

Maria Tauriainen & Pirita Lukkarila

**IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ
JAKSAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

IKÄÄNTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Maria Tauriainen & Pirita Lukkarila
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijät: Maria Tauriainen & Pirita Lukkarila
Opinnäytetyön nimi: Ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen kohdeyrityksessä
Työn ohjaaja: Eija Rajakangas
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014
Sivumäärä: 47 + 3 liitesivua

Työn toimeksiantajana toimi Etra Oy:n Oulun toimipiste, joka on suomalainen teknisen kaupan erikoisliike. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada toimeksiantajalle tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada tietoa myös siitä, mitä toimivia työhyvinvoinnin menetelmiä yrityksessä on ja löytyykö toiminnasta jotain, mitä voisi vielä kehittää.

Työn tietoperustassa esitellään aluksi toimeksiantajayritys sekä selvitetään lukijalle yrityksen toimintaa ja rakennetta. Tämän jälkeen käsitellään ikäjohtamisen käsitettä yleisesti sekä ikäjohtamista käytännössä. Tietoperustassa käydään läpi ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen tiiviisti kytkeytyvää työhyvinvointia. Tietoperustan lopussa käsitellään ikääntyneen työntekijän työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä aukaistaan Appreciative Inquiry –tutkimusmenetelmää. Empiirisessä osiossa käsitellään käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset. Lisäksi työn lopussa pohditaan työn onnistumista, sekä tuodaan esiin jatkotutkimusongelmia.

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutettiin 19.2.2014 sekä 26.2.2014. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta yli 55-vuotiasta Etra Oy:n työntekijää.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ikääntyneet työntekijät voivat yrityksen palveluksessa hyvin ja heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta. Työhyvinvointiin vaikuttivat erityisesti luottamus, vaikuttamismahdollisuudet työssä, työhyvinvointia edistävät palvelut, avoin vuorovaikutus, toimiva viestintä, johtajan oikeudenmukainen toiminta sekä työskentely lähellä alaisiaan. Kehitysmahdollisuuksina voidaan nähdä hiljaisen tiedon tehokkaampi hyödyntäminen, kannustaminen työssä jaksamiseen sekä ilmapiirin ja yhteishengen ylläpitäminen.

Asiasanat: ikäjohtaminen, ikääntynyt työntekijä, työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työssä jatkaminen, Appreciative Inquiry, sosiaalinen vastuu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Maria Tauriainen & Pirita Lukkarila

Title of thesis: Senior employees' workplace wellbeing and coping at work in the commissioner company

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014

Number of pages: 47 + 3 pages of appendices

The commissioner of this thesis was the Oulu-based office of Etra Oy. Etra Oy is Finnish technology company offering its customers a wide range of industrial products and services. The aim of this thesis was to collect information to the commissioner about the factors that affect to the senior employees' workplace wellbeing, and their ability to cope with the workload. The aim of this thesis also was to determine what workplace wellbeing practices commissioner has and are there some operations that could still be improved.

The theoretical background first deals with the commissioner company and gives an overview of the company services and structure. After this the theoretical background covers concept and practices of age management. The theoretical background also includes the concept of workplace wellbeing which is closely related to ageing and age management. Lastly, the theoretical background discusses the factors that affect to senior employees' workplace wellbeing and introduces the Appreciative Inquiry research methodology. The Research methodology, execution of the research and its results have been dealt with in the empirical part. In addition, the success of this thesis is discussed and suggestions for further study have been brought out.

The research was carried out using a qualitative method. A theme interview was chosen as an interview method and the interviews were conducted in two parts on 19 and 26 February, 2014. A total of six Etra Oy employees aged over 55 years were interviewed for this research.

The results of the research show that senior employees' well-being in the company is in good condition and their workplace wellbeing is taken care of. The most important factors of senior employees' workplace wellbeing are trust, possibility to influence their work and workplace wellbeing services. Moreover these factors include open interaction, functional communication, manager's justified actions and his working near his subordinates. More effective use of tacit knowledge, encouraging attitude towards coping at work, as well as maintaining good atmosphere and spirit can be seen as developmental proposals.

Keywords: age management, senior employee, workplace wellbeing, coping at work, continuing to work, Appreciative Inquiry, social responsibility

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	IKÄJOHTAMINEN	8
2.1	Ikäjohtaminen käytännössä	8
2.2	Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä	9
3	TYÖHYVINVOINTI	10
3.1	Organisaatio	11
3.1.1	Organisaation osaamisen turvaaminen	11
3.1.2	Ikä organisaation voimavarana	12
3.2	Johtaminen	13
3.3	Työyhteisö	14
3.4	Työ	15
3.5	Yksilö	16
3.6	Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt	17
4	TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA JATKAMINEN	19
4.1	Työssä jatkamisen aikeita vahvistavat tekijät	19
4.2	Miksi työurien pidentäminen?	20
5	APPRECIATIVE INQUIRY	22
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS	24
6.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	24
6.2	Tulokset	26
6.2.1	Organisaation vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	26
6.2.2	Esimiehen toiminnan vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	27
6.2.3	Työyhteisön vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	28
6.2.4	Työn vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	29
6.2.5	Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	30
6.2.6	Johtajan haastattelu	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7.1	Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaneet tekijät	34
7.2	Tuloksien hyödyntäminen tulevaisuudessa	39
8	POHDINTA	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

”Viimeksi kuluneiden viidentoista vuoden aikana 55–64-vuotiaiden työllisyysasteet ovat nousseet 20 prosenttiyksikköä. Myös jo eläkkeellä olevien työelämään osallistuminen on yleistynyt nopeasti. Joka kolmas yli 45-vuotias palkansaaja on valmis jatkamaan työssään myös 63 ikävuoden jälkeen.” Näin todetaan Tilastokeskuksen julkaisemassa artikkelissa: ”Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa” (2010, hakupäivä 19.3.2014). Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sillä Suomen väestö ikääntyy ja ikääntyneiden osuus työssäkäyvistä kasvaa. Tästä johtuen on tärkeää saada yli 55-vuotiaat pysymään työssään mahdollisimman pitkään. Suomalaiset elävät aiempaa vanhemmiksi, mikä kasvattaa hoiva- ja eläkemenoja. Pidemmällä työurilla saavutetaan lisää verotuloja hyvinvointipalveluiden rahoittamiseen. Yksilön kannalta taas pidempi työura tarkoittaa parempaa työeläketurvaa (Työurien pidentäminen, hakupäivä 19.3.2014).

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on saada kohdeyritykselle tietoa siitä, mitkä positiiviset tekijät ovat vaikuttaneet ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymiseen. Työn toimeksiantajana toimii Etra Oy:n Oulun toimipiste. Yritys soveltuu ikärakenteensa vuoksi hyvin työn toimeksiantajaksi, sillä noin puolet toimipisteen työntekijöistä on yli 50-vuotiaita. Saatavien tietojen avulla kohdeyritys osaa tunnistaa ne seikat, jotka vaikuttavat positiivisesti ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi yritys pystyy jatkossakin toimimaan siten, että myös nuoremmat työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa pitkään. Johtamisen opiskelijoina koemme aiheen hyödylliseksi myös itsellemme. Saatavien tuloksien perusteella pystymme omalla työurallamme huomioimaan ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin sekä työssä pysymiseen vaikuttavat seikat. Työ toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmän käytetään teemahaastattelua.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan kahteen kysymykseen:

- Mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen
- Mitä toimivia työhyvinvoinnin menetelmiä yrityksessä on ja löytyykö toiminnasta jotain, mitä voisi vielä kehittää

Työn tietoperustassa tarkastellaan alkuun ikäjohtamisen käsitettä yleisesti sekä ikäjohtamista käytännössä. Lisäksi määritellään, mitä tarkoittaa ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä. Tämän

jälkeen tietoperustassa käydään läpi ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen tiiviisti kytkeytyvää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin osa-alueita tarkastellaan Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijät -mallin mukaisesti (kuviot 1). Nämä osa-alueet ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja minä itse. Tietoperustan lopussa käsitellään ikääntyneen työntekijän työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä aukaistaan Appreciative Inquiry –tutkimusmenetelmää. Tietoperusta jälkeen tarkastellaan tutkimuksen empiiristä osiota, jossa käsitellään käytettyä tutkimusmenetelmää ja toteutusta. Lisäksi analysoidaan tutkimusaineisto ja käsitellään tutkimustulokset. Johtopäätöksissä kokoamme yhteen merkittävimmät tulokset ja niiden pohjalta nostamme esiin muutamia kehityskohteita.

Ikäjohtaminen on varsin uusi käsite, eikä sitä ole tutkittu paljoa. Juhani Ilmarinen on tunnettu ikäjohtamisen tutkija, ja siksi käytämme hänen kirjallisuuttaan lähteenä ikäjohtamiseen liittyvässä tietoperustassa. Työhyvinvoinnin tietoperustassa viittaamme pääosin työhyvinvoinnin ja ihmisten johtamisen professorin Marja-Liisa Mankan teksteihin. Olemme tutustuneet aiheeseen myös ajankohtaisten artikkeleiden kautta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksenä toimii suomalainen teknisen kaupan erikoisliike Etra Oy, joka on osa Etola-yhtiötä. Etola-yhtiöt on suomalainen perheyritys, joka muodostuu noin 30:stä keskenään tiiviissä yhteistyössä toimivasta erikoisliikkeestä. Yhtiöiden kokonaisliikevaihto oli vuonna 2012 noin 400 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 1 500. Yhtymän päätoimialat ovat teollisuuskumit, -muovit, -teipit, johdintarvikkeet, työsuojelutuotteet, tiivisteet, kiinnitystarvikkeet ja hydraulikka. Etra tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman teollisuustuotteita ja palveluita. Etra Oy koostuu yhteensä 34 toimipisteestä, jotka sijaitsevat ympäri Suomea. Toimipisteissä on noutomyymälä, paikallisvarasto ja laaja asiakaspalvelu. Toimipisteiden koko vaihtelee 500–4000 neliömetrin välillä. Henkilöstömäärät Etran toimipisteissä ovat 5–30 henkilön välillä, paikkakunnasta riippuen. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. (Etra Oy, hakupäivä 2.4.2014.) Opinnäytetyössä toimimme yhteistyössä Oulun toimipisteen kanssa. Vuoteen 2006 saakka Oulun toimipiste toimi Pohjolan Tekniikka Oy:nä ja vuonna 2006 yhtiön osakekanta siirtyi Etola-yhtiöiden omistukseen. Oulun toimipisteen koko on noin 2 500 neliometriä ja se sijaitsee Oulun Limingantullissa. Oulun toimipisteessä on noutomyymälä, varasto sekä asiakaspalvelu, mutta se on keskittynyt pääosin tavarantoimittamiseen tilausasiakkaille. Henkilöstömäärä on 21. Ikäjakama toimipisteessä on 27-vuotiaasta 64-vuotiaaseen. Oulun toimipisteestä löytyy siis kaikenikäisiä, mutta ikärakenne painottuu yli 50-vuotiaisiin. Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Pohjois-Suomen aluejohtaja.

2 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtamisen käsite on vielä uusi ja tämän vuoksi sille ei ole olemassa virallista määritelmää. Ikäjohtamisen käsitettä on kritisoitu, sillä sen oletetaan jakavan työntekijät ikäluokkiin ja näin ollen muodostavan ikäryhmien välille eroavaisuuksia sekä johtavan ikästereotyyppioiden muodostumisiin. Tarkoitus ei ole jakaa työntekijöitä ryhmiin iän perusteella, vaan ottaa huomioon ikäsidonnaiset tekijät sekä hyödyntää ikätietoutta henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Organisaation toiminnan, tuloksen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää on kriittisten ikäsidonnaisten tekijöiden tunnistaminen ja tämän tiedon hyödyntäminen organisaation johtamisessa. Työyhteisön kannalta oleellista on se, kuinka ikäsidonnaiset tekijät vaikuttavat työyhteisön toimintaan, eri-ikäisten välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Yksilölle tärkeitä asioita ovat oman osaamisen hyödyntäminen, työkyvyn ja voimavarojen kehittyminen, työn mielekkyys sekä työn ja muun elämän tasapaino. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarela-Thiel & Ilmarinen 2011, 285–290.)

Ikäjohtamisen käsite sai alkunsa 1990-luvun puolivälissä, kun suurien ikäluokkien eläköitymisikä lähestyi. Pelättiin varhaisten eläköitymisten lisääntymistä ja huoltosuhteen kiristymistä. Näiden asioiden seurauksena syntyi uhka työvoiman riittävyydestä ja tämä synnytti tarpeen uudelle tavalle hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. (Lundell ym. 2011, 285–290.)

2.1 Ikäjohtaminen käytännössä

Organisaatiossa ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista henkilöstöstrategiassa sekä johtamisessa. Ikäkysymyksistä voidaan laatia myös erillinen ikästrategia. Ikäjohtaminen on työnantajan ja työntekijän välistä yhteistyötä, jonka tavoitteena on saada työtehtävät vastaamaan molempien osapuolien tavoitteita ja tarpeita. (Lundell ym. 2011, 296–297.) Nuorille työntekijöille tärkeää on saada organisaatiolta tukevaa ja edistävää johtamista, kun taas ikääntyneet kaipaavat erilaisia ratkaisuja jaksamisen ja motivoinnin ylläpitämiseksi. Onnistuneen ikäjohtamisen kannalta keskeistä on se, että työtehtävät voidaan yhdessä muokata jokaiselle sopivaksi. (Ilmarinen 2006, 197.)

Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen päivittäisessä työssä on lähiesimiehen vastuulla. Esimiehen rooli ikäjohtamisessa on siis hyvin tärkeä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että

esimiestyön taso vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työkykyyn. Tärkeää on, että esimies omaa oikeanlaisen asenteen eri-ikäisiä työntekijöitä kohtaan ja osaa arvostaa iän tuomia muutoksia. Esimiehen kyky yhteistyöhön työntekijöiden kanssa parantaa työn laatua ja työoloja. Ikääntyneille työntekijöille tärkeää on, että esimies osallistuu ryhmän tai tiimin toimintaan ja näin ollen vahvistaa yhteistoiminnallista työskentelytapaa. Työtehtävien muokkaaminen jokaiselle sopivaksi on erityisesti lähiesimiehen tehtävä. On myös tärkeää, että koko työyhteisö hyväksyy ratkaisut. Toimivaan yhteistyöhön vaaditaan esimieheltä erityisesti hyvät kommunikointikyvyt. (Ilmarinen, 2006, 197–198.)

Onnistuneella ikäjohtamisella saavutetaan yritykselle myös taloudellista hyötyä kuten esimerkiksi ennen aikaisten eläkekustannusten vähenemistä. Ikäjohtamisella voidaan saavuttaa myös osaavan henkilöstön pysyvyys, vaihtuvuuskustannusten sekä poissaolojen väheneminen. Näiden lisäksi yrityksen laatu, tuottavuus sekä yrityskuva paranevat. (Varma 2006a, 6.)

2.2 Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä

Ikääntyvän työntekijän määritelmä on häilyvä, mutta useat tutkimukset todistavat, että terveyden ja toimintakyvyn muutoksia alkaa esiintyä usein 40–50 ikävuoden tienoilla. Tästä syystä asiantuntijat ovat jo pitkään käyttäneet termiä ikääntyvä työntekijä yli 45-vuotiaista henkilöistä. Termiä ikääntynyt työntekijä on käytetty yli 55-vuotiaista työntekijöistä. Perusteena tälle on ollut se, että kahdella kolmesta yli 55-vuotiaasta on 1–2 lääkärin toteamaa kroonista oiretta, jotka voivat vaikuttaa jaksamiseen ja työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 60–62.)

Ikääntymisen määritelmää ei voida pitää yksiselitteisenä, sillä yksilöiden välillä on eroavaisuuksia. Työkokemuksen, koulutustason ja ammatin merkitys on ikää suurempi. Yleisesti ottaen erot suorituskyvyssä ja työsuorituksessa ovat suurempia yksilöiden kuin ikäryhmien välillä. (Ilmarinen 2006, 60–62.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta puhuttaessa puhutaan myös paljon työkyvystä, joka kytkeytyy tiiviisti työhyvinvointiin (Halme 2011, 28). Työhyvinvointi ymmärretään nykyään laaja-alaisesti eli siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä asioita. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikuttisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.) Alla olevassa kuviossa on esitetty kaikki viisi työhyvinvoinnin osa-aluetta (kuvio 1).



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tekijät

3.1 Organisaatio

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tunnetaan visio, strategia sekä arvot. Visio on tahtotila, johon organisaatiossa pyritään, strategiat ovat keinoja, joilla tavoitellaan visiota ja arvot ovat yhteisiä pelisääntöjä. Työtä koskevat tavoitteet on oltava jokaisen työyhteisön jäsenen tiedossa, jotta kukin tietää oman osuuden niiden toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin edellytyksiä ovat myös toimiva työympäristö, hyvät työtilat ja apuvälineet. Näitä ohjaavat myös työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki. (Manka ym. 2007, 8–9.)

Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti, ja tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa ei ole liikaa rajoitteita. Oppimisen ytimen sekä tulevaisuuden vaatimusten tunnistaminen mahdollistaa oppivan työyhteisön, joka on tärkeä kilpailutekijä. (Manka ym. 2007, 8.) Oppivan organisaation lähtökohtana on positiivinen yhteisöllisyys sekä aktiivinen vuorovaikutus, sillä organisaatio oppii ihmisten välityksellä ja organisaation oppimisesta ovat vastuussa kaikki jäsenet. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa osataan käyttää jokaisen yksilön ja ryhmän oppimiskykyä, jotta saavutetaan jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen kannustava ilmapiiri. (Manka ym. 2007, 16.)

3.1.1 Organisaation osaamisen turvaaminen

Organisaation toimintakyvyn säilyttämiseksi vaaditaan osaamisen turvaamista. Osaamisen turvaamisen keinoja ovat osaamisen kehittäminen, ylläpito, hankkiminen ja siirtäminen. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat koulutukset, työssä oppiminen sekä itsensä kehittäminen. (Wilska & Sääskilahti 2003, 21–23.) Osaamisen kehittäminen tarkoittaa parhaimmillaan sitä, että jokainen työyhteisön jäsen oppii työssään. Jokaisen työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että työpaikalle luotaisiin mahdollisimman suotuisa oppimisen ympäristö. (Manka & Mäenpää 2010, 35.)

Uuden osaamisen hankkiminen tarkoittaa uusrekrytointia, ostopalveluita ja yhteistyösopimuksia sidosryhmien kanssa sekä lisäksi oppilaitosyhteistyötä uusien osaajien varmistamiseksi. Osaamisen siirtämisessä on kyse organisaation sekä henkilökohtaisten tietojen ja taitojen siirtämisestä, kuten esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen eläköitymistilanteessa. Osaamisen siirtämisessä on usein kyse niistä osaamisalueista, jotka ovat organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta merkityksellisistä, ja joiden avulla mahdollistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. (Wilska & Sääskilahti 2003, 21–23.)

3.1.2 Ikä organisaation voimavarana

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä yksilön voimavarojen kehittämisen kannalta on tärkeää löytää jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet ja ottaa ne huomioon työtehtäviä laatiessa. Työntekijöiden kannalta oleellista on, että he voivat käyttää ja kehittää kykyjään mielekkäällä tavalla. Jotta tämä mahdollistettaisiin, on tärkeää huomioida ikään liittyvät muutokset. Työpareja sekä tiimejä olisi hyvä muodostaa esimerkiksi siten, että nuoret ja ikääntyneet työskentelisivät yhdessä. Näin nuoret voisivat tehdä fyysisesti raskaammat työtehtävät ja ikääntyneet voisivat puolestaan hyödyntää pitkään työkokemukseen perustuvaa osaamista. (Lundell ym. 2011, 285–290.)

Ikäjohtamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista on saada työntekijöillä oleva tieto-taito yrityksen voimavaraksi (Lundell ym. 2011, 335). Ikääntyneiden vahvuutena on kokemuksen myötä tullut hiljainen tieto, jota on vaikea määritellä tai kuvata. Käytännössä se ilmenee usein työntekijöiden luotettavuutena, omatoimisuutena, vastuuntuntona tai kykyinä ottaa riskejä. (Varma 2006a, 17.)

Hiljainen tietämys tuottaa yritykselle monia menestyksen kannalta tärkeitä seikkoja, kuten esimerkiksi työmenetelmien ja työvälineiden hallinta sekä laitteiden, tekniikan ja yrityksen prosessien tunteminen. Nämä luovat myös hyvän pohjan yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Aistinvaraiset havainnot asiakaskontakteissa, työsuunnittelu sekä laajat asiakas- ja kumppanuusverkostot ovat myös hiljaisen tiedon tuomia etuja. Näitä iän tuomia etuja pidetään usein yrityksessä itsestäänselvytyksenä, eikä niitä osata arvostaa ennen kuin hiljainen tieto on hävinnyt yrityksestä. (Varma 2006a, 17.)

Ennen kuin ikääntyneet työntekijät siirtyvät pois työelämästä olisi tärkeää siirtää heidän hallussaan oleva hiljainen tietämys seuraavalle sukupolvelle (Lundell ym. 2011, 338). Yrityksen tulisi olla selvillä milloin ja mitä avainosaamista on poistumassa, jotta voitaisiin suunnitella osaamisen jakamista yritykseen jääville työntekijöille (Varma 2006a, 17). Koska hiljainen tieto on vaikea tunnistaa, siirtyy se varmimmin yhdessä työskentelemällä ja työhön liittyviä ongelmia ratkomalla (Lundell ym. 2011, 338).

3.2 Johtaminen

Johtaminen on lähiesimiehen tehtävä ja hänen toimenkuvansa on laaja ja moninainen. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa toimia suunnannäyttäjänä, viestin välittäjänä sekä päätösten tekijänä. Hänen rooliinsa kuuluu myös motivoida ja edistää yhteisöllisyyttä sekä huolehtia työn tuottavuudesta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 29.)

Esimiehen tehtävä on välittää tietoa yrityksen tavoitteista työntekijöille sekä työntekijöiden ajatuksia yrityksen ylemmälle johdolle (Manka ym. 2010, 29). Avoin viestintä molempiin suuntiin on tärkeää toimivan organisaation kannalta. Johtajan tulee olla kiinnostunut työntekijöiden työstä, mikä edellyttää kuuntelemista ja aitoa keskustelua. Työntekijät haluavat tietää mitä heiltä odotetaan ja pysyä ajan tasalla organisaation tilanteista. Huonosti toimiva viestintä luo epäluottamusta ja voi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. (Kaivola & Launila 2007, 50–52.) Viestinnän rinnalla esimiehen on myös pystyttävä tekemään viimekädessä ratkaisuja vaikeissa tilanteissa (Manka ym. 2010, 30).

Motivaation kannalta on tärkeää, että esimies tuo ilmi työn tarpeellisuuden ja sovittaa yhteen yrityksen tavoitteet sekä työntekijöiden tarpeet. Näiden lisäksi motivaation ylläpidon kannalta tärkeää olisi, että esimies antaisi työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Sosiaalinen tuki sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Esimiehen rooliin kuuluu myös yhteenkuuluvuuden edistäminen työyhteisössä. Yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseksi hänen tulisi edistää toisia arvostavaa ja rakentavaa keskustelukuluttuuria. (Manka ym. 2010, 30.) Yhtenä tärkeänä motivoinnin keinona voidaan pitää myös palautteen antamista. Palaute olisi hyvä antaa niin yksilötasolla, kuin ryhmätasolla. Oli palaute sitten kriittistä tai myönteistä, on tärkeää, että esimiehellä on arvostusta kuulijaa kohtaan. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10–11.)

Työn tuottavuudesta huolehtiminen on viimekädessä esimiehen vastuulla. Esimies huolehtii työn organisoinnista ja huolehtii siitä, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla oikeaan aikaan. Hän lisäksi huolehtii, että henkilökuntaa on oikea määrä, osaaminen on riittävää, taloudelliset edellytykset täyttyvät, työvälineet ja olosuhteet ovat kunnossa sekä henkilöstön työajat pysyvät hallinnassa. Esimiehen tulee huolehtia myös henkilöstön jaksamisesta työssään. (Manka ym. 2010, 30.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on se, että esimies osaa johtaa ihmisiä sekä yksilöinä että tiiminä. Hänen odotetaan luovan jokaisen alaisen kanssa ainutlaatuisen esimies-alaisuuden. Esimieheltä odotetaan myös selkeiden tavoitteiden asettamista, johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä. Johtaminen heijastuu kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja työntekijöihin. Jokaisen työntekijän on myös johdettava itseään olemalla vastuussa omasta elämästään ja työhyvinvoinnistaan. Lisäksi jokaiselta vaaditaan myös halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavasti. (Varma 2006b, 9.)

Johtajalta vaaditaan oikeudenmukaista kohtelua kaikkia alaisia kohtaan. On tärkeää, että johtaja käyttäytyy aina johdonmukaisesti ja tekee päätöksiä oikeiden tietojen perusteella. Oikeudenmukainen toiminta on jokaista yksilöä kohden tasa-arvoista ja samojen pelisääntöjen mukaista. Hyvä johtaja myös tunnistaa virheet ja pystyy selittämään epäonnistuneet tai väärin perustein tehdyt päätökset. (Manka ym. 2007, 15.)

3.3 Työyhteisö

Toimiva työyhteisö tukee yksilön jaksamista ja työhyvinvointia. Toimivassa työyhteisössä syntyvät uudet ajatukset ja ideat, sekä oppiminen ja tiedon siirto sujuvat hyvän vuorovaikutuksen kautta. Avoin vuorovaikutus organisaation jäsenten kesken on perusta toimivalle työyhteisölle. (Kaivola & Launila 2007, 135–137.)

Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä kokee kuuluvansa ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tunne helpottaa avun pyytämistä sekä avun antamista. Yleisellä työilmapiirillä on myös positiivinen vaikutus motivaatioon ja työhyvinvointiin, sillä hyvä ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja turvallisiksi. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Hyvässä työyhteisössä hyödynnetään jokaisen tietoja ja taitoja sekä annetaan tukea urakehityksessä. Työilmapiiriä heikentäviä seikkoja voivat olla epäselvät pelisäännöt, huono tiedonkulku tai epäoikeudenmukaisuus. (Vahla 2008, hakupäivä 1.12.2013.) Yleinen huonon työyhteisön merkki on se, että työyhteisön jäsen ei uskalla kysyä tarvittaessa apua toiselta työntekijältä. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

3.4 Työ

Hyvään työhön sisältyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn sisällön monipuolisuus, uusien asioiden oppimismahdollisuudet sekä ulkoiset palkkiot. Hyvästä työstä syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastumisriskiä ja motivaationpuutetta. (Manka ym. 2007, 9.) Työpaikan yhteisöllisyys ja hyvä työilmapiiri syntyvät pienistä arjen käytännöistä: tervehditään, autetaan tarvittaessa, ollaan kiinnostuneita toisista ja arvostetaan kaikkien työtä (Sponda, hakupäivä 19.3.2014).

Työn sisällöllä on tärkeä merkitys motivaation kannalta. Ruohotien & Hongan (1999, 144–145) mukaan kannustavaa työtä luonnehtivat työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys sekä työn merkityksellisyys. Näiden kolmen ominaisuuden seurauksena työ koetaan mielekkääksi, mikä taas vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Ruohotien ja Hongan (1999, 144–145) mukaan neljäs työn ominaisuus on mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, jonka seurauksena työntekijä kokee kantavansa vastuun saavutetuista työn tuloksista. Viimeisenä ominaisuutena on palaute työn tuloksista, joka viestii työntekijälle työn onnistumisesta. Näiden viiden ominaisuuden seurauksena saavutetaan korkea sisäinen työmotivaatio, laadukas työsuoritus, korkea työtyytyväisyys, vähäiset poissaolot sekä henkilöstön vähäinen vaihtuvuus. Näiden ominaisuuksien saavuttamiseksi tulee huomioida myös työn tilannesidonnaisuus sekä työntekijä itse.

Motivaatio rakentuu tavoitteisiin sitoutumisesta sekä onnistumisen kokemuksista ja se ohjaa ihmisen toimintaa. Hyvin tehty työ lisää motivaatiota kun taas epäonnistumiset vähentävät sitä. Työntekijöiden motivointi voi olla joskus hankalaa, mutta motivaation pois ottaminen voi onnistua helposti. Työkavereiden ja esimiehen huono asenne voivat johtaa motivaation katoamiseen ja tästä johtuen hyvät työyhteisö- ja esimiestaidot ovat tärkeitä työntekijöiden motivaation kannalta. (Rantanen, hakupäivä 1.12.2013.)

Hyvin organisoidussa työssä työntekijä voi hyödyntää parhaita ominaisuuksiaan sekä osaamistaan ja hän saa tukea työlleen (Manka ym. 2010, 8). Osaamisen avulla suoriudumme työtehtävistä vaivattomasti ja saamme aikaan palkitsevia tuloksia. Työuran aikana kertynyt kokemus ja ammattitaito vähentävät psyykkistä kuormitusta ja auttavat jaksamaan. (Lundell ym. 2011, 62–63.) Osaaminen rakentuu yksilöllisestä ja yhteisöllisestä kyvykkyydestä, joka

työelämässä näkyy työssä tarvittavien tietojen ja taitojen sekä sosiaalisten tilanteiden hallinnassa. Näiden lisäksi tulee hallita työhön liittyvät muutokset. Avoin asenne uusia asioita kohtaan on tärkeä, koska muuttuva toimintaympäristö sekä teknologian kehittyminen synnyttävät jatkuvasti uusia osaamisvaatimuksia. Oppiminen vaatii tukea työyhteisöltä sekä omiin oppimiskykyihin luottamista. Osaamista tulisi kehittää yrityksen eteenpäin viemiseksi eikä ainoastaan nykytilan säilyttämiseksi. (Lundell ym. 2011, 62–63.)

Monilla aloilla uhkaa työvoimapula, jonka johdosta ikääntyneet työntekijät ovat yrityksille tärkeä voimavara. Tästä johtuen yritysten tulisi alkaa kehittämään työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia tekemällä muutoksia työn sisältöön, työaikoihin ja työpaikkaan sekä ottamalla huomioon eri-ikäisten tarpeet (Varma 2006a, 21.)

3.5 Yksilö

Ihmisen persoonallisuudella, osaamisella sekä terveydellä ja fyysisellä kunnolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen, joko vähentäen tai edistäen sitä. Elämänhallinnan tunne on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara. Henkilö, joka hallitsee tunteensa, on aktiivinen, myönteinen, sinnikäs ja kuuntelee. Nämä taidot ovat tärkeitä työelämän valmiuksia, johon myös esimies voi vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen, sekä vähentämällä työn epävarmuutta. (Manka ym. 2007, 8.)

Yksilön halu kehittyä ja oppia uutta on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Kehittymisen haluun vaikuttavia tekijöitä ovat työn haasteellisuus, vapaus sekä työryhmän ja esimiehen tuki. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, fyysinen kunto, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. (Manka ym. 2007, 8.)

Esimestaitoja sekä johtamista on tutkittu paljon, mutta vasta viime vuosina on alettu kiinnittämään huomiota myös työntekijän rooliin ja alaistaitoihin. Näiden yhteydessä puhutaan myös työntekijätaidoista, yhteistyötaidoista ja työelämävalmiuksista. (Manka ym. 2007, 18.) Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan reilua ja kohteliasta käyttäytymistä, toisen auttamista sekä työkavereiden arvostamista. On tärkeää, että jokainen huolehtii työpaikan viihtyvyydestä, pystyy toimimaan yhteistyössä työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä ilmaisee mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi. (Manka ym. 2010, 30.)

Hyviin alaistaitoihin kuuluu aktiivisuus sekä vastuun ottaminen työstä ja työympäristöstä. Vastuun ottaminen vaikuttaa yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen, sillä vaikuttamisen mahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä. Alaistaitoja ovat osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen sekä säännöllinen kehitystarpeiden arviointi yhdessä esimiehen kanssa. (Manka ym. 2007, 19.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sisältyy hyviin alaistaitoihin. Palautteen antamisesta tulisi huolehtia koko työyhteisön, eikä ainoastaan esimiehen. Hyvä työntekijä on tasapuolinen kollegoilleen sekä esimiehelleen ja näin ollen lisää molemminpuolista luottamusta. Lisäksi hyvältä työntekijältä vaaditaan esimiehen aseman arvostaminen sekä tuen antaminen, jotta esimiehellä on mahdollisuuksia toteuttaa omaa tehtäväänsä. (Manka ym. 2007, 19.)

3.6 Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt

Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan saavuttaa taloudellisia tuloksia ja kilpailuetua. Jotta tuloksia saavutetaan, on työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen oltava suunnitelmallista, johon myös ylin johto on sitoutunut. Tutkimuksien mukaan työhyvinvoinnilla voidaan lisätä yrityksen kannattavuutta sekä tuottavuutta. Työhyvinvoinnin parantamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai laadun parantamiseen, jotka eivät välttämättä näy suoraan tuottavuuden tilastoissa. (Manka ym. 2007, 23–25.)

Tutkimuksien mukaan esimiestoiminta ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Kehittämällä moniosaavia ja hyvät yhteistyötaidot omaavia henkilöitä voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Näiden lisäksi kustannustehokasta toimintaa voidaan edistää turvallisella työympäristöllä sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla. Näiden huomioiminen vähentää tapaturmariskejä sekä sairauspoissaoloja. Myös positiivisella työyhteisöllä on todettu olevan vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. (Manka ym. 2007, 23–25.)

Taloudellisen tuloksen parantamiseen vaaditaan työympäristön kehittämistä sekä sairauspoissaolojen vähentämistä. Turvallinen työympäristö vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, kun taas turvaton työympäristö voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon työnantajana. Sairauspoissaolot tulevat yritykselle kalliiksi, sillä sairauspoissaolokulujen lisäksi yritys joutuu maksamaan tuotannolle aiheutuvista virhekuluista sekä paikkaamiskustannuksista.

Sairauspoissaoloihin voivat johtaa esimerkiksi työyhteisön huono henki, johtamisesta aiheutuvat ongelmat tai ylimääräiset työkiireet. Yhteisten pelisääntöjen sekä tavoitteiden luomisella voidaan ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja. (Manka ym. 2007, 23–25.)

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset tuovat yritykselle kustannuksia. Kustannuksien lisäksi ennenaikaiset eläköitymiset vievät yrityksestä osaamista ja verkostoja. Terveysten edistäminen osana työhyvinvointia, työolojen parantaminen sekä hyvä ikäjohtaminen lisäävät mielekkyyttä vanhempien työntekijöiden keskuudessa ja lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Manka ym. 2007, 23–25.)

4 TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA JATKAMINEN

Työkykynsä kokee heikentyneeksi runsas neljännes (27 %) työkäisistä suomalaisista. Yhtä suuri osuus epäilee, ettei jaksaa työelämässä vanhuuseläkeikään saakka. (Kaikkonen, Murto, Pentala, Koskela, Virtala, Härkänen, Koskenniemi, Ahonen, Vartiainen & Koskinen 2014, hakupäivä 19.3.2014.) Työkäisten määrän vähentyessä on entistä tärkeämpää huolehtia siitä, että ikääntyneet työntekijät jaksavat työelämässä nykyistä pidempään. (Sosiaali- ja terveysministeriö, hakupäivä 1.12.2013.) Työpaikoilla työkyky nähdään usein pelkästään yksilön terveytenä sekä fyysisen suorituskykyyn liittyvänä asiana. Tämä johtaa siihen, että vanhempien työkyky nähdään heikompana kuin nuorempien.

Työkyky ei ole ainoastaan päivittäisestä työstä selviytymistä, vaan siihen liittyy vahvasti myös osaaminen ja sen vaikutus yrityksen toimintaan. Ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä edistävänä ja lisäävänä tekijänä voidaan siis nähdä heidän kokemuksensa tuoma ”hiljainen tieto”. Huono työkyky voi johtua henkilökohtaisista tai organisaation toimintaan liittyvistä seikoista. On tutkittu, että yleisimpiä syitä huonoon työkykyyn ovat esimerkiksi huonosti organisoitu tai väärin mitoitettu työ, joka ei vastaa henkilön voimavaroja. Syynä voi olla myös huono esimiestyö tai työyhteisö. Mikäli työtehtävissä huomioidaan ikääntyneiden työntekijöiden kokemus, ja otetaan huomioon muut heikentävät tekijät, pystytään heidän työuriansa jatkamaan. (Ilmarinen 2006, 79–82.) On siis tärkeää, että organisaatiossa tiedostetaan, että työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä jatkamiseen (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 16).

4.1 Työssä jatkamisen aikeita vahvistavat tekijät

Työssä jatkaminen tarkoittaa sitä, kun palkansaaja on halukas jatkamaan työuraansa vanhuuseläkeiän alarajan jälkeen, joka nykyisen eläkelain mukaan on 65 vuotta. Hyvä terveys on vaikuttavin tekijä työssä jatkamiselle. Muita jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat koulutustaso, ammattiasema, sukupuoli ja elämäntilanne. Työssä jatkamista on selitetty myös sosiodemograafisilla tekijöillä joiden mukaan esimerkiksi korkeasti koulutetut ovat motivoituneempia jatkamaan työssä vähemmän koulutettuja pidempään. On myös todettu, että ylemmät toimihenkilöt jatkavat työssä pidempään kuin alemmat toimihenkilöt. On myös yleistä, että miehillä on naisia enemmän halukkuutta jatkaa työelämässä. (Lundell ym. 2011, 272.)

Työssä jatkamiseen vaikuttavat sekä rakenteelliset että yksilölliset tekijät. Yksilön mahdollisuuksiin jatkaa työelämässä vaikuttavat talouden, työllisyyden ja työpaikkojen tilanne sekä toimialojen kehitys. Näiden lisäksi työnantajan kiinnostus ikääntyneiden työntekijöiden työpanosta kohtaan sekä organisaation henkilöstöpolitiikka muokkaavat sekä työnantajan että työntekijän käsitystä siitä, milloin on oikea aika jäädä eläkkeelle. Työstä poistumista säätelee eläkejärjestelmä. (Lundell ym. 2011, 272.)

Yksilön kannalta työssä jatkamisen aikeita vahvistavat yksilön voimavarat, suhde työhön, työtehtävät ja työolot, työyhteisö ja johtaminen, työssä jatkamisen tukeminen sekä työmarkkinatilanne. Yksilön voimavarat koostuvat työntekijän terveydestä ja työkyvystä, elämänsenteesta ja -hallinnasta sekä kyvystä säädellä voimavarojaan. Voimavaroihin kuuluvat myös henkilön joustamiskyky sekä työn vaatimuksia vastaava osaaminen. Henkilön suhde työhön koostuu työn merkitykselliseksi kokemisesta, työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä halusta kehittyä. Työhön tulisi olla myös sitoutunut muistakin kuin taloudellisista syistä. Työn jatkamisen kannalta on tärkeää, että työ on mielekästä ja palkitsevaa ja että työmäärä ja työtahti ovat kohtuullisia. Oleellista on myös, että työntekijällä on varmuus työpaikan säilymisestä. Johtajalta vaaditaan tukea, kannustusta sekä kykyä hyödyntää ikääntyneiden vahvuuksia ja kokemuksia. Työkykyongelmien varhainen tunnistaminen ja niihin reagoiminen sekä johtajan tuki edesauttavat työssä jatkamista. (Lundell ym. 2011, 272–273.)

Myös oman elämän ja työelämän yhteen sovittaminen on edellytys työssä jaksamiselle sekä työhyvinvoinnille. Työuran aikana työntekijä kohtaa useita eri elämäntilanteita kuten ikääntyvästä työntekijästä ikääntyneeseen työntekijän siirtyminen, ja näillä muutoksilla on vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijää eri elämäntilanteissa ja olla joustava muutoksissa. (Ilmarinen & Vainio 2012, 8.)

4.2 Miksi työurien pidentäminen?

Työurien pidentäminen on tarpeen, sillä Euroopassa väestö ikääntyy vauhdilla ja vanhushuoltosuhteen on arvioitu ainakin kaksinkertaistuvan vuosien 2000–2050 aikana. Vanhushuoltosuhteella tarkoitetaan vähintään 65-vuotiaiden määrää suhteessa 15–64-vuotiaisiin. (Alasoini 2012, 21.) Vuonna 2011 neljää työikäistä kohden oli yksi vanhus. Vuonna 2050 neljää työikäistä kohden ennustetaan olevan jo kaksi vanhusta. (TELA, hakupäivä 19.3.2014.)

Heikentyvästä vanhushuoltosuhteesta aiheutuu taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia ongelmia, joita voidaan ehkäistä korkealla työllisyysasteella, erityisesti yli 55-vuotiaiden keskuudessa. (Alasoini 2012, 21.)

Pidemmät työurat vaikuttavat positiivisesti työeläkejärjestelmään, mutta niitä tarvitaan myös hyvinvointipalveluiden rahoittamiseen verotuloilla väestön ikääntyessä ja eliniän pidentyessä. Suomen kansantalous ei kestä sitä, että vanhuuseläkkeellä oltaisiin yhtä pitkään kuin työelämässä. Osa pitenevästä eliniästä on siksi käytettävä työntekoon. Pidempiä työuria tarvitaan lisäksi työeläkemaksujen ja -etuuksien tasapainottamiseksi sekä yksilön kannalta paremman eläketurvan takaamiseksi. Koska elinaikakerroin pienentää tulevia työeläkkeitä, tarvitaan pidempiä työuria paikkaamaan eläketurvan tasoa. (TELA, hakupäivä 19.3.2014.) Elinaikakerroin on vanhuuseläkkeen määrään vaikuttava mekanismi, jolla pyritään pitämään eliniän pitenemisestä johtuvat eläkekustannukset kurissa (Työeläke.fi, hakupäivä 19.3.2014). Kun osa pitenevästä eliniästä käytetään työntekoon, työeläkkeiden taso pysyy riittävänä elinaikakertoimen vaikutuksesta huolimatta. Tätä edesauttaa se, että järjestelmässämme on joustava vanhuuseläkeikä, 63–68 vuotta. (TELA, hakupäivä 19.3.2014.)

Työurien pidentämisen kannalta on tärkeää, että nuoret pääsevät opintoihin nopeasti, vastavalmistuneille löytyy töitä ja että osaaminen kehittyy läpi työuran. Työllisyyden parantaminen, erityisesti ikääntyneiden keskuudessa, on tärkeää työurien pidentämisen kannalta. Näiden lisäksi työpaikoilla tulee kiinnittää enemmän huomioita työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (TELA, hakupäivä 19.3.2014.)

Työeläkkeelle siirtyvien keskimääräinen ikä vuonna 2013 oli 60,3 vuotta. Tavoitteena on nostaa vuoteen 2025 mennessä eläkkeellesiirtymisiän odotetta vähintään 62,4 vuoteen. Suomalaisten eläkkeellesiirtymisikä on koko ajan myöhentynyt. Vuoden 2025 tavoitteeseen pääseminen on silti haasteellista, eikä todennäköisesti tule onnistumaan ilman lisätoimenpiteitä. Toimenpiteitä tarvitaan niin työurien alkuun, keskelle kuin loppuun. Erityisesti tarvitaan parempaa työllisyyttä sekä työkykyä ylläpitäviä toimia. Eläkejärjestelmä on vain yksi keino muiden joukossa. (TELA, hakupäivä 19.3.2014.)

5 APPRECIATIVE INQUIRY

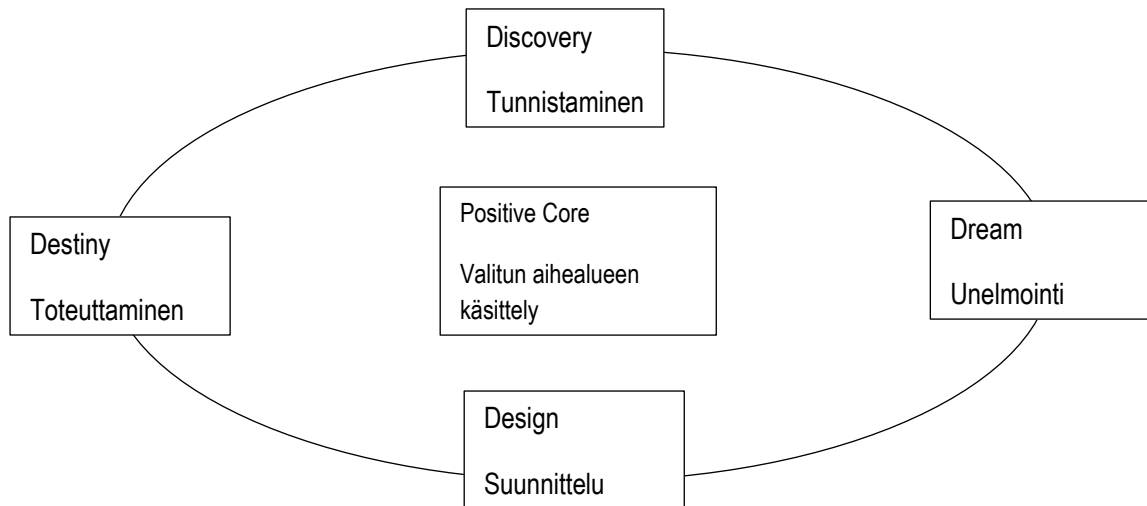
Appreciative Inquiry (AI) on filosofia ja metodi positiivisen muutoksen prosessille. Haasteiden ja ongelmien sijasta sen tarkoituksena on keskittyä myönteisiin puoliin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. AI korostaa keskustelun merkitystä muutoksen ja ymmärryksen luomisessa. Sen sijaan, että analysoitaisiin ihmisten käytöstä, tulisi keskittyä selvittämään heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan. AI tutkimuksen runko perustuu näin ollen positiivisten kysymysten kysymiseen ja ymmärryksen tavoitteluun. (Hammond 1998, 5–6.)

Appreciative Inquiry on kehittänyt David Cooperrider 1980-luvulla. Alun perin AI oli tutkimusmenetelmä, jota käyttivät lähinnä teoreettiset tutkijat. Myöhemmin menetelmä kuitenkin muokkautui hyödynnettäväksi organisaation muutosprosessissa. (Hammond 1998, 5–6.)

AI:n lähtökohtainen ajatus on se, että jokaisessa organisaatiossa on aina jotain, joka toimii hyvin, ja että jokaisella ihmisellä on positiivisia ominaisuuksia. Toinen tärkeä painopiste on AI:n mukaan kielessä, se mitä sanomme ja miten sanomme, on merkityksellistä. (Cooperrider & Whitney 2005, 7–8.) Esimerkiksi kysymyksillä voidaan antaa suuntaa vastauksille, jos kysymys olettaa, että jokin on pielessä tai pitäisi korjata, vastaus on puolustava, sen sijaan, että kyettäisiin keskustelemaan kehittävästi. AI -menetelmän mukaisesti haastatteluissa kysymykset muotoillaan siten, että haastateltavat saataisiin kertomaan omia henkilökohtaisia positiivisia kokemuksia. Tarkoituksena on löytää tila, jossa henkilö pystyy aloittamaan muutoksen luomisen. (Hammond 1998, 25–26.)

AI -menetelmää ei toistaiseksi ole kritisoitua paljoa. Sen ainoana varjopuolena nähdään se, että pelkkiä positiivisia kysymyksiä kysymällä voidaan unohtaa kokonaan negatiiviset asiat. Tämän seurauksena henkilöille voi syntyä käsitys siitä, että negatiivisista asioista ei keskustella lainkaan, näin ollen henkilölle voi syntyä tukahdutettu tila, jolla voi olla negatiivisia seurauksia. (Bushe 2011, 17–18.)

Cooperrider ja Whitney (2005, 5–6.) määrittelevät Appreciative Inquiry -menetelmän etenevän neljän vaiheen kautta. Englannin kielessä mallia kutsutaan 4D-malliksi, joka koostuu sanoista Discovery, Dream, Design, Destiny. Kuviossa 2 on esitetty kaikki neljä vaihetta suomeksi.



KUVIO 2. Appreciative Inquiryn 4D -malli

1. Discovery: Positiivisista asioista keskustelemalla pyritään luomaan uusia ajatuksia ja ideoita. Esimerkiksi asiakaspalvelua parannettaessa voidaan keskustella omista positiivisista kokemuksista asiakkaana tai tutkia organisaatiota, jolla on hyvä asiakaspalvelu. Positiivisen muutoksen saavuttamiseksi kysymykset tulee muotoilla siten, että ne eivät vaikuta vastaajan asenteeseen. (Cooperrider & Whitney 2005, 5–6.)

2. Dream: Yksilöiden unelmoinnilla yrityksen tai organisaation ideaalilasta pyritään tunnistamaan ryhmän yhteisiä päämääriä. Unelmoinnin tarkoitus on enemmänkin symbolinen, sen sijaan, että pyrittäisiin konkreettisen päämäärän luomiseen. (Cooperrider & Whitney 2005, 5–6.)

3. Design: Yrityksen sisällä laaditaan konkreettisia, toteutettavissa olevia ehdotuksia ja projekteja toiminnan parantamiseksi. Usein osallistujat jakautuvat ryhmiin, joissa he kehittävät parannusideoita koskien tiettyä kategoriaa. (Cooperrider & Whitney 2005, 5–6.)

4. Destiny: Yrityksessä toteutetaan parannuksia käytännössä, tutkitaan niiden positiivisia vaikutuksia ja etsitään uusia ideoita tulevaisuuden muutoksia varten. (Cooperrider & Whitney 2005, 5–6.)

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti se, että ikäjohtaminen ja ikääntyneiden työssä jaksaminen ovat ajankohtaisia asioita. Suomen väestö ikääntyy vauhdilla ja yli 50-vuotiaiden määrä yrityksissä kasvaa. Tämän vuoksi on tärkeä saada ikääntyneet työntekijät pysymään työssä mahdollisimman pitkään. Päädyimme tarkastelemaan aihetta työntekijöiden näkökulmasta, sillä halusimme selvittää, miten he kokevat yrityksen onnistuneen ratkaisemaan ikääntymiseen liittyvät haasteet. Halusimme ottaa asiaan positiivisen näkökulman, joten käytämme haastatteluissa Appreciative Inquiry -menetelmää. Menetelmän myönteisesti asetellut kysymykset ohjaavat haastateltavaa löytämään asioista hyvät puolet.

Tutkimuksen avulla haluttiin saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen
- Mitä toimivia työhyvinvoinnin menetelmiä yrityksessä on ja löytyykö toiminnasta jotain, mitä voisi vielä kehittää

6.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Valitsimme kyseisen tutkimusmenetelmän, sillä halusimme tutkia asiaa Appreciative Inquiry -menetelmää käyttäen. Teemahaastattelu soveltui tutkimukseemme mielestämme parhaiten, sillä siinä keskustelu on avointa, mutta kohdentuu kuitenkin ennalta suunniteltuihin teemoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, hakupäivä 18.3.2014). Valmiiksi suunniteltujen teemojen avulla saimme haastateltavat etsimään työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät AI:n mukaisesti. Jaoimme aiheen viiteen teemaan: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Muodostimme jokaiselle teemalle yhden pääkysymyksen, jonka avulla pyrimme saamaan mahdollisimman spontaaneja vastauksia. Tarkoituksena oli, ettei kysymyksiä rajata liikaa, vaan että haastateltava pystyy kertomaan ajatuksistaan mahdollisimman laajasti. Teimme jokaisen pääkysymyksen alle muutaman lisäkysymyksen. Näiden tarkoituksena oli olla meille tukena, mikäli haastateltava ei oma-aloitteisesti kerro ajatuksistaan. Haastateltaville ei kerrottu kysymyksiä etukäteen, vaan he saivat tietää vain teemat, joita tullaan käsittelemään. Halusimme, että haastateltavat eivät pysty etukäteen suunnittelemaan vastauksiaan tai keskustelemaan niistä.

Teemojen pääkysymykset olivat seuraavat:

- Mitä hyvää organisaation toiminnassa on?
- Kerro hyviä piirteitä esimiehestäsi
- Mikä luo hyvän työilmapiirin teillä?
- Mitkä asiat saavat työsi tuntumaan mielekkäältä?
- Mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat lisänneet työhyvinvointia?

Haastateltavat valikoituivat sattumanvaraisesti yrityksen yli 55-vuotiaiden henkilöiden joukosta. Ennen haastattelujen aloittamista olimme suunnitelleet haastattelevamme viidestä kahdeksaan henkilöä. Haastateltavien määräksi muodostui lopulta kuusi yli 55-vuotiasta Etra Oy:n Oulun toimipisteen työntekijää, sillä näiden haastattelujen jälkeen koimme, että aineistoa oli riittävästi. Haastattelujen edetessä huomasimme asioiden alkavan toistua, ja havaitsimme aineiston kyllääntyneen kuudennen haastattelun jälkeen.

Suurin osa haastateltavista on työskennellyt yrityksessä jo yli 20 vuoden ajan. Joukossa oli myös yksi haastateltava, joka on ollut yrityksessä vasta 8 vuoden ajan. Joukko koostui kolmesta naisesta ja kolmesta miehestä. Haastateltavat olivat iältään 55–63-vuotiaita. Haastattelujen kesto oli 12:05–37:25 minuutin väliltä. Haastateltavien joukossa oli myös Oulun toimipisteen esimies, jota haastattelimme samoin kuin muitakin, emmekä huomioineet esimiehen roolin vaikutusta työhyvinvointiin. Johtajan vastauksissa oli havaittavissa hänen roolinsa vaikutus ja tästä syystä esimiehen haastattelun tulokset on tarkasteltu omassa alaluvussaan erillään alaistensa vastauksista. Johtajan vastaukset on eroteltu myös johtopäätöksissä.

Kaikille haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin saatekirje, jossa kerroimme haastattelun tarkoituksesta ja toteutuksesta (liite 1). Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi käsittelemme henkilöitä haastateltavina A, B, C, D, E ja F. Johtajan anonymiteetti ei toteudu työssä, mutta tähän on pyydetty hänen suostumuksensa. Suoritimme haastattelut kahden päivän aikana. Ensimmäinen haastattelupäivä oli 19.2.2014, ja loput haastattelut pidettiin 26.2.2014. Molempina haastattelupäivinä haastattelimme kolmea henkilöä. Haastattelupaikkana toimi Oulun toimipisteen kokoustila, jossa saimme toimia häiriöttä. Haastattelutilanteesta halusimme tehdä mahdollisimman keskustelunomaisen ja rennon. Tämän mahdollisti se, että haastattelut nauhoitettiin emmekä keskittyneet muistiinpanojen tekemiseen. Emme varsinaisesti jakaneet keskenämme mitään rooleja, vaan molemmat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Nauhoitusten

jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa jokainen sana kirjoitettiin siten kuin se kuultiin, eikä kieltä tai kielenkäyttöä otettu huomioon.

Alun perin suunnitelmissa oli, että haastatteluiden pituus olisi noin 20–30 minuuttia. Kaikki haastattelut eivät kuitenkaan täyttäneet asetettua tavoiteaikaa, vaan jäivät hieman lyhyeksi. Haastatteluiden toteutunut keskimääräinen kesto oli noin 21 minuuttia. Uskomme, että parin ensimmäisen haastattelun lyhyt kesto selittyy sillä, että osa kysymyksistä oli aseteltu hieman vaikeasti. Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen teimme muutoksia kysymyksiin, jotka koskivat pääosin organisaatiota ja työtä. Muutoksien jälkeen vastaukset olivat laajempia ja niissä tuli paremmin ilmi niitä asioita, joita olemme jo teoria osuudessa käsitelleet.

6.2 Tulokset

Tulokset tarkastellaan siten, että jokaiseen teeman saadut vastaukset kootaan yhteen. Ensiksi käydään läpi, miten se, että yritys on osa suurta organisaatiota, vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Toisena keräämme yhteen esimiehen toimintatapoja, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Kolmantena teemana on työyhteisö ja siinä keskitytään hyvän työilmapiirin ja toimivan työyhteisön merkitykseen. Neljäntenä tarkastellaan työntekijän omaa työtä ja kokoamme asioita, jotka saavat sen tuntumaan mielekkäältä. Viimeiseksi huomioimme vielä työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja elämäntapojen vaikutuksia työhyvinvointiin. Ennen varsinaisia kysymyksiä kävimme haastateltavan kanssa läpi lähettämämme saatekirjeen (liite 1).

6.2.1 Organisaation vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Haastateltavat kokivat, että ovat saaneet yrityksessä ollessaan käytännön taitoja kuten eri ohjelmistojen käytön hallitseminen sekä tiedonkäsittely. Esiin nousivat myös asiakastuntemuksen sekä sosiaalisten taitojen kehittyminen työsuhteen aikana. Haastateltavista oli kuitenkin havaittavissa, että heillä oli vaikeuksia määritellä juuri nykyisen työsuhteen aikana opitut taidot.

Haastateltava F: ”[...] jonku verran sit semmosta asiakastuntemusta, et miten pitää suhtautua ku kaikillehan ei oo nii helppo tulla palveltavaksi.”

Haastateltavat kokivat, että heidän hallitsema tieto-taito hyödynnetään yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Tämä näkyy muun muassa vastuun antamisena sekä luottamuksena työn laatuun. Luottamus voidaan havaita siitä, että haastateltavat mainitsevat yrityksen antavan työskennellä vapaasti ilman jatkuvaa tarkkailua ja kontrollointia.

Haastateltava E: "[...] että ei oo semmosta niinku armeijan meininkiä, että sanellaan kaikki. Sieltä annetaan vaihtoehtoja ja niin poispäin."

Organisaation toiminnassa hyväksi koettiin myös ilmaiset työterveyspalvelut, liikuntasetelit, lounassetelit sekä ilmaiset fysioterapiapalvelut. Työntekijät kertoivat niiden edistävän terveyttä ja työssä jaksamista. Vastauksissa tuli ilmi myös asioita, joihin organisaatio ei varsinaisesti pysty vaikuttamaan, mutta jotka ovat työntekijöiden mielestä tärkeitä tekijöitä yrityksessä pysymiseksi. Positiivisesti vaikuttavista tekijöistä mainittiin lyhyt työmatka ja mukavat työkaverit.

6.2.2 Esimiehen toiminnan vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Haastateltavat ovat työskennelleet saman johtajan alaisina jo usean kymmenen vuoden ajan ja he mainitsivat, että pitkä työura on tuonut tuttuuden tunteen, joka nähdään positiivisena tekijänä johtaja-alaisuutele. Muina hyvinä piirteinä mainittiin harkitsevaisuus, tarkkuus ja joustavuus. Johtajan positiivisimpina ominaisuuksina nähtiin se, että hän on läsnä, lähellä ja kuuntelee. Se, että paikallisjohtaja työskentelee saman katon alla, lähellä kaikkia alaisiaan, vaikuttaa positiivisesti johtaja-alaisuuteeseen. Johtaja miellettiin tasavertaiseksi ryhmän jäseneksi, jolle on helppo mennä puhumaan, niin työasioista, kuin omista henkilökohtaisista asioistakin.

Haastateltava E: "[...] sen luokse voi mennä sillon ku on asiaa ja voi mennä asiattaki. "

Haastateltava F: "[...] että on helppo mennä keskustelemaan, oli se sitte yksityisistä asioista tai työasioista, uskaltaa ottaa asiat esille."

Johtajan vaikuttavimpina kannustuskeinoina työntekijät pitävät palautteen saamista sekä mahdollisuutta lisätä ammattitaitoaan. Osa koki, ettei enää vanhemmalla iällä kaipaa erityistä kannustusta, kun työ on tuttua ja hoituu rutiinilla.

Haastateltava D: "[...] Onkohan se niin, että ei itekkään hirveesti kaipaa semmosta kannustusta, kun ite tekee sen oman homman, niin se on siinä."

Viestintä yrityksen sisällä koettiin toimivaksi. Tärkeimmiksi keinoiksi mainittiin joka maanantainen palaveri, sähköposti, pikaviestintäsovellus Lync sekä kasvotusten keskustelu. Johtajan keinoina yhteisöllisyyden luomisessa mainittiin kevätkuuhlat ja pikkujoulut sekä satunnaiset saunaillat. Työntekijöiden mielestä johtaja kannustaa ja mahdollistaa järjestämään yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella.

Haastateltava D: ”No vasta oli puhetta, että miten me sitä edistettäisiin, mutta kun ei kukaan oikeen keksinyt meistäkään siihen keinoa. Että oiskohan se siinä taas se, että kun ollaan niin kauan oltu yhdessä ja vähän alkaa olla kaikki jutut niin läpikäytyä. Mutta kyllähän toki jos jollakin hyviä ideoita, niin saa esittää ja varmaankin tehdään.”

Työntekijät kokivat johtajan olevan oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan. Tähän liittyen korostettiin sitä, että kaikki ovat kuitenkin erilaisia yksilöitä ja että tasapuolisuuteen vaikuttavat johtajan ja alaisen väliset kemiat. Haastatteluissa tuli esiin, että johtaja on tarkka oikeudenmukaisuudesta varsinkin työlle erityisen merkityksellisissä päätöksissä.

Haastateltava A: ”Mun mielestä ihan hyvin [kohtelee oikeudenmukaisesti]. Tässä mennään nyt niihin kemioihin, että toisen kans pelaa paremmin ja toisten kans ei.”

Haastateltava D: ”No varmaan suurin piirtein. Tuskin kukaan on ihan täysin oikeudenmukainen ja meistä kukaan oo täysin samanlainen kaikille, mutta varmaankin suurin piirtein ainakin isommissa asioissa.”

6.2.3 Työyhteisön vaikutukset työntekijän työhyvinvointi

Hyvän työilmapiirin luomisen tärkeimpinä tekijöinä ovat yhteenkuuluvuuden tunne sekä tuttu työporukka. Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt yhdessä jo pitkään, ja he kokevat, että ovat ikään kuin kasvaneet yhteen. Koska työntekijät ovat erilaisia ja eri-ikäisiä, korostuu hyvän työilmapiiriin luomisessa huumorintajun merkitys.

Haastateltava D: ”[...] kaikkien kanssa pystyy kuitenkin puhumaan ja asiat voi selvittää kaikkien kanssa. Huumorintajua riittää ennen kaikkea, että ei olla hirveen tosikoita kukaan.”

Haastateltava E: ” [...] se [hyvän työilmapiirin luoja] varmaan on se, että on hyvin monen tyyppisiä ihmisiä. Ja sitte tietenki huumori on, se ainaki pelaa.”

Hyvän työilmapiirin ansiosta työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus koettiin avoimeksi. Kaikkien haastateltavien mielestä avoin vuorovaikutus oli molemmin puolista, erityisesti asioissa, jotka liittyvät työhön ja työntekoon. Koettiin, että itsellä on helppo puhua muille, ja että työkaverit tulevat myös rohkeasti sanomaan, mikäli sanottavaa on. Osa toivoisi itsellensä vielä lisää rohkeutta puhua omista tuntemuksistaan työkavereille. Yhteisten kahvi- ja ruokataukojen merkitystä avoimen vuorovaikutuksen sekä yhteenkuuluvuuden luomisen kannalta pidettiin tärkeänä. Taukojen aikana työntekijät pystyvät kokoontumaan yhteen ja keskustelemaan myös omista henkilökohtaisista asioistaan.

Haastateltava D: ” Työasiathan on työasioita, ne pitää pystyä sopimaan kaikkien kanssa ja selvittämään. Mun mielestä ainakin! Ja ei itellä ainakaan oo ketään semmosta, jota tarttis aatella, että en viitti mennä sanomaan sille.[...] Ja sitten kahvipöydässä ollaan porukalla ja siellä on sitten oma huumorinsa. Kaikki semmonenhan se luo sitä [avointa vuorovaikutusta].”

Yhteisestä tekemisestä työajan ulkopuolella on ollut työyhteisössä puhetta paljon, mutta erikäisyys ja yhteisen ajan löytäminen ovat koettu ongelmallisiksi. Vanhempien työntekijöiden mielestä nuoremmat ovat halukkaampia viettämään vapaa-ajalla aikaa yhdessä, mutta molempia ikäryhmiä kiinnostavaa tekemistä on vaikea keksiä. Vaikka ylimääräistä yhteistä aikaa on hankala löytää, koetaan yrityksen puolesta järjestetyt kevät- ja joulujuhlat mieluisaksi yhteiseksi tekemiseksi.

6.2.4 Työn vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Työ koettiin pääosin mielekkääksi, mutta vastauksista pystyi näkemään, että haastateltavat ovat olleet samassa työssä pitkään ja se koetaan välttämättömäksi toimeentulon kannalta. Asiakaspalvelutehtävissä toimivat työntekijät kokivat työn mielekkääksi juuri asiakaspalvelun ja siinä onnistumisen ansiosta. Työn mielekkääksi kokemiseen mainittiin vaikuttavan myös siitä saatu rahallinen ansio sekä työn helppous. Parissa haastattelussa nousi negatiivisesti esiin yrityksen rakenteen muutos ja sen myötä kaventunut toimenkuva. Henkilöt kokivat, että työ oli ennen mielekkäämpää, mutta korkeasta iästä johtuen eivät enää nähneet vaihtoehtona työn vaihtamista.

Haastateltava D: ”No en mä tiiä onko se enää nykyään hirviän mielekästä, että se on aika ykstoikkosta ja semmosta. Ennen ku oltiin entisessä yhtiössä, niin siinä oli paljon monipuolisempaa se työ.”

Vastauksista ei käy esiin, että työssä pystyisi erityisesti toteuttamaan itseään, mutta on nähtävissä, ettei sitä myöskään koeta tärkeäksi. Ajan myötä itsensä toteuttamisen tarve on menettänyt merkityksensä.

Haastateltava B: "[...] työ on työtä.. minä en niin ajattele sitä itteni kannalta sitä työtä."

Työntekijät näkivät, että he pystyvät vaikuttamaan työnsä laatuun muun muassa jakamalla työtehtäviä kunkin mielenkiinnon mukaan. Koettiin myös mahdolliseksi keskustella esimiehen kanssa omasta toimenkuvastaan. Organisaatio ei aseta tarkkoja toimintatapoja, vaan työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa itse siihen, miten työnsä toteuttaa.

Haastateltavat eivät maininneet, miksi ovat pysyneet juuri tässä työssä, vaan esiin nousi helpotuksen tunne siitä, että ovat saaneet pitää työnsä näinkin pitkään ja tyytyväisyys siihen, että työsuhde on vakituinen.

Haastateltava D: "eihän sitä hirveesti oo täälläkään konttorinpuolella paikkoja, ja vähentynyt kokoajan, että ihan jännä sinänsä, että oon saanu olla siinä välissä, että on yleensäkin edelleen töissä."

6.2.5 Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Työhyvinvointiin vaikuttavista yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista esiin nousivat terveys, positiivinen elämänasenne ja työhön suhtautuminen. Suurin osa haastateltavista oli pysynyt terveenä ja fyysisesti hyvässä kunnossa, mikä vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin. Ne henkilöt, joilla oli ollut terveydellisiä ongelmia, olivat saaneet apua työterveyshuollosta. Avunsaamisen sekä oma-aloitteisesti avun hakemisen ansiosta fyysisten ongelmien ei koettu vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin. Positiivista elämänasennetta ei voida määritellä yksiselitteisesti, vaan se muodostuu jokaisen henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Haastateltava E: "[...] onhan se [työssä jaksamisen syy] tuo positiivinen ajattelutapa, ku nokalleen kaatuu, ni se on metri etteenpäin. [...] ja jos oikeen väsyttää, nii voi ajatella, että tänään on keskiviikko ja ylihuomenna on jo perjantai.

Haastateltava B: " no varmaankin semmoinen [asenne] rauhallisuus ja kaikkien asioiden huomioon ottaminen ja toisten ihmisten huomioon ottaminen."

Positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin myös harrastukset sekä oma perhe. Nämä eivät kuitenkaan nousseet niin vahvasti esiin kuin terveys, positiivinen elämänasenne ja työhön suhtautuminen. Työntekijät kertoivat edistävänsä työyhteisön toimivuutta omalla toiminnallaan, kuten olemalla tasavertainen kaikkia kohtaan, suhtautumalla kaikkiin samalla tavalla, olemalla ystävällinen, olemalla avulias sekä jättämällä sanomatta ilkeät asiat työkavereille. Tämä kysymys koettiin kuitenkin hieman vaikeaksi ja lähes jokainen haastateltava mainitsi, että olisi ehkä helpompi saada vastaus kysymykseen työkavereilta.

6.2.6 Johtajan haastattelu

Johtajan haastattelun tuloksia tarkastelemme omassa aluvussaan, sillä osassa vastauksista ilmeni johtajan roolin vaikutus. Vastauksissa tuli esiin myös paljon samankaltaisuuksia alaisiin nähden, mutta keskitymme tässä olennaisiin asioihin johtajan työhyvinvoinnin kannalta.

Organisaatiota koskevissa kysymyksissä nousi vahvemmin esiin organisaation rakenteen muutos ja siitä aiheutunut toimenkuvan kaventuminen. Vaikka asiakkaat, tuotteet ja alaiset ovat pysyneet samoina, on toimenkuva muuttunut, sillä suurin osa isoista päätöksistä tehdään pääkonttorilla Helsingissä. Muutoksen myötä työ painottuu nykyisin enemmän myyntityöhön. Ennen yrityskauppoja johtaja toimi Pohjolan Tekniikan toimitusjohtajana ja alaisia oli noin 80 henkeä ja nykyään Oulun toimipisteessä alaisia on yhteensä 20 henkeä. Aloittaessaan työt Pohjolan Tekniikassa ei hänellä johtamiskokemusta ollut ja hän onkin saanut yrityksen palveluksessa laajat johtamisen taidot.

Paikallisjohtajan esimiehenä toimii yrityksen myyntijohtaja, joka työskentelee Helsingissä. Myyntijohtajan toimipaikan sijaitessa kaukana, korostui vastauksissa toimivan viestinnän merkitys. Viestintäkeinoista mainittiin sähköposti sekä puhelinyhteys. Alaisten vastauksissa korostui toimivan viestinnän keinona johtajan työskenteleminen heitä lähellä. Vaikka paikallisjohtajan oma esimies ei olekaan Oulussa, kokee hän viestinnän toimivan erinomaisesti.

Johtaja: ”Tietohan leviää hirveän helposti, mutta kyllähän ennen sitä [Internetiä], ku mä oon ollu töissä ennen sitäkin, nii ei semmosta organisaatiota ollu, missä ei tullu jatkuvasti palautetta, että kun ei saa tietoa tarpeeksi.”

Kuten alaisensakin, koki johtaja esimiehensä oikeudenmukaiseksi. Johtajan kohdalla oikeudenmukaisuudessa korostui johdonmukaisuus sekä perusteltujen päätösten merkitys.

Johtaja: ” [...] joku tulee kysymään minulta, että saako sitä tai voiko tehdä sitä, niin mähän voin todeta, että tuohan ei oo iso asia, että totta kai se onnistuu. Mutta sitten jos mä meen kysymään esimiheltä, niin hän joutuu miettimään vielä 550 ihmistä ja vielä mahdollisesti 1400 ihmistä. Että jos hän jollekin jonkun Oulussa lupaa minun kautta, niin sitten hänen täytyy varautua siihen, että siellä on 1400 kysyjää.”

Johtaja: ” Mun tietenkkin täytyy olla Oulun porukan osalta johdonmukainen ja oikeudenmukainen, jos jollekin lupaan jotakin, ni mulla täytyy pystyä lupamaan muille se sama tai sitten olla perustelut siihen, että joku ei sitten saa sitä.”

Johtaja mainitsi, että yhteishenki on kiinni päivittäisistä pienistä asioista, joiden kautta se joko lähtee parempaan tai huonompaan suuntaan. Johtajan mielestä avaimet hyvään yhteishenkeen ovat avoin vuorovaikutus sekä asioista puhuminen. Vasta pidetyissä kehityskeskusteluissa oli tullut esiin samankaltaisia ajatuksia kuin meidän haastatteluissamme. Yhteishenki koetaan hyväksi, mutta aina löytyy parantamisen varaa, parantamiskeinoja on kuitenkin hankala löytää.

Alaisten vastuksista ilmeni selkeästi se, että työtä koskeviin kysymyksiin oli hankala löytää vastauksia. Johtajan vastauksissa on selkeitä eroavaisuuksia alaistensa vastauksiin verrattuna. Johtajan työn saa tuntumaan mielekkäältä se, että toimipiste pärjää ja se, että toiminta saa kiitosta ylemmää. Tärkeänä hän pitää myös sitä, että alaiset voivat hyvin ja viihtyvät työssään sekä työntekijöiden palkitsemista hyvin onnistuneesta työstä. Alaiset mainitsivat mahdollisuuksista keskustella esimiehen kanssa toimenkuvan sisällöstä ja sama käy ilmi myös johtajan vastauksista. Myös johtaja kokee, että hänellä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työnkuvaansa.

Johtaja: ”Onhan mulla hirveen paljon mahdollisuuksia [vaikuttaa], vaikka nyt nämä raamit tulee sieltä pääkonttorista, niin kyllä sitten nämä Oulun liikut on hyvin pitkälle minun takana. Sitten kun on pitkään talossa olleita ihmisiä, niin kyllähän sitä valtaa ja päätöksentekoa on siirtänyt niin paljon ku mahollista näille meidän ihmisille.”

Johtajan vastauksissa tuli esiin, että työ on opettanut paljon käytännön asioita. Niiden rinnalla on tullut myös taitoa ihmisten johtamiseen. Johtajan työ on vaihtelevaa ja joka päivä oppii jotakin uutta.

Johtaja: ” Se on tuo ihmisten johtaminen, niin kyllä siinä melkein päivittäin oppii uutta, mutta se on niin että työ opettaa. Kaiken muunkin työn oon oppinut, mutta voin sanoa, että se [ihmisten johtaminen] on kaikista semmoisista keskeisin.”

Johtajan vastaukset henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta työhyvinvointiin eivät poikkea juurikaan alaistensa vastauksista. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen sekä positiivinen asenne ovat hänellekin tärkeitä. Työyhteisön toimivuuteen hän pyrkii vaikuttamaan omalla asenteella, huumorilla sekä arvostamalla jokaisen työntekijän työpanosta.

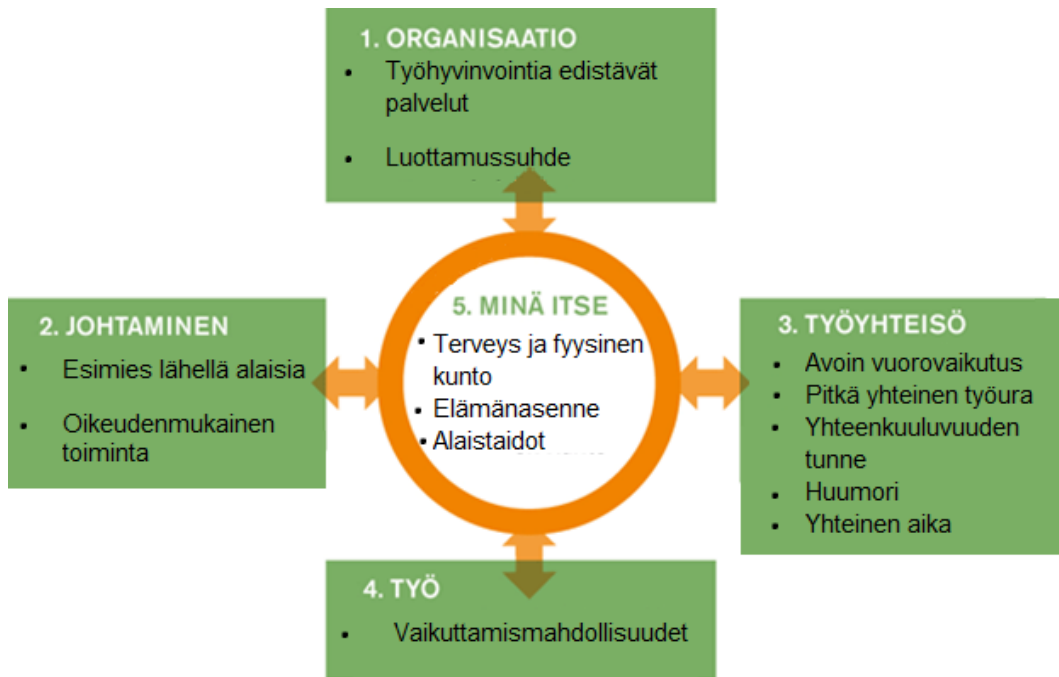
7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä positiiviset tekijät vaikuttavat ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä mitä toimivia työhyvinvoinnin menetelmiä yrityksessä on ja löytyykö toiminnasta jotain, mitä voisi vielä kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ollut etsiä epäkohtia, vaan löytää jo olemassa olevat ja hyvin toimivat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Tähän käytimme Appreciative Inquiry -menetelmää, jonka avulla haastateltavat saatiin kertomaan omia henkilökohtaisia positiivisia kokemuksia.

Selvittääksemme tutkimusongelmat mahdollisimman moniulotteisesti jaoinme aihealueen viiteen teemaan. Ensimmäinen teema koski organisaatiota, jonka tarkoituksena oli selvittää sen positiiviset vaikutukset ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Toinen teema käsitteli esimiestä ja sitä, miten hänen toimintansa on vaikuttanut työhyvinvointiin. Työyhteisön toimivuutta ja sen merkitystä työhyvinvointiin tarkasteltiin kolmannen teeman avulla. Työn sisällön ja työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien positiivisia vaikutuksia selvitettiin neljännen ja viidennen teeman kautta.

7.1 Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaneet tekijät

Tässä alaluvussa esittelemme tärkeimmät ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaneet tekijät. Kuviossa 3 on esitetty keskeisimmät tekemämme johtopäätökset. Kuviosta käyvät ilmi jokaisen osa-alueen osalta kohdeyrityksemme ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaneet tekijät.



KUVIO 3. Kohdeyrityksen ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvoinnin positiiviset tekijät

Ikääntyneiden vahvuutena on kokemuksen myötä tullut hiljainen tieto, jota on vaikea määrittellä tai kuvata. (Varma 2006a, 17.) Tutkimuksessa kävikin ilmi taitojen kuvailemisen ja määrittämisen vaikeus. Työntekijä ei osannut erottaa aikaisemmin, esimerkiksi koulusta, saatuja oppeja Etran palveluksen aikana saaduista oppeista. Vastauksien saamiseksi jouduimme esittämään useita lisäkysymyksiä ja vasta niiden jälkeen haastateltava pystyi paremmin hahmottamaan omaa hiljaista tietoaan. Hiljainen tieto on pääosin työmenetelmien ja työvälineiden hallintaa sekä laitteiden, tekniikan ja yrityksen prosessien tuntemista. Näiden lisäksi aistinvaraiset havainnot asiakaskontakteissa, työsuunnittelu sekä laajat asiakas- ja kumppanuusverkostot ovat hiljaisen tiedon tuomia etuja. (Varma 2006a, 17.) Vastauksissa mainittiin työn kautta opittuina taitoina käytännön taidot kuten eri ohjelmistojen käytön hallitseminen sekä tiedonkäsittely. Esiin nousivat myös asiakastuntemuksen sekä sosiaalisten taitojen kehittyminen työsuhteen aikana. Käytännössä hiljainen tieto ilmenee usein työntekijöiden luotettavuutena, omatoimisuutena, vastuuntuntona tai kykyä ottaa riskejä. (Varma 2006a, 17.) Yrityksessä työntekijät saavat työskennellä ilman jatkuvaa tarkkailua ja he kokevatkin, että heidän työnsä laatuun luotetaan. Kaivolan ja Launilan (2007, 50–52) mukaan toimivan organisaation kannalta on tärkeää, että viestintä on avointa ja se tapahtuu molempiin suuntiin. Johtajan tulee olla kiinnostunut työntekijöiden työstä, mikä edellyttää kuuntelemista ja aitoa keskustelua. Huonosti toimiva viestintä luo epäluottamusta ja voi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Haastatteluissa nousi

esiin avoimen keskustelun merkitys. Työntekijöille on tärkeää, että he voivat puhua johtajalle avoimesti, niin henkilökohtaisista kuin työasioista. Avoimen keskustelun mahdollistaa pitkän yhteisen työuran aikana muovautunut luottamussuhde. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että toinen merkittävä tekijä avoimen vuorovaikutuksen luomiseen on se, että johtaja työskentelee lähellä alaisiaan. Haastateltavat pitivät tiedonkulun kannalta erityisen tärkeänä myös maanantaisia palaveriteita, joissa käydään yhdessä läpi edellisen viikon tapahtumat ja valmistaudutaan uuteen viikkoon. Palautteen saaminen tehdystä työstä on tärkeää motivaation kannalta, sitä olisi hyvä saada onnistuneesta työstä sekä työstä, jossa on parannettavaa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10–11). Myös haastatteluissamme palautteen saaminen työstä mainittiin yhtenä esimiehen tapana motivoida työntekijöitä. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että ei enää kaipaa esimieheltä suurempaa kannustusta, sillä työuran loppuvaiheessa työntekijälle riittää se, että työ on suoritettu. Haastateltavat ovat tehneet samaa työtä jo pitkään ja se hoituu heiltä rutiininomaisesti, ilman suurempia ponnisteluja. Tästä syystä heillä ei ole enää tarvetta saada palautetta työsuorituksista, vaan tärkeämpää on motivointi työssä jaksamiseksi.

Samankaltainen ilmiö on nähtävissä myös johtajan merkityksessä yhteenkuuluvuuden edistäjänä. Yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseksi johtajan tulisi edistää toisia arvostavaa ja rakentavaa keskustelukulttuuria (Manka ym. 2010, 30). Pitkään yhdessä työskentelyn seurauksena haastateltavat kokevat olevansa ikään kuin yhtä perhettä. Heidän mielestään yhteenkuuluvuuden tunteen luominen lähtee heistä itsestään, eivätkä koe tarvitsevansa johtajan panostusta rakentavan keskustelukulttuurin luomiseen. Johtajalta vaaditaan oikeudenmukaista kohtelua kaikkia alaisia kohtaan (Manka ym.2007, 15). Haastateltavat kokivat johtajan olevan oikeudenmukainen, erityisesti työhön liittyvissä isoissa päätöksissä. Työntekijät korostivat kuitenkin sitä, että kaikki ovat erilaisia ja että oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat henkilöiden väliset kemiat.

Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä kokee kuuluvansa ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tunne helpottaa avun pyytämistä sekä avun antamista. Yleisellä työilmapiirillä on myös positiivinen vaikutus motivaatioon ja työhyvinvointiin, sillä hyvä ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja turvalliseksi. (Kaivola & Launila 2007, 135.) Kuten jo aikaisemmin tuli ilmi, työntekijän kokevat olevansa vähän kuin yhtä perhettä ja yhteenkuuluvuuden tunne on vahva. Vastauksissa tärkeimpänä yhteenkuuluvuuden luojana korostui samankaltaisen huumorintajun merkitys. Se, että kukaan ei ota toisen sanomisia liian tosissaan on työilmapiirin kannalta tärkeää. Hyvässä työilmapiirissä myös vuorovaikutus on avointa ja molemminpuolista. Yhteenkuuluvuuden tunteen

luomisen kannalta tärkeänä koettiin yhteiset ruoka- sekä kahvitauot, joiden aikana on mahdollista keskustella myös työn ulkopuolisista asioista. Yhteisten taukojen merkitys työntekijöille oli suuri ja onkin hyvä, että ne on mahdollista pitää yhtä aikaa, sillä jokaisella työpaikalla näin ei ole. Yhteisten taukojen tärkeys korostuu myös siksi, että työntekijöillä on vaikea löytää yhteistä aikaa työajan ulkopuolella. Yritys järjestää työntekijöillensä keskimäärin yhden tai kaksi yhteistä tapahtumaa vuodessa, kuten esimerkiksi pikkujoulut tai kevätkuuhlat. Muitakin yhteisiä tapahtumia on suunniteltu, mutta yhteisen ajan puute ja erilaiset mielenkiinnonkohteet vaikeuttavat tapahtumien järjestämistä. Ikääntyneet eivät kuitenkaan näe tapahtumien merkitystä enää niin tärkeänä kuin työuran alkuvaiheessa. Työyhteisön nuoremmat työntekijät viettävät useammin aikaa yhdessä työajan ulkopuolella ja vanhemmat työntekijät näkevät sen vaikuttavan positiivisesti koko työpaikan ilmapiiriin.

Tutkimuksemme tietoperustassa korostuu motivaation merkitys työssä. Motivaatio koostuu työn mielekkyydestä, merkityksellisyydestä, vastuun kantamisesta sekä työstä saadusta palautteesta. (Ruohotie & Honka 1999, 144–145.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ikääntyneiden työntekijöiden motivointiin ei enää vaadita edellä mainittujen asioiden korostamista. Haastateltavat mainitsivat, että tässä vaiheessa työuraa työmotivaatio koostuu lähinnä palkasta ja työn helppoudesta. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat yksi tärkeä hyvän työn ominaisuus (Manka ym. 2007, 9). Haastateltavat kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan työn laatuun muun muassa jakamalla keskenään työtehtävät kunkin mielenkiinnon mukaan. Myös esimiehen kanssa on mahdollista yhdessä pohtia työtehtävien sisältöä. Organisaatio ei aseta tarkkoja sääntöjä työn toteuttamiseksi, mutta organisaation rakenteen muututtua osan toimenkuva on kaventunut ja työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat vähentyneet. Tämä muutos nähdään negatiivisena, sillä työ ei ole enää niin monipuolista. Vanhemmalla iällä kynnys työn vaihtamiseen on kuitenkin suuri eläköitymisen ollessa jo lähellä. Haastateltavista oli nähtävissä helpotus siitä, että ovat saaneet pitää työnsä, vaikkakin se on muuttunut ajan saatossa.

Ihmisen persoonallisuudella, osaamisella sekä terveydellä ja fyysisellä kunnolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen, joko vähentäen tai edistäen sitä (Manka ym. 2007, 8). Näistä tekijöistä haastatteluissa esille nousivat erityisesti persoonallisuuden sekä terveyden ja fyysisen kunnan merkitys. Henkilöt, joilla oli ollut terveyden kanssa ongelmia aikaisemmin, arvostivat tämänhetkistä hyvää terveydentilaa ja osasivat nähdä terveydentilan muutosten vaikutukset työhyvinvointiin. Ne henkilöt, jotka olivat pysyneet terveenä ja fyysisesti hyvässä kunnossa koko työuran ajan eivät korostaneet terveyden merkitystä. Sen sijaan heidän vastauksissaan korostui

oman elämänasenteen ja työhön suhtautumisen positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Alaistaidot ei ole yhtä käytetty käsite kuin esimiestaidot tai johtaminen, mutta sen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä. Alaistaitoihin kuuluu työyhteisötaidot, joilla tarkoitetaan reilua ja kohteliasta käyttäytymistä, toisen auttamista sekä työkavereiden arvostamista. On tärkeää, että jokainen huolehtii työpaikan viihtyvyydestä, pystyy toimimaan yhteistyössä työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä ilmaiseen mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi. (Manka ym. 2010, 30.) Työyhteisötaidoista haastatteluissa tuli esille tasavertaisuus kaikkia kohtaan sekä avulias ja ystävällinen käyttäytyminen. Hyvillä alaitaidoilla saavutetaan kaikille hyvä viihtyvyys työpaikalla. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, työilmapiiri nähtiin hyvänä ja tästä voidaan päätellä, että sitä edistämässä ovat myös työntekijöiden hyvät alaitaidot.

Johtajan haastattelussa tuli ilmi asioita, joita alaisten vastauksissa ei ilmennyt. Organisaation vaikutuksista työhyvinvointiin nousi esiin organisaation rakenteen muutos ja siitä johtunut toimenkuvan kaventuminen. Johtajan vastauksissa organisaation muutos näkyi toisin kuin työntekijöidensä vastauksissa. Hän ei nähnyt muutosta ainoastaan omien työtehtävien kaventumisen kannalta, vaan hän katsoi asiaa koko organisaation muutoksen näkökulmasta. Pienestä paikallisesta yrityksestä kasvoi hetkessä koko Suomen laajuinen, jonka seurauksena muuttuivat myös organisaation visio ja strategia. Johtajan oma rooli yrityksen päätöksenteossa on supistunut, sillä suurimpien päätösten teko siirtyi hänen vastuultaan pääkonttorin hoidettavaksi. Johtajalta vaaditaan oikeudenmukaista, johdonmukaista ja tasa-arvoista kohtelua kaikkia alaisiaan kohtaan (Manka ym. 2007,15). Johtajan haastattelussa tuli ilmi hänen oman esimiehensä sekä itsensä rooli oikeudenmukaisessa toiminnassa. Olipa kyse 20:stä tai 1400 alaisesta on heihin liittyvät päätökset osattava perustella johdonmukaisesti. Oikeudenmukainen kohtelu ei ole vielä tähän mennessä aiheuttanut organisaatiossa suurempia ongelmia, mutta asian kanssa tulee olla tarkka. Jos jotakin jollekin lupaa ilman hyviä perusteluja, eikä sitä ole mahdollista tarjota muille työntekijöille, voi se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen johtajaa kohtaan. Johtaja mainitsi, että työpaikan yhteishenki on kiinni pienistä arjen asioista. Tätä mieltä on myös työhyvinvoinnin tutkija Marja-Liisa Manka. Johtaja ei eritellyt näitä tekijöitä, mutta Mankan mukaan ne voivat olla esimerkiksi tervehtiminen, avun antaminen tarvittaessa, työkavereiden työn arvostaminen sekä kiinnostus toisia kohtaan (Sponda, hakupäivä 19.3.2014). Työntekijöiden oli vaikea löytää asioita, jotka saavat työn tuntumaan mielekkäältä. Johtajalle näiden tekijöiden tunnistaminen oli helppoa. Hän mainitsi työn mielekkyyteen vaikuttavan toimipisteen tuloksen, ylempää saadun kiitoksen, alaisten hyvinvoinnin ja viihtyvyyden sekä alaisten palkitsemisen hyvin tehdystä työstä. Esimiehen toimenkuva on laaja ja

moninainen. Tärkeimpiin tehtäviin kuuluu muun muassa toimia suunnannäyttäjänä, viestin välittäjänä sekä päätösten tekijänä. Hänen rooliinsa kuuluu myös motivoida ja edistää yhteisöllisyyttä sekä huolehtia työn tuottavuudesta. (Manka ym. 2010, 29.) On hienoa huomata, että esimiestä motivoivat nimenomaan esimiestyön tärkeimmät tehtävät, jotka myös onnistuessaan motivoivat hänen alaisiaan. Työntekijät mainitsivat muun muassa mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa avoimesti, palkitsemisen ja palautteen saamisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan toimenkuvaansa positiivisina tekijöinä oman työhyvinvointinsa kannalta. Nämä ovat niitä työhyvinvoinnin tekijöitä, joihin esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Onnistuessaan hän pystyy lisäämään työntekijöiden viihtyvyyttä sekä hyvinvointia ja näiden seurauksena myös oma motivaatio kasvaa. Palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa molempien osapuolien motivaatioon myönteisesti. Myös esimiehen motivaation kannalta on tärkeää palautteen saaminen. Ylempää saatu kiitos sekä toimipisteen positiivinen tulos ovat tärkeimpiä palautteen saamisen keinoja. Näiden lisäksi se, että esimiehellä on mahdollisuudet vaikuttaa toimipisteensä toimintaan vapaasti sekä jatkuva uusien asioiden oppiminen saavat hänen työnsä tuntumaan mielekkäältä.

7.2 Tuloksien hyödyntäminen tulevaisuudessa

Tässä alaluvussa esittelemme ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä parannusehdotuksia sekä käymme läpi asioita, joiden havaitsimme jo toimivan tässä yrityksen toimipisteessä. Käytimme tutkimuksessamme Appreciative Inquiry -menetelmää ja sen pohjalta keskityimme löytämään yrityksessä työhyvinvoinnin kannalta toimivia menetelmiä. Haastatteluissa nousi esiin monia toimivia käytäntöjä, mutta näiden yhteen kokoamisen lisäksi halusimme nostaa myös esiin muutamia parannusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

On hyvä, että organisaatiossa luotetaan ikääntyneisiin työntekijöihin ja heidän kykynsä tehdä itsenäisesti onnistuneita ratkaisuja. Työympäristö, jossa työntekoa ei jatkuvasti tarkkailla, rakentaa luottamuksen työntekijän ja työnantajan välille. Luottamuksen avulla pystytään myönteisesti vaikuttamaan työntekijöiden yrityksen palveluksessa pysymiseen sekä työssä jatkamiseen eläkeiän jälkeen. Luottamus työntekijöihin heijastuu myös mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Vaikuttamismahdollisuuksien avulla työ saadaan muokattua jokaiselle mielekkääksi ja muutosten kautta se pysyy sellaisena myös pitkään. Ikääntyneiden kohdalla

työhyvinvointia edistävien palveluiden sekä työterveyshuollon tärkeys korostuu. Se, että yritys tarjoaa työntekijöille kattavasti erilaisia työhyvinvointia edistäviä palveluita, on merkki siitä, että työntekijöiden terveydestä halutaan pitää hyvää huolta. Työntekijöille mahdollisuus käyttää työterveyspalveluita on sekä rahallinen että henkinen tuki.

Tutkimuksessa nousi positiivisesti esiin eritoten johtajan työskentely lähellä alaisiaan. Johtajan olo alaisten läheisyydessä on mahdollistanut molemminpuolisen tuttuuden tunteen. Työntekijöiden ja johtajan pitkä yhteinen työura luo molemminpuolista avointa vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus heijastuu myös viestinnän toimivuutena. Avoin vuorovaikutus, tuttuuden tunne sekä toimiva viestintä edistävät luottamussuhteen jatkuvuutta, mikä osaltaan parantaa ikääntyneiden työhyvinvointia. Johdonmukaisuus johtajan toiminnassa on perusta oikeudenmukaisuudelle. Kun kaikki työntekijät kokevat saavansa samanvertaisen kohtelun, vahvistuu sen myötä myös alaisten luottamus esimieheen. On hienoa, että yrityksessä on huomattu, että oikeudenmukaisuus ei ole ainoastaan sitä, että jokaiselle tarjotaan esimerkiksi samanlainen työtuoli tai tietokoneen näyttö. Kun tämänkaltaisia päätöksiä tehdään, täytyy jokaisen henkilökohtaiset tarpeet huomioida erikseen ja jokaiselle tehdylle ratkaisulle on oltava hyvät perustelut.

Ikääntyneille työntekijöille on työuransa aikana kertynyt paljon hiljaista tietoa, joka voi esimerkiksi olla työvälineiden ja – menetelmien hallintaa tai yrityksen prosessien tuntemista. Tätä tietoa voi olla hyvin vaikea tunnistaa ja se usein huomataan vasta kun se on kadonnut yrityksestä. Tutkimuksessa ilmeni, että ikääntyneiden työntekijöiden oli vaikea määritellä iän tuomia taitoja. Yrityksessä voitaisiin kartoittaa ja määritellä yhdessä pohtimalla jokaisen työsuhteen aikana saamia taitoja. Työntekijöiden työsuhteen kesto on suurimmalla osalla ollut pitkä ja työ on varmasti muuttunut jo rutiininomaiseksi. Tästä syystä heidän voi olla vaikea tunnistaa työn suorittamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Pienetkin asiat voivat olla tärkeitä työn helpottamisen kannalta ja siksi niiden tunnistaminen on tärkeää. Hiljaisen tiedon poistuminen yrityksestä olisi tärkeää huomioida ajoissa, sillä tiedonsiirto voi viedä aikaa. Muodostamalla ryhmiä tai tiimejä eri-ikäisistä työntekijöistä sekä yhdessä ongelmia ratkaisemalla voidaan hiljainen tieto siirtää parhaiten seuraavalle sukupolvelle.

Motivointi ei ole enää tärkeää ikääntyneille työntekijöille, sillä työura on lähestymässä loppuaan. Oli nähtävissä, että työntekijät tarvitsevat esimieheltä enemmänkin kannustusta työssä jaksamiseen. Tämä vaatii yritykseltä ja esimieheltä työntekijän tuntemista sekä kiinnostusta heitä

kohtaan. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla työssä jaksamista yritys voisi edistää huomioimalla iän tuomat muutokset, reagoimalla niihin sekä olemalla tukena muutoksessa. Yrityksen olisi nyt tärkeää pitää huolta, että ikääntyneiden työmäärä ja työtahti pysyvät kohtuullisina sekä ymmärtää, mikäli näissä tapahtuu muutoksia. Helpotuksia ikääntyneiden työhön voitaisiin antaa esimerkiksi lyhentämällä työaikaa tai osa-aikaistamalla. Yrityksen ikääntyneet työntekijät ovat pysyneet hyvässä kunnossa ja iän tuomat muutokset ovat olleet vähäisiä. Tilanne voi kuitenkin muuttua ja nyt on hyvä aika miettiä miten tulevaisuudessa asian suhteen toimitaan. Yrityksellä on kuitenkin hyvät edellytykset tukea työntekijöitä jaksamaan työssä, sillä esimies työskentelee heitä lähellä sekä tuntee heidät hyvin. Näiden lisäksi myös avoin vuorovaikutus on ehdottoman tärkeää muutosten tunnistamiseksi.

Haastatteluissa oli paljon esillä ilmapiiri ja yhteishengen luomisen keinot. Yrityksen ilmapiiri ja yhteishenki ovat hyviä, mutta niiden ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvasti toimenpiteitä. Yrityksen työntekijät olivat yhdessä miettineet, kuinka yhteishenkeä parannetaan ja suunnitelmissa oli järjestää yhteisiä tapahtumia työajan ulkopuolella. Ikääntyneiden työntekijöiden mielestä ajatus oli hyvä, mutta toteutus oli ongelmallista yhteisen mielenkiinnon löytämisen sekä ajanpuutteen vuoksi. Mielestämme yhteishengen luomiseksi ei välttämättä vaadita isojen juhlien järjestämistä, vaan se lähtee pienistä yhteisistä arjen teoista. Tärkeimpiä näistä ovat työkavereiden tervehtiminen ja kohtelias käyttäytyminen. Näiden lisäksi myös toisten kannustaminen, palautteen antaminen sekä yhdessä ongelmien ratkaiseminen ovat työyhteisön ilmapiirin kannalta tärkeitä. Kannustaminen ja palautteen antaminen mielletään usein esimiehen tehtäväksi, mutta hyvässä työyhteisössä myös alustaidot nousevat tärkeään rooliin. Tähän asti työntekijät ovat pitäneet taukojansa yhdessä ja jatkossakin olisi hyvä, että tähän annetaan mahdollisuus, sillä se on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseksi.

Haastatteluiden pohjalta voimme todeta, että ikääntyneet työntekijät voivat yrityksen palveluksessa hyvin ja heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta. Positiivisimpina tekijöinä voidaan mainita luottamus, vaikuttamismahdollisuudet työssä, työhyvinvointia edistävät palvelut, avoin vuorovaikutus, toimiva viestintä, johtajan oikeudenmukainen toiminta sekä työskentely lähellä alaisiaan. Jotta yritys saisi työstämme mahdollisimman suuren hyödyn, halusimme nostaa esiin muutamia tekijöitä, joihin he voisivat kiinnittää jatkossa huomiota. Näitä tekijöitä ovat hiljaisen tiedon hyödyntäminen, työssä jaksamiseen kannustaminen sekä ilmapiirin ja yhteishengen ylläpitäminen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada toimeksiantajalle tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada tietoa myös siitä, mitä toimivia työhyvinvoinnin menetelmiä yrityksessä on ja löytyykö toiminnasta jotain, mitä voisi vielä kehittää. Tutkimus toteutettiin laadullista menetelmää käyttäen ja haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimuksen päätuloksina selvisi, että ikääntyneet työntekijät voivat yrityksen palveluksessa hyvin ja heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta. Työhyvinvointiin vaikuttivat erityisesti luottamus, vaikuttamismahdollisuudet työssä, työhyvinvointia edistävät palvelut, avoin vuorovaikutus, toimiva viestintä, johtajan oikeudenmukainen toiminta sekä työskentely lähellä alaisiaan. Kehitysmahdollisuuksina voidaan nähdä hiljaisen tiedon tehokkaampi hyödyntäminen, kannustaminen työssä jaksamiseen sekä ilmapiiirin ja yhteishengen ylläpitäminen.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa keväällä 2013, kun yhteistyö Etra Oy:n Oulun toimipisteen kanssa varmistui. Ikäjohtaminen aiheena kiinnosti meitä ja se herätti kiinnostusta myös yhteistyöyrityksen puolelta. Otimme yhteyttä Päivi Aroon saadaksemme apua aiheen rajaamiseen sekä opinnäytetyöprosessin aloittamiseen. Päivi antoi idean Appreciative Inquiry -menetelmän käyttämisestä ja me kiinnostuimme menetelmän positiivisesta näkökulmasta. Koimme, että kyseinen lähestymistapa sopii hyvin yhteen valitsemamme aiheen kanssa. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2013, mutta molempien ollessa kiireisiä työharjoitteluiden ja muiden töiden takia, prosessi saatiin käyntiin kunnolla vasta talven 2013–2014 aikana.

Opinnäytetyön tietoperustaa olimme kirjoittaneet jo ennen talvea 2013, mutta aloittaessamme työn empiiristä osiota alkukevästä 2014, huomasimme, että emme olleet tyytyväisiä tietoperustan rakenteeseen. Tämän jälkeen kirjoitimme tietoperustan lähes kokonaan uusiksi ja samalla muutimme rakennetta selkeämmäksi. Muutosten jälkeen tietoperusta löysi lopullisen muotonsa vaikkakin tutkimusongelmat ovat tarkentuneet esitysseminaariin saakka. Työn alkuvaiheessa päälähteenämme toimivat Juhani Ilmarisen kirjat ikäjohtamisesta, mutta tietoperustan muutoksen myötä päälähteeksi nousivat Marja-Liisa Mankan työhyvinvointia käsittelevät teokset. Käytimme lähteinä pääosin Internet-lähteitä, sillä aihe on suhteellisen uusi ja painettuja lähteitä oli vähän saatavilla. Internetistä oli saatavilla paljon ajankohtaisia artikkeleita aiheesta ja hyödynsimmekin niitä työssämme. Pelkäsimme, että tietoperusta tulee liian lyhyt,

mutta emme kuitenkaan halunneet pidentää tietoperustaa pelkästään pituuden vuoksi. Mielestämme tietoperustassa on käsitelty kaikkia tarvittavat aihealueet ja niitä on myös hyödynnetty työn empiriassa.

Haastatteluista saamamme vastaukset olivat yhtenäisiä tietoperustan kanssa ja tämän pohjalta voidaan olettaa tuloksien olevan luotettavia. Paremman yleistettävyyden ja siirrettävyyden takaamiseksi haastatteluja olisi pitänyt olla useampia. Kuitenkin jo viiden haastattelun aikana aineisto alkoi toistaa itseään ja tutkimuksemme aineisto todettiin kylläiseksi. Työn luotettavuudesta kertoo myös se, että vaikka tutkimusjoukko oli pieni, löysimme vastaukset tutkimusongelmiimme ja niiden pohjalta ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksien yleistettävyys olisi mahdollisesti ollut parempi, mikäli tutkimusjoukko olisi koostunut henkilöistä, joiden työsuhteen kesto olisi vaihdellut laajemmin haastateltavien kesken. Suurin osa haastateltavista oli ollut yrityksessä pitkään, mutta joukossa oli yksi henkilö joka oli ollut yrityksen palveluksessa vasta 8 vuoden ajan. Pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden vastaukset olivat yhteneväisempiä kuin henkilön, joka oli tullut taloon myöhemmin. Tutkimusjoukon henkilöt toimivat eri tehtävissä ja myös sen vaikutus näkyi vastauksissa. Mikäli olisimme osanneet odottaa tämän vaikuttavan, olisimme voineet valikoida tarkemmin tutkimusjoukkoa. Raporttimme tutkimusjoukko valikoitui sattumanvaraisesti.

Appreciative Inquiry -menetelmän käyttö onnistui mielestämme hyvin. Tähän vaikutti varmastikin se, että ikääntyneet työntekijät olivat pysyneet hyvässä kunnossa ja se, että työhyvinvointi oli yleisesti ottaen hyvä. Työn toteutuksessa olisi voinut tulla ongelmia, mikäli yhteistyöyrityksen palveluksessa olevat ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointi olisi ollut huonompi. Tällöin heidän olisi voinut olla hankalampi löytää positiivisia asioita ja aineistomme olisi saattanut jäädä liian suppeaksi. Käytimme tutkimuksen runkona Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijät - kuviota, jonka pohjalta oli helppo rakentaa tutkimuksen tietoperusta. Muodostimme kuvion pohjalta, myös tutkimuksemme haastattelukysymykset. Työhyvinvoinnista on olemassa useita erilaisia malleja, mutta me valitsimme Mankan työhyvinvoinnin tekijät - kuvion siitä syystä, että koimme sen selkeäksi ja aiheeseemme sopivaksi.

Tutkimuksessamme huomioimme ainoastaan positiiviset asiat yrityksen ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Yrityksen työhyvinvointia voitaisiin tutkia tarkemmin ottamalla huomioon myös negatiiviset tekijät. Ainoastaan positiivisiin asioihin keskittymällä saimme selville ne asiat, mitkä yrityksessä on jo hyvin. Mikäli yritys haluaa kehittää työhyvinvointia yhä paremmaksi, on heidän otettava huomioon myös negatiiviset asiat. Tulevaisuutta ajatellen olisi

tärkeää huomioida myös nuorempien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin tekijät muuttuvat iän myötä, ja mikäli yritys haluaa kehittää kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia, on eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet huomioitava. Näitä asioita olisi hyvä miettiä, sillä työhyvinvointi on tärkeää kaikenikäisille työntekijöille ja jokaisen elämänvaiheen aikana. On hyvä muistaa, että työhyvinvoinnin muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan sen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja toimenpiteitä.

Tutkimuksen avulla saatiin selkeät vastaukset siihen, mitkä tekijät vaikuttavat ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin sekä yrityksen toimivat työhyvinvoinninratkaisut ja muutamia kehitysehdotuksia. Tietoperustaa kirjoittaessa huomasimme, kuinka tärkeitä ikääntyneiden työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen ja jatkaminen ovat myös kansantalouden kannalta. Kun ajattelee työhyvinvointia käsitteenä, tulee ensimmäisenä mieleen yksilön hyvinvointi työssä. Tutkimuksen kautta olemme saaneet uutta näkökulmaa siihen, kuinka tärkeää työhyvinvointi on myös yrityksen ja yhteiskunnan toiminnan kannalta.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Hakupäivä 1.12.2013, <http://www.tem.fi/files/32269/alasoini.pdf>.

Bushe, G.R. 2011. Appreciative inquiry: Theory and critique. Hakupäivä 1.12.2013, <http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>.

Cooperrider, D. & Whitney, D. 2005. Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change. Williston: Berrett-Koehler Publishers.

Etra Oy. Hakupäivä 2.4.2014, <http://etra.fi/>.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. Tutkimus.

Hammond, S. 1998. The thin book of Appreciative Inquiry. 2nd edition. Bent: Thin book publication co.

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

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus (TTK). Hakupäivä 19.3.2014, http://www.tyoturva.fi/files/3105/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kaikkonen, R. Murto, J. Pentala, O. Koskela, T. Virtala, E. Härkänen, T. Koskenniemi, T. Ahonen, J. Vartiainen, E. & Koskinen, S. 2014. Hyvinvoinnin maakunnalliset ja väestöryhmien väliset erot Suomessa 2013 - ATH-tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tiivistä 2/2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Lehto, A. & Sutela, H. 2010. Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa. Tieto&trendit 2/2010. Hakupäivä 19.3.2014, http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html.

- Lundell, S. Tuominen, E. Hussi, T. Klemola, S. Lehto, E. Mäkinen, E. Oldenbourg, R. Saarela-Thiel, S. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos
- Manka, M. Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M. Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K. Manka, M. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Rantanen, C. Työhyvinvointi on arjen tekoja. Hakupäivä 1.12.2013, http://tietopulssi.terveystalo.com/artikkelit-tyohyvinvointi_on_arjen_tekoja. (Ei julkaisuaikaa).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 18.3.2014, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Ikääntyneet työntekijät. Hakupäivä 1.12.2013, http://www.stm.fi/tyoelama/ikaantyneet_tyontekijat.
- Sponda. 2012. Työpaikalla pitää olla ihmiseksi. Vuosikertomus 2012. Hakupäivä 19.3.2014, <http://annualreport2012.sponda.fi/fi/tilaa-yhteistyyolle/yhteisollisyys-luo-tyohyvinvointia>.
- TELA. Työurien pidentäminen. Hakupäivä 19.3.2014, http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyourien_pidentaminen.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos.
- Työeläke.fi. Työstäsi kasvaa työeläke. Hakupäivä 19.3.2014, <https://www.tyoelake.fi/fi/nainelakemuodostuu/paljonkosaanelaketta/elinaikakerroin/Sivut/default.aspx>.

Vahla, L. 2008. Näkökulmia työhyvinvointiin. Hakupäivä 1.12.2013,
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/4_08/ajankohtaiskirjoitus/nakokulmia_tyohyvinvointiin/.

Varma. 2006a. Hyvä ikä–opas. Hakupäivä 1.12.2013,
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvalkaOpas.pdf>.

Varma. 2006b. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Hakupäivä 1.12.2013,
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf>.

Wilska, T. & Sääsilahti, P. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriön työryhmämietintöjä 8/2003. Helsinki: Edita Prima Oy. Hakupäivä 11.12.2009,
https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/36726_fi.pdf.

LIITTEET

SAATEKIRJE

LIITE 1

Hei!

Olemme Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijoita, liiketalouden koulutusohjelmasta. Teemme opinnäytetyötä liittyen ikäjohtamiseen sekä ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ovat vaikuttaneet ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymiseen.

Toteutamme työn laadullisena teemahaastatteluna. Haastattelumenetelmän luonteen vuoksi emme ole laatineet tarkkaa haastattelurunkoa. Tarkoituksena on keskustella asioista, jotka liittyvät työhyvinvoinnin osa-alueisiin: organisaatio, johtaminen, työ, työilmapiiri ja työntekijä itse.

Haastattelu on ehdottoman anonyymi, eikä vastaajaa voida tunnistaa vastauksista. Tulosten käsittelyä helpottamiseksi haastattelut nauhoitetaan.

Haastattelu ei vaadi teiltä minkäänlaista valmistautumista, eikä haastattelulle ole määritelty tarkkaa kesto.

Ystävällisin terveisin:

Maria Tauriainen & Pirita Lukkarila

Teema 1.

Organisaatio

Mitä hyvää organisaation toiminnassa

- Miten sinun kokemuksen tuomat taidot on huomioitu organisaatiossa?
- Mitä käytännöntaitoja työelämä on sinulle opettanut ja miten ne on hyötykäyttöön organisaatiossa?
- Mitä toimivia työhyvinvointia edistäviä palveluita yritys tarjoaa?

Teema 2.

Johtaminen

Kerro hyviä piirteitä esimiehestäsi

- Miten johtaja huomioi ikääntymisen tuomat muutokset?
- Miten johtaja on kannustanut sinua työssäsi?
- Miten se on vaikuttanut sinun jaksamiseen työssä?
- Mitä toimivia viestintäkeinoja johtajalla on?
- Miten edistää yhteisöllisyyttä?
- Miten johtajan toiminnassa tulee esiin oikeudenmukaisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan?

Teema 3.

Työyhteisö

Mikä luo hyvän työilmapiirin teillä

- Miten luodaan avointa vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta?

Teema 4.

Työ

Mitkä asiat saavat sinut kokemaan työsi mielekkääksi

- Miten olet saanut toteuttaa itseäsi työssäsi?
- Miten olet pystynyt vaikuttamaan työn laatuun?
- Mitä työ on opettanut sinulle?

Teema 5

Yksilö

Mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat lisänneet työhyvinvointia

- Miten fyysinen ja henkinen hyvinvointi edistää työhyvinvointia?
- Miten sinä edistät työyhteisön toimivuutta?