

Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi

Tutkimus Saarikan yli 55- vuotiaiden työssä jaksamisesta

Marjo Jokinen
Tuija Ahonen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2016
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,
ylempi AMK

Tekijä(t) Marjo Jokinen Tuija Ahonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 28.12.2015
	Sivumäärä 77+8	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ikäjohtaminen ja työhyvinvointi Tutkimus Saarikan yli 55-vuotiaiden työssä jaksamisesta		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen; Asta Suomi		
Toimeksiantaja(t) Perusturvaliikelaitos Saarikka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin Perusturvaliikelaitos Saarikassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Saarikan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ja miten johtamisella voi tukea työssä jaksamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda esimiehille suosituksia, joiden avulla tuetaan työntekijöiden työssäjaksamista. Opinnäytetyö toteutettiin webropol- kyselytutkimuksena. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Saarikan yli 55-vuotiaat työntekijät kokevat terveydentilansa pääosin hyväksi. Saarikassa on osittain otettu huomioon ikääntyneet työntekijät ja heidän työssäjaksamisensa. Ikäohjelman laatimisen myötä voitaisiin paremmin tukea ikääntyneiden työntekijöiden jaksamista. Toimivalla ja yhtenäisellä ikäjohtamiskulttuurilla pystyttäisiin takaamaan jokaiselle työntekijälle tasapuolinen kohtelu kaikissa työyksiköissä sekä vähentämään organisaation kustannuksia muun muassa sairauspoissaolojen osalta. Organisaatiossa onnistuneen ikäjohtamisen edellytys on esimiesten sitoutuminen yhtenäisiin toimintatapoihin. Saarikassa aktiivisen tuen mallia tulisi hyödyntää enemmän työntekijöiden keskuudessa jo varhaisessa vaiheessa. Aktiivisen tuen malli olisi tärkeä tuoda paremmin työntekijöiden tietoisuuteen jo heidän työuran alussa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiehille tarkoitetuiksi suosituksiksi muodostui iän ja elämäntilanteen huomioiminen työvuorosunnittelussa sekä oman asenteen ja johtamistavan tarkastelu. Esimiehen tulisi myös tuoda aktiivisen tuen malli tutuksi työyhteisössä, joka antaisi työntekijöille mahdollisuuden kevennettyyn työaikaan ja työtehtävään. Ikääntyneen työntekijän kokemuksen arvostamiseksi tulisi hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen siirtämiseen käytettäviin keinoihin perehtyä enemmän. Organisaatiolle suositellaan ikäohjelman laatimista sekä ikäjohtamiskulttuurin juurruttamista koko organisaatioon.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työkyky, työhyvinvointi, ikäjohtaminen, ikääntynyt työntekijä		
Muut tiedot		

Author(s) Marjo Jokinen Tuija Ahonen	Type of publication Master's thesis	Date 28.12.2015 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77+8	Permission for web publication: X
Title of publication Age management and work well-being A study on Saarikka employees over 55 years of age and their means of coping with their workload		
Degree programme Development and Management in Health Care and Social Services, Master's Degree		
Supervisor(s) Jaatinen, Kari; Suomi Asta		
Assigned by Perusturvaliikelaitos Saarikka		
Abstract <p>This thesis was implemented at the Saarikka Perusturvaliikelaitos (Saarikka Social and Health Care Public Utility). The aim was to find information about the factors affecting the employees' coping at work and to show how appropriate management could support it. The target group in this analysis consisted of employees aged over 55 years in the Saarikka healthcare centre. The purpose of this study was to create recommendations for superiors which could help coping with work. The study was conducted by using a Webropol survey. The open questions of the survey were analysed by using content analysis.</p> <p>The results of the study showed that the +55 years old employees of Saarikka deemed their health status as being mainly good. Saarikka has partly taken the older workers and their wellbeing into account. With the creation of an age-program it would be possible to better support older employees' coping with their work. A well-functioning and consistent age management culture could ensure a more balanced treatment to all workers in all the units. This would also reduce sick leave costs in the organization. The condition of successful age-management is the commitment of the superiors to the commonly agreed procedures. In Saarikka the model of active support should be more utilized already at an early stage among the employees. It would be very important to introduce this model to the employees already at the beginning of their careers.</p> <p>According to the study, the recommendations for the superiors included the observance of age and different kinds of life situations in work shift planning. Other recommendations were reviewing one's attitude and ways of leadership and introducing a model of active support in the work community. By means of this model, the working hours and work task could be lightened. As a token of respect of the knowledge of older workers, the ways to recognise and transfer tacit knowledge should receive special attention. The recommendation made to the organization was the creation of an age-program and embedding the idea of an age management culture in the whole organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Ability to work, work well-being, age management, elderly employment		
Miscellaneous		

Sisältö

1 JOHDANTO.....	3
2 SAARIKKA.....	4
2.1 Ikäohjelma.....	5
2.2 Työkyvyn varhainen tuki	7
2.2 Aktiivisen tuen malli Saarikassa	8
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
3.1 Työhyvinvointi.....	9
3.4 Työkyky	11
3.5 Ikäjohtaminen	16
3.5.1 Ikääntynyt työntekijä.....	20
3.5.2 Ikäystävällinen työpaikka	20
3.5.3 Hiljainen tieto ja sen johtaminen	23
6 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA TYÖSSÄ JAKSAMISESTA	26
7 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
8.1 Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö.....	31
8.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	31
8.4 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä.....	33
8.5 Aineiston analyysi	36
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
9.1 Taustiedot	38
9.2 Aktiivisen tuen malli.....	39
9.3 Työssä jaksaminen	41
9.4 Johtaminen ja työyhteisö.....	48

10 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	57
10.1 Tutkimuksen luotettavuus	58
11 YHTEENVETO JA POHDINTA	61
11.1 Aktiivisen tuen malli.....	61
11.2 Työssä jaksaminen	63
11.3 Työyhteisö ja johtaminen	65
11.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämishaasteet	68
LÄHTEET	72
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Suomen työhyvinvoinnin velka on noin 40 miljardin euron suuruusluokkaa vuodessa, joka koostuu muun muassa työntekijöiden sairauspoissaolojen ja alentuneen työkyvyn kustannuksista. Tämän hetkiset taloudelliset paineet pakottavat miettimään uusia keinoja työhyvinvointivelan vähentämiseksi. Työhyvinvointivelkaan voidaan vaikuttaa työhyvinvointia kehittämällä ja luottamukseen perustuvalla työhyvinvointia painottavalla johtamiskulttuurilla. Vaikuttaako Suomen hallituksen esittämien ensimmäisen sairauslomapäivän muuttaminen palkattomaksi ja lomapäivien vähentäminen työntekijöiden työssä jaksamiseen? Sosiaali- ja terveysministeri Hanna Mäntylä sanoi eduskunnan kyselytunnilla 1.10.2015, että nyt on tärkeää mennä ”ruohonjuuritasolle” ja miettiä miten voidaan konkreettisesti tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Työelämä 2020- hankeen avulla yritetään jalkauttaa hyvät käytännöt työelämään, jotta työntekijöiden työssä jaksamista voitaisiin tukea ja parantaa. (Eduskunnan täysistunto 1.10.2015.)

Saarikan työntekijöistä yli 55-vuotiaalla työntekijöillä on eniten sairauslomapäiviä, jotka pääsääntöisesti johtuvat tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveysongelmista. Osassa Saarikan työyksiköissä sairauslomapäivät ovat kuitenkin vähäisempiä kuin toisissa, vaikka ikäjakauma ja työnkuormittavuus ovat sama. Tämän vuoksi henkilöstöjohtaja ehdotti opinnäytetyömme aiheeksi selvittää yli 55-vuotiaiden työssä jaksamista ja voidaanko siihen vaikuttaa johtamisella. (Saarikan henkilöstönvoimavarojen arviointi 2014.)

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Saarikan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ja miten johtajuudella voi tukea työssä jaksamista. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda esimiehille suosituksia, joiden avulla tuetaan työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti. Tämän tutkimuksen myötä halutaan antaa organisaatioille konkreettisia asioita, joiden avulla he voivat tukea ruohonjuuritasolla työssä jaksamista ilman suurta taloudellista rasitetta.

2 SAARIKKA

Kannonkosken, Karstulan, Kivijärven, Kyyjärven kunnat sekä Saarijärven kaupunki ovat järjestäneet yhdessä alueensa asukkaiden sosiaali- ja terveystalvet 1.1.2009 alkaen. Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä vastaa kuntien yhteisesti omistama SoTe kuntayhtymä. Talvet tuottaa koko alueen väestölle kuntayhtymän omistama Perusturvaliikelaitos Saarikka. Väestöpohja Saarikan alueella on noin 19.600 asukasta. Perusturvaliikelaitos Saarikan toiminnasta vastaa yhtymävaltuuston valitsema johtokunta, jolla on lähinnä osakeyhtiön hallitukseen verrattava asema liikelaitoksen päätöksenteossa ja toiminnan valvonnassa. SoTe kuntayhtymän hallintosääntön mukaan johtokunnassa on viisi (5) – seitsemän (7) jäsentä ja heillä henkilökohtaiset varajäsenet. Jäsenet ja varajäsenet nimetään siten, että he kokonaisuutena muodostavat vaativan organisaation johtamisen tueksi laaja-alaisen, eri näkökulmia monipuolisesti ja tasapainoisesti edustavan osajaryhmän. Johtokuntaan ei sovelleta kunnanhallitusta tai lautakuntaa koskevia vaalikelpoisuusrajoituksia. Johtokuntaan voidaan näin ollen valita muissa kuin kuntayhtymän jäsenkunnissa asuvia henkilöitä eikä johtokuntaa nimettäessä tarvitse huomioida poliittista edustavuutta. (Saarikka lyhyesti, 2011.)

Perusturvaliikelaitos Saarikan talvet on ajettu kolmeen palvelualueeseen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelukokonaisuuteen on koottu hyvinvointia ja terveyttä tukevia talveluja, kuten neuvola- ja kouluterveydenhuollon sekä perhe- ja sosiaalityön talveluja. Arjen tuen palvelukokonaisuuden tehtävänä on tuottaa talveluja vammaisen, sairaan tai ikääntyneen henkilön tai perheen päivittäisen pärjäämisen tueksi. Terveyden- ja sairaanhoidon palvelukokonaisuuteen on koottu perusterveydenhuoltoon liittyviä talveluja. Saarikassa työskentelee yhteensä 710 työntekijää, joiden keski-ikä on 50- vuotta. Heistä yli 55 vuotiaita on 206 työntekijää. Henkilöstökyselyn perusteella noin 33 % arvioi jatkavansa työssä 63 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeiän jälkeen melko varmasti tai erittäin varmasti. Arvio missä iässä aikoo jäädä eläkkeelle, oli keskimääräin 62,7 vuotta. Arvio omalle nykyiselle työkyvyllä oli keskiarvona 8,1 (asteikko 0-10). (Saarikan henkilöstökysely, 2014.)

2.1 Ikäohjelma

Saarikassa ei tällä hetkellä ole laadittuna ikäohjelmaa. Tätä tutkimusta hyödyntäen voidaan Saarikkaan laatia ikäohjelma. Ikäohjelman laatiminen Saarikassa olisi tärkeää, koska enemmistö työntekijöistä on ikääntyneitä. Saarikan työntekijöiden keski-ikä on 50 vuotta, jonka vuoksi olisi tärkeää tukea varhaisessa vaiheessa ikääntyviä työntekijöitä.

Ikäohjelmat ja ikäjohtaminen ovat nousseet viime aikoina voimakkaasti esille. Tähän on syynä toisaalta työikäisen väestön keski-ian nousu työelämään tulevien ikäluokkien pienenytessä, työvoiman saatavuus ja toisaalta se, että tietoisesti tavoittelemme nykyistä pidempiä työuria. Kansantalouden, julkisen talouden kestävyysvajeen sekä eläkejärjestelmän ja siihen liittyvän maksurasituksen kannalta on kriittisen tärkeää, että mahdollisimman moni työikäinen Suomessa asuva henkilö voi ja haluaa osallistua työelämään ja että työurat pitenevät huomattavasti nykyisestä keskimääräisestä 34 vuodesta. Organisaation näkökulmasta ikäohjelmalla voidaan pienentää sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentää vaihtuvuutta ja työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä, edistää rekrytointia ja ennen kaikkea parantaa työn tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta ikäohjelmat ja työurien pidentyminen heijastuvat myönteisesti parempana tulotasona sekä työn mielekkyyden ja elämänlaadun kohenemisena. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työläjä, 2013, 3-6.)

Työntekijöiden iän ja elämänvaiheet huomioon ottavat kehittämistoimet ja toimintatavat määrittellään työpaikan omista tarpeista ja lähtökohdista käsin alaa koskevat sopimukset huomioon ottaen. Kehittämistoimista ja toimintatavoista voidaan laatia erillinen työpaikan ikäohjelma. On myös mahdollista, että ikänäkökulmaa korostavat kehittämistoimet lisätään työpaikan olemassa oleviin ohjelmiin tai suunnitelmiin, kuten henkilöstö-, työkyky-, koulutus- tai tasa-arvosuunnitelmiin, työsuojelun toiminta-

ohjelmaan tai työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, tai että työpaikan toimintatapoja ylipäätään muokataan ikänäkökulma huomioiden. Hyvän lopputuloksen kannalta tärkeää on, että toiminta on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja että kehittämistoimet ja toimintatavat vastaavat työpaikan ja sen eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin, niitä on käsitelty yhdessä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa ja niiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan. (Andersson ym. 2013, 3-5.)

Ikäohjelman tavoitteena on myös auttaa työyhteisöjä näkemään eri-ikäisyys työpaikan voimavarana ja hyödyntämään monimuotoisen työyhteisön vahvuudet. Tämä tarkoittaa käytännössä työyhteisötaitojen edistämistä, erilaisuuden hyväksymistä ja eri ikävaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden hallitsemista tarvittavin tukitoimin ja joustoin. Tällainen työyhteisö ei synny itsestään, vaan avoimen keskustelun ja ennen kaikkea esimerkillä johtamisen kautta. (Andersson ym. 2013, 6.)

Taulukko 1. Työkaarimallin toteuttamisen keskeiset asiat (Andersson ym. 2013, 27.)

Työkalut	Toteuttamisen keskeiset asiat
Perus-työkalut; työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tieto henkilöstön ikärakenteesta ja muista henkilöstöjohtamisen perusasioista ✓ Henkilöstökyselyjen tulokset ✓ Työpaikan olemassa olevat suunnitelmat (työsuojelu, työterveyshuolto, työhyvinvointi, koulutus jne.) ✓ Työpaikkakokoukset ✓ Kehityskeskustelut ✓ Projektityöryhmät ✓ Sisäisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö (mm. työterveyshuolto) ✓ Työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintamenettely (edustukselliset elimet ja välitön yhteistoiminta)
Siirtyminen ajatuksesta toimintaan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteinen keskustelu tavoiteltavista ikäohjelman käytännöistä ✓ Päätös työpaikalla käytettävistä toimintatavoista ja välineistä ✓ Työnantaja päättää viime kädessä työn organisoinnista ja kehittämistoimista
Tulosten arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Swot- analyysi ✓ Tasapainotettu mittaristo (BSC)
Tarkistaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opitaan ikäohjelman tuloksista sekä esimiesten ja henkilöstön kokemuksista ✓ Kehitetään ikäohjelmaa ja toteutetaan tarkistettun mallin mukaiset toimenpiteet

2.2 Työkyvyn varhainen tuki

Työkyvyn varhainen tuki on toimintatapa, jonka avulla työnantaja ja työterveyshuolto yhteistyössä ehkäisevät ja ratkovat työn sujumisen ongelmia. Jokainen organisaatio voi nimetä toimintatapansa itselleen sopivaksi. Tarkoituksena on laatia työpaikan tarpeisiin perustuvan kirjallisen kuvauksen mukaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla työpaikalla huolehditaan työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen antamisesta. Työkyvyn varhaisella tuella pystytään vaikuttamaan työntekijöistä aiheutuviin kustannuksiin ja lisäämään työhyvinvointia. Työkyvyn hallinnan toteuttamista tarvitaan jokaisella työpaikalla varhaisen, läpi työuran jatkuvan työntekijöiden työkyvyn edistämisen ja työkyvyttömyyden ehkäisemisen toteuttamiseksi. Varhaisuudella tarkoitetaan välittömästi työntekijän työuran alusta alkavaa ja koko työuran ajan jatkuvaa työpaikan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyössä tekemää työkyvyn edistämiseen ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseen tähtäävää ennakoivaa toimintaa. (Aktiivinen tuki- ratkaisuja sujuvaan työhön, 2015.)

Sairausvakuutuslakiin 20.1.2012 (1224/2004) tehdyn muutoksen myötä työnantaja saa korotetun 60 % korvauksen työterveyshuollon lakisääteisistä palveluista, mikäli organisaatiolla on käytössä työkyvyn varhaisen tuen toimintatapa. Muutoin korvaus on 50 %. Sairausvakuutuslakiin tehdyn muutoksen tavoitteena on suunnata korvaustoiminnan tuki siten, että työpaikan eri osapuolten ja työterveyshuollon yhteistyö selkeästi lisääntyy ja työkyvyn hallintaa edistävien toimenpiteiden toteutuminen työpaikoilla mahdollistuu aikaisempaa tehokkaammin työterveyshuoltolain tarkoittamalla tavalla. Työpaikat ja työterveyshuolto voivat yhteistyössä toteutetuilla ehkäisevillä toimenpiteillä vaikuttaa työympäristöön, työolosuhteisiin ja työyhteisöön sekä työntekijän terveyteen ja työ- ja toimintakykyyn samoin kuin työssä jaksamiseen työuran eri vaiheissa ja siten pidentää työssä olevan väestön työssä jatkamista nykyisestä. Ehkäisevien toimenpiteiden tehostaminen edellyttää jatkuvaa työympäristön ja työolosuhteiden arviointia, seuranta ja kehittämistä. Työterveyshuollon tehtävänä on toimia asiantuntijana ja luoda tarvittavaa tietopohjaa yhdessä työpaikkojen kanssa työkykyä tukevaa toimintaa, työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä ja työkyvyn hallintatavan luomista varten. (Aktiivinen tuki – ratkaisuja sujuvaan työhön 21.8.2015; HE 3.12.2010/67.)

Sairausvakuutuslaissa on kohta työkyvyn arviointia koskevaa lausuntoa varten:

”Työterveyshuollon on arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky, ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Työntekijän on toimitettava Kansaneläkelaitokselle työterveyshuoltolain (1383/2001) 12 §:n 1 momentin 5 a kohdassa tarkoitettu lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työssä jatkamismahdollisuuksista viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu enimmäisaikaan laskettavilta 90 arkipäivältä” (L 20.1.2012/19.)

Työnantajan on lakisääteisesti selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä, jos työkyvyttömyys pitkittyy. Työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. 30 päivää lasketaan vuoden kertymänä. Työntekijän on haettava sairauspäivärahaa kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta ja osasairauspäivärahaa kahden kuukauden kuluessa siitä päivästä, josta alkaen etuutta halutaan. Työterveyslääkärin lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työssä jatkamismahdollisuuksista tarvitaan viimeistään, kun sairauspäivärahapäiviä on kertynyt 90:tä kahden vuoden aikana. (Aktiivinen tuki – ratkaisuja sujuvaan työhön 21.8.2015.)

2.2 Aktiivisen tuen malli Saarikassa

Saarikassa on otettu käyttöön vuonna 2013 aktiivisen tuen malli. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykykysymyksiä. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen ja puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä. (Aktiivisen tuen prosessi Saarikassa, 2014.)

Saarikan työkyvyn aktiivisen tuen toimintaohjeessa esimiehen ja työntekijän välinen työkykykeskustelu toteutetaan silloin kun työntekijä itse tuo asiansa esille, esimies huomaa, että kaikki ei ole kunnossa, työkaveri ilmaisee huolensa työntekijästä, työntekijän/työyhteisön sama asiakaspalaute on huonoa, työsuoritus, työn laatu tai työikäyttäytyminen heikentyy, lyhytkestoisia (esim. 1-3 pv tai enemmän) sairauspoissa-

oloja on toistuvasti, pitkiä sairauspoissaoloja on useita peräkkäin, työntekijällä on ongelmia noudattaa työaikoja ja työntekijä ajautuu herkästi ristiriitoihin työyhteisössä. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus puuttua asioihin, kun joku tai jotkut yllämainituista kohdista täyttyvät. Kun toisena osapuolena on esimies, otetaan yhteyttä hänen esimieheensä. (Aktiivisen tuen prosessi Saarikassa, 2014.)

Tavoitteena on nostaa esille työsuoritusta haittaavat tekijät sekä käynnistää korjaavat toimenpiteet mahdollisimman varhain. Tilanteen tarkastelun tavoitteena on ensisijaisesti taata työntekijälle edellytykset jatkaa omassa työssään. Aloitteen keskusteluun voivat tehdä mm. työterveyshuolto, esimies tai työntekijä itse. Esimies kertoo työntekijälle havaitut ongelmat ja ehdottaa yhteistä tapaamista korjaavien toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Työntekijä ja esimies täyttävät yhdessä työkyvyn kartoitustilaston. Keskustelussa on tärkeää arvostava ja toista kunnioittava vuorovaikutus ja asioita käsitellään työn näkökulmasta. (Aktiivisen tuen prosessi Saarikassa, 2014.)

3 TUTKIMUKSEN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaiselämän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka sisältää sekä kehollisuuden, tajunnallisuuden että situationaalisuuden. Työhyvinvointi käsite pohjautuu terveys- ja työkykykäsitteisiin. Työhyvinvointi käsiteellä tarkoitetaan usein yksilön oman työhyvinvoinnin kokemusta, mutta nykyään se nähdään myös työoloja tukevana. Työhyvinvointi ja kokonaiselämän hyvinvointi liitetään toisiinsa yhä tiiviimmin elämäkokemusten lisääntymisen myötä. (Marjala, 2009, 189- 190.)

Työhyvinvointi nähdään työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat yksilön fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus

sekä työympäristön eri tekijät. Näihin kaikkiin liittyy mahdollisia työ- ja toimintakykyyn sekä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti myös työsuhteeseen, palkkaukseen ja työ sopimustoimintaan liittyvät asiat. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa myös monet muut tekijät, kuten yksityis - ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta, 2005, 17.)

Utriainen (2009, 25) näkee työhyvinvointi käsitteen vaikeasti hallittavana ja tois- taiseksi sen tieteellinen määrittely on puutteellista. Seligman & Csikszentmihalyi (2000, 9) ja Sheldon & King (2001, 216–217) tarkastelee työhyvinvointi käsitettä positiivisen psykologian näkemyksen kautta, jolloin käsitteellä halutaan ilmaista näkökulman olevan positiivinen. Myönteinen työhyvinvoinnin kuvaaja on työtyytyväisyys. Adams & Bond (2000, 536–543) näkevät, että työtyytyväisyys on positiivisen tunnetilan aste työtä tai sen osatekijöitä kohtaan. Työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät työstään. Työtyytyväisyyden käsite ei kuitenkaan positiivisuudesta huolimatta viime kädessä kuvasta työhyvinvointia, vaan myönteisiä työasenteita.

Mankan (2006) mallin mukaisesti osallistava ja kannustava esimiestyö edesauttaa työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös esimiehen oikeudenmukaisuus, palautteellisuus ja puheeksi ottamisen taidot. Kun organisaatiossa on selkeä visio ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua tavoitteiden luomiseen sekä päätöksenteko on siirretty mahdollisimman lähelle työntekoa, voidaan puhua toimivasta organisaatiosta. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, jolloin on mahdollista antaa kielteistä sekä myönteistä palautetta, mahdollisuus ilmaista tunteita sekä hyötyä erilaisuudesta. Työyhteisön, työn, organisaation ja yksilön tulkintojen välisessä vuorovaikutussuhteessa syntyy työhyvinvointi. (kuva 1.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka, 2006.)

3.4 Työkyky

Työkyvyn käsite valittiin 1970-luvulla työterveystutkimuksen näkökulmaksi siinä vaiheessa, kun ikääntyneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtämiseksi etsittiin sopivia perusteluita. Työkyvylle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä ja hyväksyttävää määritelmää, jonka eri toimijat yksimielisesti hyväksyisivät. Työkyky käsitteenä ei ole kaikissa tilanteissa sama, vaan siihen vaikuttavat tarkastelunäkökulmat. Työkykyä voidaan tarkastella fyysiseltä, psyykkiseltä tai sosiaaliselta kannalta. (Suonsivu, 2014, 14-18.)

Työkyvyn käsitteen monimuotoisuus tekee työkyvyn arvioinnin ja mittaamisen haastavaksi. Kuntoutuksessa ja työterveyshuollossa on yleensä kyse työkyvyn arvioinnista, jonka tueksi on kehitetty erilaisia mittareita. Tärkeä kysymys on myös se, kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan. Työkyvyn arvio voi perustua henkilön omaan käsitykseen työkyvystään, tai arvioinnin voi tehdä terveydenhuollon ammattilainen tai muu asiantuntijaryhmä. (Suonsivu, 2014, 14-18.)

Työkyvyn laaja-alaista käsitelmäärittelyä haetaan yhä. Työkyky on työhyvinvointia edeltävä käsite, joskin sitä käytetään vielä yhtä aikaa työhyvinvoinnin käsitteen

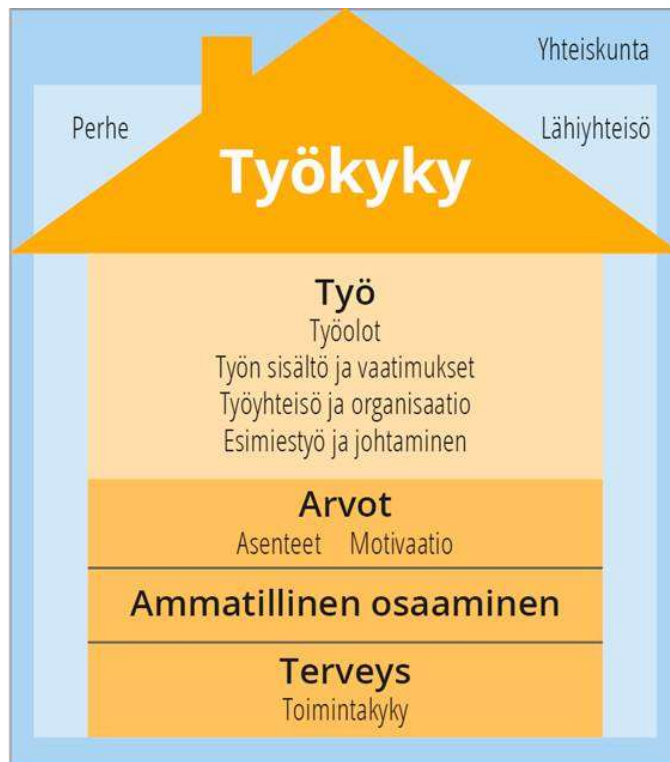
kanssa eli käsitteiden käyttö ei ole vielä vakiintunut selkeäksi. Yhteiskunnallinen kehitys on vaikuttanut työkyvyn käsitteen muuttumiseen. Työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin. Kokonaisvaltaisuus työkyvyn määrittelyssä on tärkeä tavoite, mutta on muistettava, että työkyvyn kantava tekijä ja kokija ovat aina ihminen. Ihmisen oman arvion onkin todettu hyvin ennustavan tulevaa työkykyä ja työkyvyttömyyttä. Periaatteessa työkykyyn vaikuttavat ”kaikki asiat” niin ihmisen yksityiselämässä kuin työelämässäkin. (Suonsivu, 2014, 14-18.)

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Ihminen etsii koko työuran ajan oikeanlaista tasapainoa, joka voi vaihdella suurestikin työelämän eri vaiheissa. Ihmisen voimavarojen muuttumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten ikä ja työn vaatimukset, jotka muuttuvat globalisaation ja teknologian seurauksena. (Ilmarinen, 2006,80.)

Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen, työntekijän sekä työyhteisön työpanosta. Työyhteisön kyky tukea yksilöidensä jaksamista voi olla varsin merkittävä. Myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat merkittävässä roolissa työkyvystä huolehtimisessa. Työkykyyn vaikuttaa myös perhe ja lähiyhteisö. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on vaativaa, joka myös heijastuu työkykyyn. (Ilmarinen, 2006,81.)

Työkyvyssä ihminen ja työ muodostavat kokonaisuuden, johon vaikuttavat yksilön voimavarat, toimintakyky ja osaaminen, työolot, työnsisältö, työyhteisö ja työorganisaatio. Ilmarinen kuvaa työkykyä talomallin (kuva 2) avulla, jossa pohjakerroksena ovat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä heijastuvat työkykyyn joko heikentävästi tai vahvistavasti. Toisessa kerroksessa ovat ammattitaito ja osaaminen. Haasteiden ja vaatimusten jatkuva muutos työssä merkitsee, että osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle. Kolmas kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Siinä käsitellään sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa, että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Kerros on painavin ja suurin, se kuvaannollisesti painaa muita kerroksia. Työn

vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät kerroksesta moniulotteisen, vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus tässä kerroksessa. (Ilmarinen, 2006, 79-80.)



Kuva 2. Työkykytalomalli (Ilmarinen, 2006.)

Työkykytalon ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja toimintakykyä. Talon pohjakerros ratkaisee sen, millaiset edellytykset ihmisellä on selviytyä työtehtävistään, niin ettei työstä aiheudu vaaraa hänen psyykkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille. Perinnölliset tekijät sekä elintavat muun muassa ravinto, uni ja liikunta vaikuttavat terveyden ja toimintakyvyn kehittymiseen. Parhaassa tapauksessa työ vahvistaa ihmisen fyysisistä ja psyykkistä toimintakykyä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarema-Thiel & Ilmarinen, 2011, 60-70.)

Terveys on laaja ja monia ulottuvuuksia sisältävä käsite, jonka merkitys riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Iän myötä pitkäaikaissairaudet lisääntyvät ja voivat aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä. Osa pitkäaikaissairauksista ovat sellaisia, ettei niillä ole merkitystä työkyvyn kannalta. Ihminen voi kokea työkykynsä erinomaiseksi, vaikka hänellä olisikin jokin sairaus tai vamma. Ihmisen oma kokemus terveydentilastaan sekä työn luonne ratkaisevat. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä selviytyä työn fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista. Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa toimintakyky muodostuu fyysisestä toimintakyvystä, aistitoiminnoista sekä kognitiivisesta toimintakyvystä. Fyysinen toimintakyky muodostuu kehon rakenteesta, tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyvystä, elimistön palautumiskyvystä sekä unesta. Aistien toiminta vaikuttaa siihen, miten saamme tietoa ympäristöstämme. Kognitiivinen toimintakyky muodostuu informaation vastaanottamiseen ja käsittelyyn liittyvistä prosesseista. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Ikääntyneiden työntekijöiden toimintakyvyssä on huomattavaa vaihtelua yksilöiden välillä. Usein pitkä työkokemus kompensoi ikämuutosten vaikutusta niin, etteivät ne vaikuta työsuorituksiin. Kokemuksen kautta yksilö oppii säätämään voimavarojensa käyttöä ja kompensoimaan ikääntymisen tuomia muutoksia. (Lundell ym. 2011, 60-70.) Olisi tärkeää, että jo työvuorossa huomioitaisiin työntauotus, joka vaikuttaa myös työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Ikääntyneille työntekijöille voidaan järjestää esimerkiksi ”ikämestarivapaita”, jotka tarkoittavat 6-14 päivää riippuen työntekijän iästä. Näillä vapailla on tarkoitus taata ikääntyneille työntekijöille riittävä palautumisaika työnkuormituksesta. Ikääntyessä unen laatu ja kesto muuttuvat. Näin ollen ikääntynyt työntekijä tarvitsee pidemmän lepoajan työvuorojen välissä työstä palautumiseen. Vuorotyössä korostuu työvuorosuunnittelun tärkeys työssä jaksamisen kannalta. Suositeltavaa olisi toteuttaa ergonomista työvuorosuunnittelua, jolla voidaan säädellä kuormitusta vuorotyössä, varmistaa riittävä palautumisaika ja unensaanti työvuorojen välissä. (Lundell ym. 2011, 121-124.)

Työkykytalon toisessa kerroksessa sijaitsee osaaminen. Työntekijän ammatillinen osaaminen muodostuu työn vaatimista tiedoista ja taidoista sekä kyvystä hyödyntää niitä erilaisissa työtilanteissa. Tästä kerroksesta löytyvät ikääntyneen työntekijän vahvuudet. Ikääntyneelle työntekijälle on kertynyt monenlaista osaamista työvuosien varrelta ja heillä on myös paljon kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa ja osaamista, joka kytkeytyy kiinteästi käytännön työtehtävien hoitamiseen. Pitkän työkokemuksen myötä karttunut vankka ammatillinen osaaminen vähentää psyykkistä kuormittumista ja auttaa jaksamaan. Nykyisessä työelämässä oppimisen merkitys on ko-

rostunut, muuttuvan toimintaympäristön ja teknologian kehittymisen osaamisvaatimusten vuoksi. Tänä päivänä työelämässä pärjääminen edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen uudistamista. Sopivasti haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet muodostavat perustan osaamisen kehittymiselle ja ammatilliselle uudistumiselle. Kehittymistä edistää myös kiinnostus omaan työhön, myönteinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistumiseen sekä luottamus omaan oppimiseen. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Työkykytalon kolmannessa kerroksessa kuvataan ihmisten suhdetta työn maailmaan. Ihmiselle tärkeitä asioita elämässä ja työssä, kuvaavat arvot. Arvot ovat keskeinen osa ihmisen ammatillista identiteettiä, ja ne vaikuttavat työtä koskevien asenteiden ja motivaation taustalla. Asenteilla tarkoitetaan ihmisten tapaa suhtautua itseensä, työhönsä, työyhteisöönsä, työnantajaansa sekä erilaisiin työelämän muutoksiin. Motivaatio vaikuttaa siihen, millaisiin asioihin ihminen käyttää voimavarojaan ja kuinka sinnikkäästi hän ponnistelee saavuttaakseen työnsä tavoitteet. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Kolmas kerros toimii työn vaatimusten ja omien voimavarojen välisen tasapainon puntarina. Hyvät ja huonot kokemukset työelämästä kuuluvat tähän kerrokseen. Ihminen arvioi suhdettaan työhön asettamalla toiseen vaakakuppiin oman työpanoksensa ja uhrauksensa, toiseen työltään saamansa vastineet. Suhde työhön on kunnossa, kun työ palkitsee tekijänsä ja elämään mahtuu muutakin kuin työ. Voimavaroja täytyy riittää myös ihmissuhteisiin, harrastuksiin ja kodin askareisiin. Näistä voidaan saada voimavaroja myös työhön. Ikääntyneiden työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista koettelevat erityisesti kohtuuttomasti kuormittava työ, epäoikeudenmukainen johtaminen, työyhteisön huono ilmapiiri ja arvostuksen puute. Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijä käyttämään omia vahvuuksiaan työhön. Mitä enemmän esimies kykenee huomioimaan alaistensa yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, sitä paremmin hän onnistuu heidän motivoinnissaan. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset herättävät ihmisen tarkastelemaan suhdettaan työhön. Ympäröivä yhteiskunta ja organisaation toimintaympäristö sekä niissä tapahtuvat muutokset voivat merkitä joko mahdollisuuksia tai uhkia riippuen siitä, millaisia

henkilökohtaisia ja ympäristön tarjoamia voimavaroja yksilöillä on käytössään muutoksen kohtaamiseen. Jatkuvat muutokset voivat koetella erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden motivaatiota ja voimavaroja. Ikääntynyt työntekijä saattaa kokea, ettei hänen tietämyksellään ole enää arvoa työelämässä. Jos kokenut työntekijä väsyä jatkuviin muutoksiin, saattaa suhde työhön muuttua kielteiseksi ja eläkkeelle siirtyminen alkaa tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta. Avoimuus muutoksille auttaa viemään ihmistä eteenpäin ja selviytymään muutoksista. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Työkykytalon neljännessä kerroksessa kohdataan itse työn maailma. Kerroksessa on kaikki mitä työhön kuuluu: työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat sekä työn organisointi. Lisäksi sinne kuuluvat esimiehet ja johtajat, jotka suunnittelevat ja järjestävät työn. Neljäs kerros vaikuttaa työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen kuormittumiseen, mahdollisuuksiin hyödyntää ja kehittää voimavarojaan työssään, voimavarojen palautumiseen ja mahdollisuuksiin sovittaa yhteen työ ja muu elämä. Neljännen kerroksen vastuu on esimiehillä ja johdolla, koska he pystyvät asemansa takia vaikuttamaan työoloihin, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Nämä edelliset tekijät vaikuttavat kaikkiin talomallin alimpiin kerroksiin. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

Neljänteen kerrokseen kuuluu myös ikäjohtaminen, joka tarkoittaa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäjohtamisen keskeisiä kysymyksiä ovat eri-ikäisten ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisön toiminnassa sekä työntekijöiden voimavarojen tukeminen työuran eri vaiheissa. (Lundell ym. 2011, 60-70.)

3.5 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisessa usein huomioidaan, miten työkykyä ylläpidetään ja miten pystytään järjestämään työtehtävät niin, että voidaan ottaa huomioon työkyvyssä tapahtuneet muutokset. Ikäjohtamisessa tulisi huomioida työympäristöt, joissa jokaisella työnteki-

jällä iästä riippumatta olisi mahdollisuus onnistua työssään ja heidän vahvuuksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin. Ikäjohtamisessa yksilön huomioiminen vaatii vielä enemmän työntekijän ja esimiehen välistä neuvottelua ja vastavuoroisuutta. (Nuutinen ym. 2013.)

Usein ikäjohtamisesta käsitetään eri-ikäisten johtamisena, mutta ikäjohtamisessa on tärkeää myös huomioida töiden sisältö, vaatimustason yksilöllinen suunnittelu, avoin tiedonvälitys tulevista muutoksista sekä yhteiset keskustelut ikään ja elämäntilanteeseen liittyvistä seikoista. (Ilmarinen 2006.)

Marjalan (2009) tutkimuksessa yli 55- vuotiaat työntekijät halusivat esimiehen toteuttavan yksilöllistä ja arvostavaa esimiestyötä. Työntekijät kokivat, että heidän tekemä työ huomattiin, kun esimies arvosti työntekijöitään. Ikääntyneiden työntekijöiden arvostavat mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin tukeminen ja työn tekemisen edellytysten turvaaminen koettiin merkitykselliseksi eri-ikäisten johtamisessa.

Nuutinen ym. (2013) tutkimuksessa työhön sitoutuminen ja halu tehdä työtä mahdollisimman hyvin korostuu suurilla ikäluokilla. Heillä työ on myös keskeisin elämäalue. Suuret ikäluokat omaavat usein korkean työmoraali ja he arvostavan enemmän kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa kuin suorituskeskeistä johtamista. Tämä näkyy siinä, että suuret ikäluokat pitävät tärkeänä osallistumisen mahdollisuuksia ja työpaikan hyvää henkeä. Oman asiantuntemuksen ja kokemuksen jakamista nuoremmille kollegoille pidetään myös tärkeänä. Vanhemmat työntekijät ovat usein sitoutuneempia työpaikkaansa kuin nuoret työntekijät. Tähän vaikuttaa suuresti se, että nykyiset johtamisperiaatteet ovat suurten ikäluokkien rakentamia.

Suomessa suuret ikäluokat ovat syntyneet aikaisemmin kuin muualla Euroopassa, joten työvoiman määrän väheneminen alkaa meillä muita Euroopan maita aikaisemmin. Suomessa on aloitettu jo aikaisemmin kuin muualla Euroopassa tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja pidempiä työuria. Muualla euroopassa on enemmän keskitytty tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämistä. (Wallin, 2014,3.)

Wallin (2014) tutkimuksen tavoitteena on esitellä 27 EU- maan eri työpaikkojen ikäjohtamisen parhaita käytäntöjä. Tutkimuksen tuloksena löytyi viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa, joiden taustalla vaikuttivat työpaikan suhtautuminen ikääntymiseen eli ikätietoisuus ja työpaikan toimintavalmius. Wallin luokittelee nämä viisi erilaista ikäjohtamisen lähestymistapaa liiketoiminnalliseen välttämättömyyteen, kuormituksen vähentämiseen konkareilta, konkareiden voimavarojen vahvistamiseen, sukupolvien väliseen oppimiseen ja elämänkulkunäkökulmaan.

Liiketoiminnallinen välttämättömyys lähestymistapa on ennakkoluulotonta ongelmanratkaisua, jossa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevia resursseja. Varhaisella puuttumisella työpaikan henkilöstöön kohdistuviin haasteisiin, saataisiin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia estää ongelmien kärjistyminen. Esimerkiksi käymällä läpi henkilöstö ikärakennetta voidaan todeta, kuinka suuri määrä henkilöstöstä on eläköitymässä viiden vuoden sisällä. Tämä antaisi organisaatiolle enemmän aikaa uusien työntekijöiden rekrytointiin ja mahdollistaisi vanhojen työntekijöiden osaamisen siirtämisen uusille työntekijöille. Tämä edellyttää ikääntyneiden työntekijöiden näkemistä organisaation voimavarana ja mahdollisuuksia jakaa osaamista sukupolvien välillä. (Wallin, 2014, 19-20;33-34.)

Kuormituksen vähentäminen konkareilta lähestymistapa tarkoittaa ikääntyneiden työntekijöiden tarpeiden tunnistamista ja niihin asianmukaisesti vastaamista. Tämän lähestymistavan heikkoutena on keskittyminen ongelmiin ja ikääntyneiden työntekijöiden heikkouksiin. Työpaikassa toteutuneilla työn kuormituksen vähentämisen toimenpiteillä tuetaan ikääntyneiden työntekijöiden jaksamista. Tämän lähestymistavan heikkouksina nähdään kielteiset stereotypiat, jotka voivat kohdistua ikääntyviin työntekijöihin, jos pelkästään heidän fyysisiä vaatimuksia kevennetään. Tämän vuoksi tulisi puolestaan vahvistaa ikääntyneiden työntekijöiden voimavaroja, kuormituksen vähentämiseen tähtäävän toiminnan ohella. Tämä antaa organisaatioille mahdollisuuden ennaltaehkäistä työkyvyn ongelmia. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden pitkän työkokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen edesauttaa tietotaidon säilymistä organisaatiossa ja varmistaa jatkossakin kilpailukykyisyyden. (Wallin, 2014, 20-21; 35-36.)

Konkareiden voimavarojen vahvistaminen lähestymistapa on ennaltaehkäisevä toimintatapa, jolloin aikaa on käytettävissä runsaammin kuin aikaisemmissa lähestymistavoissa ja monet työkykyongelmat voidaan estää jo ennakolta. Ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisen tukemisessa ovat tärkeitä yksilön omia voimavaroja vahvistavat toimenpiteet. Ikääntyminen usein nähdään peruuttamattomana ja etenevänä voimien heikkenemisenä. Voimavaroja vahvistavissa toimenpiteissä olisi kuitenkin tärkeää nähdä ikääntyminen rakentavasta näkökulmasta ja tunnistaa mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn. Hyvä toimintatapa on tunnistaa ikääntyneiden työntekijöiden työkokemus ja osaaminen, sekä löytää toimivia tapoja jakaa sitä organisaation sisällä. Tämä edellyttää koko organisaation toimintaan liittyvien osaamisen tarpeiden havaitsemista ja osaamisen jakamisen systemaattisten toimintatapojen kehittämistä - pelkkä yksilöön keskittyminen ei riitä. (Wallin, 2014, 21-22; 36-37.)

Sukupolvien välisessä oppimisessa lähestytään ikääntyneen työntekijän vahvuuksia ja pitkää kokemusta sekä huomioidaan ennaltaehkäisevä toiminta. Ikääntyneiden työntekijöiden kokemus työn mielekkyydestä ja arvostuksesta vahvistuu, kun sukupolvien välisen oppimisen edistämistä tuetaan. Kun organisaatiossa tapahtuu osaamisen jakamista ja työyhteisössä tehdään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, niin ikääntyneiden työntekijöiden itsetunto vahvistuu ja auttaa jäsentämään työn tekemisen merkityksellisyyttä. Työn mielekkyys myös vaikuttaa työssä jatkamisajatuksiin terveyden ja elämäntilanteen lisäksi. (Wallin, 2014, 23-24; 37-39.)

Elämänkulkunäkökulma lähestymistavan vahvuutena on jokaisen työntekijän työuran eri vaiheissa olevien tarpeiden huomioiminen ja vahvuuksien hyödyntäminen. Lähestymistavassa ikä ei ole etuuksien peruste, vaan siinä otetaan huomioon kriittiset ja tukea vaativat ajanjaksot. Elämänkulkunäkökulmassa pyritään ottamaan mahdollisimman laajasti huomioon kaikkien työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Tällä lähestymistavalla pystytään mahdollistamaan erilaisten toimenpiteiden aloittaminen riittävän varhaisessa vaiheessa, jolla on tärkeä merkitys ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta. Jaksamisen tukemista ei tulisi kohdistaa pelkästään työuran loppuvaiheeseen, koska varhaisessa vaiheessa tukeminen edesauttaa pidempien ja ehjempien työurien luomisessa. (Wallin, 2014, 24-25;39-40.)

3.5.1 Ikääntynyt työntekijä

Yli 45 vuotiaat työntekijät määritellään ikääntyviksi työntekijöiksi ja yli 55 vuotiaat työntekijät määritellään ikääntyneiksi työntekijöiksi. Ikääntynyt työntekijä käsitettä on käytetty kirjallisuudessa, lainsäädännössä ja julkisessa keskustelussa. Käsite tuli vuonna 1996 työministeriön ikäkomitean työn myötä käyttöön. Käsitteellä on kuvattu yli 55-vuotiasta työvoimaa, mutta sen määritelmä on häilyvä. Perusteina mainitaan, että kahdella kolmasosalla yli 55-vuotiaista on 1-2 lääkärin toteamaa kroonista oiretta, jotka voivat vaikuttaa jaksamiseen ja työkykyyn. (Ilmarinen 2006,60.) Tutkimusten (Ilmarinen 1997; Mäkelä-Perkiö & Hirvonen, 2011) mukaan yli 55-vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuvan merkittävästi ja eläkkeellesiirtymisajatuksien voimistuvan.

Ilmarisen (2006,63- 65) mukaan iän kokemus on henkilökohtaistunut. Ikä on yksilön omakohtainen asenne ja ikääntymisen hallinta on yksilöstä itsestään kiinni. Koetun iän ja kalenteri-iän välinen ero kasvaa ikääntymisen myötä niin, että ihminen alkaa kokea itsensä kalenteri-ikää nuoremmaksi. Itsensä nuorekkaaksi/nuoremmaksi kokeminen erityisesti 50-ikävuoden jälkeen on tutkimusten mukaan yhteydessä terveisiin elämäntapoihin.

3.5.2 Ikäystävällinen työpaikka

Ikäystävällisyys käsite on vähitellen laajentunut koskemaan kaikenikäisiä eikä pelkääntään ikääntyneitä työntekijöitä. Ikäystävällisen työyhteisön keskeisiä haasteita on se, miten saada eri-ikäiset työntekijät työskentelemään tuloksellisesti ja motivoitusti yhdessä, ja miten jakaa kokeneiden työntekijöiden niin sanottu hiljainen tieto nuorempien työntekijöiden kanssa. (Kauppinen & Toivanen 2007, 120–139.)

Suomessa väestö ikääntyy kiihtyvällä vauhdilla, siinä missä koko Euroopan unionissa. On arvioitu, että vuosien 1995 ja 2050 välisenä aikana 65-vuotiaiden ja sitä vanhempien osuus EU:n väestöstä kaksinkertaistuu. Tämä tulee myös vaikuttamaan suuresti

työelämään, jonka vuoksi on alettu kehittämään keinoja ja houkuttimia, joilla ikään-tyvät saataisiin pysymään työssä aikaisempaa pidempään. On alettu myös puhua työ- paikkojen ikäystävällisyydestä. Tällä käsitteellä tarkoitetaan ikähuomaavaisuutta ja ikäherkkyyttä eri-ikäisten, erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden, voimavaroista ja työhalukkuudesta. Ikäystävällisyydestä on alettu puhumaan, kun on tarkoitettu eri- tyisesti ikääntyneiden työntekijöiden tukemista ja työkyvyn huomioonottavia toi- menpiteitä tai järjestelyitä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 133- 134.)

Naegele ja Walker (2006,7) määrittelevät työpaikkojen ikäkäytännöt rekrytoinnin, oppimisen ja koulutuksen, urakehityksen, joustavien työaikojen, terveyden edistämi- sen ja turvallisuuden sekä ergonomisten työjärjestelyjen, uudelleen sijoittamisen, ir- tisanomisen ja eläkesiirtymän sekä kokonaisvaltaisen lähestymistavan kautta.

Ikäystävällisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan, että ikääntyneillä työntekijöillä on joko tasapuoliset mahdollisuudet tai erityinen pääsy avoimeen työpaikkaan, eikä ketään hakijaa syrjitä iän perusteella. Valintakriteereissä keskitytään ammatilliseen pätevyy- teen ja tehtäväkeskeiseen osaamistarpeeseen. (Naegele & Walker 2006, 8-9.)

Ikäystävällinen koulutus ja oppiminen mahdollistavat myös ikääntyneiden työnteki- jöiden kouluttautumisen. Ikääntyneillä työntekijöillä on paljon taitoja ja osaamista, jotka he ovat saaneet pitkän työuran aikana. Jatkovaa osaamisen päivittämistä tulisi tapahtua koko työuran ajan ja sen tulisi olla osana jatkuvaa elinikäistä oppimisen pro- sessia. Ikääntyneiden oppimistavat tulisi huomioida koulutuksissa. (Naegele & Wal- ker 2006, 9-12.)

Ikäystävällisen urakehityksen avulla varmistetaan, että työmotivaatio säilyy koko työuran, työssä suoriutuminen paranee ja kertynyttä osaamista hyödynnetään työ- uran loppuun asti. Urakehitystä työuran eri vaiheissa voidaan tukea paremmin, jos erilaiset tehtäväkuvaukset pidetään ajan tasalla ja ennakoidaan osaamistarpeet sekä kartoitetaan eri työtehtäviin liittyvät kuormitukset. (Naegele & Walker 2006, 12- 14.)

Joustavat ja ikäystävälliset työajat tarkoittavat, että työ ja muu elämä pyritään jär- jestämään tasapainoisesti, kuten työvuoromuutoksilla, päivittäisen tai viikoittaisen

työajan lyhentämisellä, joustavilla työjärjestelyillä, osa-aikaeläkkeellä tai työkierrolla. Kaikkien osapuolten aktiivinen osallistuminen joustojen suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollistavat ikäystävällisten joustavien työaikojen toteutumisen. (Naegele & Walker 2006, 14-16.)

Terveyden edistämisen ikäystävällisillä käytännöillä tarkoitetaan sekä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä että toimintakyvyn tukemista. Työperäisissä sairauksissa on pitkät kehitymisajat, jotka tulisi huomioida ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla. Terveysongelmiin olisi tärkeää vaikuttaa ennaltaehkäisevästi, eikä niinkään keskittyä jo olemassa oleviin terveysongelmiin. Työperäisten terveysongelmien tai sairauksien ehkäisyssä on tärkeää kartoittaa mahdolliset terveysriskit, kuulla työterveyshuoltoa, työntekijöitä sekä tukea esimiehiä terveysjohtamisessa. Lisäksi on huomioitava työpaikan ergonominen suunnittelu. (Naegele & Walker 2006,16-18.)

Ikäystävällinen uudelleensijoittaminen työpaikalla tarkoittaa työpaikan vaatimusten ja ikääntyneen työntekijän voimavarojen yhteensovittamista. Uudelleensijoittamisessa otetaan huomioon työntekijän työkyvyn rajoitukset, näin pystytään ylläpitämään työn laatua. Uudelleensijoitusta voidaan käyttää myös ennaltaehkäisevästi ennen työkyvyn rajoitusten ilmenemistä. Uudet tehtävät haastavat joustavuuteen, osaamisen päivittämiseen ja terveyden ylläpitämiseen, joten uudelleensijoittaminen tulisikin nähdä niin, että sen avulla oma työkelpoisuus säilyy työuran loppuun asti. (Naegele & Walker 2006, 19- 20.)

Ikäystävällisyys irtisanomis- ja eläkkeellesiirtymistilanteissa tarkoittaa, että päätöksentekoon ei vaikuta työntekijän ikä. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia irtisanomisia on vaikea välttää. Ikäystävällisiä käytäntöjä voidaan kuitenkin myös toteuttaa tuotannollisin ja taloudellisin perustein tapahtuvissa irtisanomisissa. Ikäystävällisissä käytännöissä irtisanomisperusteet nousevat tehtävien luonteesta ja osaamistarpeista käsin. (Naegele & Walker 2006, 21-22.)

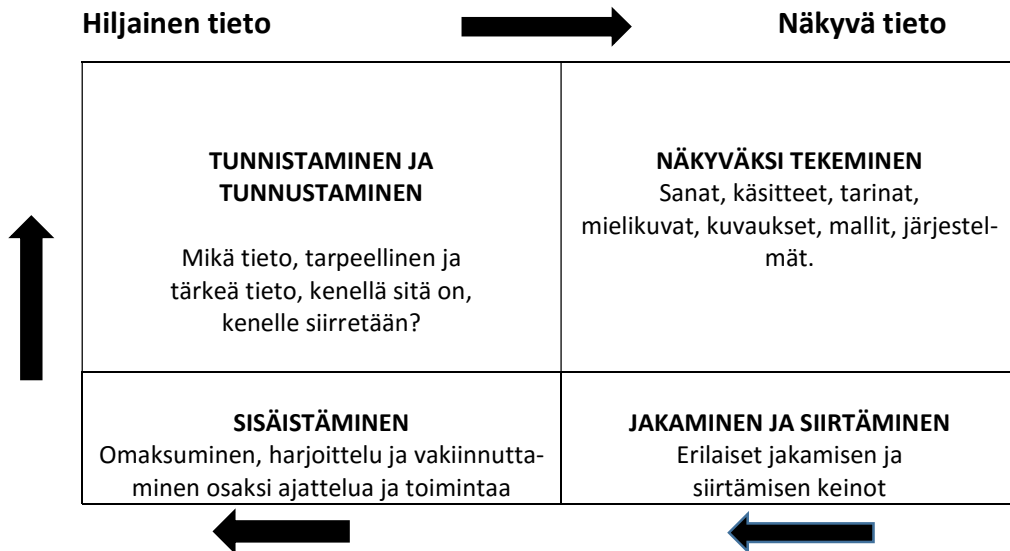
Kokonaisvaltaisilla lähestymistavoilla ikäjohtamisessa tarkoitetaan ikäohjelman laatimista, jossa on sisällytettyinä kaikki aikaisemmin mainitut osa-alueet. Ikäohjelma tu-

lisi koskemaan kaikkia työntekijöitä, jolloin voitaisiin estää ennaltaehkäisevästi ikäsidonnaiset ongelmat ennaltaehkäisevästi. Tällöin voidaankin puhua eri-ikäisten johtamisesta tai holistisesta ikäjohtamisesta. (Naegele & Walker 2006, 22-23.)

Työpaikoissa ikäjohtamisella on monta ulottuvuutta. Onnistunut ja toimiva ikäjohtaminen tarvitsee ylimmän johdon sitoutumisen eri-ikäisten tasapuoliseen kohteluun yhdessä ikätietoisien henkilöstöstrategian ja olemassa olevien ikäystävällisten toimintatapojen kanssa. (Kunze, Boehm & Bruch, 2013.)

3.5.3 Hiljainen tieto ja sen johtaminen

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on vaikeaa ja ikääntyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon osaamisen arvostamisessa on vaikeutena sen huono tunnistettavuus. Kokeneet työntekijät eivät itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan, koska osaaminen kertyy vähitellen. Osaamista ja kokemusta mieluiten vähätellään kuin nostetaan esille. Esimiestenkin on vaikea tunnistaa ja tuoda hiljaista tietoa näkyväksi, jos he eivät itse ymmärrä mistä hiljaisessa tiedossa on kyse. Hiljainen tieto on kuitenkin tärkeä osa johtamista, erityisesti kokeneiden työntekijöiden kohdalla. Hiljaisen tiedon johtamista voidaan parhaiten havainnollistaa nelikentän avulla (kuvio 1). (Kiviranta, 2010, 162-200.)



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon johtamisen nelikenttä (Kiviranta, 2010, 173.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen osana johtamista kertoo, sen missä tällä hetkellä ollaan. Se antaa myös tietoa siitä, mihin suuntaan kehityksessä pitäisi edetä sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Hiljaisen tiedon johtamisessa pitää voida myös tunnustaa ja arvostaa hiljaista tietoa. Meidän kulttuurissa arvostetaan enemmän nuoruutta ja koulutietoa kuin kokemusta ja hiljaista tietoa. Arvostus on yksi keskeisimmistä osaavan työvoiman ja asiantuntijuuden johtamisessa tarvittavista voimavaroista. Arvostuksen avulla nostetaan esille ne asiat, joihin panostetaan ja joita kehitetään. Tämä koskee myös hiljaisen tiedon ilmenemisen tasoja, eli yksilöä, ryhmiä ja organisaatiota. (Kiviranta, 2010, 177- 178.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä on tavoitteena saada muutettua hiljainen tieto sellaiseen muotoon, että se on ensin dokumentoitavissa ja sen jälkeen jaettavissa toisen henkilön kanssa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinoina voi käyttää esimerkiksi erilaisia työpajoja tai kyselytekniikkaa. Näissä nuorempi työntekijä voi kysyä kokeneelta työntekijältä esimerkiksi mikä työssä on tärkeää, millaisia tietoja ja taitoja tarvitaan selviytyäkseen mahdollisimman hyvin työstä sekä millaisia vahvuuksia työn tekemiseen tarvitaan. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin keinoina voidaan käyttää erilaisia kuvioita tai osaamiskarttoja. (Kiviranta, 2010, 178-185.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä nuorten ja kokeneiden työntekijöiden tulisi tehdä yhdessä töitä. Tällä hetkellä monessa työpaikassa on vain nuoria ja kokeneita työntekijöitä, keski-ikäisten ryhmä puuttuu kokonaan. Nuorilla ja kokeneilla työntekijöillä voi

olla erilaiset taustat, elämäkokemukset, arvot tai työmenetelmät. Hiljaisen tiedon siirron kannalta on oleellista, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Tieto ei siirry luonnollisella tavalla, jos tätä ymmärrystä ei ole nuorten ja kokeneiden välillä. Tällöin hiljaisen tiedon tunnistamista ja siirtämistä on ohjattava systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on myös tärkeä muistaa vastavuoroisuus, myös nuoret voivat antaa innostusta, uusia näkökulmia ja uutta teknologiaosaamista kokeneille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtämisessä onkin erittäin tärkeää vuorovaikutus kokeneiden ja nuorten työntekijöiden välillä. (Kiviranta, 2010, 188.)

Hiljaisen tiedon jakamisen keinot jaotellaan yksilölähtöisiin, paripohjaisiin ja ryhmäkeskeisiin keinoihin. **Yksilölähtöisiä keinoja** voivat olla lukeminen, kirjoittaminen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen sekä tehtävä- ja henkilökierto. **Parityöskentelyyn pohjautuvia keinoja** voivat olla vapaamuotoinen työskentely työparin kanssa, työhön opastus ja perehdyttäminen, mestari-kisälli- ja mentorointimallit. **Ryhmäpohjaisia keinoja** voivat olla tiimityöskentely, työn sisällöllisen kehittäminen ja työmenetelmien kehittäminen, opintopiirit, projektiryhmät ja kokoukset, valmennusryhmät ja työnohjaus ryhmissä. (Kiviranta, 2010, 188-196.)

Hiljaisen tiedon sisäistämisessä kokenut työntekijä siirtyy taemmalle ja nuori työntekijä on työskentelyn keskipisteenä. Nuori työntekijä kokeilee ja testaa konkarilta saamiaan oppeja. Näin parhaat menettelytavat ja opit saadaan vakiinnutettua eli osaksi omaa työtä. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot soveltuvat myös tiedon sisäistämisen keinoiksi, muun muassa toisen työhön tutustuminen, tehtävä- tai henkilökierto, työparina työskentely, työn sisällöllinen tai menetelmällinen kehittäminen ja projektiryhmään osallistuminen sopivat hyvin tiedon sisäistämisen keinoiksi. (Kiviranta, 2010, 197.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen näkyväksi tekeminen ovat haasteellista, mutta kun asiasta on jonkinlainen kuva, on hiljaisen tiedon olemuksesta helpompi päästä perille. Hiljaisen tiedon johtaminen on pystyttävä näkemään osana johtamisen muutosta. Organisaatioiden tulos syntyy ihmisten työpanoksen ja kehittyvän osaamisen avulla. Hiljaisen tiedon ja sen johtamisen osuus on tulevaisuuden rakentamisessa merkittävä, ainakin tieto- ja osaamislähtöisissä töissä. (Kiviranta, 2010, 198-199.)

6 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA TYÖSSÄ JAKSAMISESTA

Useissa sosiaali- ja terveysalalle tehdyissä työssä jaksamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Koponen, Bonsdorff & Salminen, 2006; Airila, Kauppinen & Eskola, 2007; Perkiö-Mäkelä & Hirvonen 2013; Halme, 2011; Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Suomi & Keinänen, 2011; Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013; Saari, 2008; Yukl & Lepsinger, 2005) on noussut keskeiseksi tulokseksi johtamisen merkitys työssä jaksamiseen.

Koposen ym. (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin sairaanhoitajien kokemuksia esimiestyöstä, ammatillisesta kehittymisestä ja palkitsemisesta sekä selvitettiin henkilöstöjohtamisen suhdetta työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Iän huomioiva esimiestyö (ikäjohtaminen) on lisännyt työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden sekä omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksien kokemista. Se myös paransi koettua työkykyä.

Airila ym. (2007) tutkimuksessa haluttiin saada vastaus, millainen on ikäystävällinen työyhteisö tutkimalla opettajien, hoitajien ja palomiesten kokemuksia. Ikäystävällisessä työyhteisössä koettiin jaksavan paremmin eläkeikään ja halua jatkaa ammatissaan. Organisaation tuki ikäystävällisyyttä kohtaan koettiin työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Erityisen tärkeänä ikäystävällisyyden kehittämisessä nähtiin esimiehen oikeudenmukaisuus alaisia kohtaan ja, se miten tasapuolisesti esimies kohtelee alaisia. Perkiö-Mäkelä & Hirvonen (2013) näkee esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaoloihin.

Halmeen (2011) tutkimuksessa selvitettiin, miten ikäjohtamista voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Tulosten perusteella ikäjohtaminen nähdään työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamisena. Tällä tarkoitetaan sitä,

että ikäjohtaminen herkästi mielletään ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla sisällössä eri-ikäisyyttä, tuodaan esiin se, että työyhteisöissä on monen ikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Ikäjohtaminen käsitetään enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi. Esimerkiksi työkyvyn haastateltavat käsittävät siten, että yksilön täytyy pitää yllä työkykyä kuntoilemalla ja että fyysinen työkuunto on kaiken edellytys, jotta ikääntyneet säilyttävät tehokkuutensa. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin väittää, että ”ikäjohtaminen” ei ole looginen malli paremmasta johtamisesta, vaan paremminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista.

Laineen ym. (2011) työolotutkimuksessa tutkittiin sosiaali- ja terveysalan työolotilannetta ja sen kehityksestä. Lähes kaikissa ammattiryhmissä ja kaikilla toimintasektoreilla katsottiin, että viimeisen viiden vuoden aikana oma esimies on tukenut entistä enemmän. Toisaalta tukea koki esimieheltään edelleen saavan riittävästi vain neljä vastaajaa kymmenestä. Myös johtamisen oikeudenmukaisuudessa on alalla työskentelevien mukaan edelleen parannettavaa. Vastanneista vain alle puolet kokivat oikeudenmukaisuuden toteutuvan.

Nuutinen ym. (2013) tutkimuksessa tutkittiin millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia. Yli 50-vuotiaat kokivat heikon työn organisoimisen vaikuttavan heidän eläkeaikaisiin. Ennenaikaisia eläkeaikomuksia pystyttäisiin vähentämään tukemalla työntekijöiden voimavaroja organisoimalla työ oikein. Yli 50-vuotiailla myös suuret vaatimukset työssä lisäsivät lopettamisaikkeitä. Heikot kehittymismahdollisuudet työssä sekä epäselvä työrooli vaikutti myös suurempiin lopettamisaikkeisiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että jos halutaan edistää työssä jatkamista tulisi vanhemmille työntekijöille taata mahdollisuuksia kehittää työtään ja osaamista. Yli 50-vuotiailla puolestaan eläkeaikeisiin olivat yhteydessä etenkin vähäinen työn merkityksellisyys. Lisäksi vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä olivat merkittävästi yhteydessä eläkeaikeisiin. Johtamiselta yli 50-vuotiaat eniten toivoivat vastuun kantamista, asioiden hoitamista ja ratkaisemista. Yli 50-vuotiaat korostivat työntekijän kuuntelemista, huomioimista ja päätöksentekoon mukaan ottamista.

Saaren (2008) tutkimuksessa etsittiin tekijöitä, jotka ovat muodostuneet työelämän ongelmiksi työssä jaksamisen tai jatkamisen suhteen ja löytää myös keinoja, joiden avulla työntekijät ovat kokeneet saaneensa ratkaisun, tai ainakin helpotusta, näihin jatkamiseen liittyviin ongelmiin. Tulosten perusteella suurimmiksi ongelmiksi työssä jaksamisessa ja jatkamisessa nousivat työyhteisöperäiset syyt. Erityisesti näistä syistä tuotiin esille esimiestyöhön tai johtamiseen liittyvät tekijät, työpaikkakiusaaminen sekä muutoksenhallintaan liittyvät ongelmat. Esimiestyön suhteen korostui johtamisen oikeudenmukaisuuden tärkeys ja vahvasti esiin tuli muutosjohtamisen merkitys osana esimieskoulutusta.

Saari (2008) näkee muutoksenhallinnan vaikuttavan työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Tulosten perusteella muutoksenhallinnan perusongelmaksi muodostui se, ettei muutoksia oltu ankkuroitu perustehtävään. Muutokset eivät olleet linjassa ruohonjuuritason toimintaan, ja olivat näin ollen vain lisänneet työkuormitusta, kiirettä ja vähentäneet työmotivaatiota. Tuloksista nousi myös esille, että työntekijöillä ei ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin. Muutokset olivat tulleet ”ylhäältä annettuina”. Muutoksiin sitouttaminen tai juurruttaminen puuttui eikä muutosten hyödyllisyyttä suhteessa perustehtävään oltu perusteltu. Erityisen ongelmallisena tuloksissa korostui se, että muuttuneiden työkäytäntöjen tai tulostavoitteiden myötä työntekijät eivät olleet pystyneet tekemään työtänsä enää ammattietiikkansa tai arvopohjansa mukaisesti. Tuloksista nousi vahvasti esille hoitoalalla työskentelevien osalta, että jaksamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että saa tehdä työtä ammattitaidollaan. Muutoksenhallinnan tärkeimpänä tukena nousi esiin osaamisen jatkuva päivittäminen ja koulutus. Myös työnohjauksen roolia muutosturvana korostettiin.

Saari (2008) nostaa myös työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät tekijät yhdeksi ongelmaksi työssä jaksamisessa ja jatkamisessa. Työkykyongelmiin ei oltu reagoitu riittävän varhaisessa vaiheessa. Työterveyshuollolta toivottiin tiiviimpiä seurantakäytäntöjä ja systemaattisempaa käytäntöä varhaiseen puuttumiseen. Tutkimuksessa nousi myös esille työssä jaksamiseen vaikuttavan työn ja perheen sekä työn ja iän yhteensovittamisen merkitys. Työssä jatkamismyönteisyyttä (yli eläkeiänkin) ilmeni, jos saisi tehdä

joustavaa työaika. Työssä jaksamisen tueksi toivottiin riittävästi aikaa ja tukea muutoksissa, muutostarpeiden säännöllistä seuranta ja erilaisia joustoja mm. työaikojen ja taukojen suhteen. Myös ikääntymisen aiheuttamat fyysiset muutokset tulisi huomioida esimerkiksi räätälöimällä työtä terveydelliset rajoitukset huomioiden.

Walker (2005) näkee organisaatioiden ikäjohtamisen sattumanvaraisena ja perustuvan siellä olevien ihmisten ikäjohtamisosaamiseen. Hän kokee, että ikäjohtamisen tärkeimpiä käytäntöjä ovat rekrytointi ja koulutus. Walker nostaa tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Hyvinä käytäntöinä hän pitää työergonomian huomioimista ja mahdollisuuksia käyttää joustavia työjärjestelyjä.

Yukl & Lepsinger (2005) lähestyvät ikäjohtamista esimiestyön näkökulmasta. He näkevät esimiehen konkreettiset toimenpiteet mahdollistavana tekijänä, joilla voidaan kääntää organisaation erilaisuus voimavaraksi. Esimiehen tulisi rohkaista organisaation jäseniä erilaisuuden kunnioitukseen. Johtajuus nähdään joustavana ja mukautuvana osaamisena, jota tarvitaan, kun työssä tapahtuvat muutokset koskettavat organisaatiota. Tutkijat muistuttavat, että johtajilla on merkittävä rooli tukea henkilökuntaa silloin, kun organisaatiot kohtaavat muutoksia. Johtajuuden tulisi huomioida työn muutokset asteittain ja varmistaa näin maltillisella muutoksiin mukautumisella, organisaation toiminnan ja henkilökunnan osalta muutoksen sopeutumisen.

7 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Saarikan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ja miten johtamisella voi tukea työssä jaksamista. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda esimiehille suosituksia, joiden avulla tuetaan työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi yli 55-vuotiaat työntekijät kokevat työssä jaksamisensa?
 - a. Mitkä tekijät vaikuttavat yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamiseen?
2. Millainen käsitys ja kokemus yli 55-vuotiailla työntekijöillä on aktiivisen tuen mallista?
3. Miten johtamisella voidaan tukea työssä jaksamista?

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Vilkkä (2015, 79) mukaan tutkimuksen toteuttaminen muodostuu neljästä pääkohdasta: tutkimusaineiston hankinnasta, tutkimusaineiston luokittelusta tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysistä ja tulinnan tekemisestä teorian avulla ja tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten esittämisestä. Seuraavissa kappaleissa selostetaan tässä tutkimuksessa käytetty tiedon hankintatapa, valitut menetelmät sekä kuvataan aineiston analysoinnin tapa.

8.1 Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu on kysely- ja haastattelulomakkeisiin perustuvaa ja aineiston analyysi tapahtuu tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään keinona ymmärtää toimijan tulkinat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 136.) Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisessä ja käsittelyssä tarkoituksen mukaisinta oli käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta, jossa yhdistetään joko teoreettisia näkökulmia, erilaisia lähdeaineistoja tai erilaisia menetelmiä samaan tutkimukseen, kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. (Vilka, 2007.) Kanasen (2008, 84) mukaan triangulaatio toteutuu silloin, kun tutkimuksen yhtä menetelmää täydennetään toisella. Räsänen (2005, 100) näkee kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistämisen toisiaan tukevaksi.

Viinamäen (2007, 184) mukaan triangulaatio toteutuu, kun tutkittavaan ilmiöön etsitään vastausta kysymällä samaa asiaa eri tavoin laadittujen avo-, monivalinta tai asteikollisten kysymysten avulla. Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu kvantitatiivista menetelmää käyttäen ja kvantitatiivista aineistoa on täydennetty kvalitatiivisilla kysymyksillä. Tällä on pyritty saamaan vastauksia, joita ei voi saada strukturoiduilla kysymyksillä. Aineiston analyysissä menetelmien yhteiskäyttö on huomioitu.

8.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Aholan (2007, 55) mukaan kokonaistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkijan mielenkiinto kohdistuu samalla painoarvolla koko tutkimuksen perusjoukkoon. Heikkilä (2014, 31) suosittelee kokonaisotoksen käyttämistä, jos perusjoukko on pieni, kyselytutkimuksessa kyseessä voi olla jopa 200- 300:n suuruinen perusjoukko. Tähän tutkimukseen osallistui Perusturvaliikelaitos Saarikan yli 55-vuotiaat työntekijät, joita tutkimus hetkellä oli 206. Kohderyhmäksi valikoituivat yli 55-vuotiaat työntekijät, koska heillä ilmenee eniten sairauspoissaolopäiviä verrattuna muihin Saarikan

työntekijöihin. Kohderyhmään kuuluvat työntekijät työskentelevät neljässä eri palvelukokonaisuudessa, jotka ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelukokonaisuus, arjen tuen palvelukokonaisuus, terveyden- ja sairaanhoidon palvelukokonaisuus ja tuki- ja hallinnon palvelukokonaisuus. Kohderyhmään kuuluvat työntekijät ovat ammattirakenteeltaan lähihoitajia, sairaanhoitajia, laitoshuoltajia, ohjaajia, palveluvastaavia, terveyskeskusavustajia, avustajia, terveydenhoitajia, hammashoitajia, terveyskeskuslääkäreitä, varapalveluvastaavia, sosiaalityöntekijöitä, toimistosihtereitä, terveyskeskushammaslääkäreitä, palveluohjaajia, laboratoriohoitajia, työterveyshoitajia, psykologeja, fysioterapeutteja ja perhetyöntekijöitä.

Sähköposti tai www-kyselyjen soveltuvuutta kohderyhmälle täytyy Vallin (2007, 111) mukaan miettiä tarkkaan. Hän varoittaa, että vastausprosentti voi jäädä postikyselyä alhaisemmaksi. Vilka (2005, 75) muistuttaa, että parhaiten sähköpostikysely tai internetkysely toimii, kun perusjoukon osalta voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Saarikalla on käytössä Webropol-ohjelma ja kaikilla työntekijöillä on työpaikan sähköposti käytössä, joiden avulla pystyttiin toteuttamaan kysely sähköisesti. Näiden avulla pystyttiin myös tavoittamaan mahdollisimman moni kohderyhmästä, joten Vilkan antamat neuvot toteutuivat tässä tutkimuksessa. Vehkalahden (2008, 47) mukaan saatekirjeessä on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Saatekirje ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin Saarikan työntekijöille työpaikan sähköpostiosoitteeseen. Sähköposti jouduttiin lähettämään kaikille Saarikan työntekijöille, koska ei ollut mahdollisuutta tehdä postituslistaa pelkästään yli 55-vuotiaista työntekijöistä. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 1) jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä painotettiin, että kysely koskee vain yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Saarikan henkilöstöjohtaja laittoi myös tiedotteen kyselystä Saarikan Intranet-sivuille.

Vilka (2007, 28) painottaa, että kyselyn yksi tärkeimmistä asioista on lomakkeiden postittaminen tai verkossa lähettämisen ajoitus. Kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian alhaiseksi. Tämän tutkimuksen kysely suunniteltiin alustavasti toteutettavaksi henkilöstökyselyn yhteydessä syksyllä 2014. Kysely kuitenkin toteutettiin omana kyselynä 22.1-

6.2.2015 välisenä aikana. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että ei ollut varmuutta tavoite- taanko kohderyhmä yhteiskyselyssä ja olisiko kohderyhmä välttämättä jaksanut vas- tata niin pitkään kyselyyn. Eikä myöskään ollut varmuutta siitä, että olisivatko he välttämättä omaksuneet itseään kohderyhmään kuuluviksi henkilöstökyselyn yhtey- dessä. Kyselyn vastausten saapuminen näkyi tutkijoilla reaaliajassa. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa ja viikon kohdalla lähetettiin muistutus kyselystä sähköpostiin niille, jotka eivät olleet siihen vielä vastanneet. Palautuspäivään mennessä vastauksia tuli 131 kappaletta, joten vastausprosentti on 63,5 %. Kaikki palautetut vastaukset ovat mukana tutkimuksessa. Kyselyyn vastaaminen oli kohderyhmälle vapaaehtoista, eikä kaikkien kohderyhmään kuuluvien vastaamista voitu edellyttää.

Kyselyyn osallistuville annettiin mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijoihin joko sähkö- postitse tai puhelimitse, mikäli heillä tulisi kysyttävää. Tutkijat saivat kuusi yhteyden- ottoa. Kaksi yhteydenottoa koski kysymystä, jossa kysyttiin, missä palvelukokonaisuu- dessa työskentelee. Kyselystä oli jäänyt pois tuki- ja hallintopalvelut, joten vastaajat ei voinut vastata kyselyyn. Yksi yhteydenotto koski yli 55-vuoden ikää. Vastaaja ei ol- lut varma koskeeko kysely häntä, jos hän täyttää saman vuonna 55 vuotta. Tutkijat päätyivät, että samana vuonna 55 vuotta täyttävät voivat vastata kyselyyn. Loput yh- teydenotot tulivat kyselyn kohderyhmän ulkopuolelta, joissa kysyttiin miksi he olivat saaneet kyselyn, joka koski vain yli 55-vuotiaita. Tutkijat vastasivat kaikkiin yhteyden- ottoihin ja pahoittelivat, että kysely on jouduttu lähettämään kaikille Saarikan työn- tekijöille teknisistä syistä.

8.4 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli va- kioitu. Tällä tarkoitetaan, että kaikilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat esimerkiksi mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen.

Kysely soveltuu aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyn ongelmana on se, että vastauslomakkeet palautuvat hitaasti tutkijalle. (Vilkkä, 2007, 28.)

Kyselyn haittapuolena on, se ettei ole mahdollisuutta varmistua siitä, miten rehellisesti tutkimukseen osallistujat ovat vastanneet. Muita kyselytutkimuksen ongelmia voivat olla, että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Soininen & Merisuo-Storm 2009, 131.) Kohderyhmän suuren määrän ja vuorotyön vuoksi tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kyselylomaketta.

Kananen (2008, 14) muistuttaa, että kyselylomakkeen lähtökohtana tulee aina olla tutkimusongelma. Juhani Ilmarinen on kirjoittanut paljon ikäjohtamisen, työkyvyn ja työssä jaksamisen kirjallisuutta Suomessa sekä ulkomailla. Tämän tutkimuksen kyselylomake on rakennettu Ilmarisen työkyky-talomallia hyödyntäen. Kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta, siihen vaikuttavia ja heikentäviä tekijöitä sekä miten johtajuudella voidaan tukea työssä jaksamista.

Taulukko 2. Tutkimustehtävien ja kyselylomakkeen kysymysten yhteys

TUTKIMUSTEHTÄVÄT	KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSET
Taustatiedot	kysymykset 1-5, kysymys 10
Aktiivisen tuen malli	kysymykset 6-9
1. Tutkimustehtävä	Kysymys 12
2. Tutkimustehtävä	Kysymys 11,14,13
3. Tutkimustehtävä	Kysymykset 13,14,15,16,17

Järvisen (2011, 81) mukaan kyselyyn vastanneet jäivät usein odottamaan, että johto tai esimies hyödyntävät jotenkin kyselyistä saatuja vastauksia. Tämän vuoksi Järvinen kehottaa tekemään ratkaisuhenkisiä kyselyjä, jossa vastaaja voi esittää konkreettisia parannusehdotuksia. Tämän vuoksi kyselyssä oli myös avoimia ja ratkaisuhenkisiä kysymyksiä.

Vilkkä (2007, 15) ja Vallin (2007, 102) kehottavat, että ennen henkilöitä koskevien asioiden tutkimista, käsitteelliset asiat muutetaan ymmärrettävälle arkikielelle. Kyselyssä pyrittiin rakentamaan kysymykset niin, että sekä tutkija että tutkimuksen kohderyhmä ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeessa oli yhdistettyä sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Vilkkä (2015, 108) suosittelee, että kyselylomake olisi hyvä aina testata ennen varsinaista mittauksia. Testauksella ei tarkoiteta sitä, että joukko ihmisiä täyttää kyselylomakkeen ja sen jälkeen tutkija arvioi, miten vastaaminen onnistui. Testauksessa muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Arvioinnin kohteena tulisi olla kysymysten ja vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselylomakkeen pituus ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus. Testaajien olisi hyvä lisäksi pystyä arvioimaan, puuttuuko kyselylomakkeesta jokin olennainen kysymys tutkimuskysymysten kannalta tai onko kyselylomakkeessa mukana asian kannalta tarpeettomia kysymyksiä. Onnistunut testaus edellyttää, että testaajat kykenevät perustelemaan antamia kommentteja. Näin ollen testaajat kannattaa valita harkiten. Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista, kysely esitestattiin Saarijärven terveyskeskuksen lyhytaikaisosaston ja ensiapupoliklinikan osalla työntekijöistä. Esitestaukselta saimme palautetta vain muutamasta kirjoitusvirheestä.

Kun halutaan mitata asenteita ja mielipiteitä on silloin yksi sopivimmista Likertin-asteikko. Peruslähdekohtaisesti Likert -asteikko sisältää parittoman määrän vastausvaihtoehtoja. Useimmiten vastausvaihtoehdot ovat välillä 1- 5, jossa 1 = Täysin samaa mieltä ja 5 = Täysin eri mieltä. (Valli 2007, 115 - 116; Vehkalahti 2008, 35.) Vehkalahti (2008, 36) suosittelee vaihtoehdon, en osaa sanoa tai vaikea sanoa, sijoittamista muualle kuin keskimmäiseksi vaihtoehdoksi tai jättämään kokonaan pois. Tämän tutkimuksen kyselyssä kartoitettiin väittämien muodossa työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta, siihen vaikuttavia ja heikentäviä tekijöitä sekä miten johtajuudella voidaan tukea työssä jaksamista Likertin-asteikon avulla. Kahdessa kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot 1-5 ja yhdessä vastausvaihtoehdot 1-4. Kaikista Likertin-asteikon sisältämisistä kysymyksistä oli jätetty pois vastausvaihtoehto, en osaa sanoa. Tällä saimme vastaajilta jokaisesta kysymyksestä jonkinlaisen mielipiteen

8.5 Aineiston analyysi

Saadakseen käsityksen tutkimustuloksista, luettiin ensin läpi kaikki saadut vastaukset. Webropol- ohjelman avulla aineistosta saatiin perusraportti, joka vietiin Excel- taulukkolaskentaohjelmaan. Excel- taulukkolaskentaohjelmassa perusraporttia pystyi muokkaamaan ja muuttamaan haluamaansa muotoon ja tekemään kuvaajia.

Kyselylomakkeen avoimien kysymysten analysoimiseen käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Aineiston analyysi jaettiin kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysissä tutkimuksen aineistoa kuvataan tutkittavana ilmiötä ja analyysin on tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta se sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Tutkimusasetelman joustavuuden ja sisällöllisen sensitiivisyyden takia sisällönanalyysi on hoitotieteessä suosittua. Sisällönanalyysi saa osakseen myös kritiikkiä, koska sitä pidetään hyvin yksinkertaisena tekniikkana, joka ei johda tilastollisten analyysien mahdollisuuteen (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 166.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiprosessissa kyselyn aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jonka jälkeen kyselyn aineiston alkuperäislausumat muutettiin pelkistettyyn muotoon (kuvio 3). Tämän jälkeen samankaltaiset sanat sekä lausumat ryhmiteltiin omiksi ryhmikseen. Ryhmittelyllä muodostettiin alakategoriat. Alakategorioita tarkasteltiin ja niiden sisällön mukaan nimettiin sisältöä kuvaavat yläkategoriat. Kaikille yläkategorioille muotoutui yksi yhdistävä kategoria (kuvio 4).

ALKUPERÄINEN LAUSUMA	PELKISTETTY LAUSUMA
<i>"Jos saisi enempi vapaata, esim. kaksi päivää peräkkäin, kun sitä ei aina ole."</i>	Työvuorosuunnittelu
<i>"Henkilöstömäärä on vedetty minimiin ja tästä minimistä jatkuva vajaamiehitys on sietämätöntä. Työntekijän poissaolo korvattava aina sijaisella."</i>	Resurssien lisääminen
<i>"Työn tauotus. Lyhennetty työviikko/osa-aikatyö, jos se olisi mahdollista."</i>	Lyhennetty työaika

Kuvio 3. Esimerkki pelkistyksestä

PELKISTETYT ILMAISUT	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
län huomioiminen työvuorosuunnittelussa, vuorotyö, työaika helpotukset	Työaikajärjestelyt	Ikäjohtaminen	Työkyky
resurssien lisääminen, resurssien oikeanlainen keskittäminen, työmäärän vähentäminen, työntekijöiden keventäminen, työn suunnittelu, ajankäyttö	Työn organisointi		
Työilmapiiri, työyhteisön tuki, yhteistyö	Vuorovaikutus	Työyhteisö	

Kuvio 4. Esimerkki ryhmittelystä

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

9.1 Taustiedot

Kyselylomakkeita lähetettiin kaikille Saarikan yli 55-vuotialle työntekijöille 206. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 131 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 63,5 %.

Kysely oli suunnattu yli 55-vuotialle, minkä vuoksi vastaajien ikäjakaumassa ei ollut suurta vaihtelevuutta. Kysymys yksi, jossa kysyttiin ikää, oli avoin. Kysymyksestä saadut vastaukset jaoteltiin luokkiin alle 55- vuotiaat, 55- 60 - vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Nämä jaottelut muodostuivat vastausten perusteella. Vastaajista alle 55-vuotiaita eivät kuuluneet kohderyhmään, jonka vuoksi ne jaoteltiin omaan ryhmään. Yli 60-vuotiaat haluttiin jaotella omaan ryhmään, koska heidän kokemukset työssä jaksamisesta saattavat erota muista kohderyhmään kuuluvista vastaajista heidän lähestyvän eläkeiän vuoksi.

Ikäjakauma painottui 55- 60- vuotiaisiin, joiden osuus oli 50,4 % (66). Kolme alle 55-vuotiaista vastaajista ilmoitti täyttävänsä saman vuoden aikana 55- vuotta. Loput yhdeksän vastaajista olivat alle 55-vuotiaita ja jostain syystä vastannut kyselyyn. Nämä vastaajat kuitenkin otettiin mukaan aineistoon. Yksi vastaajista ei ollut ilmoittanut ikäänsä. Suurin osa vastaajista 72,5 % (95) oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla yli 25 vuotta. Vastaajista nykyisessä työtehtävässä yli 25 vuotta oli työskennellyt 44,3 % (58) ja 5-15 vuotta 33,6 % (44). Vain 13 % (17) oli työskennellyt 15- 25 vuotta ja 9,2 % (12) oli työskennellyt 1-5 vuotta nykyisessä työtehtävässään. Suurin osa vastaajista 85,5 % (112) oli vakituudessa työsuhhteessa. Vastaajat jakautuivat lähes tasaisesti kahden palvelukokonaisuuden kesken. Vastaajista 43,5 % (57) työskenteli arjen tuen palvelukokonaisuudessa ja 42,8 % (56) terveyden- ja sairaanhoidon palveluiden palvelukokonaisuudessa. Vastaajista 13,7 % (18) työskenteli hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen palvelukokonaisuudessa.

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

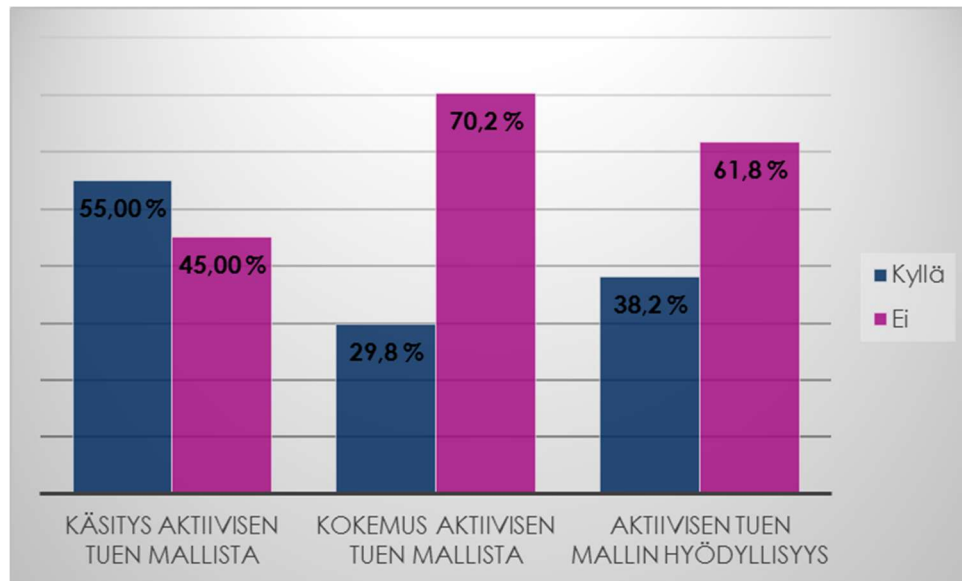
Taustatiedot		N=131	%
Ikä	alle 55- vuotta	12	9,2
	55- 60 vuotta	85	64,9
	yli 60 vuotta	33	25,2
	ei vastausta	1	0,8
Työuran pituus	1-5 vuotta	1	0,8
	5-15 vuotta	13	9,9
	15-25vuotta	22	16,8
	yli 25vuotta	95	72,5
Työvuodet nykyisessä tehtävässä	1-5 vuotta	12	9,2
	5-15 vuotta	44	33,6
	15-25vuotta	17	13,0
	yli 25vuotta	58	44,3
Työsuhte	vakituinen	112	85,5
	osa-aikatyö	19	14,5
Palvelukokonaisuus	Arjen tuki	57	43,5
	Hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen	18	13,7
	Terveyden- ja sairaanhoidon palvelut	56	42,8

9.2 Aktiivisen tuen malli

Saarikassa on otettu käyttöön vuonna 2013 aktiivisen tuen malli. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykykysymyksiä. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen ja puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä. Kysymyksissä 6 -8 kartoitettiin mielikuvaa tai käsitystä aktiivisen tuen mallista, kokemusta mallista ja sen hyödyllisyyttä.

Vastaajista 55 %:lla (72) oli jonkinlainen mielikuva tai käsitys aktiivisen tuen mallista. Kun taas 45 %:lla (59) ei ollut mielikuvaa tai käsitystä asiasta. Kokemusta aktiivisen

tuen mallista vastaajilla oli 29,8 %:lla (39) ja 70,2 %:lla (92) ei ollut kokemusta. Vastaa-
 taajista 38,2 % (50) oli kokenut aktiivisen tuen mallin hyödylliseksi. Aktiivisen tuen
 mallia ei kokenut hyödylliseksi vastaajista 61,8 % (81). Teknisistä syistä johtuen jokai-
 nen vastaaja oli joutunut vastaamaan aktiivisen tuen mallin hyödyllisyyttä koskevaan
 kysymykseen jotain. Tästä syystä vastaajien kokemus aktiivisen tuen mallin hyödylli-
 syydestä ei ole todenmukainen.



Kuvio 9. Käsitys, kokemus ja aktiivisen tuen mallin hyödyllisyys työntekijöiden arvioi-
 mana prosentteina (n=131)

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin, millaisia kokemuksia vastaajilla on aktiivisen tuen mallista. Vastaajista 14 kuuluivat jollain tapaa aktiivisen tuen mallin piiriin ja olivat kokeneet sen hyvänä. Kokemuksista oli kirjoitettu muun muassa seuraavasti:

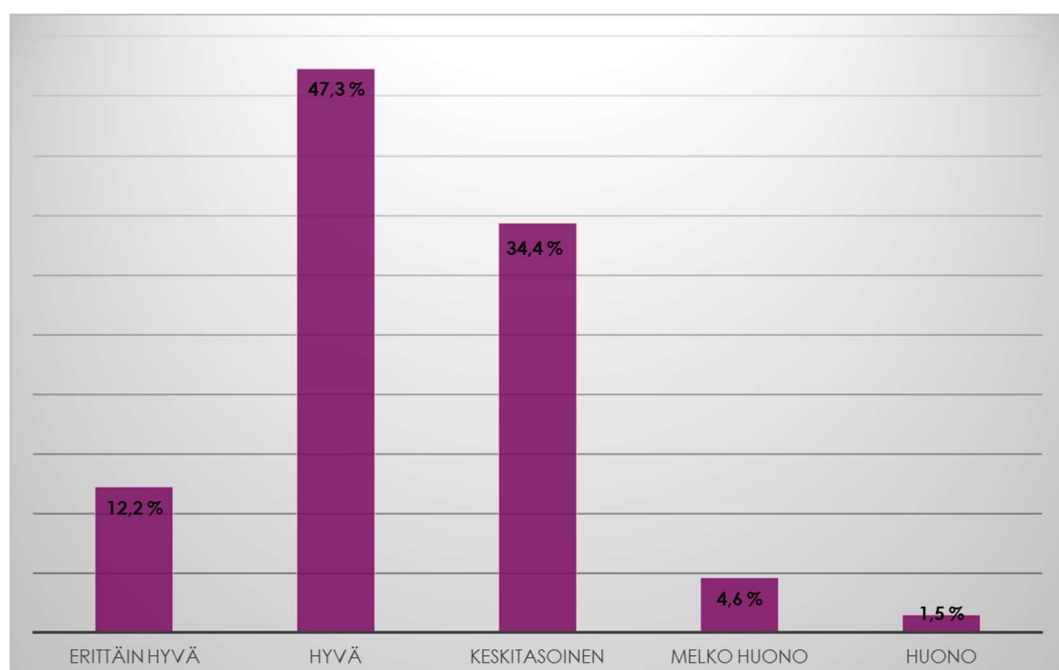
”Jouduin jäämään n. 3 vuotta sitten pitkälle sairauslomalle, joka kesti vuoden ja sen jälkeen työkyvyttömyys eläkkeelle vuodeksi. Palasin sen jälkeen takaisin työelämään, joka suunniteltiin työterveyshuollon kanssa niin, että olin ensin työkokeilussa uudessa tehtävässä 3kk. Kun tilanne oli hyvä, jatkoin siitä osa-työkyvyttömyyseläkkeen kanssa töitä. Teen edelleen osa-aikaisena töitä, ja koen, että tämä järjestely sopii minulle parhaiten.”

”hyvänä, on tarjottu mahdollisuus kuntoutukseen ja mietitty työtehtävien muutoksia mahdollisuuksien mukaan, vaikka harvoinhan siihen on mahdollisuutta ollut työtehtävien mukaisesti.”

Esimiehen tai työkaverin ominaisuudessa vastaajista 12:sta oli kokemusta aktiivisen tuen mallista. He olivat kokeneet sen hyvänä ja tärkeänä asiana. Vastaajista 21 olivat vastanneet kysymykseen, millainen mielikuva heillä on aktiivisen tuen mallista, eikä niinkään omasta kokemuksesta. Vastaajista 73 ei kokenut kuuluvansa aktiivisen tuen mallin piiriin. Tämän vuoksi he olivat vastanneet, *”en osaa sanoa”* tai *”ei ole kokemusta”*. Vastaajista 11 olivat laittaneet vastaukseksi viivan tai kysymysmerkin.

9.3 Työssä jaksaminen

Kysymyksellä 10 kartoitettiin vastaajien terveydentilaa verrattuna muihin saman ikäisiin. Suurin osa vastaajista 47,3 % (62) kokivat terveydentilansa hyväksi ja keskitasoisiksi terveydentilansa kokivat 34,4 % (45). Erittäin hyväksi terveydentilansa kokivat 12,2 % (16) vastaajista. Vastaajista terveydentilansa kokivat 4,6 % (6) melko huonoksi ja 1,5 % (2) huonoksi.



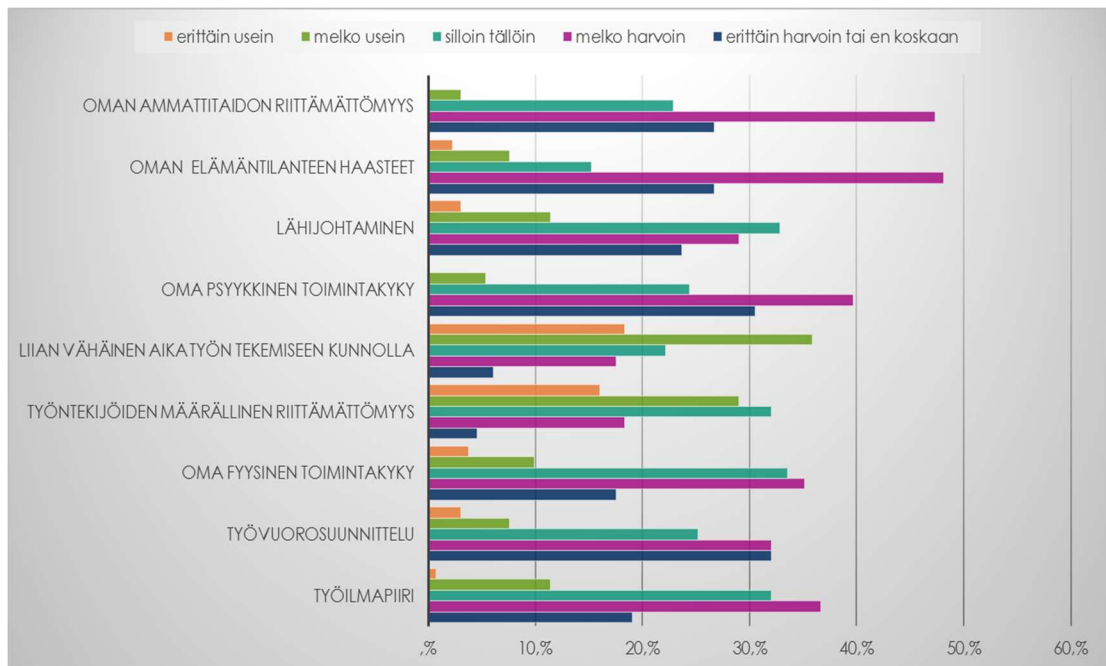
Kuvio 10. Työntekijöiden oma arvio terveydentilastaan prosentteina (n=131)

Kysymyksellä 11 kartoitettiin työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä. Vastaaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehtoista erittäin harvoin tai en koskaan, melko harvoin, silloin tällöin, melko usein, erittäin usein, kunkin väittämän kohdalla.

Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä kartoitettiin kysymällä kuinka usein työilmapiiiri, työvuorosuunnittelu, oma fyysinen toimintakyky, työntekijöiden määrällinen riittämättömyys, liian vähäinen aika työn tekemiseen kunnolla, oma psyykinen toimintakyky, lähijohtaminen, oman elämäntilanteen haasteet, oman ammattitaidon riittämättömyys, ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen heikentävästi.

Eniten heikentäväksi tekijäksi koettiin liian vähäinen aika työn tekemiseen. Vastaaajista 18,3 % (24) kokivat sen vaikuttavan erittäin usein ja 35,9 % (47) melko usein heikentävästi työssä jaksamiseen. Myös työntekijöiden määrällinen riittämättömyys koettiin työssä jaksamista heikentäväksi tekijäksi. Vastaaajista 16 % (21) kokivat sen vaikuttavan erittäin usein ja 29 % (38) melko usein heikentävästi työssä jaksamiseen. Vastaaajat kokivat lähijohtamisen, oma psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn, työvuorosuunnittelun ja työilmapiiirin vaikuttavan heikentävästi silloin tällöin omaan työssä jaksamiseen.

Vähiten heikentäväksi tekijäksi koettiin oman elämäntilanteen haasteet. Vastaaajista 48,1 % (63) kokivat sen vaikuttavan melko harvoin ja 26,7 % (35) erittäin harvoin tai ei koskaan heikentävästi työssä jaksamiseen. Oman ammattitaidon riittämättömyyttä ei myöskään pidetty suurena työssä jaksamista heikentävänä tekijänä. Vastaaajista 47,3 % (62) pitivät melko harvoin ja 26,7 % (35) erittäin harvoin tai koskaan sen vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen.

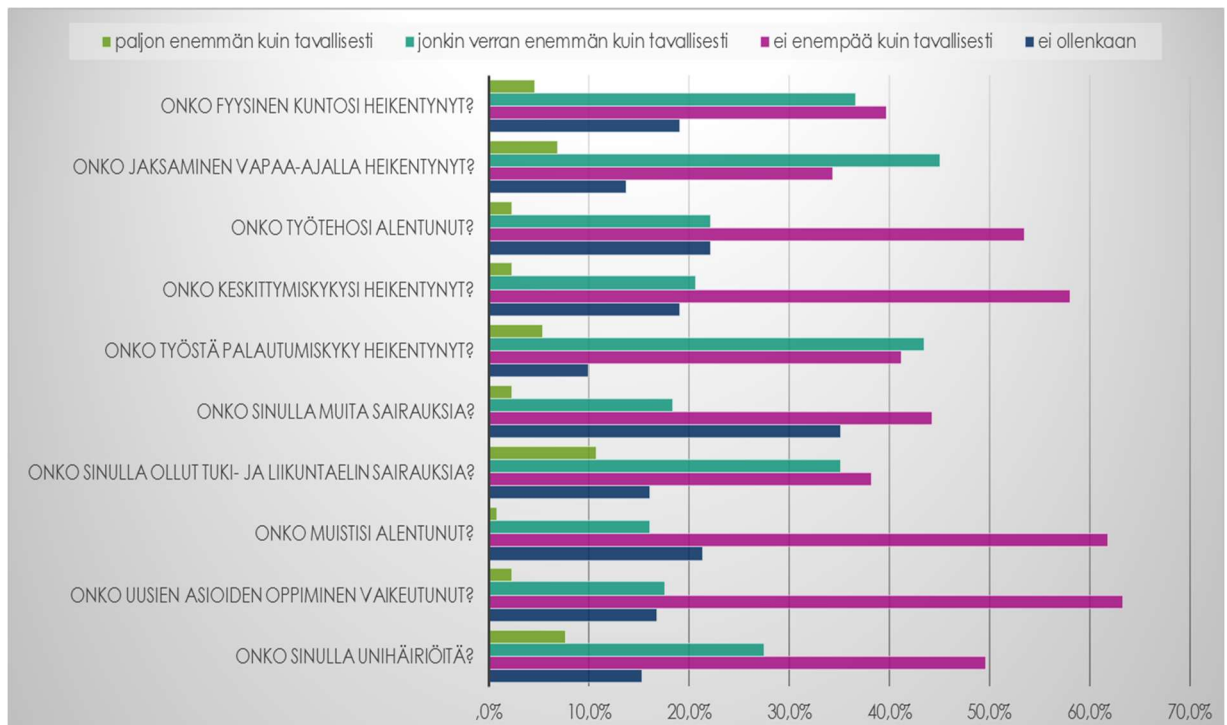


Kuvio 10. Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä työntekijöiden arvioimana prosentteina (n=131)

Kysymyksellä 12 kartoitettiin vastaajilta muutamien edellisten kuukausien aikana ilmenneitä työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan sopivin vastausvaihtoehdoista, ei ollenkaan, ei enempää kuin tavallisesti, jonkin verran enemmän kuin tavallisesti ja paljon enemmän kuin tavallisesti.

Vastaajilla esiintyi eniten heikentynyttä jaksamista vapaa-ajalla ja työstä palautumiskyvyn heikentymistä. Jaksaminen vapaa-ajalla oli heikentynyt jonkin verran enemmän kuin tavallisesti 45 %:lla (59) vastaajista ja työstä palautumiskyky oli heikentynyt jonkin verran enemmän kuin tavallisesti 43,5 %:lla (57) vastaajista. Myös fyysinen kunto oli heikentynyt jonkin verran enemmän kuin tavallisesti 36,6 %:lla vastaajista (48). Tuki- ja liikuntaelin sairauksia oli ilmennyt viimeisen muutaman kuukauden aikana vastaajista 35,1 %:lla (46) jonkin verran enemmän kuin tavallisesti ja 10,7 %:lla (14) paljon enemmän kuin tavallisesti. Unihäiriöitä oli ilmennyt jonkin verran enemmän kuin tavallisesti vastaajista 27,5 %:lla (36) ja paljon enemmän kuin tavallisesti 7,6 %:lla (10).

Työtehon, keskittymiskyvyn ja muistin alentumista, uusien asioiden oppimisen vaikeutumista ja muita sairauksia ei esiintynyt suurimmalla osalla vastaajista enempää kuin tavallisesti tai ei ollenkaan.



Kuvio 11. Muutamien edellisten kuukausien aikana ilmenneitä työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden arvioimana prosentteina (n=131)

Kysymyksessä 13 vastaajaa pyydettiin kirjoittamaan keinoja, joiden avulla jaksaisi työssään paremmin. Kaksi oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Vastausten samankaltaisuuden mukaan muodostuivat ryhmät (kuvio 12). Vastaajat mainitsivat vaihtelevassa määrin keinoja, joiden avulla jaksaisivat työssään paremmin. Vastaukset muodostuivat sanoista tai useammasta lauseesta. Vastausten yhteinen sisältö koostui monipuolisesti havainnollistavista kokemuksista sekä työssä jaksamista tukevien asioiden ja keinojen kuvaamisesta. Vastauksista oli tulkittavissa yksilölliset kokemukset.

PELKISTETYT ILMAISUT	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄKATEGORIA
iän huomioiminen työvuoro-suunnittelussa vuorotyö lyhennetty työ-aika	Työaikajärjestelyt	Ikäjohtaminen	Työkyky
resurssien lisääminen resurssien oikeanlainen keskittäminen työmäärän vähentäminen tehtävien keventäminen työn suunnittelu ajankäyttö	Työn organisointi		
Työilmapiiri työyhteisön tuki yhteistyö	Vuorovaikutus	Työyhteisö	
Tyky-liikunta tyhy-päivät työterveyshuollon tuki työnohjaus	Voimavarat	Työntekijä	
Elämäntavat liikunta perhe ystävät harrastukset vapaa-aika	Terveys		
Kouluttautuminen perehdytys jatkuva muutos uusi teknologia	Ammattitaito		
työtilat ja -välineet fyysinen kuormitus	Työolot		

Kuvio 12. Yhdistävän kategorian ”työkyky” muodostuminen ala- ja yläkategorioista.

Vastausten perusteella yhteiseksi työssä jaksamista tukevaksi keinoksi koettiin henkilöstöresurssien lisääminen. Työntekijät kokivat henkilökunnan määrän lisäämisen auttavan työssä jaksamiseen, koska se vähentäisi työn määrää ja näin pystyisi tekemään työn kunnolla sekä antamaan aikaa enemmän potilaille/asiakkaille.

”Työntekijöitä pitäisi olla enemmän, jotta ehtisin tekemään työni kunnolla. Liiallinen kiire uuvuttaa ja tulee ristiriita työn laadun kanssa, millään ei ehdi tekemään kaikkea niin hyvin kuin haluaisi.”

”Työntekijän kertomiin kuormittaviin työoloihin olisi helppo tehdä pientä fiksausta. Me neljäkymmentä vuotta työelämässä olleet emme yleensä edes valita kovin helppoa vaan olemme tottuneet tekemään sen, mitä odotetaan meidän tekevän. Olen huomaavinani, että odotukset kasvavat sitä mukaa kun ne täyttyvät. Kilpajuoksu väsyttää vähitellen uurastajan. Myös työaikojen joustolla silloin kun se työn laadun vuoksi on mahdollista, saavutettaisiin paljon. Myös ikääntyvien työntekijöiden työaikojen turha muuttaminen vaikkapa päivätyöstä vuorotyöhön on jaksamisen kannalta virhe ja aiheuttaa ehkä säästöjen sijasta ihan jotain muuta.”

”Yksinkertaisempi työtehtävä on tietysti helpompi - nyt haastavaa ja uuden opettelua - työtunnit päivässä loppuvat kesken. Se tietty rasittaa henkisesti, kun ei meinaa ehtiä tehdä kaikkea mitä odotetaan. Ja ylityötuntien kertyminen harmittaa, kun kroppa kestää melko hyvin normaalitunnit. TT-päivät ja sijaiset tulisivat tosi tarpeeseen, että saisi tunnit tasattua ja roikkuvat työt tehtyä.”

Melkein kaikissa vastauksissa työvuorosuunnittelu nostettiin huomattavaksi työssä jaksamista parantavaksi keinoksi. Työvuorosuunnittelun toivottiin olevan työstä palautumista tukevaa. Moni vastaajista toikin vastauksissaan esille työstä palautumisen heikentyneen ja tämän vuoksi vapaa-ajan harrastusten jääneen vähälle. Liikunta, elämäntavat, vapaa-aika, perhe ja ystävät mainittiin myös työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi.

”Työvuorosuunnittelu pitäisi saada vastaamaan työstä palautumista. Tilanne on mahdollisesti parantumassa, kun siirrymme kiertäviin listoihin. Yhdeksän iltavuoroa kolmen viikon periodeissa rajoittaa perhe- ja harrastuselämää. esim. työkykyä ylläpitävää jumppaa. Silloin ei ole mahdollista edes vaihtaa aamuvuoroja itselleen, kun ei voi tehdä niitä iltoja sitten toverille takaisin!”

”Tällä hetkellä tarviin omaa aikaa enemmän kuin aikaisemmin. Liikunta esim. metsässä rauhoittaa, ja mielellään haluan liikkua yksin. Haluan myös toisinaan liikkua,

vaikka ystävien kanssa. Sosiaalisia kontakteja on päivän aikana ja sen takia haluan nauttia myös yksinolosta. Tietysti perhe ja ystävät ovat tärkeitä.”

Työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi koettiin myös kevennetty työaika ja työtehtävien keventäminen. Moni vastaajista jaksaisi työssään paremmin, jos saisi tehdä esimerkiksi lyhennettyä työaikaa tai työtehtäviä olisi mahdollista keventää, esimerkiksi parityöskentelyllä.

”Jos tekisin osa-aikatyötä”, ”Joskus voisi tehdä lyhyempää työaikaa”

”Lyhennetty työaika esim 30h/vko, jossain vaiheessa pitempi paussi esim. vuorotteluvapaa”

”fyysisen kuormituksen vähentämisellä, työvuorojen painottaminen sellaisiin vuoroihin joissa vähemmän siirtoja, nostoja ja juoksemista”

”parityöskentelyä enemmän. asiakkaat vaativat paljon apua, olisi hoitajille ja potilaalle turvallista ja ergonomista. Jos käsipareja olisi tarv. kahdet. varsinkin yöaikaan Wc reissut ja asentohoidot, liiallinen vääntäminen vaatii hoitajalta hyvää lihaskuntoa ja voimaa.....vanhalle kovaa hommaa”

Esimiehen, työkaverin, työnantajan ja työyhteisön tuki nostettiin esille työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi. Myös työn suunnittelu, tiedottaminen, perehdyttäminen ja jatkuvan muutoksen hillitseminen auttaisi jaksamaan työssä paremmin.

”Joskus pieni positiivinen kiitoksen sana tuntuisi kivalta ja auttaisi jaksamaan. Nykyään ne ovat vähissä.”

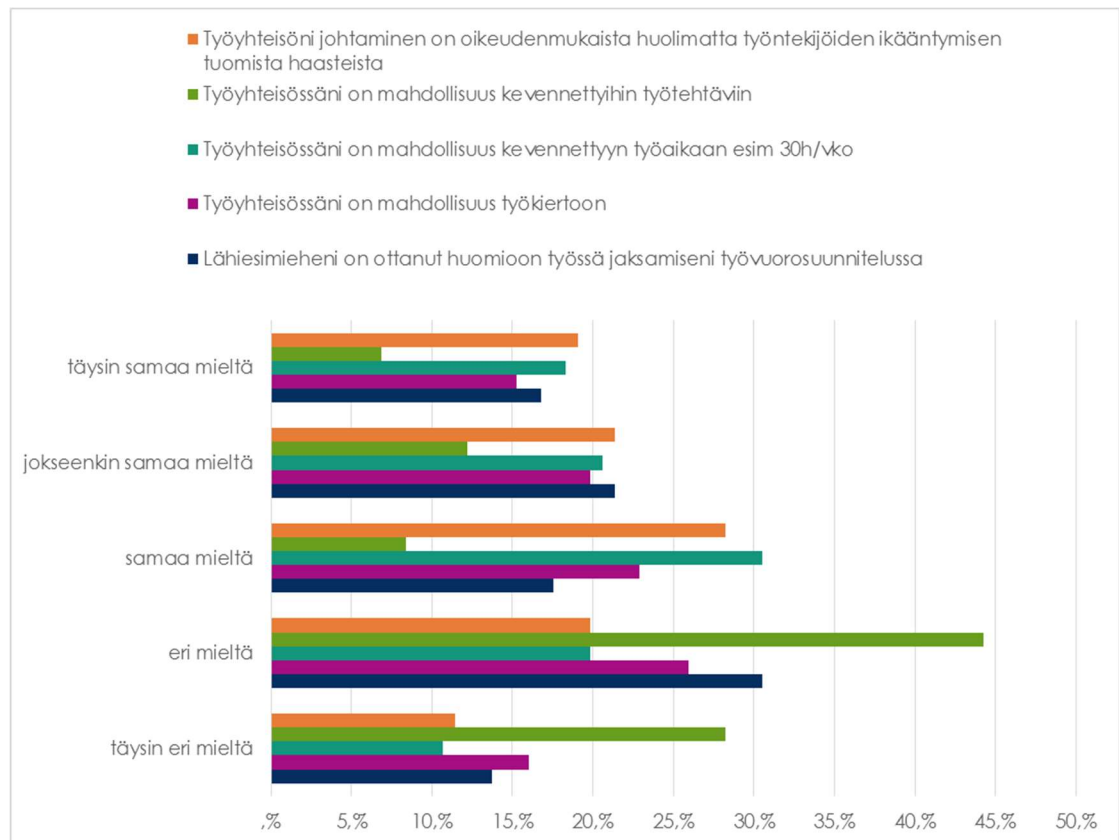
”Uusien työhön liittyvien asioiden oppimiseen paljon enemmän koulutusta ja ohjausta”

”Hyvällä työn organisoinnilla ja tietyt tavarat olisivat oikeilla paikoilla jäisi turhat askeleet vähemmälle sekä työhön sitoutuvalla henkilökunnalla virheet ja kiireen tunne helpottuisi.”

”Ellei olisi jatkuvaa muutospainetta ja epävarmuutta siitä, mitä muutoksia on tulossa. Tärkeätä olisi kuulla työntekijöiden omia näkemyksiä työn tekemisestä.”

9.4 Johtaminen ja työyhteisö

Kysymyksessä 14 pyydettiin vastaajia arvioimaan asteikolla 1-5 väittämät huomioiden iän tuomat muutokset. Suurin osa vastaajista 72,5 % (95) kokee, että työyhteisössä ei ole mahdollisuutta kevennettyihin työtehtäviin ja suurin osa vastaajista 44,3 % (58) myös kokee, että lähiesimies ei ole ottanut huomioon työssä jaksamista työvuorosuunnittelussa. Suurimmalla osalla vastaajista 58,1 % (76) on mahdollisuus työyhteisössään työkiertoon ja vastaajista 69,4 % (91) on mahdollisuus kevennettyyn työaikaan (esimerkiksi 30 tuntia viikossa). Vastaajista 68,7 % (90) kokee työyhteisöjen johtamisen oikeudenmukaisena huolimatta työntekijöiden ikääntymisen tuomista haasteista.



Kuvio 13. Johtamiseen ja työyhteisöön liittyvät väittämät työntekijöiden arvioimana prosentteina (n=131)

Kysymyksessä 15 vastaajaa pyydettiin kirjoittamaan keinoja, jotka olisivat hyviä kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja tiedon siirtämiseen uusille/nuoremmille työntekijöille. Viisi oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Vastausten samankaltaisuuden mukaan muodostuivat ryhmät (kuvio 13). Vastaajat mainitsivat vaihtelevassa määrin keinoja, jotka olisivat hyviä kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja tiedon siirtämiseen uusille/nuoremmille työntekijöille. Vastaukset muodostuivat sanoista tai useammasta lauseesta. Vastausten yhteinen sisältö koostui monipuolisesti erilaisista keinoista, joita toivottaisiin käytettävän tai ovat jo käytössä työyhteisössä ja koettu hyväksi.

ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
parityöskentely perehdytys panostaa opiskelijoiden ohjaukseen yhteistyö ennakoiva perehdytys yhteiset työvuorot mentorointi tukihenkilö tutor-malli rakentava ohjaus konsultaatio	Paripohjaiset keinot	HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN
ohjaukselliset yhteispalaverit opintopiirit tiimipalaverit esitykset yksikön keskeisistä asioista työryhmä yhteistyöpalaverit keskustelutuokiot työpajat, jossa työyksikköä kehitetään kokeneet, että nuoret työntekijät toimiva tiedonkulku	Ryhmäkeskeiset keinot	
työkokemuksen arvostaminen avoimuus tiedon siirrossa, ei pantata tietoa toisen osaamisen arvostaminen kuunteleminen vuorovaikutus työkiertoa	Yksilölähtöiset keinot	

Kuvio 13. Yhdistävän kategorian ”hiljaisen tiedon johtaminen” muodostuminen alaja yläkategorioista.

Vastausten perusteella paripohjaisiksi hyviksi hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi koettiin perehdytys, johon on varattu riittävästi aikaa ja resursseja sekä parityöskentely. Useissa vastauksissa toivottiin ”konkarin” ja ”noviisin” yhteistyöskentelyä, jolloin hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin. Vastauksissa ehdotettiin myös hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi mentorointia, tutor-mallia ja konsultaatio mahdollisuutta.

”Osastolla oleva kiire, aikapula ja työrutiinit vievät mahdollisuuden opettaa ja perehdyttää nuoria riittävästi. Työn kierto avartaa ja laajentaa näkemyksiä, sekä loksauttaa monta palasta kohdalleen tässä perusterveydenhoidossa. Kaikki hoitajat ovat omalla tavallaan ammattilaisia, mutta joku on luova keksijä, toinen hyvä tietokoneella ja jollakin voi olla hyvät ihmissuhdetaidot. Kaikki tarvitaan ja ”pakkaa” sekoittamalla löytyy hyviä työpareja ja luovuutta. Näin saada säästöjäkin aikaan.”

”Kokemus kasvaa työtä tekemällä ja kaikki osaaminen ei ole siirrettävissä toiselle, tieto paremminkin joiltakin osin. Mielestäni on kohtuutonta odottaa kokemustiedon siirtymistä uusille ja nuoremmille, jos kokeneelta odotetaan yhtä suurta suoritepanosta kuin nuorilta. Todellisuudessa suoritteita laskettaessa saman määrän saa kevyellä työllä kuin kokeneen työntekijän syvemmällä menevällä ja siten vaikuttavammalla työllä. Aika ei riitä kokemuksen siirtoon, jos sitä ei millään tavalla huomioida suoritteena. Joku mentorilisä aika- tai palkkahyvityksenä olisi paikallaan ainakin täällä sosiaalipuolen asiakastyössä.”

”Mentori-järjestelmä? Nuoremmat tulokkaat eivät aina arvosta kokeneemman osaamista. Nuori, nopea ja kauniskin tarvitsee elämäkokemusta osatakseen toimia ja tehdä asioita.”

Ryhmäkeskeisiksi keinoiksi nousivat erilaiset yhteistyöpalaverit tai työpajat, joissa kokeneet työntekijät voisivat jakaa omaa osaamistaan ja kokemuksia. Vastauksissa nousi myös esille nuorten työntekijöiden tiedon ja osaamisen siirron tärkeys.

”osastopalaverit, jossa käydään läpi keskeisiä yksikössä tarvittavia osaamisen muotoja ja valmistelijoina aina joku yksikön väestä, myös vasta aloitteleva.”

”kokemus auttaa ymmärtämään asioita, joten keskustelut uusien kanssa mielestäni rakentavia, niistähän hyötyy se vanhakin konkari. Uudet, raikkaat näkemystä aina tervetulleita.”

Yksilölähtöisiksi keinoiksi ehdotettiin työkiertoa, avoimuutta tiedon siirrossa ja toisten työtekijöiden osaamisen ja tiedon arvostamista sekä toisten kuuntelemista.

”Keskusteleva ilmapiiri työpaikalla, saa kysyä aina tarvittaessa, siihen rohkaistaan uusia työntekijöitä”

Kysymyksessä 16, kysyttiin millä keinoilla lähiesimies on tukenut työssä jaksamisessa. Viisi oli jättänyt vastaamatta kysymykseen ja useampi vastaajista oli kirjoittanut, ”en tiedä”, ”en osaa sanoa”. Muiden vastaukset olivat samankaltaisia, joiden mukaan muodostuivat ryhmät (kuvio 14). Vastaukset muodostuivat sanoista tai useammasta lauseesta.

ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
kannustus tuki kuuntelu ymmärrys positiivinen asenne työntekijöihin läsnäolo aito kiinnostus arvostus kiitoksen sanominen helposti lähestyttävä esimies hyvä yhteistyö	Esimiehen asenne/johtamistapa	IKÄJOHTAMINEN
lisäkoulutusten myöntäminen hyvä tiedottaminen muutokset kehityskeskustelujen pohjalta työvuorosunnittelu joustavuus (lomat/vapaat) työohjauksen järjestäminen työntehtävien keventäminen kehityskeskustelut lyhennetty työaika palautteen saaminen säännölliset keskustelut	Konkreettiset keinot	

Kuvio 14. Yhdistävän kategorian ”ikäjohtaminen” muodostuminen ala- ja yläkategorioiden avulla.

Vastausten perusteella konkreettisiksi keinoiksi, jolla esimies on tukenut työntekijöitä, nousivat säännölliset keskustelut ja kehityskeskustelut. Keskustelujen koettiin tukevan työssä jaksamista, koska niissä esimies oli kiinnostunut heidän työstään ja keskustelujen pohjalta esimies teki tarvittavia muutoksia, jotka auttavat työssä jaksamisessa. Työvuorosuunnittelu on myös tukenut osaa vastaajista työssä jaksamisessa. Esimies on huomionnut työvuorosuunnittelussa työssä jaksamisen yövuoro vapautuksella, riittäväillä vapaapäivillä, ollut joustava lomien ja vapaiden järjestämisen suhteen ja myöntänyt esimerkiksi vuorotteluvapaata. Osa vastaajista oli kokenut saavansa esimieheltä tukea työssä jaksamiseen lisäkoulutusten myöntämisen kautta. Myös osa vastaajista oli saanut tukea esimieheltä työssä jaksamiseen työtehtävien keventämisen myötä.

”Aika ajoin käymme asioita työtehtäviin liittyen yhdessä läpi. Kehityskeskustelussa paneudumme perusteellisesti työhön liittyviin asioihin. Koen, että esimieheni kuuntelutaito ja läsnäolo ovat merkittäviä tukia. Hän antaa minulle palautetta työstäni ja sen koen merkittäväksi voimavaraksi. Lisäksi pystyn kertomaan hänelle kehittämistarpeistani ja mietimme niihin yhdessä ratkaisuja. Kokonaisuudessaan selkeät ja yhtenäiset toimintaohjeistukset ovat tuki työssä jaksamiselleni. Joskus hän myös kyselee työni määrääkin.”

”Itse en jaksaisi niin hyvin, ellen pääsisi välillä jotain opiskelemaan, näihin olen kyllä saanut tukea esimieheltä. Tätä toivoisin muidenkin käyttävän työn mielekkyyden säilyttämiseksi.”

Osa vastaajista kokivat esimiehen asenteen vaikuttavan työssä jaksamiseen. Vastaajat olivat kuvanneet esimiehen läsnäolon, kuuntelun, ymmärryksen, kannustuksen, arvostuksen, kiitoksen sanomisen, aidon kiinnostuksen, positiivisen asenteen vaikuttaneen työssä jaksamiseen. Vastaajat kokivat helposti lähestyttävän ja hyvän yhteistyön omaavan esimiehen auttavan työssä jaksamiseen.

”Aina tavoitettavissa, tiedottaa asioista, antaa vastuuta --> tasavertainen kaikkia kohtaan. TYÖKAVERI isoilla kirjaimilla :)”

”On läsnä, kysyy jaksamisesta. Yhdessä suunnitellaan asioita. Arvostaa ja antaa palautetta. Kannustaa ja huolehtii kokonaisvaltaisesti. Sovitut asiat toimii.”

Osa vastaajista ei ollut kokenut saavansa minkäänlaista tukea esimieheltään työssä jaksamisessa, vaikka oli sitä itse pyytänyt, esimerkiksi työvuorosuunnittelussa. Osa vastaajista ei ollut tarvinnut tukea työssä jaksamiseensa ainakaan vielä.

*”Järjestettiin palaveri (työsuojeluhenkilö, johtava hoitaja, palvelupäällikkö), jossa kar-
toitettiin töitä ja pyysin apua jaksamiseen. Palaverissa vain kysyttiin, kuka ottaisi
osan minun töistäni. Ei mitään apua !!!”*

”Lähiesimies usein vain puhelimitse/sähköpostilla tavoitettavissa. Tukea en ole saanut.”

*”Ei millään tavalla. Olen esittänyt ”toive vihossa” haluni tehdä yksi yö kerrallaan,
mutta ei mene läpi.”*

Kysymyksessä numero 17, kysyttiin millä keinoilla toivoisit lähiesimiehesi tukevan työssä jaksamistasi. Seitsemän oli jättänyt vastaamatta kysymykseen ja osa vastaajista oli kirjoittanut, ”en tiedä”, ”en osaa sanoa”. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin kysymyksessä 16, jossa kysyttiin millä tavalla esimies on jo tukenut työssä jaksamista (kuviot 15). Vastaukset muodostuivat sanoista tai useammasta lauseesta.

ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
keskustelu/luottamukselliset keskustelut lyhennetty työaika fyysisten ja psyykkisten rajoitusten huomioiminen yhteiset palaverit tiedottaminen palautteen saaminen työvuorosunnittelu perehdyttäminen uusiin asioihin resurssien oikeanlainen ja tasapuolinen jakaminen työtehtävien keventäminen tarvittaessa mukana kenttätyössä lisäkoulutus avun tarjoaminen työnhajauksen mahdollistaminen jatkuvan muutoksen rajoittaminen organisaatiossa	Konkreettiset keinot	IKÄJOHTAMINEN
kuuntelu kannustus on tavoitettavissa läsnäolo iän huomioiminen kiinnostus alaisten jaksamisesta läsnäolo tasapuolisuus arvostus joustaminen työntekijöiden huomioon ottaminen kiitoksen sanominen ystävällisyys avoimuus asiallinen käytös perillä työntekijöiden työnkuvasta tukena muutoksissa puolueeton hyvä yhteistyö luottamus tsemppaus ymmärrys esimerkillisyys yhteishengen ylläpitäminen	Esimiehen asenne/johtamistapa	

Kuvio 15. Yhdistävän kategorian ”ikäjohtaminen” muodostuminen ala- ja yläkategorioista.

Vastausten perusteella työntekijät toivoivat esimieheltä työssä jaksamisen tukemiseksi yhteisiä palaveriteita, jotka sisältäisivät luottamuksellisia keskusteluja tai ylipäätään keskusteluja esimiehen kanssa, jolloin työntekijällä olisi mahdollisuus kertoa

avoimesti omasta jaksamisesta ja miten toivoisi sitä tuettavan. Lisäksi toivottiin esimiehen antavan myönteistä palautetta ja kiitosta työn tekemisestä. Työnohjaus koettiin myös tärkeänä työssä jaksamisen keinona.

”Lähiesimiehen tulisi varmistaa, että esim. atk-ohjelmien muuttuessa ja uudistuessa meillä ikääntyneillä olisi mahdollisuus saada riittävästi lähitukea ohjelmien käyttöön alkuvaiheessa.”...

Työntekijät toivoivat esimiehen ottavan huomioon työvuorosuunnittelussa työssä jaksamisen ja erilaiset rajoitteet. Myös resurssien oikeanlaista kohdentamista ja tasapuolista jakamista toivottiin huomioitavan työvuorosuunnittelussa. Esimiehen toivottiin tarjoavan apua ja tarvittaessa osallistuvan ”kenttätyöhön”.

”Hyvä työvuorosuunnittelu huomioiden riittävä lepo- ja palautumisaika. Yövuorot tasaisesti ja tasapuolisesti. Kuusi vapaata kolmen viikon työvuorolistaan.”

”Kannustamalla ja olla tarvittaessa auttavana kätenä kiireisenä hetkenä konttorirottia on kyllä jo tarpeeksi...”

”Ottaa huomioon iän, koska se vaikuttaa jaksamiseen. Sairaudet esim. psyykkiset ja fyysiset miten ne vaikuttavat työn tekemiseen ja siitä selviytymiseen. Kehityskeskustelu on hyvä pitää tietyin väliajoin.”

Työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi esimieheltä toivottiin lisäkoulutusmahdollisuutta ja riittävää perehdytystä uusiin asioihin. Työntekijät toivoivat myös jatkuvan muutoksen rajoittamista, joka koettiin kuormittavaksi tekijäksi.

”Työn itsenäisen asiantuntijuusluonteen vuoksi en usko että esimies pystyy enempää tukemaan. Tukikeinot löytyvät ammatillisesta koulutuksesta (tietotaidon pitäminen ajan tasalla) ja työnohjauksen mahdollistamisesta (psyykkisen kuormituksen vähentäminen). Nämä esimiehen on hyvä mahdollistaa.”

”Toivoisin esimieheni innostavan/mahdollistavan myös vanhempia työntekijöitä opiskelemaan sitä, mikä työssä on juuri ko. henkilön kiinnostuksen kohde, joten hyöty olisi

molemminpuolinen; työntekijä motivoituu ja työyhteisö rikastuu uudella tiedolla. Tieteenkin opiskelu työn ohessa vaatii myös oman ajan käyttöä, sen voisi huomioida työvuoro suunnittelussa.”

Työntekijät toivoivat esimieheltä tietynlaista asennetta ja johtamistapaa. Esimiehen toivottiin olevan kannustava, esimerkillinen, läsnä ja tavoitettavissa oleva sekä, avoin, ystävällinen, puolueeton tsemppaaja. Esimiehen toivottiin myös ottavan työntekijä huomioon, olevan perillä työntekijän työtehtävästä, tukevan muutoksessa ja ylläpitävän yhteishenkeä työyhteisössä.

”Näillä nykyisillä itse kunkin esimiehen työmäärillä ei vaan ole realistista mahdollisuutta lisätä toisen tukemista kovinkaan paljon. Ystävällisyys, avoimuus ja tavoitettavuus sekä kuunteleminen ovat esimiehen tärkeimpiä tukemiskeinoja.”

”Omalla esimerkillään luo hyväksyvän ilmapiirin, jos ikääntyvä työntekijä tarvitsee helpotuksia työssä jaksamiseen”

Osa vastaajista eivät osanneet nimetä keinoja, joilla he toivoisivat esimiehen tukevan työssä jaksamista, mutta löysivät muita keinoja, jotka auttavat jaksamaan työssä eläkeikään asti tai sen jälkeen.

”Jokaisen on itsensä löydettävä jaksamiskeinonsa ja se sopii minulle”

”En tiedä! 2017 tulee todennäköisesti sote-uudistus ja taas kaikki muuttuu. Onneksi virallinen eläkeikäni on ennen sitä. Ehkä voisin tehdä osa-aikatyötä joskus sen jälkeenkin. Jos pitäisi jaksaa kauhean kauan vielä, toivoisin rollaattoria liikkumiseen ja hissiä, jolla pääsisi työpaikalle, omaa taksikuskia työajoihin, omaa päätösten kirjoittajaa, ja sitten lopulta henkilökohtaista avustajaa, joka tekisi työn puolestani.”

10 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen tekemisessä on otettu mahdollisimman hyvin huomioon hyvä tieteellinen käytäntö sekä tutkimukseen liittyvät eettiset näkökohdat. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tutkijan rehellisyys tutkimustavoissa, tulosten analyysissä, tiedon tuottamisessa ja muiden tutkijoiden tuotoksien huomioimisessa sekä huolellisuus ja tarkkuus tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Laadukkaan ja luotettavan tutkimuksen tulee sisältää nämä edelle mainitut asiat sekä tutkimusetiikan tulee läpäistä aina koko tutkimuksen teon prosessi. (Pohjola, 2007, 11-13.)

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on tärkeää selvittää, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan sekä millaisia riskejä osallistuminen pitää sisällään. Tutkijan tulee huomioida aineiston keräämisessä anonyymiuden takaaminen, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen asianmukaisesti. (Räsänen, P. 2005, 19-20.)

Tutkimuksen kysely kohdistui Saarikan yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin. Saarikan henkilöstöjohtajan kanssa tehtiin yhteistyösopimus. Tutkimukseen ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, koska tutkimus ei koskenut potilaita. Kyselyn yhteydessä kukin vastaaja sai saatekirjeen, jossa pyydettiin vastaajaa kohteliaasti osallistumaan kyselyyn. Saatekirjeessä myös selvitettiin tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuksen toteutuksen ajankohta. Tutkimukseen kannustettiin osallistumaan perustelemalla tutkimuksesta saadun tiedon olevan arvokasta työssä jaksamisen kehittämiseen ja tukemiseen. Vastaajien luottamus taattiin käsittelemällä jokainen vastaus nimettömänä. Avoimuutta tutkijoiden ja vastaajien välille luotiin antamalla vastaajille mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijoihin joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Tutkijoiden eettinen käyttäytyminen toteutui tulosten keräämisessä, säilyttämisessä ja analysoimisessa. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla, joten kyselylomakkeet olivat vain tutkijoiden käytössä. Aineistoa käsiteltiin ympäristössä, jossa tutkijat saivat rauhassa keskustella tulosten sisällöstä arvostaen kohderyhmää. Ai-

neisto säilytettiin asianmukaisella tavalla, tutkijoiden omalla tietokoneella, johon ulkopuolisilla ei ollut mahdollisuutta päästä. Saadut tiedot olivat vain tutkijoiden käytössä ja niiden hävittäminen tehtiin huolellisesti asiaan kuuluvalla tavalla.

Tutkimusetiikan noudattaminen käsittää tutkijan rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. Tutkijan tulee toimia vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan kunnioittamalla toisten tutkijoiden töitä ja saavutuksia kuten osoittamalla tarkoin lähdeviitteet sekä esittämällä omat sekä toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa (Hirsjärvi ym. 2009, 25-28.) Tutkimuksessa käytetyt aikaisemmat tutkimukset ja tiedonlähteet perustuvat luotettavaan ja asiantuntevien tekijöiden tutkimuksiin. Aikaisempaa tutkittua tietoa on otettu asianmukaisesti käyttöön viitaten asianmukaisella tavalla alkuperäiseen lähteeseen. Kohderyhmältä saatu tieto ja suorat lainaukset ovat totuudenmukaisia muuntelematta tai kaunistelematta niitä.

10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan pätevyyden eli validiteetin ja luotettavuuden eli reliabiliteetin näkökulmasta. Pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa käsitteet, perusjoukko ja muuttujat täytyy määritellä tarkkaan, aineisto ja mittarit tulee suunnitella huolellisesti sekä varmistaa, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaus tulosten toistettavuutta. (Vilka, 2015, 193-194.)

Tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin tutkimuskysymyksistä. Luotettavuus ilmenee saaduista tuloksista, joilla voidaan todentaa oikeiden asioiden mittaamisen onnistuminen. Kyselylomaketta esitettiin esikyselylomakkeella Saarijärven terveyskeskuksen lyhytaikaisosaston ja päivystyspoliklinikan työntekijöillä. Esitys ei osoittautunut kovinkaan hyödylliseksi, koska siitä saatu palaute koski vain

muutamaa kirjoitusvirhettä. Ennen aineiston keruun aloittamista kyselylomakkeen sisältöä käytiin läpi ohjaavan opettajan ja Saarikan henkilöstöjohtajan kanssa. Huomioimme ennen kyselylomakkeen jättämistä korjausehdotukset ja lisäykset täydentämällä kyselylomakkeen sisältöä.

Luotettavuuden varmistamiseksi riittävän otoksen saamista kohderyhmästä tuettiin riittävällä ja hyvällä informoinnilla. Henkilöstöjohtaja laitto Saarikan Intranettiin tiedotteen kyselystä ja saatekirjeen avulla vielä varmistimme, että kaikki vastaajat olivat tietoisia kyselyn vastaamisen tärkeydestä. Lopullinen otos oli 131 (63,5%). Otos oli riittävän suuri, että tulokset ovat myös yleistettävissä. Kohderyhmän tavoittamisen kannalta oleellista oli toteuttaa aineiston keruu eri aikaa kuin henkilöstökysely ja vasta tammikuussa, jolloin Saarikan työntekijät oli parhaiten tavoitettavissa. Jos kysely olisi jätetty jo syksyllä tai joulukuussa 2014, vastaajien tavoittaminen joulunpyhien vuoksi olisi voinut pienentää kyselyyn vastaajien määrää. Myös kyselyn toteuttaminen henkilöstökyselyn yhteydessä olisi pienentää vastaajien määrää ja näin heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteuttamisen yksi epävarmuustekijä on kohderyhmän tavoittaminen. (Vilka 2005, 152).

Tulosten luotettavuutta tukee huolellisesti täytetyt kyselylomakkeet. Kyselyyn osallistujia kannustettiin ottamaan yhteyttä tutkijoihin, mikäli ilmeni epäselvyyksiä liittyen kyselyyn. Yhteydenottoja tuli kuusi. Kaksi yhteydenottoa koski kysymystä, jossa kysyttiin, missä palvelukokonaisuudessa työskentelee. Kyselystä oli jäänyt pois tuki- ja hallintopalvelut, joten vastaajat ei voinut vastata kyselyyn. Yksi yhteydenotto koski yli 55-vuoden ikää. Vastaaja ei ollut varma koskeeko kysely häntä, jos hän täyttää saman vuonna 55 vuotta. Yhtään kyselylomaketta ei tarvinnut hylätä.

Kyselylomakkeessa ilmeni ainakin kaksi luotettavuutta heikentävää tekijää. Avoin kysymyksessä numero yksi kysyttiin vastaajien ikää. Avoin kysymys hankaloitti tutkijoiden eri ikäluokkiin ryhmittelyä. Kyselyyn oli vastannut 12 alle 55-vuotiaista. Vastaajista kolme ilmoitti täyttävänsä saman vuoden aikana 55- vuotta, mutta loput yhdeksän vastaajista olivat alle 55-vuotiaita ja jostain syystä vastannut kyselyyn. Jos ikää olisi kysytty valmiilla ikäryhmittelyllä, kyselyyn ei olisi voinut vastata kuin yli 55-

vuotiaat. Kysymyksessä numero viisi kysyttiin, missä palvelukokonaisuudessa vastaaja työskentelee. Kysymyksestä oli jäänyt pois vaihtoehto tuki- ja hallinnonpalvelut. Kyselylomakkeessa oli pakko vastata jokaiseen kysymykseen, jotta pystyi jatkamaan kyselyä. Tämän vuoksi ainakin kaksi vastaajaa eivät pystyneet vastaamaan kyselyyn.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, soveltuvuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. Luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2015, 196-198.) Saatujen vastausten tulkitsemiseen haastavuutta toi kahden tutkijan tulkinnat ja toistensa ymmärtäminen. Tulosten luotettavuutta lisää tutkijoiden pohdinta sekä yhdessä että erikseen. Tutkijat miettivät aineiston sisältöä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä sekä muodostivat kategoriat omiin havaintoihin ja tulkintoihin perustuen. Lopuksi tutkijat purkivat yhdessä saamansa tulokset, joiden perusteella muodostui lopulliset johtopäätökset.

Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt. Aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky. Sisällön analyysin haasteena laadullisessa tutkimuksessa on, miten tutkija pystyy pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tulee osoittaa yhteys aineistonsa ja tulostensa välillä luotettavasti. (Vilka 2015, 196-198.)

Tutkijoiden omaksutun tiedon vähyys sekä kokemattomuus heikentävät luotettavuutta sisällön analyysin käytössä. Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan pyrkimyksenä tavoittaa vastaajan kokemus, havainto ja ajatus. Kategorioita muovattiin uudelleen, pohdinnan ja keskusteluiden seurauksena. Ajan käyttäminen laadullisen aineiston analysoimiseen lisäsi tutkijoiden varmuutta havainnoistaan sekä lisää näin tutkimuksen luotettavuutta.

11 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa Saarikan yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ja miten johtamisella voi tukea työssä jaksamista. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda esimiehille suosituksia, joiden avulla tuetaan työntekijöiden työssäjaksamista.

Tässä tutkimuksessa työssä jaksamista lähestyttiin Ilmarisen (2006) työkykytalomallin ja Mankan (2006) hyvinvointi viitekehyksen kautta. Työkykytalomallissa on neljä kerrosta, joista ensimmäinen kerros kuvaa työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, toinen kerros kuvaa työntekijän ammatillista osaamista, kolmas kerros kuvaa ihmisten suhdetta työn maailmaan ja neljännessä kerroksessa kohdataan itse työn maailma.

Tässä tutkimuksessa Saarikan yli 55- vuotiaat työntekijät kokivat terveydentilansa hyväksi tai keskitasoiseksi. Lundelin ym. (2011, 60-70) iän myötä pitkäaikaissairaudet lisääntyvät ja voivat aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä. Osa pitkäaikaissairauksista on sellaisia, ettei niillä ole merkitystä työkyvyn kannalta. Ihminen voi kokea työkykynsä erinomaiseksi, vaikka hänellä olisikin jokin sairaus tai vamma. Ihmisen oma kokemus terveydentilastaan sekä työn luonne ratkaisevat. Yli 55-vuotiaat työntekijät olivat lähes kaikki työskennelleet yli 25-vuotta sosiaali- ja terveysalalla. Ikääntyneiden työntekijöiden toimintakyvyssä on huomattavaa vaihtelua yksilöiden välillä. Usein pitkä työkokemus kompensoi ikämuutosten vaikutusta niin, etteivät ne vaikuta työsuoritukseen. Kokemuksen kautta yksilö oppii säätelemään voimavarojensa käyttöä ja kompensoimaan ikääntymisen tuomia muutoksia. (Lundell ym. 2011, 60.)

11.1 Aktiivisen tuen malli

Aktiivisen tuen malli on ollut Saarikassa käytössä vuodesta 2013. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykykysymyksiä. (Aktiivisen tuen malli, 2012.) Tutki-

mustuloksissa suurimmalla osalla vastaajista oli jonkinlainen käsitys tai mielikuva aktiivisen tuen mallista. Harvalla vastaajista kuitenkaan oli omakohtaista kokemusta aktiivisen tuen mallista, mutta kuitenkin suurin osa vastaajista kokivat sen hyödylliseksi. Vastaajat ovat luultavasti tarkoittaneet aktiivisen tuen mallin olevan hyödyllinen olla olemassa eikä niinkään sen hyödyllisyyttä käytännön kokemuksen kautta. Tutkimustulosten myötä voi päätellä, että Saarikassa aktiivisen tuen malli on käsitteenä tuttu monelle työntekijälle, mutta tarkalleen ottaen ei kuitenkaan tiedetä miten aktiivisen tuen malli toimii.

Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) työurien tukemista koskevassa julkaisussa työkyvyn varhainen tuki nähdään työhyvinvointia lisäävänä ja sitä kautta vaikuttavan myös tuloksellisuuteen. Työkyvyn varhaisella tuella pystytään vaikuttamaan työntekijöistä aiheutuviin kustannuksiin ja lisäämään työhyvinvointia. Työkyvyn hallinnan toteuttamista tarvitaan jokaisella työpaikalla varhaisen, läpi työuran jatkuvan työntekijöiden työkyvyn edistämisen ja työkyvyttömyyden ehkäisemisen toteuttamiseksi. Varhaisuudella tarkoitetaan välittömästi työntekijän työuran alusta alkavaa ja koko työuran ajan jatkuvaa työpaikan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyössä tekemää työkyvyn edistämiseen ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseen tähtäävää ennakoivaa toimintaa. (Aktiivinen tuki – ratkaisuja sujuvaan työhön, 21.8.2015.)

Saarikan aktiivisen tuen mallia tulisi hyödyntää enemmän työntekijöiden keskuudessa jo varhaisessa vaiheessa. Aktiivisen tuen malli olisi tärkeä tuoda paremmin työntekijöiden tietoisuuteen jo heidän työuran alussa. Osa vastaajista eivät tieneet kuuluvatko he aktiivisen tuen mallin piiriin. Ne vastaajista, jotka kuuluivat aktiivisen tuen mallin piiriin, olivat jo pidempään kärsineet muun muassa tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Kukaan vastaajista, jolla ei ollut ongelmia työssä jaksamisen kanssa eivät kokeneet kuuluvansa aktiivisen tuen mallin piiriin. Saarikassa aktiivisen tuen malli koetaan enemmänkin malliksi, johon hakeudutaan vasta kun ilmenee jotain ongelmia eikä niinkään varhaiseksi, läpi työuran jatkuvaksi työntekijöiden työkyvyn edistämistä ja työkyvyttömyyden ehkäisemistä toteuttavaksi malliksi.

11.2 Työssä jaksaminen

Tutkimustulosten mukaan pitkän työkokemuksen omaavat ikääntyneet työntekijät eivät kokeneet heikentäviksi tekijöiksi työssä jaksamista, oman ammattitaidon riittämättömyyttä sekä omaa psyykkistä ja fyysistä toimintakykyä. Lundell ym. (2011, 60-70) mukaan pitkän työkokemuksen myötä karttunut vankka ammatillinen osaaminen vähentää psyykkistä kuormittumista ja auttaa jaksamaan. Ihminen voi kokea työkykynsä erinomaiseksi, vaikka hänellä olisikin jokin sairaus tai vamma. Ihmisen oma kokemus terveydentilastaan sekä työn luonne ratkaisevat. Ikääntyneiden työntekijöiden toimintakyvyssä on huomattavaa vaihtelua yksilöiden välillä. Usein pitkä työkokemus kompensoi ikämuutosten vaikutusta niin, etteivät ne vaikuta työsuorituksiin. Kokemuksen kautta yksilö oppii säätelemään voimavarojensa käyttöä ja kompensoimaan ikääntymisen tuomia muutoksia.

Vastaajien pitkä työn ja iän tuoma kokemus näkyi siinä, että vastaajat eivät kokeneet oman elämäntilanteiden haasteiden vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen. Marjalan (2009, 189- 190) tutkimuksessa työhyvinvointi ja kokonaiselämän hyvinvointi nähdään toisiinsa yhä tiiviimmin liittyneenä elämäkokemusten lisääntymisen myötä. Suomessa tehdyssä työhyvinvointitutkimuksessa nousi myös esille, että työhyvinvointiin voi vaikuttaa monet muut tekijät, kuten yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta, 2005, 17.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiolähtöisten syiden, kuten työntekijöiden määrällinen riittämättömyys ja liian vähäinen aika työn tekemiseen kunnolla koettiin vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen. Tämän hetkessä taloudellisessa tilanteessa on lähes mahdotonta lisätä työntekijöiden määrää ja antaa enemmän aikaa työn tekemiselle. Nuutisen ym. (2013) tutkimuksessa työhön sitoutuminen ja halu tehdä työtä mahdollisimman hyvin korostuu suurilla ikäluokilla. Heillä työ on myös keskeisin elämänalue. Suuret ikäluokat omaavat usein korkean työmoraali ja he arvostavan enemmän kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa kuin suorituskeskeistä johtamista. Jotta ikääntyneiden työntekijöiden korkeaa työmoraalia voidaan hyödyntää

olisi tärkeää kehittää näiden haasteiden ratkaisemiseksi toisenlaisia vaihtoehtoja ikäjohtamisen avulla. Nuutinen ym. (2013) tutkimuksessa myös suureen ikäluokkaan kuuluvilla korostui työhön sitoutuminen ja halu tehdä työtä mahdollisimman hyvin. Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys.

Marjalan (2009) mukaan työhyvinvointi nähdään usein yksilön oman työhyvinvoinnin kokemuksena, mutta nykyään se nähdään myös työoloja tukevana. Työhyvinvointi ja kokonaiselämän hyvinvointi liitetään toisiinsa yhä tiiviimmin elämäkokemusten lisääntymisen myötä. Työn hyvällä suunnittelulla, resurssien oikeanlaisessa kohdentamisella ja hyvällä henkilöstöjohtamisella voitaisiin vaikuttaa näihin organisaatio lähtöisiin tekijöihin. Sen myötä lisätään ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointia, kun pystytään tukemaan heidän työhön sitoutumista ja halua tehdä työ mahdollisimman hyvin. Näillä pystytään myös ehkäisemään ennenaikainen eläköityminen.

Tässä tutkimuksessa eniten vastaajilla esiintyi heikentyneitä jaksamista vapaa-ajalla, työstä palautumiskyvyn heikentymistä ja unihäiriöitä muutamien edellisten kuukausien aikana. Lundell ym. (2011, 121-124) mukaan olisi tärkeää, että jo työvuorossa huomioitaisiin työntauotus, joka vaikuttaa myös työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Heikentyneitä jaksamista vapaa-ajalla ja työstä palautumiskyvyn heikentymistä voidaan tukea erilaisilla joustoilla ja joustovapailla. Ikääntyneille työntekijöille voidaan järjestää esimerkiksi ”ikämestarivapaita”, jotka tarkoittavat 6-14 päivää riippuen työntekijän iästä. Näillä vapailla on tarkoitus taata ikääntyneille työntekijöille riittävä palautumisaika työnkuormituksesta. Ikääntyessä unen laatu ja kesto muuttuvat. Näin ollen ikääntynyt työntekijä tarvitsee pidemmän lepoajan työvuorojen välissä työstä palautumiseen. Vuorotyössä korostuu työvuorosuunnittelun tärkeys työssä jaksamisen kannalta. Suositeltavaa olisi toteuttaa ergonomista työvuorosuunnittelua, jolla voidaan säädellä kuormitusta vuorotyössä, varmistaa riittävä palautumisaika ja unensaanti työvuorojen välissä.

Ikäjohtamisessa usein huomioidaan, miten työkykyä ylläpidetään ja miten pystytään järjestämään työtehtävät niin, että voidaan ottaa huomioon työkyvyssä tapahtuneet muutokset. Ikäjohtamisessa tulisi huomioida työympäristöt, joissa jokaisella työnteki-

jällä iästä riippumatta olisi mahdollisuus onnistua työssään ja heidän vahvuuksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin. Ikäjohtamisessa yksilön huomioiminen vaatii vielä enemmän työntekijän ja esimiehen välistä neuvottelua ja vastavuoroisuutta. (Nuutinen ym. 2013.)

Tässä tutkimuksessa vastaajilla ei esiintynyt merkittävästi muutamien edellisten kuu-kausien aikana työtehon, keskittymiskyvyn ja muistin alentumista sekä uusien asioiden oppimisen vaikeutumista. Lundell ym. (2011, 60-70) mukaan ikääntyneiden työntekijöiden toimintakyvyssä on huomattavaa vaihtelua yksilöiden välillä. Usein pitkä työkokemus kompensoi ikämuutosten vaikutusta niin, etteivät ne vaikuta työsuorituksiin. Kokemuksen kautta yksilö oppii säätelemään voimavarojensa käyttöä ja kompensoimaan ikääntymisen tuomia muutoksia. Pitkän työkokemuksen myötä karttunut vankka ammatillinen osaaminen vähentää psyykkistä kuormittumista ja auttaa jaksamaan. Nykyisessä työelämässä oppimisen merkitys on korostunut, muuttuvan toimintaympäristön ja teknologian kehittymisen osaamisvaatimusten vuoksi. Tänä päivänä työelämässä pärjääminen edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen uudistamista. Sopivasti haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttamismahdollisuudet muodostavat perustan osaamisen kehittymiselle ja ammatilliselle uudistumiselle. Kehittymistä edistää myös kiinnostus omaan työhön, myönteinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistumiseen sekä luottamus omaan oppimiseen.

11.3 Työyhteisö ja johtaminen

Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat, ettei työyhteisössä ole mahdollisuutta kevennettyihin työtehtäviin ja ettei lähiesimies ole ottanut huomioon työssä jaksamista työvuorosuunnittelussa. Walker (2005) nostaa tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Hyvinä käytäntöinä Walker pitää työergonomian huomioimista ja mahdollisuuksia käyttää joustavia työjärjestelyjä. Naegele & Walker (2006, 14-16) näkevät ikäystävällisessä työpaikassa tärkeänä joustavat ja ikäystävälliset työajat, joilla tuetaan työn ja muun elämän yhteensovitta-

mista. Keinoja yhteensovittamiseen on monia, kuten työvuoromuutokset, päivittäisen tai viikoittaisen työajan lyhentäminen, joustavat työjärjestelyt, osa-aikaeläke ja työkierto. Kaikkien osapuolten aktiivinen osallistuminen joustojen suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollistavat ikäystävällisten joustavien työaikojen toteutumisen. Tässä tutkimuksessa työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuus työyhteisössään työkiertoon ja kevennettyyn työaikaan (esimerkiksi 30 tuntia viikossa).

Työntekijät kokivat myös työyhteisöjen johtamisen oikeudenmukaisena huolimatta työntekijöiden ikääntymisen tuomista haasteista. Laineen (2011) sosiaali- ja terveystieteiden työlöytutkimustulosten mukaan johtamisen oikeudenmukaisuudessa on alalla työskentelevien mukaan edelleen parannettavaa. Vastanneista vain alle puolet kokivat oikeudenmukaisuuden toteutuvan. Useissa tutkimuksissa (Saari, 2008; Perkiö-Mäkelä & Hirvonen, 2013; Airila, 2007) nousi erityisen tärkeäksi ikäystävällisyyden kehittäminen, esimiehen oikeudenmukaisuus alaisia kohtaan ja, se miten tasapuolisesti esimies kohtelee alaisiaan. Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuuden nähtiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaoloihin.

Tutkimustulosten perusteella konkreettisiksi keinoiksi, jolla lähiesimies on tukenut työntekijöitään, nousivat säännölliset keskustelut, kehityskeskustelut, työvuorosuunnittelu, lisäkoulutusten myöntäminen ja työtehtävien keventäminen. Lähiesimiehen asenne, läsnäolo, kuuntelu, ymmärrys, kannustus, arvostus, kiitoksen sanominen, aito kiinnostus ja positiivisen asenne olivat keinoja, joilla lähiesimies oli tukenut työntekijöiden työssä jaksamista. Helposti lähestyttävä ja hyvän yhteistyön omaava esimies oli myös auttanut työssä jaksamisessa. Marjalan (2009) tutkimuksessa yli 55-vuotiaat työntekijät halusivat esimiehen toteuttavan yksilöllistä ja arvostavaa esimiestyötä. Työntekijät kokivat, että heidän tekemä työ huomattiin, kun esimies arvosti työntekijöitään. Ikääntyneiden työntekijöiden arvostavat mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin tukeminen ja työn tekemisen edellytysten turvaaminen koettiin merkitykselliseksi eri-ikäisten johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa osa työntekijöistä ei ollut saanut minkäänlaista tukea esimiehellään työssä jaksamisessa, vaikka oli sitä itse pyytänyt, esimerkiksi työvuorosuunnittelussa ja osa työntekijöistä ei ollut tarvinnut omasta mielestään tukea työssä jaksamiensa vielä. Mankan (2006) mukaan osallistava ja kannustava esimiestyö edesauttaa työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös esimiehen oikeudenmukaisuus, palautteellisuus ja puheeksi ottamisen taidot. Kun organisaatiossa on selkeä visio ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua tavoitteiden luomiseen sekä päätöksenteko on siirretty mahdollisimman lähelle työntekoa, voidaan puhua toimivasta organisaatiosta. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, jolloin on mahdollista antaa kielteistä sekä myönteistä palautetta, mahdollisuus ilmaista tunteita sekä hyötyä erilaisuudesta. Työyhteisön, työn, organisaation ja yksilön tulkintojen välisessä vuorovaikutussuhteessa syntyy työhyvinvointi.

Tutkimustulosten mukaan keinot, joilla lähiesimies oli tukenut työntekijöitään työssä jaksamisessa, olivat lähes samoja keinoja kuin ne, joilla lähiesimiehen toivottiin tukevan työntekijöitä työssä jaksamisessa. Tutkimustulosten mukaan työntekijät toivoivat tukikeinoiksi lähiesimieheltä resurssien oikeanlaista kohdentamista ja tasapuolista työvuorosuunnittelua. Lähiesimieheltä toivottiin myös esimiehen avun tarjoamista ja tarvittaessa osallistumista ”kenttätööhön” sekä olevan perillä työntekijän työtehtävistä, tukevan muutoksessa ja ylläpitävän yhteishenkeä työyhteisössä.

Tutkimustuloksista nousi hiljaisen tiedon siirtämisen ryhmäkeskeisiksi keinoiksi erilaiset yhteistyöpalaverit tai työpajat, joissa kokeneet työntekijät voisivat jakaa omaa osaamistaan ja kokemuksia. Myös nuorten työntekijöiden tiedon ja osaamisen siirron tärkeys nähtiin merkittävänä. Paripohjaisiksi hyväksi hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi koettiin perehdytys, johon on varattu riittävästi aikaa ja resursseja sekä parityöskentely. Tulosten mukaan työntekijät toivoivat ”konkarin” ja ”noviisin” yhteistyöskentelyä, jolloin hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin. Hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi ehdotettiin myös mentorointia, tutor-mallia ja konsultaatio mahdollisuutta. Yksilölähtöisiksi keinoiksi nousivat työkierto, avoimuus tiedon siirrossa ja toisten työntekijöiden osaamisen ja tiedon arvostaminen sekä toisten kuunteleminen.

Hiljaisen tiedon jakamisen keinot jaotellaan yksilölähtöisiin, paripohjaisiin ja ryhmäkeskeisiin keinoihin. Yksilölähtöisiä keinoja voivat olla lukeminen, kirjoittaminen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen sekä tehtävä- ja henkilökierto. Parityöskentelyyn pohjautuvia keinoja voivat olla vapaamuotoinen työskentely työparin kanssa, työhön opastus ja perehdyttäminen, mestari-kisälli- ja mentorointimallit. Ryhmäpohjaisia keinoja voivat olla tiimityöskentely, työn sisällöllisen kehittäminen ja työmenetelmien kehittäminen, opintopiirit, projektiryhmät ja kokoukset, valmennusryhmät ja työnohjaus ryhmissä. (Kiviranta, 2010, 188-196.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä nuorten ja kokeneiden työntekijöiden tulisi tehdä yhdessä töitä. Tällä hetkellä monessa työpaikassa on vain nuoria ja kokeneita työntekijöitä, keski-ikäisten ryhmä puuttuu kokonaan. Nuorilla ja kokeneilla työntekijöillä voi olla erilaiset taustat, elämäkokemukset, arvot tai työmenetelmät. Hiljaisen tiedon siirron kannalta on oleellista, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Tieto ei siirry luonnollisella tavalla, jos tätä ymmärrystä ei ole nuorten ja kokeneiden välillä. Tällöin hiljaisen tiedon tunnistamista ja siirtämistä on ohjattava systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on myös tärkeä muistaa vastavuoroisuus, myös nuoret voivat antaa innostusta, uusia näkökulmia ja uutta teknologiaosaamista kokeneille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtämisessä onkin erittäin tärkeää vuorovaikutus kokeneiden ja nuorten työntekijöiden välillä. (Kiviranta, 2010, 188.)

11.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämishaasteet

Tutkimustulosten mukaan aktiivisen tuen malli on työntekijöille tuttu käsite, mutta aktiivisen tuen mallin käytännön toteutus on monelle vierasta. Saarikassa aktiivisen tuen malli koetaan enemmänkin malliksi, johon hakeudutaan vasta kun ilmenee jotain ongelmia eikä niinkään varhaiseksi, läpi työuran jatkuvaksi työntekijöiden työkyvyn edistämistä ja työkyvyttömyyden ehkäisemistä toteuttavaksi malliksi. Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) työurien tukemista koskevassa julkaisussa työkyvyn varhainen tuki nähdään työhyvinvointia lisäävänä ja sitä kautta vaikuttavan myös tulokselli-

suuteen. Työkyvyn varhainen tuki vähentäisi myös sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia, pidentäisi työuria, joten ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset pienenisivät ja parantaisivat organisaation mainetta työpaikkana. Saarikassa aktiivisen tuen mallia tulisi enemmän tuoda työntekijöiden tietoisuuteen jokaisessa työyksikössä, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, muun muassa kustannusten ja työurien pidentämisen osalta.

Tutkimustulosten mukaan työssä jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työntekijä- ja organisaatiolähtöiset tekijät. Työntekijälähtöisten keinojen, kuten elämäntilanteen haasteet, ammattitaidon riittämättömyyttä, psyykkinen ja fyysinen toimintakyky ja työilmapiiri ei koettu vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen. Näiden tulosten pohjalta voidaan päätellä, että pääsääntöisesti Saarikan työntekijöiden fyysinen ja psyykkinen toimintakyky on hyvää ja suurimmalla osalla Saarikan työntekijöistä työn ja muun elämän yhteensovittaminen luonnistuu hyvin. Saarikassa suurimassa osassa työyksiköistä myös työilmapiiri on koettu hyväksi ja työntekijöillä on riittävä koulutustausta työtehtävään nähden, koska he eivät ole kokeneet näiden vaikuttavan myöskään heikentävästi työssä jaksamiseen.

Organisaatiolähtöisten tekijöiden, kuten liian vähäinen aika työn tekemiseen, työntekijöiden määrällinen riittämättömyys, työilmapiiri koettiin vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen. Tämän hetkisen taloudellisen tilanteen johdosta on lähes mahdotonta vaikuttaa työntekijöiden määrän lisäämiseen ja sen myötä antaa työntekijöille lisää aikaa työntelemiseen. Olisi tärkeää, että organisaatiossa olisi yhtenäinen johtamiskulttuuri, jonka myötä jokainen työntekijä olisi samanarvoisessa asemassa, ammattiryhmästä tai työyksiköstä riippumatta. Tämän tutkimuksen avulla voimme antaa toisenlaisia vaihtoehtoja organisaatiolle työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen. Työvuorosunnittelun avulla voidaan jo huomattavasti tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Pienet teot, kuten kiitoksen sanominen ja kannustaminen eivät rasita organisaatiota taloudellisesti, mutta näillä voi olla suuri vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen.

Työssä jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin heikentyntä jaksamista vapaa-ajalla, työstä palautumiskyvyn heikentymistä ja unihäiriöitä. Näiden tekijöiden taustalla voi olla työstä tai omasta elämäntilanteesta johtuvia tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan kuitenkin suurin osa työntekijöistä ei kokenut oman elämäntilanteen haasteiden vaikuttavan heikentävästi työssä jaksamiseen. Tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että heikentynyt jaksaminen vapaa-ajalla, työstä palautumiskyvyn heikentyminen ja unihäiriöt ovat pääsääntöisesti työn aiheuttamia. Työvuorosuunnittelua ei oltu nähty heikentävänä tekijänä työssä jaksamisessa, mutta työntekijät olivat kuitenkin sitä toivoneet esimieheltä työssä jaksamisen tukemiseksi. Tästä voi päätellä, että osassa työyksiköistä työvuorosuunnittelu on toimivaa ja oikeudenmukaista, mutta joissakin työyksiköissä siinä on vielä parannettavaa. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan tukea näitä asioita, muun muassa huomioimalla ikä työvuorosuunnittelussa ja mahdollisuuksien mukaan työtehtävissä. Hyvä ikäjohtaminen vaatii avoimuutta, toimivaa vuorovaikutusta ja hyväksyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

Työtehdolla, keskittymiskyvyllä ja muistin alentumisella sekä uusien asioiden oppimisen vaikeutumisella ei ollut vaikutusta työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tästä voi päätellä, että työntekijöiden psyykinen toimintakyky on suurimmalla osalla hyvä. Näiden asioiden vaikutus työssä jaksamiseen on hyvin yksilöllistä, mikä myös näkyi tuloksissa. Osa työntekijöistä koki kaikkien uusien asioiden ja muutosten rasittavan liikaa, kun taas osa työntekijöistä sai tukea työssä jaksamiseen lisäkoulutuksen myötä.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä keinoja mainittiin monipuolisesti. Vain muutamista vastauksista ilmeni, että hiljaisen tiedon siirron keinoista oli käytännön kokemusta. Pääosin hiljaisen tiedon siirron keinoja oli lueteltu oppikirjamaisesti. Tästä voi päätellä, että hiljaisen tiedon siirron keinot ovat useimmille vieraita ja ne ovat vähäisessä käytössä työyksiköissä. Tähän vaikuttaa se, että hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen ovat yleensä vaikeita. Olisi erityisen tärkeää työyksiköissä panostaa hiljaisen tiedon siirtämiseen ja sen johtamiseen, jotta suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle heillä oleva arvokas tieto jäisi työyksiköihin.

Tutkimustulosten perusteella esimiehille tarkoitetuiksi suosituksiksi muodostui **iän ja elämäntilanteen huomioiminen työvuorosunnittelussa, oman asenteen ja johtamistavan tarkastelu, aktiivisen tuen mallin tuominen tutuksi** työyhteisössä, joka antaisi mahdollisuuden kevennettyyn työaikaan ja työtehtävään. Ikääntyneen työntekijän kokemuksen arvostamiseksi tulisi **hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen siirtämiseen käytettäviin keinoihin perehtyä enemmän**. Organisaatiolle suosittelemme **ikäohjelman laatimista** sekä **ikäjohtamiskulttuurin juurruttamista koko organisaatioon**.

Jatkokehittämishaasteena voisi toteuttaa samankaltaisen kyselyn ikäohjelman laatimisen sekä tehtyjen henkilöstövähennysten jälkeen ja siinä tarkastella kuinka ne ovat vaikuttaneet ikääntyneiden työssä jaksamiseen. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia työssä jaksamista nuorempien työntekijöiden osalta. Tutkimuksen aineisto keruussa voisi käyttää lisänä haastattelua, jolloin saisi yksityiskohtaisempaa tietoa.

LÄHTEET

Adams, A. & Bond, S. 2000. Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32(3), 536-543.

Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 47-72.

Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä- tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aktiivinen tuki- ratkaisuja sujuvaan työhön. Viitattu 21.8.2015.

https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/Sivut/Default.aspx.

Aktiivisen tuen prosessi Saarikassa. Perusturvaliikelaitos Saarikka. Viitattu 9.4.2014.

<https://uusi.medikes.fi/public/default.aspx?nodeid=35974&culture=fi-FI&contentlan=1>.

Andersson, B., Haggrén, K., Kari Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J., & Työläjärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu 6.10.2015. http://www.ttk.fi/files/3269/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_d8eb.pdf.

Eduskunnan täysistunto, 1.10.2015. Pöytäkirja 43/2015. Viitattu 30.11.2015.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/PoytakirjaAsiakohhta/Documents/PTK_43+2.

Hallberg, R. 2015. Nurminen, A. 2009. Saarikan henkilöstökyselyn tulokset. Sähköpostiviesti 16.3.2015. Vastaanottaja M. Jokinen.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen; ikäjohtaminen ja eri-ikäinen johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

HE 3.12.2010/67.Sairausvakuutuslaki. Hallituksen esitys valtion säädöstietopankki Finlexin sivuilta. Viitattu 30.9.2015. <http://finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100067>.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

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

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. SoPhi 100. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro OY.

Kananen, J. 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän AMK:n julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kankkunen, P., Vehviläinen – Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, K. & Toivanen, M. 2007. Tasa-arvoa työssä. Työ ja terveys Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Koponen, S., Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2006. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalaassa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, kestävän johtamisen- tutkimushanke.

Kunze F., Boehm S. and Bruch H. 2013. Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. Journal of Management Studies 50:3, 413-437. Viitattu 8.10.2015. <https://www.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Performance%20Consequences%20of%20Age%20Diversity.pdf>.

L 21.12.2004/1224. Sairausvakuutuslaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivuilta. Viitattu 30.9.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sairaus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sairaus)

Laine M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Suomi, R. & Keinänen, M. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos, Helsinki.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki; työterveyslaitos.

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.

Naegele, G & Walker, A. 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Viitattu 7.10.2015. [Http://www.eurofound.europa.eu/publications/other/1999/other/managing-an-ageing-workforce-a-guide-to-good-practice](http://www.eurofound.europa.eu/publications/other/1999/other/managing-an-ageing-workforce-a-guide-to-good-practice).

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus, Työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Perkiö-Mäkelä, M. & Hirvonen M. 2013. Työ ja terveys- haastattelututkimus 2012. Työterveyslaitos, Helsinki 2013. Viitattu 24.9.2015. [Http://www.ttl.fi/tyojaterveys](http://www.ttl.fi/tyojaterveys).

Perusturvaliikelaitos Saarikka: Saarikan henkilöstönvoimavarojen arviointi 2014. Henkilöstöraportti. Viitattu 28.8.2015. [Https://uusi.medikes.fi/public/default.aspx?nodeid=34182&culture=fi-FI&contentlan=1](https://uusi.medikes.fi/public/default.aspx?nodeid=34182&culture=fi-FI&contentlan=1).

Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Tammi, Helsinki.

Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, H. (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Helsinki: PS-kustannus, 85 - 102.

Saari, P. 2008. Työssä jatkamisen eväät. Kirjoituskilpailun satoa työssä jatkamiseen liittyvistä tekijöistä. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2008. Helsinki: kuntien eläkevakuutus.

Saarikka lyhyesti. 20.4.2011. Perusturvaliikelaitos Saarikka. Viitattu 9.4.2014.

[Http://www.saarikka.fi](http://www.saarikka.fi).

Seligman MEP & Csikszentmihalyi M. 2000. Positive psychology. An introduction.

American Psychologist 55, 5-13. Viitattu 8.10.2015. [http://incoming-](http://incoming-proxy.ist.edu.gr/stfs)

[pub-](http://incoming-proxy.ist.edu.gr/stfs)

[lic/psy/UL/Year%201/Psy%20of%20work/Seligman%20and%20Csikszentmihalyi.pdf](http://incoming-proxy.ist.edu.gr/stfs).

Sheldon, KM. & King, L. 2001. Why positive psychology is necessary. American Psy-

chologist 56, 216-217. Viitattu 8.10.2015. <http://web.missouri.edu/~sheldonk/pdfar->

[ticles/AP01.pdf](http://web.missouri.edu/~sheldonk/pdfarticles/AP01.pdf).

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet.

Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio:UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä:

Gummerus.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2005:25. Helsinki.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113328/Selv200525.pdf?sequence=1>.

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede. <http://herku-les.oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf>.

Walker, A. 2005. The Emergence of age management in Europe. International Journal on Organisational Behaviour. Volume 10(1), 685-697. Viitattu 8.10.2015.
http://www.researchgate.net/profile/Alan_Walker10/publication/254134678_THE_EMERGENCE_OF_AGE_MANAGEMENT_IN_EUROPE/links/551933220cf21b5da3b7cef3.pdf.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J., Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell, 102 - 125.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa näkemyksiä parhaista ikäjohtamis- käytännöistä eu27 maissa. Viitattu 2.9.2015. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viinamäki, L. 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki, L & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 173197

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yukl, G. & Lepsinger, R. 2005. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34, 4, 361-373. Viitattu 6.10.2015. [Http://www.researchgate.net/publication/232552767 Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness](http://www.researchgate.net/publication/232552767_Why_Integrating_the_Leading_and_Managing_Roles_Is_Essential_for_Organizational_Effectiveness)

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Kysely yli 55-vuotiaille Saarikan työntekijöille

Tämä kysely on suunnattu yli 55-vuotiaille Saarikan työntekijöille ja on osa Saarikan ikäohjelmaa. Saarikka haluaa kehittää ikäjohtamistaan ja tukea ikääntyneiden työntekijöiden työssäjaksamista. Kyselyn tuloksia käytetään hyödyksi siten, että lähiesimiehille tuotetaan ”työkalupakki”, jonka avulla he pystyvät tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työssäjaksamista.

Kysely sisältää väittämiä, joihin vastataan vaihtoehdoilla täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä sekä kysymyksiä, joissa voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Kysely sisältää myös avoimia kysymyksiä, joihin voi kirjoittaa omin sanoin ja kysymyksiä, joihin vastataan vaihtoehdoilla kyllä tai ei. Kyselyyn on aikaa vastata kahden viikon ajan. Vastauksien antaminen on vapaaehtoista ja antamianne tietoja käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäisten vastaajien tietoja ei pystytä tunnistamaan.

Tämä kysely on myös osa Jyväskylän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Työkentelemme sairaanhoitajina Saarijärven lyhytaikaisosastolla ja opiskelemme työn ohessa kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön-ohjaajina toimii lehtori, Kari Jaatinen ja lehtori, Asta Suomi. Saarikasta ohjaajana toimii vt. liikelaitoksen johtaja Riitta Hallberg.

Pyydämme teitä vastaamaan Webropol-kyselyyn kaikista kiireistänne huolimatta. Vastamalla oheiseen kyselyyn, annat arvokasta tietoa Saarikan ikäjohtamisen kehittämiseen ja opinnäytetyötämme varten.

KIITÄMME VASTAUKSISTANNE JO ETUKÄTEEN!

Ystävällisin terveisin

Marjo Jokinen
Sairaanhoitaja AMK,
Ylempi AMK opiskelija
marjo.jokinen@saarikka.fi
p. 040 – 733 8225

Tuija Ahonen
Sairaanhoitaja AMK,
Ylempi AMK opiskelija
tuija.ahonen@saarikka.fi
p. 040 – 540 3630

Kari Jaatinen
lehtori
Jamk
Kari.Jaatinen@jamk.fi

Ps. Mikäli teillä on kysyttävää, ottakaa meihin rohkeasti yhteyttä!

LIITE 2. Kyselylomake**Kysely, yli 55-vuotiaille Saarikan työntekijöille**

Tällä kyselyllä pyritään selvittämään Saarikan yli 55-vuotiaiden työssäjaksamista ja kehittämään Saarikan ikäjohtamista. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Toivomme, että vastaat jokaiseen kysymykseen, jolloin annat arvokasta tietoa Saarikan ikäohjelmaan ja samalla opinnäytetyöhömmme. Kyselyyn on vastattava yhtäjaksoisesti, koska vastaukset eivät tallennu.

TAUSTATIEDOT**1. Ikäsi *****2. Työurasi pituus sosiaali- ja terveysalalla vuosissa ***

- 1-5
- 5-15
- 15-25
- yli 25

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi? *

- 1-5
- 5-15
- 15-25
- yli 25

4. Työskentelen tällä hetkellä *

- osa-aikatyössä
- koko aikatyössä

5. Mihin palvelukokonaisuuteen työyksikkösi kuuluu? *

- Arjen tuki
- Hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen
- Terveyden- ja sairaanhoidon palvelut

AKTIIVISEN TUEN MALLI

Saarikassa on otettu käyttöön vuonna 2013 aktiivisen tuen malli. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykykysymyksiä. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen ja puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai ei.

6. Onko sinulla jokin mielikuva/käsitys aktiivisen tuen mallista? *

Kyllä

Ei

7. Onko sinulla kokemusta aktiivisen tuen mallista? *

Kyllä

Ei

8. Jos on, niin oletko kokenut sen hyödylliseksi? *

Kyllä

Ei

Vastaa seuraavaan kysymykseen omin sanoin.

9. Jos olet aktiivisen tuen mallin piirissä, miten olet sen kokenut? *

TYÖSSÄ JAKSAMINEN

10. Millainen on terveydentilasi verrattuna muihin ikäisiisi? *

- erittäin hyvä
- hyvä
- keskitasoinen
- melko huono
- huono

11. Kuinka usein olet kokenut seuraavien asioiden vaikuttaneen heikentävästi työssä jaksamiseesi? *

	erittäin harvoin tai en koskaan	melko har- voin	silloin täl- löin	melko usein	erittäin usein
työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työvuorosunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma fyysinen toimintakyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden määrällinen riittämättö- myys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liian vähäinen aika työn tekemiseen kunnolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma psyykinen toimintakyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lähijohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

oman elämäntilanteen haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman ammattitaidon riittämättömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Seuraavat kysymykset koskevat työssä jaksamistasi viimeisen muutaman kuluneen kuukauden aikana. Valitse kunkin kysymyksen kohdalla sopivin vastausvaihtoehto. *

	ei ollen- kaan	ei enempää kuin tavallisesti	jonkin verran enemmän kuin tavallisesti	paljon enemmän kuin tavallisesti
Onko sinulla ollut unihäiriöitä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko uusien asioiden oppiminen vaikeutunut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko muistisi alentunut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko sinulla ollut tuki- ja liikuntaelin sairauksia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko sinulla ollut muita sairauksia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työstä palautumiskykyysi heikentynyt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko keskittymiskykyysi alentunut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työtehosi alentunut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko jaksaminen vapaa-ajalla heikentynyt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko fyysinen kuntosi heikentynyt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraavaan kysymykseen omin sanoin.

13. Millä keinoin jaksaisit työssäsi paremmin? *

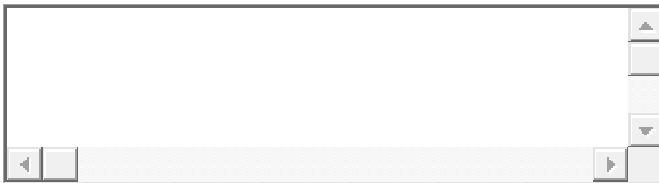
JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖ

14. Arvioi asteikolla 1-5 seuraavat väittämät huomioiden iän tuomat muutokset. *

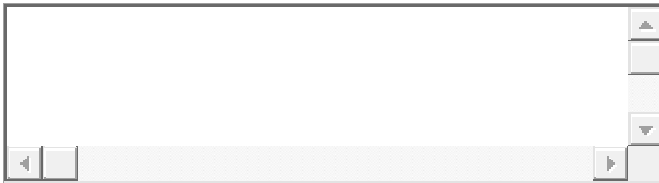
	täysin eri mieltä	eri mieltä	samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Lähiesimieheni on ottanut huomioon työssä jaksamiseni työvuorosuunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on mahdollisuus työkiertoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on mahdollisuus kevennettyyn työaikaan esim 30h/vko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on mahdollisuus kevennettyihin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni johtaminen on oikeudenmukaista huolimatta työntekijöiden ikääntymisen tuomista haasteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

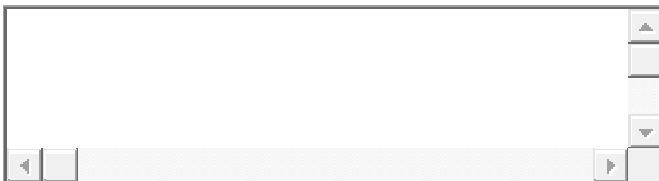
15. Mitkä keinot olisivat mielestäsi hyviä kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja tiedon siirtämiseen uusille/nuoremmille työntekijöille? *

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with an upward-pointing triangle, a square with a downward-pointing triangle, and a square with a downward-pointing triangle. On the bottom left, there is a small square with a left-pointing triangle, and on the bottom right, there is a small square with a right-pointing triangle.

16. Millä keinoilla lähiesimiehesi on tukenut sinua työssä jaksamisessasi? *

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with an upward-pointing triangle, a square with a downward-pointing triangle, and a square with a downward-pointing triangle. On the bottom left, there is a small square with a left-pointing triangle, and on the bottom right, there is a small square with a right-pointing triangle.

17. Millä keinoin toivoisit lähiesimiehesi tukevan sinua työssä jaksamisessasi? *

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with an upward-pointing triangle, a square with a downward-pointing triangle, and a square with a downward-pointing triangle. On the bottom left, there is a small square with a left-pointing triangle, and on the bottom right, there is a small square with a right-pointing triangle.

