuoksi, siirsin tavoitteeni kuitenkin joulukuuhun 2013. Työelämäni hektisyyden ja siinä tapahtuneiden suurten muutosten vuoksi, jouduin siirtämään vielä kerran tavoitettani työn valmistumisen suhteen, tavoitteekseni muodostui kevät 2014. Tutkimusta tehdessäni tuntui kuin ”nälkä olisi kasvanut syödessä”. Materiaalia löytyi aina vain lisää, ja olisin halunnut entistä laajemmin perehtyä uuteen materiaaliin. Tietyissä vaiheissa oli kuitenkin pakko päättää, miten työni rajaan ja mitä aineistoa käytän lähteenäni. Rajaamiseen vaikutti myös tutkimusaineisto.

Tulosten kannalta pidin positiivisena sitä, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet eivät nähneet ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyssä ainoastaan heikkouksia, vaan ikääntyneillä koettiin olevan vahvuuksia myös runsaasti. Esimiehet eivät kokeneet

ikäntyneiden työntekijöiden olevan työyhteisöä kuormittava ryhmä, vaan heidän koettiin myös tuovan paljon osaamista ja kokemusta työyhteisöön.

Varsinaisia yllättäviä tuloksia ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemisen keinoiksi ei löytynyt. Kuitenkin kaikki esimiehet toivat esille ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja tukemisen merkityksen. Erityisesti ATK-taitojen osalta kehittämistarve koettiin tärkeäksi. Tulisikin pohtia, miten käytännön tasolla kyseistä asiaa voitaisiin kehittää. Tiedetään, että ikääntyneet tarvitsevat erilaisia oppimisstrategioita kuin nuoremmat työntekijät. Organisaatioissa pitäisi miettiä erilaisia keinoja eri-ikäisten oppimisen tukemiseksi, sillä osaamisen kokemus lisää työntekijän sitoutumista työhön. Kun työntekijä kokee oppimisen ja osaamisen ongelmalliseksi, heikentää tämä työkykyä sekä omaa asennoitumista työhön. Pohdin johtuuko ikääntyneiden työntekijöiden sairauslomien lisääntyminen osaltaan jatkuvan oppimisen vaatimuksista sekä siitä, että he itse eivät koe saavansa riittävästi tarvitsemaansa tukea ja aikaa uusien asioiden oppimiseen. Voitaisiko tässä asiassa hyödyntää mentorointia? Kyettäisiinkö työyhteisössä työn organisoinnilla kehittämään kyseistä keinoa, esimerkiksi suunnittelemalla työvuoroihin eri-ikäiset työparit, jotka kykenisivät tukemaan omien vahvuuksiensa kautta toisiaan osaamisessa? Mentoroinnin tarkoituksenahan on tiedon siirtäminen molempiin suuntiin, silloin puhutaan onnistuneesta mentoroinnista. Eri-ikäisten vastakkainasettelun sijaan kannattaisikin pyrkiä kehittämään yhteistyötä. Nuorilla on paljon sellaista tieto-taitoa, mistä ikääntyneet hyötyisivät, esimerkiksi ATK-taidot ovat monesti nuorten hallitsemaa osaamista. Ikääntyneet kokevat tietotekniikan monesti pelokkaasti, sillä heidän nuoruudessaan tietotekniikkaa ei juuri ole käytetty työelämässä. Vastaavasti ikääntyneet voisivat opettaa nuoremmille sellaista taitoa, mitä vain iän tuoman kokemuksen myötä kyetään hankkimaan. Ikääntyneet ymmärtävät mm. asioita laajemmin oman ikääntymisen kokemuksensa kautta, ja heille iäkkäisiin asukkaisiin suhtautuminenkin on juuri tämän vuoksi luontevampaa. Kun pystyttäisiin hyödyntämään erilaista osaamista tällä tavoin, kokiisivat työntekijätkin varmasti enemmän arvostusta omasta työstään. Kuitenkaan näin ei asetettaisi eri-ikäisiä eriarvoiseen asemaan, vaan molempien vahvuudet tulisi hyödynnettyä työyhteisölle parhaalla tavalla. Vaikka itse olen tehnyt kolme vuotta esimiestyötä, en ole ajatellut, miten monin eri keinoin ikääntyneen osaamiseen ja oppimiseen voidaan vaikuttaa, ja miten paljon oppimisen kokeminen vaikuttaa työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen kirja ”Ikävoimaa työhön” oli

omaa ajatusmaailmaani avartava lukukokemus. Kyseinen teos sopii hyvin kaikille esimiehille ikääntyneiden työntekijöiden johtamisen ”apuvälineeksi”.

Ei riitä että esimiehet ja ikääntyneet itse tuntevat ikäjohtamisen sisällön ja ikääntymisen vaikutukset työkykyyn. Mikäli halutaan, että ikääntyneen työntekijän työkyvyn tukemista voidaan käytännössä toteuttaa, pitää sille löytyä ymmärrystä koko työyhteisöstä. Koko työyhteisön tulisi tiedostaa ikäjohtamisen käsitteen sisältö sekä ikääntymisen aiheuttamien muutosten vaikutukset työkykyyn. Ikäjohtamiseen sekä ikääntymisen muutoksiin liittyvää koulutusta tulisi laajentaa koskemaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla alle 45-vuotiaille työntekijöille suunnattu kysely, missä kartoitettaisiin heidän ajatuksiaan ikäjohtamisesta, erikäisten työntekijöiden yhteistyön sujuvuudesta sekä siihen liittyvistä kehittämiskohteista. Tutkimuksia on tehty jo esimiehille ja ikääntyneille itselleen kyseisestä aiheesta, mutta mikäli tutkimus osoitettaisiin alle 45-vuotiaille, saataisiin mahdollisesti erilainen näkökulma asiaan ja uusia keinoja kaikenikäisten työkyvyn tukemiseksi sekä yhteistyön onnistumiseksi.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud.p. Helsinki: Tammi.
- Horppu, R. 2006. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa. met-julkaisuja, nro 4/98. helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Ikonen, L. 2007. Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukena. AMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.8.2013.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1197977939-1>
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. 2. uudistettu painos. Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö. . Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J. 2008. Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen. Teoksessa: Gerontologia, s.486–500. Toim. Heikkinen E & Rantanen T. Duodecim. Helsinki.
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Julkunen, R & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Kopijyvä Oy
- Jyrkämä, J. 2007. Toimijuus ja toimintatilanteet. Teoksessa Seppänen, M., Karisto, A. & Kröger, T. (toim.) Vanhuus ja sosiaalityö: sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. Jyväskylä: PS -kustannus. 195 – 217.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print Oy
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kuntatyö 2000. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu 3/ 2000. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Kuusinen, J. 2008. Älykkyys ja vanheneminen. Teoksessa: Gerontologia, s.181–191. Toim. Heikkinen E & Rantanen T. Duodecim. Helsinki
- Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11(1), 3-12.

- Menetelmäopetus KvaliMOTV.7.3.2. Sisällönanalyysi. Viitattu 26.1.2013.
- Lundell, S. Tuominen, E. Hussi, T. Klemola, S. Lehto, E. Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela- Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Jaarli Oy.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 25.2.2012.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.uud.p. Tutkijalaitos, Helsinki.
- Ollonen, T. 2013. Ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksaminen: narratiivinen tutkimus. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.8.2013.<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305179196>
- Otala. L. 2000. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. 3.uud. p. Porvoo:WSOY
- Pajala, S. Sihvonen, S. & Era, P. 2008. Asennonhallinta ja psykomotorinen kyvykkyys. Teoksessa: Gerontologia, s.136–157. Toim. Heikkinen E & Rantanen T. Duodecim. Helsinki.
- Pohjolainen, T. & Alaranta, H. 2009. Toimintakyky. Teoksessa Arokoski, J., Alaranta, H., Pohjolainen, T., Salminen, J. & Viikari – Juntura, E. (toim.) Fysiatría. Helsinki: Duodecim. 20 – 27.
- Pohjolainen, P. & Heimonen, S.- L. (toim.). 2009. Toimintakyvyn laaja - alainen arviointi ja tukeminen. Ikäinstituutti, oraita 1/2009. Helsinki.
- Puusa, A & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A, Puusa & P. Juuti. 2011: Menetelmäviidakonraivaajat perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. JTO:Hansaprint, 45–57.
- Suvikas, A., Laurell, L. & Nordman, P. 2006. Kuntouttava lähihoito. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Suutama, T. 2008. Muisti ja oppiminen. Teoksessa: Gerontologia, s.192–203. Toim. Heikkinen E & Rantanen T. Duodecim. Helsinki
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turun kaupungin www-sivut. Viitattu 4.8.2013
- Vahtio, E. 2005. rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot: Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit & menetelmät. Vammalan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki & mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Olen geronomiopiskelija Satakunnan Ammattikorkeakoulusta. Työskentelen samanaikaisesti Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla vs. yksikön esimiehenä.

Teen opinnäytetyötä, jossa kartoitan Turun kaupungin ympärivuorokautisen hoidon esimiesten kokemuksia siitä, miten esimiestyöllä voidaan tukea ikääntyneen työntekijän (yli 55-vuotias) työkykyä ja työssä jaksamista. Haluan tutkimuksellani selvittää, miten kyseistä asiaa voitaisiin kehittää ja pyrin löytämään asiaan konkreettisia käytännön apuvälineitä. Kyselyn suuntaan Ympärivuorokautisen hoidon esimiehille. Työni on tarkoitus valmistua tämän vuoden loppuun mennessä.

Kysely tehdään nimettömänä ja kenenkään henkilöllisyys ei tule paljastumaan valmiin tutkimuksen yhteydessä. Haastattelulomakkeet hävitän säädösten mukaisesti opinnäytetyöni valmistuttua.

Haastattelulomakkeen mukaan laitan palautuskuoren osoitteellani, kuoren voi palauttaa sisäisessä postissa.

Toivon mahdollisimman suurta vastausprosenttia tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Vastausaikaa on 23.9.2013.asti.

Kiitän yhteistyöstä ja toivon tutkimuksestani olevan hyötyä käytännön työssä!

Tarja Kotiranta

tarja.kotiranta@turku.fi

040-7595848

ESITIEDOT:

1. Syntymävuotesi _____
2. Työkokemuksesi esimiehenä _____ v. ____kk__
3. Vakituisten työntekijöiden määrä yksikössäsi _____
4. Paljonko yksikössäsi työskentelee yli 55-vuotiaita vakituisia työntekijöitä _____

TEEMAKYSELY

1. Mitä ymmärrät ikäjohtamisella?

2. Miten ikääntyneiden johtaminen eroaa muun työyhteisön johtamisesta?
(ikäntynyt työntekijä on yli 55-vuotias)

3. Mitä ammatillisia vahvuuksia ikääntyneellä työntekijällä on?

4. Millaisia muutoksia olet havainnut ikääntymisen tuovan työntekijän työkykyyn?

5. Miten helpotat ikääntynyttä työntekijää jaksamaan työssään?

6. Miten tuet ikääntyneen työntekijän ammatillista kehittymistä ja motivaatiota?

7. Huomioitko yksikössäsi eri-ikäisten osaamisen kehittämisessä erilaisia oppimistapoja/ metodeja? Millaisia? Miten?

8. Kaipaako koulutusta ikäjohtamiseen? Millaista?




9. Entä jos mitään rajoitteita ei olisi, miten haluaisit tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä?

TARVITTAESSA VOIT JATKAA VASTAUKSIASI MYÖS LOMAKKEEN
KÄÄNTÖPUOLELLE!

KIITOKSET VASTAUKSISTASI!



SAMK / Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

Opinnäytetyön tekijä: Kotiranta Tarja Hannele	
Opiskelijanumero: 1100177	Aloitusryhmä: AGE11KP
Koulutusohjelma: Vanhustyön koulutusohjelma	
Opinnäytetyötä ohjaavan opettajan nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite: Kivenmaa Anne/ anne.kivenmaa@samk.fi/ 044-7103454 Tiedepuisto 3, 28600 Pori/ Satakunnan ammattikorkeakoulu	
Toimeksiantaja, yhteys henkilön nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite: Turun kaupunki/ Hyvinvointitoimiala/ Vanhuspalvelut Tulosaluejohtaja Sari Ahonen/ sari.ahonen@turku.fi/ 02-2626705/ Linnankatu 39 2 krs 20100 Turku	
Opinnäytetyön nimi: Miten esimiestyöllä voidaan tukea ja parantaa ikääntyneen työntekijän työssä jaksamista	
Työn etenemisaikataulu: <i>joulukuun 2013</i>	
Tarkempi selvitys on sopimuksen liitteenä olevassa hyväksytyssä tutkimus-/projektisuunnitelmassa.	
Tätä sopimusta koskevat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla osapuolten kesken. Mikäli asiasta ei päästä sopimukseen, erimielisyydet ratkaistaan Satakunnan käräjäoikeudessa. Tätä sopimusta on laadittu 3 kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.	
Olemme lukeneet sopimusehdot (sivu 2) ja hyväksymme ne.	
Päiväys: 21.8.2013 Turussa	
Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus, nimike ja nimen selvennys:  Turun kaupunki/ hyvinvointitoimiala/ vanhuspalvelut/ tulosaluejohtaja Sari Ahonen	
Osaamisalueen johtajan allekirjoitus ja nimen selvennys:  Satakunnan ammattikorkeakoulu/ Tuula Rouhiainen-Valo	
Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus:  Tarja Kotiranta	

TURKU  HYVINVOINTITOIMIALA

Tutkimuksen/opinnäytetyön lupa

Anomus/päätös

Dnro 9498-2013

Anoja/anojen suku- ja etunimet

Kotiranta Tarja Hannele

Anoja on

AMK-opiskelija Muu tutkija Henkilökunta

Nykyinen työnantaja tai oppilaitos

Turun kaupunki/ hyvinvointitoimiala/ Vanhuskeskus 1

Kotiosoite ja puhelin

Hemmiläntie 17, 20100 Turku

Nykyinen virka tai toimi

vs. osastonhoitaja

Tutkimuksen nimi ja aihe

Miten esimiestyöllä voidaan tukea ja parantaa i-ikäntyneen työntekijän työssä jaksamista

Tutkimuksen kohderyhmät

Ympäri vuorokautisen hoidon esimiehet

Tutkimusaineiston koko

Tutkimus on

opinnäytetyö, mikä

muu tutkimus, mikä _____

kehittämistyö, mikä _____

Tutkimusmenetelmä Sisällön analyysi

Tarvittavat resurssit _____

Aineiston kokoamisajankohta

syyskuu 2013-lokakuu 2013

Tutkimuksen arvioitu valmistumisajankohta

joulukuu 2013Ohjaajat Lehtori Anne Kivenmaa / Satakunnan ammattikorkeakoulu/Tiedepuisto 3, 28600 Pori/anne.kivenmaa@samk.fi

Tutkimussuunnitelman hyväksyminen

Kyllä Ei 5/10 22.8 20 13

Päätösnumero

Tutkimusluvan myöntäjä SARI AHONEN

JAKELU

Tutkimuslupa: tutkimuksen vastuuhenkilö, luvan saaja, kehittämisen yksikkö
Tutkimusraportti ja tiivistelmä: vastuuhenkilö, kehittämisen yksikköKäyntiosoite
Yliopistonkatu 30
20100 TurkuPostiosoite
PL 670
20101 TurkuFaksi
02 2626 899Puhelin
02 2662 111 (vaihe)
040 6528 440 (kirjaamo)Sähköposti
etunimi.sukunimi@turku.fi
hyvinvointitoimiala@turku.fi
www.turku.fi