

Krista Töyrylä

IKÄOHJELMAN KEHITTÄMINEN:
RAUMAN KAUPUNGIN KESKUSVIRASTO

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

Töyrylä, Krista
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 64
Liitteitä: 4

Asiasanat: ikäjohtaminen, seniori työelämässä, ikääntyminen

Opinnäytetyö käsittelee ikää ja ikäjohtamista. Ikäjohtaminen on korostunut Suomessa viime vuosina, koska suuret ikäluokat saavuttavat eläkeiän lähivuosina.

Opinnäytetyön aiheena oli ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin tutkiminen ja nykyisen ikäohjelman kehittäminen. Tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaatio ja esimiehet tukevat ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi tutkittiin millaisia kokemuksia ikääntyvillä työntekijöillä oli nykyisestä ikäohjelmasta. Ikäohjelmaa tutkittiin myös esimiehen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Haastattelut tehtiin neljälle Rauman kaupungin keskusviraston työntekijälle ja yhdelle esimiehelle.

Tutkimus toteutettiin, koska ikäjohtaminen koetaan tällä hetkellä todella tärkeäksi Rauman kaupungilla. Ajatus ikäohjelman ja ikääntyvien työhyvinvoinnin tutkimiseen tuli tekijältä.

Tutkimusta varten selvitettiin iän määritelmiä, työhyvinvointia ja ikäjohtamista työelämässä. Teoriaosuudessa lähestyttiin ikääntymistä niin työntekijän kuin työelämän näkökulmasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ikääntyvien työhyvinvointia pidetään organisaatiossa tärkeänä ja siihen on kiinnitetty riittävästi huomiota. Ikäohjelma koettiin henkilöstön parissa negatiivisena, vaikka sen tarkoituksen kaikki ymmärsivät hyväksi. Lopuksi esitetään kehitysehdotukset ikääntyvien työhyvinvoinnin ja ikäohjelman kehittämiseen.

DEVELOPMENT OF AGE PROGRAM FOR RAUMA CITY, CENTRAL MUNICIPAL OFFICE

Töyrylä, Krista

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business economics

May 2014

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 64

Appendices: 4

Keywords: age management, senior at working life, aging

The thesis is handling age and age management. In recent years age management has highlighted in Finland when enormous number of employees will acquire retirement age.

The theme of thesis was to research aging employee's welfare at work and to develop the current age program. On the survey were solved how the organization and managers support aging employees' work welfare. Additionally was researched what kind of experiences the aging employees had from the age program. The age program was researched also from managers perspective.

The research was conducted to using qualitative research method. The interviews were made for four employees and one manager of Rauma city central municipal office.

The research was conducted because age management are found remarkably important at the moment in Rauma City. The idea of to research age program and aging employee's welfare came from the author.

Towards the research was solved definitions of age, work welfare and age management in working life. On the theory part was approached aging both employee's and work community's point of view. For work welfare were attended adequate attention. The age program was found out negative among personnel although everybody understood that the meaning was valuable.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | IÄN MÄÄRITELMIÄ | 7 |
| 2.1 | Ikääntyvän ja ikääntyneen työntekijän määritelmä..... | 7 |
| 2.2 | Seniorin määritelmä | 7 |
| 2.3 | Ihmisen monet iät..... | 7 |
| 2.3.1 | Kronologinen ikä | 8 |
| 2.3.2 | Biologinen ikä | 8 |
| 2.3.3 | Psykologinen ikä | 9 |
| 2.3.4 | Sosiaalinen ikä..... | 9 |
| 2.3.5 | Työmarkkinaikä..... | 9 |
| 3 | IKÄÄNTYVÄNÄ TYÖELÄMÄSSÄ | 10 |
| 3.1 | Ikääntyminen työelämän näkökulmasta..... | 10 |
| 3.2 | Iän tuomat haasteet | 13 |
| 3.2.1 | Terveys ja ikääntyminen..... | 13 |
| 3.2.2 | Tuki -ja liikuntaelinoireet | 14 |
| 3.2.3 | Fyysinen toimintakyky ja ikääntyminen | 14 |
| 3.2.4 | Psyykinen toimintakyky ikääntyessä..... | 15 |
| 3.3 | Työkykytalo | 16 |
| 3.4 | ikäasenteet ja ikästereotyyppit | 18 |
| 3.5 | Ikäsyrijintä | 19 |
| 3.6 | Ageismi | 20 |
| 3.7 | Ikä voimavarana..... | 22 |
| 3.8 | Myönteinen suhtautuminen töihin | 23 |
| 3.9 | Henkinen kasvu..... | 23 |
| 3.10 | Arvot ja asenteet | 24 |
| 3.11 | Osaaminen, oppiminen ja hiljainen tieto | 25 |
| 3.12 | Senioreiden ikäjohtaminen..... | 28 |
| 3.13 | Yleistä ikäjohtamisesta | 29 |
| 4 | KOHDEORGANISAATIO..... | 30 |
| 4.1 | Rauman Kaupunki | 30 |
| 4.2 | Organisaatiokaavio | 31 |
| 4.3 | Keskusvirasto..... | 31 |
| | Kuvio 3. Keskusviraston organisaatiokaavio (Rauman kaupungin www-sivut 2014.)..... | 32 |
| 4.4 | Rauman kaupungin ikäohjelma lyhyesti | 32 |

| | | |
|------|--|----|
| 5 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS | 34 |
| 5.1 | Tutkimusongelma | 34 |
| 5.2 | Käsitteellinen viitekehys | 35 |
| 5.3 | Reliabiliteetti ja validiteetti haastatteluissa..... | 36 |
| 6 | TYÖN TULOKSET | 38 |
| 6.1 | Henkilöstön haastatteluiden tulokset | 38 |
| 6.2 | Fyysinen työhyvinvointi | 39 |
| 6.3 | Henkinen työhyvinvointi | 42 |
| 6.4 | Koulutus ja oppiminen henkilöstön näkökulmasta | 46 |
| 6.5 | Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin | 47 |
| 6.6 | Kokemuksia työn haasteellisuudesta | 47 |
| 6.7 | Henkilöstön odotuksia loppu-uralle | 48 |
| 6.8 | Hiljainen tieto henkilöstön näkökulmasta..... | 49 |
| 6.9 | Ajatuksia iästä ja työilmapiiristä..... | 50 |
| 6.10 | Kokemuksia ja ajatuksia ikäohjelmasta | 51 |
| 6.11 | Esimiehen haastattelun tulokset..... | 53 |
| 7 | POHDINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSIA | 55 |
| 7.1 | Johtopäätöksiä henkilöstön haastatteluista | 55 |
| 7.2 | Johtopäätöksiä esimiehen haastattelusta | 59 |
| 7.3 | Kehitysehdotuksia organisaatiolle | 59 |
| 7.4 | Tutkimusongelmien saavuttaminen ja jatkotutkimusaiheita..... | 60 |
| 8 | LÄHTEET | 63 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee ikäjohtamista. Suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä on puhuttanut jo 1990-luvun puolivälistä alkaen, mutta ikäjohtaminen on korostunut enemmän vasta hiljattain. Senioreiden ikäjohtamisella halutaan lisätä ikääntyvien työssä jaksamista ja pysymistä pidempään työelämässä.

Tilastojen mukaan ikääntyneet jäävät Suomessa eläkkeelle normaalia eläkeikää aikaisemmin eli noin 60-vuotiaana. Ennenaikaisen eläköitymisen taustalla on monenlaisia syitä. Suurimpia syitä ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat. Ikäjohtamisella yritetään kehittää ihmisten työhyvinvointia ja heidän mahdollisuuksiaan pidempään työuraan.

Opinnäytetyöni on hankkeistettu ja kohdeorganisaationa on Rauman kaupunki. Tutkimukseni olen kohdentanut keskusvirastoon. Rauman kaupungin halusin yhteistyökumppaniksi, koska se on henkilökohtaisesti tullut tutuksi minulle. Rauman kaupunki tekee myös paljon yhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa. Aiheen valinta oli osittain oma ehdotukseni.

Olen rajannut tutkimuksen koskemaan 55 vuotta täyttäneitä ja heitä vanhempia henkilöitä, sillä heidän ikäisensä työntekijät kuuluvat Rauman kaupungin työntekijöiden ikäohjelmaan. Rauman kaupungilla 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien työntekijöiden määrä on todella suuri, joten aiheeni on ajankohtainen ja tärkeä.

Empiirisessä osassa päätavoitteenani on selvittää, miten ikääntyvän henkilöstön mielestä organisaatio tukee heidän työssä jaksamistaan ja työhyvinvointia. Muina tavoitteena on ottaa selville millaisia kokemuksia henkilöstöllä on ikäohjelmasta, selvittää miten ikäohjelma toimii esimiehen näkökulmasta ja miten hän tukee ikääntyvän henkilöstön työhyvinvointia. Lopuksi on tarkoitus selvittää, miten ikääntyvien työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja ikäohjelman toimivuutta parantaa.

2 IÄN MÄÄRITELMIÄ

2.1 Ikääntyvän ja ikääntyneen työntekijän määritelmä

Ikääntyvä työntekijä on asiantuntijoiden mukaan henkilö, joka on täyttänyt 45-vuotta. Ikärajalta on käytännön ja tutkimuksen kautta perusteluja. Ensinnäkin 40-50-vuotiailla alkaa ilmetä jo terveyden ja toimintakyvyn konkreettisia muutoksia. Toinen tärkeä peruste 45 vuoden ikärajalta on, että ikä tarjoaa vielä riittävät mahdollisuudet ehkäistä ongelmia ja vaikuttaa tilanteeseen. (Ilmarinen 2006, 60; Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 39).

Ikääntyneeksi määritellään Vaahtion mukaan 55 vuotta täyttäneet ihmiset. Myös Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen puhuvat teoksessaan ”Ikäjohtaminen” ikääntyneestä työntekijästä 55-vuotiaana. (Vaahtio 2006, 35.)

2.2 Seniorin määritelmä

Seniori on ikänsä puolesta 55-64 -vuotias henkilö. Seniorista puhuttaessa voidaan törmätä myös termiin ”kolmas ikä”. Tämä merkitsee sitä, että työelämästä moni jää mahdollisesti pian eläkkeelle ja heidän elämässään voi alkaa uusi vaihe. (Karisto, 2011, 1.)

2.3 Ihmisen monet iät

Ikää pidetään yleensä selvänä asiana: se lasketaan ihmisen syntymähetkestä nykyhetkeen. Toisaalta ikä ei olekaan näin yksinkertainen asia, kuin edellä on mainittu. Mitä pidemmälle yhteiskunta kehittyy, sitä vähemmän kalenterivuosissa laskettu ikä määrää ihmisen elämää. Ikä vaikuttaa elämään, mutta sen ei voida ajatella pilaavaan ihmistä, eikä hänen elämäänsä. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 38.)

Ihminen voi olla yhtä aikaa eri-ikäinen. Jokaisella on kronologinen, biologinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä. Jokainen ikä kuvastaa eri asioita yhteiskunnassamme. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 38.)

2.3.1 Kronologinen ikä

Kronologinen ikä tarkoittaa kalenteri-ikä. Kalenteri-ikä on hyväksytty iän kuvaajaksi todennäköisesti yksinkertaisuuden ja hyväksyttävyyden takia. Kronologisen iän mukaan jokaiselle kertyy ikää samalla vauhdilla päivä kerrallaan. Tämän vuoksi jokainen ymmärtää ikääntymisen samalla tavalla ja se toimii vanhenemisen määrittelyn perustana. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 38-39.)

Lainsäädännössä monet oikeudet ja velvollisuudet on määritelty kalenteri-ian perusteella. Kalenteri-ikä määrää mm. oppivelvollisuuden aloittamisesta, rikosoikeudellisen vastuun alkamisesta, äänioikeuden voimaan tulemisesta sekä vanhuuseläkkeen alkamisestä. Kalenteri-ian perusteella ihmiset voidaan luokitella moniin eri ryhmiin kuten esimerkiksi lapsiin, nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhuksiin. (Lundell ym., 2011, 28.)

2.3.2 Biologinen ikä

Biologisesta iästä puhuttaessa tarkoitetaan ihmisen toimintakykyä. Ikääntyminen merkitsee elimistössä tapahtuvia biologisia muutoksia. Biologinen vanheneminen vaikuttaa ihmisiin monin tavoin: fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn, aistitoimintoihin ja keskushermostoon. Biologiseen ikään vaikuttavat myös perimä, ympäristö ja elämäntavat. Biologisen vanhenemisen katsotaan heikentävän ihmisen toimintakykyä 1% verran vuodessa. Tämä tarkoittaa, että samassa fyysisessä työssä 60-vuotias rasittuu 20% enemmän kuin 40-vuotias. (Valtionkonttorin www-sivut 2014.)

Biologiseen ikään pystyy vaikuttamaan terveellisillä elämäntavoilla, joita ovat esimerkiksi liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävät yöunet ja lepo. Näin ollen aktiivinen 60-vuotias voi olla paremmassa kunnossa kuin 40-vuotias.

(Valtionkonttorin www-sivut 2014.)

2.3.3 Psykologinen ikä

Psykologinen ikä tarkoittaa sitä, minkä ikäiseksi ihminen kokee itsensä. Psykologisella iällä on kaksi ulottuvuutta, persoonallinen – ja subjektiivinen ikä.

Persoonallinen ikä tarkoittaa, sitä minkä ikäiseksi ihminen tuntee itsensä. Persoonallista ikää voidaan kuvata seuraavilla kysymyksillä: Minkä ikäinen tunnen olevani? Minkä ikäiseltä näytän? Minkä ikäisen kaltaisesti toimin? Minkä ikäinen haluaisin olla? Persoonallinen ikä voi muuttua ajan kuluessa. (Valtionkonttori 2014).

Subjektiivinen ikä tarkoittaa ydinminää, joka on ajasta riippumaton ja muuttumaton. Subjektiivinen ikä kuvaa minuutta pysyvänä ja on lähellä identiteetin käsitystä. Ikääntyvä ihminen voi näin ollen kokea olevansa sekä lapsi, nuori, keski-ikäinen ja vanhus. (Valtionkonttorin www-sivut 2014.)

2.3.4 Sosiaalinen ikä

Sosiaalinen ikä kuvastaa yksilön tai ryhmän rooleja ja asetelmia elämänsä aikana. Sosiaalinen ikä vaihtelee, riippuen määrittelijästä. Sosiaaliseen ikään liittyy erilaisia rooli-odotuksia, jotka määrittelevät, mitä eri ikäisiltä kulloinkin odotetaan. Ikämyönteistä yhteisöä kehitettäessä voi tulla yhdeksi haasteeksi sosiaalinen ikä. Asenteet eri-ikäisyyttä kohtaan voivat tuoda rajoituksia yhteistyön sekä yhteisen oppimisen kannalta. (Valtion konttorin www-sivut 2014).

Työnhakija kohtaa sosiaalisen ikänsä negatiivisesti, silloin hänet määritellään liian nuoreksi tai liian vanhaksi tehtävään. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 42)

2.3.5 Työmarkkinaikä

Työmarkkinaikä voidaan ajatella olevan osa sosiaalista ikää, ja se liittyy siihen, miten työnantajat arvioivat työnhakijoiden sopivuutta työtehtävään. Työmarkkinaikään vaikuttavat edellä mainitut ihmisen eri iät, sekä työnhakumotivaatio, ammattitaito, edelliset työkokemukset, olemus ja terveys. Kronologiselta iältään samanikäiset

työnhakijat voivat olla työmarkkinaiältään hyvinkin eri ikäisiä. Tilannetekijät vaikuttavat myös työmarkkinaikään, kuten yhteiskunnallinen työmarkkinatilanne. Keski-ikäistä työnhakijaa voidaan työnhakutilanteessa pitää ikääntyneenä ja toisessa tilanteessa nuorena. Työmarkkinaikä tarkoittaa työnhakutilanteessa, sitä, että työnhakijan on osattava luoda itsestään ja iästään mahdollisimman positiivinen ja edullinen kuva työnantajalle. Ihminen voi itse vaikuttaa työmarkkinaikänsä pitämällä omaa osaamistaan ajan tasalla ja huolehtimalla omasta kunnostaan ja hyvinvoinnistaan. (Lundell ym., 2011, 34.)

3 IKÄÄNTYVÄNÄ TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Ikääntyminen työelämän näkökulmasta

Ikääntymisen seurauksena työntekijät muuttuvat ja työn vaatimukset lisääntyvät. Työntekijän vahvuuksien ja valmiuksien muuttuessa työtehtävien tulisi myös kehittyä tilanteen mukaan. Yrityksessä, jossa on töissä paljon suuria ikäluokkia ja jotka ovat huolissaan tuottavuudesta, olisi tämä ensin nähtävä ongelmaksi, ennen kuin etsitään ratkaisukeinoja. Pitäisi selvittää johtuuko huono tuottavuus ikääntyneiden työntekijöiden huonosta terveydestä, motivaation puutteesta, huonosta osaamisesta vai ovatko syyt työn organisoinnissa, olosuhteissa tai johtamisessa. Organisaation rakenteet voivat myös rajoittaa tuottavuutta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 43)

Ikääntymiseen ja työhön liittyvät ongelmat ovat useasti monisyisiä ja edellyttävät monipuolisia ratkaisukeinoja. Jos työntekijät ja yritys eivät ymmärrä asioita samalla tavalla, toimenpiteet jäävät puolinaisiksi eli vain toisen osapuolen intressin mukaisesti. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 44)

Väestön ja työvoiman vanhenemiseen on vaikuttanut suurten ikäluokkien ikääntyminen, syntyvyyden lasku ja elinajanodotteen nousu. Tulevaisuudessa työelämässä on enemmän senioriväestöä kuin junioreja. Sodanjälkeisinä vuosina 1945-1950 syntyi

paljon lapsia. He täyttivät 60 vuotta vuosina 2005-2010. Suurten ikäluokkien koko on kaksinkertainen verrattuna myöhemmin syntyneisiin. (Lundell ym., 2011,18.)

Ikääntyneiden työllisyysaste on parantunut, mikä vahvistaa ikääntyneiden suurta osuutta työelämässä. Korkein työllisyysaste on 25-54 -vuotiailla. Vuonna 2010 työllisyysaste tässä ryhmässä oli 83 %. 55-64-vuotiaista eteenpäin työllisyys laskee, heistä enää 56% käy töissä. Vanhuuseläkkeen lisäksi vuonna 2009 Suomessa siirtyi melkein 24 000 palkansaajaa työkyvyttömyyseläkkeelle. Syitä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen olivat mm. tuki- ja liikuntaelin sekä mielenterveys sairaudet. (Hyppönen 4/2013; Lundell ym., 2011, 20).

Käytännössä Suomen eläkelakien mukaan työntekijä voi siirtyä eläkkeelle 63-68 vuoden ikäisenä. Ikärajojen muuttamiselle on syntynyt paine, koska elinikä odote on kasvanut ja huoltosuhde muuttunut merkittävästi. Elinikä on noussut kolmella kuukaudella joka vuosi. Henkilön täyttäessä 68 vuotta hän siirtyy käytännössä vanhuuseläkkeelle ja hänen työsopimuksensa raukeaa saman kuukauden lopussa, ellei toisin olla sovittu. (Hyppänen 4/2013.)

Ikääntyneiden osuus työvoimasta säilyy ennusteiden mukaan melkein muuttumattomana vuoteen 2040 asti. Tämä johtuu siitä, että suurten ikäluokkien jälkeen syntyneet ikäluokat ovat seuraavaksi tulossa seniori-ikään ja myös heidän ikäluokkansa on selvästi suurempi verrattuna nykyisiin pieniin ikäluokkiin. Työvoiman ikäluokat ovat pitkään erisuuruisia ja ikääntyvät (50+) muodostavat työyhteisön suurimman joukon ainakin vuoteen 2040 saakka. Työikäisen väestön määrä alkoi supistua vuonna 2010. Työikään tulevat ikäluokat eli 15-24 -vuotiaat ovat pienempiä, kuin sieltä poistuvat ikäluokat eli 55-64-vuotiaat. Kokoero työikään tulevan ja työelämästä poistuvan ikäluokkien välillä on tämän vuosikymmenen loppuun keskimäärin n. 15 000 henkilöä. (Lundell ym., 2011, 19,21-22.)

Huoltosuhteen voi kuvata kahdella tavalla. Silloin, kun huoltosuhde määritellään työssäkäynnin perusteella, sitä kutsutaan taloudelliseksi huoltosuhteeksi, Se ilmoitetaan indeksilukuna, joka lasketaan jakamalla työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien määrä työllisten määrällä ja kertomalla saatu luku sadalla. Vuonna 2008 taloudellinen huoltosuhde oli 124 huollettavaa sataa (100) työssäkäyvää ihmistä kohti.

Voidaan todeta, että työmarkkinoiden ulkopuolella oli enemmän ihmisiä kuin niiden sisällä. Pitkän aikavälin ennusteiden tekeminen pelkän taloudellisen huoltosuhteen perusteella ei onnistu, koska suhdannevaihtelut vaikuttavat työllisyyteen. Tämän takia rinnalle tarvitaan iän perusteella määriteltävä huoltosuhde eli väestöllinen huoltosuhde, joka mahdollistaa pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuvien ennusteiden tekemisen. Väestöllisessä huoltosuhteessa lasketaan lasten ja vanhusten määrä työikäisiä kohden. Työikäisiksi on määritelty kaikki 15-64-vuotiaat. Vuonna 2009 oli noin 50 lasta ja vanhusta sataa työikäistä kohden. (Lundell ym., 2011, 22.)

Huoltosuhde tulee kiristymään tulevien vuosien aikana, mikä aiheuttaa paineita hyvinvointiyhteiskunnalle. Kulujen kasvaessa maksajien määrä vähenee. Tämän vuoksi ikääntyvien työssä jatkaminen, keski-ikäisten aiempaa ehyemmät työurat ja nuorten varhaisempi työhön kiinnittyminen ovat tärkeitä, jotta työssäkäyvien huoltotakka ei tulisi liian suureksi. (Lundell ym., 2011, 22.)

Nykyään yhä harvemmalla ihmisellä on pysyvä työpaikka läpi työuran, mikä on seurausta työelämän muutoksista. Tämä merkitsee, että työelämässä olevien on melkein välttämätöntä hankkia uusia ja käyttökelpoisia tietoja ja taitoja ja kehittää omaa toimintaansa. Useammassa tehtävässä tiedon käsittelemisen merkitys korostuu ja mekaanisen suorittamisen osuus vähenee. Työntekijältä odotetaan esimerkiksi uudistumiskykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Koska työurat ovat tulleet epävaikaisemmiksi työntekijöille on lisääntynyt tarve ylläpitää entistä paremmin työmarkkinakelpoisuuttaan. Elinikäisestä oppimisesta on puhuttu vuosia, mutta nykypäivänä työelämässä ammatillisten valmiuksien kehittäminen on korostunut ennestään. (Lundell, 2011, 25.)

Työn ja ikääntymisen yhteensovittaminen vaatii paljon täsmätoimenpiteitä, ei vain yleishyödyllisiä kaikille tarkoitettuja toimenpiteitä ja prosesseja. Ikäongelmia analysoidessa ja ikäratkaisuja valittaessa on huomioitava myös aika. Yrityksessä tarvittavat toimenpiteet ovat pitkäjänteisiä ja vaativat laajaa sitoutumista sekä johdolta, että työntekijöiltä ja tukiorganisaatioilta. Yhteiskunnan toimenpiteisiin tarvitaan vielä pidempi aika. Yksilön ongelmiin voidaan löytää nopeampia ratkaisuja. Ongelmaksi voi tulla näiden prosessien ajallinen yhteensovittaminen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 44.)

Ikääntyvä työntekijä voi ajatella, että vain hän panostaa ongelmien ratkaisuun, eikä työnteossa tarvittavia muutoksia näy juuri missään. Tämän vuoksi on tärkeää, että prosessit suunnitellaan, niin että yhteisvaikutus näkyy mahdollisimman varhain. Ikääntyvän työntekijän taakaksi ei pidä laittaa kaikkea sellaista vastuuta, joka kuuluu muille. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003,44.)

3.2 Iän tuomat haasteet

Iän kertyminen heikentää työkykyä niin miehillä, että naisilla. Ikääntyminen vaikuttaa ihmisen fysiologiaan, toimintakykyyn, sairastavuuteen, muistiin ja oppimiseen. Ikä heikentää selvästi työkykyä 52-58 ikävuosien välillä. Selvintä ja nopeampaa työkyvyn heikkeneminen on fyysisesti raskaissa ja vaativissa tehtävissä. Työkyky ei heikkene kaikilla samalla tavalla ja vähäisempää sen on tutkittu olevan henkistä työtä tekeville työntekijöillä. Vuodet 56-64 ovat yleisesti työntekijöille viimeisen rutistuksen ja näytön aikaa. (Heinonen 2010, 5; Työterveyslaitos 2014)

3.2.1 Terveys ja ikääntyminen

Ihmisen ikääntyessä tapahtuu biologisella ja fysiologisella tasolla muutoksia elimistössä, jotka heikentävät elimistön suoritus-, vastustus -ja sopeutumiskykyä. Vanhenemisen taustalla on geneettisiä tekijöitä, ajan mukana elimistöön kasautuvia vaurioita ja kulumista molekyylillä -ja solutasolla. Tarkastellessa väestöä sairaudet lisääntyvät yleensä iän myötä. Kuitenkaan kaikki sairaudet eivät heikennä työkykyä. Sairauksista huolimatta työkyky voi säilyä hyvänä monilla ihmisillä. (Lundell, Tuominen, Husi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenburg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 92)

Ikä lisää monesti pitkäaikaissairauksia ja iän myötä ne haittaavat myöskin enemmän. Ikääntyvillä sairauslomien voi olla useammin pidempiä kuin nuoremmilla. Iän mukana tuleviin sairauksiin vaikuttaa yksilön perimä ja elintavat. Perimän suhteellinen merkitys vähenee ikääntyessä, mutta ulkoisten tekijöiden merkitys puolestaan kasvaa. (Lundell ym., 2011, 92.)

3.2.2 Tuki -ja liikuntaelinoireet

Tuki -ja liikuntaelinoireyhtymät ovat kliinisen tutkimuksen perusteella todettuja. Ne voidaan jakaa neljään keskeiseen oireyhtymään. Niihin kuuluvat selkä -ja niskaoireyhtymät, sekä lonkka -ja polvinivelrikko. Tuki -ja liikuntaelinoireet ovat yleisiä kaikilla työssäkäyvillä. Oireiden esiintyvyys on pysynyt samanlaisena vuodesta 1997. Tuki -ja liikuntaelinten sairaudet ovat suuria työkyvyttömyyseläkkeiden ja lyhytaikaisten sairauspoissaolojen syytä. Lanne -ja ristiselän kipu on yleisintä 55-64-vuotiailla sekä kunta-alalla että maa -ja metsätalouden toimialalla. Niska -ja hartia-vaivat ovat yleisiä erityisesti 25-55-vuotiailla toimisto -ja asiakaspalvelutyössä olevilla naisilla. (Lundell ym., 2011, 94.)

3.2.3 Fyysinen toimintakyky ja ikääntyminen

Kasvukauden jälkeen elimistössä tapahtuu muutoksia, jotka alkavat korostua ikääntymisen myötä. Vanhenemismuutoksia ihminen alkaa huomata 40-50 vuoden iässä. Tällöin voidaan havaita, että elämä ei ole enää fysiologisesti samanlaista kuin nuorempana. Fysiologinen heikkeneminen perustuu solujen vanhenemiseen. Fysiologiset muutokset eivät ala eri osissa samanaikaisesti, eivätkä samalla nopeudella kaikkialla elimistössä vaan, eri elimet vanhenevat eri tavalla. Biologisen vanhenemisen aiheuttamat muutokset tapahtuvat soluissa. Vanhetessaan elimistö kuihtuu ja kuivuu sekä rasvoittuu. (Pohjolaisen www-sivut 2014.)

Vanheneminen vaikuttaa heikentävästi ihmisen rakenteeseen, mikä näkyy pituuden lyhenemisenä. Pituuden väheneminen alkaa suunnilleen 40 ikävuoden kohdalla ja nopeutuu 60 ikävuoden jälkeen noin 2 cm:iin 10 vuodessa. Kehon paino alkaa lisääntyä 25 vuoden iässä ja se jatkuu keskimäärin 50- vuotiaaksi. Vanheneminen heikentää myös sydän -ja verenkiertoelimistöä. Ikämuutokset vähentävät sydämen toimintakykyä, rajoittavat fyysistä suorituskykyä sekä heikentävät myös stressinsietokykyä. Ikä vaikuttaa heikentävällä tavalla myös luustoon, lihaksistoon ja hengityselimiin. (Pohjolaisen www-sivut 2014.)

3.2.4 Psyykkinen toimintakyky ikääntyessä

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä suoriutua erilaisista älyllisistä ja muista henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Yleensä puhuttaessa psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksista tarkoitetaan havaitsemista, psykomotorisia toimintoja ja muita tiedonkäsittelyn toimintoja, kuten oppimista, ajattelua ja kielitaitoa. Motivaatio ja yksilön minäkäsitys vaikuttaa myös psyykkiseen toimintakykyyn. Yksilön voimavarat ovat hyvin olennaisia, koska niiden turvin hän kykenee vastaamaan elämän vaatimuksiin ja eteen tuleviin muutos- ja kriisi tilanteisiin. (Ilmarinen Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 53.)

Tulevaisuuden psyykkinen työympäristö on yksilön ja ympäristön välinen muuttuva suhde, johon vaikuttaa ympäristö ja yksilön arvio kompetenssistaan. Tämän takia samat työn psyykkiset vaatimukset saattavat näyttäytyä eri sukupolville ja eri koulutuksen omaaville työntekijöille erilaisina. Yksilön terveys ja toimintakyky vaikuttavat myös ympäristön arviointiin ja hallintaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 53.)

Ikääntyminen tuo mukanaan kehitystä monilla älyllisen toiminnan osa-alueilla, esimerkiksi kielitaito paranee ja kyky nähdä asioita osana isompaa kokonaisuutta kehittyy. Myös minäkäsitys kehittyy eli yksilö oppii tuntemaan vahvuutensa ja heikkouutensa sekä oppii tulemaan toimeen niiden kanssa paremmin, kuin aikaisemmin. Itsenäinen toiminta lisääntyy samalla, kun pystyvyyden ja elämänhallinnan tunteet lisääntyvät. (Kiviranta 2010, 20-21.)

Ikääntyvä työntekijä on usein saatu uskomaan, että hän ei selviä ympäristössä tapahtuvista tietoteknisistä muutoksista. Uskonpuute estää ja hidastaa ikääntyvän selviämistä edellä mainituista asioista, vaikka hänellä olisi kykyä selviytyä haasteista. Psyykkinen toimintakyky ei ole ainoastaan iästä ja kokemuksesta kiinni. Työn määrällä ja työssä koetuilla kielteisillä tunteilla on myös oma vaikutuksensa. (Kiviranta 2010, 21.)

3.3 Työkykytalo

Työkykytalo auttaa ymmärtämään monimutkaista kokonaisuutta neljän kerroksen avulla, joita ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Työkyky on työn ja voimavarojen suhde, joita ihmisillä on käytettävissä. Kun työ ja voimavarat ovat tasapainossa työkyky on hyvä. Työkykyyn vaikuttavat lisäksi perhe, lähiympäristö ja niiden suhde työhön. Työkykytalon voidaan ajatella sijaitsevan keskellä toimintaympäristöä, joka muuttuu globalisaation, talouskriisien ja uuden teknologian myötä. Tämä tarkoittaa työn kerroksen joustavaa muutosta. Ihmisen voimavarat muuttuvat myös ikääntymisen seurauksena, joten tasapainon löytäminen ja ylläpitäminen on haasteellista. Yhteiskunta on vastuussa puolestaan työkykyä tukevista rakenteellisista ratkaisuista. (Lundell ym., 2011, 54.)

| | | | |
|----------------------|--|---------------------|--------------|
| Yhteiskunta telmä | Väestörakenne työurien pidentäminen | koulutusjärjestelmä | eläkejärjes- |
|----------------------|--|---------------------|--------------|



Kuvio 1. Työkyky ja ikä (Lundell, 2011, 57.)

3.4 ikäasenteet ja ikästereotypiat

Ikäasenteiden syntymiseen vaikuttavat ympärillä olevan kulttuurin arvot ja mielikuvat eri-ikäisistä ihmisistä. Välttämättä emme ole tietoisia omista ikäasenteistamme, mutta ne vaikuttavat kuitenkin siihen, miten suhtaudumme omaan ikäämme, ikäännytykseen ja eri ikäryhmien edustajiin. Ikäasenteet koskevat kaikkia ihmisiä, toisin kuin etnisiin ja muihin sosiaalisiin ryhmiin kuuluvia henkilöitä. Jokainen ihminen on ollut joskus nuori ja jokainen on matkalla kohti vanhuutta. Suhtautuminen eri ikäisiin työpaikoilla vaikuttaa osaksi omat kokemukset eri-ikäisistä ihmisistä. Jokaisella on yleensä kokemuksia eri ikäisistä ihmisistä. Nyky-yhteiskunnassa eri sukupolvet viettävät suurimman osan ajastaan oman ikäisten parissa: työikäiset työpaikoillaan, pikkulapset päiväkodeissa ja koululaiset koulussa. Vapaa-ajan viettäminen samanikäisten kanssa on myös hyvin yleistä kaikille. Tämä voi myös lisätä ikäasenteiden suurenemista. (Lundell ym., 2011, 35.)

Ikäasenteiden taustalta löytyy vaikuttimina ikäryhmiä koskevat yleistyksen eli stereotypiat. Ikästereotypiat perustuvat siihen, että ihmisellä on luontainen tarve luokitella asioita ja ilmiöitä. Esimerkiksi käsitteellinen ajattelu olisi todella vaikeaa ilman luokittelua. Ikästereotypiat ovat mielikuvia ja uskomuksia eri-ikäisten ominaisuuksista. Ikästereotypiat perustuvat kalenteri-ikään. Ne ohjaavat meidän havaintojamme eri-ikäisistä ja tuovat iän mukana erilaisia odotuksia tietyille ikäryhmälle. Stereotypiat aiheuttavat sen, että näemme samaan ikäryhmään kuuluvat keskenään samankaltaisempina, kuin he ovat välttämättä todellisuudessa. Kalenteri-ikä perusteella on vaikeaa tehdä päätelmiä persoonallisuuden piirteistä tai ihmisen kyvyistä. Ikästereotypioita on kielteisiä, myönteisiä ja neutraaleja. Loukkaavia ikästereotypiat ovat kielteisesti värittyinä. Jos kielteiset mielikuvat yleistetään koskemaan kaikkia samaan ikäryhmään kuuluvia, ne johtavat ennakkoluuloiseen suhtautumiseen kyseistä ikäryhmää kohtaan. (Lundell ym., 2011, 37.)

Ikävoimaa työhön kirjassa on erilaisia mielikuvia eri-ikäisistä työntekijöistä. Ikäännytyistä (50+) työntekijöistä kerrotaan olevan seuraavanlaisia stereotypioita työnantajilla: sairaita, työnhaltuttomia, kaavoihin kangistuneita, uupuneita, kalliita, pysähtyneitä ja muutoksia jarruttavia. He eivät myöskään innostu työstään samalla tapaa,

kuin nuoremmat. Positiivisia stereotypioita ovat seuraavat: he ovat kokeneita, työnantajalleen uskollisia ja luotettavia työntekijöitä. (Lundell ym., 2011, 38.)

3.5 Ikäsyryjä

Ikäsyryjä on eriarvostavaa ja ennakkoluuloista kohtelua, joka perustuu kalenterikään. Ikäsyryjännän monenlaisiin muotoihin ei kiinnitetä niinkään huomiota, koska ne voivat olla hienosyisiä ja tulla ilmi jokapäiväisissä puhetoissa ja käytännöissä. Ikäänntyneisiin kohdistuvaa syryjäntä voi olla esimerkiksi tilanteet joissa työnantaja ei tarjoa mahdollisuuksia koulutukseen, koska hän uskoo, että kouluttautuminen ei ole kannattavaa iän takia tai rekrytoinnissa karsitaan ikäänntyneiden työnhakijoiden hakemukset pelkän iän perusteella. Uusia teknisiä työvälineitä tarjotaan vain nuoremmille, kokemusta ei arvosteta, eikä sitä hyödynnetä työpaikalla, patistetaan eläkkeelle ja yritetään siirtää eläkeputkeen. (Lundell ym., 2011, 40-41.)

Ikäsyryjä kielletään yhdenvertaisuuslaissa ja työsojimuslaissa. Myös rikoslaissa on rangaistavaa, jos työnantaja tai työnantajan edustaja asettaa ilman painavaa ja hyväksyttävää syytä työnhakijan tai työntekijän epäedulliseen asemaan iän perusteella. (Lundell ym., 2011,41.)

Ikäsyryjä on laissa kiellettyä, mutta iän käyttäminen irtisanomistilanteessa tai rekrytoinnissa on tavallista. Ikäänntyvien on vaikea päästä uuteen työpaikkaan ja ikäänntyvien työttömien vielä vaikeampaa. (Julkunen 2003,183).

Ikäsyryjä tulee esille eri tavoin esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Työnantajat eivät voi käyttää suoranaisia syryjäviä termejä ilmoituksissaan, jos he toivovat saavansa tietynikäisiä hakijoita. Kyse on piilosyryjännästä. Ilmoituksista voi löytyä termejä ”kehityskelpoinen”, jos halutaan löytää työnhakija, joka on iältään nuorempi kuin ikäänntyvä ja ikäänntynyt työnhakija. Kiertoilmaisuja käytetään nykyään paljon. Haastatteluun on vaikeampi päästä iäkkäämpänä työnhakijana. Nuorekkaiden ihmisten suosiminen lisää ikäsyryjäntä. Yhteiskunta on pohjimmiltaan täynnä ageismia, koska se pakottaa ihmiset taistelemaan ikäänntymistä vastaan. Jos työnhakutilanteessa haetaan

”vanhempia” se tarkoittaa usein 40-vuotiaita, ei enää 60-vuoden täyttäneitä. Ikääntyvistä puhuttaessa kynnyks on jo matalalla. (Heinonen 2010, 13-14).

3.6 Ageismi

Ageismi käsittää pinnan alla piilevät ennakkoluulot, joten se on laajempi käsite kuin ikäsyrrjintä. Ikäsyrrjintä on yksi ageismin ilmenemismuoto. Ageismi tarkoittaa yleensä ikäsyrrjinnän viemistä konkreettisesti tekoihin. Ageismi voi kohdata kaikenikäisiä ihmisiä. Ageismille ei ole suoraa suomenkielistä vastinetta. (Vaahtio 2006, 70).

Ageismin tunnistaminen voi olla vaikeaa, koska ageistiset asenteet eivät välttämättä ilmene suoraan. Holhoamista ja ylisuojelevaa käyttäytymistä ikääntyneisiin on pidetty yhtenä ageismin ilmenemismuotona. Yhtenäistä kaikille ageismin muodoille on, että heihin suhtaudutaan ”ikäntyvävä ryhmänä” ja heidän yksilölliset eronsa jätetään huomiotta. (Lundell ym., 2011, 41.)

Haavoittuvaisempia kielteiselle ageismille ovat ikääntyvät. Kielteiset stereotypiat vaikuttavat ikääntyneiden ihmisten käsityksiin itsestään ja kyvyistään. On havaittu, että ikääntymiseen liittyvillä asenteilla on havaittu olevan yhteys terveyteen ja elinajan pituuteen. Myönteiset ikäasenteet voivat vastoin pidentää elinikää seitsemällä vuodella. Kielteiset ikäasenteet voivat haitata terveyttä tuoden fysiologisia haittoja, kuten kohonnutta verenpainetta ja sykettä. Nämä kertovat stressireaktiosta. (Lundell ym., 42.)

Yhteiskunnallisesti ongelmallisinta on ikääntyviin ja ikääntyneisiin kohdistuva ageismi. Esimerkiksi nuorten kohdalla liian vähäinen ikä työnantajan mielestä rekrytointitilanteessa on kiusallinen ilmiö, mutta menee kuitenkin ajan myötä ohi. Ikääntyvien ja ikääntyneiden kohdalla tilanne on toisenlainen, koska he eivät nuorru. Näihin ikäryhmiin kohdistuvassa ageismissa on negatiivista tyypittelyä, jolloin yksilön kykyjä että potentiaalia aliarvostetaan sekä kielletään heidän mahdollisuudet ja jätetään huomiotta heidän heterogeenisuus. Joskus väitetään, että ikääntyneiltä viedään persoonallisuus ja heitä ei kohdella enää edes ihmisinä. (Vaahtio 2006, 72).

Vaahtion mukaan työelämässä ageismi alkaa kohdistua yhä nuorempiin puhuttaessa ikääntyvistä henkilöistä. 45 vuotta alkaa olla raja, jonka jälkeen ”katsotaan hieman tarkemmin”, kuten yksi työnantaja hänen kirjassaan mainitsi. Tämä viittasi siihen, että 45-vuotiaiden on vaikeampi rekrytointitilanteissa pärjätä nuoremmille. Yli 45-vuotiaat laitetaan tarkempaan syyniin työnhakutilanteessa. (Vaahtio 2006, 73).

Ageismi on vaarallista työelämässä. Rekrytointitilanteiden lisäksi ageismi on haitaksi työsuhteen jokaisessa vaiheessa. Ageismilla voi olla vaikutuksia esimerkiksi irtisanomistilanteissa, kun työnantaja miettii päätöksensä irtisanottavista työntekijöistä. Sen lisäksi yksi mainittava tilanne on henkilöstön kehittämispäätökset. (Vaahtio 2006, 76).

Ajatellaan, että iäkkäät ja varsinkin jo eläköityneet ihmiset ovat hyödyttömiä, koska he eivät enää tuota mitään yhteiskunnalle, vaan heistä koituu pelkästään menoja. On myös katsottu, että iäkkäiden ja ikääntyneiden määrittäminen on ageistista, koska tämä erottaa iäkkäät ”muista” ja ”ei-vanhoista”. Ikä tuo väistämättä kaikille muutoksia, mutta se ei saisi tuoda mukanaan sosiaalista erottelua. Vaahtion mukaan ei ole mitään syytä määritellä koska vanhuus alkaa ja kuka on ikääntynyt. Koska vanhuuden alkamisen pohtiminen on jo ageistista, ei ole erikoista, että ”tosivanhat” haluavat kieltää vanhuutensa. (Vaahtio 2006, 74).

”Erään tutkimuksen mukaan iäkkäät ihmiset kokivat ageistisena sen, että heitä kohdeltiin vanhoina” (Vaahtio, 2006, 75).

Ageismi ei aina tarkoita sitä, että se on tiedostettua pahantahtoisuutta, vaan se voi olla myös tiedostamatonta, joskus huumorillakin verhoiltua asennoitumista. Usein monet ohittavat esimerkiksi median ageistisen ikäpuheen sen erikoisemmin mieltimättä. (Vaahtio, 2006, 75).

Työelämässä ageismia vaikeuttaa se, että keski-ikäisillä ja myöhäiskeski-ikäisillä voi olla itsellään ikäsidonnaisia ennakkoluuloja itsestään. Jos työnantaja ehdottaa työkiertoa tai lisäkoulutusta yli 50-vuotiaalle, vastaus voi olla ”ei tässä iässä enää..” On tavallista, että iäkkäämmät työntekijät voivat vähätellä itseään. He voivat olla myös valmiita hyväksymään nuorempien suosimisen. Asian hyväksyminen voi olla kuitenkin

kin näennäistä ja syrjintäepäilyjä voi jäädä kiertämään kahvipöytään. Sieltä ne voivat taas levitä eteenpäin. (Vaahtio 2006, 77).

Vaahtio totetaa kirjassaan, että on vaikea tunnistaa ageismi itsessään, ei pelkästään ulkopuolella. Niin sanottu ikälukko on pystyttävä näkemään myös itsessään, silloin kun, se on siellä. (Vaahtio 2006, 78).

3.7 Ikä voimavarana

Kokemuksen kautta ihminen kartuttaa tietoaan ympäröivästä todellisuudesta, itsestään ja muista ihmisistä. Kokemusta pidetään ikääntyneille työntekijöille yleisempänä voimavarana. Tässä yhteydessä puhuttaessa kokemuksella tarkoitetaan työuran aikana työntekijälle kertyneitä kokemuksia, joiden ansiosta ihminen on oppinut erilaisia työssä tarvittavia valmiuksia. Mitä enemmän ihmisille on kertynyt kokemusta, sitä enemmän hänen osaamisensa perustuu hiljaiseen tietoon. (Lundell ym., 2011, 189.)

Omakohtaiset kokemukset ovat tärkeä työssäoppimisen resurssi. Ihminen voi oppia omista kokemuksistaan refleктоimalla kokemaansa. Tässä on kyse kokemusten jäsentämisestä, arvioimisesta ja tulkitsemisesta, joka johtaa ihmisen tietoisempaan tapaan ajatella, havaita, tuntea ja toimia. Refleктоimalla omia kokemuksiaan ihminen pyrkii ymmärtämään kokemuksiaan ja ottamaan opikseen niistä. Omien ajattelutapojen ja uskomusten kriittinen tarkastelu luo pohjaa kehittyneempien toimintamallejen omaksumiselle. (Lundell ym., 2011, 189.)

Organisaatiolle kokemus on tärkeää silloin, kun se tuottaa organisaatiolle merkityksellistä osaamista. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja historia ovat tulosta niistä kokemuksista, joita sen jäsenille on vuosien varrella kertynyt. Organisaation ydinosaaminen pohjautuu myös vuosien saatossa kertyneisiin kokemusten kautta saatuihin tietoihin ja taitoihin, jotka ovat hankalasti kopioitavissa muihin organisaatioihin. Kokemusten jakaminen ja niiden yhteinen refleктоinti työyhteisössä luo pohjaa jae-tulle asiantuntijuudelle ja yhteisölliselle oppimiselle. (Lundell ym., 2011, 189.)

Kokemusten hyödyntäminen on keskeistä ja arvokasta silloin, kun halutaan kannustaa ikääntyneitä jatkamaan työelämässä. Työuran lopussa työn mielekkyys ja kiinnostus töihin on sidoksissa siihen, kuinka hyvin ihmisellä on mahdollisuus hyödyntää työssään pitkän työuran aikana kertynyttä osaamistaan. (Lundell ym., 2011, 190.)

3.8 Myönteinen suhtautuminen töihin

Ihmisen suhtautuminen työhön muodostuu omien tarpeiden, arvostusten, odotusten ja työelämästä kertyneiden kokemusten perusteella. Työelämästä kertyneet kokemukset liittyvät työn sisältöön, työoloihin, johtamiseen, työyhteisön kulttuuriin, työilmapiiriin, vuorovaikutukseen työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Edellä mainitut tekijät voivat kuormittaa ja toimia työntekijän voimavaran lähteinä työssä. (Lundell ym., 2011, 190.)

Kannustamalla ja tukemalla työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista, käyttöä ja kehittämistä saadaan ihmiset tekemään parhaansa ja myös voimaan paremmin. Omien vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen lisää myös onnistumisen kokemuksia. Onnistumiset työssä ovat tärkeitä, kun halutaan tukea ja edistää työntekijän selviytymistä työssä. Vahvuuslähtöinen ajattelu perustuu siihen, että hyödynnetään ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä, jotka ovat vahvoja. Tällä tavoin työn tekeminen ja kehittyminen pohjautuu sellaisiin osa-alueisiin, joissa työntekijä on saanut hyviä kokemuksia ja onnistumisen elämyksiä. Kehittyminen on näin ollen helpompaa kuin täysin uuden kyvykkyyden tai osa-alueen kehittäminen. (Kiviranta 2010, 24-25).

Myönteinen suhtautuminen töihin auttaa työntekijää myös oppimaan helposti asioita. Työntekijä oppii paremmin asioita, jos hän on aidosti niistä kiinnostunut. Jos ihminen pitää jonkin asian oppimista itselleen merkityksellisenä ja tärkeänä, hän on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen tavoitteensa. (Lundell ym., 2011, 294.)

3.9 Henkinen kasvu

Kirjallisuuden perusteella on koottavissa yhteen erilaisia ominaisuuksia, jotka voivat vahvistua iän myötä. Näitä psyykkisen toimintakykyyn ikääntyessä liittyvien tekijöi-

den yhteenvetoa voidaan kutsua ikääntymisen ja henkisen kasvun kuvaajaksi. (Kts. taulukko 1). (Ilmarinen 2006, 142).

Viisaus on edellämainituista ominaisuuksista varmaankin yleisimmin tunnettu ja hyväksytty eri kulttuureissa. Viisaus eli arkielämän älykkyys on määritelty asiantuntijan tietojärjestelmäksi elämän käytännöissä. Tunnuksmerkkeinä viisaudelle on pidetty monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä, tietojärjestelmien luovaa käyttöä sekä voimaa säilyttää eheys ruumiillisten ja henkisten toimintojen heikentymisestä huolimatta. Käytännössä viisaus tarkoittaa sitä, että kykenee havaitsemaan ja oivaltamaan olennaiset asiat eri ongelmissa, arvioimaan niitä ja antamaan hyviä neuvoja ongelmien ratkaisemiseksi. Elämän aikana kertynyttä tietojärjestelmää käsitellään luovasti uusien ongelmien ratkaisemiseksi epävarmoissakin olosuhteissa. Luulisi olevan selvää, että viisautta tarvittaisiin ja kysyttäisiin työelämässä. Ongelmanratkaisua tarvitaan monenlaisissa töissä. (Ilmarinen 2006, 142-143).

Talukko 1. Ikääntyminen ja henkinen kasvu

| | |
|----------------------|---------------------------------|
| Strateginen ajattelu | kokonaisvaltainen hahmottaminen |
| terävä-älyisyys | kielenkäytön hallinta |
| harkitsevaisuus | korkea oppimismotivaatio |
| viisaus | sitoutuminen työhön |
| kyky pohdiskella | uskollisuus työnantajaan |
| kyky perustella | vähemmän poissaoloja |
| elämänhallinta | työkokemus |

Taulukko 1. (Ilmarinen 2006, 143).

3.10 Arvot ja asenteet

Ihmisillä on suuri määrä erilaisia arvoja. Arvoja on määritelty monella tavalla, mutta arvo on yksinkertaisesti ilmaistuna asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot ovat ihmisen valintoja. Arvo on ihmiselle vakaumus päämäärien paremmuudesta. Arvot ankkuroituvat sekä järkeen, että tunteisiin. Professori Shalom Schwartz on listannut kymmenen erilaista arvotyyppiä. Arvot voivat olla yhdellä ihmisellä hyvinkin erilaisia: ne

voivat liittyä valtaan tai nautintoon, toisen hyvään tahtoon ja turvallisuuteen. (Sydänmaanlakka 2012, 208-209).

Arvot ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvän yleensä hänen omiin tarpeisiinsa. Tarpeet ja arvot ovat aika lähellä toisiaan: ihminen arvostaa asioita, joita hän tarvitsee. Arvot ja tarpeet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: fyysisiin (materiaalisiin), sosiaalisiin, psyykkisiin (älyllisiin) ja henkisiin arvoihin. (Sydänmaanlakka 2012, 211).

Arvot muuttuvat yleensä iän myötä. Ne ovat erilaisia myös eri-ikäisillä. Ikääntyvillä arvot voivat liittyä nuorempia ihmisiä enemmän esimerkiksi turvallisuuteen. Voimakkaimmin työasenteista ikäsidonnoisia ovat yleinen työtyytyväisyys sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen. Tutkija Stephen P. Robbinsin mukaan n. 55-vuotiailla hallitsevat työelämän arvot ovat kova työskentely, konservatiivinen työasenne ja lojaalius työnantajalle. (Ilmarisen www-sivut 2013).

Työterveyslaitoksen vuonna 2009 teettämän tutkimuksen mukaan 36 % palkansaajista ei halua jatkaa työntekoa 63 ikävuoden jälkeen. Kuitenkin 64 % palkansaajista voisi jatkaa työntekoa, jos: terveys kestää (24%), työn tekeminen on taloudellisesti kannattavaa (23%), työ on mielekästä, mielenkiintoista ja haastavaa (20%), työtä voi keventää (16%), työaikaan voi vaikuttaa (15%), työyhteisö on hyvä ja kannustava (11%), työympäristö on hyvä ja toimiva (7%). Lähde: työ ja terveys suomessa 2009, työterveyslaitos. käytännön henkilöstöjohtaminen, vanhuuseläkkeelle siirtyminen, (Hyppönen, 4/2013).

3.11 Osaaminen, oppiminen ja hiljainen tieto

Henkilöstön osaaminen ja sen tärkeys on yleisesti jo tunnustettu. Harva yritys silti johtaa osaamista tietoisesti. Esimies voi ajatella, että hän tietää tarkkaan kauan talossa palvelleiden varttuneiden työntekijöiden osaamisen. Tämä luulo voi olla kuitenkin väärä. (Vaahtio 2006,94).

Yrityksillä on tulevaisuuteen suuntautuva missio ja strategia: mitä tavoitellaan ja miten siihen aiotaan päästä. Missiota ja strategiaa ei ole aina kirjallisessa muodossa, mutta ne ovat ainakin olemassa yrittäjien ajatuksissa. Toteuttaessa missiota, yrityksen henkilöstö ja sen osaaminen ovat avainasemassa. Johdonmukaisesti täytyisi yrityksellä olla myös strategiasta lähtevä osaamisvisio. Osaamisvisio kertoo, mitä osaamista yrityksellä täytyy olla, jotta perustehtävä toteutuu ja yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Osaamisvisio alkaa strategiasta ja tarvitsee osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja johtamista. Tämän toimimisen edellytys on, että johto ja henkilöstö tunnistavat osaamisen ja johto pystyy keskustelemaan avoimesti henkilöstön kanssa strategiasta, osaamisesta, tekemisestä ja niiden kaikkien yhteydestä toisiinsa. Osaamisen johtamisen tulee olla punoutunut kiinteästi yleisjohtoon, henkilöstöstrategiaan ja tuotantoon. (Vaahtio 2006, 94).

Osaava organisaatio toimii joustavasti uusissa tilanteissa ja uusilla tavoilla. Osaava organisaatio kehittää jatkuvasti prosessejaan ja henkilöstöä voidakseen paremmin vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Arvot, johtamisjärjestelmä, asiakas – ja sidosryhmäyhteistyö, työjärjestelyt ja työvälineet luovat organisaation kyvykkyyttä. (Vaahtio 2006, 94).

Vaatimukset oppimisesta ja kehittymisestä koskevat työpaikalla kaikkia ja kaikenikäisiä. Osaamisen systemaattinen kehittäminen ei silti ole yrityksissä vielä yleistä. Osaamisen kehittäminen voi vielä monissa yrityksissä olla satunnaista ja konkreettisen pakon sanelemaa. Oppiminen tapahtuu useammin työssä kuin koulutuksissa. Esimiehet ovat jo oppineet olemaan suunnan näyttäjiä, mutta heillä on vielä kehittämistä organisaation oppimisprosessinjohtajan roolissa. Jokaisen työntekijän osaamisen iästä riippumatta pitäisi kiinnostaa työnantajaa. Yrityksessä on usein myös sellaista osaamista, joka on käyttökelpoista vielä tänään, mutta ei huomenna. Tämänlainen tilanne on tyypillistä nykyään, koska osaaminen vanhenee nopeasti ja osa tiedosta tulee tarpeettomaksi myöhemmin. Toisaalta ei ole varmuutta, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, mutta sitä on hyvä kuitenkin pystyä ennakoimaan. (Vaahtio 2006, 95).

Osaamisen johtamisella tulee ottaa kaikki edellä mainittu haltuun: nykyinen, piilossa oleva osaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Pitää pystyä ennakoimaan,

mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten se hankitaan. Vaihtoehtona voi olla uuden henkilön rekrytointi yrityksen ulkopuolelta, henkilöstön koulutus, muuta kehittämistä ja sisäistä rekrytointia. Joissakin tutkimuksissa on tullut esiin, että yrityksen henkilöstö ei tunne yrityksen strategiaa. (Vaahtio 2006, 96-98).

Työhön sekä oppimisprosessiin liittyy ikälukkoja, joita olisi syytä avata. Ihmiset antavat iälle ja ikääntymiselle erilaisia ambivalentteja merkityksiä. Ne voivat olla ikäneutraaleja, ikämyönteisiä ja ikäkielteisiä. Näiden käsitysten moninaisuus on ymmärrettävää, koska ikä on itsessään hyvin monimerkityksellinen, työtehtävät ja toimialat ovat erilaisia sekä ihmisen oppimisprosessi on hyvin yksilöllinen. Ikämyönteinen ja ikäkielteinen asenne tulee esiin työelämässä lähes päivittäin. (Vaahtio 2006, 95).

”Nuori luulee, vanhempi tietää” (Vaahtio 2006, 95).

Työuran keski –ja loppuvaiheilla tietoja ja taitoja on hyvä päivittää ja uudistaa. Työympäristön, työvälineiden, asiakastarpeiden, toimintakonseptien ja työtapojen muuttuminen edellyttää työntekijöiltä uusien ajattelutapojen ja toimintatapojen oppimista. Mahdollisuudet oman osaamisen uudistamiseen voivat ratkaisevalla tavalla vaikuttaa eläkeikää lähestyvän työntekijän kiinnostukseen jatkaa työuraa. (Lundell ym., 2011, 191).

Osaamiskartoitus voi olla vielä terminä uudehko, mutta asia ei ole uusi. Esimies on arvioinut aina jotenkin alaisensa osaamista. Sen mukaan on edetty uralla tai oltu eteenpäin. Myös palkka on maksettu osaamisen mukaan. Myös alainen on mielessään arvioinut omaa osaamistaan. Osaamiskartoituksessa on keskeistä yhteinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, jossa arvioidaan alaisen osaamista ja sen kehittämistä. Säännöllisyys on osaamiskartoituksessa tärkeää. (Vaahtio 2006, 101).

Tieto jonka työntekijä omaa on tärkeä hyödyntää laittamalla se kiertoon ja jalostettavaksi. Tässä voidaan käyttää esimerkiksi työpaikkakoulutusta, mentorointia, työkiertoa, opintopiirejä, talon sisäisiä intranet-sivuja tai sähköpostilistoja. Työpaikkapalaveri tai kehittämisseminaari on suositeltavin. (Vaahtio 2006, 94-103)

Myös kokemuksen kautta kertyvän hiljaisen tiedon jakaminen ennen henkilöstön eläköitymistä lisää organisaation toimintojen pysyvyyttä ja lisää samalla työntekijän merkityksellisyyden ja arvon kokemista. Joissakin työpaikoissa on myös kokeiltu onnistunein tuloksin käänteistä mentorointia, eli nuorempi sparraa vanhempaa tuorein ajatuksin. (valtion konttorin www-sivut 2014.)

Yleinen uskomus on, että muistin heikkeneminen ja tiedon käsittelyn hidastuminen johtavat oppimiskyvyn heikkenemiseen ihmisen ikääntyessä. Mekaaninen ulkoa oppiminen ja yksityiskohtien mielenpainaminen vaikeutuvat ikääntyessä, mutta tämän-tyyppinen oppiminen ei ole ensisijaisen tärkeää työelämässä. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että normaalista ikääntymisestä johtuva oppimiskyvyn heikkeneminen on harvinaista ja oppimiskyky voi säilyä pitkälle vanhuuteen asti. (Lundell ym., 2011, 192-193.)

Ikääntyneiden työntekijöiden vahvuuksia oppijana ovat mm. aiemmin opittujen tietojen ja taitojen hyödyntäminen uuden oppimisessa, kokonaisuuksien hallinta, oleellisen tiedon erottaminen epäolennaisesta sekä teoreettisen tiedon soveltaminen käytäntöön. Heikkouksina puolestaan ikääntyneillä työntekijöillä oppimisessa on esimerkiksi ulkoa oppimisen ja yksityiskohtien mieleenpainamisen vaikeutuminen, jäykkien ja kaavamaisien toimintamallien välttäminen, toimintatapojen muuttaminen työn vaatimusten muuttuessa, vanhoista toimintamalleista ja rutineista poisoppiminen sekä tietotekniikan ja netin käyttö työssä ja oppimisessa. (Lundell ym., 2011, 202.)

3.12 Senioreiden ikäjohtaminen

Ikäjohtamista alettiin miettiä Suomessa 1990-luvun puolivälissä, kun varhainen eläköityminen lisääntyi ja huoli työvoiman riittävydestä yleistyi. Nykyään ikäjohtaminen on huomioitu myös hallitusohjelmassakin: ”ikäjohtamisen periaatteiden toteuttamista päivittäisessä johtamisessa työpaikoilla tulee edistää ja vahvistaa”. Useissa yrityksissä ikäjohtaminen toteutuu ilman, että sitä kutsutaan ikäjohtamiseksi. Tilanne on huonoin, kun ikäpolitiikka jää juhlapuheiden tasolle. (Uralehden www-sivut 2014.)

Ikäjohtaminen ymmärretään yleensä pyrkimyksenä hallita ikääntymiseen liittyviä ongelmia. Ikäjohtamista on tituleerattu humaniksi johtamisfilosofiaksi, jonka tavoitteena on ikääntyneitä kunnioittava kohtelu ja heidän erityistarpeensa huomioiminen työjärjestelyissä. 2000-luvulla on kuitenkin yleistynyt näkemys, että ikäjohtamisen pitäisi kohdistua kaikenikäisiin. (Lundell ym., 2011, 285.)

Uhkana suurten ikäluokkien eläköitymisen lisäksi nähtiin huoltosuhteen kiristymisen. Varhaisen eläköitymisen ja huoltosuhteen uhkien takia Suomessa käynnistettiin valtioneuvoston päätöksellä kansallinen ikäohjelma (1998-2002). Tavoitteena ikäohjelmalla oli edistää yli 45-vuotiaiden työllistymistä ja työssä jatkamista. Kansallisessa ikäohjelmassa panostettiin lisäksi ikääntyneiden osaamistason nostamiseen kehittämällä erilaisia aikuiskoulutuksen muotoja. (Lundell ym., 2011, 285.)

Kansantalouden kestävä kehitys on riippuvainen työikäisen väestön halusta ja kyvystä osallistua palkkatyöhön. Työelämän laadullisilla tekijöillä on suuri merkitys eläkejärjestelmän ohella ikääntyneiden palkansaajien haluun ja mahdollisuuksiin pysyä työelämässä. Kansallisella ikäohjelmalla haluttiin lisätä myös johdon ja esimiesten ikätietoutta ja tällöin alettiin puhua ikäjohtamisesta. (Lundell ym., 2011, 285.)

3.13 Yleistä ikäjohtamisesta

Ikäjohtamisella yritetään huomioida ikäsidonnaisten tekijöitä ja hyödyntää ikätietoutta henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäjohtaminen on arkipäiväistä johtamista, eikä poikkea muista johtamisopeista erillisenä muotona. Senioreiden ikäjohtaminen on tavallista johtamista, jossa esimiehillä on ymmärrystä tekijöistä, jotka vaikuttavat työkykyyn ikääntyessä. Työyhteisölle on hyvä, jos ikääntyneet ovat osaamiselleen ja elämäntilanteelleen sopivissa tehtävissä. Työuran loppupuolella mielekkyys ja kiinnostus työssä jatkamiseen ovat yhteydessä siihen, missä määrin ihmisellä on mahdollisuus käyttää karttunutta osaamistaan. Ikääntyneiden kokemusta ja hiljaista tietoa on osattava arvostaa, jos heitä halutaan kannustaa työssä jatkamiseen. (Uralehden www-sivut 2014.)

Kulttuurissa, joka korostaa henkisiä arvoja, kiinnitetään huomiota ihmisen henkisiin ja eettis-moraalisiin ominaisuuksiin, kuten viisauteen ja luotettavuuteen. Näitä ominaisuuksia pidetään usein ikääntyvien vahvuuksina. Ikääntyminen nähdään myönteisemmässä valossa, jos sen ajatellaan menestysten sijasta tuovan mukanaan kulttuurissa arvostettuja ominaisuuksia. (Lundell ym., 2011, 36.)

Työpaikat ovat merkittäviä yhteiskunnallisen elämän foorumeita, niissä vallitsevat ikäasenteet muokkaavat ikäasenteita myös yhteiskunnallisella tasolla. Johtohenkilöillä organisaatiossa on valtaa vaikuttaa siihen, millaiseksi työpaikkojen ikäkulttuurit muodostuvat. Heillä on tärkeä rooli yhteiskunnan ikäasenteiden muokkaajina. Ikäasenteisiin on pyrittävä vaikuttamaan niin yksilöiden kuin kulttuurin arvoja muokkaavien yhteisöjen tasolla. (Lundell ym., 2011, 36.)

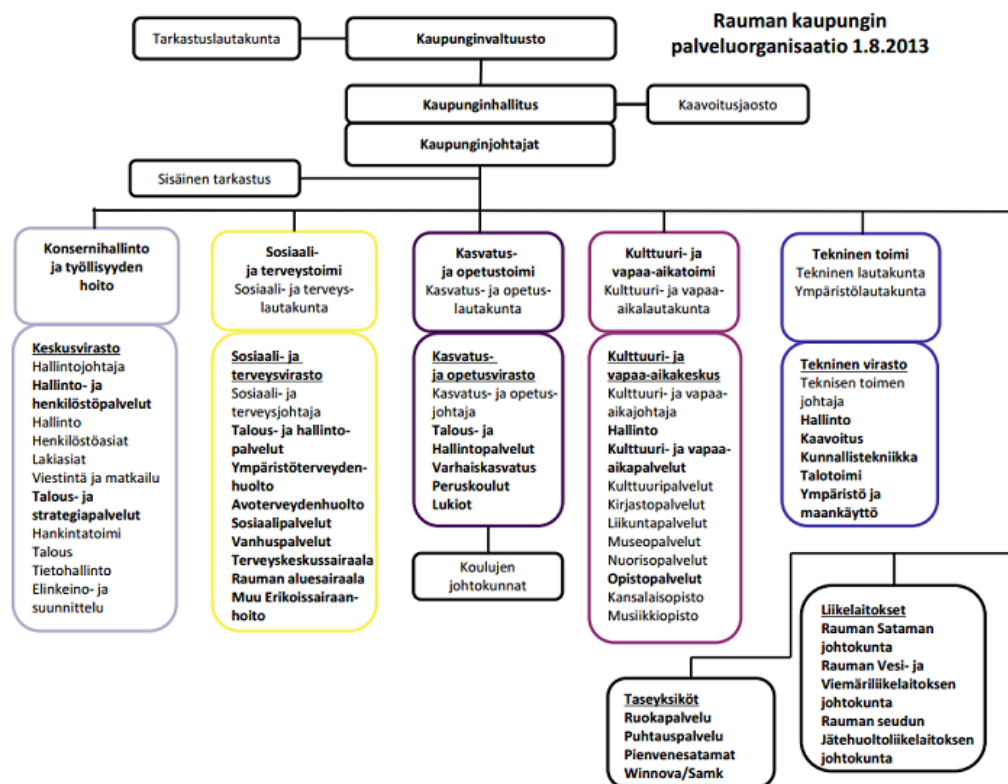
4 KOHDEORGANISAATIO

4.1 Rauman Kaupunki

Rauman kaupunki on tunnettu hyvin hoidetusta taloudestaan. Vakaa ja tasapainoinen talous antaa hyvät edellytykset kaupungille pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan. Rauman kaupungilla on tavoitteena, että heillä työskentelee hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka pitää työtään merkityksellisenä ja mieleisenä. Rauman kaupunki pitää huolta henkilöstön jaksamisesta työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla. (Rauman kaupungin www-sivut 2014.)

Vuonna 2012 Rauman kaupungin palveluksessa oli yhteensä 3172 työntekijää. Vaki-naista henkilöstöä heistä oli 2355. Rauman kaupungilla työsuhteessa määräaikaisten osuus oli 795 ja työllistettyjen osuus 58. Koko henkilöstömäärä kasvoi vuonna 2012 kaiken kaikkiaan edellisvuodesta 294 työntekijällä. Työllistettyjen määrä laski seitsemällä hengellä. (Nurmi 2013, 3).

4.2 Organisaatiokaavio



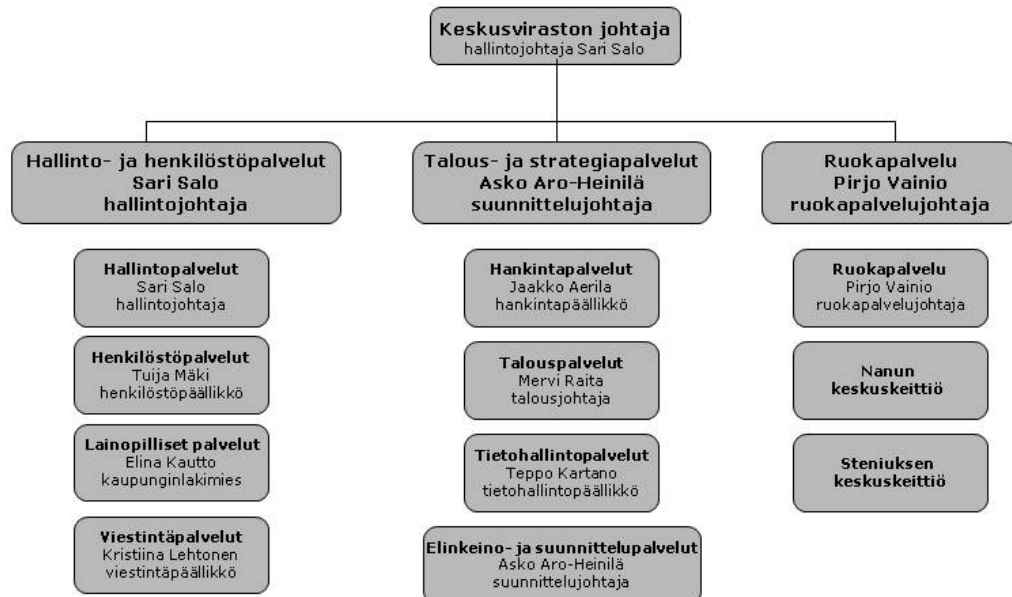
Kuvio 2. Rauman kaupungin organisaatiokaavio (Rauman kaupungin www-sivut 2014.)

4.3 Keskusvirasto

Kaupunginjohtajien apuna toimii keskusvirasto, joka avustaa kaupungin johtamis-, suunnittelu- ja edunvalvontatehtävissä sekä taloudenhoidossa. Keskusvirasto toimii tukena muiden virastojen tulokselliselle toiminnalle ja luo edellytyksiä niiden toiminnalle. Keskusvirasto myös seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Keskusviraston on myös tarkoitus palvella kuntalaisia ja muita asiakkaita toimialaansa kuuluvissa asioissa. (Rauman kaupungin www-sivut 2014.)

Keskusvirastoon kuuluu 14 eri yksikköä: elinkeino- ja suunnittelupalvelut, hankintapalvelut, hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, kaupungin palvelupiste Pyyrman, kulluttajaneuvonta, lainopilliset palvelut, pysäköinninvalvonta, ruokapalvelu, sisäinen

tarkastus, talouspalvelut, tietohallintopalvelut, viestintäpalvelut ja yleinen edunvalvonta.



Kuvio 3. Keskusviraston organisaatiokaavio (Rauman kaupungin www-sivut 2014.)

4.4 Rauman kaupungin ikäohjelma lyhyesti

Rauman kaupungin Ikäohjelma koskee vakituisia ja siihen rinnastettavissa olevaa henkilöstöä. Työntekijä tulee ohjelman piiriin sen vuoden alusta, kun hän täyttää 55 vuotta. (Rauman kaupungin intranet 2008, 3.)

Ikäohjelman tavoite on erilaisten toimenpiteiden kautta saada työntekijät viihtymään ja jaksamaan töissä pidempään. Organisaatiossa ikääntymistä tulisi pitää kilpailuetuna ja vahvuustekijänä, koska ikääntyvillä on paljon työhön liittyvää kokemusta ja tietoa. (Rauman kaupungin intranet 2008, 3.)

Rauman kaupungin ikäjohtamisessa korostuvat eniten seuraavat asiat:

- kokemuksen arvostaminen

- strategisen ajattelun arvostaminen
 - pitkäjänteisyyden arvostaminen ja hyödyntäminen
 - vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen omaan työhön ja yleisesti vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa
 - haasteellisten tehtävien tarjoaminen
 - yksilöllisten vahvuuksien kartoittaminen
 - mahdollisuus jatkuvaan kouluttautumiseen
 - työkuuntoisuuden vahvistaminen
 - yksilön ja persoonallisuuden arvostaminen
 - positiivisten asenteiden vahvistaminen koskien ikääntymistä
- (Rauman kaupungin intranet 2008, 4.)

Rauman kaupungin ikäohjelma etenee seitsemän erilaisen vaiheen kautta, joita ovat:

1. Tuleminen ikäohjelman piiriin –kehityskeskustelu
2. Senioritiimi
3. Tehostetut toimenpiteet
4. Tarpeelliset työn muutokset
5. Yksilöllisiin kehittymistarpeisiin vastaaminen
6. Työkuuntoisuuden tukeminen
7. Eläkkeelle siirtyminen

(Rauman kaupungin intranet 2008, 4.)

Kehityskeskustelussa laaditaan suunnitelma toimenpiteistä, joita ikääntyvän työntekijän jaksamiseksi tullaan tekemään. Jokainen yli 55-vuotias tulee automaattisesti tehostetun terveystarkastuksen ja ikä TYKYn piiriin. Ikä TYKY ohjelman laatii senioritiimi yhdessä työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa. Ohjelma laaditaan sellaiseksi, jolla korostetaan terveitä elämäntapoja ja tervettä työympäristöä.

(Rauman kaupungin intranet 2008, 4.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelma on:

1.) Miten ikääntyvän henkilöstön mielestä Rauman kaupunki tukee heidän työssä jaksamistaan ja työhyvinvointiaan?

Alaongelmia ovat seuraavat:

2.) Millaisia kokemuksia henkilöstöllä ja esimiehillä on ikäohjelmasta?

3.) Miten esimiehet tukevat ikääntyvien työhyvinvointia?

4.) Miten ikääntyvien työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja ikäohjelman toimivuutta parantaa?

Rauman kaupungilla on käytössä ikäohjelma, joka on päivitetty viimeksi vuonna 2008. Ikäohjelman piiriin pitäisi tulla sen vuoden alusta, jolloin työntekijä täyttää 55 vuotta. Kaikki Rauman kaupungin työntekijät, jotka kuuluisivat ikänsä puolesta ikäohjelman piiriin, eivät ole kuitenkaan tietoisia ikäohjelmasta, joten ikäohjelman hyödyt jäävät vielä pieniksi. Ikäohjelman piiriin tullaan virallisesti, vasta kehityskeskustelun kautta. (Rauman kaupungin intranet 2008, 1) Kehityskeskusteluja ei tosin aina pidetä. Myös henkilöstön ja esimiesten positiivisella suhtautumisella ikääntymiseen ja ikäohjelmaan voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia ja omaa suhtautumista ikääntymiseen.

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 2 Käsiteviitekehys. Itse tehty 2014.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti haastatteluissa

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä henkilöä keskusvirastosta. Neljä heistä ei ollut esimiesasemassa. Yksi työskenteli esimiesasemassa. Haastateltavista neljä oli syntynyt vuosien 1959-1951 välisenä aikana. Heidän ikänsä oli tarkkaan mietitty, koska se oli tärkeää tutkimuksen aiheen kannalta. Esimiesten iällä ei ollut haastattelun kannalta merkitystä. Haastateltavien sukupuoli ei ollut tarkkaan mietitty, mutta odotettavaa oli, että suurin osa oli naisia, koska heitä työskentelee eniten Rauman kaupungilla.

Haastattelut tehtiin vuoden 2014 huhtikuun 16., 17., 29. ja 30. päivinä. Kahtena päivänä haasteltiin kahta henkilöä. Haastattelut yritettiin toteuttaa niin, haastattelijat ja haastateltavat olisivat kahden kesken. Tämä ei ollut aina täysin mahdollista, koska joidenkin henkilöiden työ oli sellaista, että keskeytyksiä tuli pakosta. Suurin osa haastatteluista pidettiin haastateltavien henkilöiden työhuoneessa, joten pääasiassa saatiin olla rauhassa. Jokaisen haastattelun kohdalla käytössä oli nauhuri ja saatiin kaikilta suostumus nauhoittamiseen.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin huhtikuun 16.päivä kyseisen henkilön työhuoneessa. Hänen työpaikallaan ei ollut aluksi ketään muita paikalla, joten haastattelu voitiin toteuttaa kahden kesken. Haastattelun lopussa työpaikalle tuli muitakin henkilöitä, mutta huoneen ovi oli suljettuna haastattelun ajan. Haastattelu kesti tunnin ja 16 minuuttia.

Toinen haastattelu toteutettiin myös huhtikuun 16 päivä., iltapäivällä. Se pidettiin henkilön omassa työhuoneessa. Hänen toimenkuvansa oli sellainen, että moni henkilöstöstä kävi hänen huoneessaan erilaisten asioiden takia. Haastattelu keskeytyi aina, kun joku tuli huoneeseen. Henkilö puhui avoimesti asioista, joten tämäkin haastattelu oli ajallisesti pitkä. Se kesti tunnin ja 15 minuuttia.

Kolmas haastattelu toteutettiin huhtikuun 17 päivä. Se pidettiin useimmista poiketen haastateltavan omassa kodissa. Siellä saatiin olla täysin kahden kesken, koska ketään muita ei ollut paikalla. Henkilö vastasi kysymyksiin aika lyhyesti, mutta sisältö oli kuitenkin rikasta. Haastattelu kesti 59 minuuttia.

Neljäs haastattelu toteutettiin huhtikuun 29 päivä. Se pidettiin erillisessä kokoushuoneessa, jotta saatiin keskustella rauhassa. Haastateltava henkilö puhui avoimesti asioista ja vastasi hyvin jokaiseen kysymykseen. Haastattelu kesti tunnin ja kuusi minuuttia.

Viides haastattelu toteutettiin huhtikuun 30. päivä. Haastattelu pidettiin keskusvirastolla haastateltavan työhuoneessa. Ovi suljettiin, jotta voitiin keskustella avoimesti. Haastattelu kesti 42 minuuttia.

Tutkimuksessa yritetään välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Reliaabelius ilmentää mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa siis tutkimuksen ja mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus eli reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi, jos kaksi henkilöä päätyy samanlaiseen tulokseen, tulosta voidaan pitää reliaabelina. Toinen tapa luotettavuuden toteamiseen on esimerkiksi, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos uudestaan, voidaan todeta tulokset reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2007. 226).

Validius tarkoittaa tutkimuksen arvioinnissa pätevyyttä. Pätevyydellä arvioidaan tutkimusmenetelmän kykyä arvioida sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2007. 226).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Selostus tutkimuksen jokaisesta vaiheesta täytyy olla riittävän tarkka. Tutkimuksessa täytyy kertoa aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa haastattelut tehtiin. Tutkijan täytyy kertoa myös haastatteluun käytetystä

ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkinnoista ja tilanteen itsearvioinnista. (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Tutkimus on reliaabeli, koska haastateltavat henkilöt vastasivat kysymyksiin monessa kohdassa hyvin samankaltaisesti. Huomioitava on kuitenkin, että haastateltavat henkilöt työskentelivät keskusviraston eri yksiköissä, joten vastaukset voivat olla tämän takia eriäviä. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen tutkimustulokset olisivat luultavasti samanlaisia, mikäli tutkittuihin asioihin ei tehdä isoja muutoksia tai haastateltavien mielipiteet eivät muutu.

6 TYÖN TULOKSET

6.1 Henkilöstön haastatteluiden tulokset

Toteutin tutkimuksen empiirisen osan tekemällä teemahaastatteluja. Tarkoitukseni oli alun perin haastatella kuutta henkilöä. Henkilöstön parista tarkoitukseni oli valita neljä henkilöä sekä kaksi esimiestä. Henkilöstöstä haastatteluun suostuivat suunnitellut neljä henkilöä. Esimiehistä yksi suostui haastateltavaksi. Kaikki henkilöstön joukosta valitut olivat syntyneet vuonna 1959 tai sitä aikaisemmin. Kriteerinä henkilöille oli vähintään 55 vuoden ikä. Kaikki haastattelemani henkilöt olivat naisia. Se ei kuitenkaan ollut tietoinen valinta, vaan johtui osaksi ikäkriteeristäni tutkimukselle. Vuonna 2012 Rauman kaupungilla oli 82,5% koko henkilöstöstä naisia. Keskusvirastolla työskenteli samana vuonna yhteensä 204 henkilöä, joista 180 oli naisia. Miehiä heistä oli vain 24. (Nurmi, 2013,11-14). Haastateltavat valitsin keskusviraston eri yksiköistä, jotta saisin tutkimukseen hieman erilaista näkökulmaa.

Jokaisen haastattelun aloitin kertomalla tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Kerroin alussa, miten haastattelu tulisi etenemään ja mistä asioista tulen tekemään kysymyksiä. Haastattelin kaikki henkilöt henkilökohtaisesti huhtikuun 16. ja 17. päivä. Haastattelin 16. huhtikuuta kaksi henkilöä, toisen aamulla ja toisen iltapäivällä. Haastattelun tuloksia selventääkseni puhun henkilöistä A, B, C ja D.

Ammattinimikkeeltään ja koulutukseltaan kaikki henkilöt olivat hyvin erilaisia. Tämä johtui siitä, että työtehtävät jokaisella olivat hyvin erilaiset. Kaikki kuitenkin työskentelivät keskusvirastolla, mutta eri yksiköissä. Jokaisen heistä työskenteli toimistossa. Osan työnkuvaan kuului asiakaspalvelua ja projektiluontoisia työtehtäviä.

Työhistorialtaan haastateltavat olivat palvelusvuosien määrältä hyvinkin samankaltaisia; kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli paljon työvuosia takanaan Rauman kaupungilla. Jokainen oli tyytyväinen omaan uraansa kaupungilla. He kertoivat, että olivat saaneet hyvin mahdollisuuksia edetä urallaan ja tehdä erilaisia työtehtäviä.

6.2 Fyysinen työhyvinvointi

- Millainen on yleiskuntosi?

Henkilö A. koki yleiskuntonsa hyväksi. Hänen nykyinen työnsä oli kevyttä fyysisesti. Hän kertoi, että aiempi työ Nanun keskuskeittiöllä oli fyysisesti raskasta ja silloin hänellä oli paljon ongelmia selän kanssa. Nykyinen työ on edesauttanut selkävaivojen paranemista. Fyysisesti kevyt työ on sopinut hänelle hyvin. Ruokapalvelutyöntekijänä hän ei pystynyt kuitenkaan enää työskentelemään. Keittiöllä työ oli fyysisesti raskasta ja hänelle aiheutui työstä välilevynpullistuma selkään. Ruokapalvelutyöntekijän työssä oli paljon toistoja ja nostamista, joten se rasitti fyysisesti hyvin paljon.

Henkilö B. koki yleiskuntonsa muuten hyväksi, mutta lonkka oli vaivannut välillä. Hän kertoi, että toimistotyö rasitti selkää, mutta selkävaivat eivät olleet kuitenkaan lisääntyneet ajan mittaan. Istumatyössä saattoivat myös jalat turvota päivän aikana. Hän yritti itse pitää huolen, että välillä nousee tuoliltaan, kävelee ja venyttelee työpäivän aikana. Hän oli huomannut, että iän myötä ihminen tarvitsee enemmän aikaa liikkumiseen ja itsestä huolehtimiseen, jotta jaksaa paremmin töissä. Hän oli havainnut myös iästä johtuvaa muistin heikkenemistä.

Henkilö C. koki yleiskuntonsa hyväksi. Hänellä oli välillä pieniä selkävaivoja, mutta kertomansa mukaan ne jäivät kuitenkin todella pieniksi, eivätkä haitanneet työntekoa mitenkään.

Henkilö D. kertoi, että hänen yleiskuntonsa oli erittäin hyvä. Toimistotyö oli sopinut hänelle, eikä työn takia ole tullut mitään vaivoja. Hänen työnsä oli asiakaspalvelua, joten hän joutui välillä nousemaan työpisteeltään ja liikkumaan päivän aikana. Hänestä oli hyvä, että työ ei ole pelkkää paikallaan istumista.

- Millainen on työergonomia työpaikallasi? Mitä ajattelet työterveyshuollon palveluista?

Henkilö A. kertoi, että Rauman kaupungilla huolehditaan hyvin työergonomiasta. Hän oli saanut työnantajan maksamana penkit, pöydät, silmälasit ja kaiken muun tarvitsemansa. Kaikki tarvittava työergonomian kannalta oli olemassa. ”Välineistö on kunnossa”, kuten hän sanoi. Keskuskeittiöllä oli myös huolehdittu työergonomiasta hyvin.

Henkilö B. kuvaili työergonomiata todella hyväksi. Työergonomiaan oli tehty hänen kohdallaan muutoksia tarvittaessa. Henkilö C. kertoi työergonomian olevan hyvä. Epäkohtien ilmentyessä hän pystyi vaikuttamaan niihin siten, että ne korjataan. Henkilö D. kehui myöskin työergonomiata. Organisaatio piti huolta työntekijöiden työergonomiasta.

Henkilö A. oli osin tyytyväinen työterveyshuoltoon. Hän kertoi huonoksi puoleksi sen, että työterveyslääkärille ei tahtonut saada aikoja. Muuten hän oli tyytyväinen työterveyshuoltoon.

Henkilö B. kertoi, että harvoin muuten tuli käyttäneeksi työterveyshuollon palveluita, jos lonkka ei vaivannut. Hän ei juuri koskaan sairastanut. Ongelmaksi hän ei kokenut lääkäriajan saamista vasta viikkojen tai kuukauden päästä soittamisesta, koska hän harvemmin tarvitsi nopeasti lääkäriaikaa. Hän kertoi, että oli pääosin tyytyväinen työterveyshuoltoon, mutta nykyäänkin oli vielä ollut ”pompottamisen makua” työterveyshuollossa. Hänen mukaansa ennen se oli tavallisempaa, nykyään sellaista on onneksi ollut harvemmin.

Henkilö C:n mukaan työterveyshuollon palveluita ei voinut kehua täysin mallikelpoiksi. Aikoja ei saanut tarpeeksi pian, jos oli akuutti tarve päästä työterveyslääkäriin. Henkilö C. käytti yksityisen sektorin terveystalvveluita, jos hänen täytyi mennä lääkäriin. Työnantaja ei kuitenkaan korvannut yksityisen sektorin lääkäripalveluita, mutta tämä asia ei ollut hänelle ongelma.

Henkilö D:n mielestä työterveyshuollon palvelut olivat ”ala-arvoisia”. Organisaation täytyisi kehittää työterveyshuollon palveluita. Työterveyshuoltoon oli hänenkin mukaansa vaikea saada aikaa varattua.

Henkilö A kertoi haastattelussa, että työnantaja yritti järjestää hänelle aina sopivaa työtä tarvittaessa, koska hänellä oli pysyvä vika selässä. Hän ei voinut tämän takia tehdä enää entistä työtään keittiöllä. Vaihtoehtoisten työtehtävien järjestäminen oli hänen mukaansa hieno asia Rauman kaupungilla. Hän kertoi haastattelussa, että huono puoli oli se, että aina ei ollut paljon työtehtäviä tarjolla.

- Käytätkö laajennettuja työterveyshuollon palveluita? Käytätkö ikäohjelman muita etuuksia, joita senioritiimi järjestää?

Ikäohjelman tarjoamia muita etuuksia kuin fysioterapiaa henkilö A ei käyttänyt.

Henkilö B. kertoi, että ikääntymisen seurauksena hänelle oli tullut lonkkavaivoja, joten hän piti fysioterapeutin palveluja erittäin tarpeellisina. Hän ei kuitenkaan kokenut tarvitsevansa työnantajan maksamia fysioterapiakertoja lisää, koska hän odottanut, että työnantajan täytyisi maksaa ”kaikki”. Laajennetuissa työterveyshuollon palveluissa hyvää oli mahdollisuus saada maksusitoumuksia erikoislääkärille muutamia kertoja.

Ikäohjelman tarjoamia liikuntaetuuksia, eli alennuksia esimerkiksi punttisalilla käymisestä ja jumpasta henkilö B. oli aiemmin käyttänyt aktiivisesti. Tällä hetkellä hän ei enää lonkan kuluman takia ole käyttänyt kyseisiä palveluita, koska ne rajoittavat esimerkiksi yhdessä tekemistä ryhmäliikunnassa. Vapaa-ajallaan hän kertoi pyöräilevänsä.

Henkilö C. ei käyttänyt mitään ikäohjelman tarjoamia etuuksia. Hän oli poikkeus tässä kohtaa, koska hän ei käyttänyt edes fysioterapiaa. Hän ei kokenut sitä itselleen tarpeelliseksi.

Henkilö D. halusi pitää työt ja vapaa-ajan erillään, eikä tämän vuoksi halunnut osallistua esim. ryhmäliikuntaan tai yhteisille teatterimatkoille. Hän kertoi, että hänellä oli paljon omia vapaa-ajan harrastuksia.

- Millaisena koet nykyisen työtahdin?

Henkilö A. kertoi työtahdin olevan sopiva, mutta työ oli itsessään henkisesti raskasta. Hänen mukaansa oli osattava itse rajata työtä. Piti oppia, että ei voinut 24/7 vastata puhelimeen ja olla tavoitettavissa. Hänellä työt kulkeutuvat helposti kotiin ajatuksissa. Hän oli oppinut, että ei voinut ottaa kaikkia asioita sisälleen, joita työn mukana tuli, koska se rasitti liikaa henkisesti. Henkilölle A. oli tarjottu työnhjausta henkisesti vaikeisiin tilanteisiin, joita hänen työnkuvansa toi mukanaan.

Henkilö B. koki työtahdin kiireellisenä, mutta hän oli tottunut siihen. Työ oli sellaista, että kaikki asiat täytyi tehdä heti, eikä jäädä odottelemaan. Työtahti ei kuitenkaan haitannut häntä, vaan hän kertoi sen sopivan hänelle. Ylimääräiset projektit kokoaikaisen työn lisäksi olivat stressanneet välillä, mutta ne olivat sellaisia, joita hän oli itse halunnut ottaa vastaan.

Henkilö C. kertoi työtahdin olevan todella kova, varsinkin ihmisille, joilla oli paljon osaamista. Työtä riitti paljon. Henkilö D:n mukaan työtahti oli sopiva hänelle.

6.3 Henkinen työhyvinvointi

- Millaista työsi on henkisesti? Ovatko työ ja vapaa-aika tasapainossa?

Henkilö A:n mukaan henkisestä työhyvinvoinnista huolehditaan Rauman kaupungilla, mutta oli osattava myös itse pyytää apua tarvittaessa. Hänen tehtävässään joutui auttamaan muita ja ohjaamaan ihmisiä ottamaan yhteyttä oikeisiin henkilöihin, jos

heillä oli stressiä ja väsymystä. Hänen mukaansa nykyään työntekijöillä oli paljon väsymystä ja uupumusta, koska työtahti on yleisesti todella nopea.

Henkilö B. kertoi, että työ ei ollut hänelle henkisesti stressaavaa, mutta siihen vaikutti paljon hänen luonteensa. Työt eivät kantautuneet mielessä vapaa-ajalle. Hän oli saanut itsevarmuutta omaan työhön ylimääräisten projektien kautta. Tämä auttoi myös jaksamaan töissä.

Henkilö C:n mukaan hänen työnsä oli henkisesti kuormittavaa. Kuormitus oli lisääntynyt osaksi meneillä olevista isoista muutoksista. Palveluiden keskittämistä johtuvat muutokset ovat rasittaneet henkisesti. Hän kertoi, että keskittäminen oli ollut jo pitkän aikaa yleinen suunta yhteiskunnassa. Tämä näkyi myös kaupungilla.

Henkilö D. ei kokenut työtään henkisesti kuormittavana. Yksittäinen asia saattoi stressata joskus, mitään sen suurempaa kuormitusta ei työstä tullut. Hän oli aina osannut jättää työasiat työpaikalle. Työt eivät tulleet koskaan kotiin.

Henkilö A. kertoi työn ja vapaa-ajan olevan hyvin tasapainossa. Myös henkilöt B, C ja D olivat samaa mieltä asiasta.

- Onko sinulla hyvät vaikutusmahdollisuudet työssäsi?

Henkilö A:lla oli hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Hän kykeni vaikuttamaan lomiinsa, työtehtävien organisointiin ja työnkuvaansa. Hän pystyi työnsä takia myös vaikuttamaan kaupungin asioihin.

Henkilöt B ja C olivat samaa mieltä A:n kanssa. Heilläkin oli mielestään todella hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön.

Henkilö D. piti hyviä vaikutusmahdollisuuksia tärkeinä. Edellisessä toimenkuvassa Rauman kaupungilla hänellä oli mielestään ollut paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kuin nykyään. Työnkuva paljon määritteli kuinka paljon oli mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vaikutusmahdollisuudet olivat henkilö D:n mielestä tärkeitä.

- Miten mielestäsi organisaatio ja esimies tukee työssä jaksamista?

Henkilö A. kertoi, että ruokapalvelun puolella organisaatio oli tukenut hyvin hänen työssä jaksamistaan kaikilla mahdollisilla tavoilla. Esimiehet olivat myös olleet aina hyviä. Nykyinen esimies tuki hänen työssä jaksamistaan ja työhyvinvointia niin henkisesti kuin fyysisellä tasolla. Hän kertoi, että jos itse osasi pyytää ja vastaanottaa tarvitsemaansa apua, niin työnantaja pyrki auttamaan parhaansa mukaan.

Henkilö B. kertoi organisaation tukevan työhyvinvointia ja jaksamista laajennettujen työterveyshuollon palveluiden avulla ja pitämällä huolta työergonomiasta. Esimiehet kuuntelivat heidän toiveitaan työhyvinvointiin ja työergonomiaan liittyen ja näitä asioita oli parannettu. Hyvät esimiehet olivat tukena työssä jaksamiselle. Yhteistä virkistystoimintaa järjestetään ja se oli hänen mielestään hienoa. Yhteisöllisyyden kehittämisestä pidettiin hänen mukaansa hyvää huolta.

Henkilö C ajatteli, että työnantaja yritti tukea parhaansa mukaan työssä jaksamista. Hiljattain tehtyjen muutosten myötä johtaminen oli hänen mukaansa huonontunut. Johtamisen taso oli hänen mukaansa viimeisen kahden vuoden aikana madaltunut. Hän kertoi, että aiemmin tehtävät ja -työnkuvat olivat selvemmät sekä työntekijöiden osaamista hyödynnettiin laajemmin.

Organisaatio ja esimiehet eivät henkilö D:n mukaan tukeneet erityisemmin työssä jaksamista. Hän ei mielestään kokenut tukemista itselleen tärkeänä, eikä tiennyt miten häntä voisi omassa työssään edes tukea. Hänestä tämä asia oli hyvin henkilökohtainen ja siksi vaikea toteuttaa kaikille sopivaksi. Toisaalta hän kertoi saavansa tukea esimieheltä ja työkavereilta tarpeen vaatiessa.

Henkilön A:n mukaan organisaatio voisi madaltaa kynnystä siitä, että työntekijöiden olisi helpompi ottaa yhteyttä esimiehiin ja työterveyshuoltoon työhyvinvoinnillisissa asioissa. Kaavakkeet, joita täytetään työterveyshuollossa voisivat olla selkokieliempiä. Kaavakkeissa pitäisi myös näkyä, että työhyvinvoinnilliset asiat tulevat enemmän työnantajälähtöisesti, eikä siten, että työntekijöiltä pelkästään esimiehille päin. Työntekijöiden pitäisi itse oppia ajattelemaan, että työnantaja ajaa heidän omia etujaan esimerkiksi, jos keskustelussa esimiehen kanssa kysytään työntekijältä ” Jak-

satko työssäsi?”. Hänen mukaan tämän tyyppisiä kysymyksiä pidettiin vielä loukkauksena, vaikka tarkoitus oli hyvä.

- Mitä asioita odotat ja toivot työnantajalta tulevaisuudessa?

Henkilön A:n mukaan esimies voisi puhua enemmän ikääntyvien työhyvinvoinnista niin, että se ei olisi ikääntyville työntekijöille liian ”suuri” ja epämiellyttäväksi koettu aihe. Hänen mukaansa ikääntyvillä ihmisillä oli vanhakantainen katsomus avun hakemisesta työnantajalta ja sen hyväksymiseen. Työkulttuuri oli ennen hyvin erilainen ja nykyään se oli muuttunut, mutta hänen mukaansa ihmiset eivät olleet muuttaneet sen mukana. Hän tarkoitti edellisellä lauseella, että tällä hetkellä 55-vuotiailla ja vanhemmilla ihmisillä oli nuoresta pitäen erilainen suhtautuminen töihin, kuin tämän ajan nuorilla. Heidän arvonsa työelämästä olivat jääneet paikalleen, eivätkä muuttaneet ajan myötä. Työhyvinvointia voitaisiin hänen mukaansa parantaa vasta tarpeeksi, kun työntekijät hyväksyvät erilaisen avun työnantajalta, koskisi se sitten omien työtehtävien muuttamista tai työergonomian parantamista.

Henkilö B. haluaisi, että työnantaja pystyisi tulevaisuudessa löytämään tasapainon ikääntymisestä johtuvan hidastumisen, arvostuksen ja työtahdin välillä. Hän tarkoitti, että nykytyöelämässä ikääntyviltä vaaditaan samanlaista suoritusta kuin nuoremmilta, vaikka se ei käytännössä aina ollut mahdollista. Toinen asia oli, että ennen hänen mukaansa annettiin liikaa periksi eläkkeelle siirtyvälle työntekijälle ja nuorelle ei annettu tarpeeksi tilaa oppia uutta tehtävää. Hän koki, että oltiin liian varovaisia ja arvostavia eläkkeelle lähtevää henkilöä kohtaan. Eläkkeelle siirtyvän henkilön tulisi itse ymmärtää organisaatiosta lähteminen positiivisesti ja antaa jo siinä vaiheessa tilaa nuoremmalle. Henkilö B. arveli, että työnantajan määräämänä tämä asia ei toimisi, koska eläköityvä työntekijä voisi kokea sen arvostuksen puutteena. Tämän asian pitäisi eläkkeelle lähtevän itse ymmärtää. Hän kertoi, että eläkkeelle lähtevien työntekijöiden olisi työnantajan kannalta hyvä ilmoittaa eläkkeelle jäämisestä aikaisemmin kuin vasta viime tipassa.

A. koki Rauman kaupungin uuden strategian hyvin positiiviseksi. Hän uskoi, että siitä on hyötyä, jos se saadaan jalkautettua tulevaisuudessa hyvin koko organisaatioon. Hän koki hyvänä ja toimivana, että annettiin enemmän vastuuta työntekijöille. Se

motivoi työntekijöitä ja tuottaa varmasti enemmän tulosta, kuin sellainen johtamistapa, jossa ylhäältä vain määrätään miten asiat tehdään.

Huonona asiana henkilö A. koki, että vuosilomia alettiin määrätä ylhäältä. Niihin ei voinut enää vaikuttaa niin kuin ennen. Syynä tähän oli tuottavuuden tehostaminen. Hänen mukaansa lomien nykyinen kaava kostautui talvella, mikä näkyi esimerkiksi sairauspoissaoloilla. Enää työntekijä ei voinut päättää, että jättääkö myöhemmin pidettäväksi osan kesälomapäivistä.

Henkilö D:n mielestä hyvän esimiehen piti olla inhimillinen, tiukka ja kohdella kaikkia samalla tavalla.

6.4 Koulutus ja oppiminen henkilöstön näkökulmasta

Henkilö A. kertoi, että uusien asioiden opetteleminen sujui hyvin. Hänellä olikin paljon uusien asioiden opettelemista omassa työssään. Hän uskoi, että ihminen pärjäsi, jos hänellä oli halua pärjätä. Henkilön oma motivaatio vaikutti. Paljon oli itsestä kiinni, kuinka tuli pärjäämään ja oppimaan työssään.

Henkilö B. koki uusien asioiden opettelemisen mielekkäänä, mutta hän suhtautui omien sanojensa mukaan niihin kriittisesti. Hän piti koulutuksiin osallistumista hyvänä asiana, jos ne olivat hänen työnsä kannalta tärkeitä. Henkilö C. koki uusien asioiden opettelemisen tärkeänä. Henkilö D. ei kokenut uusien asioiden opettelemista vaikeaksi. Hänestä oli mielenkiintoista opetella uusia ja työn kannalta tarpeellisia asioita.

Henkilö A. osallistui aktiivisesti erilaisiin koulutuksiin ja kursseihin. Hän päivitti ja ylläpiti jatkuvasti omaa osaamistaan. Työnantaja suhtautui positiivisesti koulutuksiin. Työnantaja järjesti mahdollisuuksia kouluttautua ja ylläpitää omaa osaamistaan. Työntekijä pystyi itse päättämään tarvitsiko hän jotakin koulutusta. Henkilö A. ajatteli, että työntekijä ei nykyään pärjää vanhoilla tiedoilla, vaan hänen on jatkuvasti päivitettävä osaamistaan. Kaikkea ei tarvitse silti osata, mutta oli tiedettävä mistä olennainen tieto löytyi.

Henkilö B. kertoi, että työnantaja järjesti paljon koulutuksia, joihin oli mahdollista osallistua. Nykyään hän ei enää viitsinyt osallistua kaikkiin ylimääräisiin koulutuksiin, joihin ennen oli enemmän kiinnostusta. Henkilö C. kertoi, että heidän nähtävillään oli koulutuskalenteri, josta näki tulevat koulutukset ja kurssit. Sähköposteja tuli erilaisista koulutuksista.

Henkilö D. ylläpiti omia tietoja ja taitojaan, mutta enimmäkseen se painottui työajalle. Hän ei käynyt omatoimisesti työn ulkopuolella kursseilla tai koulutuksilla. Lehtien lukeminen auttoi hänen mukaansa pysymään ajan hermoilla.

6.5 Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin

Henkilö A. piti tehtyjä muutoksia hyvänä, eikä hänellä ollut mitään muutoksia vastaan. Muutokset oli parempi ottaa positiivisesti vastaan kuin olla niiden tiellä. Hänen mukaansa moni kuitenkin ajatteli muutosten olevan huonoja ja epäkäytännöllisiä. Tällä hetkellä suuri muutos oli Rauman kaupungin tarina.

Henkilö B. suhtautui omasta mielestään hieman nihkeästi muutoksiin. Hän kyseenalaisti muutokset, koska hän oli nähnyt uransa aikana huonojakin muutoksia, jotka eivät olleet toimineet. Tarpeelliset muutokset, varsinkin omaa työtä koskevat, hän otti yleensä hyvin vastaan.

Henkilö D. ei ollut henkilökohtaisesti törmännyt muutoksiin. Hän tiesi, että muualla organisaatiossa oli ollut paljon muutoksia viimeaikoina.

6.6 Kokemuksia työn haasteellisuudesta

Henkilö A. koki työnsä riittävän haasteelliseksi, eikä halunnut lisää haasteita tällä hetkellä. Kokin työ on ajan kuluessa muuttunut. Nykyään työ on enemmän säädeltyä kuin ennen, mutta se oli kuitenkin hänen mukaansa silti mielekästä työtä. Haasteitakin oli ruokapalvelutyöntekijänä riittävästi.

Henkilö B. ei kaivannut lisää haasteita työhönsä. Jos hän kaipaisi lisää haasteita, niitä oli hänen mukaansa helppo saada. Henkilö C:n mielestä nykyiset haasteet riittivät. Haasteista ei ollut koskaan puutetta.

Henkilö D:lle nykyinen työ oli riittävän haasteellista. Toisaalta työtehtävät voisivat olla haasteellisempia, mutta iän vuoksi hän ei halunnut ottaa paljoa lisähaasteita työtehtäviinsä. Henkilö D:lle oli todella tärkeää työn mielekkyys. Hän ei kertomansa mukaan tekisi sellaista työtä, mikä ei olisi hänen mielestään tärkeää ja mielekästä. Hänelle oli todella tärkeää, että koki olevansa arvostettu ja teki mielestään merkityksellistä työtä.

6.7 Henkilöstön odotuksia loppu-uralle

Henkilöä A. motivoi jaksamaan työssä hänen saamansa kiitos. Hän oli saanut paljon positiivista palautetta, sekä työntekijöiltä että työnantajalta. Hän piti omasta työstään, koska siinä sai olla tekemisissä ihmisten kanssa. Loppu-uran toiveena hänellä oli jaksaa viimeiset työvuodet töissä, ennen eläkkeelle jäämistä. Muita odotuksia loppu-uralle hänellä ei enää ollut. Hän voisi jatkaa työuraa eläkeiällä, jos nykyinen tehtävä jatkuisi.

Henkilö B. ei jatkaisi työuraansa normaalin eläkeiän yli. Tähän hänellä oli kaksi syytä: hän halusi nauttia täysipainoisesti vapaa-ajastaan ja olostaan perheen kanssa. Toisena syynä hänellä oli tilan antaminen nuoremmille työntekijöille. Hän halusi antaa myös nuoremmille töitä. Terveenä pysyminen oli henkilö B:n mielestä tärkeintä loppu-uralla. Hän toivoi, että jaksaisi viimeiset vuodet hyvin töissä, ilman lisäsairauksia. Mikäli iän lisääntyessä fyysinen jaksaminen heikkenisi olisi hienoa, jos työnantaja pystyisi esimerkiksi lyhentämään työviikkoa. Henkilö B kertoi, että jos esimies vaihtuisi paljon nuorempaan, niin hänellä oli odotuksena esimiehelleen ikääntyvien oman arvomaailman ja työkuulttuurin näkeminen ja arvostaminen.

Työn sisältö motivoi henkilöä C. jatkamaan työssä. Hän sanoi, että työ oli yleensä kivaa. Hän kertoi, että positiivinen työilmapiiri vaikutti todella paljon työssä jaksamiseen. Henkilö C. ajatteli, että hänellä ei ole enää erityisempiä odotuksia loppu-

uralle. Hän ei kaivannut mitään lisää, eikä vähempää työhönsä. Hän kertoi myös, että oli todella tyytyväinen koko uraansa. Hänellä oli ollut kertomansa mukaan aina erilaisia mahdollisuuksia.

Työn tärkeäksi kokeminen motivoi henkilö D:tä jaksamaan uransa viimeiset vuodet. Motivaattoreina toimi toisten ihmisten arvostus häntä ja hänen työtä kohtaan. Hänellä oli odotuksina loppu-uralleen, että työn sisältö pysyisi samanlaisena ja työ pysyisi edelleen mukavana. Hän ei jatkaisi työtään normaalin eläkeiän yli.

6.8 Hiljainen tieto henkilöstön näkökulmasta

Henkilö A:n mielestä hiljaista tietoa voitaisiin siirtää nuoremmalle esimerkiksi kouluttamalla uutta työntekijää vanhemman rinnalla jonkun aikaa. Molemmat tekisivät käytännössä samaa työtä. Perehdyttämiskansiossa oli henkilön A. mielestä hyötyä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Hän mietti, että Rauman kaupungin tarina (Rauman kaupungin uusi strategia) toi jonkin verran esille hiljaista tietoa. Hän ajatteli, että hiljaisen tiedon kerääminen omasta työstä pitäisi aloittaa hieman aiemmin, kuin juuri ennen eläkkeelle lähtemistä.

Henkilö A. kertoi, että ydintehtävän ympärillä työnkuvaa pystyisi muuttamaan uuden henkilön myötä, joka tulee myöhemmin samaan tehtävään. Ruokapalvelussa työtä voisi muuttaa poistamalla turhaa työtä ympäriltä. Siellä voitaisiin hänen mukaansa kellottaa työtä inhimillisemmin. Kaikkia asioita ei olla huomioitu työajassa.

Henkilö B. ajatteli, että päivittäisen työn oppii aika nopeasti, mutta hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole niin helppoa. Hiljaisesta tiedosta osa tuli kokemuksen kautta. Hän pohti, että organisaatiokulttuurin ja organisaation arvomaailman tuntemista oli todella vaikea siirtää eteenpäin. Hänen työssään oli tärkeää tuntea oikeat ihmiset. Nämä kaikki asiat olivat vaikeita siirtää eteenpäin. Ainoa tapa hänen mukaansa hiljaisen tiedon siirtämiseen oli opettaa samaan työtehtävään tulevaa henkilöä kauan, toisinaan pitää kahta työntekijää yhdessä tehtävässä pidemmän aikaa. Hän ajatteli, että hiljaista tietoa olisi hyvä saada siirrettyä koko työyhteisöön, ei vain yhdelle ihmisel-

le. Hänen työssään tärkeää hiljaista tietoa oli esimerkiksi protokollatietämys eli hierarkian ymmärrys.

Henkilö C. piti hiljaisen tiedon siirtämistä työyhteisöön osin tärkeänä, koska siinä oli myös vaarana, että väärät vanhat asenteet ja tavat siirtyvät mukana. Paljon hiljaista tietoa oli hänenkin työssään. Hänen mukaansa asioiden taustojen tietäminen ja ihmisten tuntemus olivat hänen työssään tärkeää hiljaista tietoa. Nämä kuitenkin tulivat hänen mukaansa ajan mittaan kokemuksen kautta. Niitä ei oikeastaan edes pysty kunnolla siirtämään eri ihmiselle. Henkilö C. ajatteli, että olisi hyvä, jos olisi mahdollista pitää kahta henkilöä samassa tehtävässä vähän aikaa, ennen kuin toinen heistä jää eläkkeelle. Hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisöön oli myös henkilö D:n mielestä tärkeää. Hän oli innostunut siirtämään tarpeellista hiljaista tietoa omasta työtehtävästään. Perusasiat hänen työstään kuitenkin oppi varmasti.

6.9 Ajatuksia iästä ja työilmapiiristä

Aiemmassa työssä ruokapalvelussa henkilö A. kertoi, että ikääntyneet ihmiset olivat aluksi hieman epäilleet nuorempien tulokkaiden pärjäämistä työssä. Tämä oli kuitenkin muuttunut ajan kuluessa ja sielläkin kaikki olivat iän puolesta tulleet hyvin toimeen. Nuoremmat esimiehet olivat suhtautuneet hyvin ikääntyneisiin työntekijöihin.

Eri-ikäisyyteen suhtauduttiin B:n mielestä positiivisesti. Iäkkäämpänä hän saattoi ihaila nuorempien työntekijöiden innostusta, mutta toisaalta hänen mukaansa heidän olisi myös ymmärrettävä, että he eivät vielä välttämättä osaa tehtävää täydellisesti. Nuorempien työntekijöiden syrjiviä asenteita ikääntyviä kohtaan hän ei ole huomannut olevan kenelläkään. Eri-ikäisten viihtyminen esimerkiksi tauoilla oli paljolti kiinni ihmisten mielenkiinnon kohteista, mutta myöskin eri elämäntilanteista. Henkilö C. kertoi eri-ikäisten tulevan toimeen hyvin keskenään.

”En ole henkilökohtaisesti sitä paljon kokenut, mutta ikääntymiseen varmaan suhtaudutaan hieman negatiivisesti”, kertoi henkilö D. Hän mietti mahdettiinko vanhempia työntekijöitä enää paljon arvostaa. Hän ajatteli, että arvostuksen puute tuli

enemmänkin esimiehen suunnalta. ” Jos arvostuksen puute lähtee esimieheltä, se saa yleensä myös työkavereita mukaansa”, kertoi henkilö D.

Henkilö A. koki, että työnantaja arvostaa iän tuomia positiivisia asioita ja arvostaa ikääntyneitä henkilöitä. Hän sai tukea työnantajalta ja työkavereilta tarvittaessa. Henkilö B. koki, että työkaverit ja työnantaja arvostavat häntä. Arvostus oli saattanut hänen mukaansa lisääntyä iän myötä. Henkilö C sanoi, että esimiehet arvostivat iän tuomia positiivisia puolia. Ikääntyessä ei arvostus ollut ainakaan laskenut. Iän tuomaa kokemusta täytyisi D:n mukaan arvostaa. Kokemuksen kautta tulleet tiedot ja taidot olivat tärkeitä organisaatiolle.

A. piti nykyistä työilmapiiriä hyvänä. Ruokapalvelussa työilmapiirissä näkyi hieman fyysisen työn kuormitus ja jaksaminen. Tämä asia vaikutti negatiivisesti työilmapiiriin. Kuormitus näkyi työilmapiirissä huonona, mutta se ei hänen mukaansa kuitenkaan mennyt liiallisuuksiin.

Henkilö B:n mielestä työilmapiiri oli hyvä. Hän oli huomannut kuitenkin, että uusi henkilö tullessaan joutui hieman hakemaan omaa paikkaansa työyhteisössä. Henkilö C. kertoi, että työilmapiiri oli ollut aiemmin erittäin hyvä. Tämä asia oli hiljattain muuttunut huonommaksi. Työilmapiirin huononeminen voi vaikuttaa negatiivisesti myös siihen, haluaako hän jatkaa uraansa yli eläkeiän. Muuten hän kertoi, että jatkaisi työuraansa mielellään yli eläkeiän. Henkilö D:n mielestä kaikki tulivat toimeen hyvin keskenään. Aamuisin oli tapana pitää pieni kahvihetki yhdessä kaikkien kanssa ennen töiden aloittamista.

6.10 Kokemuksia ja ajatuksia ikäohjelmasta

Ikäohjelmasta puhuttaessa A. ajatteli, että kaikki henkilöstöstä eivät tarkkaan tiedä ikäohjelmasta ja sen sisällöstä. Hänen mielestään tieto ikäohjelmasta piti kulkea esimiesten kautta henkilöstölle. Ikääntyvien terveystarkastus oli hänen mielestään hyvä asia. Hän ehdotti, että ikääntyvien terveystarkastuksessa, mikä järjestetään henkilön täyttäessä 55 vuotta, voitaisiin puhua ikäohjelmasta. Ikäohjelman osalliseksi tulemisesta lähetetään sähköpostia, mutta yksi ongelma oli hänen mukaansa se, että

kaikilla ei ole edes sähköpostia. Tämän vuoksi tietoa ikäohjelmasta tulisi antaa terveystarkastuksen ohessa. Sähköposti voisi mennä esimiehen kautta henkilöille, joilla ei ole sähköpostia. Ikäohjelman kautta oli järjestetty esimerkiksi kevyempää työtä. Ikäohjelma sinällään oli hänen mukaansa käytännössä hyvä. Kaikki eivät kuitenkaan ajattelleet ikäohjelmaa mahdollisuutena parantaa omaa työhyvinvointiaan ja työssä jaksamistaan, vaan ikäohjelma saatettiin kokea velvollisuutena ja hieman ikävänä asianakin. Henkilö A:n mielestä osa-aika eläkkeellä voitaisiin hänen mielestä motiivoida ikääntyviä työntekijöitä pysymään pidempään työssä. Hänen mielestään olisi hyvä aloittaa pidentämään työuraa nuoremasta päästä, eikä vanhemmasta.

Henkilö B. koki ikäohjelman tarkoituksen positiivisena. Hänen mielestään oli hienoa, että työnantaja ottaa huomioon erityisesti ikääntyvien työhyvinvoinnin ja jaksamisen töissä. Ajatus oli hänen mukaansa hyvä, mutta hän ei sanojensa mukaan pitänyt siitä, että joku tietty ryhmä nostetaan ”erilleen”. Hän ei ikänsä takia kuitenkaan toivonut mitään erityiskohtelua esimerkiksi työkavereilta. Hän tiesi ikäohjelmasta kertomansa mukaan paljon, mutta ei ollut itse ohjelmaa perusteellisesti lukenut.

Henkilö C. ei puheidensa mukaan käyttänyt ikäohjelman muita etuuksia, kuin fysioterapiaa. Hän piti kuitenkin hyvänä, että oli mahdollisuus osallistua ikääntyville suunnattuihin retkiin ja erilaisiin liikuntamuotoihin. Hänellä oli itsellään paljon aktiiviteetteja, joten hän ei käyttänyt ikäohjelman muita etuuksia kuin fysioterapiaa. Ikäohjelman hän koki tavallaan negatiivisena, vaikka tarkoitus oli hyvä ja hän ymmärsi sen ajavan ikääntyvien työntekijöiden etua. Hän ei pitänyt hyvänä tietyn ikäryhmän esiin nostamista.

Henkilö D. oli sanojensa mukaan hieman tutustunut ikäohjelmaan. Hän ei kuitenkaan ollut erityisemmin perehtynyt siihen. Hän ei oikein osannut sanoa millaisena koki ikäohjelman. Lopulta hän kuitenkin ajatteli, että koki ikäohjelman hieman negatiivisena. Hän ei ymmärtänyt täysin ikäohjelman tarkoitusta. Hänellä ei ollut mielenkiintoa perehtyä ikäohjelmaan tarkemmin. Esimiehet eivät olleet juurikaan puhuneet ikäohjelmasta. Hän ajattelikin, oliko ikä heillekin hieman araksi koettu aihe, eikä siitä uskallettu sen vuoksi puhua. Ikäohjelman etuuksia hän ei pitänyt itselleen soveltavana. Hän myös puhui, että ei halua tietyn ikäryhmän olevan jollain tavalla korostettu muista ikäryhmistä. Hän ehdotti, että työnantaja voisi jollain toisella tavalla huomi-

oida työntekijöitä, jotka olivat olleet pitkään organisaatiossa, ei niinkään ikänsä puolesta. Esimerkiksi ylimääräiset vapaapäivät voisivat olla toimivia.

6.11 Esimiehen haastattelun tulokset

Haastatteleman esimies työskenteli toimistotehtävissä keskusvirastolla. Hänellä oli yli 50 alaista. Hän on työskennellyt seitsemän vuotta Rauman kaupungilla.

Hänen mielestään moni ymmärsi ikäohjelman pelkästään laajennettuina työterveyspalveluina. Varsinkin työnantajan maksamat fysioterapiakäynnit olivat ikääntyvän henkilöstön suosiossa. Ikäohjelman piiriin tulevan henkilön kanssa esimiehet voivat kehityskeskustelun avulla ottaa huomioon ikääntyvän työntekijän tarpeita ja toiveita. Kehityskeskusteluja käytiin hänen mukaansa kerran vuodessa ja tämä oli kirjattu henkilöstöstrategiaan. Kehityskeskustelujen käyminen oli myös esimiehistä riippuvaista. Hän arvioi, että kehityskeskusteluja käytiin noin 70-80 prosenttisesti.

Hänen mukaansa ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia tukisi avoin ja luottamuksellinen keskustelu esimiehen kanssa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Avoimella ilmapiirillä voitaisiin vaikuttaa työntekijän luottamukseen esimiestä kohtaan. Jos ikääntyvä työntekijä koki voivansa puhua luottamuksellisesti esimiehelle, myös hänen työhyvinvointi parantuisi. Toisin sanoen, ikääntyvä työntekijä voi itse vaikuttaa oman työhyvinvointinsa kehittämiseen.

Hänen työssään ikääntyvien työhyvinvoinnin tukeminen näkyi erilaisten ohjeistusten, ohjelmien ja resurssien takaamisena. Hän pystyi viemään tärkeitä asioita johtoryhmälle ja sitä kautta hallitukselle. Hänen mielestään henkilöstön työhyvinvointi oli aina myös työnantajan etu.

Hänen mielestään ikääntyvät työntekijät keskustelivat eniten työterveyshuollossa erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Ikääntyvän työntekijän tarpeet otettiin hänen mukaan hyvin huomioon. Esimerkiksi, jos työntekijä ei kykene enää työskentelemään samassa tehtävässä, hänelle yritettiin järjestää sopivampi työ. Työer-

gonomiaan kiinnitettiin paljon huomiota ja se toimi hänen mukaansa esimerkillisesti. Työergonomiaan oli budjetoitu tietty summa rahaa joka vuosi.

Esimiesten johtamistaitoja kehitettiin järjestämällä paljon erilaisia koulutuksia. Ylempi johto kannusti esimiehiä työuraa pidentäviin keskusteluihin alaisten kanssa. Hän kertoi, että eläkkeelle lähteviä työntekijöitä yritettiin kannustaa jäämään töihin, mutta useasti moni oli jo tehnyt päätöksensä. Keskustelun kautta ei tällöin voitu välttämättä muuttaa työntekijän mieltä siitä, jäikö hän vielä jatkamaan työuraansa vai lähtikö hän eläkkeelle. Hänen mukaansa heidän organisaatiossa oli eläkkeelle lähtemisikä korkea eli keskimäärin 63 vuotta. Hänen mielestään Rauman kaupungilla oli hyvä henkilöstöpolitiikka ja työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota. Esimiehen oikeudenmukaisuus ja rehtiys kannustivat hänen mukaansa työntekijöitä loppu-urallaan. Tärkeää loppu-uralla jaksamiseen oli, että työ ei ollut liian raskasta ikääntyvälle henkilölle. Ikääntyviä työntekijöitä motivoi lisäksi työn mielekkyys.

Hänen mukaansa ikäohjelman etuudet olivat tällä hetkellä riittävät. Fysioterapia oli todella pidetty henkilöstön keskuudessa ja ylimääräisiä työterveystarkastuksia oli käytetty. Senioritiimin järjestämä virkistystoiminta oli tämän lisäksi olemassa. Senioritiimin järjestämät matkat ja muu yhteinen virkistystoiminta oli hyvin suosittua.

Haastateltavan mielestä ikääntyvien vahvuuksina oli osaaminen, kokemus ja hiljainen tietämys. Hän näki ikääntyvillä valtavasti potentiaalia. Hän toivoi, että hiljaista tietoa saataisiin enemmän käyttöön organisaatiossa. Mentorointia käytettiin, mutta moni ikääntyvistä työntekijöistä ei suostunut siihen, koska se olisi lisännyt heidän työtään. Ikääntyvien työntekijöiden huonona puolena hän näki joidenkin kohdalla tiedon panttaamisen ja haluttomuuden jakaa omaa tietämystään organisaatiossa. Luonnollisesti ikääntyvillä työntekijöillä voi olla enemmän sairauslomia kuin nuoremmilla.

Eri-ikäiset tulivat suurimmaksi osaksi hyvin toimeen keskenään töissä. Haastateltava oli huomannut arvojen erilaisuuden x –sukupolven ja y –sukupolven välillä. Arvot ja odotukset eriytyivät paljolti toisistaan. Asenteet työtä kohtaan olivat erilaisia nuoremmilla ja ikääntyvillä. Syrjiviä ikäasenteita hän ei ollut itse huomannut kenelläkään.

Kouluttautuminen ja oppiminen olivat hänen mielestään tärkeää koko työuran aikana. Ikääntyviä tuettiin lisäksi korostuneesti ylläpitämään ja päivittämään osaamistaan.

7 POHDINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSIA

7.1 Johtopäätöksiä henkilöstön haastatteluista

Tutkimuksessa haettiin seuraaviin tutkimusongelmiin vastausta: Miten ikääntyvän henkilöstön mielestä Rauman kaupunki tukee heidän työssä jaksamistaan ja työhyvinvointia? Millaisia kokemuksia henkilöstöllä ja esimiehillä on ikäohjelmasta? Miten esimiehet tukevat ikääntyvien työhyvinvointia? ja Miten ikääntyvien työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja ikäohjelman toimivuutta parantaa? Tarkoituksena oli parantaa ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää ikäohjelman toimivuutta.

Empiria toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastattelukysymykset hyväksytettiin ennen haastattelua ohjaavalla opettajalla ja organisaation yhteyshenkilöllä. Haastattelukysymyksiin saatiin hyvin kattavasti vastauksia ja joistakin asioista keskusteltiin pitkään. Jokaisen haastateltavan ammattinimike, koulutus ja työhistoria olivat hyvin erilaisia. Kaikki työskentelivät toimistossa. Osa heistä kuului ylimpiin toimihenkilöihin. Henkilöstön parista yksi haastateltava oli ennen nykyistä työtään ollut Rauman kaupungilla suorittavassa työssä, mikä oli fyysisesti raskaampaa kuin nykyinen työ.

Henkilöt kokivat yleiskuntonsa pääosin hyväksi. Osa kertoi olevansa aktiivinen liikkuja vapaa-ajalla ja se auttoi jaksamaan toimistotöissä. Tämän hetkistä työtä ei kukaan kokenut fyysisesti liian kuormittavaksi. Osalla oli iän tuomia fyysisiä vaivoja, mutta ne eivät haitanneet liiaksi työn tekoa.

Työergonomiaa pidettiin hyvänä. Kaikki kertoivat, että työergonomia oli todella hyvin hoidettu kaupungilla. Kukaan heistä ei nähnyt siinä mitään kehitettävää. Keskustelemalla työergonomiaan pystyi itse vaikuttamaan.

Työterveyshuollon palveluita ei pidetty toimivina. Kaikki haastateltavista kertoivat, että työterveyslääkärille ei saanut helposti aikoja, varsinkaan jonottamatta. Haastattelussa tuli ilmi, että joskus lääkärille sai ajan vasta kuukauden tai parin päästä. Osa oli työterveyshuollon palveluun tyytyväisiä, mutta sinne pääseminen oli suurin ongelma. Työnantaja on yrittänyt parhaansa mukaan järjestää työntekijöille sopivampaa työtä, jos he eivät ole jostain syystä voineet jatkaa edellisessä tehtävässä.

Työtahti koettiin osin sopiksi, osin liian kiireiseksi. Osa kertoi, että nopeaan työtahtiin tottui ja he olivat oppineet työskentelemään sen mukaan.

Suurin osa henkilöistä piti työnantajan maksamia fysioterapiakertoja tarpeellisina. A, B ja C käyttivät niitä aktiivisesti. Yksi henkilö toivoi lisää fysioterapiakertoja. Henkilö D. oli poikkeus, eikä käyttänyt fysioterapiapalveluita.

Ikäohjelman muita etuuksia kuten yhteisiä teatterimatkoja tai ryhmäliikuntaa ei käyttänyt tällä hetkellä kukaan. Yksi henkilöistä oli aiemmin käyttänyt liikuntaetuuksia, mutta lonkkavaivan takia ei pystynyt enää käymään ryhmäliikunnassa. Moni arvosti omaa vapaa-aikaansa ja halusi viettää sitä yksin tai läheistensä kanssa. Monella heistä oli paljon harrastuksia, jonne he halusivat mieluummin osallistua.

Puolet henkilöistä koki työnsä henkisesti raskaaksi ja toinen puoli heistä kertoi, että työ ei ollut raskasta henkisesti. Monen mielestä työ voisi olla vielä raskaampaa henkisesti, jos olisi luonteeltaan sellainen, joka stressaantuu helpommin. Suurin osa kuitenkin osasi jättää työasiat työpaikalle, mutta joillakin työasiat kulkivat kotiin ajatuksissa.

Jokaisen haastateltavan mielestä heillä oli hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. He pitivät vaikutusmahdollisuuksia tärkeinä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työpaikalla osoittivat luottamusta, jota esimiehillä on alaisia kohtaan.

Esimiehiltä ja työkavereilta sai tukea tarpeen vaatiessa. Organisaatio panosti myös laajennettujen työterveyspalveluiden ja työergonomian avulla työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhteinen virkistystoiminta kehitti yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä. Suurin osa kertoi, että heillä oli helposti lähestyttävät esimiehet, joille he pystyivät avoimesti kertomaan työssä askarruttavia asioita. Mikäli jotakin asiaa ei esimerkiksi koettu hyväksi, niin esimiehen kanssa pystyi keskustelemaan siitä.

Yksi haastateltavista toivoi, että esimiehet puhuisivat avoimemmin ja positiivisemmin ikääntyvien työhyvinvoinnista, jotta sitä ei koettaisi henkilöstön parissa negatiiviseksi ja loukkaavaksi. Hänen mukaansa monelle ikääntyvälle ja ikääntyneelle työntekijälle saattoi olla loukkaus esimerkiksi kysyä hänen jaksamisestaan töissä. Ikääntyvillä oleva erilainen työkuulttuuri kuin nykyaikana oli osaksi vaikuttava tekijä. Vaatimusten ja ikääntymisen haluttiin olevan enemmän tasapainossa. Esimiehen tulisi enemmän huomioida ikääntyvää työntekijää siltä osin, että työtahti olisi ikääntymisen tuoman hidastumisen kanssa samalla viivalla. Haastattelussa nousi esille, että ikääntyviin kohdistuva liiallinen arvostus esimiehen taholta ei toiminut. Arvostusta tarvittiin, mutta esimiehen olisi uskallettava olla eri mieltä ikääntyvän työntekijän kanssa. Johtamiselta odotettiin kaikkien tasavertaista kohtelua, inhimillisyyttä ja luotettavuutta. Nuoremmilta esimiehiltä he odottivat ikääntyvien ja nuorempien erilaisen arvomaailman ja työkuulttuurin ymmärrystä.

Kaikki kokivat tärkeäksi opetella uusia asioita iästä riippumatta. Monet opettelivat mielellään oman työn kannalta tarpeellisia ja hyödyllisiä asioita. Koulutuksiin ja osaamisen päivittämiseen suhtauduttiin positiivisesti. Yksi henkilö korosti, että ihminen oppii ja pärjää työssään, jos vain löytyi motivaatiota ja halua oppia. Oman osaamisen päivittäminen ja ajan hermoilla pysyminen koettiin tärkeäksi. Organisaatiossa järjestettiin erilaisia koulutuksia, joihin työntekijät voivat halutessaan osallistua.

Muutoksiin suhtautumisesta oltiin monta mieltä. Yksi henkilö suhtautui kriittisesti muutoksiin, koska oli nähnyt paljon huonoja ja toimimattomia muutoksia. Hän ei kuitenkaan halunnut olla jarruna muutoksille, vaan halusi ottaa ne vastaan.

Työn kannalta tarpeellisia muutoksia puollettiin.

Kaikki henkilöt kokivat työnsä erittäin tärkeäksi. Työuraansa Rauman kaupungilla kaikki henkilöt olivat tyytyväisiä. He olivat saavuttaneet haluamansa. Henkilö C. piti itseään hyvin työ-orientoituneena. Hänelle työ oli todella tärkeä osa elämää ja hän myös koki työnsä erittäin tärkeäksi. Jokaisen mielestä työ oli riittävän haasteellista ja he olivat siihen tyytyväisiä.

Loppu-uransa jokainen toivoi jaksavansa työssään, ilman sairauksia. Monella oli toiveena työn pysyminen mielekkäänä ja samanlaisena. Suurin osa ei jatkaisi työuraansa virallisen eläkeiän yli.

Kaikki henkilöt (A,B,C ja D) pitivät hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä. Jokaisen mielestä heidän työssään oli paljon hiljaista tietoa. Mentorointi oli monen mielestä paras tapa siirtää hiljaista tietoa.

Syrjiviä ikäasenteita kukaan ei ollut henkilökohtaisesti kokenut. Kaikki kokivat olevan työyhteisön tasavertaisia jäseniä. Yhden mielestä esimiehillä saattoi olla arvostuksen puutetta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan.

Työilmapiiri oli suurimman osan mielestä hyvä. Haastattelussa nousi esiin, että fyysinen työn tuoma kuormitus oli johtanut yhden henkilön edellisessä työtehtävässä työilmapiirin laskemiseen. Työilmapiiri oli hieman laskenut viime vuosien aikana yhden henkilön mielestä.

Haastatelluista monet eivät tienneet tarkkaan mikä ikäohjelma oli ja mitä se sisälsi. Haastatteluissa esiin tuli, että ikäohjelma voidaan kokea henkilöstön parissa velvollisuutena ja ikävänä asiana. Toisaalta kaikki tiesivät ja ymmärsivät, että ikäohjelman tarkoitus oli pohjimmiltaan hyvä. Ikäohjelman koettiin korostavan ikääntyviä erilaisena ryhmänä muusta henkilöstöstä. Ikäohjelman muita etuuksia paitsi fysioterapiaa ei kukaan tällä hetkellä käyttänyt. Yksi haastatelluista henkilöistä mielti, että ikäohjelmasta ei olla juuri puhuttukaan työyhteisössä.

7.2 Johtopäätöksiä esimiehen haastattelusta

Henkilöstö ymmärtää esimiehen mielestä ikäohjelman suuremmaksi osaksi vain laajennettuina työterveyspalveluina, joista fysioterapia oli käytetyin.

Ikääntyvien työhyvinvointiin panostetaan eniten työterveyshuollon kautta, mutta esimiehiä kannustettiin keskustelemaan työhyvinvoinnista ja työuran pidentämisestä ikääntyvän henkilöstön kautta. Esimiesten ja alaisten välistä avoimuutta pidettiin esimiehen mukaan tärkeänä.

Ikäohjelman etuuksia pidettiin riittävänä esimiehen mukaan. Etuuksia käytettiin aktiivisesti ikääntyvän henkilöstön joukossa. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavat henkilöt saivat vain olemaan niitä, jotka eivät käyttäneet senioritiimin järjestämiä etuuksia. Niiden käytöstä esimiehellä oli tilastotietoa.

Esimies näki ikääntyvällä henkilöstöllä valtavasti vahvuuksia, eikä pelkästään heikkouksia. Ikääntyviä arvotettiin paljon hänen mukaansa.

Kouluttautuminen ja elinikäinen oppiminen olivat organisaation ja esimiehen mielestä hyvin tärkeää. Johto yritti kannustaa ikääntyviä ylläpitämään osaamistaan ja tietojaan. Organisaatiossa arvostettiin hiljaisen tiedon merkitystä.

7.3 Kehitysehdotuksia organisaatiolle

Haastatteluiden perusteella ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnista pidetään suhteellisen hyvää huolta. Fyysiseen työhyvinvointiin panostaminen korostuu eniten, joten suosittelen esimiehiä kiinnittämään huomiota enemmän myös henkiseen työhyvinvointiin. Ehdottaisin työterveyspalveluun resurssien lisäämistä, koska lääkärille ei saanut varattua kiireellisesti aikoja. Henkilöstö koki tämän asian valtavana puutteena. Mielestäni työterveyshuoltoon pääsy on todella tärkeä asia.

Ikäohjelma koettiin negatiivisesti henkilöstön näkökulmasta. Tämän vuoksi ehdottaisin organisaatiota muuttamaan ikäohjelman kaiken ikäisiä työntekijöitä koskevaksi.

Jos ikäohjelma koskee kaiken ikäisiä työntekijöitä, se ei silloin korostaisi yhtä ryhmää erottumaan muista työntekijöistä ikänsä puolesta. Ikäohjelman voisi jakaa ikäryhmittäin seuraavasti: 18-25, 26-35, 36-54, ja 55-68. Koen tarpeelliseksi, että ikäohjelmasta myös puhuttaisiin enemmän organisaatiossa. Tietoa ikäohjelmasta voitaisiin kertoa myös työterveyshuollon terveystarkastusten yhteydessä. Näin ollen jokainen saisi tietoa ikäohjelmasta ja sen hyödyistä.

Eri elämänvaiheessa olevia työntekijöitä voitaisiin huomioida eri tavoin. Tärkeää on tukea kaiken ikäisten työhyvinvointia elämän eri vaiheissa. Esimiehille voitaisiin järjestää koulutusta liittyen eri ikävaiheisiin kuuluvista asioista. Työn suhteen eri elämänvaiheissa olevilla ihmisillä on erilaisia toiveita, odotuksia ja tarpeita, jotka esimiehen on hyvä ottaa huomioon.

Ikäohjelman työterveydellisiä palveluita ja muita etuuksia, joita senioritiimi järjestää pidetään osaksi toimivina. Organisaatio voisi esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla selvittää suuremmalta joukolta toiveita senioritiimin järjestämiin etuuksiin. Senioritiimi järjestää ryhmäliikuntaa ja esimerkiksi teatterimatkoja ikääntyneille työntekijöille. Haastattelun perusteella monikaan ei kokenut senioritiimin järjestämää toimintaa itselleen sopivana ja mielekkäänä. Ehdottaisin, että etuudet voisivat olla vaihtoehtoisesti myös henkilökohtaisia eli kulttuuriseteleitä ja alennuksia virkistystoiminnasta. Kauan organisaatiossa työskennellyt henkilö voisi saada esimerkiksi palvelusvuosien mukaan muutaman ylimääräisen vapaapäivän töistä. Vapaat koettiin hyväksi vaihtoehdoksi tukea ikääntyvien työhyvinvointia ja palkita heitä.

7.4 Tutkimusongelmien saavuttaminen ja jatkotutkimusaiheita

Koen saavuttaneeni teemahaastatteluiden avulla vastaukset ja ratkaisut tutkimusongelmiini. Toivon, että organisaatio tulee hyötymään tutkimuksesta.

Tutkimuksen aikana eteen tuli monia hyviä jatkotutkimuksen aiheita. Esimerkiksi eri elämän tilanteiden huomioimista johtamisessa. Toinen ehdotus on tutkia hiljaisen tiedon siirtämistä nuoremmille.

Lopuksi tahdon kiittää Rauman kaupunkia yhteistyöstä tutkimusprojektiin. Olen kiitollinen, että sain tutkia mielenkiintoista ja ajankohtaista aihetta sekä auttaa kehittämään ikääntyvien työhyvinvointia ja heille suunnattua ikäohjelmaa.

8 LÄHTEET

Heinonen, E. 2010. Viimeinen kymppi rikki – näkemyksiä työelämän loppuvuosista. Tutkielma. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Henkilö A. 2014. Rauman keskusvirasto. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 16.4.2014

Henkilö B. 2014. Rauman keskusvirasto. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 16.4.2014

Henkilö C. 2014. Rauman keskusvirasto. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 17.4.2014

Henkilö D. 2014. Rauman keskusvirasto. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 17.4.2014

Henkilö E. 2014. Rauman keskusvirasto. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 17.4.2014

Hyppänen, R. 2013. Käytännön henkilöstöjohtaminen, vanhuuseläkkeelle siirtyminen.

Ikäinstituutin www-sivut. Viitattu 17.3.2014. <https://vapaehtoiseskseniorina.fi>

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Tammerpaino.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Ilmarisen www-sivut. Viitattu 22.3.2014. <https://ilmarinen.fi>

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Paino kopijyvä.

Kauppalehden www-sivut. Viitattu 28.3.2014. <https://kauppalehti.fi>

Kauppalehti 4/2013. Viitattu 16.3.2014. <https://www.kauppalehti.fi>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Wsoy pro.

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

Nurmi, K. 2013. Rauman kaupungin henkilöstöraportti. Rauma.

Rauman kaupungin intranetin www-sivut. 2008. Viitattu 16.3.2014. <https://neronet.fi>

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 4.4. 2014. <https://www.rauma.fi>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tamperelaisen www-sivut. Viitattu 24.3.2014. <https://tamperelainen.fi>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 16.3.2014. <https://www.ttl.fi>

Uralehden www-sivut. Viitattu 18.3.2014. <https://uralehti.fi>

Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot, vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 14.3.2014. <https://www.valtionkonttori.fi>

Liite 1.

Haastattelukysymykset:

(Henkilöstö)

Ammattinimike?

Lyhyt tehtävän kuvaus?

Koulutus?

Työhistoria nykyisessä organisaatiossa?

Palvelusvuodet organisaatiossa?

TYÖHYVINVOINTI,

FYYSINEN:

- Millainen on yleiskuntosi?
- Tunnetko kuormittuvasti fyysisesti työssä?
- Millainen on työergonomia työpaikallasi?
- Mitä ajattelet työterveyshuollon palveluista? Ovatko ne riittävät?Kaipaatko jotakin lisää?
- Käytätkö laajennettuja työterveyshuollon palveluita? (mm. fysioterapia)
- Miten koet nykyisen työtahdin?

PSYKKINEN:

- Miten mielestäsi organisaatio ja esimies tukee työssä jaksamistasi?
- Millaista työsi on henkisesti?
- Millaiset voimavarat sinulla on? Onko työ ja vapaa-aika tasapainossa?
- Miten koet työssä uusien asioiden opettelemisen?
- Miten ylläpidät osaamistasi?
- Mitä ajattelet lisäkoulutuksesta? Kurseista nykyisen työn hyväksi, tai laajentaaksesi työtehtäviä? Onko sinulla mahdollisuudet kouluttautumiseen, osaamisen päivittämiseen?
- Onko sinulla hyvät vaikutusmahdollisuudet työssäsi?
- Miten suhtaudut muutoksiin työpaikalla?
- Kaipaatko nykyistä enemmän haasteita?
- Onko työsi mielestäsi tärkeää?

- Mikä motivoi sinua jatkamaan työssäsi?
- Mitä toivot tulevaisuudeltasi? Millaiset odotukset sinulla on?

SOSIAALINEN:

- Miten organisaatiossa mielestäsi suhtaudutaan eri-ikäisyyteen? (monen ikäisiä henkilöitä töissä)
- Nähdäänkö organisaatiossa iän tuomat positiiviset puolet? (kokemus, laajakatseisuus, harkitsevaisuus?)
- Mitä odotat esimieheltäsi? Johtamiselta?
- Tunnetko olevasi työyhteisön tasavertainen jäsen?
- Millaisena koet työilmapiirin?
- Saatko tukea työkavereilta/ esimieheltä?

HILJAINEN TIETO:

- Oletko innostunut siirtämään tietoasi ja kokemustasi työssä nuoremmille?
- Miten hiljaista tietoa voisi siirtää nuoremmille? (kokemuksen, työtapojen kautta tullutta tietoa ,automatisoituneita käytäntöjä, tiedostamatonta ja tiedostettua tietoa.)
- Millaista tietoa juuri sinun tehtävästäsi pitäisi mielestäsi siirtää nuoremmille? (mitä ei perehdytyksessäkään tule yleensä ilmi)
- Millaiset kontaktit/ sosiaaliset verkostot ovat työn kannalta erittäin tärkeitä?

Liite 2

Haastattelukysymykset:

(Esimiehet)

Ammattinimike?

Lyhyt tehtävän kuvaus?

Koulutus?

Työvuosien määrä organisaatiossa?

Työhistoria nykyisessä organisaatiossa?

IKÄOHJELMA:

- Miten paljon olet tutustunut nykyiseen ikäohjelmaan?
- Oletko pitänyt kehityskeskusteluja ikääntyvälle henkilöstölle?

TYÖHYVINVOINTI

- Miten tuet 55+ alaistesi jaksamista?
- Miten motivoit loppu-urallaan olevia työntekijöitä?
- Otetaanko ikääntyvien toiveet huomioon koskien työtehtäviä, työympäristöä ja työajan muutoksia?
- Onko työterveyshuollon laajennetut palvelut mielestäsi riittävät iäkkäämmille? (ylimääräiset terveystarkastukset, fysioterapia 5krt/vuosi).
- Kuinka hyvin työergonomia mielestäsi toimii?
- Mitä vahvuuksia näet ikääntyvillä? Entä heikkouksia?
- Millä tavoin 55+ henkilöiden työhyvinvointia voisi parantaa? Onko parannettavaa?
- Pystyvätkö nuoremmat ja iäkkäämmät työntekijät työskentelemään hyvin yhdessä?

KOULUTTAUTUMINEN:

- Tarjotaanko henkilöstölle mahdollisuuksia kouluttautumiseen/ ammattitaidon päivittämiseen?

- Kuinka tärkeää on hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille? Miten hiljaista tietoa voitaisiin mielestäsi siirtää?