

Tiina Turunen

SENIORIOHJELMAN LAATIMINEN YLI 55-VUOTIAILLE TYÖNTEKIJÖILLE SUURESSA TEKNOLOGIA- YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	Tiina Turunen
Työn nimi	Senioriohjelman laatiminen yli 55-vuotiaille työntekijöille suuressa teknologiayrityksessä
Toimeksiantaja	Teknologiayritys
Vuosi	2023
Sivut	65 sivua, liitteitä 24 sivua
Työn ohjaaja	Heli Bergström

TIIVISTELMÄ

Palkansaajat ovat ikääntyneitä. Yli 55-vuotiaiden osuus on 23 % kaikista Suomen työllisistä. Eläkkeelle jäämisen ikää on korotettu, jotta ikääntyneet saataisiin pidettyä pidempään työelämässä, mutta se ei yksin riitä. Työpaikoilla on tunnistettava ikäjohtamisen tärkeys varsinkin senioreiden kohdalla ja pohdittava keinoja, kuinka parannetaan työkykyä, motivaatiota ja työn imua. Senioreiden osaaminen ja osaamistarpeet on kartoitettava, ja kerättävä hiljainen tieto siten, että se saadaan siirrettyä uusille tekijöille. Myös seniorin pitäisi panostaa uuden oppimiseen ja oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia ikääntyvän yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria. Tavoitteena oli huomioida ikä osana toimeksiantajan arkipäivän johtamista, edistää positiivista suhtautumista ikääntymiseen ja hyödyntää ikääntyvän työntekijän osaamista, hiljaista tietoa ja pitkää kokemusta suunnittelemalla työuran loppuvaihe hyvissä ajoin ennen sen päättymistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle, esimerkiksi millaisia parannuksia tulisi tehdä ja miten edistetään seniori-ikäisten työssä jaksamista.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus, joka toteutettiin yhdistämällä määrällistä ja laadullista tutkimusta. Tiedonkeruu toteutettiin strukturoituna kyselynä, jossa käytettiin Webropol-työkalua. Kyselyyn oli mahdollista vastata sähköpostiin lähetetyn linkin avulla, paperilomakkeella tai QR-koodin avulla. Tämän lisäksi tutkimukseen haastateltiin seitsemää seniori-ikäisen työntekijän esihenkilöä.

Tutkimus osoitti, että toimeksiantajan seniori-ikäiset olivat pääsääntöisesti hyvin työssä jaksavia, mutta ikään liittyvät terveyshaasteet näkyivät jo osalla heistä. Ergonomiaan pitää panostaa jatkossa lisää nimenomaan tuotannossa ja lisättävä työnkiertoa, jotta fyysisistä kuormitusta saadaan pienemmäksi. Senioreille tehtävä vapaaehtoinen kunto-ohjelma houkuttaa oman kunnon parantamiseen ylimääräisillä vapaapäivillä. Osaamisen kartoitukseen on hyvä tehdä konkreettisia toimenpiteitä esimerkiksi dokumentoimalla ne systemaattisesti ja huolehtimalla hiljaisen tiedon siirtymisestä hyvissä ajoin ennen eläkeikää. Seniori-ikäisiä pitäisi myös kouluttaa tarjoamalla esimerkiksi digitaitojen koulutuksia säännöllisesti, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla. Esihenkilöillä ei ole tarpeeksi tietoa ja osaamista ikäjohtamiseen, joten heidän kouluttamisensa on avainasemassa.

Asiasanat: ikäjohtaminen, ikääntyvä työyhteisö, työkyky, työhyvinvointi

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Tiina Turunen
Thesis title	Creating a senior program for employees over 55 in a Large Technology Company
Commissioned by	Technology Company
Time	2023
Pages	65 pages, 24 pages of appendices
Supervisor	Heli Bergström

ABSTRACT

The employees are elderly. The share of people aged over 55 years is 23 % of all employed people in Finland. The retirement age has been increased to keep the elderly in working life longer, but that alone is not enough. Workplaces need to recognize the importance of age management, especially for seniors, and think about ways to improve work ability, motivation, and work absorption. The competence needs must be mapped, and tacit knowledge must be collected in such a way that it can be transferred to new employees.

The topic of this thesis was to investigate the coping and motivation of an aging employee over 55, how leadership affects it and how it is possible to extend working careers. The objective was to take age into account as part of everyday management, to promote a positive attitude towards aging and to utilize the skills, tacit knowledge, and long experience of an aging employee by planning the final phase of a working career well in advance of its end.

The aim of this thesis was to prepare action proposals for the commissioner, for example, what kind improvements should be made and how to promote the ability of older employees to cope at work. The research approach of the thesis was a case study, which was implemented as a quantitative study and a qualitative study. The questionnaire was implemented as a structured survey using the Webropol survey and reporting tool. It was possible to answer the survey using the link sent to the e-mail, using a paper form, or using a QR code. In addition to this, the qualitative study was added by interviewing seven supervisors of senior employees.

The study showed that the people over 55 years of the commissioner company were generally able to cope well at work, but age-related health challenges were already visible in some of its personnel. In the future, there is a need to invest more in ergonomics, especially in the production site, and increase the work cycle to reduce the physical load. The voluntary fitness program for older employees entices them to improve their fitness on extra days off. It is a good idea to take concrete measures to map competence, for example by documenting them systematically and ensuring that tacit information is transferred well in advance of retirement age. Supervisors do not have enough knowledge and skills for age management, so their training is crucial.

Keywords: age management, aging work community, work ability, work well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	SENIORIT TYÖELÄMÄSSÄ	8
2.1	Ikääntyneiden osuus työmarkkinoilla	8
2.2	Työelämän kasvaneet vaatimukset	10
2.3	Työssä jaksaminen	11
2.4	Uuden oppiminen	12
2.5	Ikäasenteet ja ikäyrjintä	13
2.6	Työuupumus on salakavalasti etenevä sairaus	14
2.7	Psykososiaalinen työympäristö.....	15
2.8	Fyysinen työkyky	17
2.9	Työaika	17
2.10	Paremmen työhyvinvoinnin merkitys	20
3	PIDEMPIÄ TYÖURIA PANOSTAMALLA IKÄJOHTAMISEEN.....	21
3.1	Työurajohtaminen.....	21
3.2	Johtaminen ja henkilöstötuottavuus.....	22
3.3	Lähiesihenkilön toiminnan tärkeys työkyvyn ylläpidossa	24
3.4	Ikäjohtaminen teknologiateollisuudessa	25
3.5	Varhaisen eläköitymisen kustannukset työnantajalle.....	26
4	TOIMEKSIANTAJA.....	29
4.1	Ikäjohtaminen osaksi arkipäivän johtamista.....	30
4.2	Fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn panostaminen	30
4.3	Älyvaatemittaukset	32
4.4	Sairauspoissaolot	33
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	35
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	35
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	36

5.3	Kyselytutkimuksen toteutuksen suunnittelu	37
5.4	Kyselytutkimuksen kysymykset	38
5.5	Kyselytutkimuksen käynnistäminen	40
5.6	Laadullinen tutkimus haastatteluilla	41
5.7	Haastattelujen toteutus	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6.1	Kyselytutkimukset tulokset.....	42
6.2	Avoimet kommentit	50
6.3	Haastattelujen tulokset	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Ikäjohtaminen henkilöstöhallinnon prosesseissa	57
7.2	Toimenpide-ehdotukset	58
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	62
8	LOPUKSI	64
	LÄHTEET	66

LIITTEET

Liite 1. Tiedote kyselystä intranetissä suomeksi ja englanniksi

Liite 2. Kyselytutkimus suomeksi ja englanniksi

Liite 3. Tietosuojailmoitus suomeksi ja englanniksi

Liite 4. Saateviesti sähköpostissa

Liite 5. Saateviesti painetuille lomakkeille

Liite 6. Julisteet tehtaalla suomeksi ja englanniksi

Liite 7. Ohjeistus Espoon toimipisteelle

Liite 8. Kysely haastatteluun sähköpostilla

Liite 9. Suostumuslomake haastatteluun

Liite 10. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin ikääntyvän yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria. Tavoitteeni on huomioida ikä osana arkipäivän johtamista, edistää positiivista suhtautumista ikääntymiseen ja hyödyntää ikääntyvän työntekijän osaamista, hiljaista tietoa ja pitkää kokemusta suunnittelemalla työuran loppuvaihe hyvissä ajoin ennen sen päättymistä. Tämän työn toimeksiantajana on suuri teknologiayritys Helsingissä.

Toimeksiantaja on globaalisti toimiva sähköistämisen ja automaation yhtiö, jolla on toimipaikkoja yli sadassa maassa ja henkilöstöä 100 000. Suomessa yhtiöllä on töissä noin 5 000 henkilöä ja toimintaa on 20 paikkakunnalla. Helsingissä yhtiöllä on muun muassa konetehtas, jossa valmistetaan sähkökoneita eri teollisuuden aloille, lähinnä vientiin.

Konetehtaalla alettiin suunnitella senioriohjelmaa loppuvuodesta 2022 erityisesti ajatellen tuotannon työntekijöitä, mutta pian huomattiin, että tarvetta on toimenpiteisiin myös ikääntyvien toimihenkilöiden osalta. Konetehtaalla tehdään fyysisesti kuormittavaa työtä, ja iän myötä työntekijöille on tullut monenlaista vaivaa, joiden vuoksi on jouduttu uudelleen pohtimaan työntekijöille terveyden kannalta paremmin sopivia työtehtäviä. Toimihenkilöitä eivät rasita työn fyysisuus, vaan lähinnä työn kuormitustekijät psykososiaalisesti, erityisesti mitä tulee työn järjestelyihin ja sisältöön sekä kognitiiviseen ergonomiaan.

Tutkimustehtävänä on, millaisilla keinoilla voidaan parantaa seniori-ikäisen yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja kuinka on mahdollista pidentää työuria. Miten johtaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja siinä motivoitumiseen? Konetehtaalla on jo aiemmin tutkittu tuotannon työntekijöiden kuormittavuustekijöitä muun muassa älyvaatemittauksilla. Heiltä ei kuitenkaan ole aiemmin pyydetty palautetta, joten siksi heidät kutsuttiin mukaan tähän tutkimukseen.

Tämän työn lähestymistapa on tapaustutkimus. Tutkimukseni yhteydessä tein kyselytutkimuksen, jossa kartoitin tilannetta yli 55-vuotiaiden työntekijöiden osalta. Tein määrällisen tutkimuksen kyselynä yli 55-vuotiaille toimihenkilöille ja tuotannon työntekijöille. Halusin selvittää, mikä on tämänhetkinen tilanne sekä kuulla heidän ajatuksiaan ja ideoitaan. Koko yksikössä on yli 55-vuotiaita työntekijöitä 190 ja heidän esimiehiään on 74, joista haastattelin seitsemää toimeksiantajan valitsemista kahdestatoista henkilöstä. Nämä seitsemän henkilöä valikoituivat listasta siten, että he suostuivat haastateltaviksi. Kyselyn vastausten ja haastattelujen perusteella saatoin tehdä ehdotuksen toimeksiantajalle, esimerkiksi millaisia parannuksia tulisi tehdä ja miten edistetään seniori-ikäisten työssä jaksamista. Työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeä osa teknologiayrityksen strategiaa, jossa yksikkö haluaa tehdä konkreettisia toimia liittyen yhteiskuntavastuutavoitteisiinsa sekä myös alentaa eläkekustannuksia (HR Manager 2023).

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään väestön ikääntymistä, seniori-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Miten ikäjohtamista voisi parantaa ja minkälaisia hyötyjä siitä on kaikille osapuolille: työntekijälle, esihenkilölle ja koko yritykselle? Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat ikäjohtaminen, ikääntyvä työyhteisö, työkyky ja työhyvinvointi. Millaisia toimenpiteitä voisi tehdä, jotta tuetaan seniori-ikäisiä työssä ja miten ennen kaikkea lisätään arvostusta ja positiivista suhtautumista ikääntymiseen? Seniorit ovat työelämässä pitkällä työkokemuksellaan ja elämän kokemuksellaan liian vähän arvostettu voimavara (Mauno ym. 2019, 1).

Miten työyhteisössä huomioidaan ikä osana arkipäivän johtamista ja kuinka saadaan hiljainen tieto siirrettyä eteenpäin? Kun työn imu säilyy, myös seniori jaksaa panostaa uuden oppimiseen ja omaan työkykyynsä fyysisesti sekä psyykkisesti. (Salminen ym. 2018, Findings.) Tutkin myös, kuinka työterveydenhuolto ja henkilöstöhallinto voivat panostaa ikäjohtamiseen. Teknologiateollisuus on laatinut liittojen kanssa työkaarimallin, jossa otetaan huomioon eri-ikäiset ja heidän tarpeensa työpaikoilla. Tutkin, miten muut teknologiayritykset ovat toteuttaneet ikäjohtamista. (Teknologiateollisuus 2017a, 4.) Ikäjohtaminen kattaa laajemmin työntekijät kaikissa ikäryhmissä, mutta tähän tutkimuk-

seen päätin rajata pelkästään yli 55-vuotiaat työntekijät, koska työurien pidentäminen on tärkeää ja senioreiden työkyvyn säilyttämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

2 SENIORIT TYÖELÄMÄSSÄ

Teknologian kehittyminen lisää vaatimuksia työelämässä siten, että toiminta tehostuu ja jatkuva oppiminen on tärkeää. Teknologian kehitys näkyy paitsi työelämässä, myös koko yhteiskunnassa. Digitalisaatio, keinoäly ja robotit ovat jo vallanneet päivittäistä elämää. Työntekijöiden ikääntyminen on globaalisti vaikuttava haaste. Se aiheuttaa pohdintaa, kuinka suuri ikääntyneiden joukko pärjää alati vauhdikkaammassa ja muuttuvassa työelämässä. (Mauno ym. 2019, 1.) Useimmat ikääntyneet joutuvat jatkamaan työelämässä muuttuvan väestörakenteen vuoksi. Nilsson ja Nilsson (2022, 37) arvioivat työelämän eri tekijöitä, jotka vaikuttavat esihenkilöiden ja johdon mielipiteisiin ja uskoihin siitä, jaksavatko seniorit, ja haluavatko he olla 65-vuotiaiksi ja sen jälkeen vielä työelämässä. Useissa Euroopan maissa nostetaan eläkeikärajaa, mutta ihmisten kykyä jaksaa on tuettava työyhteisössä ja tehtävä uusia strategioita, joilla jaksamista autettaisiin parhailla mahdollisilla tavoilla. Ne johtajat, jotka uskoivat, että työntekijät voivat työskennellä 65-vuotiaiksi asti ja sen jälkeen kokivat, että terveys, fyysinen työympäristö, taidot ja pätevyys olivat avaintekijöitä työssä jaksamisen parantamiseen.

2.1 Ikääntyneiden osuus työmarkkinoilla

Suomessa väestön ikääntymisen kehitys on voimakasta. Työvoimapula on jo nyt nähtävissä ja osaavista työntekijöistä kilpaillaan. Työnantajien on panostettava työnantajaimagoonsa ja pidettävä huolta positiivisesta brändistään. On aloja, joissa halutaan pitää nyt jo kiinni ikääntyvistä osaajista ja eläkeläiset tekevät osa-aikatöitä. Vaikka ihmiset ovat parempikuntoisia pidempään, voi ikääntyminen tuoda luonnollisia haasteita terveyteen. (Viitala 2021, 254–256.)

Työ- ja elinkeinoministeriö tekee vuosittain työolobarometritutkimuksen eri palkansaajaryhmille eri työpaikoilla. Tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavaa tietoa työoloista ja vertailla vallitsevaa tilannetta työpaikoilla. Vuoden 2022 barometrissa huomattiin kasvanut etätöiden määrä ja digitaalisten vuoro-

vaikutusvälineiden käytön lisääntyminen. Työpaikoilla on koulutetumpaa henkilöstöä ja osaamisen kehittäminen on aina vaan tärkeämpää. Työn fyysisesti raskaaksi tunsivat nuorimmat ja vanhimmat palkansaajat, jotka työskentelivät työntekijäammateissa. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 8–9, 22.)

Kuvassa 1 nähdään yli 55-vuotiaiden osuus työmarkkinoilla tällä hetkellä. Kuvakaappaus on Yle Areenassa nähdystä Työpuntari-ohjelmasta, Eläketurvakeskuksen Noora Järnefeltin esityksestä. Työelämässä on 606 000 yli 55-vuotiasta.



Kuva 1. Yli 55-vuotiaat työelämässä (Järnefelt 2023)

Yli 55-vuotiaiden osuus on 23 % kaikista Suomen työllisistä. Työnantajista jopa 60 prosentilla on henkilöstössä yli 55-vuotias työntekijä. Työttömänä on tällä hetkellä 75 000 yli 55-vuotiasta, joista 40 000 hakee aktiivisesti töitä. (Järnefelt 2023.)

Palkansaajat ovat ikääntyneitä. Työelämän laatu ja sen kehittäminen vaatii pikaisia toimenpiteitä. Jotta Suomessa saavutettaisiin ihanteellinen 80 prosentin työllisyysaste, vaatisi se lisää työn imua jo työtä tekeville, työelämään tuleville ja maahanmuuttajille. Työvoiman pitää olla osaavaa, ja sen pitää voida paremmin ja lisäksi työtapojen uudistaminen työpaikoilla on ensiarvoisen tärkeää. Suomen työelämän keskeinen kysymys jatkossa on, mitä tehdään sitten, kun ikääntynyt väestö alkaa jäädä eläkkeelle ja heidän tilalleen pitäisi löytää uusia tekijöitä. Toiveena on, että Suomeen onnistuttaisiin houkuttelemaan

osaajia ulkomailta ja toisaalta odotetaan, että digitalisaation avulla saataisiin kaivattua kasvua sen tehokkaalla hyödyntämisellä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 9–11.)

2.2 Työelämän kasvaneet vaatimukset

Mauno ym. (2019, 2–3) tutkivat, kuinka eri-ikäiset työntekijät selviytyvät tehos-
tuneen työelämän vaatimuksista. Vaatimusten lisääntyttä tarvitaan tehok-
kaampaa itsenäistä työn suunnittelua, päätöksentekoa ja työn tekemistä.
Työntekijälle uusien taitojen hankkiminen ja kilpailukykyisenä pysyminen työ-
markkinoilla vaatii jatkuvaa oppimista ja muutosten sietämistä. Ikääntyvän
työntekijän on luultu olevan fyysisesti ja psyykkisesti heikommin jaksava työn-
tekijä verrattuna nuorempiin, mutta tutkimukset osoittavat, että työssä hankittu
kokemus, elämäkokemus ja stressinsietokyky ovat ikääntyneillä vahvoja omi-
naisuuksia, vaikkakin ikä tuo mukanaan joitakin fyysisiä, ehkä terveydellisiä
haasteita.

Työnantajan pitää kuitenkin ottaa huomioon ikääntynyt työvoima, jotta annetut
aikataulut ja työntehostamisvaatimukset eivät ole liian tiukkoja. Nuorempien
työntekijöiden kohdalla työn vaatimukset pitää sovittaa perhe-elämään, jotta
työssä jaksaminen olisi parempaa. (Mauno ym. 2019, 10.) Ikäjohtaminen ei
siis merkitse käsitteenä pelkästään ikääntyvien johtamista työpaikoilla, vaan
kunkin yksilön vahvuuksien ja persoonallisuuksien huomioon ottamista sekä
heidän sen hetkisen elämäntilanteensa tunnistamista. Mönkkönen ja Roos
(2023, 2.3) ehdottavat, että 65–74-vuotiaita alettaisiin kutsua myöhäiskeskii-
ikäisiksi, koska heillä on vuosien saatossa kehittynyt parempi toimintakyky.
Henkilö voi kiinnittyä työelämään kaikenikäisenä, mutta silloin on otettava huo-
mioon eri sukupolvien tavat ja työyhteisötaidot.

Verrattuna muihin Pohjoismaihin suomalaiset 65–69-vuotiaat käyvät työssä
vähemmän, kun taas Japanissa joka toinen 65–69-vuotias työskentelee. Työ-
voimapulan pahentuessa on kokonaan unohdettu, kuinka saataisiin arvokas
resurssi, seniori-ikäiset, pysymään työssä pidempään. (Pulkkinen 2023.) Ylei-
nen uskomus on, että ihmisen on jäätävä eläkkeelle tietystä iässä. Eläkettä
kertyy palkasta 68 ikävuoteen saakka, mutta sen jälkeenkin voi jatkaa töitä.

Kunnes henkilö hakee eläkettä, hän saa tähän asti lykkäyskorotusta joka kuukausi kertyneen eläkkeen määrään, jota hän ei ole vielä nostanut. 2000 euron eläkkeessä se merkitsee 8 euron nousua eläkkeeseen joka kuukausi. (Työeläke 2023.) Yli 68-vuotias on halpa työntekijä työnantajalle, koska eläkemaksuja ei tarvitse enää palkasta suorittaa. (Ikä ei ole...2022.)

Maahanmuuton lisäämisen sijaan pitäisi pohtia, kuinka lisätään työn imua ja koulutusmahdollisuuksia eläkeikäisille. Sekään ei pelkästään riitä, sillä katse pitää suunnata myös työnantajiin, jotka ovat haluttomia palkkaamaan iäkkäitä työntekijöitä. Iäkkäiden työssä käyminen pitää nähdä mahdollisuutena eikä rasitteena. (Pulkinen 2023.) Ikäihmiset ovat kaikki erilaisia ja heillekin pitäisi olla mahdollista elää omannäköistä elämää. Hyvinvointia voivat edistää työssä jatkaminen, vapaaehtoistyö tai harrastukset. Yhteiskunnalle on arvokas etu, kun sen ikäihmiset voivat hyvin. (Ikä ei ole...2022.)

2.3 Työssä jaksaminen

Terveysten ja hyvinvoinnin laitosta (THL) ja Kelaa huolestuttaa suomalaisten työ- ja toimintakyky. Kevään 2023 hyvinvointikatsauksessa kerrotaan, että sydän- ja verisuonitaudit, mielenterveysongelmat, ylipaino, huono ravitsemus, vähäinen liikunta, tupakointi ja päihteiden käyttö huonontavat suomalaisten jaksamista. Työikäisten oman arvion mukaan vuonna 2020 tehdyssä laajassa Finsoten tutkimuksessa suhtauduttiin epäilevästi omaan jaksamiseen työeläkeikänsä saakka. Ei riitä, että eläkkeelle jäämisen ikää vain nostetaan. Työpäikoilla pitää ryhtyä toimeen ja huolehtia siitä, että työntekijän työ soveltuu teki-jälleen ja, että se pitää yllä toimintakykyä. (Jyrävä 2023.)

Työssä jaksamista lisää myös motivaatio oppia uusia asioita. Aikoinaan, mahdollisesti vuosikymmeniä aiemmin, saatu tutkinto ei riitä, jos ei ole valmis opiskelamaan uusia asioita vauhdikkaasti digitalisoituvassa työelämässä. Uusien asioiden oppiminen ja kiinnostavien asioiden seuraaminen pitää mielen virkeänä silloinkin, kun ollaan jo eläkeiässä. Esihenkilön rooli on tärkeä työntekijän kannustamisessa kouluttautumaan ja pitämään osaamisestaan huolta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 18–21.) Jos osaamista ei henkilöllä löydy, min-käänlainen hyvä johtaminen tai hyvä ajankäyttö ei silloin riitä. Jos vaatimus-

taso ja osaaminen eivät kohtaa, se alkaa pian näkyä myös henkilön jaksamisessa. Esihenkilö varmistaa, että tiimiläisillä on riittävä osaaminen ja siten mahdollisuus pärjätä annetussa roolissa. Myös esihenkilöillä voi olla osaamisen puutetta johtamistaidoissa. Johtaja varmistaa, että esihenkilö osaa johtaa tiimiään. (Karjula 2022, 209.)

Tällä hetkellä työelämässä on sukupolvia, joille internet on samalla tavalla itsestään selvyys kuin sähkö, ja toisaalta on sukupolvia, jotka ovat oppineet teknologiatietonsa työssään. Tulevaisuudessa tarvittavista taidoista ei vielä tiedetä, joten on tärkeää, että työyhteisö antaa tilaa kaikenlaiselle kokemukseksi ja luo valmiuksia nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Esihenkilön tehtävänä on luoda mahdollisuuksia onnistumiselle ja yhteistyölle omassa organisaatiossaan, jossa pystyttäisiin olemaan avoimia ja arvostavia kollegan ajatuksille ja kokemukselle. (Mönkkönen & Roos 2023, 2.3.)

2.4 Uuden oppiminen

Opiskelumetodejakin on syytä päivittää, jotta oppiminen innostaa kaikissa elämänvaiheissa. Mobiilipelit ja yhteisöllinen pelikehitys ovat vaihtoehtoja perinteiselle pönttämiseksi. Virtuaalitekniologia mahdollistaa myös kiinnostavia oppimisen tapoja. Toisaalta ei pidä unohtaa hiljaisen tiedon jakamista senioreilta nuoremmille. Myös opiskelijoiden mentorointi on varmasti molempia osapuolia hyödyttävä kokemus. Mahdollisuus keskustella ja kysellä on aina arvokas tuki uusille ja jo kokeneemmillekin alalla toimiville työntekijöille. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 153–155.)

Oppiminen ei lopu korkeaan ikään ja on ihmisestä itsestään kiinni, kuinka hän suhtautuu ympärillä olevaan maailmaan. Viimeisimmät tutkimukset osoittavat, että ihminen voi oppia kaiken ikäisenä uusia asioita edellyttäen, että hänellä riittää terveyttä ja halua pitää itsestään huolta. Seniori-ikäisen virkeys säilyy silloin, kun hän saa tehdä itseään kiinnostavia tehtäviä ja henkilökohtainen elämä kukoistaa esimerkiksi parisuhteessa tai perhe-elämässä. Silti usein käy niin, että seniori-ikäiset joutuvat pois työmarkkinoilta tai he haluavat vapaaehtoisesti jäädä pois töistä. Asennemuutosta tarvitaan, jotta seniori-ikäisiä osat-taisiin arvostaa työelämässä, ja heidän jaksamistaan tuettaisiin ja parannettaisiin siten työllisyyttä. On todettu, että seniorit ovat vahvimmillaan, kun työssä

tarvitaan strategiataitoja, kokemusta ja harkintakykyä. Myös vanhimmat työntekijät ovat usein sitoutuneempia ja uskollisia työnantajalleen. Työpaikoilla unohdetaan usein senioreiden lisäkouluttaminen eikä usein tiedetä tarkoin heidän vahvuuksistaan ja osaamisestaan. Toisaalta laki edesauttaa seniori-ikäisten siirtymistä aiemmin eläkkeelle ja antaa helpon tien pois työelämästä, jos on motivoitumisongelmia. (Jabe 2017, 51–56.)

2.5 Ikäasenteet ja ikäsyrrjintä

Ikäsyrrjintä on laitonta, mutta tutkimusten mukaan jo yli 47-vuotiaiden on vaikeaa löytää uutta työpaikkaa. Työuupumustakaan ikääntyneet eivät koe sen enempää kuin nuoremmat. Jos toimii esihenkilönä yli 55-vuotiaalle, kannattaa esihenkilön arvostaa saavutettua kokemusta ja hiljaista tietoa, mutta myös tukea alaistiaan. Ikäjohtamisessa pitää muistaa, että esimerkiksi bisnesosaaminen ei kehity vuodessa tai kahdessa, vaan pidemmällä aikavälillä. Voimakasta ikäsyrrjintä on, kun katsotaan nuorimpia miehiä ja ikääntyneitä naisia. Eri ikäryhmien edustajien pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä, jossa erilaisuutta kunnioitetaan ja toisten kokemusta arvostetaan. (Jabe 2017, 52–58.) Työntekijän asenteita ja motivaatiota voidaan tukea erilaisilla toimenpiteillä, ja niistä tärkeimpiä on panostaminen esihenkilön asenteisiin ikääntyviä alaisiaan kohtaan. Tutkimuksissa on huomattu, että esihenkilöiden mielestä seniori-ikäisillä on vaikeuksia sopeutua muutokseen, he työskentelevät hitaammin, ovat huonommin koulutettuja, heillä on useammin negatiivinen asenne työn tekemiseen ja he pelkäävät uutta teknologiaa. (Nilsson & Nilsson 2022, 37.)

Työpaikan ikäasenteita lähdetään kartoittamaan tutkimalla, kuinka johto ja henkilöstö asennoituvat ikääntymiseen. Tutkitaan, löytyykö työpaikalta ikäsyrrjintää ja mahdollistetaan ikäkielteisten kokemusten purkaminen. Tuodaan esille hyviä esimerkkejä ja tarinoita johdon tukemana ja omalla esimerkillä. Henkilöstöosasto ottaa henkilöstön ikästrategian osaksi työpaikan henkilöstöstrategiaa. Tehdään koko henkilökunnalle osaamisen kartoitus ja koulutetaan ihmisiä. Hyödynnetään eri-ikäisten osaamista ja huolehditaan jokaisen työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Työ- ja työaikajärjestelyihin kiinnitetään huomiota sekä panostetaan mentorointiin ja valmentamiseen. (Jabe 2017, 58.)

2.6 Työuupumus on salakavalasti etenevä sairaus

Työuupumus vie Suomessa vuosittain eläkkeelle kymmeniä tuhansia ihmisiä, vaikka sitä ei voi määrittää sairaudeksi. Työuupumus voi pitkittyessään viedä ihmiseltä terveyden ja työkyvyn. Silloin eläkkeelle jääetään mielenterveys-
syistä. Työuupumus vie myös pitkille sairauslomille. Laki velvoittaa, että min-
käänlainen *työ ei saa vaarantaa tekijänsä fyysisistä eikä psyykkistä terveyttä*.
Työpaikoilla usein kuulee työturvallisuuden ammattilaisilta, että psykososiaali-
set kuormitustekijät ovat yksi monista vaaratekijöistä ja sitten kuitenkin keski-
tytään helpommin fyysisiin vaaroihin ja niiden ehkäisemiseen eli tapaturmiin,
kemiallisiin uhkiin ja ergonomia-asioihin. (Karjalainen 2022, 1–2.)

Kesäkuun alussa 2023 tuli voimaan muutoksia työturvallisuuslakiin, jossa pää-
tavoitteena on saada työntekijät jaksamaan työssä pidempään ja terveempinä,
ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työnantajan on myös jatkossa seurattava työn-
tekijöidensä henkilökohtaisia edellytyksiä selvittää työtehtävistään työuran eri
vaiheissa, jotta turvallisuus ja terveys eivät vaarantuisi. Myös työntekijöillä it-
sellään on ilmoitusvelvollisuus havaitsemistaan epäkohdista. Vanhempien
työntekijöiden kohdalla on huomioitava erityisesti työajat, vuorotyö, valaistus,
työn fyysinen rasittavuus sekä digitalisaatioon liittyvät osaamisvaatimukset.
Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä, joissa tunnistetaan mahdolliset
kuormitustekijät ja toisaalta myös työntekijöiden terveyttä edistävät tekijät eli
voimavaratekijät. (Moilanen 2023.)

Kilkin (2023) mukaan henkisesti raskaana työn kokivat toimihenkilöt ja kun-
nissa työskentelevät. Naisista 15 % ja miehistä 10 % kokee paljon tai melko
paljon haitallista stressiä. Stressaantunut henkilö kärsii univajeesta ja tuntee
itsensä jännittyneeksi, levottomaksi tai ahdistuneeksi. Työuupumusta kokee 8
% naisista ja 5 % miehistä. Työuupumuksessa henkilö on kroonisesti väsynyt,
etääntyy henkisesti työstä, kokee kognitiivisessa toiminnassa häiriöitä ja hallit-
see tunteitaan huonosti. Myös muut tutkimukset osoittavat, että työn henkisen
kuormittavuuden kasvu on lisääntynyt viime vuosina. Työterveyslaitoksen Mi-
ten Suomi voi -seurantatutkimus kertoo, että työuupumus on jonkin verran li-
sääntynyt ja työkyky huonontunut kesän 2021 ja talven 2022 välillä. Kuormi-
tusta voi vähentää parantamalla työn sisältöä, järjestelemällä työtä uudelleen
ja kehittämällä työyhteisön vuorovaikutustaitoja.

2.7 Psykososiaalinen työympäristö

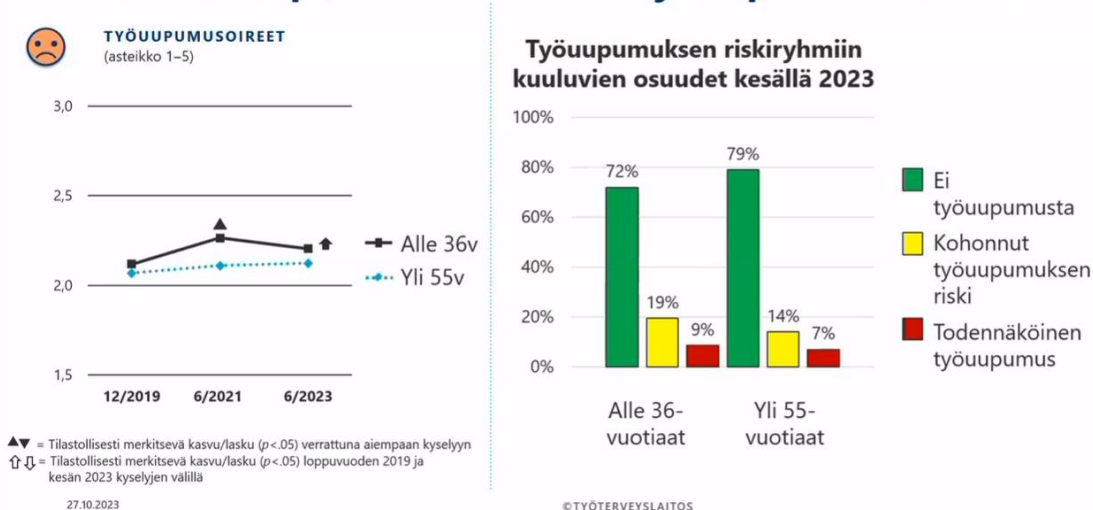
Psykososiaalinen tarkoittaa asiaa, joka liittyy sekä psyykkisiin että sosiaalisiin tekijöihin. Työpaikan psykososiaalinen ympäristö koostuu siitä, kuinka työ on johdettu ja organisoitu, miten työpaikalla toimii yhteistyö, viestintä, vuorovaikutus, henkilöiden käytös ja henkilöhistoria. Psykososiaalinen ylikuormitus syntyy työssä yleensä salakavalasti ja työuupumus on yhteydessä työssä tuleviin kuormituksen lähteisiin, myös psykososiaaliseen kuormitukseen. Työssä tulevat muutokset haastavat tekijäänsä jatkuvasti ja toisinaan uuden oppiminen tuottaa onnistumisen kokemuksia. Ilman riittävää palautumista jatkuvasti tulevat muutokset myös aiheuttavat stressiä. (Karjalainen 2022, 1–2.)

Psykososiaaliseen työkuormitukseen pitää pystyä löytämään keinot työsuojelun avulla siten, etteivät ylikuormittuvat jää paineensa alle yksin. Toisinaan työntekijälle taas annetaan osaamiseen nähden liian helppoja tehtäviä ja tätä kutsutaan alikuormittamiseksi. Se voi olla myös epäasiallista kohtelua. Tiedolliset eli kognitiiviset taidot ovat jokaisella yksilöllisiä. Kognitiivinen ergonomia yrittää sovittaa yhteen tekniset välineet sekä ihmisen kyvyn ja rajoitukset käsitellä tietoa. (Karjalainen 2022, 2.) Aivotutkija Minna Huotilaisen (Ora 2023) mukaan ihmisen mieli toimii niin, että hän haluaa hoitaa annetun tehtävän loppuun. Kognitiivinen ergonomia ottaa huomioon työntekijän yksilönä, hänen työvälineensä, työympäristönsä ja työtapansa, ja kuinka nämä kaikki toimivat yhdessä parhaiten. Huotilaisen mukaan kognitiivisen ergonomian ongelmat piilevät työpaikkojen rakenteissa, joihin yksittäinen työntekijä harvemmin pystyy vaikuttamaan. Johdon pitäisi tutkia tarkemmin, kuinka esimerkiksi uudet ohjelmistot tai työvälineet saataisiin räätälöityä kullekin työntekijälle heidän työnkuviinsa sopiviksi.

Resilienssiä eli psyykkistä selviytymiskykyä tarvitaan, jotta ihminen pysyy valppaana ja tyynenä muutosten keskellä. Jatkuvat työn keskeytykset ja häiriöt sotkevat keskittymistä. Keskeytys voi olla hälinää työpisteellä tai joku tulee fyysisesti tai muun yhteydenpitovälineen avulla etsimään henkilön huomiota. Jos häiriötä ja kiirettä on satunnaisesti, se ei yleensä rasita häiritsevästi, mutta pysyvä kiire ja ainainen keskeneräisyys voivat uuvuttaa tekijänsä. (Karjalainen 2022, 2.)

Työpuntari-ohjelma Yle Areenassa (2023) selvitti, kuinka paljon yli 55-vuotiaat uupuvat työelämässä. Erikoistutkija Janne Kaltiainen näytti tutkimustiedon (kuva 2), kuinka hyvin seniori-ikäiset vielä jaksavat työelämässä. Sen mukaan näyttää siltä, että mitä vanhempi työntekijä on, sitä vähemmän on työuupumusoireilua.

Mitä vanhempi, sitä vähemmän työuupumusoireilua



Kuva 2. Työuupumuksen riskiryhmät kesällä 2023 (Kaltiainen 2023)

Miten Suomi voi? -tutkimus oli satunnaisesti tehty väestökysely ja siihen osallistui työssäkäyviä 18–65-vuotiaita kolmena eri ajankohtana. Vastaajia oli 3631 henkilöä. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän vastaajalla oli ikää, sen paremmin hän töissä voi. Myös paremmat työolot tukevat seniorin jaksamista työssä. (Kaltiainen 2023.)

Hovbrandt ym. (2021, 57) tutkivat, kuinka yhteiskunnallinen osallistuminen on tärkeää terveyden kannalta, ja miten suuren rasituksen aiheuttavat työpaikat vaikuttavat negatiivisesti henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Tutkimuksen tulokset perustuvat 1098 työssäkäyvän vastaajan tietoihin, jotka olivat lähtötilanteessa 55-vuotiaita ja tämän jälkeen tilannetta seurattiin 10 vuoden jälkeen, kun vastaajat eivät enää olleet työssä. Korkea sosiaalinen osallistuminen työelämän aikana ennustaa korkeaa sosiaalista osallistumista myös pitkän aikavälin näkökulmasta jatkossakin, mikä edistää tervettä ikääntymistä. Kannustimet pidempään työskentelyyn liittyvät vahvasti hyviin työoloihin. Tukevan työympäristön ja työntekijän osallistaminen päätöksentekoon ovat elintärkeitä

kestävän työelämän kannalta. Tämä voi edistää työelämän pidentämistä ja tukee sosiaalista osallistumista ennen eläkkeelle jäämistä ja sen jälkeen.

2.8 Fyysinen työkyky

Konetehtaalla tehdään raskasta fyysistä työtä, jota voi hyvinkin verrata rakennustyömailla tehtävään työhön. Ihmisen ikääntyessä myös fyysiset voimat vähenevät ja silloin työn raskaus vaikuttaa terveyteen. Hankalat ja rasittavat työasennot joissakin työvaiheissa voivat stressata ja rajata omaa työkykyä. Siksi on keskityttävä lisäämään ergonomiaa työasentoihin ja lisättävä erilaisten apuvälineiden käyttöä. Kun henkilö alkaa stressata sitä, jaksako hän toteuttaa fyysisesti jotakin työvaihetta, vaikuttaa se myös psyykkisesti omaan jaksamiseen. Kun työympäristössä joutuu jatkuvasti kiinnittämään huomiota myös työturvallisuusasioihin käyttämällä turvavarusteita ja varautumalla vaaraa tuottaviin työvaiheisiin, voi sekin lisätä henkistä kuormitusta. Lisääntynyt henkinen kuormitus lisää stressiä, joka pitkittyessään aiheuttaa väsymystä ja keskittymisvaikeuksia. (Työterveyslaitos s.a.)

Henkisen kuormituksen vähentämiseksi työpaikalla on tehtävä toimenpide-lista, jossa on kartoitettu ja arvioitu vaarat ja haitat, ja mitä niiden hallitsemiseksi pitäisi tehdä. Esimerkiksi tarpeeton melu ehkäistään ja pidetään huolta, että altistuminen sille on mahdollisimman vähäistä. Työvaiheiden toteutukset suunnitellaan niin, että niiden fyysinen kuormitus on mahdollisimman pientä ja työvaiheet ovat järkevästi toteutettavissa. Työympäristön ja -toiminnan tilaa seurataan ja parannetaan työturvallisuuslain mukaisesti, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdyttäisiin viipymättä, kun sellaiselle havaitaan tarvetta. (Työterveyslaitos s.a.)

2.9 Työaika

Teknologiasteollisuuden työehtosopimus mahdollistaa järjestämään vallitsevan työajan työnantajan työnjohto-oikeuden perusteella tai sen voi sopia paikallisesti. Yrityksissä voi olla käytössä samanaikaisesti erilaisia työaikamalleja. Liukuvasta työajasta ja osa-aikatyöstä voidaan sopia työnantajan ja työntekijän kesken. Säännöllinen vuorokautinen työaika on 8 tuntia sekä päivä- että vuorotyössä. Vuorotyötä tekevillä työvuorojen pitää vaihtua säännöllisesti, ja ne voivat olla samoja enintään kolmen viikon ajan, jonka jälkeen työvuorot

taas muuttuvat seuraavalle kolmen viikon jaksolle. Erikseen voidaan myös sopia siitä, että työntekijä työskentelee vain yhdessä vuorossa. Paikallisesti voidaan sopia erilaisista vuorojärjestelyistä, kunhan palautumisaika on riittävä, eikä työntekijä kuormitu liikaa. (Teknologiategollisuus 2017b, 8–11.)

Kuvassa 3 on vertailtu vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin vuorotyöammateissa. Kuvakaappaus on Yle Arenassa nähdystä Työpuntari-ohjelmasta Työterveyslaitoksen Mikko Härmän esityksestä. Vaikutusmahdollisuuksilla parannetaan työntekijän työkykyä.

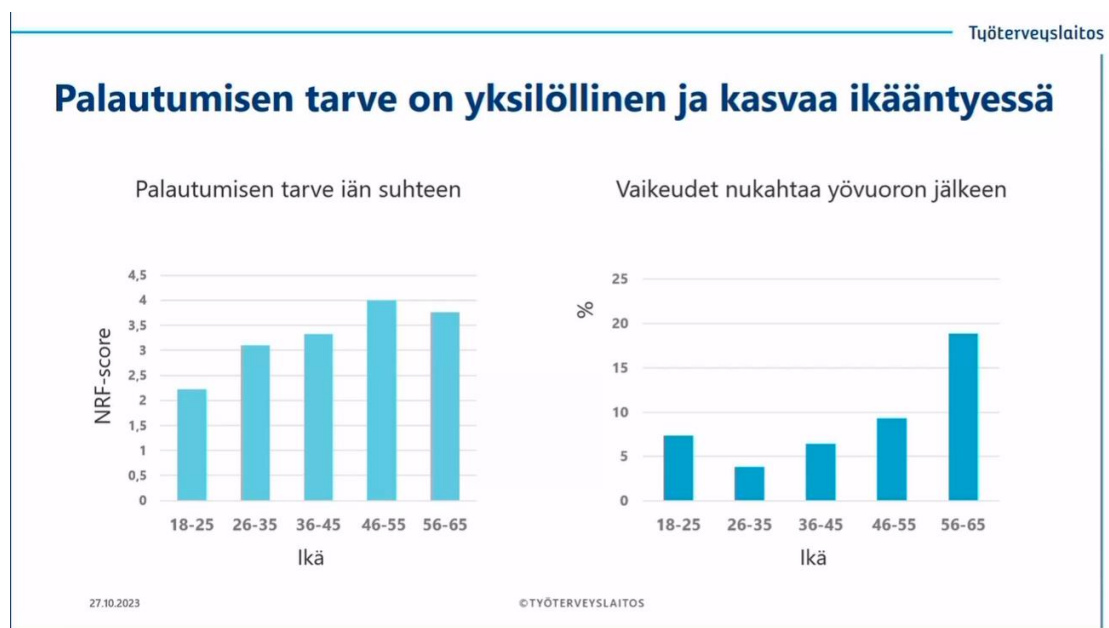


Kuva 3. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ovat tärkeitä erityisesti vuorotyöammateissa (Härmä 2023)

Paremmilla vaikutusmahdollisuuksilla on suora vaikutus sairauspoissaolojen määrään. Yli 10 vuorokauden sairauspoissaolot ovat silloin tavallisimpia, kun vaikutusmahdollisuuksia ei ole. Erityisesti vuorotyöammateissa vaikutusmahdollisuudet ovat erityisen tärkeitä. (Härmä 2023.)

Vuorotyössä työ järjestetään vuoroihin, jolloin työtä tehdään tietyn aikasuunnitelman mukaisesti. Yötyötä tehdään klo 23–06 välisenä aikana. Yövuoroja sisältävä vuorotyö on kohonnut tutkimusten valossa yhdeksi suurimmaksi työterveysriskiksi ja sen vaikutukset näkyvät voimakkaammalla alttiudella työtaturmiin, sydän- ja verisuonitauteihin, erilaisiin syöpäsairauksiin, uni- ja valvetilan häiriöihin sekä mielenterveysongelmiin. Suomen työaikalaki rajoittaa

viikkotyötuntien määrää ja siinä määrätään myös pakollinen lepoaika, jotta palautuminen onnistuu. Työterveyshuollolla on merkittävä rooli työntekijöiden tukemisessa havaitsemalla ajoissa liian kuormittava työaika tai vuorotyön riskit. Työterveys voi auttaa neuvomalla terveyshaittojen ehkäisyssä ja seuraamalla riskiryhmässä olevien terveydentilaa säännöllisesti. (Härmä ym. 2019.) Kuvassa 4 nähdään, kuinka palautumisen tarve on yksilöllinen ja kasvaa ikääntyessä. Kuvakaappaus on Yle Areenassa nähdystä Työpuntari-ohjelmasta Työterveyslaitoksen Mikko Härmän esityksestä.



Kuva 4. Palautumisen tarve ja vaikeudet nukahtaa yövuoron jälkeen (Härmä 2023)

Vuorotyö on rankempaa yli 50-vuotiaille ja palautuminen siitä kestää pidempään. Varsinkin yötyön ja pitkien työvuorojen vähentäminen pitäisi huomioida ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla. Unen laatu heikkenee vanhemmilla työntekijöillä ja silloin myös työssä jaksaminen huononee, jos työaikaa ei sopeuteta paremmin yksilöllisiin tarpeisiin. Työterveyslaitos suosittaa työaikojen tarkistamista ikääntyvien työntekijöiden osalta ja yövuorojen vähentämisen tai poistamisen mahdollistamista, lyhyemmän kokonaistyöajan tai lyhyempien työvuorojen tekemistä ja pitämään huolta, että työntekijällä on aikaa palautua työvuorojen välillä. Kun työaikoihin kiinnitetään enemmän huomiota, se todennäköisesti vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työkykyä. Työaikojen suunnittelussa olisi hyvä kuulla myös työntekijöitä, jotta hekin voisivat vaikuttaa työvuoroihin ja edesauttaisivat omaa jaksamistaan. (Työterveyslaitos 2022.)

2.10 Paremman työhyvinvoinnin merkitys

Sen sijaan, että työpaikoilla mietitään, mitä ongelmia siellä on, kannattaa mieluummin pohtia, mitä voidaan tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kun työniloa edistetään ja parannetaan positiivista asennetta työhön, jaksetaan silloin myös paremmin ratkoa ongelmakohtia. Digitaalisten välineiden käyttö on lisääntynyt vuosina 2015–2020. Koronapandemian aikaansaama etätöiden lisääntyminen pakotti työnantajat luottamaan työntekijöihinsä ja uskomaan siihen, että työtä tehdään myös kotitoimistolla ahkerasti. Koska luottamus on selkeästi kasvanut, kannattaa näin jatkaa, ja uudistaa työpaikan pelisääntöjä. Paremman työhyvinvoinnin mahdollistaa johto, joka voi toimillaan luoda sellaisen työympäristön, joka mahdollistaa sisäisen liikkuvuuden ja henkilöstön osaamisen kehittymisen. Palautetta pitää oppia antamaan ja on myös opetettava taito keskustella vaikeista asioista, ja pohdittava, millainen työ sopii tekijälleen, kun tunnustetaan hänen kokemuksensa, asenteensa ja motivaationsa ammatillisen osaamisen lisäksi. (Manka 2023, 198–205.)

Työn sisältöä voidaan rakentaa siten, että selvitetään, minkälaisia toiveita työntekijällä on. Onko työn vaatimustaso oikeanlainen osaamiseen nähden ja voisiko haastetta olla lisää? Sosiaaliset voimavarat ovat myös tärkeitä; saako henkilö tukea ja tarvittavaa ohjausta työn tekemiseen, ja miten toisilta voi oppia lisää. Rakenteellisia voimavaroja, kuten kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, lisätään työhön ja tarkastellaan, onko työn määrä mittasuhteiltaan sopiva. Työn paketoiminen inspiroivaksi kokonaisuudeksi pitää tehdä huolellisesti ja tähän suunnitteluun osallistuu työntekijä ja hänen esihenkilönsä. (Manka 2023, 198–205.)

Työkyvyn ja toiminnan ylläpitäminen ovat tärkeitä työurien pidentämiseksi. Sairauspoissaoloja lisäävät merkittävimmin mielenterveysongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Jotta töihin palaaminen olisi helpompaa sairauspoissaolojaksojen jälkeen, pitää kiinnittää huomiota ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin ja edistää työhön paluuta. **Työkykyjohtaminen** auttaa mitoittamaan työtä tekijälleen sopivaksi. Työpaikalla työnantaja, työterveyshuolto ja työntekijät tekevät yhteistyötä työkyvyn ja työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mattila 2022, 20.)

3 PIDEMPÄÄ TYÖURIA PANOSTAMALLA IKÄJOHTAMISEEN

Väestön ikääntymisen myötä työurien pidentäminen työpaikoilla alkaa olla edellytys, jotta suuret ikäluokat eivät eläköityisi liian aikaisin. Eläkkeelle jäämisen ikää on korotettu. Lisäksi työpaikoilla pitää ottaa huomioon iäkkäämmän työvoiman jaksaminen. On otettava huomioon, kuinka ikääntyneestä väestöstä kirjoitetaan ja puhutaan mediassa, yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Usein sävy on ollut pääasiassa negatiivinen ja ikääntyvät nähdään ongelmana monellakin osa-alueella, kuten työmarkkinoilla ja yleensäkin taloudellisesta näkökulmasta: terveydenhoidon palvelujen tarpeen nousuna ja eläkemaksujen kohoamisena. (Salminen ym. 2018, Introduction: critical notions of age and aging, Theoretical background: individual, organizational, and societal approaches to aging.)

Organisaatioiden sisällä tapahtuvaa ikärakenteiden muutosta ei juurikaan ole käsitelty suomalaisissa artikkeleissa. Enemmänkin vaikuttaa siltä, että tilannetta seurataan passiivisesti sivusta, eikä ikäjohtamiseen ole ryhdytty. Ikäjohtamista pitää alkaa hoitaa systemaattisemmin ja jakaa enemmän tietoa tästä aiheesta. Yritysten henkilöstöhallinnon kannattaa paneutua aiheeseen syvemmin, koska ikääntyvää työväestöä tulee olemaan työmarkkinoilla lähivuosina enemmän. Yritysten kannattaa panostaa ikäjohtamiseen ja nähdä sen tuomat hyödyt laajemmin. (Salminen ym. 2018, Practical implications.)

3.1 Työrajohtaminen

Vaikka yritykset alkaisivat panostaa ikäjohtamiseen ja senioriohjelmiin, se ei yksin riitä. Ikään liittyvä syrjintä ja negatiiviset asenteet voivat viedä pohjan hyviltäkin ohjelmilta. Kielteiset asenteet voivat vaikuttaa ikääntyneisiin ja he alkavat ajatella, että eihän minusta ole enää mihinkään, kun olen jo näin vanha. **Työrajohtaminen** voi olla silloin ratkaisu. Yksilöille suunnitellaan omaan työkykyyn, oppimiseen ja elämäntilanteeseen sopivat tehtävät, jotta työn imu säilyisi ja negatiivisia asenteita voidaan ehkäistä. Erityisesti työura-johtamisesta hyötyisivät heikommin koulutetut ja ne, joilla on nuorempi esihenkilö. (Ruokolainen & Vuori 2019.)

Työurajohtamista tarvitaan erilaisissa elämäntilanteissa oleville työntekijöille; seniorille, uraansa aloittavalle ja vaikkapa vanhempainvapaalta palaavalle. Työurajohtamisessa työntekijät ovat mukana urasuunnittelussa, jotta heidän oma motivaationsa ja tavoitteet pysyisivät korkealla. Tietysti työnantajakin silloin hyötyy tästä. Esihenkilöä voidaan kouluttaa parempiin vuorovaikutussuhteisiin tiimin jäsenten kanssa ja työurajohtaminen auttaa häntä huomioimaan työuran eri vaiheita ja alaisten elämäntilanteita. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat voivat ottaa työurajohtamisen osaksi työpaikan toimintaa ja kytkeä sen periaatteet eri prosesseihin, koulutukseen ja muihin suunnitelmiin. (Sarkkinen 2019.)

Eräässä teollisuuden yrityksessä haluttiin monien muutosten läpikäymisen jälkeen selvittää, miten työmotivaatiota voitaisiin parantaa. Ryhmään valitut henkilöt kokivat tärkeäksi omien vahvuuksiensa tunnistamisen ja niiden paremman hyödyntämisen työpaikalla. Lisäksi pohdittiin ajanhallintaa ja palautumista. Osallistujat kannustivat toisiaan ja ryhmässä suunniteltiin, kuinka asiat otetaan esille oman esihenkilön kanssa. Jokainen laati myös oman urasuunnitelmansa ja suunnitelman siitä, miten omaa hyvinvointia voisi parantaa. (Sarkkinen 2019.)

Työuran keskivaiheilla moni alkaa pohtia omaa työtään, elämäänsä ja jaksamistaan. Toiset miettivät työpaikan vaihtoa, opiskelun aloittamista tai ylipäänsä, mitä haluaa jatkossa vielä tehdä. Jopa alan vaihto voi käydä mielessä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työurajohtajana. Esihenkilön pitää olla läsnä ja kuunnella alaisiaan, ja olla tukena työuran suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. (Sarkkinen 2019.) Kun työpaikoilla suunnitellaan ikäjohtamisen suunnitelman toteutusta, onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen johto, kannustava henkilöstöjohtaminen, yrityksen sitoutuminen omaan henkilökuntaan ja toteutusvaiheen tarkkuus ja joustavuus (Halme & Aaltio 2022, 233).

3.2 Johtaminen ja henkilöstötuottavuus

Muuttuva maailma muuttaa myös johtamista ja hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Johtajalta vaaditaan jämäkkyyttä johtamiseen, mutta toi-

saalta myös empatiaa ja kykyä ottaa toiset huomioon. Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat kommunikointi, vaikuttaminen, jämäkkyys, empaattisuus, avoimuus ja henkilöverkostojen rakentaminen. Kommunikoinnin on oltava johdonmukaista ja selkeää usealla kanavalla, ja esihenkilön on osattava olla tekemisissä muiden kanssa positiivisesti ja tuloksellisesti. Johtajalta vaaditaan jämäkkyyttä varsinkin vaativissa tilanteissa ja empaattisuutta eli taitoa nähdä tilanne toisen ihmisen näkökulmasta. Avoin ihminen ei esitä rooleja, vaan on oma itsensä. Verkostoja rakentamalla johtaja ylläpitää kontakteja muiden ihmisten kanssa. (Sydänmaanlakka 2022, 100–102.)

Henkilöstötuottavuus koostuu motivaatiosta, osaamisesta ja henkilön työkyvystä. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa, onko työ innostavaa ja kuinka sitoutuneita siihen ollaan, mikä on oma ammatillinen osaaminen ja miten työhön voi vaikuttaa ja mikä on oma työkyky. Henkilöstötuottavuus vaihtelee eri henkilöstöryhmien välillä, ja on huomattu, että johdolla ja esihenkilöillä on usein korkeampi henkilöstötuottavuus kuin toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Myös eri ikäryhmillä on eroavaisuuksia. Aura ym. (2015) huomasivat, että yli 60-vuotiailla oli paras henkilöstötuottavuus, ja tämä johtui hyvästä motivaatiosta, kyvystä hallita omaa työtä ja sitoutumisesta työnantajaan. Toisaalta työkyky oli jo alhaisempi verrattuna nuorempiin. Muissa tutkimuksissa ei enää havaittu suurempia eroavaisuuksia. Henkilöstötuottavuudessa tärkein vaikuttava tekijä on luottamus johtoon sekä työyhteisön ilmapiiri. (Aura 2023, 218–220.)

Teknologiateollisuuden Työkaari kantaa -hankkeessa 2019–2021 tehdyt tutkimusraportit kertovat myös luottamuksen tärkeydestä. Henkilöstökyselyt ja talousanalyysit tehtiin ensin keväällä 2019 ja uudestaan keväällä 2021. Niissä yrityksissä, joissa toimitusjohtaja panosti henkilöjohtamiseen, perusteli päätöksensä ja otti ihmiset mukaan tuotekehitykseen, luottamus pysyi hyvänä vaikeista korona-ajoista huolimatta. Niissä yrityksissä, joissa panostettiin työn johtamiseen ja tuloksen tekemiseen ja ihmiset jäivät pienemmälle huomiolle, luottamus huononi ja siten myös talouden luvut heikkenivät puhumattakaan henkilöstötuottavuudesta. Vaikeina aikoina tarvitaan siis vielä enemmän johdon panostuksia henkilöstön johtamiseen ja henkilöstötuottavuuden ylläpitämiseen. (Aura 2023, 218–220.)

Tulevaisuuden työssä nähdään halu ja kyky oppia uutta tärkeimpänä ominaisuutena, koska teknologia muuttaa toimintaympäristöä jatkuvasti. Työntekijöiden pitää olla itseohjautuvia ja osata itse etsiä tietoa. Työnkuvat monipuolistuvat ja tietyt tehtävät eivät enää rajaudu yhdelle ammattikunnalle. Siksi henkilöstöhallinnon pitää olla mukana tässä muutoksessa ja vastata ketterästi muuttuviin olosuhteisiin. Kehitystrendeissä henkilöstön hyvinvointi ja yhteenkuuluvuuden tunne nähdään erittäin tärkeinä tulevaisuudessa. (Viitala 2021, 257–263.)

3.3 Lähiesihenkilön toiminnan tärkeys työkyvyn ylläpidossa

Karjulan (2022, 45–47) mukaan uupumus on yleensä pitkään jatkunut epätasapaino kuormituksessa ja palautumisessa. Kestämätön tilanne ei auta elimistön sopeutumisessa ja lopulta elimistö pysäyttää vallitsevan tilanteen. Kun ihminen uupuu, tilanteeseen liittyy poikkeuksellista väsymystä ja suuria vaikeuksia selviytyä perustehtävistä. Tavallisesti henkilö kärsii silloin pitkittyneen työstressin aiheuttamasta häiriötilanteesta.

Lähiesihenkilön aikainen puuttuminen asioihin on ensiarvoisen tärkeää. Esihenkilön pitää ottaa aikaa ja keskustella alaistensa kanssa, ja hänen on tartuttava toimeen heti, jos hän huomaa työntekijän väsyvän suuren työkuorman alla. Jos esihenkilö ei tätä ymmärrä, työyhteisölle on annettava konkreettisia keinoja auttaa työtoveriaan. (Karjalainen 2022, 2.)

Esihenkilölle voi kohdistua tänä päivänä toisinaan kohtuuttomilta tuntuvia vaatimuksia johtamistyöhön. Ei kannata yrittää olla superihminen, vaan myöntää keskeneräisyytensä ja toimia aidosti omana persoonanaan. Loogisuus tehtävien jaossa ja selkeät vastuut sekä toiminnallinen strategia tukevat työntekijää työnsä tekemisessä. Strategisuuden rooli on tärkeä paitsi liiketoiminnalle, myös henkilön itseohjautuvuuden kannalta, jossa suunta ja askelmerkit ovat kirkkaina ajatuksissa. Johtajan on tärkeä myös osata kannustaa tiimiläistä psyykkisessä joustavuudessa eli varmistaa, että tiimiläinen pystyy elämään pienessä epävarmuudessa ja keskeneräisyyden tilassa, ja silti pystyä suoriutumaan turvallisessa ympäristössä. Vaikka kuuntelu on hyväksi tiimin palave-

reissa, usein suulaammat alaiset vievät puheenvuoron ja välttämättä kaikki eivät saa puheenvuoroa. Johtajan kannattaa silloin varmistaa kahdenkeskisillä keskusteluilla, mikä on kunkin tiimiläisen työkyky. (Karjula 2022, 184–198.)

3.4 Ikäjohtaminen teknologiateollisuudessa

Teknologiateollisuus on laatinut yhteistyössä liittojen kanssa työkaarimallin, jossa otetaan huomioon eri-ikäiset työntekijät ja heidän tarpeensa työpaikoilla. Mallin toteuttamisen tavoitteena on pidentää työuria. Työpaikkoja teknologiateollisuus suosittelee laatimaan käytännön toimenpiteitä sisältävän ohjelman, esimerkiksi ikäohjelman, joka tukisi toteutusta. Toimenpiteet kannattaa ideoida yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken, mutta varsinainen käyttöönotto on työnantajan vastuulla. Johdon ja esihenkilöiden rooli on tässä keskeisessä asemassa. Kielteisiä ikään liittyviä asenteita ei hyväksytä, vaan siihen puututaan heti. Ikäjohtamisessa selvitetään työpaikan ikärakenne, osaamistasot ja kehitystarpeet. Ikärakenteen mukana tulevat myös odotukset erilaisista johtamistyyleistä. Lisäksi parannetaan työyhteisötaitoja vuorovaikutuksellisemmiksi ja huomioidaan työkykyyn liittyvät haasteet varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi kehityskeskustelussa esihenkilö ja 58 vuotta täyttänyt työntekijä voisivat pohtia työuran jatkamiseen kannustavia toimenpiteitä, työkykyä ja kuinka hiljaista tietoa siirretään nuoremmille. (Teknologiateollisuus 2017a, 4–7.) Kuvassa 5 esitetään Työterveyslaitoksen toimenpidesuositukset senioreiden työurien jatkamiseksi. Kuvakaappaus on Yle Areenassa nähdystä Työpuntari-ohjelmasta Työterveyslaitoksen Mervi Ruokolaisen esityksestä.

Konkareiden työurien jatkaminen – toimenpidesuositukset

1. Työn muokkauksen mahdollistaminen konkareiden näkökulmat huomioiden
2. Palautumisen huomioiva työaikasunnittelu
3. Konkareiden osaamisen tunnustaminen kehittymisen pohjaksi. Osaamisen hyödyntäminen ja sen siirtäminen eteenpäin esimerkiksi nuorten mentoroinnissa.
4. Asenteisiin ja puhetapoihin vaikuttaminen, esim. ikäasenteisiin ja ikäjohtamisosaamiseen koulutusta esihenkilöille
5. Konkareiden tukeminen työuran loppupuolen omaehtoisessa suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa.
6. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamista edistävien käytäntöjen ulottaminen myös ikääntyvien läheisten hoivatilanteisiin
7. Ikäsyrijintää ehkäisevä rekrytointi

27.10.2023

©TYÖTERVEYSLAITOS

30

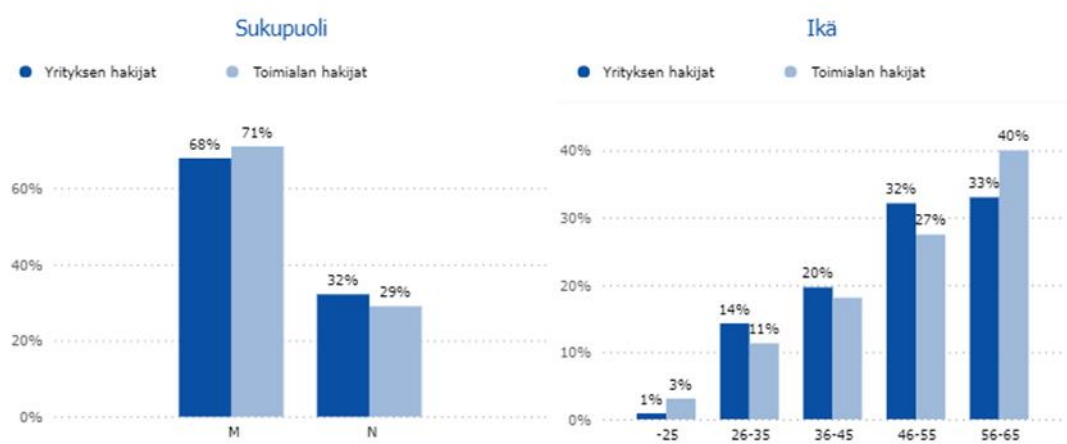
Kuva 5. Työterveyslaitoksen toimenpidesuositukset konkareiden työurien jatkamiseksi (Ruokolainen 2023)

Työn muokkaaminen parantaa työn tehokkuutta siten, että sen kuormittavuus ei olisi niin raskasta ja että se vastaisi paremmin työntekijän osaamista ja valmiuksia. Tarvittaessa työn muokkaukseen otetaan mukaan myös työterveydenhuolto. Kun työ on sopivasti haasteellista ja sen tekeminen tuottaa onnistumisen tunteita tekijälleen, parantaa se myös motivaatiota. Työaikajärjestelyt ja työaikamallin sovittaminen voivat myös olla ratkaisevia tekijöitä ikäjohtamisessa. Senioriohjelma on otettu käyttöön monissa teknologiateollisuuden yrityksissä, joissa esimerkiksi Abloylla on jo huomattu senioriohjelman tuomat positiiviset vaikutukset keskimääräisen eläkkeellejäämisiän pidentyessä 59,5 vuodesta 63 vuoteen. Ikäohjelman avulla Abloy on onnistunut pidentämään työuria positiivisella suhtautumisella ja tekemällä kannustavia toimenpiteitä ikääntyvälle henkilöstölleen. (Teknologiateollisuus 2017, 7–13.) Abloyn ikäohjelma kannustaa työntekijöitään pitämään kunnostaan huolta kullekin henkilölle räätälöidyn kunto-ohjelman avulla, jotta sitä noudattamalla voidaan myöntää lisävapaapäiviä vuoden aikana (Abloy 2016).

3.5 Varhaisen eläköitymisen kustannukset työnantajalle

Työhyvinvointi on tärkeä asia vastuullisesti asiansa hoitavalle työnantajalle ja kun työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin panostetaan, voidaan saada myös merkittäviä säästöjä. Varhainen eläköityminen tuottaa työnantajalle kustannuksia, ja mitä aiemmin työntekijä jää eläkkeelle, sitä kalliimmaksi se tulee. (Kehitys-

päällikkö 2023.) Yksityiset isot yritykset ovat TyEL-työeläkemaksuluokkajärjestelmässä ja vuosittain maksettu kokonaispalkkasumma määrittää työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokan. Työnantajan maksuluokkaan vaikuttaa se, mitä useampi työntekijä jää työkyvyttömyyseläkkeelle ja maksuluokka määrittää euroissa sen, mitä työnantaja joutuu maksamaan. Mitä nuorempana työntekijä jää työkyvyttömyyseläkkeelle, sitä suurempi maksu tulee olemaan työnantajalle (Eläketurvakeskus s.a.) Toimeksiantajan maksuluokka 4 on keskiarvoinen maksuluokka, ja jos yritys pääsee sen maksuluokan alle, se saa alennusta TyEL-maksusta. Jos tulee useita työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä, ja maksuluokka nousee, se voi tietää satojen tuhansien eurojen lisälaskua. Kun työkyvyttömyyseläkkeitä tulee vähemmän, yritys saa alennusta maksuista ja kun niitä tulee paljon, maksut nousevat. Maksuluokat päivittyvät jälkikäteen, joten tämän vuoden tapahtumat vaikuttavat vuoden 2025 maksuluokkaan. Kun työntekijät pysyvät terveempinä pidempään, työkyvyttömyysmaksuissa tulee selviä säästöjä työnantajalle. Vaikka työntekijä vaihtaa toiseen työpaikkaan, työnantajan vastuu ei poistu, jos työntekijä jää työkyvyttömäksi myöhemmin. Jokaisesta työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeestä tulee maksettavaa työnantajalle. (Kehityspäällikkö 2023.) Kuvassa 6 nähdään työeläkeyhtiöltä saadut tiedot työkyvyttömyyseläkkeelle hakijoista teknologiateollisuudessa iän ja sukupuolen mukaan. Vertailussa ovat mukana toimeksiantajan tiedot.



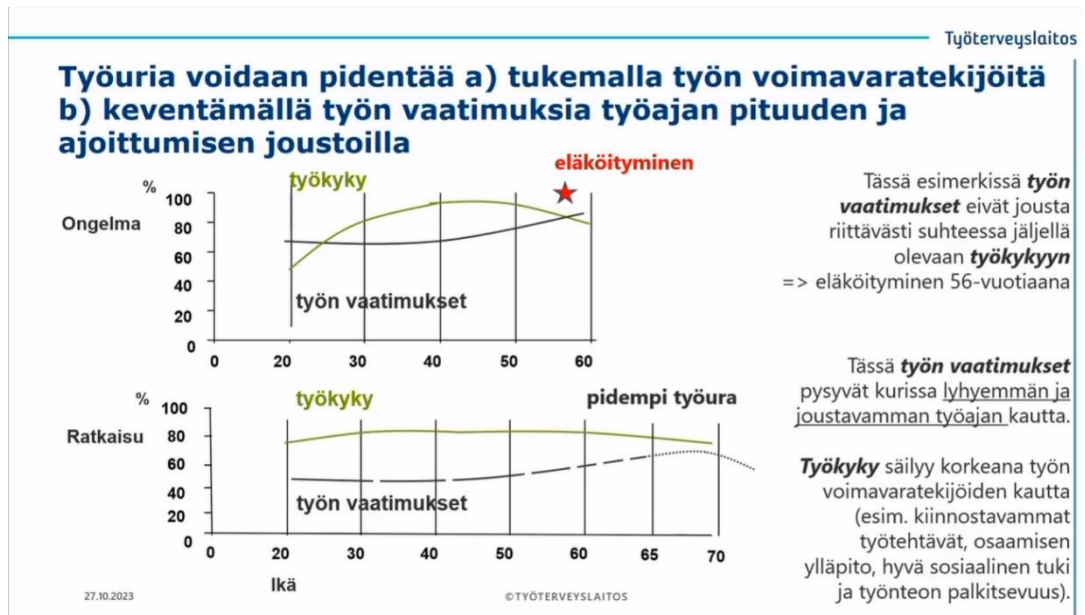
Kuva 6. Työkyvyttömyyseläkkeelle hakijat vuosina 2020–2021, toimeksiantaja (tummansininen) ja toimiala (vaaleansininen) (Varma asiointi yrittäjälle s.a.)

Työkyvyttömyyseläkkeelle on hakenut toimialalla 71 % miehistä ja toimeksiantajalla luku on 68 % vuosina 2020–2021. Naisista hakijoita on toimialalla 29 %

ja toimeksiantajalla 32 %. 46–55-vuotiaista hakijoista peräti 32 % toimeksiantajan työntekijöistä hakee työkyvyttömyyseläkkeelle verrattuna toimialalla tavalliseen 27 %:iin. Taulukossa nähdään vain yhden työeläkeyhtiön seuranta omista teknologiateollisuuden asiakasyrityksistään. (Varma asiointi yrittäjälle s.a.)

Esimerkkinä työnantajalle tulevista maksuista toimikoon Mikaelin tarina. Mikael on 49-vuotias tehtaalla työskentelevä asentaja, joka on työskennellyt nykyisessä tehtävässään jo 25 vuotta. Mikaelilla on pitkään ollut monenlaisia tuki- ja liikuntaelinvaivoja, ja hän on ollut usein sairauslomalla. Työterveysneuvotteluissa on todettu usein, ettei nykyinen työ ole enää sopiva Mikaelin työkyvylle ja ammatinvaihto alkaa olla ajankohtaista. Korvaavia tehtäviä Mikael on tehnyt jo jonkin aikaa. Viimeisimmässä työterveysneuvottelussa todetaan, ettei Mikael voi enää jatkaa nykyisessä työssään ja hänelle etsitään työeläkeyhtiön avustuksella kuntoutuskumppani, joka auttaa löytämään uuden kiinnostavan alan Mikaelille. Kuntoutusrahaa Mikael saa 2,5 vuotta kestävästä koulutuksesta ajalta 2488 euroa/kk. Myöhemmin Mikael työllistyy uudelle alalle, jossa hänen palkkansa on 3200 euroa/kk. Jos Mikael olisi siirtynyt työkyvyttömyyseläkkeelle 49-vuotiaana, hän olisi saanut työkyvyttömyyseläkettä 1871 euroa/kk ansaittuaan palkkaa 3000 euroa/kk ja toimeksiantajalle eli Mikaelin työnantajalle olisi tullut maksuluokkaan vaikuttavia kustannuksia 224 677 euroa. (Kehityspäällikkö 2023.)

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työmäärän lisääntyminen, elämäntilanne, osaamisen haasteet, työilmapiiri, esihenkilötyö, työn mielekkyys ja organisaatiomuutokset. Työn kuormitustekijöistä merkittävimpiä ovat fyysiset ja henkiset kuormitustekijät sekä vuorotyö ja työolosuhteet. Asiantuntijatehtävissä työkykyyn vaikuttavat teknologiapuolella erityisesti mielenterveyteen liittyvät sairaudet verrattuna muihin toimialoihin. Huolestuttavaa on se, että työkyky alenee jo nuoremassa ikäpolvessa, 46–55 -vuotiaana, toimeksiantajalla verrattuna toimialaan keskimäärin. (Varma asiointi yrittäjälle s.a.) Kuva 7 on Yle Areenassa nähdystä Työpuntari-ohjelmasta Työterveyslaitoksen Mikko Härmän esityksestä. Tutkimusten mukaan työuria voidaan pidentää, kun tuetaan työn voimavaratekijöitä. Jos työaika lyhennetään ja lisätään joustoja työajan pituuteen, se parantaa työntekijän jaksamista.



Kuva 7. Työuria on mahdollista pidentää, kun tuetaan työn voimavaratekijöitä ja kevennetään työn vaatimuksia työajan pituuden ja ajoittumisen joustoilla (Härmä 2023)

Ikääntymistä ei voida pysäyttää, mutta työtä ja työn tekemisen aikoja voidaan muokata. Jos työn vaatimukset eivät joustu suhteessa työkykyyn ja työntekijän ikään, työssä jaksaminen vähenee merkittävästi ja eläköityminen voi tapahtua varhaisessa vaiheessa. Kuvan 7 alemmassa kaaviossa työtä ja sen vaatimuksia on muokattu tekijälle sopivammaksi ja panostettu työn voimavaratekijöihin. Silloin työurat ovat pidentyneet merkittävästi. (Härmä 2023.)

Hyvä esihenkilö näkee alaisensa yksilönä, tuntee hänen elämäntilanteensa ja mitkä ovat hänen vahvuutensa ja osaamisensa. Tärkeintä on aikaansaada hyvä luottamuksellinen suhde, jossa työntekijä voi avoimesti kertoa omat toiveensa, ottaa puheeksi mahdollisesti vaikeaksi koetut aiheet eläköitymisajasta tai työkykyyn vaikuttavista ikääntymisen aiheuttamista haasteista. (Sarkkinen 2023.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja on globaalisti toimiva sähköistämisen ja automaation teknologiayritys, jolla on toimipaikkoja yli sadassa maassa ja henkilöstöä 100 000. Suomessa yhtiöllä on töissä noin 5 000 henkilöä ja toimintaa on 20 paikkakunnalla. Yhtiön konetehdas toimittaa sähkökoneita eri teollisuuden aloille, kuten

kaivoksiin, laivaprojekteihin, voimalaitoksiin, kemian laitoksiin, öljy- ja kaasuteollisuuteen sekä myös uusiutuvan energian tuotantoon, kuten tuuli- ja vesivoimaloihin.

Helsingin konetehtaalla työskentelee kaikkiaan 1026 työntekijää, joista tuotannossa työskentelee 352 ja toimihenkilöinä 491. Yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä on 183. Yrityksessä työskentelee 323 yli 50-vuotiasta ja 190 heistä on jo yli 55-vuotiaita. Kaikkien työntekijöiden keski-ikä on 44,5 vuotta. (HR Manager 2023.)

4.1 Ikäjohtaminen osaksi arkipäivän johtamista

Teknologiayrityksessä noudatetaan varhaisen välittämisen periaatetta ja käytössä on oma voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli, jonka viitekehyksenä on Mankan malli (2016). Mankan mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat viisi osa-aluetta: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja henkilö itse. Jotta yritys voi menestyä, on sen hyvinvoiva henkilöstö tärkeä edellytys. Kone- tehtaalla panostetaan hyvinvointiin ja terveyteen jakamalla vinkkejä ja tukea hyvän olon ja terveyden vaalimiseksi sekä järjestämällä esimerkiksi webinaareja erilaisista hyvinvoinnin aihepiireistä.

Helsingin konetehtaalla on tavoitteena panostaa ikäjohtamiseen ja laatia senioriohjelma, jonka tavoitteena on edistää ikääntyvien työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja tukea ikääntyvän työkykyä siten, että hänen fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavaransa kohtaavat työn vaatimusten kanssa. Tavoitteena on huomioida ikä osana arkipäivän johtamista, edistää positiivista suhtautumista ikääntymiseen ja hyödyntää ikääntyvän työntekijän osaamista, hiljaista tietoa ja pitkää kokemusta suunnittelemalla työuran loppuvaihe hyvissä ajoin ennen sen päättymistä. Vanhemman työntekijän kokemusta ja sitoutumista arvostetaan työyhteisössä ja on tärkeää, että hän jää vanhuuseläkkeelle mahdollisimman hyväkuntoisena ja hyvillä mielin. (HR Manager 2023.)

4.2 Fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn panostaminen

Teknologiayritys haluaa panostaa monin tavoin työntekijöidensä harrastamiseen, virkistymiseen ja fyysisen kunnan ylläpitoon. Työntekijöillä on käytössä

liikunta-, kulttuuri-, hieronta- ja hammashoitoetu Edenred, joka käy useissa eri toimipaikoissa ympäri Suomen. Vuoden aikana on useita tuettuja liikuntapahtumia, joihin työnantaja korvaa osallistumismaksun, kuten esimerkiksi juoksussa Helsinki Marathon, polkujuoksussa Nuuksio Classic Trail Marathon, pyöräilyssä Himos Epic MTB, soudussa Sulkavan suursoudut, suunnistuksessa Porvoo-Jukola ja Triathlonissa Vantaa Triathlon. Lisäksi työnantaja tarjoaa suuren suosion saaneen työsuhdepolkupyörän.

Työkyvyn ylläpitoon tärkeää taukoliikuntaa järjestetään tiistaisin ja torstaisin neljä kertaa päivässä. Yksi taukojumppahetki on räätälöity tietylle tehtaan valmistusosastolle. Virtuaalijumppaa on tarjolla päivittäin Teamsissa, sekä intranetistä löytyy myös videoita aiemmista taukojumppista. Jumpata voi silloin omaan tahtiin. Lisäksi koneelle voi ladata Break Pro -taukoliikuntaohjelman. Työnantajalla on Helsingissä kymmeniä harrastuskerhoja, joihin voi mennä mukaan pienellä osallistumismaksulla. Kerholaisia tuetaan tietyllä määrärahalla toimintavuoden aikana. Harrastuskerhoja löytyy liikunnasta, esimerkiksi kaukalopalloa, tennistä ja suunnistusta. Muita kerhoja mielen virkistykseen ovat muun muassa metsästyskerho, käsityö- ja askartelukerho sekä valokuvauskerho.

Ennakoivan avun palvelussa henkilöstö saa luottamuksellista tukipalvelua monenlaisiin kysymyksiin ympäri vuorokauden. Tällaisia kysymyksiä voivat olla vaikkapa ihmissuhdeongelmat, perhesuhteet, oman arvontunnon lisääminen, terveyden vaaliminen, uniongelmat ja elämänmuutoksen hallintaan tarvittava tuki. Lapsiperheitä autetaan sairaan lapsen kotihoitopalvelulla, tuetaan lasten harrastuksia ja järjestetään vuosittainen lasten joulujuhla.

Konetehtaalla on oma työterveyshuolto tehtaan tiloissa, jonne on helppo mennä ja aikoja saa hyvin. Tehtaan työntekijöillä on oma sairausvakuutus-kassa, johon kaikki kuuluvat automaattisesti. Vakuutus-kassa korvaa työntekijöille mittavasti terveyspalveluja. Työterveyshuolto tekee säännölliset työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset. Työpaikkaselvityksessä esiin tuleviin työhön liittyviin terveysvaaroihin suunnitellaan toimenpiteet vaaraa aiheuttavien tekijöiden poistamiseksi. Työkyvyn hallintamalli noudattaa teknologiayrityksen varhaisen välittämisen periaatetta. Kun työntekijän työssä selviytyminen on

vaarassa, työterveys tulee mukaan työnantajan ja työntekijän välisiin keskusteluihin, joissa pohditaan, kuinka työkykyä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

Ergonomiaan panostetaan vahvasti sekä toimistossa että tehtaalla. Erilaisia apuvälineitä on käytössä työasentojen parantamiseksi. Raskaassa tehdastyössä kiinnitetään huomiota työasentoihin ja liikkeisiin, käsin tehtäviin nostoihin ja siirtoihin, Iskukuormitukseen ja tärinäan.

4.3 Älyvaatemittaukset

Aiemmin työssä tulevaa rasitusta on mitattu lähinnä havainnollisesti eli työfysioterapeutti on tullut seuraamaan paikan päälle erilaisia työvaiheita ja arvioinut silmämääräisesti lihasten rasituksen määrää. Tarkempia mittauksia on toteutettu simuloimalla työn vaiheita laboratorio-olosuhteissa. Myontecin innovaatio mahdollistaa lihasten kuormituksen mittauksen älyvaatteilla. Älyvaatteen sisäpuolella on sensoreita, jotka lukevat lihaksen aktivoitumista ja kuormitusta. Alun perin mittauksia tehtiin huippu-urheilussa, mutta nyt älyvaatteita on alettu hyödyntää myös työpaikoilla. Älyvaatteilla voidaan saada selville, mitkä työvaiheet rasittavat työntekijää eniten ja miten kuormitusta voidaan vähentää, ja siten saada sairauspoissaolojen määrää pienemmäksi sekä parantaa myös työhyvinvointia. Mittausten avulla voidaan suunnitella työvaiheisiin tarvittavia apuvälineitä. (Know your muscles 2020.)

Teknologiayritys päätti tehdä älyvaatemittauksia tuotannossa yhteistyössä työeläkeyhtiön kanssa Myontecin patentoimilla älyvaatteilla vuonna 2022, koska haluttiin selvittää, millaista fyysistä rasitusta työvaiheet aiheuttavat tuotannon työntekijöille. Oli toki jo ennalta arvattavissa, että raskaat fyysiset työvaiheet varmasti väsyttävät, mutta hieman yllättäen saatiin selville, miten staattinen eli tasainen kuormitus vaikuttaa työntekijään. Esimerkiksi eri osastoilla tehtävä säännöllinen vasaralla hakkaaminen kuormitti tekijää yllättävän paljon. Osastoille oli vuosien mittaan kertynyt monenlaista vasaraa, toiset hyvinkin painavia, joiden käyttäminen vaati jo melkoista fyysistä voimaa. Lisäksi huomattiin, että tiettyjen työvaiheiden toistuvaa tekemistä saman päivän aikana pitää rajoittaa. (HR Manager 2023.)

Työfysioterapeutin (2023) mukaan myös joissakin työvaiheissa korkea lämpötila ja ahtaat tilat kuormittavat työntekijää. Älyvaatemittauksissa saadut arvokkaat tiedot auttavat suunnittelemaan tarvittavia tukityökaluja ja -välineitä sekä vähemmän kuormittavia työvaiheita osastoilla. Saadut tiedot auttavat uusien työpisteiden suunnittelussa sekä silloin, kun tuotannon työvaiheita uudistetaan. Mittauksissa huomattiin, että työn kiertoa pitää jatkossa lisätä ja taukojummat on suunniteltava kullekin osastolle sopivammiksi.

4.4 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat suuri menoerä toimeksiantajalla vuosittain. Teknologia-teollisuudessa työntekijöillä on usein suurempi sairauspoissaoloprosentti verrattuna toimihenkilöihin. Tämä selittyy työn fyysisellä kuormituksella, joka raskauttaa pahiten tuotannossa työskenteleviä. Kuvassa 8 voi nähdä, kuinka teknologiateollisuudessa vuoden 2020 työntekijöiden sairauspoissaloprosentti oli 5,6 % ja toimihenkilöillä 1,7 %.

Työntekijät				Toimihenkilöt			
	Sairaus	Tapaturma	Yhteensä		Sairaus	Tapaturma	Yhteensä
2005	5,8	0,4	6,2	2005	1,7	0	1,7
2006	6	0,3	6,3	2006	1,6	0	1,6
2007	6,1	0,3	6,4	2007	1,7	0	1,7
2008	6	0,4	6,4	2008	1,6	0	1,6
2009	5,5	0,3	5,8	2009	1,7	0	1,7
2010	5,8	0,3	6,1	2010	1,7	0	1,7
2011	5,9	0,3	6,2	2011	1,7	0	1,7
2012	5,6	0,2	5,8	2012	1,8	0	1,8
2013	5,5	0,3	5,8	2013	1,7	0	1,7
2014	5,2	0,2	5,4	2014	2,1	0	2,1
2015	4,9	0,2	5,1	2015	1,7	0	1,7
2016	5,2	0,2	5,4	2016	1,7	0	1,7
2020	5,0	0,6	5,6	2020	1,7	0	1,7

Kuva 8. Sairauspoissaolot teknologiateollisuudessa prosentteina teoreettisesta säännöllisestä työajasta vuonna 2020 (Teknologiateollisuus 2023)

Toimeksiantajalla luvut ovat toimialaa suuremmat. HR Managerin (2023) mukaan vuonna 2022 tuotannon työntekijöiden sairauspoissaoloprosentti oli peräti 8,19 % ja toimihenkilöillä 2,1 %. Vielä ei ole tiedossa teknologiateollisuuden vastaavia lukemia samalta vuodelta, mutta vuonna 2020 toimeksiantajan luvut olivat seuraavat: työntekijöillä 7,22 % ja toimihenkilöillä 1,24 % eli jo vuonna 2020 luvut olivat työntekijöiden kohdalla selkeästi korkeammat. Parin

viime vuoden kehitys on lähtenyt ikävään suuntaan. Kuvassa 9 on kuvakaappaus Työeläkeyhtiö Varman poissaolokustannusten laskurista, kuinka 350 henkilöllä, joilla on 3000 euron keskiansio kuukaudessa ja vuotuinen poissaoloprosentti on 8,19 %, poissaolopäivien kustannus on yli 3 miljoonaa euroa vuodessa. Yhden poissaolopäivän kustannus yritykselle on 476 euroa.

Poissaolokustannusten arvioiminen

Yrityksen henkilömäärä * <input type="text" value="350"/> henkilöä	Henkilöstön keskiansio (brutto) * <input type="text" value="3000"/> €/kk	Poissaolopäivien kokonaiskustannus 3 085 501 €/vuosi	Yhden poissaolopäivän hinta 476 €
Vuotuinen poissaoloprosentti <input type="text" value="8,19"/> %	Vuotuiset poissaolopäivät <input type="text"/> työpäivää	Laskettu kun poissaoloprosentti = 8,19 %, eli 6 478 poissaolopäivää vuodessa ja 18,5 poissaolopäivää per työntekijä.	
TAI		Poissaolojen vähentämisestä koituvat säästöt 10 % lasku poissaoloissa 20 % lasku poissaoloissa 30 % lasku poissaoloissa 308 550 €/vuosi 617 100 €/vuosi 925 650 €/vuosi	

Ota vakuutus

Kuva 9. Poissaolokustannuslaskelma silloin, kun tuotannossa työskentelee noin 350 henkilöä 3000 euroa/kk keskipalkalla vuotuisella 8,19 % poissaoloprosentilla. Poissaolopäivien kustannus maksaa toimeksiantajalle yli 3 miljoonaa vuodessa (Varma s.a.)

Jos nykyinen sairauspoissaolomäärä saataisiin laskettua tuotannossa edes toimialalla tavalliseen 5,6 %:iin, saataisiin säästöjä jopa miljoona euroa vuodessa. Kuvassa 10 on kuvakaappaus poissaololaskurista silloin, kun toimihenkilöinä työskentelee 500 henkilöä 3000 euroa/kk keskipalkalla ja vuotuinen poissaoloprosentti on 2,1 %. Poissaolopäivien kustannus maksaa toimeksiantajalle yli miljoona euroa vuodessa.

Poissaolokustannusten arvioiminen

Yrityksen henkilömäärä * <input type="text" value="500"/> henkilöä	Henkilöstön keskiansio (brutto) * <input type="text" value="3000"/> €/kk	Poissaolopäivien kokonaiskustannus 1 130 220 €/vuosi	Yhden poissaolopäivän hinta 476 €
Vuotuinen poissaoloprosentti <input type="text" value="2,1"/> %	Vuotuiset poissaolopäivät <input type="text"/> työpäivää	Laskettu kun poissaoloprosentti = 2,1 %, eli 2 373 poissaolopäivää vuodessa ja 4,7 poissaolopäivää per työntekijä.	
TAI		Poissaolojen vähentämisestä koituvat säästöt 10 % lasku poissaoloissa 20 % lasku poissaoloissa 30 % lasku poissaoloissa 113 022 €/vuosi 226 044 €/vuosi 339 066 €/vuosi	

Ota vakuutus

Kuva 10. Poissaolokustannuslaskelma silloin, kun toimihenkilöinä työskentelee 500 henkilöä 3000 euroa/kk keskipalkalla vuotuisella 2,1 % -poissaoloprosentilla. Poissaolopäivien kustannus maksaa toimeksiantajalle yli miljoonan vuodessa (Varma s.a.)

Jos toimihenkilöiden sairausprosentti onnistuttaisiin vähentämään 2,1 %:sta toimialalla tavalliseen 1,7 %:iin, säästö olisi siinäkin tapauksessa yli 200 000 euroa vuodessa. Laskurissa on käytetty keskiarvopalkkaa, joten todellinen kustannus on varmasti vielä korkeampi ja saavutettavat säästöt huomattavampia. Pitkät sairauspoissaolojaksot voivat ennustaa tulossa olevia haasteita henkilön työkykyyn, joten niiden ennalta ehkäiseminen ja poissaolojen tarkkailu on ensiarvoisen tärkeää, jotta toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä hyvissä ajoin.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä käytin tutkimuksellisenä lähestymistapana tapaustutkimusta. Valitsin tapaustutkimuksen siksi, että se sopii tilanteeseen, jossa yritys haluaa kehittää toimintaansa ikääntyvien työntekijöidensä työkyvyn ja työmotivaation lisäämiseksi uuden senioriohjelman avulla. Kyseessä on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyhetken tilannetta keräämällä tietoa eri lähteistä. Tapaustutkimuksessa on tavallista monien menetelmien käyttö ja se perustuu vahvasti teoreettiseen viitekehykseen. (Seppola 2023, 7.)

Tutkimusongelma tai kysymysten määrittäminen aloittaa tutkimuksen. Sen jälkeen tutustutaan tarkemmin teoriaan ja käsitteisiin. Tutkimuksen kohderyhmä määritetään siltä osin, että tiedetään perusjoukko, jolta tietoa halutaan selvittää, ja sen jälkeen päätetään, kohdistetaanko tutkimus kaikille perusjoukossa oleville vai toteutetaanko tutkimus otannalle tästä perusjoukosta. (Tähtinen ym. 2020, 20–21.)

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään asioita, kun tutkittavana on isompi ryhmä tai otos, joiden toimintaa tai olemassa olevaa tilannetta halutaan kartoittaa. Tavallisimpia menetelmiä ovat kyselytutkimukset, joissa käytetään standardilomaketta, jossa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Tämä menetelmä auttaa saamaan vastauksia siihen, mikä on vallitseva tilanne tutkittavassa aiheessa. Juurisyitä tilanteeseen ei pystytä tällä menetelmällä selvittämään. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tutkimustavaksi silloin, kun halutaan selvittää vallitseva tilanne ja saada numeraalista tietoa tutkittavasta

aiheesta, kuinka kokemukset tai käsitykset eroavat tutkittavassa joukossa. Määrällinen tutkimus käsittelee kerättyä tietoa numeerisesti ja tunnusluvut selitetään, miten asiat ovat yhteydessä toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilkkä 2021, 1.)

Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kyselytutkimuksen avulla yli 55-vuotiaille työntekijöille, joilta haluttiin selvittää asioiden tämänhetkinen tilanne sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta haastatteleamalla yli 55-vuotiaiden esihenkilöinä toimivia henkilöitä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen oli perusteltua ottaa koko kohderyhmä eli kokonaisjoukko mukaan tutkimukseen, koska kyselytutkimukseen vastaajia tarvittiin merkittävä määrä, jotta tutkimustulos olisi luotettava. (Tähtinen ym. 2020, 20–21.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas auttaa ymmärtämään syntyneitä tilannetta ja pohtimaan mahdollisia ratkaisuja ongelmien tai haasteiden selvittämiseksi. Tällainen tutkimusmenetelmä olisi esimerkiksi ryhmä- tai henkilöhaastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy pienempään tutkimusotokseen. (Vilkkä 2021, 1.) Haastatteluihin oli järkevintä haastatella tietynlaista otosta esihenkilöitä, koska heitäkin oli suuri määrä (Tähtinen ym. 2020, 20–21).

Laadullinen tutkimus antaa syvemmän näkökulman tutkittavaan aiheeseen, jotta saadaan selville asioita henkilöiden kokemusten ja tuntemusten avulla. Laadullisen tutkimuksen menetelmät perustuvat fenomenologiaan, mikä tarkoittaa, miten ihminen kokee jonkin asian omassa elämismaailmassaan, joka on jokaiselle henkilökohtaisesti merkityksellinen. Kokemukset ja käsitykset eivät muodosta yhtä selkeää ja helppoa vastausta, vaan se asettaa tutkijalle oman haasteensa tulkita esimerkiksi haastateltavan henkilön kertomusta, puhetyyliä ja käyttäytymistä. On tärkeä pyrkiä ymmärtämään asiaa tutkittavan näkökulmasta vuoropuhelun avulla ja rakentamalla haastattelutilanteeseen luottamuksen ilmapiiri, jossa tutkittava voi kokea voivansa kertoa omista tunteuksistaan ja kokemuksistaan avoimesti. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.)

Käytin tutkimukseen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää siksi, että opinnäytetyö olisi jäänyt vaillinaiseksi, jos kvalitatiivinen osuus ei olisi mukana tukemassa kvantitatiivista osuutta. Toteutin ensin kvantitatiivisen tutkimuskyselyn selvittääkseni asiat työntekijöiden näkökulmasta, ja sen jälkeen oli hyvä selvittää kvalitatiivisilla haastatteluilla esihenkilöiden näkökulma asiaan. Tutkimuskyselyssä erityisesti ilmenevät seikat saatoin tuoda esille esihenkilöhaastatteluissa ja toisaalta esihenkilöiden mielipiteet ja omat parannusehdotukset toivat uutta näkökulmaa asioihin. Yhdistelemällä molempia menetelmiä, toivoin saavani laadukkaamman aineiston opinnäytetyöhöni. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.4.)

5.3 Kyselytutkimuksen toteutuksen suunnittelu

Tutkimukseeni käytin määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää jo senkin vuoksi, että kohderyhmässä oli 190 henkilöä, joilta toivoin saavani palautetta kysymyksiini ja selvittäväni asioiden tämänhetkisen tilanteen. Tavoitteeni oli saada määrälliseen tutkimukseen mahdollisimman korkea vastausprosentti, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava. Kyselytutkimus kohdistettiin kokonaistutkimuksena 190 henkilölle kaikissa henkilöstöryhmissä, joita olivat työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt ja johto.

Isossa organisaatiossa pitää tutkimukseen liittyvä viestintä hoitaa huolellisesti, jotta johto ja esihenkilöt ovat tietoisia tehtävästä tutkimuksesta. Tutkimus päätettiin toteuttaa syyskuussa, joka oli konetehtaalla työhyvinvoinnin teemakuukausi. Henkilöstöhallinto järjesti syyskuussa monenlaisia tapahtumia, näytteilyitä, webinaareja ja esitelmiä työhyvinvointiin liittyvistä aiheista ja työpaikkaeduista. Tähän yhteyteen ikäjohtamiseen liittyvä kyselytutkimus istui mainiosti. Divisioonan henkilöstötyytyväisyyskysely oli tulossa lokakuussa, joten tutkimuskysely yli 55-vuotiaille piti toteuttaa syyskuussa jo siitäkin syystä, ettei tule liikaa kyselyitä yhtä aikaa ja ettei se vaikuttaisi negatiivisesti kummankaan kyselyn vastausprosenttiin.

Kysely päätettiin toteuttaa ajanjaksolla 20.9.–3.10.2023. Tein kyselyn valmiiksi Webropol-työkalussa ja linkki testattiin ja tarkistettiin myös IT-osaston avulla, jotta järjestelmä ei tulkitseisi sitä tietoturvariskiksi, jolloin siihen ei pääsisi vas-

taamaan. Linkki piti etukäteen vapauttaa ja vahvistaa turvalliseksi linkiksi tietojärjestelmissä. Ennen kyselyn aktivoimista laadin viikkoa aiemmin tiedotteen aiheesta suomeksi ja englanniksi (liite 1) yksikön intranettiin, josta uutislinkit jaettiin viestintävastaavan viikoittain koko yksikölle lähettämässä ajankohtais-sähköpostissa sekä uutiset julkaistiin myös tehtaalle menevässä henkilöstölehdessä. Henkilöstöhallinto lähetti kirjoittamani viestin tulevasta tutkimuskyselystä myös esihenkilöiden Teams-ryhmään.

5.4 Kyselytutkimuksen kysymykset

Toteutin tutkimuskyselyn käyttämällä sähköistä kyselytyökalua Webropolia. Koska jokaisella henkilöstön jäsenellä ei ole käytössään yrityksen tarjoamaa sähköpostiosoitetta, piti tutkimus suorittaa siten, että toimihenkilöt saivat kyselylinkin suoraan sähköpostiin ja tuotannon työntekijöille mahdollistettiin vastaaminen joko paperisella lomakkeella tai käyttämällä QR-koodia vaikkapa oman mobiililaitteen avustuksella. Webropol-tutkimuskyselytyökalussa se tarkoitti, että piti luoda julkinen linkki kyselystä, jotta QR-koodi saatiin myös käyttöön. Samaan tutkimukseen ei voi olla erillistä dedikoitua sähköpostilinkkiä, mutta julkisen linkin voi kätevästi lähettää sähköpostitse niille, joilla on sähköpostiosoite.

Kysymysten laadintaan käytin apuna Vehkalahden (2019) kirjoittamaa ohjeistusta. Suunnittelin kysymyslomakkeen kysymykset (liite 2) selvittämällä ensin vastaajan sukupuolen, ikäryhmän, henkilöstöryhmän, koulutuksen ja kuinka kauan on työskennellyt teknologiayrityksessä. Sen jälkeen kysymykset olivat erilaisia väittämiä, joihin vastattiin asteikolla yhdestä kuuteen, jolloin vastaukset menivät seuraavasti: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä ja 6 = en osaa sanoa. Kyselyssä oli joitakin kysymyksiä esimerkiksi vuorotyöstä, johon tiesin jo, ettei toimihenkilöillä ole sellaista työaikajärjestelyä ja siksi halusin pitää kuudentena vastausvaihtoehtona ”en osaa sanoa”. Väittämäkysymykset perustuivat teoriaosuudessa lukemaani kirjallisuuteen ja tutkimustietoon seuraavista osa-alueista: työmotivaatio ja osaaminen, työnkuva (työhön kuuluvat tehtävät) ja vastuut, työaika ja työympäristö, lähiesihenkilö, yritys ja tiimityöskentely sekä terveydentila, fyysinen kunto ja vapaa-aika. Lisäksi vastaajan oli mahdollista antaa avointa palautetta.

Ensimmäinen osa-alue, työmotivaatio ja osaaminen, sisälsi kahdeksan erilaista väittämää, joissa selvitin työmotivaatiota, osaamista, koulutustarpeita, arvostusta ja hiljaisen tiedon jakamista. Toinen osa-alue, työnkuva ja vastuut, sisälsi seitsemän erilaista väittämää, joissa selvitin vastuualueita, työkaluja, työn määrää ja kuormitustekijöitä. Työaika ja työympäristö -osio sisälsi kuusi väittämää, jotka tutkivat työaikoja, palautumista, työergonomiaa ja -ympäristöä. Lähiesihenkilöön liittyviä väittämiä oli kuusi, joissa kysyttiin mielipidettä yhteistyöstä lähiesihenkilön kanssa. Yritys ja tiimityöskentely -osio sisälsi kahdeksan väittämää, joka kartoittivat mielipiteitä yrityksen toimintatavoista, ikäasenteista, työilmapiiristä ja yhteistyöstä. Viimeinen osa-alue, terveydentila, fyysinen kunto ja vapaa-aika, keskittyi kahdeksaan väittämään terveydestä, harrastuksista ja hyvinvoinnista. Lopuksi oli vielä mahdollisuus antaa avointa palautetta.

Halusin laatia kysymykset niin, että ne on helppo ymmärtää ja siten myös helppo vastata, mutta kuitenkin niin, että niistä saadaan tutkimukseeni liittyvää tärkeää tietoa suoraan työntekijöiltä. Koska kansainvälinen työyhteisömme on monikielinen ja yrityksessä on englanti toisena pääkielenä, piti kyselytutkimuskin toteuttaa kaksikielisesti. Henkilöstöhallinnon harjoittelija avusti käännöstyössä ja lopuksi vielä tarkistin ja muokkasin englanninkielistä kyselyä. Webropolissa pystyi valitsemaan vastauskielen ja Webropol-työkalua apua käyttäen tein Word-dokumentit paperisia kyselyjä varten. QR-koodia käyttämällä pääsi mobiililaitteellakin helposti kyselylomakkeelle.

Kun Webropolin kyselylomake oli valmis, lähetin sen testaukseen kahdelle kollegalle, jotta kuulisin heidän palautteensa ja mahdolliset huomiot epäolennaisuuksista tai kirjoitusvirheistä. Ennen testaamista olin myös itse kokeillut vastaamista, koska halusin varmistaa, että kaikkiin kysymyksiin saadaan vastaus, joten merkitsin jokaisen kysymyksen pakolliseksi ja vain yksi vastausvaihtoehto oli mahdollista valita. Lisäksi oli hyvä kuulla, oliko kollegojen mielestä kysymyksiä liikaa ja mitä mieltä he olivat kysymyksistä. Palaute oli positiivista kysymyksiin liittyen ja tein muutamia muokkauksia, lähinnä kirjoitusvirheiden korjauksia, heidän palautteensa jälkeen ja sitten kysely oli valmis.

5.5 Kyselytutkimuksen käynnistäminen

Henkilöstöosaston harjoittelija sai tehtäväkseen lähettää kyselyn sähköpostilla HR Managerin osoittamille yli 55-vuotiaille ja tämän vuoden aikana 55 vuotta täyttävälle toimihenkilöille. Viestin vastaanottajiksi merkittiin minut ja HR Manager, muut vastaanottajat olivat piilokentässä anonymiteetin varmistamiseksi. Kyselyn liitetiedostoina olivat tietosuojailmoitukset suomeksi ja englanniksi (liite 3).

Saatekirjeen halusin tehdä huolellisesti, koska se toimii samalla kyselyn mainoksena ja sen perusteella vastaaja tekee päätöksen, haluaako vapaaehtoisesti vastata kyselyyn (Tähtinen ym. 2020, 30–31). Saateviesti oli myös suomeksi ja englanniksi (liite 4), kyselyyn johtava linkki oli korostettu, jotta se löytyi pitkästä viestistä helposti. Kyselyviesti lähetettiin 20.9.2023. Muistutusviesti lähetettiin tiistaina 26.9 ja viimeinen muistutusviesti viimeisenä vastauspäivänä 3.10., jolloin huomattiin paikallisessa verkossa ongelmia ja kyselyyn vastaaminen ei onnistunut. Toimihenkilöille lähetettiin uusi viesti, jossa oli mukana QR-koodi, jonka välityksellä vastaaminen onnistui mutkattomasti mobiililaitteilla. Painetuille kyselylomakkeille laadin vielä erikseen oman saateviestin suomeksi ja englanniksi (liite 5).

Tuotannon työntekijöiden paperilomakevastauksille toimitin lukollisen palautuslaatikon pukuhuoneita lähellä olevalle käytävälle. Samassa paikassa ovat myös ilmoitustaulu ja kulku tehtaalle, joten palautuslaatikko on helppo löytää. Tein lisäksi julisteet (liite 6) kyselytutkimuksesta suomeksi ja englanniksi ja teippasin ne laatikon yläpuolelle. Lisäksi tein ohjejulisteet kyselyn palauttamisesta viestillä: palauta kysely tähän. Laatikon päällä oli asiakirjalaatikossa kansiossa tietosuojailmoitukset sekä kyselylomakkeita suomeksi ja englanniksi, ja nippu kyniä. Tämän lisäksi toimitin tehtaalle viiteen työntekijöiden taukotilaan julisteet sekä lomakelaatikkollisen kyselylomakkeita ja tietosuojailmoitukset kahdella kielellä, ja nipullisen kyniä. Painetuissa kyselylomakkeissa oli vielä palautusohjeet erikseen joko palautuslaatikkoon tai postilokeroon.

Tehtaan lisäksi yksiköllä on erillinen varastotila Espoossa, jonne myös piti toimittaa kyselylomakkeet ja tietosuojailmoitukset painettuina. Pakkasin Espoota varten pakettiin oman lomakelaatikon, jossa oli painetut lomakkeet, julisteet,

nippu kirjekuoria ja kyniä. Tehtaan assistentti toimitti paketin ystävällisesti lähettämöön, josta kuljetusauto toimittaa päivittäin sisäistä postia Espooseen ja tehtaalte ja näin saatiin toimitus perille. Tämän lisäksi lähetin ohjeviestin sähköpostilla Espoon varaston työnjohtajille (liite 7).

5.6 Laadullinen tutkimus haastatteluilla

Esihenkilöiden haastattelut toteutin tutkimusongelman pohjalta soveltaen kysymyksiä myös kyselytutkimuksesta. Tutkimusongelmana oli, kuinka esihenkilöt itse kokevat tiimensä johtamisen ja erityisesti ikääntyneiden johtamisen. Haastattelussa käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa olin etukäteen suunnitellut kysymykset ja lisäksi listannut apukysymyksiä riippuen siitä, mitä haastateltava vastaa. Haastattelujen aikana on hyvä pitää kiinni määritetystä tutkimusongelmasta, jotta tutkimuksen tavoite pysyy mielessä ja saa selvitettyä tärkeimmät seikat kunkin tiimin ikäjohtamisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.)

Litteroin kaikki haastattelut, jotta sain paremman kokonaiskuvan saaduista vastauksista. Tämän jälkeen laadin yhteenvedon haastatelluista henkilöistä ja huolehdin, että heidän tietonsa pysyvät anonyymeinä. Luokittelin haastateltavat haastattelujärjestyksessä A, B, C, D, E, F ja G. Sitten luokittelin ja yhdistelin aineiston. Käytin menetelmänä dialogista tematisointia, jossa ensin luin keräämäni aineiston huolellisesti läpi, merkitsin haastattelun tärkeimmät kysymykset vastauksineen ja niistä löysin esiin nousevat teemat, mielipiteet, huolet ja ajatukset. Tällä tavoin löysin tehtävät parannuskohdat ja sain myös palautetta siitä, mikä toimii tiimissä ja yrityksessä parhaiten. (Puusa & Juuti 2020,10.)

5.7 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyöni teoriaosuus korosti esihenkilöiden tärkeää roolia ikäjohtamisessa, joten halusin saada heidät mukaan laadulliseen tutkimukseeni haastatteleamalla muutamia heistä. Esihenkilöitä on yksikössä 74, joten sovimme toimeksiantajan kanssa, että henkilöstöhallinto tekee otannan eri-ikäisistä esihenkilöistä, joilla on seniori-ikäisiä alaisia tuotannossa ja toimistotehtävissä.

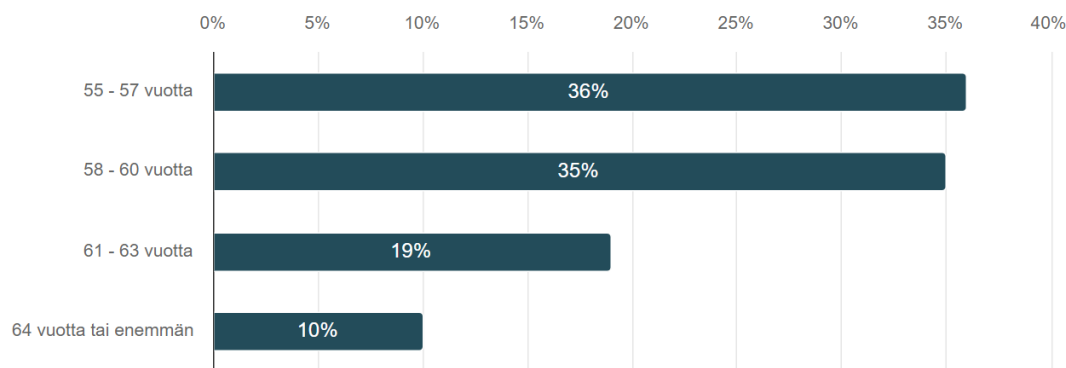
Lähetin sähköpostilla viestin kullekin haastateltavalle henkilökohtaisesti, jotta anonymiteetti säilyisi. Tein uuden saatekirjeen, jossa korostin vielä, että haastatteluun suostuminen on täysin vapaaehtoista (liite 8). Haastatteluun suostui seitsemän henkilöä, joten tuohon määrään olin tyytyväinen. Kun olin saanut heiltä myöntävän vastauksen pyyntööni, toimitin kutsun haastatteluun sovitun ajankohdan mukaisesti ja sen jälkeen vielä erikseen suostumuslomakkeen haastattelua varten (liite 9). Siihen he lähettivät myönteisen vastauksensa joko sähköpostilla tai allekirjoittivat dokumentin haastattelutilanteessa. Haastateltavani olivat 30–60-vuotiaita miehiä ja naisia. Haastattelut toteutin ajanjaksolla 24.10.- 9.11.2023 ja haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 10.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimukseeni sain vastauksia 108 kappaletta, joka on 56,8 % tavoitellusta 190 henkilöstä. Paperilomakkeella vastauksia tuli 29 ja loput vastasivat suoraan linkistä. Paperilomakevastaukset kirjasin itse Webropol-työkaluun. Kolme paperilomaketta tuli vielä vastausajan päätyttyä postilokeroon, mutta sisällytin ne myös tutkimukseeni, koska ne saattoivat tulla Espoosta ja olivat siksi myöhässä.

6.1 Kyselytutkimukset tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitin, mikä on vastaajan sukupuoli. Suurin osa vastaajista, 83,3 %, oli miehiä. Naisia oli 15,8 % ja yksi vastaajista ei halunnut paljastaa sukupuoltaan. Toinen kysymys kartoitti vastaajien ikäkaumaa. 55–57-vuotiaita oli 36 %, 58–60-vuotiaita 35 % ja 61–63-vuotiaita 19 %. Korkeimmassa ikäluokassa, eli 64-vuotiaita ja siitä vanhempia, vastaajien osuus oli 10 % (kuva 11).



Kuva 11. Vastausten ikäjakauma

Tein vastaajille ikäryhmät, jotta vastaaja kokisi pystyvänsä vastaavan anonyymimmin, jos ei joudu suoraan paljastamaan oikeaa ikäänsä. Lisäksi ikäryhmien käsittely nopeuttaa vastausten analyysia. Kolmannessa kysymyksessä halusin selvittää, mikä on vastaajan tehtävä yrityksessä (taulukko 1), koska oli jo tiedossa, että tuotannossa tehtävät ovat fyysisesti raskaampia ja toimistotyötä tekeviä rasittavat enemmän psykososiaaliset kuormitukset.

Taulukko 1. Vastaajien tehtävä yrityksessä

Tehtävä yrityksessä	Vastausten lukumäärä	Vastausprosentti
Työntekijä	36	33,4 %
Toimihenkilö	16	14,8 %
Ylempi toimihenkilö	51	47,2 %
Johto	5	4,6 %

Oli odotettavissa, että toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt ja johto vastaavat, mutta työntekijöiden 33,4 % vastausprosentti oli hyvä saavutus, koska he joutuivat käyttämään vastaamiseen paperilomaketta tai QR-koodia. Paperilomakkeen palautuslaatikko oli vielä tehtaan toisella puolella pukuhuoneiden läheisyydessä, jos paperilomaketta innostui täyttämään taukotilassa eli palautus piti huolehtia erikseen. Neljännessä kysymyksessä halusin selvittää, onko vastaaja esihenkilöroolissa. Vastaajista 10 % toimii esihenkilönä ja 90 % oli työntekijöitä.

Viides kysymys selvitti vastaajien koulutustaustaa. Tässä osiossa vastauksissa oli jo paljon vaihtelua. Suurimmalla osalla seniori-ikäisistä vastaajista oli joko ammattitutkinto tai opisto- tai oppilaitostutkinto (taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien koulutustausta

Vastaajien koulutustausta	Vastausten lukumäärä	Vastausprosentti
Peruskoulu	3	2,8 %
Ammattitutkinto	28	25,9 %
Erikoisammattitutkinto	5	4,6 %
Lukio	4	3,7 %
Opisto- tai oppilaitostutkinto (HSO, insinööri, merkonomi, ym.)	26	24,1 %
Ammattikorkeakoulututkinto	11	10,2 %
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	4	3,7 %
Alempi korkeakoulututkinto (kand.)	2	1,9 %
Ylempi korkeakoulututkinto (DI/maisteri ym.)	21	19,4 %
Jatkotutkinto yliopistossa (lis./tohtori)	3	2,8 %
Ei koulutusta	0	0 %
Muu koulutus	1	0,9 %

Kolmanneksi eniten oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Ammattikorkeakoulututkinto oli kymmenellä prosentilla. Kaikilla oli kuitenkin jokin tutkinto olemassa, koska ei koulutusta –vaihtoehto ei saanut yhtään vastausta.

Kuudes kysymys selvitti vastaajien työuran pituutta toimeksiantajalla. Huomattavan suuri osa 61,1 % on työskennellyt toimeksiantajalla jopa yli 22 vuotta tai enemmän. 24,1 % vastaajista oli työskennellyt 16–21 vuotta toimeksiantajalla (taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä

Palvelusvuodet yrityksessä	Vastausten lukumäärä	Vastausprosentti
0 – 5 vuotta	3	2,8 %
6 – 10 vuotta	2	1,8 %
11 – 15 vuotta	11	10,2 %
16 – 21 vuotta	26	24,1 %
22 vuotta tai enemmän	66	61,1 %

Toimeksiantajan seniorit ovat pääosin työskennelleet vuosikautia jo samassa yrityksessä. Vastaajista 10,2 % oli työskennellyt toimeksiantajalla 11–15 vuotta. 6–10 vuotta oli työskennellyt vastaajista 1,8 % ja 0–5 vuotta oli työskennellyt vastaajista 2,8 % (taulukko 3).

Kysymys 7: Työmotivaatio ja osaaminen

Työmotivaation ja osaamisen selvittäminen kohderyhmältä oli tärkeä asia. Työmotivaatio on pääsääntöisesti hyvä, vain 11,1 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Suurin osa halusi kehittyä työssään ja pitää osaamisensa ajan tasalla, kun täysin samaa mieltä asiasta oli 49,1 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 37 % vastaajista (taulukko 4).

Taulukko 4. Vastausjakaumat 7. kysymykseen aihealueesta työmotivaatio ja osaaminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Työmotivaationi on hyvä	42,6%	38,9%	6,5%	11,1%	0,9%	0,0%	1,9	2,0
Haluan kehittyä työssäni ja pitää osaamiseni ajan tasalla	49,1%	37,0%	9,3%	2,8%	1,8%	0,0%	1,7	2,0
Olen käynyt ammattiin liittyvissä koulutuksissa kahden viime vuoden aikana	33,3%	10,2%	9,3%	12,0%	33,3%	1,9%	3,1	3,0
Koulutustarpeeni on kartoitettu yksilöllisesti	11,1%	27,8%	19,4%	16,7%	22,2%	2,8%	3,2	3,0
Uskon voivani oppia uusia taitoja	53,7%	35,2%	6,5%	1,8%	0,9%	1,9%	1,7	1,0
Osaamistani ja ammattitaitoani arvostetaan	34,3%	43,5%	8,3%	8,3%	3,7%	1,9%	2,1	2,0
Jaan pitkän työkokemuksen tuomaa tietouttani työpaikallani	53,7%	35,2%	7,4%	0,9%	1,9%	0,9%	1,6	1,0
Opin myös työkavereiltani uusista työtavoista	45,4%	47,2%	4,6%	1,9%	0,0%	0,9%	1,7	2,0
Yhteensä	40,4%	34,4%	8,9%	6,9%	8,1%	1,3%	2,1	2,0

Ammattiin liittyviin koulutuksiin tuli enemmän hajontaa (taulukko 4). Täysin eri mieltä oli 33,3 % siitä, onko osallistunut koulutuksiin, joten siinä olisi selkeästi kehittämistä. Koulutuksiin oli kuitenkin osallistunut 43,5 % vastaajista. (33,3 % vastasi täysin samaa mieltä ja 10,2 % vastasi jokseenkin samaa mieltä). Koulutustarve oli kartoitettu yksilöllisesti 38,9 %:lla vastaajista (11,1 % vastasi täysin samaa mieltä ja 27,8 % vastasi jokseenkin samaa mieltä). Tämä kysymys sai 19,4 % vastaajista valitsemaan vaihtoehdon ”en samaa enkä eri mieltä”, joten jättiköhän kysymys vastaajille tulkinnan varaa ja he eivät osanneet ottaa asiaan kantaa. Koulutustarvetta ei ollut kartoitettu 25 %:lta vastaajista (jokseenkin eri mieltä vastasi 22,2 % ja täysin eri mieltä 2,8 % vastaajista). Vastaajat olivat vakaasti sitä mieltä, että voivat oppia uusia asioita: täysin samaa mieltä oli 53,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 35,2 % vastaajista. Seniorit kokivat, että heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan arvostetaan (täysin samaa mieltä oli 34,3 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 43,5 % vastaajista) ja he jakavat pitkän työkokemuksen tuomaa tietoutta työpaikalla (täysin samaa mieltä oli 53,7 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 35,2 % vastaajista). Seniorit myös oppivat uutta työkavereiltaan, kuinka työtehtäviä voisi tehdä (täysin samaa mieltä oli 45,4 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 47,2 % vastaajista).

Kysymys 8: Työnkuva (työhön kuuluvat tehtävät) ja vastuut

Suurin osa vastaajista piti työnkuvaansa selkeänä ja tiesi vastualueensa. He myös kokivat, että työn määrä on sopiva heidän jaksamiseensa nähden (10,2 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 2,8 % vastaajista). Työkalut olivat pääosin kunnossa (täysin samaa mieltä oli 26,8 % ja jokseenkin samaa mieltä 41,7 % vastaajista). Tosin jokseenkin eri mieltä oli 13 % ja täysin eri mieltä 3,7 % vastaajista (taulukko 5).

Taulukko 5. Vastausjakaumat 8. kysymykseen aihealueesta työnkuva (työhön kuuluvat tehtävät) ja vastuut

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Työnkuvani on selkeä, tiedän vastualueeni	52,8%	38,0%	4,6%	2,8%	1,8%	0,0%	1,6	1,0
Työn määrä on sopiva jaksamiseeni nähden	27,8%	40,7%	18,5%	10,2%	2,8%	0,0%	2,2	2,0
Minulla on käytössäni sellaiset työkalut, joilla työn voi tehdä esteettä	26,8%	41,7%	14,8%	13,0%	3,7%	0,0%	2,3	2,0
Saan vaikuttaa työhöni ja sen sisältöön	32,4%	37,9%	16,7%	10,2%	2,8%	0,0%	2,1	2,0
Työn fyysinen kuormitus tuntuu raskaalta	4,6%	17,6%	13,0%	31,5%	31,5%	1,8%	3,7	4,0
Työnkiertoa tehdään säännöllisesti	1,9%	14,8%	25,9%	13,0%	36,1%	8,3%	3,9	4,0
Työn henkinen kuormitus tuntuu raskaalta	11,1%	27,8%	22,2%	21,3%	17,6%	0,0%	3,1	3,0
Yhteensä	22,5%	31,2%	16,5%	14,6%	13,8%	1,4%	2,7	2,0

Suuri osa vastaajista saa vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön. Työn fyysinen kuormitus tuntui raskaalta 4,6 %:lle vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä fyysisen kuormituksen raskaudesta oli 17,6 % vastaajista. Todennäköisesti toimihenkilöt ovat vastanneet tässä kysymyksessä olevansa eri mieltä, koska heidän työhönsä ei kuulu fyysisesti kuormittavia tehtäviä (jokseenkin eri mieltä työn fyysisestä kuormituksesta oli vastaajista 31,5 % ja täysin eri mieltä oli 31,5 % vastaajista). Työnkiertoa tehdään liian harvoin vastanneiden mukaan, tähän kysymykseen peräti 25,9 % ei ottanut kantaa ja 8,3 % ei osannut sanoa. Työn henkinen kuormitus rasitti myös vastaajia, joista 11,1 % oli täysin samaa mieltä ja 27,8 % jokseenkin samaa mieltä asiasta (taulukko 5).

Kysymys 9: Työaika ja työympäristö

Vuorotyön koki raskaaksi 21,3 % vastaajista, joista 8,3 % oli täysin samaa mieltä ja 13 % jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista koki jaksavansa tehdä työnsä nykyisellä viikkotuntimäärällä. Työaikoja ei kuitenkaan ollut suunniteltu vastaajille sopivammiksi, sillä vain 21,3 % kertoi, että näin oli tehty (taulukko 6).

Taulukko 6. Vastausjakaumat 9. kysymykseen aihealueesta työaika ja työympäristö

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Teen vuorotyötä ja koen sen raskaaksi	8,3%	13,0%	10,2%	0,9%	31,5%	36,1%	4,4	5,0
Jaksan tehdä työni nykyisellä viikkotuntimäärällä	45,4%	38,9%	7,4%	5,6%	0,9%	1,8%	1,8	2,0
Työaikoja on suunniteltu minulle sopivammiksi	12,0%	9,3%	23,1%	13,0%	31,5%	11,1%	3,8	4,0
Ehdin palautua hyvin työvuorojen välillä	25,0%	37,0%	15,8%	13,0%	4,6%	4,6%	2,5	2,0
Työergonomiaan ja parempiin työvälineisiin panostetaan	19,4%	46,3%	13,0%	12,0%	7,4%	1,9%	2,5	2,0
Työympäristö on viihtyisä ja turvallinen	29,6%	37,1%	16,7%	12,0%	4,6%	0,0%	2,3	2,0
Yhteensä	23,3%	30,3%	14,4%	9,4%	13,4%	9,3%	2,9	2,0

Suurin osa vastaajista koki voivansa palautua työvuorojen välillä, mutta 17,6 % vastasi, ettei ehdi palautua. Työergonomiaan ja parempiin työvälineisiin panostus koettiin hyväksi, mutta 19,4 % oli asiasta eri mieltä. Työympäristö oli suurimman osan mielestä viihtyisä ja turvallinen, kun täysin samaa mieltä oli 29,6 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 37,1 % vastaajista, eri mieltä oli 16,6 % vastaajista (taulukko 6).

Kysymys 10: Lähiesihenkilö

Lähiesihenkilötyöhön viittaava vastausjakaumataulukko näytti positiiviselta. Senioreilla oli esihenkilöiden kanssa hyvät ja asialliset välit, (täysin samaa mieltä oli 69,4 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 21,3 % vastaajista) ja he kokivat, että esihenkilö haluaa heidän onnistuvan työssään ja tukee kaikin tavoin (täysin samaa mieltä oli 51,8 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 32,4 % vastaajista). Esihenkilö myös kuunteli heitä ja otti huomioon heidän ehdotuksensa. Täysin samaa mieltä asiasta oli 53,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 34,3 % vastaajista (taulukko 7).

Taulukko 7. Vastausjakaumat 10. kysymykseen aiheesta lähiesihenkilö.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Minulla on hyvät ja asialliset välit esihenkilöni kanssa	69,4%	21,3%	5,6%	0,9%	0,9%	1,9%	1,5	1,0
Esihenkilöni haluaa minun onnistuvan työssäni ja tukee kaikin tavoin	51,8%	32,4%	10,2%	1,9%	0,9%	2,8%	1,8	1,0
Esihenkilöni kuuntelee minua ja ottaa huomioon ehdotukseni	53,7%	34,3%	5,6%	2,8%	1,8%	1,8%	1,7	1,0
Esihenkilöni osaa perustella päätöksensä	41,7%	38,9%	7,4%	8,3%	1,8%	1,9%	2,0	2,0
Kehityskeskustelut ovat mielestäni hyvä käytäntö	25,0%	32,4%	13,9%	13,9%	13,0%	1,8%	2,6	2,0
Toivoisin enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilöni kanssa	8,3%	21,3%	45,4%	11,1%	9,3%	4,6%	3,1	3,0
Yhteensä	41,7%	30,1%	14,7%	6,5%	4,6%	2,5%	2,1	2,0

Esihenkilöt osasivat myös perustella päätöksensä (täysin samaa mieltä oli 41,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 38,9 % vastaajista). Kehityskeskustelut ja kahdenkeskiset keskustelut aiheuttivat eniten hajontaa vastauksissa. Yli puolet vastaajista koki, että kehityskeskustelut ovat hyvä käytäntö, mutta toisin ajatteleviakin oli 26,9 % vastaajista. Noin 30 % vastaajista toivoi lisää mahdollisuuksia keskustella kahden kesken esihenkilönsä kanssa, kun taas 20,4 % vastaajista ei kaivannut lisää keskusteluita. 45,4 % vastaajista ei ottanut tähän aiheeseen kantaa, eikä ollut samaa tai eri mieltä (taulukko 7).

Kysymys 11: Yritys ja tiimityöskentely

Yleissilmäys vastausjakaumaan kertoo siitä, että yrityksen toimintatapoihin ja tiimityöskentelyyn oltiin varsin tyytyväisiä. Tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, sai jopa 68,5 % vastaajista, kun taas 15,8 % koki jäävänsä ilman tietoa. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työpaikalla on tehty yhteiset pelisäännöt ja niitä noudatetaan. Tästä oli kuitenkin 18,5 % vastaajista eri mieltä (taulukko 8).

Taulukko 8. Vastausjakaumat 11. kysymykseen aihealueesta yritys ja tiimityöskentely

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Saan hyvin tietoa siitä, mitä yrityksessämme tapahtuu	19,4%	49,1%	15,7%	13,9%	1,9%	0,0%	2,3	2,0
Työpaikalla on tehty yhteiset pelisäännöt	38,0%	43,5%	12,0%	5,6%	0,9%	0,0%	1,9	2,0
Työpaikan pelisääntöjä noudatetaan	14,8%	48,1%	16,7%	16,7%	1,8%	1,9%	2,5	2,0
En ole huomannut työpaikalla ikäyrjintää	38,0%	34,3%	12,0%	8,3%	5,6%	1,8%	2,1	2,0
Kaikenikäisiä työntekijöitä arvostetaan	35,2%	40,7%	9,3%	10,2%	2,8%	1,8%	2,1	2,0
Työpaikallani voidaan keskustella avoimesti	28,7%	42,6%	14,8%	10,2%	2,8%	0,9%	2,2	2,0
Yhteistyö kaikenikäisten kollegojen kanssa onnistuu hyvin	56,5%	34,2%	6,5%	2,8%	0,0%	0,0%	1,6	1,0
Olen vähän tekemisissä työkavereitteni kanssa	2,8%	15,7%	14,8%	22,2%	44,5%	0,0%	3,9	4,0
Yhteensä	29,2%	38,5%	12,7%	11,2%	7,5%	0,8%	2,3	2,0

Ikäyrjintää ei juurikaan havaittu, mutta 13,9 % vastaajista oli tästä aiheesta eri mieltä. Suurin osa vastaajista koki, että kaikenikäisiä työntekijöitä arvostetaan (täysin samaa mieltä oli 35,2 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 40,7 % vastaajista) ja avointa keskustelua voidaan käydä (täysin samaa mieltä oli 28,7 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 42,6 % vastaajista). Yhteistyö kaikenikäisten kollegojen kanssa onnistui hyvin (täysin samaa mieltä oli 56,5 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 34,2 % vastaajista) ja 66,7 % vastaajista oli paljon tekemisissä työkavereidensa kanssa (taulukko 8).

Kysymys 12: Terveystila, fyysinen kunto ja vapaa-aika

Terveystilansa hyväksi koki 71,3 % vastaajista, kun 18,5 % vastaajista oli tästä eri mieltä. Säännöllisesti terveystarkastuksissa kävi 67,6 % vastaajista, kun taas 17,6 % vastaajista ei näin tehnyt. 20,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että nykyisen työn tekeminen alkoi olla jo terveystilan vuoksi haastavaa (taulukko 9).

Taulukko 9. Vastausjakaumat 12. kysymykseen aihealueesta terveydentila, fyysinen kunto ja vapaa-aika

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Terveydentilani on hyvä	27,8%	43,5%	10,2%	14,8%	3,7%	0,0%	2,2	2,0
Käyn säännöllisesti terveystarkastuksissa	29,6%	38,0%	14,8%	11,1%	6,5%	0,0%	2,3	2,0
Terveydentilani vuoksi nykyinen työni alkaa olla haastavaa	3,7%	16,7%	14,8%	18,5%	46,3%	0,0%	3,9	4,0
Noudatan terveellistä ruokavaliota parhaani mukaan	30,6%	46,3%	13,0%	8,3%	1,8%	0,0%	2,0	2,0
Harrastan liikuntaa säännöllisesti	34,3%	29,6%	20,4%	11,1%	4,6%	0,0%	2,2	2,0
Jaksan harrastaa ja tehdä mielekkäitä asioita työpäivän jälkeen	13,9%	48,1%	13,0%	20,4%	4,6%	0,0%	2,5	2,0
Minulla on riittävästi sosiaalisia kontakteja enkä koe itseäni yksinäiseksi	36,1%	35,2%	17,6%	10,2%	0,9%	0,0%	2,0	2,0
Työnantaja kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista	25,9%	49,1%	15,7%	5,6%	2,8%	0,9%	2,1	2,0
Yhteensä	25,2%	38,3%	14,9%	12,5%	8,9%	0,1%	2,4	2,0

Suurin osa vastaajista piti huolta siitä, että he noudattavat terveellisiä elämäntapoja syömällä terveellisesti (täysin samaa mieltä oli 30,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 46,3 % vastaajista) ja harrastamalla liikuntaa säännöllisesti (täysin samaa mieltä oli 34,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 29,6 % vastaajista). Suurin osa jaksoi harrastaa ja tehdä mielekkäitä asioita työpäivän jälkeen (täysin samaa mieltä oli 13,9 % ja jokseenkin samaa mieltä 48,1 % vastaajista), mutta jokseenkin eri mieltä oli 20,4 % ja täysin eri mieltä 4,6 % vastaajista. Senioreilla oli myös kunnossa sosiaalinen elämä ja he kokivat, että työnantaja kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista (taulukko 9).

6.2 Avoimet kommentit

Avoimia kommentteja kyselyyn tuli 46 kappaletta. Olen tähän lukuun lisännyt niistä muutamia eri teemoihin, jotka selkeimmin toivat esille työntekijöiden huolta omaan oppimiseensa, työaikoihin sekä kuinka siirretään senioreilta hiljaista tietoa uusille tekijöille. Vastauksissa korostui huoli omasta jaksamisesta eläkkeelle saakka ja pelkoa työsuhteen enenaikaisesta loppumisesta korkean iän vuoksi.

Uuden oppiminen ja työtehtävät

Työnkuva pitää saada selkeämmäksi, ja perehdytystä saada enemmän uuteen tehtävään. ”Voisi enemmän kannustaa vanhempia työntekijöitä käymään IT-koulutuksissa.” ”Iän myötä järjestelmien muutosvauhti harmittaa. Ohjelmat, joita käyttää harvemmin, ovat haastavia.” Ikääntyville henkilöille ja niille, jotka

ovat olleet työpaikassa pitkään, pitäisi antaa vähemmän raskaita töitä kuin nuoremmille.

Työaikajärjestelyt

Työaikajärjestelyt pohdituttivat monia, ja useita ehdotuksia tuli työvuoroihin liittyen. Positiivistakin palautetta tuli, että työaikoja on onnistuttu muokkaamaan ja siten saatu parannettua jaksamista. Moni koki vuorotyön raskaaksi ja palautumisen olevan riittämätöntä työvuorojen välillä.

Henkilö tekee 30-tuntista viikkoa ja on iloinen, että se on mahdollista. Kun perjantait ovat vapaat, hän ehtii palautua hyvin ennen seuraavaa viikkoa. 64-vuotiaan henkilön jaksaminen ei ole samalla tasolla kuin nuoremman, mutta lyhennetty työviikko auttaa tähän. Yli kuusikymppisten halukkuutta ja kykyä tehdä vuorotyötä olisi hyvä selvittää ja tarvittaessa heiltä voisi vähentää vuorotyötä. Kehityskeskusteluissa voisi ottaa esille fyysisen jaksamisen ja toiveita töiden järjestelyyn, esimerkiksi joskus voi olla tarve pidemmälle etätyöjaksolle, kun pitää toimia vuorollaan omaishoitajana. Kaksivuorotyö on jaksamisessa kaikkein kuluttavinta ja yli 55-vuotiailla työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus siirtyä yhteen vuoroon. Osa-aikatyö eri mitoituksilla, esimerkiksi joko 20 % tai 25 % tai 50 % tai 60 % työajasta, jotta voisi jatkaa työuraa yli minimieläkeajan. Työajan joustoja voisi lisätä ja tarjota etätyömahdollisuutta. Ikäohjelman voisi tarjota ikääntyville, esimerkiksi 4 päivän työviikkoja.

”Vuorotyö rasittaa eniten ja rytmin vaihdot tuntuvat todella raskailta.”

”Vuorotyö aiheuttaa uniongelmia.”

Vuorotyötä tekevien ikääntyvien työhöntulo- ja lähtöliukumia voisi laajentaa tarvittaessa. Aiemmin ei tarvinnut konetehtaalla yli 60-vuotiaiden tehdä vuorotyötä. Vuorotyön rasittavuuden takia toivotaan siirtoa pelkän päivävuoron tekemiseen. Toimihenkilöt toivovat ikääntyneille mahdollisuutta tehdä enemmän etätyötä.

Työsuhteen jatkuminen

Työpaikan aiemmat huonot ajat ja toteutetut muutosneuvottelut toivat kommentteja ja huolta työsuhteen jatkumisesta, kun ikää karttuu. Seniorit olivat huomanneet samanikäisten kollegojen lähtemisen muutosneuvotteluiden jälkeen ja he olivat huolissaan, käykö itselle samoin. Oma toimeen tuleminen huoletti, jos tällainen tapahtuisi.

”Työnantaja todennäköisesti irtisanoo lähes kaikki toimihenkilöt, jotka ovat lähellä alinta mahdollista eläkeikää. Tämä on ainakin ollut tapana viime vuosina.” Ikääntyneet henkilöt helpommin irtisanotaan seuraavissa muutosneuvotteluissa, eikä kehitetä heidän osaamistaan vastaamaan nykyisiä ja tulevia liiketoimintatarpeita. Ikääntynyttä työntekijää on alkanut pelottamaan seuraavat muutosneuvottelut, koska jos itse joutuisi lähtemään, putoaisi tyhjän päälle. Varsinkin yli 60-vuotiaan irtisanotun on mahdotonta löytää enää uutta työtä.

Terveydentila

Suurin osa vastaajista koki terveydentilansa olevan pääsääntöisesti hyvä. Koska oma terveys vastaajia kuitenkin huolesti, toiveita esitettiin lisätyistä terveystarkastuksista sekä terveystiedon lisäämisestä, esimerkiksi luennoilla. Taukojumppia voisi myös suunnitella senioreiden tarpeisiin.

”Ikää tulee lisää ja terveys alkaa rapautumaan, en tiedä, kuinka pitkään jaksan, tuskin viralliseen eläkeikään asti?” Toiveena olisi säännölliset terveystarkastukset, esimerkiksi 2 kertaa vuodessa. Työuupumuksesta puhuminen ja sen estäminen esimerkiksi luentojen avulla. Työpsykologin kanssa toivottiin tapaamisia säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Taukojumppia voisi mainostaa ikääntyneille kohdennetusti.

Hiljainen tieto

Osaamisen siirtäminen nuoremmille ja hiljaisen tiedon kerääminen sai vastaajilta huolestuneita kommentteja. Seniorit olivat sitoutuneita työnantajaansa ja halusivat tiedon siirtyvän eteenpäin. Mentoroijaksi osa olikin jo ryhtynyt, ja oli huomannut, kuinka sekin kuormittaa omaa työn tekemistä jatkuvilla keskeytyksillä.

”Vanhemman pitkäaikaisen työntekijän kokemus ja tietotaito on monesti valtava. Hiljaista tietoa saattaa siirtyä pois, kun sen arvoa on vaikea mitata ja toisaalta on vaikea tietää etukäteen, mitä saatetaan myöhemmin tarvita.” Toivottiin mahdollisuutta varata muista töistä rauhoitettua aikaa asiantuntijana oloon ja työkavereitten opastamiseen, jotta jää aikaa hoitaa omatkin työt. Tiedon jakaminen kaikille siitä, mitä tiimissä ja osastolla tehdään. Seuraajan palkkaaminen ajoissa, jotta yhteistä aikaa jää opastamiselle.

Raskaimmat työvaiheet voisi teettää nuoremmilla työntekijöillä, kuitenkin vanhemman opastuksella. Kokeneemman asentajan kokemuksen siirtämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Ikääntyneet kokevat saavansa arvostusta ja he haluavat myös tukea ja avustaa nuorempia kollegoitaan. Työn järjestelyyn kiinnitettävä huomiota siten, että sovitaan yhteinen konttoripäivä, jolloin ohjaaminen on helpompaa.

Uusien tekijöiden kouluttaminen koettiin haastavaksi hybridityön vuoksi. Raskaampien työvaiheiden siirtämistä ehdotettiin nuoremmille ja paremmin jaksaville työntekijöille. Toisaalta kommentoitiin sitä, ettei senioreiden osaamista tunnusteta ja osata siirtää heitä ajoissa avustamaan nuorempia tekijöitä.

6.3 Haastattelujen tulokset

Haastateltujen seitsemän esihenkilön ikä vaihteli 30–60 ikävuoden välillä ja kuvaan heitä näissä tuloksissa henkilöinä A, B, C, D, E, F ja G. Haastatelluilla oli kaikilla useamman, jopa kymmenien, vuosien kokemus ihmisten johtamisesta ja heitä oli myös työnantaja kouluttanut säännöllisesti johtamisessa. Esihenkilöllä E oli kulunut jo useampia vuosia edellisestä esihenkilökoulutuksesta.

Osaamisen kartoitus, koulutustarpeet ja vahvuusalueet

Seniori-ikäisten alaisten osaamisen ja vahvuuksien kartoittamisessa oli puutteita kaikilla, paitsi esihenkilöillä B, D ja G. Esihenkilön B osastolla oli asiantuntijoita, joiden osaamisen kartoitus oli ensiarvoisen tärkeää. Muut esihenkilöt olivat kyllä avoimia alaisten koulutustarpeille, ja esihenkilö G huomioi seuraavan vuoden koulutustarpeet budjetoimalla rahaa jo edellisenä vuonna.

Yleensä koulutustarpeet ovat hyvin perusteltuja ja niiden toteuttaminen onnistuu. Tuotannon työntekijöiden työtä säätelee lainsäädäntö siten, että esimerkiksi työturvallisuuskortti pitää olla aina voimassa ja lisäksi on muitakin tärkeitä koulutustarpeita liittyen työtehtäviin, joista pidetään huolta systemaattisesti, että osaaminen on ajan tasalla. Huolta aiheuttivat erityisesti senioreiden digitaidot, joissa oli puutteita esihenkilöiden A, D ja F mielestä. Kehityskeskusteluissa kirjataan ylös koulutustarpeet ja niiden toteutumista seurataan väliskehityskeskusteluissa ja vuoden päätteeksi. Työntekijän oma aktiivisuus koulutta-

misen tarpeissa on tässä tärkeässä roolissa ja kouluttautumiseen ja kehittymiseen liittyvät ideat ovat tervetulleita. F oli sitä mieltä, että koko työyhteisö hyötyy siitä, kun yksilöt haluavat kehittää osaamistaan.

Tehtävänkuva ja vastualueet

Esihenkilöt A, C, D, E ja F kertoivat, että vastualueet ovat työntekijöillä tiedossa, mutta niitä ei ole varsinaisesti kirjattu muistiin erikseen. Tuotannossa vastuut ovat selkeästi tiedossa kullakin työntekijällä ja sielläkin on jo aloitettu eri työvaiheitten kuvausprojekti. Esihenkilöt B, F ja G kertoivat, että vastualueet on tehty työprofiili-nimiseen dokumenttiin. Ikääntyneillä vastualueet muokataan uudestaan, esimerkiksi työtä keventämällä, jos fyysiseen työkykyyn tulee esteitä. Senioreille tarjotaan myös vastuullisempia tehtäviä, jotka paremmin vastaavat heidän vuosien varrella kertynyttä osaamistaan.

Työaikajärjestelyt

Senioreiden työaikoja on muokattu siten, että yövuorot on poistettu tietyssä iässä esihenkilön A osastolla. Esihenkilö D kertoi, että pelkkä ikä ei ole ollut perustelu työaikojen muuttamiselle, vaan työntekijän yleiskunto. Esihenkilö E kertoi, että työaikoja ei ole varsinaisesti muokattu iän perusteella ja muut haastatellut esihenkilöt kertoivat, että työaikoihin ei ole tullut muutoksia, ellei alainen ole erityisesti pyytänyt väliaikaisesti esimerkiksi palkatonta vapaata tai vastaavaa.

Työnkierto

Työnkiertoa tehdään mahdollisuuksien mukaan osastoilla riippuen tehtävästä, ja joissakin tehtävissä työnkierto ei ole lainkaan mahdollista. Tuotannossa esihenkilö E seuraa, ettei henkilö joudu tekemään liian pitkään samaa staattista räsitusta aiheuttavaa tehtävää tai muuta fyysisesti kuormittavaa työtä. Toimisissa esihenkilöt B, C, F ja G totesivat, ettei työnkierto ole mahdollista, mutta he panostavat siihen, että samassa tiimissä toimivat henkilöt tietävät toistensa roolit ja osaamisen.

Hiljainen tieto

Esihenkilöt A, D, E ja F huolehtivat tiedon jakamisesta luottaen joko parhaiden käytäntöjen jakamiseen tiimissä tai sitten asettamalla työparit työn tekemi-

seen, jossa seniori opastaa uutta tulijaa. Esihenkilö B totesi, että asiantuntijaroolissa olevan henkilön huoli hiljaisen tiedon siirtämisestä on haaste sujuvalle eläkkeelle jäämiselle. Esihenkilöt B ja G olivatkin jo aloittaneet hiljaisen tiedon keräämisen omilla osastoillaan perustettuihin tietokantoihin. Esihenkilön C osastolla ei ole hiljaista tietoa työn luonteen vuoksi. Koska seniorit ovat sitoutuneita työntajaan, he kokevat vastuuta siitä, että työt hoituvat myös heidän lähtönsä jälkeen. Esihenkilöt korostavat rekrytointiprosessin aloittamista ajoissa, kun tiedossa on seniorin lähtö eläkkeelle, jotta hiljainen tieto ehditään jakaa ajoissa. Kaikkea tietoutta on hankalaa kirjata muistiin, vaan se vaatii ajan, että seniori voi olla seuraajan kanssa yhdessä tekemässä työtä.

Ikäjohtaminen

Esihenkilöt F ja G totesivat, ettei ikäjohtaminen ole heille tuttua, eikä aihetta ole tuotu aiemmin esille työpaikalla. Esihenkilö F toivoi aiheesta lisää tiedottamista ja kouluttamista. Esihenkilöt E ja F kertoivat, että työkyvyn kartoitus ikääntyvällä on hyvin haastava tehtävä ja toisinaan työntekijä itse ei halua myöntää oman työkykynsä heikentyneen. Esihenkilö F totesi onnistuneensa hoitamaan tilanteen lopulta, kun huomattiin alaisella työkykyyn tullut heikennys ja työroolia onnistuttiin muuttamaan molempien yhteisymmärryksessä. Toisaalta hän toivoi, että tilanne olisi pystytty ratkaisemaan jo aiemmassa vaiheessa. Esihenkilö E totesi, että keinot ovat vähissä, jos alainen ei halua muuttaa työaikaansa, saati työkuormaansa iän karttuessa, vaikka esihenkilö näin suosittaisi tekemään. Esteenä voi olla pelko ansion menetyksestä tai jopa työn menetyksestä muutosneuvotteluissa, jos havaitaan työkyvyn muutos.

Sairauspoissaolot

Esihenkilö E on huomannut, että seniorityöntekijät ovat sitoutuneempia työntajaan ja sairauspoissaoloja on huomattavasti vähemmän verrattuna nuorempiin tekijöihin. Muut esihenkilöt eivät olleet huomanneet, että tietyt ikäryhmät olisivat korostetusti enemmän sairauslomilla. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että sairauspoissaoloja ei ollut heidän osastoillaan merkittävästi.

Eri sukupolvien yhteistyö ja esihenkilötyö

Haastatelluista esihenkilöistä kukaan ei ollut joutunut tilanteeseen, että olisi havainnut työpaikalla ikäsyrjintää, ehkä yksittäisiä tilanteita, joissa kohteena on saattanut olla nuori henkilö. Esihenkilöt kokivat, että tiimiä rikastuttaa, kun

siinä on eri sukupolvien edustajia. Seniorit tuovat pitkällä työkokemuksellaan osaamistaan, kun nuoremmat tekijät voivat tuoda uusia näkökulmia ja ajatuksia projektien tekoon. Esihenkilön A mielestä on työnantajan etu, että osastolla on konkareita nuorempien lisäksi jakamassa omaa kokemustaan nuoremmille, joilla usein on uusia ideoita. Niistä sitten saadaan rakennettua yhdessä toimiva paketti työn tekoon. Esihenkilö D on pyrkinyt kannustamaan alaisiaan suvaitsevaisuuteen ja työtovereita auttamaan senioria silloin, kun esimerkiksi digitaidoissa on haasteita. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa, ja tietoa ja osaamista on hyvä jakaa. Esihenkilö B korosti tiiminvetäjän osaamisen tärkeyttä osata tunnistaa tiiminsä vahvuudet, miten työtä kannattaa johtaa ja mikä on ryhmän dynamiikka.

Keskustelut alaisten kanssa

Haastatellut esihenkilöt pitivät kehityskeskustelut vähintään kaksi kertaa vuodessa ja sen lisäksi esihenkilöt D ja G pitivät säännölliset kahdenkeskiset keskustelut. Muut esihenkilöt kertoivat olevansa hyvin tavoitettavissa ja kävivät epävirallisia keskusteluja alaistensa kanssa usein. Kaikki haastatellut esihenkilöt kokivat, että avointa keskustelua pystyy hyvin käymään ja osastoilla oli sellainen ilmapiiri, jossa voi esittää rohkeasti ideoita ja kysymyksiä tiimipalaverissa. Esihenkilöiden kokemukset tukevat hyvin myös tutkimuskyselyssä tulutta palautetta, jossa työntekijät olivat tyytyväisiä esihenkilötyöhön.

Eläkkeelle jäämisen keskustelua ei ole helppo aina käydä. Sekin riippuu työntekijästä, haluaako hän keskustella aiheesta. Esihenkilö B kertoi, että aihe on osalle alaisista erittäin raskas ja kuormittava siksi, että henkilöä huolettaa, siirtyykö kaikki tietotaito. Esihenkilö C ehdotti, että nämä aiheet olisi hyvä kytkeä henkilöstöhallinnon prosesseihin, jotta asia saadaan helpommin kuitattua ja käsiteltyä, koska on tärkeä myös osastolla tietää, jos kollega suunnittelee eläkkeelle jäämistä, jotta hiljainen tieto saadaan kerättyä ja seuraaja koulutettua ajoissa. Esihenkilö E on ohjannut seniorin eläkeinfoihin, ja esihenkilö A on sijoittanut eläköityvän työpariksi nuoremmalle ajoissa, jotta tietotaito saadaan siirtymään.

Onnistumisia ja epäonnistumisia ikääntyneen johtamisessa

Esihenkilö D koki onnistuneensa seniorin johtamisessa silloin, kun hän kannusti työntekijää tunnistamaan omat vahvuutensa ja tämä uskalsi siirtyä työurallaan vaativampiin tehtäviin. Esihenkilö E anoi ansiomitalin eläköityvälle alaiselleen ja koko osasto oli sitä mieltä, että sen sai oikea henkilö. Esihenkilö A antoi sellaisia projekteja eläköityvälle henkilölle, jotka tukivat onnistumisia. Esihenkilö G onnistui saamaan ikääntyvän kokeilemaan uusia työmenetelmiä ja sai positiivista palautetta. Esihenkilö F tunsu onnistumisen tunteita silloin, kun alainen kertoi avoimesti omista työurasuunnitelmistaan ja esihenkilö F koki luoneensa sellaisen luottamuksen ilmapiirin, jossa työntekijä uskalsi avautua omista tavoitteistaan.

Esihenkilö D koki epäonnistuneensa seniorin johtamisessa silloin, kun ei osannut ymmärtää kaikkia iän tuomia haasteita ja tuen tarpeita, ja siksi teki liian pikaisia johtopäätöksiä. Esihenkilö E oli yrittänyt suostutella ikääntynyttä jarruttelemaan ja olemaan tekemättä liian raskaita työvaiheita siinä onnistumatta. Esihenkilö C koki esihenkilönä olon nurjan puolen, kun joutui tarjoamaan ikääntyvälle lähtöpakettia muutosneuvotteluissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtävänä oli selvittää, millaisilla keinoilla voidaan parantaa seniori-ikäisen yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja kuinka on mahdollista pidentää työuria, ja miten johtaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja siinä motivoitumiseen. Tutkimukseni tulos kannustaa kytkemään senioreiden ikäjohtamisen suoraan henkilöstöhallinnon prosesseihin. Koska ikääntyminen ei ole helppo aihe ottaa puheeksi esihenkilöiden mukaan, siihen toivotaan esimerkiksi kehityskeskusteluun kytkettävä prosessi, joka käydään läpi säännöllisesti vuosittain.

7.1 Ikäjohtaminen henkilöstöhallinnon prosesseissa

Monikaan esihenkilöistä ei huomannut alaisensa ikää erityisesti eikä aiheesta myöskään puhuttu. Ei siksi, että aihe olisi vaikea, vaan siksi, että se ei tuntunut tarpeelliselta. Avoin keskustelu on hyvä tavoite, mutta silti esihenkilön on helpompi odottaa, että alainen ottaa itse ikään liittyvät asiat esille, jotta ei tule

tunnetta, että työntekijää pusketaan pois nykyisestä roolista tai eläköitymään (Sarkkinen 2023).

Esihenkilö linjasi myös haastattelussa, että kun ikään liittyvä dokumentti kuuluu henkilöstöhallinnon prosesseihin, se on helpompi ottaa esille ja hoitaa sujuvasti olematta liian hyökkäävä ikäjohtamisessa. Toisaalta alainen ei ehkä ole tietoinen, mitä muutoksia hänen työnkuvaansa tai työaikoihinsa olisi tehtävissä, joten siksi ikäjohtaminen kuuluu työnantajalle, joka nivoo ikäjohtamisen omiin henkilöstöhallinnon ja työterveyden prosesseihin.

Avointen vastausten mukaan myöskään työntekijät eivät koe helpoksi ottaa ikääntymiseen liittyviä aiheita esiin, näissäkin asioissa on tietysti yksilöllisiä eroja. Siksi olisi hyvä dokumentoida ikäjohtamiseen liittyvät tarpeet ja odotukset, jotta myös mahdollisesti vaihtuva esihenkilö saa tiedon henkilön taustoista. Uusi Työturvallisuuslaki myös edellyttää, että työnantajan kuuluu ryhtyä konkreettisiin toimiin, jotta varmistetaan työntekijöiden työkyky, työssä jaksaminen ja työurien pidentäminen. Lain mukaan myös työntekijällä on velvoite ilmoittaa työnantajalle havaitsemistaan epäkohdista. (Moilanen 2023.) Tavoitteena on asettaa tavoitteet yhteistyössä työntekijän ja esihenkilön kesken.

7.2 Toimenpide-ehdotukset

Ehdotan konetehtaalle senioriohjelmaa yli 55-vuotiaille työntekijöille, jotta saadaan konkarit pysymään pidempään työelämässä ja tekemässä sellaista työtä, jossa he viihtyvät ja joka vastaa heidän työkykyään. Senioreiden työpanos on tunnistettu tärkeäksi ja heitä tarvitaan työpaikalla. Tavoite on kytkeä ikäjohtaminen toimeksiantajan arjen johtamiseen ja lisätä positiivista suhtautumista ikääntymiseen.

Työntekijä

Kun yksikössä henkilö saavuttaa 55 vuoden iän, henkilö paitsi täyttää vuosittain tehtävään kehityskeskusteluun sisältyvän tavoitelomakkeen, mutta sen lisäksi hän pohtii omia uratavoitteitaan, toiveitaan ja suunnitelmiaan. Henkilön olisi hyvä katsoa ikääntyvälle työntekijälle suunniteltu webinaari ja suorittaa sen mukana tuleva tehtävä ennen kehityskeskustelua (Varma akatemia 2023). Senioreiden ikäjohtaminen olisi hyvä aloittaa viimeistään jo tässä vaiheessa,

jotta voidaan kartoittaa parhaiten työkyky ja oppimistarpeet. Jotta työntekijästä ei tuntuisi, että byrokratiaa lisätään, työntekijä käy aiheeseen liittyvän lyhyen koulutuksen tehtävineen ennen käytävää kehityskeskustelua, jossa selviää, miksi on tärkeää pohtia ikään liittyviä työura-asioita tietyssä vaiheessa. Ikään-tyminen on monelle herkkä aihe, joten mieluummin viestitään aiheesta enemmän ennen ikäkeskustelua, jotta henkilö ymmärtää, että tarkoituksena on löytää paras työkykyyn ja työhönsä liittyvä ratkaisu juuri hänelle.

Esihenkilö

Työntekijän täyttämä lomake käydään yhdessä läpi esihenkilön kanssa, ja siihen merkitään myös, miten työntekijän toiveisiin voidaan reagoida. Tavoitteena on kirjata muistiin oppimistarpeet, miettiä mahdollisesti uudelleen työnkuva ja vastuut, työnkierron mahdollisuudet ja tarkistaa samalla, onko tarpeen muokata työaikoja. Myös esihenkilö suorittaa ikäjohtamisen webinaarit tai muun koulutuksen hyvissä ajoin ennen tätä keskustelua. Esihenkilöiden kouluttaminen on tärkeä osa ikäjohtamisen suunnitelmaa, jotta sillä onnistuttaisiin vähentämään ikäsyrijintää ja parantamaan senioreiden johtamista. (Työterveyslaitos 2023.)

Tehtyä työurasuunnitelmaa päivitetään jatkossa kerran vuodessa aina kehityskeskustelun yhteydessä tai muulloin, jos tilanne niin vaatii, esimerkiksi fyysisen työkyvyn muuttuessa. Samaan lomakkeeseen kytketään myös varhaiseläkkeelle tai vanhuuseläkkeelle jäämisen keskustelu, jossa voidaan ottaa esille myös mahdollinen valmius tehdä eläkkeeltäkin käsin töitä vaikkapa yksittäisissä projekteissa. Henkilöstöhallinto merkitsee nämä vapaaehtoiset henkilöt omaan senioripankkiin, josta henkilön voi kutsua töihin esimerkiksi työhön opastajaksi.

Työaikojen merkitys ja työn järjestely

Työajat aiheuttivat paljon pohdintaa tutkimuskyselyssä. Vuorotyössä toivottiin siirtymistä päivävuoroon tai ainakin kaksivuorotyöhön. Suositus on, että yli 55-vuotiaat eivät enää tekisi yövuoroa. Riittävät palautumisajat työvuorojen välillä on huomioitava. Työaikamallien laatimiseen on panostettava siten, että löydetään vähiten kuormittava malli vuorotyöhön, joka tutkitusti parantaa jaksamista ja edistää palautumista. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta järjestää työ niin, että pystyy toimimaan omaishoitajana tarpeen mukaan. Tulevaisuudessa tarve

omaishoitoon tulee todennäköisesti lisääntymään, joten tämä osa-alue on hyvä ottaa esiin vuosittaisissa keskusteluissa. (Työpuntari 2023.)

Työn järjestäminen ja toimivan tehtäväpaketin koostaminen on tärkeä osa-alue, jotta työkyky ja motivaatio säilyisi. Ei ole tarkoitus, että seniorin pitää vähentää työkuormaa ikänsä vuoksi, vaan että tarkistetaan, että kuorma on edelleen sopiva. Mahdollistetaan seniorille siirtymä työtehtävässä myös sivusuuntaan erilaiseen tehtävään; uraputkessa ei välttämättä tarvitse mennä alaspäin eikä ylöspäin (HR Manager 2023).

Kunto-ohjelma ja hyvinvoinnista huolehtiminen

Jotta seniorilomakkeen täyttäminen toisi myös positiivisia odotuksia, siihen voisi kytkeä houkuttimeksi terveystarkastuksen ja kunto-ohjelman laatimisen vapaaehtoisille. Työntekijä menee vapaaehtoisesti terveystarkastukseen ja sen jälkeen kuntotestiin, jonka jälkeen hän saa itselleen räätälöidyn kunto-ohjelman ja tavoitteet. Jos tavoitteisiin pääsee 0,5 tai 1 vuoden sisällä, henkilölle myönnetään lisävapaapäiviä. Vapaapäivät pidettäisiin yksittäin muuna kuin lomien yhteydessä tasapainottamaan työn kuormaa. Lisäksi työnantaja voisi tuottaa senioreille kohdistettuja webinaareja, työhyvinvointiluentoja, tietoisuuksia terveydestä ja eläköitymisestä, räätälöityjä liikuntatapahtumia ja jumppatuokioita (Abloy 2016). Yhteistyökumppaneina niiden toteuttamisessa voisi olla asiantuntevia alihankkijoita ja työeläkeyhtiö.

Koulutustarpeet ja hiljaisen tiedon jakaminen

Esihenkilöiden haastatteluissa ja tutkimuskyselyssä tuli ilmi, että varsinkin digitaalitojen päivittäminen nähdään tärkeänä seikkana. Ohjelmistot vaihtuvat ja teknologia uudistuu vauhdikkaasti. Näyttää siltä, että senioreille on tärkeä tehdä vuosittaiset oppimiskartoitukset, tarjota varsinkin digitaalitojen kursseja ja lisäksi dokumentoitava osaaminen hiljaisen tiedon tunnistamiseksi. Tutkimuskyselyn vastauksista selvisi, että senioreilla on hyvä työmotivaatio ja he haluavat kehittyä työssään sekä ylläpitää ammatillista osaamista. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he pystyvät oppimaan uusia taitoja.

Hiljaisen tiedon jakaminen olisi hyvä aloittaa hyvissä ajoin ennen eläkkeelle jäämistä ja korvaaja olisi saatava ajoissa rekrytoitua, jotta työssä olisi opastaja auttamassa. Osaamisen kartoitus olisi hyvä kirjata sellaiseen työkaluun, jotta

esihenkilön vaihtuussakin tiedot säilyvät. Kaikkea osaamista ei ole mahdollista dokumentoida, esimerkiksi miten toimitaan ongelmatilanteissa, joten siksikin olisi hyvä saada seuraaja ajoissa oppiin ennen eläkkeelle jäämistä.

Työkyky ja ergonomia

Kun työkykyyn panostetaan, sillä voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen määrän alenemiseen, joka jo pelkästään tuo suuria säästöjä työntajalle. Panostamalla työntekijöiden työkykyyn ja työmotivaatioon lisätään työn imua ja sitoutumista työn tekemiseen. Kun vanhuuseläkkeelle jäädään hyvässä kunnossa ja hyvällä mielellä, siitä hyötyvät työnantaja ja myös työntekijä. (Mattila 2022, 20.) Esihenkilöiden haastatteluista ja tutkimuskyselyistä tuli selkeästi ilmi huoli senioreiden jaksamisesta fyysisesti raskaan työn tekemiseen. Toiveita tuli jatkaa paremman työergonomian edistämistä tuotannossa, jotta työkyky säilyisi tekijöillä pidempään. Esimerkiksi Myontec-älyvaatemittauksia voisi tehdä jatkossakin tuotannossa ja löytää keinoja keventää raskaita työvaiheita (Know your muscles, 2020). Esihenkilöhaastattelussa tuli ilmi, että kevyemmät työvaiheet on pääosin ulkoistettu ja jäljellä tuotannossa ovat raskaammat työt, joten siksikin tämä on tärkeää. Henkiseen kuormitukseen olisi hyvä myös kiinnittää huomiota ja pidettävä huoli sopivasta työkuormasta.

Viestintä

Jotta ikäjohtamisesta saataisiin positiivista ajattelua työyhteisöön, pitäisi lisätä aiheesta sisäistä viestintää kertomalla vaikkapa esimerkkien avulla erilaisissa tehtävissä toimivien senioreiden työurasta ja kenties seniori-ikäisen työntekijän rekrytoinnista. Kyselyssä ja haastatteluissa tuli esille, että ikään liittyvää syrjintää ei ole juurikaan konetehtaalla. Hyviin ikäasenteisiin kannattaa jatkossakin panostaa kouluttamalla esihenkilöitä ikäjohtamisen osaamisessa ja kouluttamalla myös ikääntyneitä, jotta heilläkin olisi tiedossa, kuinka mahdollistetaan työn muokkaus omien tarpeiden ja näkökulmien mukaisesti. (Työpuntari 2023.)

Eläkkeelle jääminen

Seniori-ikäisiä on tuettava varsinkin silloin, kun työura lähenee loppuaan. Työeläkeyhtiö järjestää eläkevalmennuksia. Seuraajasuunnittelu tehdään hyvissä ajoin ja varmistetaan, että hiljainen tieto siirtyy uudelle työntekijälle. Samalla

voidaan selvittää seniorin valmiudet ja innokkuus jatkaa eläkeaikana mahdollisesti osa-aikaisena työntekijänä valikoiduissa projekteissa.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimusmenetelmä onnistunut mittaamaan asiaa, jota siinä on alun perin tarkoitettu. Tutkimukseen on määritetty tarkalla harkinnalla muuttujat, perusjoukko, kuinka materiaali kerätään ja mittarit. Tutkimusongelmaan tai -kysymyksiin valitut mittarit varmistavat, että niihin saadaan myös vastaukset. Toisaalta tutkimuksessa käytetyt mittarit eivät aina olekaan linjassa siinä, mitä tutkija ajatteli tutkivansa. Vastauksiin on voinut tulla esimerkiksi väärinymmärryksiä, mikä liittyy kysymysten asetteluun. (Vilka 2021, 193–194.)

Tein tutkimuksen omalla työpaikallani, ja osa tutkittavista henkilöistä saattaa tuntea tai tietää minut ennestään, mutta suuressa organisaatiossa eivät kaikki työntekijät tunne toisiaan. Suurta hyötyä oli siitä, että työskentelen tutkittavassa organisaatiossa, koska tunsin toimintatavat ennestään, esimerkiksi liityen viestintään ja yhteyshenkilötietoihin, ja tietysti toimeksiantajakin avusti suunnittelussa, jotta tutkimukseni onnistuisi.

Tutkimuksessani käytin julkista linkkiä, mutta mainostin sitä vain suoraan kohderyhmälle sähköpostitse ja tuotannossa julisteilla. Kyselyn alussa jo selviää, mikä on iän puolesta kohderyhmä, joten todennäköisesti ei kukaan kohderyhmän ulkopuolinen ole vaivautunut täyttämään kyselyä huvikseen. Vastausprosentti oli 56,8 % koko kohderyhmästä, mutta se olisi voinut olla vieläkin parempi tutkimuksen uskottavuuden parantamiseksi. Määrä on kuitenkin melko hyvä. Kyselytutkimukseen osallistui 108 henkilöä tutkittavasta 190 henkilöstä. Silti voi pohtia, mitä mielipiteitä jäi piiloon niiltä 82 henkilöltä, jotka eivät vastanneet kyselyyn.

Tutkimuskyselystä viestittiin toimeksiantajan intranetissä, sähköpostiviestinnässä, tehtaan henkilöstölehdessä ja esihenkilöille jo viikko etukäteen. Esihenkilöitä pyydettiin muistuttamaan tiimipalavereissa alaisiaan vastaamaan kyselyyn, jos siihen oli tullut sähköpostiviesti tai vastaamaan paperilomak-

keella. Myös johto osallistui kyselyyn. Avoimiin kysymyksiin tuli runsaasti palautetta, joista sai hyvin lisätietoa ja parannusideoita. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa pyrittiin kertomaan mahdollisimman hyvin tärkeimmät tulokset ja suoria lainauksia lisättiin avoimien kommenttien mukaan. Kyselytutkimuksen uskottavuus on melko hyvä, sillä sen perusteella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja esille nousi selkeästi teemoja, joihin pitää kiinnittää lisähuomiota. Haastatteluissa nousivat esille melkein samat kehityskohdat, joten kvalitatiivinen tutkimus tukee kvantitatiivista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.4.)

Tutkimuskyselyni kysymykset perustuivat lukemaani teoriaan ja työntekijöiltä saatujen vastausten pohjalta lähdin suunnittelemaan haastattelukysymyksiä esihenkilöille. Toki aikataulukin ratkaisi tämän valinnan, koska kysely piti saada tehtyä syyskuun aikana, lokakuulle sitä ei voinut jättää toimeksiantajalla tulevien muiden kyselyiden vuoksi. Jos laadullinen tutkimus olisi ollut ensin, se olisi varmasti vaikuttanut tutkimuskyselyn kysymyksiin sisällöllisesti jossain määrin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.4). Tutkimuskyselyyn vastaamisen on voinut tehdä ehkä paremmin vastaajalle sopivalla hetkellä, mutta kysymysten oikea ymmärtäminen on voinut vaikuttaa osittain vastauksiin. Tutkimuksen siirrettävyys ei todennäköisesti ole mahdollista toisessa teknologia-alan yrityksessä, koska tutkimus on tehty nimenomaan toimeksiantajaa ajatellen.

Haastateltavia esihenkilöitä oli seitsemän, ja he toimivat sekä tuotannossa että toimiston tehtävissä. Otannan määrittä toimeksiantaja ja osa esihenkilöistä ei suostunut vapaaehtoisesti haastateltaviksi. Jos haastateltavia olisi ollut saman verran lisää, olisin voinut saada enemmän kehitysideoita tähän tutkimukseen. Haastattelin 74 esihenkilöstä vain 7, joka on 9,5 % kaikista perusjoukosta olevista esihenkilöistä. Otanta oli siis melko pieni eli aineistoa ei ollut riittävästi. Olen merkinnyt tähän opinnäytetyöhön sellaiset tulokset, jotka nousivat tärkeiksi teemoiksi teoriassa ja tutkimuskyselyssä, joten analyysin ulkopuolelle on voinut jäädä materiaalia haastatteluista. Haastatteluista viisi tapahtui Teamsin välityksellä ja kaksi kokoushuoneessa. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, joten kysymysten lähettäminen ennakkoon olisi voinut vielä parantaa kehitysideoiden ja ongelmien pohdintaa itse haastattelutilanteeseen, jossa aika oli rajallinen.

Vakuuttavuus syntyi tietyissä teemoissa molemmissa tutkimusmenetelmissä. Tutkimuksessa nousi esiin, että tarvitaan lisää esihenkilöiden koulutusta ikäjohtamisessa, työntekijöiden tehtävien, osaamisen ja oppimistarpeiden kuvaus on vajavaista, työntekijät tarvitsevat lisää digitaitojen koulutusta, työaikajärjestelyihin on kiinnitettävä erityistä huomiota, ergonomiatyötä tuotannossa on jatkettava ja työkyvyn ylläpitoon on lisättävä voimavaroja. Nämä teemat nousivat esiin, mutta piiloon on voinut jäädä joitain muitakin tärkeitä teemoja, jotka olisi myös pitänyt ottaa huomioon. (Seppola 2023, 7.4.)

8 LOPUKSI

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi marraskuussa 2022, kun lähetin kyselyn työpaikkani henkilöstöhallinnolle, voisiko heiltä löytyä jokin sopiva aihe. Liiketalousopintojeni aikana olin kiinnostunut henkilöstöhallinnon opinnoista, joten se tuntui mielenkiintoisimmalta aihepiiriltä opinnäytetyötä varten. Ikäjohtaminen oli toimeksiantajalle tärkeä aihe, joten sovimme, että alan tehdä siihen liittyvää tutkimusta. Rajasimme ikäjohtamisen yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin ja tavoitteeksi asetettiin laatia ehdotus senioriohjelmaksi teknologiayritykselle.

Keväällä 2023 suoritin tutkimuskehittämisen ja tutkimusmenetelmien opintojaksot, joista oli suurta hyötyä opinnäytetyötä ajatellen. Koska samanaikaisesti opinnäytetyön kirjoittamisen aikana olen työskennellyt kokoaikaisesti, aloitin varsinaisen tiedon etsimisen ja teorian kirjoittamisen toukokuussa 2023 ja työ jatkui kesän yli. Koska kesälomasesonkina ei kannata tehdä kyselyjä tehtaalla, sovimme HR managerin kanssa, että tutkimuskysely ajoitetaan syyskuulle, jolloin konetehtaalla oli työhyvinvoinnin teemakuukausi ja ikäjohtamiseen liittyvä kysely sopi hyvin tähän teemaan. Kyselytutkimuksen jälkeen suunnittelin haastattelukysymykset esihenkilöille ja henkilöstöhallinto antoi listan henkilöistä, joita voisin pyytää haastatteluun. Haastateltavaksi suostui seitsemän esihenkilöä.

Toimeksiantajalle suosittaisin ikäjohtamisen jatkotutkimusta nuorempaan ikäryhmään, 46–54-vuotiaisiin työntekijöihin. Tämä tutkimus siksi, koska työkyvyttömyyseläkehakemusten prosenttimäärät ovat korkeita tässä ikäryhmässä ja se on aika, jolloin työntekijät useimmin elävät ruuhkavuosia ja silloin elä-

mässä kohdataan toisenlaisia haasteita, kuin mitä yli 55-vuotiailla on. Haastattelussa tuli myös esihenkilöltä C tiedustelu, jatkuuko ikäjohtamisen kartoitus tulevaisuudessa nuorempienkin tekijöiden kohdalla.

Toimeksiantaja on aktiivinen huolehtiessaan työntekijöiden jaksamisesta ja työmotivaatiosta tarjoamalla monenlaista etua ja harrastusmahdollisuutta. Työterveyspalvelut ovat hyvin saatavilla ja myös mielenterveysasioihin on olemassa palveluntuottaja. Silti lisää toimenpiteitä tarvitaan, jotta saadaan sairauspoissaolojen määrän kasvu taittumaan. Työn henkiseen ja fyysiseen kuormitukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ja selvitettävä työntekijöiden tehtävien vastualueet ja huolehdittava sopivasta työn määrästä. Työaikajärjestelyt saivat aiheena paljon avoimia kommentteja ja huolia varsinkin vuorotyöläisten osalta, joten siellä on selkeä kehityksen tarve. Työntekijä yksin ei pysty tähän vaikuttamaan, vaan asia on suunniteltava työnantajan taholta sopimaan parhaiten kullekin osastolle.

Opinnäytetyön kirjoittajana yllätyin suuresta työmäärästä, mutta hyvin suunnitelmalla ja aikatauluttamalla työ on tullut tehtyä. Aiheen valinta oli onnistunut ja mielenkiinto pysyi yllä läpi projektin, koska olin itsekkin ikäjohtamisesta kiinnostunut. Opinnäytetyön tekeminen on saanut tutustumaan monenlaisiin materiaaleihin, haastattelemaan uusia tuttavuuksia ja oppimaan uusia asioita. Työn tekemisessä myös opinnäytetyön ohjaus oli merkityksellistä ja auttoi eteenpäin projektin läpiviemisessä unohtamatta toimeksiantajan puolelta saatua HR Managerin tukea ja vinkkejä hyvistä teorialähteistä. Tutkimuksen tekeminen vaatii huolellista pohjatyötä ja teoriaan tutustumista. Uskon tekemäni työn olevan hyödyllinen myös toimeksiantajalle, joka kaipasi ikäohjelmaan teorian viitekehystä ja perusteluja, miksi sellainen ohjelma olisi tärkeä.

LÄHTEET

Abloy. 2016. Työhyvinvointi. Työkaari kantaa. PDF-dokumentti. Päivitetty 4.10.2016. Saatavissa: http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/05/7.-Jorma-lainen-Abloy_esitys.pdf [viitattu 30.10.2023].

Aura, O. 2023. Henkilöstötuottavuus työelämän tulevaisuuden voimavarana. Teoksessa Hilakari, P., Kansikas, J., Salonen, A. (toim.) *Work goes happy: Paremmat työelämän opas*. Minea: Helsinki, 218–233.

Eläketurvakeskus. s.a. Työkyvyttömyyseläkemaksu eri aloilla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/rahoitus-ja-sijoitustoiminta/tyoelakemaksut/tyokyvyttomyyselakemaksu-eri-aloilla/> [viitattu 29.9.2023].

Halme, P. & Aaltio, I. 2020. Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus*. 3, 233. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100110> [viitattu 4.6.2023].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu, teoriahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus: Helsinki. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789523458123> [viitattu 3.11.2023].

Hovbrandt, P., Östergren, P., Canivet, C., Albin, M., Carlsson, G., Nilsson, K. & Håkansson, C. 2021. Psychosocial Working Conditions and Social Participation. A 10-Year Follow-Up of Senior Workers. Teoksessa Nilsson, K., Nygård, C.; Midtsundstad, T., Lundqvist, P. & Crawford, J. (toim.) *Sustainable Healthy Working Life for All Ages*. E-kirja. MDPI: Basel. Saatavissa: https://mdpi-res.com/bookfiles/book/6911/Sustainable_Healthy_Working_Life_for_All_AgesWork_Environment_Age_Management_and_Employability.pdf?v=1688744464 [viitattu 7.7.2023].

HR Manager. 2023. Haastattelu. 12.6.2023. Teknologiayritys.

Härmä, M. 2023. Työaikojen vaikutukset työuriin. TV-ohjelmassa Työpuntari Yle Areena. Julkaistu 27.10.2023. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-66803717> [viitattu 29.10.2023].

Härmä, M., Hublin, C. & Puttonen, S. 2019. Miten yötyö vaikuttaa terveyteen? *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 1, 27–34. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo14720> [viitattu 30.9.2023].

Ikä ei ole pelkkä numero. 2022. *Helsingin Sanomat* 27.2.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008639247.html> [viitattu 16.5.2023].

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsingin Kamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#/kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#/kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen) [viitattu 4.6.2023].

Jyrävä, M. 2023. Iso osa suomalaisista ei usko jaksavansa työelämässä eläkeikään. *Helsingin Sanomat* 4.5.2023, A12.

Järnefelt, N. 2023. Mitä kuuluu yli 55-vuotiaille työmarkkinoilla? TV-ohjelmassa Työpuntari Yle Areena. Julkaistu 27.10.2023. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-66803717> [viitattu 29.10.2023].

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. E-kirja. Kauppakamari: Helsinki. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021> [viitattu 16.5.2023].

Kaltainen, J. 2023. Millaiseksi yli 55-vuotiaat kokevat työhyvinvointinsa? TV-ohjelmassa Työpuntari Yle Areena. Videoleike. Julkaistu 27.10.2023. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-66803717> [viitattu 29.10.2023].

Karjalainen, M. 2022. Jaksamisen rajat, psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. E-kirja. Basam Books Oy: Helsinki. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523791657> [viitattu 11.6.2023].

Karjula, L. 2022. Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. EU: Basam Books Oy.

Kehityspäällikkö. 2023. Haastattelu. 28.8.2023. Työeläkeyhtiö.

Kilki, V. 2023. Työn henkinen kuormittavuus kasvanut viime vuosina – tunnista nämä 4 oiretta. *Iltasanomat* 8.6.2023. Saatavissa: <https://www.is.fi/terveys/art-2000009642837.html> [viitattu 11.6.2023].

Know your muscles. 2020. Get to know research: Smart clothes. Videoleike. Päivitetty 4.12.2020. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=OT-Drpv0wMwM> [viitattu 23.9.2023].

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf [viitattu 11.6.2023].

Manka, M-L. 2023. Työnilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Teoksessa Hilakari, P., Kansikas, J., Salonen, A. (toim.) Work goes happy: Paremmat työelämän opas. Minea: Helsinki, 198–214.

Mattila, P. 2022. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Toimeenpanosuunnitelma vuosille 2022–2023. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163885/STM_2022_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 4.6.2023].

Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Do Older Employees Suffer More from Work Intensification and Other Intensified Job Demands? Evidence from Upper White-Collar Workers. *Scandinavian Journal of Work and organizational psychology* 1, 1-13. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://storage.googleapis.com/jnl-su-j-sjwop-files/journals/1/articles/60/submission/proof/60-1-639-1-10-20190319.pdf> [viitattu 15.5.2023].

Moilanen, S. 2023. Työturvallisuuslaki täsmentyi – työnantajan velvoitteet tarkentuivat. Blogi. Päivitetty 1.6.2023. Saatavissa: [h//ttk.fi/2023/06/01/tyoturvallisuuslaki-tasmentyi-tyonantajan-velvoitteet-tarkentuivat/](https://ttk.fi/2023/06/01/tyoturvallisuuslaki-tasmentyi-tyonantajan-velvoitteet-tarkentuivat/) [viitattu 21.7.2023].

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. 2,3. E-kirja. Gaudeamus: Helsinki. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523458321> [viitattu 21.5.2023].

Nilsson, E. & Nilsson, K. 2022. Can They Stay or Will They Go? A Cross Sectional Study of Managers' Attitudes towards Their Senior Employees. Teoksessa Nilsson, K., Nygård, C.; Midtsundstad, T., Lundqvist, P. & Crawford, J. (toim.) Sustainable Healthy Working Life for All Ages. E-kirja. MDPI: Basel. Saatavissa: https://mdpi-res.com/bookfiles/book/6911/Sustainable_Healthy_Working_Life_for_All_AgesWork_Environment_Age_Management_and_Employability.pdf?v=1688744464 [viitattu 7.7.2023].

Ora, J. 2023. Häiriöt pois, niin työ sujuu. Neuroliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://neuroliitto.fi/hairiot-pois-niin-tyo-sujuu/> [viitattu 30.7.2023].

Pulkkinen, J. 2023. Iäkkäät työskentelevät Suomessa vain vähän. *Helsingin Sanomat* 30.3.2023, A32.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus: Helsinki. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 30.10.2023].

Ruokolainen, M. 2023. Miksi moni konkari jää liian aikaisin sivuun työelämästä? TV-ohjelmassa Työpuntari Yle Areena. Julkaistu 27.10.2023. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-66803717> [viitattu 29.10.2023].

Ruokolainen, M. & Vuori, J. 2019. Työrajohtaminen auttaa purkamaan ikään liittyviä ennakkoluuloja. Blogi. Päivitetty 18.9.2019. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyourajohtaminen-auttaa-purkamaan-ikaan-liittyvia-ennakkoluuloja> [viitattu 28.5.2023].

Salminen, H. M., Wang, Q. & Aaltio, I. 2019. Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management? *Baltic Journal of Management* 14(2), 198–211. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/BJM-05-2018-0180/full/html> [viitattu 15.5.2023].

Sarkkinen, M. 2023. Esihenkilö, asetu työuran loppupuolella olevan työntekijän saappaisiin. 18.4.2023. Työpiste. Verkkolehti. Saatavissa: <https://ttl.fi/tyopiste/esihenkilo-asetu-tyouran-loppupuolella-olevan-tyontekijan-saappaisiin> [viitattu 28.10.2023].

Sarkkinen, M. 2019. Kuusi kysymystä työrajohtamisesta. 3.9.2019. *Työpiste*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-kysymysta-tyourajohtamisesta> [viitattu 28.5.2023].

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789528017172> [viitattu 9.5.2023].

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. 7. E-kirja. Kauppakamari: Helsinki. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan\(\(20\)kokonaiskuntoisuus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan((20)kokonaiskuntoisuus) [viitattu 9.5.2023].

Teknologiateollisuus. 2017a. Teknologiateollisuuden työkaarimalli. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/2019-08/P%C3%A4ivitetty-Ty%C3%B6kaarimalli-12102017.pdf> [viitattu 15.5.2023].

Teknologiateollisuus. 2017b. Toimivat työaikajärjestelyt. PDF-dokumentti. Saatavissa: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.teknologiatyonantajat.fi/sites/teknologiatyonantajat/files/inline-files/toimivat_tyoaikajarjestelyt_2017.pdf [viitattu 29.6.2023].

Teknologiateollisuus. 2023. Sairauspoissaolot teknologiateollisuudessa. PPT-dokumentti. Saatavissa: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fteknologiateollisuus.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2022-03%2Fsairauspoissaolot_teknologiateollisuudessa_2005-.pptx&wdOrigin=BROWSELINK [viitattu 30.9.2023].

Työeläke. 2023. Työssä jatkaminen kannattaa. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.5.2023. Saatavissa: [Työssä jatkaminen kannattaa - Työeläke.fi \(tyoelake.fi\)](https://www.tyoelake.fi/tyoelake/tyossa-jatkaminen-kannattaa) [viitattu 29.6.2023].

Työfysioterapeutti. 2023. Haastattelu. 12.6.2023. Teknologiyrittäjä.

Työpuntari. 2023. Yle Areena. TV-ohjelma. Julkaistu 27.10.2023. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-66803717> [viitattu 29.10.2023].

Työterveyslaitos. 2022. Yli 50-vuotiaille tulisi tarjota mahdollisuus yötyön ja pitkien työaikojen vähentämiseen. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.6.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/yli-50-vuotiaille-tulisi-tarjota-mahdollisuus-yotyön-ja-pitkien-tyoaikojen-vahentamiseen> [viitattu 24.7.2023].

Työterveyslaitos. 2023. Esihenkilöitä valmentamalla voi parantaa ikäjohtamista ja vanhempiin työntekijöihin kohdistuvia asenteita. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/esihenkiloita-valmentamalla-voi-parantaa-ikajohtamista-ja-vanhempiin-tyontekijoihin-kohdistuvia> [viitattu 31.10.2023].

Työterveyslaitos. s.a. Henkinen kuormitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/rakennusalan-ammattikohtaiset-tyopaikkaselvitykset-rats/henkinen-kuormitus> [viitattu 21.7.2023].

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. E-kirja. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8> [viitattu 31.10.2023].

Varma. s.a. Poissaolokustannusten arvioiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.varma.fi/tyonantaja/poissaololaskuri/> [viitattu 29.9.2023].

Varma. 2023. Varma akatemia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://akate-mia.varma.fi/> [viitattu 1.11.2023].

Varma asiointi yrittäjälle. s.a. Toimeksiantajan ja teollisuuden toimialan työkyvyttömyyseläke- ja kuntoutushakemustilastot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.varma.fi/asiointi/varma-asiointi-yrittajalle/> [viitattu 29.9.2023].

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf> [viitattu 29.6.2023].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236> [viitattu 22.10.2023].

Liite 1. Tiedote kyselystä intranetissä suomeksi

Kysely yli 55-vuotiaille työntekijöille

Sisäinen artikkeli | Helsinki, Finland | 2023-09-13

Teknologiayrityksen Helsingin-yksikkö haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Kyselyssä kartoitetaan muun muassa yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamista ja motivoimista, johtamisen vaikutusta niihin sekä sitä, kuinka työuria olisi mahdollista pidentää. Kyselytutkimuksen vastausten avulla työnantaja voi ottaa huomioon ikään-tyvän työntekijän vahvuudet ja myös mahdolliset erityistarpeet.

Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki yli 55-vuotiaat kaikissa henkilöstöryhmissä. Kyselyyn voi vastata paperisella lomakkeella, sähköpostiviestissä olevalla linkillä tai QR-koodia käyttämällä.

Paperisia lomakkeita jaetaan työntekijöiden taukotiloihin ja vastauksen voi palauttaa sosiaalitalan käytävällä olevaan postilaatikkoon. Yli 55-vuotiaille toimihenkilöille lähetetään sähköpostiviesti, jossa on linkki kyselyyn.

Espoon henkilöstö voi käyttää sähköpostissa olevaa linkkiä, QR-koodia tai palauttaa paperisen lomakkeen sisäisellä postilla (osoitteeseen Tiina Turunen, Konetehdas, C2).

Kyselyyn vastanneita ei voida tunnistaa, eli voit antaa palautteesi täysin luottamuksellisesti.

Kyselytutkimus toteutetaan 20.9.–3.10.2023.

Kiitos sinulle, kun haluat vastata ja vaikuttaa asioihin!

Liite 1. Tiedote kyselystä intranetissä englanniksi

Survey for employees over 55 years old

Internal article | Helsinki, Finland | 2023-09-13

The Technology company's Helsinki unit wants to survey the implementation of age management and get valuable information from employees to develop the age management.

The survey examines, among other things, the coping and motivation of employees over the age of 55 at work, the influence of leadership on them, and how it would be possible to extend their working careers. With the answers to the survey, the employer can consider the strengths of the aging employee and possible special needs.

The survey's target group is everyone over 55 in all personnel groups. You can answer the survey with a paper form, a link in an e-mail or by using a QR code.

Paper forms are distributed in the employees' break areas and the answer can be returned to the mailbox, which is located in the corridor next to the changing rooms in the basement. Office employees over 55 will be sent an email with a link to the survey.

Espoo's personnel can use the link in the email, the QR code or return the paper form by internal mail (to address: Tiina Turunen, Machines, C2). Survey respondents cannot be identified, which means you can give your feedback in complete confidence.

The survey will be carried out on September 20th – October 3rd, 2023.

Thank you for answering the survey and making a difference to our working environment!

Liite 2. Kyselytutkimus suomeksi

**Teknologiayritys
Kyselytutkimus yli 55-vuotiaille työntekijöille**

1. Sukupuoli
 - a. nainen
 - b. mies
 - c. muu
 - d. en halua kertoa

2. Ikäsi
 - a. 55–57 vuotta
 - b. 58–60 vuotta
 - c. 61–63 vuotta
 - d. 64 vuotta tai enemmän

3. Tehtävä yrityksessä
 - a. Työntekijä
 - b. Toimihenkilö
 - c. Ylempi toimihenkilö
 - d. Johto

4. Oletko esihenkilö
 - a. Kyllä
 - b. En

5. Korkein koulutus
 - a. Peruskoulu
 - b. Ammattitutkinto
 - c. Erikoisammattitutkinto
 - d. Lukio
 - e. Opisto- tai oppilaitostutkinto (HSO, insinööri, merkonomi ym)
 - f. Ammattikorkeakoulututkinto
 - g. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 - h. Alempi korkeakoulututkinto (kand.)
 - i. Ylempi korkeakoulututkinto (DI /maisteri ym.)
 - j. Jatkotutkinto yliopistossa (lis./toht.)
 - k. Ei koulutusta
 - l. Muu koulutus

Liite 2. Kyselytutkimus suomeksi

6. Kauanko olet ollut työssä Teknologiyrityksessä?
- 0-5 vuotta
 - 6-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - 16-21 vuotta
 - 22 vuotta tai enemmän

Seuraavissa kysymyksissä tulee erilaisia väittämiä. Vastaa asteikolla yhdestä kuuteen:

1 = Täysin samaa mieltä

2 = Jokseenkin samaa mieltä

3 = En samaa enkä eri mieltä

4 = Jokseenkin eri mieltä

5 = Täysin eri mieltä

6 = En osaa sanoa

7. Työmotivaatio ja osaaminen
- Työmotivaationi on hyvä
 - Haluan kehittyä työssäni ja pitää osaamiseni ajan tasalla
 - Olen käynyt ammattiin liittyvissä koulutuksissa kahden viime vuoden aikana
 - Koulutustarpeeni on kartoitettu yksilöllisesti
 - Uskon voivani oppia uusia taitoja
 - Osaamistani ja ammattitaitoani arvostetaan
 - Jaan pitkän työkokemuksen tuomaa tietouttani työpaikalla
 - Opin myös työkavereiltani uusista työtavoista
8. Työnkuva (työhön kuuluvat tehtävät) ja vastualueet
- Työnkuvani on selkeä, tiedän vastualueeni
 - Työn määrä on sopiva jaksamiseen nähden
 - Minulla on käytössäni sellaiset työkalut, joilla työn voi tehdä esteettä
 - Saan vaikuttaa työhöni ja sen sisältöön
 - Työn fyysinen kuormitus tuntuu raskaalta
 - Työn kiertoa tehdään säännöllisesti
 - Työn henkinen kuormitus tuntuu raskaalta
9. Työaika ja työympäristö
- Teen vuorotyötä ja koen sen raskaaksi
 - Jaksan tehdä työni nykyisellä viikkotuntimäärällä
 - Työaikoja on suunniteltu minulle sopivammiksi
 - Ehdin palautua hyvin työvuorojen välillä
 - Työergonomiaan ja parempiin työvälineisiin panostetaan
 - Työympäristö on viihtyisä ja turvallinen

Liite 2. Kyselytutkimus suomeksi

10. Lähiesihenkilö

- a. Minulla on hyvät ja asialliset välit esihenkilöni kanssa
- b. Esihenkilöni haluaa minun onnistuvan työssäni ja tukee kaikin tavoin
- c. Esihenkilöni kuuntelee minua ja ottaa huomioon ehdotukseni
- d. Esihenkilöni osaa perustella päätöksensä
- e. Kehityskeskustelut ovat mielestäni hyvä käytäntö
- f. Toivoisin enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilöni kanssa

11. Yritys ja tiimityöskentely

- a. Saan hyvin tietoa siitä, mitä yrityksessämme tapahtuu
- b. Työpaikalla on tehty yhteiset pelisäännöt
- c. Työpaikan pelisääntöjä noudatetaan
- d. En ole huomannut työpaikalla ikäsyryntää
- e. Kaikenikäisiä työntekijöitä arvostetaan
- f. Työpaikallani voidaan keskustella avoimesti
- g. Yhteistyö kaikenikäisten kollegojen kanssa onnistuu hyvin
- h. Olen vähän tekemisissä työkavereitteni kanssa

12. Terveystila, fyysinen kunto ja vapaa-aika

- a. Terveystilani on hyvä
- b. Käyn säännöllisesti terveystarkastuksissa
- c. Terveystilani vuoksi nykyinen työni alkaa olla haastavaa
- d. Noudatan terveellistä ruokavaliota parhaani mukaan
- e. Harrastan liikuntaa säännöllisesti
- f. Jaksan harrastaa ja tehdä mielekkäitä asioita työpäivän jälkeen
- g. Minulla on riittävästi sosiaalisia kontakteja enkä koe itseäni yksinäiseksi
- h. Työnantaja kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista

13. Mitä muuta sinulle tuli mieleen? Miten työnantaja voisi paremmin tukea ikääntyviä työntekijöitä? Oletko huomannut ikään liittyvää erilaista kohtelua työpaikalla? Kirjoita tähän ajatuksesi ja palautteesi.

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2. Kyselytutkimus englanniksi

**Technology Company
Survey for employees over 55 years old**

1. Gender
 - a. Female
 - b. Male
 - c. Other
 - d. I don't want to tell.

2. Your age
 - a. 55–57 years old
 - b. 58–60 years old
 - c. 61–63 years old
 - d. 64 years or more

3. Position in the company
 - a. Production employee
 - b. Salaried employee
 - c. Senior salaried employee
 - d. Management

4. Are you a supervisor
 - a. Yes
 - b. No

5. Your highest level of education
 - a. Elementary school
 - b. Further vocational qualification
 - c. Specialist vocational qualification
 - d. High school / Matriculation examination
 - e. College, institute, or academy (HSO, engineer, merchant or similar)
 - f. Bachelor's degree (University of Applied Science)
 - g. Master's degree (University of Applied Sciences)
 - h. Bachelor's degree (University)
 - i. Master's degree (M.Sc./ Master of Science/Arts/etc.)
 - j. Postgraduate degree at university (lic. / doctorate)
 - k. No education
 - l. Other education

Liite 2. Kyselytutkimus englanniksi

6. How long have you been working at Technology Company?
- 0-5 years
 - 6-10 years
 - 11-15 years
 - 16-21 years
 - 22 years or more

Choose the most suitable option on a scale of one to six of the following questions:

1 = Totally agree

2 = Somewhat agree

3 = I neither agree nor disagree

4 = Somewhat disagree

5 = Strongly disagree

6 = I can't say

7. Work motivation and competence
- My work motivation is good.
 - I want to develop in my work and keep my skills up to date.
 - I have attended professional training during the last 2 years.
 - My training needs have been individually evaluated.
 - I believe I can learn new skills.
 - My knowledge and skills are valued.
 - I share the knowledge I have gained from my long professional work experience in the workplace.
 - I also learn about new ways of working from my colleagues.
8. Job description (duties) and responsibilities
- My job description is clear, I know my responsibilities.
 - The amount of work is suitable for my ability.
 - I have the tools at my disposal to do the job without any obstacles.
 - I get to influence my work and its contents.
 - The physical strain of work feels heavy.
 - Job rotation is carried out regularly.
 - The mental strain of work feels heavy.
9. Working hours and work environment
- I do shift work and find it heavy.
 - I can do my job with current number of hours per week.
 - Working hours have been planned to suit me better.
 - I have time to recover well between shifts.
 - Emphasis is placed on work ergonomics and better tools.
 - The working environment is comfortable and safe.

Liite 2. Kyselytutkimus englanniksi

10. Supervisor

- a. I have good and businesslike relations with my supervisor.
- b. My supervisor wants me to succeed in my work and supports me in every way.
- c. My supervisor listens to me and takes my suggestions into account.
- d. My supervisor is able to justify his or her decisions.
- e. I think performance review discussions are good practice.
- f. I would like to have more one-on-one conversations with my supervisor.

11. Company and teamwork

- a. I am well informed about what is happening in our company.
- b. Common rules have been made at the workplace.
- c. The common rules are followed at the workplace.
- d. I have not noticed any age discrimination at the workplace.
- e. Employees of all ages are valued.
- f. Open discussions can be held at my workplace.
- g. Cooperation with colleagues of all ages is going well.
- h. I have little contact with my colleagues.

12. Health, physical condition and leisure time

- a. My health is good.
- b. I have regular health check-ups.
- c. Due to my health, my current job is starting to be challenging.
- d. I follow a healthy diet as best as I can.
- e. I exercise regularly.
- f. I have the energy to do hobbies and meaningful things after work.
- g. I have enough social contacts and don't feel lonely.
- h. My employer encourages me to take care of my own wellbeing and health.

13. What else came to your mind? How can the employer better support older workers? Have you noticed age-related differences in treatment in the workplace? Write your thoughts and feedback here:

THANK YOU FOR YOUR FEEDBACK!

Liite 3. Tietosuojailmoitus suomeksi

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoituna käyttää osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on:

Tiina Turunen

ctitu008@edu.xamk.fi

0503322799

2. Opinnäytetyön suorittaja:

Tiina Turunen

ctitu008@edu.xamk.fi

0503322799

Vain Tiina Turusella on oikeus käsitellä henkilötietoja opinnäytetyön aikana.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään ja käsitellään ainoastaan opinnäytetyön tutkimuskysymysten selvittämisen vuoksi. Henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä kenelläkään muulla kuin opinnäytetyöntekijällä ole niihin pääsyä.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus vastata asetettuihin kysymyksiin.

Liite 3. Tietosuojailmoitus suomeksi

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluontoisia henkilötietoja. Tähän opinnäytetyöhön kerätään Teknologiayrityksen Helsingin yksikössä työskentelevien yli 55-vuotiaitten työntekijöitten vastauksia.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tiedot kerätään vain kyselylomakkeen vastauksista.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa ja ne suojataan käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Suoria tunnistetietoja ei kerätä.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Tiina Turunen, ctitu008@edu.xamk.fi, puhelinnumero 0503322799.

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

Liite 3. Tietosuojailmoitus suomeksi

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Liite 3. Tietosuojailmoitus englanniksi

Privacy notice concerning a bachelor's thesis.

(Data Protection Act 2018/1050, EU General Data Protection Regulation 2016/679)

You are invited to participate in a survey related to a bachelor's thesis study written for the South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk).

Participation in the survey is completely voluntary, and you can cancel your participation at any time. However, if you cancel your participation or consent, the information collected until the point of cancellation can be used in the study.

This privacy notice describes how your personal data is processed in the thesis study and explains what rights you have and how you can control the processing of your personal data.

1. Thesis registrar

The registrar of this thesis is

Tiina Turunen

ctitu008@edu.xamk.fi

0503322799

2. Parties in the thesis study

Tiina Turunen

ctitu008@edu.xamk.fi or

0503322799

Only Tiina Turunen has a right to process personal data during the thesis writing process.

3. For what purpose is my personal data collected and processed?

Personal data is collected and only for the purpose of research to clarify the thesis questions. Personal information is confidential and no one other than the thesis worker has access.

4. On what grounds is personal data processed in this thesis study?

Liite 3. Tietosuojailmoitus englanniksi

In accordance with the EU General Data Protection Regulation 679/2016 6.1a, personal data is processed on the grounds of consent given by the object of study.

5. What personal data is processed?

No sensitive personal information will be collected and processed in the thesis study. For this thesis, the responses of employees over 55 working at Technology company, Helsinki unit, are collected.

6. From what sources is personal data collected?

Data is collected only from the answers to the questionnaire.

7. Will personal data be transferred to third parties?

No information will be transferred from the register to any third party.

8. Will personal data be processed outside the EU or ETA?

No.

At Xamk, data is stored in the cloud (Teams and OneDrive). Microsoft can transfer this data or their back-up copies to locations outside the EU/ETA. Microsoft's privacy statement is available at <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>.

9. How long is personal data stored?

Personal data will be stored for one month after the publication of the thesis. After this, the personal data will be permanently deleted.

10. How is personal data stored and protected?

Personal data is in electronic form and is protected behind a username and password. No direct identification data is collected.

11. How can I exercise the rights granted by the data protection regulation?

The contact person on matters related to the rights of the object of study: Tiina Turunen, ctitu008@edu.xamk.fi mobile 0503322799.

g) Cancellation of consent (Article 7 of GDPR)

You have the right to cancel your consent to the processing of your personal data. The cancellation will not affect the legal status of processing the data that was collected with your consent prior to the cancellation.

Liite 3. Tietosuojailmoitus englanniksi

h) Right of access by the data subject (Article 15 of GDPR)

You have the right to obtain information on whether your personal data is processed, and if so, what data precisely. You also have the right to request a copy of the processed data.

i) Right to rectification (Article 16 of GDPR)

If the data that relates to you contains inaccuracies or errors, you have the right to have them rectified or supplemented.

j) Right to erasure or to be forgotten (Article 17 of GDPR)

You have the right to have your personal data erased.

k) Right to restriction of processing (Article 18 of GDPR)

You have the right to obtain restriction of processing, for example, if you contest the accuracy of data related to you.

l) Right to object (Article 21 of GDPR)

You have the right to object to the processing of your personal data if it is carried out in the public interest or for the purposes of the legitimate interests pursued by the data controller or a third party. If you object, the university of applied sciences shall no longer process your personal data unless it demonstrates compelling legitimate grounds for the processing which override your rights.

Derogations to the rights

In certain situations, derogations may be introduced to the rights presented in this document based on the grounds provided by the GDPR and the Finnish Data Protection Act if the exercise of data subject's rights prevents or significantly hinders the completion of a scientific, historical or statistical research purpose. The need for a derogation is always carefully considered for each individual case.

Right to lodge a complaint

You have the right to lodge a complaint with a supervisory authority, in particular in your place of habitual residence or work, if you consider that the processing of data related to you infringes the GDPR (EU) 2016/679. In Finland, the national Data Protection Supervisor acts as the supervisory authority.

12. Xamk Data Protection Supervisor

The Xamk Data Protection Supervisor is Markus Häkkinen. He can be contacted via email at tietosuojavastaava@xamk.fi.

Liite 4. Saateviesti sähköpostissa

Hei

Olen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Teknologia yrityksessä tekemäni päätyön ohella. Teen opinnäytetyötä, jossa tutkin yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria.

Teknologia yritys Helsinki haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista Konetehtaalla ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Tämän kyselytutkimuksen vastausten avulla työnantaja voi ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän vahvuudet ja myös mahdolliset erityistarpeet.

Linkki kyselyyn: [webropol](#)

Kyselytutkimus toteutetaan 20.9. – 3.10.2023 välisenä ajanjaksona.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla voit vaikuttaa ja kertoa oman mielipiteesi.

Vastaukset ovat anonyymejä ja siten täysin luottamuksellisia. Yksittäistä vastausta ei voida tunnistaa. Tietosuojailmoitus löytyy liitetiedostona.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia ja toivon, että vastaisit **3.10.2023 mennessä**. Vastaathan vain kerran.

Kiitos etukäteen arvokkaasta palautteestasi!

terv. Tiina Turunen

Intrassa julkaistu tiedote aiheesta: <https://go.insideplus.xx.com/news/fi/details/107158/kysely-yli-55-vuotiaille-tyontekijoille>

Hi!

I am studying business administration at South-Eastern Finland University of Applied Sciences in addition to my main job at Technology company.

I'm doing a thesis in which I'm researching how employees over 55 years of age cope and motivate themselves at work, how management influences this and how it is possible to extend working careers.

The Technology company's Helsinki unit wants to survey the implementation of age management and get valuable information from employees to develop the age management. The survey examines, among other things, the coping and motivation of employees over the age of 55 at work, the influence of leadership on them, and how it would be possible to extend their working careers.

With the answers to the survey, the employer can consider the strengths of the aging employee and possible special needs.

Liite 4. Saateviesti sähköpostissa

Link to the survey: [webropol](#)

The survey will be carried out on September 20th – October 3rd, 2023.

Responding is voluntary, but you can make a contribution and express your opinion by answering. Survey respondents cannot be identified, which means you can give your feedback in complete confidence. A privacy notice is attached.

It takes about 10 minutes to reply, and I hope you will reply **by October 3rd, 2023**. Please answer only once.

Thank you for answering the survey and giving your valuable feedback!

Best regards, Tiina Turunen

Article about the topic in intranet: <https://go.insideplus.xx.com/news/details/107160/survey-for-employees-over-55-years-old>

Liite 5. Saateviesti painetuille lomakkeille

FROM Tiina Turunen
PHONE DIRECT +358503322799
E-MAIL ctitu008@edu.xamk.fi
DATE 20/09/2023

Kysely yli 55-vuotiaille työntekijöille

Hei

Olen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Teknologiayrityksessä tekemäni päätyön ohella. Teen opinnäytetyötä, jossa tutkin yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria.

Teknologiayrityksen Helsingin yksikkö haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista Konetehtaalla ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Tämän kyselytutkimuksen vastausten avulla työnantaja voi ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän vahvuudet ja myös mahdolliset erityistarpeet.

Kyselytutkimus toteutetaan 20.9. – 3.10.2023 välisenä ajanjaksona.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla voit vaikuttaa ja kertoa oman mielipiteesi. Vastaukset ovat anonymoituja ja siten täysin luottamuksellisia. Yksittäistä vastausta ei voida tunnistaa. Tietosuojailmoitus löytyy liitetiedostona.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia ja toivon, että vastaisit **3.10.2023 mennessä**. Vastaathan vain kerran. Kiitos etukäteen arvokkaasta palautteestasi!

terv. Tiina Turunen

liite: kopio intrassa julkaistusta artikkelista

Liite 5. Saateviesti painetuille lomakkeille

FROM Tiina Turunen
PHONE DIRECT +358503322799
E-MAIL ctitu008@edu.xamk.fi
DATE 20/09/2023

Survey for employees over 55 years old

Hi!

I am studying business administration at South-Eastern Finland University of Applied Sciences in addition to my main job at Technology company.

I'm doing a thesis in which I'm researching how employees over 55 years of age cope and motivate themselves at work, how management influences this and how it is possible to extend working careers.

The Technology company's Helsinki unit wants to survey the implementation of age management and get valuable information from employees to develop the age management. The survey examines, among other things, the coping and motivation of employees over the age of 55 at work, the influence of leadership on them, and how it would be possible to extend their working careers. With the answers to the survey, the employer can consider the strengths of the aging employee and possible special needs.

The survey will be carried out on September 20th – October 3rd, 2023.

Responding is voluntary, but you can make a contribution and express your opinion by answering. Survey respondents cannot be identified, which means you can give your feedback in complete confidence. A privacy notice is attached.

It takes about 10 minutes to reply, and I hope you will reply **by October 3rd, 2023**. Please answer only once.

Thank you for answering the survey and giving your valuable feedback!

Best regards, Tiina Turunen

Att.: Article published in intranet, Sep 13th

Liite 6. Juliste tehtaalla suomeksi

Kysely yli 55-vuotiaille työntekijöille

Teknologiayrityksen Helsingin-yksikkö haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Kyselyssä kartoitetaan muun muassa yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamista ja motivoimista, johtamisen vaikutusta niihin sekä sitä, kuinka työuria olisi mahdollista pidentää. Kyselytutkimuksen vastausten avulla työnantaja voi ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän vahvuudet ja myös mahdolliset erityistarpeet.

Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki yli 55-vuotiaat kaikissa henkilöstöryhmissä. Kyselyyn voi vastata paperisella lomakkeella, sähköpostiviestissä olevalla linkillä tai QR-koodia käyttämällä.

Paperisia lomakkeita jaetaan työntekijöiden taukutiloihin ja vastauksen voi palauttaa sosiaalitalan käytävällä olevaan postilaatikkoon. Yli 55-vuotiaille toimihenkilöille lähetetään sähköpostiviesti, jossa on linkki kyselyyn.

Kyselyyn vastanneita ei voida tunnistaa, eli voit antaa palautteesi täysin luottamuksellisesti.

Kyselytutkimus toteutetaan 20.9. – 3.10.2023.

Skanna tästä QR-koodi kyselyyn:



Liite 6. Juliste tehtaalla englanniksi

Survey for employees over 55 years old

The Technology company's Helsinki unit wants to survey the implementation of age management and get valuable information from employees to develop the age management.

The survey examines, among other things, the coping and motivation of employees over the age of 55 at work, the influence of leadership on them, and how it would be possible to extend their working careers.

With the answers to the survey, the employer can consider the strengths of the aging employee and possible special needs.

The survey's target group is everyone over 55 in all personnel groups. You can answer the survey with a paper form, a link in an email or by using a QR code.

Paper forms are distributed in the employees' break areas and the answer can be returned to the mailbox, which is in the corridor next to the changing rooms in the basement. Office employees over 55 will be sent an email with a link to the survey.

Survey respondents cannot be identified, which means you can give your feedback in complete confidence.

The survey will be carried out on September 20th – October 3rd, 2023.

Scan QR code here to the survey:



Liite 7. Ohjeistus Espoon toimipisteelle

Hei

Teknologiayritys Helsinki haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista Konetehtaalla ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Tämän kyselytutkimuksen vastausten avulla työnantaja voi ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän vahvuudet ja myös mahdolliset erityistarpeet.

Olen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Teknologiayrityksessä tekemäni päätyön ohella ja teen opinnäytetyötä, jossa tutkin yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria.

Kyselytutkimus toteutetaan 20.9. – 3.10.2023 välisenä ajanjaksona.

Yli 55-vuotiaille toimihenkilöille lähetetään linkki suoraan sähköpostiin.

Toimitan teille sisäisellä postilla seuraavan materiaalipaketin yli 55-vuotiaille työntekijöille, jotka eivät saa kyselylinkkiä suoraan sähköpostiinsa.

- Kyselyjulisteet (A3-tulosteet) voisi asettaa seinälle näkyvälle paikalle, esimerkiksi taukotilaan. Julisteessa näkyy myös QR-koodi, jota voi käyttää kyselyyn vastattaessa.
- 10 kpl kyselylomakkeita suomeksi ja englanniksi 2-puoleisena (englanninkieliset muovitaskussa)
- Tietosuojaseloste liitteineen suomeksi ja englanniksi muovikotelossa
- Lisäksi toimitan kirjekuoria sisäistä postia varten.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä ja jos tulee jotain kysyttävää aiheesta, laittakaa vaan viestiä!

Intrassa julkaistu tiedote aiheesta: <https://go.insideplus.xx.com/news/fi/details/107158/kysely-yli-55-vuotiaille-tyontekijoille>

ystävällisin terv. Tiina

Liite 8. Kysely haastatteluun sähköpostilla

Hei

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa Teknologiayrityksessä tekemäni päätyön lisäksi ja teen opinnäytetyötä, jossa tutkin yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria.

Olisin kysynyt sellaista, että mahtaisitko suostua haastateltavaksi liittyen yli 55-vuotiaitten ikäjohtamiseen? Haastattelu on luottamuksellinen ja kaikki vastaukset jäävät nimettömiksi, kyseessä olisi nyt esihenkilöiden näkemys asiaan. Tavoitteenani on haastatella muutamia esihenkilöitä, joilla on tiimissään yli 55-vuotiaita työntekijöitä.

Saatan käyttää otteita haastattelusta opinnäytetyössäni, mutta siinä ei ilmene kuka näin sanoi. **Täysin vapaaehtoista siis, ei ole pakko suostua.** Olen jo aiemmin tehnyt konetehtaalla yli 55-vuotiaille työntekijöille kyselytutkimuksen samasta aiheesta ja sain vastauksia mukavasti kyselyyni. <https://go.insideplus.xx.com/news/fi/details/107158/kysely-yli-55-vuotiaille-tyontekijoille>

Kysyn haastattelussa, miten hoidat ikäjohtamista teidän tiimissänne (on sellainen kysymyspatteri valmiina) ja jos tulee mielestäsi hankala kysymys, siihen ei ole velvoitetta vastata. Haastattelu nauhoitetaan muistiinpanoja varten, ja sitä eivät kuuntele muut kuin minä ja kun opinnäytetyöni on valmis, tuhoan nauhoitteen.

Nykyinen tietosuojalaki suojaa vastaajat ja heidän antamansa vastaukset.

Olisi tietysti hienoa, jos suostuisit haastatteluun, se veisi arviolta 30–45 minuuttia aikaasi.

ystävällisin terv. Tiina

Liite 9. Suostumuslomake haastatteluun

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Osallistun tutkimukseen, jossa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Tiina Turunen tutkii opinnäytetyössään yli 55-vuotiaan työntekijän työssä jaksamista ja motivoimista, kuinka johtaminen siihen vaikuttaa ja miten on mahdollista pidentää työuria. Teknologiayritys Helsinki haluaa kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista Konetehtaalla ja saada arvokasta tietoa työntekijöiltä ja heidän esihenkilöiltään ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Mikäli haluat peruuttaa suostumuksesi tähän tutkimukseen myöhemmin, laita viestiä ctitu008@edu.xamk.fi tai soita 0503322799.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen. Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen käsittelystä.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen mahdollisista hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä siitä koidu minulle kielteisiä seurauksia. Olen tietoinen, että mikäli keskeytän tutkimuksen, keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Mikäli peruutan suostumukseni, minusta peruuttamiseen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhoetaan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyä tutkimusaineistoa voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen, tietosuojaselosteen ja tämän suostumuksen tiedot, ja haluan osallistua tutkimukseen ja antaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

 Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

Tutkijalle. Tutkimuksen tekijä säilyttää alkuperäistä suostumusta tietoturvallisesti henkilötietojen käsittelyn ajan tutkijan omassa arkistossa. Kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Kun henkilötietojen käsittely on päättynyt, todisteet suostumuksen olemassaolosta tulee säilyttää vain niin kauan kuin on tarpeen oikeudellisen vaa-teen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi (esim. 1kk jälkeen opinnäytetyön julkistamisesta).

Liite 10. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

Haastattelukysymykset senioreitten esihenkilöille:

1. Kuka olet ja missä yksikössä työskentelet?
2. Mikä on ikäsi?
3. Mikä on tutkintosi?
4. Kauanko olet ollut nykyisellä työnantajalla töissä? Kuinka pitkä työkokemus sinulla on?
5. Kauanko olet työskennellyt esihenkilönä?
6. Millaisissa johtamiskoulutuksissa olet käynyt? Milloin viimeksi?
7. Kuinka monta alaista sinulla on?
8. Minkä ikäisiä alaisia sinulla on? (Millaisia eroja ikäjakaumissa on?)
9. Kuinka monta seniori-ikäistä, yli 55-vuotiasta?
10. Miten tiimisi senioreitten osaaminen ja vahvuudet kartoitettu?
11. Entä osaamistarpeet? Millaisia koulutustarpeita siellä on?
12. Miten huolehdit tiimisi jäsenten oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista?
13. Miten teidän tiimissänne tehdään työnkiertoa?
14. Miten teidän tiimissänne jaetaan hiljaista tietoa? Miten varmistetaan, että tietotaito siirtyy vanhemmilta osajilta uusille tekijöille?
15. Millä tavoin työntekijän omaan tehtävänsä liittyvät vastuut, valtuudet ja roolit on tiedossa?
 - a. Miten ikääntyneiden ammatillista työkokemusta on huomioitu työnkuissa tai -järjestelyissä?
 - b. Miten vastuualueita on mietitty tiimissänne uudelleen jonkun tai joidenkin henkilöitten osalta?
 - c. Miten työtehtäviä on muokattu, jotta asiantuntemusta on voitu hyödyntää laaja-alaisesti?
16. Miten työaikajärjestelyjä on päivitetty senioreitten osalta?
 - a. Onko sellainen mahdollista? Miksei se ole mahdollista tällä hetkellä?
17. Miten tiimisi sairauspoissaolot jakaantuvat ikäryhmittäin? Miksi mielestäsi jollain ikäryhmällä on enemmän poissaoloja verrattuna toisiin? Tai kiinnitätkö tällaiseen huomiota?
18. Miten usein pidät alaistesi kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja?
 - a. Jos et pidä, miksi tälle ei ole ollut tarvetta?
 - b. Jos pidät, näetkö siinä millaisia hyötyjä?
 - c. Miten pysyt selvillä alaistesi elämäntilanteesta? onko tällaiseen tietoon mielestäsi tarvetta?
 - d. Miten saat selville, onko työntekijälläsi yksilöllisiä tarpeita työkykyyn, motivaatioon tai urasuunnitelmiin liittyen?
19. Miten valmistaudut työntekijäsi eläkkeelle jäämiseen? Onko siitä helppo keskustella? Miten varmistat tiedon ja osaamisen siirtymisen?
 - a. Olet samaa/eri ikäluokkaa kuin seniorialaisesi, auttaako se ymmärtämään alaisen elämäntilannetta paremmin vai onko siinä haasteita? Millaisia haasteita?
 - b. Kuinka osoitat arvostusta ikääntyneiden työntekijöiden osaamiseen ja kokeemukseen?
20. Pidätkö tiimisi kanssa säännöllisiä palavereita? Miten tiimin palavereissa huolehditaan siitä, että kaikilla on tilaisuus saada puheenvuoro?
21. Miten sellaiset tilanteet hoituvat, jos huomaat epäasiallista ikään liittyvää kohtelua?
22. Kerro esimerkki tilanteesta, jossa olet kokenut onnistuneesi erityisen hyvin ikääntyneen työntekijän johtamisessa
23. Kerro esimerkki missä mahdollisesti meni pieleen ikääntyneen johtamisessa ja millaista tukea olisit tarvinnut tuossa tilanteessa
24. Miten olet ratkaissut mahdolliset haasteet eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöhön liittyen?
25. Miten työnantaja voisi mielestäsi tukea esihenkilöitä paremmin ikäjohtamisessa?
 - a. Tarvitsetko tukea ikäjohtamiseen? Minkälaista tukea kaipaat?