



”SUPERTEHOKKUUS MUUTTUU TASAISEMMAKSI TYÖNTEOKSI”

- näkökulmia ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen

Tiina Myrsky

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelma

TIINA MYRSKY

”Supertehokkuus muuttuu tasaisemmaksi työnteoksi”
- näkökulmia ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Kesäkuu 2014

Opinnäytteessä kartoitettiin Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän Keudan ammattiopiston ikääntyvien opettajien näkemyksiä ikääntymisen merkityksestä työyhteisössä. Työn tavoitteena oli tätä kautta löytää kehittämisehdotuksia ikäjohtamiseen esimiehille.

Yhteiskunnan tarve pidentää työuria luo haasteita yrityksille ja organisaatioille. Työvoiman ikääntyessä esimiehet tarvitsevat taitoja johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä, jotta henkilöiden työkyky ja -motivaatio säilyvät pidempään. Työnantajat ovat tiedostaneet eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen, jaksamisen ja toimintatapojen erilaisuuden, mutta ikäjohtamiselle ei ole johdon taholta annettu konkreettisia työvälineitä. Taitavassa ikäjohtamisessa huomioidaan työntekijöiden erilaiset tavat toimia, osaaminen ja työkyky ja ymmärretään, että ikä on vain numero. Työelämässä on jo pitkään määritelty ikääntyvä työntekijä yli 45-vuotiaaksi ja ikääntynyt yli 55-vuotiaaksi. Jokainen ikääntyvä työntekijä on kuitenkin yksilö ja yksilönä esimiehen tulee heitä kohdella.

Opettajilla säilyy halu vahvistaa osaamista ja korkea työmoraali ikääntymisestä huolimatta. He haluavat jakaa opiskelijoille ajan tasaista tietoa ja pysyä teknologian kehityksessä mukana. Vastauksista tuli selkeästi esiin tarve yksilölliseen osaamisen vahvistamiseen ja yksilöllisten työurien rakentamiseen. Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) näkyväksi tekeminen ja tarpeellisen tiedon systemaattinen dokumentointi ja siirtäminen nuoremmille sukupolville on tärkein kehittämisen tarve Keudan ammattiopistossa. Tähän tarvitaan opettajille resurssoitua aikaa ja esimiehille konkreettisia työvälineitä.

Työn kuormittavuus ja luokkien työrauhaongelmat koettiin työssä jaksamista heikentävinä tekijöinä. Opettajien vastausten perusteella yhteiskunnan tarjoamat erilaiset työajan lyhennysmahdollisuudet, kuten osa-aikaeläke, eivät ole toimivia ratkaisuja työssä jaksamisen parantamiseksi ainakaan opettajan työssä.

Oleellista ikäjohtamisen kannalta on, että esimiehet ymmärtävät työntekijöiden yksilöllisyyden ja pyrkivät löytämään yksilöllisiä ratkaisuja siltä osin, kun se on organisaation toimivuuden kannalta mahdollista ja järkevää.

Asiasanat: ikäjohtaminen, työhyvinvointi, hiljainen tieto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

TIINA MYRSKY:

”Super efficiency becomes steady working” – Perspectives from Aging and Age Management

Bachelor’s thesis 56 pages, including appendices of 2 pages
June 2014

My thesis consisted of a questionnaire was compiled and distributed to the teachers of KEUDA Vocational College. In the questionnaire, opinions of aging teachers on the meaning of aging within the working community were collected from aging teachers. Through this, development ideas for supervisors regarding age management were sought.

The general need to prolong working careers creates challenges to companies and organizations. As work force ages, the supervisors need skills to manage employees of various ages in order to maintain their ability and motivation to work for a longer time period. Employers recognize that the know-how, endurance, and working methods of different age groups vary but tangible tools for age management are missing. Competent age management takes into account the diversity of working methods, know-how as well as ability to work and understands that age is simply a number. In work life, the definition of an aging employee usually begins at 45 and of an aged employee at 55. Nevertheless, every aging employee is an individual and supervisors should treat them as such.

Despite aging, teachers maintain their high working morale and desire to strengthen one’s own know-how. Teachers want to deliver current information to students and keep up with the technological development. This study showed a clear need for strengthening individual know-how as well as building of individual career paths. The most important development need in KEUDA Vocational College is to express tacit knowledge, systematically document the relevant information and transfer it to younger generations. This requires dedicated time for the teachers and tangible tools for the supervisors.

Teachers felt that work load and restless classrooms reduced their ability to manage at work. Based on the study results, the available options for shorter working hours, such as part-time pension, do not provide improvement, at least not in the teacher’s profession.

Cornerstone in age management is that the supervisors recognize the individual needs of the employees and aim to find individual solutions within the framework of functioning organization.

Key words: age management, wellbeing at work, tacit knowledge

SISÄLLYS

1	KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ KEUDA.....	7
	1.1. Keudan henkilöstöstrategia 2009.....	7
	1.2. Keudan toimintastrategia	9
	1.3. Keudan henkilöstö- ja osaamisenkehittämisen suunnitelma vuodelle 2014	10
	1.4. Työterveyshuollon toimintastrategia vuodelle 2014.....	13
2	TYÖKYKYTALO.....	14
3	IKÄJOHTAMINEN	17
	3.1. Ikäjohtamisen määritelmä.....	17
	3.2. Ikäjohtaminen käytännössä.....	21
	3.3. Osaaminen ja hiljainen tieto	21
	3.4. Osaamisen johtaminen	22
	3.5. Hiljainen tieto ja sen johtaminen	25
4	IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖSSÄJAKSAMISTA EDISTÄVÄT TOIMENPITEET	28
5	TUTKIMUS	31
	5.1. Tutkimusmenetelmänä kysely	31
	5.2. Kyselylomakkeen laatiminen.....	31
	5.3. Kyselyn toteuttaminen	32
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
	6.1. Työntekijän ikääntyminen ja ikääntymisen vaikutukset suhteessa opiskelijoihin, työhön, työkavereihin ja esimieheen.	33
	6.2. Ikääntyminen suhteessa työhön	34
	6.3. Ikääntyminen suhteessa työkavereihin ja esimieheen.....	35
	6.4. Ikääntyvän työntekijän osaaminen.....	36
	6.5. Työaikajärjestelyjen merkitys omaan työssä jaksamiseen.....	38
	6.6. Ikäjohtaminen	39
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	7.1. Kehittämissuhteet.....	45
	7.2. Opinnäyteprosessi	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Saatekirje	50
	Liite 2. Kyselylomake	51

1 JOHDANTO

Suurten ikäluokkien yhtäaikainen poistuminen työmarkkinoilta ja nuorempien ikäluokkien pienempi koko sekä myöhäisempi siirtyminen työmarkkinoille tuovat isoja haasteita työelämään ja sen johtamiseen. Tämä muutos vaikuttaa työn tuottavuuteen ja organisaatioiden kilpailukykyyn. (Pakarinen & Mäki 2014, 242-243.)

Ikäpolitiikalla pyritään aiempaa pidempiin työuriin ja eläkeiän nostamiseen. Verrattaessa kaikkia aloja yli 50-vuotiaiden osuus työvoimasta nousee yli 30 prosenttiin ja työvoimasta poistuu n. 900 000 henkilöä. Pienet ikäluokat eivät pysty täyttämään tätä vajetta. (Hyvä ikä - opas 2006.)

Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan vuonna 2013 60 – 64-vuotiaista 44 % oli edelleen työelämässä ja keskimääräinen työeläkkeelle jäänti-ikä oli 60,9 vuotta. Eläkeuudistuksen tavoitteena on nostaa vuoteen 2020 mennessä eläkkeelle jäänti-ikä 62,4 vuoteen. Miesten ja naisten välillä ei nykyisin ole eroa eläkkeelle jäännissä. Eläkkeelle jääneen henkilön keskimääräinen työuran pituus on 34 vuotta. Vaikka yli 55-vuotiaiden työllisyystilanne on selkeästi parantunut viime vuosina se ei näy eläköitymisiän nousuna. (Eläketurvakeskus 2014.)

Yrittäjä Pasi Kilpeläinen, VMP-palvelut Lahti, kertoi tavatessamme monen eläkeläisen jatkavan mielellään työntekoa eläköitymisen jälkeen erilaisissa osa-aikatöissä. Tässä vaiheessa he määrittelevät itse tarkasti työaikansa ja tehtävänsä.

Ammatillisen opettajan työ on viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttunut aiempaa haasteellisemmaksi. Työn painopiste on siirtynyt varsinaisesta opetustyöstä enemmän opiskelijan ohjaukseen ja yksilöllisten opintopolkujen suunnitteluun. Opiskeluvaikeuksien rinnalle ovat nousseet opiskelijan yksilölliset ongelmat ja niiden heijastuminen opintoihin.

Teknologian voimakas tulo mukaan opetukseen ja erilaisten oheislaitteiden hallinta haastaa ikääntyvän työntekijän etsimään uusia opetusmenetelmiä ja tutustumaan uuteen teknologiaan. Useasti opiskelijat ovat taitavampia laitteiden käyttäjiä ja voivat ohjata opettajaa tunnin aikana.

Tiedon nopea muuttuminen ja vanheneminen vaativat opettajaa päivittämään osaamistaan jatkuvasti ja hiljaisen tiedon merkitys ei ole yhtä suuri kuin muilla aloilla. Useimmat opettajat päivittävät osaamistaan omalla vapaa-ajallaan ja oppimateriaalin päivittäminen vie runsaasti aikaa. Ikääntyvänkin opettajan kunnia-asia on, että opiskelija saa ajantasaista opetusta.

Kahden sukupolven välinen kuilu opiskelijan ja opettajan välillä haastaa uudenlaiseen kommunikointiin ja nuorten käyttämän kielen ymmärtämiseen. Sosiaalisen median käyttäminen tiedotuskanavana on melkein välttämätöntä opiskelijoiden tavoittamiseksi. Opettaja joutuu tai saa uudistua ja pysyä ”ajan hengessä” mukana halusipa sitä tai ei.

Opinnäytteeni aihe on ammattiopiston opettajien ikäjohtaminen. Ikäjohtamisessa huomioidaan työntekijän ikä ja voimavarat sekä kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen. Eriikäisillä työntekijöillä on erilaiset johtamistarpeet. (Työterveyslaitos 2014.)

Työni tavoitteena on kartoittaa ammatillisen oppilaitoksen ikääntyvän opettajan odotukset esimiehen toiminnasta ja miten opettajat ymmärtävät ikäjohtamisen. Kirjallisuudessa ikääntyvä työntekijä on yli 45-vuotias ja ikääntynyt työntekijä yli 50-vuotias. Tutkimukseni rajaan yli 50-vuotiaisiin opettajiin.

Opinnäytteessäni tulen arvioimaan myös, miten Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän Keudan strategiset tavoitteet ovat suhteessa työntekijöiden odotuksiin ja miten eläköityvä työntekijä huomioidaan viimeisten työvuosien aikana.

2 KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ KEUDA

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on Keravan, Järvenpään, Tuusulan, Siipoon, Nurmijärven, Pornaisten ja Mäntsälän kuntien hallinnoima koulutusyhtymä, joka kouluttaa sekä nuoria (Keudan ammattiopisto) että aikuisia (Keudan aikuisopisto) opiskelijoita. Keudalla on kaikkiaan 12 oppilaitosta sekä oppisopimuskeskus ja liikevaihto vuonna 2013 oli noin 60 miljoonaa euroa. Opiskelijoita on noin 7000 vuositasolla. Oppilaitokset ja niiden henkilökunta ovat heterogeeninen ryhmä, jossa näkyy opetettavat alat ja niiden mukanaan tuomat haasteet. (Keuda 2014.)

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymällä on henkilöstöstrategia vuodelta 2009, toimintastrategia, henkilöstön osaamisen kehittämisohjelma ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Ikääntyvän työntekijän huomioiminen on pirstottu näiden kolmen suunnitelman / strategian sisälle.

2.1. Keudan henkilöstöstrategia 2009

Keudan henkilöstöstrategia on päivitetty viimeksi vuonna 2009, eikä ole enää kaikilta osin ajan tasalla. Keudan henkilöstö muodostuu hyvin heterogeenisesta ryhmästä työntekijöitä, joka asettaa omat haasteensa myös henkilöstöstrategialle. Henkilöstö muodostuu opetushenkilöstöstä, hallinnosta, kiinteistöhuollosta, ravitsemushuollosta ja puhtaanapidosta. Tämä henkilöstöstrategia koskettaa kaikkia henkilöstöryhmiä. Henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstön työehdot, rekrytoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen. Strategian toimeenpanosta vastaavat ensisijaisesti esimiehet, mutta kaikilla työntekijöillä on omalta osaltaan vastuu strategian mukaisesta toiminnasta. (Keuda 2009.)

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän arvot ovat:

”Arvostamme ammattitaitoa: Henkilöstö on sitoutunutta, työhönsä monipuolisesti kykenevää, ammatillisesti kilpailukykyistä ja osaaminen on työyhteisössä jatkuvan kehittämisen kohteena.”

”Sitoudumme asiakaslähtöisyyteen: Asiallisen, ystävällisen, yhteistyökykyisen sekä asiakasnäkökulman huomioon ottavan henkilöstön ammattitaito on hyvää ja toiminta selkeää.”

”Toimimme vastuullisesti: Toiminta on avointa, oikeudenmukaista, vastuullista, johdonmukaista ja eettisesti kestävä. Työyhteisö on turvallinen ja muutoksia johdetaan hallitusti.”

”Uudistumme yhteistyössä: Tuloksellinen yhteistyö edellyttää toimivaa luottamusmiesjärjestelmää, yhteistoimintamenettelyä sekä työsuojeluorganisaatiota. Työyhteisön hyvinvointia ja osaamista vahvistavia toimenpiteitä kehitetään yhteistyössä.”

Henkilöstöstrategiassa ohjeistetaan myös esimiehiä ja yhtymän johtoa kehittämään henkilöstön hyvinvointia ja näyttämään esimerkkiä omalla toiminnallaan sekä seuraamaan yhteiskunnallista kehitystä ja ennakoimaan muutoksia. Hyvän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on johdonmukainen ja tasa-arvoinen esimiestyö sekä avoin tiedonkulku ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tavoitteiden saavuttamiseksi konkreettisia toimenpiteitä ovat mm.:

- kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa
- työn kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa
- jokaisella on vastuu oman ammattitaitonsa kehittämisestä
- työntekijöillä tulee olla mahdollisuus oman työnsä organisointiin ja suunnitteluun
- järjestetään säännöllisesti henkilöstökokouksia
- perehdytetään uudet työntekijät suunnitelmallisesti ja ennakoidaan tietotaidon siirto. (Keuda 2009.)

Henkilöstösuunnittelussa annetaan henkilöstön rekrytointiohjeita. Keudaan pyritään rekrytoimaan henkilöstö vakinaisiin työ- ja virkasuhteisiin ja palvelukseen haetaan kelpoisuusehdot täyttäviä, ammattitaitoisia ja tulokselliseen toimintaan pystyviä henkilöitä.

Henkilöstösuunnittelussa on myös mainittu erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen työaikajärjestelyissä sekä osa-aikaeläkkeen ja muiden työaikalyhennysten suomat mahdollisuudet jaksaa pidempään työelämässä. Organisaation tärkeä menestystekijä on osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (Keuda 2009.)

Osaamista kehitetään yksilölähtöisesti ja koko henkilöstön täydennyskoulutusjärjestelmä vastaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa käydään läpi tulevan vuoden tavoitteet ja henkilön osaamistarpeet. Täydennyskoulutusta toteutetaan erilaisilla oppimisen menetelmillä; koulutukset, työssä oppiminen, yhteisöllinen oppiminen ja tiimityöskentely. Tärkeänä henkilöstöstrategian tavoitteena on, että työntekijä voi omassa työssään hyödyntää monipuolisesti omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä tuntea tekevänsä tärkeää työtä. (Keuda 2009.)

Työhyvinvointi jakautuu hyvään fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Työhyvinvointiin liittyy työntekijän iän huomioiminen sekä työn ja perhe-elämän mielekäs yhteensovittaminen. Hyvällä johtamisella ja töiden organisoinnilla sekä avoimella viestinnällä vaikutetaan merkittävästi työhyvinvointiin. Jokainen työntekijä on vastuussa oman työkykynsä ylläpidosta ja aktiivisesta kehittämisestä ja hyvän työyhteisön rakentumisesta. Työterveyshuolto on aktiivisesti mukana yhteistyössä työsuojeluorganisaation kanssa kehittämässä työkykyä ylläpitävää toimintaa ja seuraamassa henkilöstön kuormitusta ja jaksamista. (Keuda 2009.)

Oikeudenmukaisella palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmällä kannustetaan henkilöstöä hyviin tuloksiin ja laadukkaaseen palveluun. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä ovat käytössä tulospalkkausjärjestelmä, henkilökohtaiset lisät, kattavat henkilöstön muistamisjärjestelmät ja henkilökuntaneuvostolle osoitettu määräraha. Tällä määrärahalla henkilökuntaneuvosto järjestää henkilökunnalle erilaisia virkistystapahtumia mm. konsertteja, urheilutapahtumia ja pikkujouluja. (Keuda 2009.)

2.2. Keudan toimintastrategia

Keudan (2012) strategiassa määritellyt organisaation arvot ovat ammattitaidon arvostaminen, asiakaslähtöisyyteen sitoutuminen, vastuullinen toimiminen ja yhteistyössä uudistuminen (kuvio 1). Laajasti näitä arvoja tulkiten henkilöstöjohtamista voidaan sisällyttää kaikkiin näihin arvoihin.



KUVIO 1. Keudan strategia yhtenä kuvana (Keuda 2012)

Keudan strategisissa päämäärissä ja toiminnallisissa tavoitteissa on mainittu yhtenä kohtana henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen ja osaamisen hyödyntämisen edistäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa strategian mukaan töiden ja työnjaon tarkempaa suunnittelua, ihmisten ja osaamisen johtamisen kehittämistä, työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittämistä, pyrkimystä pidentää työuria ja ennakoita henkilökunnan eläköitymistä sekä toteuttaa osaamiskartoitukset. Edellä mainittujen asioiden toteutumista seurataan vuosittain toteutettavalla henkilöstöpalautteella ja kehityskeskusteluilla sekä vuonna 2014 käyttöön otettavalla kelpoisuusmittarilla. (Keuda 2012.)

2.3. Keudan henkilöstö- ja osaamisenkehittämisen suunnitelma vuodelle 2014

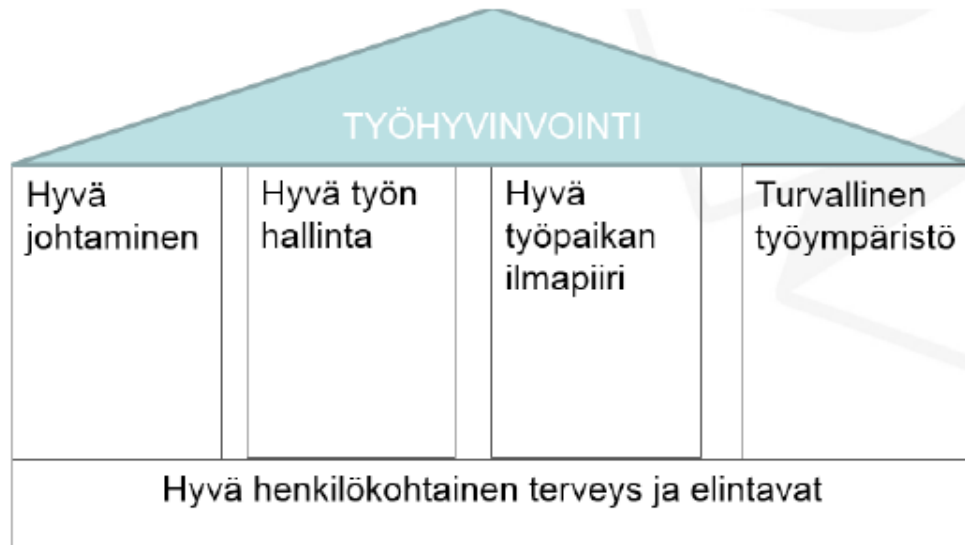
Osaamisen kehittämisen suunnitelma on uusi toimintamalli, joka otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa ja sen tavoitteena on tehdä henkilökunnan osaaminen näkyväksi (Keuda 2014).

Keudan koko henkilöstön määrä 31.12.2013 oli 619, josta opetushenkilöstöä oli 408 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 48,8 vuotta, kolme kuukautta korkeampi kuin vuonna 2012. Alla olevasta taulukosta (taulukko 1) selviää ikäjakauma ikävuosittain.

TAULUKKO 1. Keudan henkilökunnan ikäjakauma vuonna 2013 (Keuda 2014)

Ikä vuosina	Lukumäärä	%-osuus
alle 30	17	2,7
30-39	95	15,3
40-49	197	31,8
50-59	222	35,9
60-64	81	13,1
65 ja yli	7	1,1
Yhteensä	619	
Keski-ikä	48,8 vuotta	

Vuonna 2013 eläkkeelle (vanhuus- tai työkyvyttömyys) jäi 14 henkilöä ja vuosien 2014-2018 aikana eläkkeelle jää noin 20 henkilöä vuosittain. Vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä on ollut 63 vuotta 11 kuukautta. Valtakunnallinen eläköitymisikä on noin 60 vuotta. Tähän keskiarvoon nähden Keudan henkilöstö viihtyy työssään pidempään kuin työntekijät keskimääräisesti. Henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä henkilöstön, esimiesten, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation välillä (kuvio 2). Keudassa on käytössä myös varhaisen tuen toimintamalli. (Keuda 2014.)



Lähde: Nina Laine, Keudan minun työyhteisöni valmennukset, kevät 2011
alkuperäinen: Valtionkonttorin työhyvinvointimateriaali

KUVIO 2. Työhyvinvointi

Henkilöstöstrategiassa on linjattu, että henkilöstö pyritään palkkaamaan pääsääntöisesti vakinaisiin työsuhteisiin ja henkilökunnan erilaiset elämäntilanteet huomioidaan henkilöstösuunnittelussa (Keuda 2009). Tähän liittyviä käytännön ohjeita esimiehille annetaan niukasti.

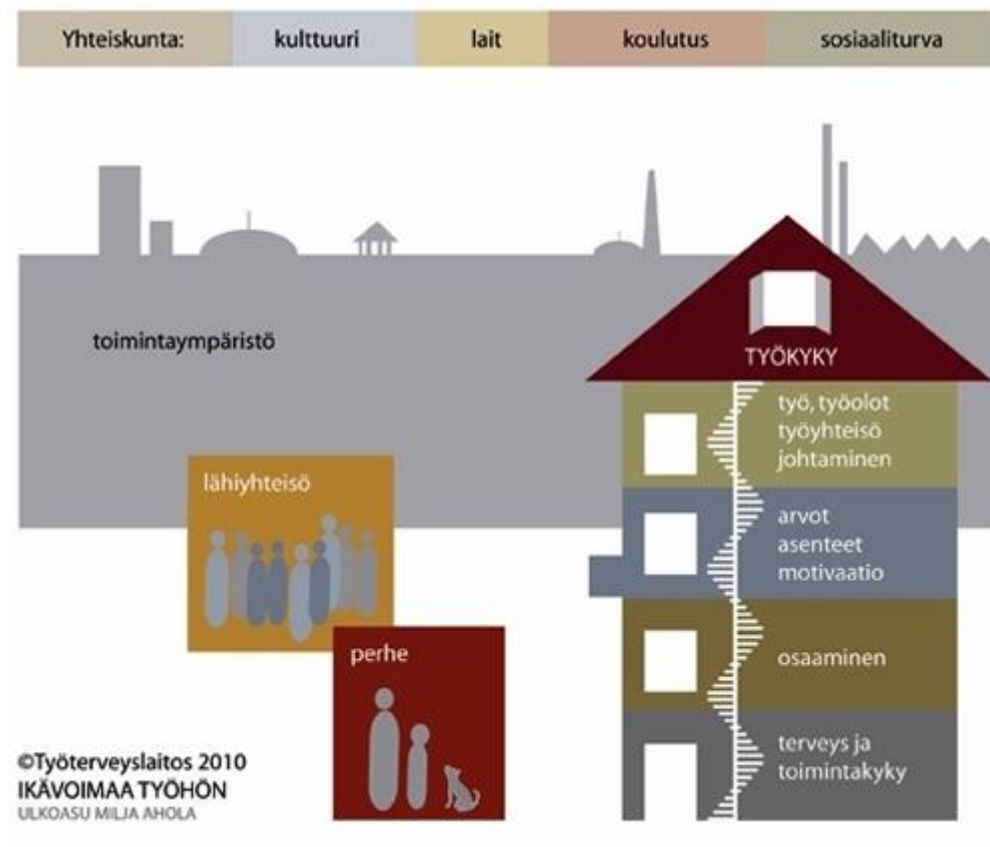
Ohjeistuksen mukaisesti henkilöstöllä on mahdollisuus satunnaiseen etätööhön, joka mahdollistetaan tietoteknisillä ratkaisuilla (esim. pilvipalvelut). Kehityskeskustelut ovat tärkeä osaamisen johtamisen työkalu. Keskusteluissa laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelma ryhmille tai henkilöille tulos- ja yksikkökohtaisesti. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat dokumentoidaan sähköisesti, jolloin sekä työntekijä itse että esimies voi palata suunnitelmaan myöhemmin. Koulutusten toteutumista seurataan koulutuksen hallinnan työkalulla. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua koulutuksen lisäksi työssä oppimalla sekä kokemuksesta oppimalla. Strategiassa on erikseen mainittu 70-20-10 malli, jonka mukaisesti 70 % henkilö omaksuu työssä oppimalla, 20 % oppimisesta tapahtuu kokemuksia jakamalla ja 10 % formaalin koulutuksen kautta. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tavoitteena on laajentaa käytettäviä osaamisen kehittämisen toimintatapoja. (Keuda 2014.)

2.4. Työterveyshuollon toimintastrategia vuodelle 2014

Työterveyshuollon toimintastrategiassa painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Ikääntyvä työntekijä (40-vuotta täytettyään) kutsutaan terveystarkastukseen viiden vuoden välein ja yli 50-vuotiaat kolmen vuoden välein. Tarkastuksen yhteydessä tehdään henkilökohtainen työterveyssuunnitelma sekä toimenpidesuunnitelma työkyvyn ylläpitämiseksi. Myös työterveyshuollon toimintastrategiassa korostetaan työntekijän omaa vastuuta työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Keuda 2014.)

3 TYÖKYKYTALO

Työterveyslaitos on kehittänyt Työkykytalon (kuvio 3), jonka avulla annetaan kokonaiskuvaa työkyvystä ja sen eri ulottuvuuksista sekä iän ja työkyvyn suhteesta. (Työterveyslaitos 2011.)



KUVIO 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2010)

Työkyky talon ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja toimintakykyä. Terveystilan heikkeneminen voi aiheuttaa työkyvyn heikkenemisen tai menetyksen kokonaan, mutta henkilö voi kokea sairaudesta huolimatta työkykynsä riittäväksi tai jopa hyväksi. Toimintakyky on henkilön kyky selviytyä työn fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista. Ensimmäisen kerroksen toimintakyky muodostuu fyysisestä- ja kognitiivisesta toimintakyvystä, aistitoiminnoista ja elimistön palautumiskyvystä. Aistit ovat merkityksellisiä toimiesamme muiden kanssa vuorovaikutuksessa ja kognitiivinen toimintakyky toimii oppimisen perustana. (Työterveyslaitos 2011, 60-62.)

Ikääntyneet eivät ole homogeeninen ryhmä, vaan heidän toimintakykynsä voi vaihdella suuresti. Ikämuutoksia pystytään kompensoimaan kokemuksella, jolloin ne eivät vaikuta työsuorituksiin. Vankka ammatillinen osaaminen auttaa jaksamaan ja vähentää työn kuormittavuutta. Ikääntyneen työntekijän on tärkeää huolehtia, että työstä palautumiseen jää riittävästi aikaa. Työntekijä tarvitsee aikaa lepoon, harrastuksiin ja itsestään huolehtimiseen. (Työterveyslaitos 2011, 60-62.)

Työkykytalon toisessa kerroksessa on osaaminen. Toisessa kerroksessa on ikääntyneen työntekijän vahvuudet: kokemus, oppimishistoria, hiljainen tieto ja elinikäinen oppiminen. Muuttuvassa työelämässä jokainen työntekijä ikään katsomatta tarvitsee avointa asennetta uusien asioita kohtaan, sillä puutteet osaamisessa muodostavat uhan henkilön työkyvylle. Kehittymisen ja uudistumisen perustana on sopivan haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet. (Työterveyslaitos 2011, 62-63.)

Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa mitataan työntekijän suhde työhön, onko puntari tasapainossa ja elämään mahtuu työn lisäksi muutakin. Arvot kertovat, mikä ihmiselle on tärkeää ja ovatko omat ja työpaikan arvot tasapainossa keskenään. Yhteensopivuus vahvistaa työntekemisen motivaatiota ja sitoutumista työhön. Ikääntyneen työntekijän motivaatiota ja jaksamista koettelevat kohtuuttomasti kuormittava työ, epäoikeudenmukainen johtaminen, työyhteisön huono ilmapiiri ja arvostuksen puute. Nykyisen työelämän jatkuva muutos vähentää ikääntyneen työntekijän voimavaroja ja motivaatiota. Jos hän tuntee, ettei hänen osaamisellaan ja ammattitaidollaan ole merkitystä muuttuvassa työelämässä, hän menettää ammatti-identiteettinsä ja uskoo olevansa liian vanha työmarkkinoille. (Työterveyslaitos 2011, 64-67.)

Työkykytalon neljäs kerros on itse työ. Neljännessä kerroksesta on vastuu esimiehillä, sillä he voivat vaikuttaa työoloihin, työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. Neljännen kerroksen tapahtumat heijastuvat talon kaikkiin alempiin kerroksiin ja vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tässä kerroksessa hyödynnetään ja kehitetään eri-ikäisten voimavaroja sekä hallitaan työkykyuhkia. Työntekijän ikääntyminen mielletään usein negatiiviseksi asiaksi ja julkisuudessa pohditaan ikääntymisen kielteisiä puolia. Näiden varjoon jäävät ikääntyneen vahvuudet. Ikääntynyt työntekijä on kerryttänyt

itselleen pitkän ja monipuolisen työkokemuksen, jossa hänellä on ollut lukuisia tilaisuuksia oppia itsestään ja työelämästä ja verkostoitua muiden ihmisten kanssa. (Työterveyslaitos 2011, 67-70.)

4 IKÄJOHTAMINEN

4.1. Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtamiselle on useita eri määritelmiä, joissa on hiukan eri lähestymissuunta. Juhani Ilmarinen (2003, 2006), määrittelee ikäjohtamisen

”Iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.”. Se on arkista johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä elämisen ja voimavarojen näkökulmasta.”

Raija Kivirannan (2010) mukaan ikäjohtaminen (eri-ikäisten johtaminen) on työntekijän iän ja kertyneen kokemuksen huomioimista johtamistyyliä sekä esimiestyössä. Ikä sinänsä ei aiheuta eroja ihmisten välillä, mutta eri-ikäisyys näkyy työyhteisössä erilaisina toimintatapoina, osaamisena ja toimintakykenä. (Kiviranta 2010, 13.)

Ikäjohtamisessa huomioidaan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä sekä suunnitellaan työt yksilöllisesti kartoittamalla työntekijöiden vahvuudet ja työkyky. Hyvä ikäjohtaja turvaa ikääntyneelle työntekijälle riittävän palautumisajan ja antaa hänen vaikuttaa omaan työhönsä ja työvuoroihin mahdollisuuksien rajoissa. Työyhteisön osamista kehitettäessä hyödynnetään mentorointia ja huomioidaan eri-ikäisten vahvuudet ja haasteet. (Työterveyslaitos 2013.)

Yhteiskunnassamme ikäkeskusteluun sisältyy paljon asenteita esim. onko henkilö liian nuori tehtävään, jaksako iäkkäämpi työntekijä vielä opetella uusia asioita, miten työntekijä pystyy sovittamaan yhteen perheen ruuhkavuodet ja haastavan työn? Nuoruutta on ihailtu ja ikääntymiseen on kuulunut taantuminen ja vetäytyminen pois aktiivisesta työelämästä. (Kiviranta 2010, 16-17.)

Ikääntymistä ja vanhenemista käytetään usein synonyymeinä. Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista ikääntymistä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 39-41). Kronologinen kalenteri-ikä ilmoittaa tarkan iän. Työelämässä on jo pitkään määritelty ikääntyvä työntekijä on yli 45-vuotias ja ikääntynyt yli 55-vuotias. Terveiden ja toimintakykyisten

muutokset alkavat näkyä 40.- 50-vuotiaissa, mutta tässä iässä on vielä riittävät mahdollisuudet ehkäistä ongelmia. Kronologinen ikä on hyvin kapea-alainen näkemys henkilön iästä ja johtaa usein todellisen kalenteri-ian salaamiseen. Emme halua kertoa kuulumme ikääntyviin työntekijöihin. (Suomi & Hakonen 2008, 39-45.)

Biologinen ikä eroaa kalenteri-ikästä, sillä työntekijöiden fyysinen toimintakyky vaihtelee voimakkaastikin saman ikäisillä henkilöillä. Myös naisen ja miehen biologinen ikä eroaa toisistaan. (Suomi & Hakonen 2008, 39-45.)

Sosiaalinen ikä on kulttuurisidonnaista ja määräytyy yhteiskunnan ja sen jäsenen arvo maailman ja asenteiden mukaisesti. Kaksikymppinen nuori puhuessaan viisikymppisestä kertoo hänen olevan vanhus. Viisikymppinen itse tuntee olevansa elämänsä parhaassa iässä ja kunnossa. (Suomi & Hakonen 2008, 39-45.)

Persoonallinen ikä on oma kokemus omasta iästään. Kirjallisuudessa puhutaan myös ns. kolmannesta iästä. Ikääntyvä työntekijä on selvillä omista tavoitteistaan elämässä ja työurallaan ja hänellä on käsitys siitä, miten hän haluaa saavuttaa tavoitteensa. (Suomi & Hakonen 2008, 39-45.)

Työterveyslaitos (2013) jakaa työntekijät kolmeen ryhmään: työelämän juniorit, työelämän keskiryhmä ja työelämän seniorit. Jako perustuu työntekijän ikään, mutta ensisijaisesti työuran vaiheeseen. Työelämän juniorit eli työelämän tulokkaat ovat oppineet luomaan verkostoja ja hyödyntämään niitä haasteiden ratkaisemisessa. Heille esimies on tasavertainen kollega, ei auktoriteetti, joka johtaa perinteisillä johtamistavoilla. Juniorit haavevat myös työtehtävistään elämyksellisyyttä ja mielekkyyttä sekä hyvää ansiotasoa, mutta he ovat valmiita ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2013.)

Työelämän keskiryhmä suorittaa tasaisesti heille annettuja työtehtäviä ja he ponnistelevat yhdistääkseen työelämän ja ruuhkaisen perhe-elämän. Heille haasteena työelämässä on oma jaksaminen, työkyvyn säilyttäminen ja motivaation löytäminen. Sairauspoissaolojen syytä ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveysongelmat, joista yleisin masennus. (Työterveyslaitos 2013.)

Työelämän seniorit miettivät eläkkeelle jäämistä, johon heitä vetää fyysisten voimavarojen heikkeneminen, työelämän kiihtyvä työtahti ja muutokset sekä teknologian lisääntyminen. Myös ulkopuoliset tekijät (esim. puolison eläköityminen, lapsenlapset) vetävät ikääntyvää työntekijää jäämään eläkkeelle. (Työterveyslaitos 2013.)

Elämäntien vaiheet liittyvät esimerkiksi koulutukseen, perheen perustamiseen, työuraan ja eläköitymiseen. Jokainen työntekijä kokee nämä vaiheet eri tavalla ja kokemukseen vaikuttaa mm. yhteiskunnan taloudellinen tilanne (nousu- vai laskusuhdanne). Elämäntienku on kiinteästi osa työelämäntienkuu eikä niitä voida erottaa toisistaan. Jokaisella sukupolvella on omat erityispiirteensä suhteessa työntekeamiseen. Työpaikalla eri sukupolvet työskentelevät yhdessä ja tuovat toimintaympäristöön omat erityispiirteensä. (Ilmarinen 2006, 37.)

Juhani Ilmarisen (2006) mukaan työelämäntienkuu voidaan liittää seuraavia vaiheita: siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään

- perheen ja työn yhteensovittaminen
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikkojen muutokset
- omien voimavarojen muutokset
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen

Aikaa 18-25-vuotta kutsutaan myös jälkinuoruudeksi, johon kuuluu oman paikan löytäminen yhteiskunnassa. Työn tekeminen opintojen ohessa ja koulutustason nouseminen ovat pidentäneet nuorten opiskeluaikoja ja siirtäneet heidän siirtymistään täysipainoisesti työelämään. Nuorten käsitykset ja odotukset työstä voivat olla kovin erilaisia kuin työnantajalla tai työyhteisöllä. (Ilmarinen 2006, 39-40.)

Perheen perustaminen on siirtynyt lähelle 30 ikävuotta, jolloin yhteiskunnassa puhutaan perheen ns. ruuhkavuosista. Samanaikaisesti perheessä opiskellaan, perustetaan perhettä, harrastetaan ja työskennellään lyhytaikaisissa työsuhteissa. Yhteiskunnan taholta painostetaan siirtymään nopeammin työelämään ja hankkimaan lapsia. Huolestuttavaa tässä ikäryhmässä on Työ- ja terveyshaastattelun (2003) tulos, jossa todettiin lähes puolen tästä ikäryhmästä kärsivän psykosomaattisista oireista. (Ilmarinen 2006, 40.)

Ikävuosien 35-45-vuotta aikana työntekijät vaihtavat innokkaimmin työpaikkaa ja hakevat uusia työtehtäviä. He ovat ”parhaassa työiässä” oleva joukko, joka on ehtinyt vakiinnuttaa paikkansa työelämässä ja ovat hetkellisesti seesteisessä vaiheessa. Työelämän jatkuvat muutokset lyhentävät tätä seesteistä työuran vaihetta. (Ilmarinen 2006, 40-41.)

Omien voimavarojen muutokset koskettavat ikääntyviä yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Työntekijän terveys, toimintakyky, osaaminen ja asenteet tulevat konkreettisiksi ja näkyviksi ennen 50. ikävuotta. Työolot, elintavat ja perimä altistavat terveyden ja toimintakyvyn riskitekijöille. Neljännes tästä ikäryhmästä ei usko pystyvänsä työskentelemään eläkeikään asti (Työ- ja terveys haastattelu 2003). Työntekijä pohtii jaksako työssä vai ei. Toimintakyvyn lasku lisää väsymistä ja palautuminen työpäivästä ja -viikoista hidastuu. (Ilmarinen 2006, 39-40.)

Noin kolmas osa yli 55-vuotiaista miehistä ja naisista kokee työkykynsä keskinkertaiseksi tai huonoksi verrattaessa työn ruumiillisiin vaatimuksiin ja neljännes suhteessa henkisiin vaatimuksiin. Terveiden rapistuminen ja työelämän vaatimusten koventuminen sekä osaamistason kasvaminen vauhdittavat tämän ikäluokan eläkkeellesiirtymisajatuksia. Mahdollinen puolison eläköityminen ja ystäväpiirin siirtyminen pois työelämästä lisäävät halukkuutta eläkkeelle. Yli 55-vuotiaat puntaroivat aktiivisesti lisääntyvän vapaa-ajan ja työelämän hyviä ja huonoja puolia sekä taloudellisesta että psyykkisestä näkökulmasta. (Ilmarinen 2006, 42.)

Eläkkeelle siirrytään tällä hetkellä keskimääräisesti noin 60-vuotiaana. Eläkkeelle siirtymisikä on pikku hiljaa valtion toimenpiteiden ansiosta kohonnut lähemmäs todellista eläkeikää. Työelämän verkostojen rinnalle työntekijän tulisi rakentaa vapaa-ajanverkostoja ja työnantajan valmentaa eläköityvää työntekijää tähän yhteen elämän suurimmista muutoksista. (Ilmarinen 2006, 42.)

4.2. Ikäjohtaminen käytännössä

Ikäjohtamiselle on määritelty kahdeksan visiota. Visiot ovat:

- tietoisuus organisaation ikärakenteesta
- oikeuden mukaiset ikäasenteet
- yksilöllisyyden ja erilaisuuden johtaminen
- ikästrategia
- työkyky, motivaatio ja jaksaminen
- hyvä osaaminen
- töiden organisointi ja työympäristö
- hyvä elämä. (Ilmarinen 2006.)

Päästäkseen hyvään tietoisuuteen organisaation ikärakenteesta, johdon tulee selvittää tämän hetkinen ikärakenne, tulevien vuosien poistuma, mitä ikärakenne vaikuttaa osaamisen säilymiseen. Erilaisuuden johtamisessa huomioidaan eri sukupolvet, työelämäkulku ja henkilöstön hyväksyntä yksilölliselle kohtelulle ja joustoille. Ikästrategian tulisi olla osa suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa ja sen tulisi tukea liiketoimintastrategiaa. Ylläpitämällä hyvää henkilöstöjohtamista johto tukee työntekijöiden työkykyä, motivaatiota ja jaksamista. Näin parannetaan henkilöstön halua jatkaa organisaatiossa eläkeikään asti. Ikäjohtamisen visioissa otetaan huomioon myös eläkkeelle siirtyminen ja yhteydenpito heihin eläkkeelle jäämisen jälkeen. (Ilmarinen 2006, 200-201.)

Ikäjohtamisen seurantatutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö on kaikkein merkittävin tekijä, joka selitti työkyvyn paranemista yli 50-vuoden iässä. Hyvän esimiehen merkit ikääntymisen näkökulmasta ovat Juhani Ilmarisen mukaan oikea asenne ja ikääntyvän arvostaminen, hyvät yhteistyötaidot, yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen ja kommunikointikyky. (Ilmarinen 2006, 202.)

4.3. Osaaminen ja hiljainen tieto

”Ammatillinen osaaminen on työntekijän henkilökohtaista pääomaa, jonka kautta hän antaa panoksensa työhön ja jonka hän vie mukanaan organisaatiosta lähtiessään.” (Työterveyslaitos 2011,183.)

Ammatillinen osaaminen on työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallintaa ja osaamisen soveltamista käytännön työhön. Osaamista kertyy erilaisista koulutuksista ja kokemuksesta, jota kutsutaan asiantuntijuudeksi, hiljaiseksi tiedoksi ja taitavaksi toiminnaksi. (Työterveyslaitos 2011, 183.)

Työterveyslaitoksen (2011) mukaan osaamisen osa-alueita ovat:

- ammatillinen ydinosaaminen eli ammattialakohtainen osaaminen ja kyky ratkoa kyseisen alan ongelmia
- yleiset työelämätaidot, johon kuuluvat esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja kieli-taito
- työvälineiden hallinta sisältää tietotekniikan sekä muut alalla tarvittavat koneet ja laitteet
- toimintaympäristön tuntemukseen kuuluvat työpaikan toimintaprosessit, verkostot ja verkostoista löytyvän asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntäminen
- hybridiosaaminen eli kyky yhdistellä ja hyödyntää eri tiedonaloja
- oppimaan oppiminen. (Työterveyslaitos 2011.)

Asiantuntijaksi voidaan kutsua, minkä tahansa ammatin osaajaa. Ulkopuolisen silmin tällainen toiminta näyttää helpolta, sillä osaaminen on muuttunut rutiiniksi ja arkiseksi toiminnaksi. Asiantuntija osaa ennakoida mahdollisia riskejä ja reagoida yllättäviin tilanteisiin hallitusti ja toivotulla tavalla. (Työterveyslaitos 2011, 184.)

4.4. Osaamisen johtaminen

Yhdelläkään organisaatiolla tämän hetkisessä taloudellisessa tilanteessa ei ole varaa hukata osaamisen resursseja tai lähteä kehittämään niitä väärään suuntaan. Koska tulevaisuus ei välttämättä jatku suoraviivaisesti nykyisyyden jatkeena osaamiseen liittyy vahvasti uusiutumisen halu ja kyky. Johtamisessa nouseekin tärkeäksi huomioida oikeanlainen suhde kokeneiden ja kokemattomien työntekijöiden määrän välillä. Pitkän työuran tehneiden ”konkareiden” korvaaminen ei onnistu hetkessä. (Kiviranta 2010, 142-143.)

Työtehtävien vaativuuden oikea suhde työntekijän osaamiseen on työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen lähtökohta. Työntekijä tarvitsee oikean määrän haasteita kiinnostukseen uuden oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Työn tulee olla myös vaihtelevaa ja mielekästä. Ikääntynyt työntekijä ei välttämättä halua samassa suhteessa uusia haasteita kuin nuorempi työntekijä, mutta osa ikääntyneistä nauttii työskennellessään osaamisensa ääri rajoilla ja kokiessaan itseään arvostettavan työntekijänä. Ikääntyvän työntekijän osaaminen on kertynyt moninaisista lähteistä, josta syystä sen todentaminen on hankalaa ja jää huomiotta. Vastavalmistuneen osaaminen on huomattavasti kapeampaa, mutta helpommin todennettavissa todistusten avulla. (Kiviranta 2010, 144.)

Taitava esimies antaa aikaa oppimiselle. Hän järjestää aikaa yhteisille keskusteluille, verkostoitumiselle, tiedon jakamiselle ja kokemusten vaihdolle. Oppiminen vaatii taukoja ja vuorovaikutusta työsuoritusten välillä. Ikääntynyt työntekijä mielellään ja oikeutetusti priorisoi työt tärkeysjärjestykseen ja jos varsinaiset työtehtävät odottavat, hän ei osallistu yhteisiin tapaamisiin. Uupunut ja stressaantunut työntekijä selviää päivittäisistä työtehtävistään, mutta ei jaksaa kehittää omaa toimintaansa. Tästä seuraa oravanpyörä, jossa uuden oppiminen hidastuu ja tuottavuus heikkenee. (Kiviranta 2010, 145-147.)

Yksi osaamisen johtamisen työvälineistä on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tarkoitus on osaamisen kehittäminen ja ammatillinen kasvu (Pakarinen & Mäki, 2014). Vuosittain työntekijän kanssa käytävässä kehityskeskustelussa sovitaan työntekijän tai työryhmän tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Näin varmistetaan, että kaikkien päämäärä on samansuuntainen. Tyypillisesti kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen, mutta se voidaan pitää myös esimerkiksi koko tiimin kanssa. (Kesti 2013, 93; Pakarinen & Mäki 2014, 254-255.)

Kaikki keskusteluun osallistuvat valmistautuvat keskusteluun ja kirjaavat ylös ajatuksiinsa ja kehittämistarpeitaan. Kehityskeskustelun paikaksi tulisi varata rauhallinen neutraali tila ja aloittaa keskustelu esimerkiksi kahvikupin ääressä, jolloin pystytään virittämään oikeaan tunnelmaan. Kehityskeskustelun aiheita ovat mm. työntekijän tavoitteet ja oman roolin tunnistaminen, päätehtävät ja niissä onnistuminen sekä kehittämistarpeet. Edellä mainittujen aihealueiden lisäksi keskustellaan työntekijän erityistehtävistä, esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä sekä työkavereiden kanssa toimimisesta. Viimei-

senä kohtana ennen yhteenvedoa työntekijä tuo julki vielä omia ajatuksiaan ja kehittämistarpeita organisaation toiminnan parantamiseksi. Pääosassa keskustelun aikana tulisi olla työntekijän. Esimies haastattelee ja kirjaa vastauksia ylös. Marko Kesti (2014) määrittelee kehityskeskustelun tarkoituksiksi auttaa yksilöä ja organisaatiota kehittymään strategian ja tavoitteiden mukaisesti. (Kesti 2014, 93.)

Syksyllä 2012 Jyväskylän kaupungin henkilökunta antoi palautetta kehityskeskusteluista. Henkilöstö koki kehityskeskustelut liian pitkiksi, monimutkaisiksi ja juhlallisiksi. Heidän mielestään niistä puuttui konkreettisuus ja keskustelut olivat liian yksilöpainotteisia. (Pakarinen & Mäki 2014, 254-255.)

Keudassa kehityskeskustelut käydään vuosittain joko yksilötasolla tai tiimeittäin. Jokaiselle työntekijälle varataan mahdollisuus myös yksilökeskusteluun. Keskusteluun osallistuu lähin esimies eli apulaisrehtori, koulutuspäällikkö tai osastonjohtaja. Vuonna 2013 käytössä oli ensimmäisen kerran sähköinen järjestelmä, jossa työntekijä vastasi etukäteen kysymyksiin ja palautti vastaukset järjestelmän kautta esimiehelleen. Lomakkeessa kysytään mm. miten on saavuttanut edellisenä vuonna asettamansa tavoitteet, mitkä ovat omat tavoitteet tulevalle vuodelle ja suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Työntekijä saa miettiä myös rooliaan työyhteisössä ja suhdettaan esimieheen. Keskustelun jälkeen esimies kirjaa järjestelmään yhteenvedon keskustelusta. Keskustelu tallentuu sähköiseen järjestelmään, josta se on nähtävissä seuraavina vuosina. (Keuda 2013.)

Omasta mielestäni esimiehen rooli kehityskeskusteluissa on tärkeä. Hänen luodessaan välittömän ja kannustavan ilmapiirin keskusteluun hän rohkaisee työntekijää kertomaan todellisia ajatuksiaan. Kyseenalaistan kuitenkin kehityskeskusteluiden tiheyden ja ajankohdan. Oppilaitos elää lukuvuosissa, mutta kehityskeskustelut kulkevat kalenterivuosissa. Vuosittain käytävät keskustelut monen työntekijän kohdalla toistavat itseään. Pystyisikö keskustelujen tiheyttä yksilöimään tarpeen mukaan?

4.5. Hiljainen tieto ja sen johtaminen

Käsite hiljainen tieto (tacit knowledge) on vaikea määritellä, koska sillä kuvataan hiljasta, sanatonta tietoa. Hiljainen tieto on abstraktia, epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa tietoa. Sitä käytetään myös synonyyminä sanalla ammattitaito, osaaminen ja asiantuntijuus. Käytännössä hiljaisen tiedon avulla työstä tulee sujuvaa. Hiljainen tieto on kokemuksen perehtyneisyyden kautta syntynyttä osaamista ja taitoja. (Virtainlahti 2009, 46-51; Kesti 2013, 42.)

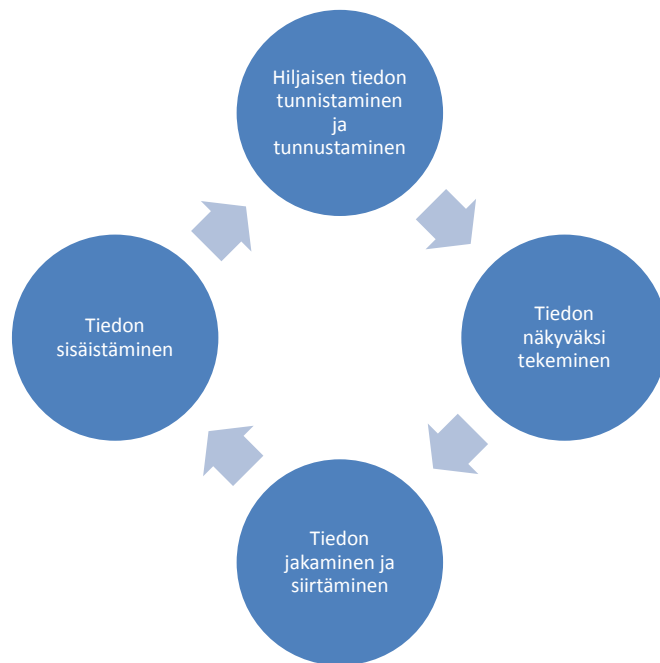
Hiljainen tieto on kiinnittynyt yksilöiden toimintaan. Yksilö on kerännyt tietoa elämänsä varrella erilaisissa työtehtävissä, harrastusten parissa ja muissa tilanteissa. Tämä tekee tiedon välittämisestä vaikeaa, miten esimerkiksi kirjoitat kirjalliset ohjeet polkupyörällä ajosta tai kerrot, milloin sämpylätaikina on sopivan tuntuista käteen. Käsitteeseen liittyy myös hiljainen sosiaalinen tieto, joka kertoo miten ryhmä toimii, miten päätökset tehdään tai miten kommunikointi toimii. Tätä kutsutaan työyhteisössä myös vakiintuneiksi käytännöiksi. (Virtainlahti 2009, 38-53.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen tarvitaan henkilöstön osaamiskartoitusta, jossa organisaation johto esittää itselleen kysymyksiä, miten eri-ikäiset työntekijät osallistuvat henkilöstökoulutuksiin ja miten seniori-ikäiset työntekijät on huomioitu koulutuksissa. Konkretisoidaan, mitä hiljainen tieto on organisaatiossa ja miten hiljaisen tiedon siirtymistä seurataan. Onko organisaatiolla selkeä suunnitelma tiedon siirtämiseksi? (Ilmarinen 2006, 205-206.)

Työvoiman ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen on nostanut esiin huolen osaamisen säilymisestä organisaatiossa. Julkiset organisaatiot ovat henkilöpääomavaltaisia, jolloin kitkaton tiedon siirto esimerkiksi työntekijän siirtyessä muihin työtehtäviin tai jäädessä eläkkeelle on tärkeää. Turun kaupunki otti johdon kehittämishankkeensa pääteemaksi hiljaisen tiedon. Hankkeessa lähdettiin kehittämään toimintamalleja hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi. Mallissa organisaation jättävän henkilön kanssa käydään keskustelua koulutetun valmentajan johdolla. Näissä keskusteluissa kartoitetaan henkilön työhistoria, verkostot ja mallinnetaan hänen osaamisensa eli tehdään näkymätön näkyväksi. Mentoroinnin avulla tämä esiin saatu tieto voidaan jakaa eteenpäin esimerkiksi

seuraajalle. Tällä tietoisella toimintamallilla pidetään tiedon arvokkain osa organisaatiossa, kehitetään organisaatioon jäävien osaamista ja osoitetaan arvostusta pois lähtevälle työntekijälle. Eläkkeelle siirtyvä työntekijä näkee oman työnsä arvon, mikä auttaa häntä uuden roolinsa omaksumisessa. Kehittämishankkeen kolmeksi avainsanaksi muodostuivat: arvostus, jakaminen ja kestävä kehitys. (Pakarinen & Mäki 2014, 242-243.)

Hiljaisen tiedon johtamisessa tärkeimpiä keinoja ovat esimiehen arvostus, osaamisen tunnustaminen ja tunnustaminen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Organisaation johdon tulee miettiä myös keinot tiedon siirtämiseksi (kuvio 4). Tällöin tarvitaan riittävän aikaista rekrytointia, jotta tieto ehditään siirtää uudelle työntekijälle. (Kiviranta 2010, 163.)



KUVIO 1. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa mietitään, mikä tieto on tarpeellista ja tärkeää. Kenellä tai keillä henkilöillä tietoa on. Tieto voi olla yksittäisellä työntekijällä tai ryhmällä työntekijöitä. Seuraavaksi sovitaan, miten tieto siirretään ja kenelle ja milloin. Tärkeää on löytää ne osaamiset, mitä organisaatiossa on ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. (Kiviranta 2010, 174-175.)

Tiedon näkyväksi tekemisessä lyhykäisyydessään on kyse tiedon muuttamisesta muotoon, jossa se on mahdollista dokumentoida. Yksittäisten henkilöiden hiljainen tieto yhdistetään toimintamalleiksi ja kokonaisuuksiksi. Kun tieto on dokumentoitu, se voidaan jakaa uusille ja taloon jääville työntekijöille. Tiedon keräämiseen ja dokumentointiin on erilaisia malleja ja kysymyspattereita esimiehen avuksi. Tiedon dokumentointi ei riitä, vaan nuorempien ja ikääntyneiden työntekijöiden pitää päästä asioista keskustelemaan ja jakaa tieto käytännön työssä. Tätä kutsutaan mentoroinniksi tai mestari-kisälli-järjestelmäksi. Tiedon jakaminen ei aina tapahdu vanhemmalta nuoremmalle, vaan tiedon jakaminen on kaksisuuntaista. Jaetun tiedon sisäistäminen vaatii vielä käytännön harjoittelua ja parhaat neuvot ja tiedot vakiinnutetaan arkisiin työtehtäviin. (Kiviranta 2010, 178.)

5 IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖSSÄJAKSAMISTA EDISTÄVÄT TOIMENPITEET

Kehityskeskustelut ovat merkittävässä roolissa puhuttaessa työssä jaksamisesta. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä yhdessä arvioivat kulunutta työvuotta ja suunnittelevat luottamuksellisesti tulevaa. Keskusteluissa läpikäydään työntekijän tavoitteiden saavuttamista, osaamisen tasoa, esimiestyötä ja muita työntekijän tärkeiksi sillä hetkellä koettavia asioita. Esimiehen aidosti kuunnellessa työntekijää ja luodessa luottamuksellista ilmapiiriä, hän saa arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää asioiden suunnittelussa ja kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2014.)

Vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaalla edistetään työntekijän jaksamista ja tätä kautta pidennetään työuraa. Samalla työttömälle työnhakijalle avautuu mahdollisuus saada määräaikaissuhteessa työkokemusta ja työnantaja saa uutta osaamista työyhteisöön. Vuorotteluvapaa on pituudeltaan vähintään 90 vuorokautta ja enintään 359 vuorokautta. Voidakseen jäädä vuorotteluvapaalle henkilöllä täytyy olla vähintään kymmenen vuoden työhistoria ja työnantajan tulee palkata työtön työnhakija vuorotteluvapaalle jäävän tilalle. Häntä ei tarvitse palkata välttämättä samoihin työtehtäviin. Vuorotteluvapaalle jäävä työntekijä saa käyttää ajan haluamallaan tavalla, vaikka toisen työntekeminen ei välttämättä ole lain hengen mukaista. Vuorottelukorvaus on yli 25 vuoden työhistorialla 80 prosentti työttömyyspäivärahan suuruudesta. Ja vuorottelukorvauksen maksaa Ammattiliiton työttömyyskassa tai KELA. Hallitus kaavailee muutoksia vuorotteluvapaan ehtoihin, joista tärkeimpänä on työhistorian pidentyminen 16 vuoteen ja vuorotteluvapaan yläikäraja kaavillaan nostettavaksi 60 ikävuoteen. Nämä muutokset astuvat voimaan 1.9.2014. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2014.)

Vuorotteluvapaa on hyvä mahdollisuus irtautua työelämästä erimittaiseksi ajaksi, jos työntekijän taloudellinen tilanne antaa siihen mahdollisuuden. Keudan Kirkkotien yksikössä ikääntyvät työntekijät eivät ole tätä mahdollisuutta hyödyntäneet.

Opintovapaa

Opintovapaa voi olla ikääntyvälle työntekijälle mahdollisuus hengähtää omasta työstään ja kehittää omaa ammattitaitoaan ja tätä kautta lisätä työhyvinvointia.

Opintovapaan avulla työsuhteessa olevat työntekijät voivat aloittaa tai jatkaa opintoja. Yli vuoden pituisen työsuhteen jälkeen opintovapaata voi käyttää maksimissaan kaksi vuotta viiden vuoden aikana. Opintovapaata voi käyttää julkisen valvonnan alaiseen koulutukseen ja se on työntekijälle palkatonta. Tällöin opintovapaalle jäävä henkilö voi hakea KE-LAN opintososiaalisia etuuksia (opintoraha, opintolaina ja asumislisä) tai koulutusrahas- ton myöntämää aikuiskoulutustukea. Opintovapaaseen jokaisella on oikeus, mutta työn- antaja voi siirtää sen alkamisajankohtaa. (Opintovapaa 2013.)

Työajan lyhentäminen

Työsopimuslaissa (2001) määritellään, että sosiaalisista tai terveydellisistä syistä saa tehdä säännöllistä työaika lyhyempää työaika. ”*Työnantajan on pyrittävä järjestämään työtehtävät niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä.*” Työaika lyhennetään työnteki- jän ja työnantajan yhteisellä sopimuksella, jossa on huomioitu työntekijän tilanne ja or- ganisaation tarpeet. (Finlex 26.1.2001/64.)

Osa-aikaeläke

Vuoden 1954 jälkeen syntyneet voivat jäädä osa-aikaeläkkeelle täytettyään 61 vuotta. Edellytyksenä on, että kokoaikatyöstä siirrytään osa-aikatyöhön ja työnantajan kanssa on sovittu järjestelystä. Omat eläketietosi-palvelusta voi työntekijä tarkistaa osa-aikaeläk- keen määrän. Työajan ja ansioiden pitää alentua samassa suhteessa. (Keva 2013)

Opettajan työssä osa-aikaeläke on koettu ongelmalliseksi, sillä työt kasaantuvat ja osa- aikaeläkkeen tavoite työssä jaksamisen tukemisesta ei toteudu. Sama työmäärä tehdään lyhemmissä ajassa ja pienemmällä korvauksella.

Varhennettu vanhuuseläke

Varhennettu vanhuuseläke koskettaa nykyisin pääsääntöisesti vain ennen vuotta 1952 syntyneitä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Jäätäessä varhennetulle vanhuuseläkkeelle vanhuuseläkkeeseen tehdään varhennusvähennys, joka pienentää eläkettä pysyvästi. (Keva 2013.)

Keudan tukitoimet henkilökunnan työssäjaksamisen edistämiseksi

Koko henkilökunnan työssäjaksamista tuetaan Sporttipassilla, johon työnantaja lataa vuosittain rahaa työntekijän käytettäväksi liikunta- ja kulttuuriharrastusten maksamiseen. Työntekijän työhyvinvointia ylläpidetään mm. hieronnan taloudellisella tukemisella. Henkilökuntaneuvoston järjestämät kulttuuri- sekä urheilutapahtumat ovat maksuttomia kaikille ja näin työnantaja mahdollistaa kaikkien työntekijöiden osallistumisen. Tämän lisäksi työnantaja tukee osallistumista erilaisiin liikuntatapahtumiin kuten naisten kymppi ja SakuStars urheilukilpailut. Erillistä senioriohjelmaa Keuda ei ole laatinut, jossa otettaisiin kantaa ikääntyvän ja ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin. Yli 58-vuotias työntekijä saa pitää vuosittain viikon palkattoman virkavapaan. (Keuda 2014.)

6 TUTKIMUS

6.1. Tutkimusmenetelmänä kysely

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ammatillisen oppilaitoksen ikääntyvien opettajien ajatuksia ja kokemuksia ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta. Valitsin tähän tutkimukseen menetelmäksi sähköisen haastattelututkimuksen, jonka avulla tietoa tutkittavasta aiheesta kerätään. Sähköpostilla lähetetyt kysymykset ovat hyvin lähellä haastattelututkimusta. Tutkimus on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen rajapinnassa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellinen elämä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 153). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista työyhteisöä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija päättää tutkimusasetelmasta ja tulosten tulkinnasta, sillä tutkimuksesta saatu tieto on tutkijan omakohtainen käsitys asiasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93-94.)

Kysely on hyvä tutkimusmenetelmä monenlaisissa aiheissa, kunhan aiheesta on olemassa riittävästi tietoa, jotta oikeanlaisten kysymysten laatiminen on mahdollista. (Ojasalo ym. 2009, 109). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on ikääntyvän työntekijän odotukset ja toiveet ikäjohtamisesta.

6.2. Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen kysymyksillä tulee saada vastauksia tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Liian pikaisella kyselylomakkeen laatimisella tai kysymysten väärällä sanamuodolla voi koko kysely jäädä hyödyttömäksi. Lomakkeessa tulee olla vain kysymyksiä, joiden antamia tietoja tutkimuksessa tarvitaan. Kysymyksiä ei saa olla liikaa, jotta vastaaja jaksaa syventyä jokaiseen kysymykseen ja vastaaminen ei vie liikaa aikaa. (Ojasalo ym. 2009, 115-117.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa (Liite 2) on vain avoimia kysymyksiä, sillä kysymyksillä haetaan vastaajien omia henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla rajattaisiin liikaa vastaajien omia ajatuksia. Vastaajien taustasta esimerkiksi ammatti on tiedossa, joten vastaajien taustatietona kysytään ainoastaan ikää rajattuna 50-55-vuotiaisiin ja yli 55-vuotiaisiin. Tässä tutkimuksessa ei huomioida

vastajaan sukupuolta, koska tutkimukseen osallistuvan työyhteisön sukupuolijakautumassa, miesten osuus vastaajista on vähäinen (2 henkilöä). Heidät ja heidän vastauksensa on helposti tunnistettavissa, jos vastaukset jaotellaan sukupuolen mukaan.

6.3. Kyselyn toteuttaminen

Keuda hyvinvointialojen yksikössä työskentelee yhteensä 66 opettajaa / kouluttajaa. Heistä 25 (16,5 % työvoimasta) on täyttänyt 50-vuotta. Kysymykset lähetettiin sähköpostitse 18 opettajalle ja vastausaikaa annettiin yksi viikko. Vastaajat työskentelevät asiantuntijaorganisaatiossa sosiaali- ja terveydenhoitoalan oppilaitoksessa opettajina ja ammattiopistossa että aikuisopistossa opettajina / kouluttajina. Opiskelijoiden ikähaitari on 15 – 62-vuotta, joka on havaittavissa myös opettajien vastauksissa. Rajasin vastaajat 50-vuotta täyttäneisiin opettajiin. Mukana myös jo virallisesti eläkkeelle jääneitä, jotka kuitenkin tekevät vielä osa-aikatyötä opettajina. Vastaajista viisi oli alle 55 vuotiaita ja kymmenen (10) yli 55-vuotiaita. Teoriassa ikääntyväksi työntekijäksi lasketaan 45-vuotta täyttänyt henkilö, mutta katsoin sen ikärajan olevan liian matala tähän tutkimukseen.

Kysymykset jaettiin neljään viitekehukseen, jossa käytin pohjana Päivikki Lahtisen väitöskirjaa vuodelta 2009, ”Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa”.

Kysymysten neljä viitekehystä ovat:

1. Työntekijän ikääntyminen ja ikääntymisen vaikutukset suhteessa opiskelijoihin, työhön, työkavereihin ja esimieheen.
2. Ikääntyvän työntekijän osaaminen. Miten osaamista arvostetaan, miten sitä päivitetään ja miten työpaikalla siirretään hiljaista tietoa.
3. Työssä jaksaminen. Miten työntekijä kokee oman jaksamisensa ja työn kuormittavuuden. Miten erilaisilla työaikajärjestelyillä jaksamista voidaan tukea ja millaisia ajatuksia eläkkeelle jäänti herättää.
4. Ikäjohtaminen. Mitä ikäjohtaminen vastaajan mielestä tarkoittaa ja miten se näkyy nykyisessä työyhteisössä ja esimiestyössä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyn tulosten analysoinnissa pyritään tutkimaan ammatillisen opettajan ajatuksia ja odotuksia ikääntyvän työntekijän roolissa. Olen kursivoinut suoria lainauksia vastauksista, jotta lukija voi tehdä omia päätelmiään johtopäätöksistäni.

Määräaikaan mennessä sain 15 vastausta eli vastausprosentti oli 83 %. Korkeaan vastausprosenttiin vaikutti varmasti oman työyhteisön käyttäminen tutkimuksessa sekä luottamukselliset välit työkavereihin. Kyselylomakkeen liitteenä olleessa saatteessa kannustin heitä vastaamaan kertoen päällimmäiset tunteuksensa ja antaen ajatuksen virran siirtyä vastauksiin. Samoin täsmensin, että en tule kertomaan esimerkiksi organisaation esimiehille, keille olen kysymyslomakkeen lähettänyt ja keiltä vastauksia saanut. Työyhteisössä vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri, joka näkyi myös vastauksissa. Vastausten perään oli esimerkiksi kirjoitettu kommentteja, että vastauksia saa kertoa suoraan esimiehelle. Vapaaamuotoisissa keskusteluissa tutkimuksen ulkopuolelta kollegat pitivät tutkimuksen aiheita mielenkiintoisena ja ajankohtaisena. Kysymykset olivat herättäneet heitä miettimään ikääntymistä työelämässä ja ikäjohtamista.

7.1. Työntekijän ikääntyminen ja ikääntymisen vaikutukset suhteessa opiskelijoihin, työhön, työkavereihin ja esimieheen.

Työntekijän ikääntymisen vaikutuksissa suhteessa opiskelijoihin ainoana haasteellisena asiana kyselyssä nousi esiin työntekijän oma jaksaminen työpäivän aikana. Meteli, työrauhan puuttuminen ja nuorten kielen käyttö koettiin väsyttäväksi ja metelin sietokyky on iän myötä laskenut. Ryhmien suurentuneet koot ja opiskelijoiden henkilökohtaiset ongelmat aiheuttavat luokissa entistä enemmän rauhattomuutta ja järjestyshäiriöitä.

Ei jaksa enää lähteä mukaan tuohon rippikoulusähellykseen – menee hermot ainaiseen pyytelyyn hiljaisuudesta ja työrauhasta.

Välillä nuorten vauhti tuntuu väsyttävältä.

Ehkä kuulon huononemisen johdosta tai vain kyllästymisestä ei jaksa kuunnella meteliä ja kiroilua. Yhä harvemmin tuntuu siltä, että opiskelijat rauhassa keskittyvät työhönsä (puhelimet!).

Ikä suhteessa opiskelijoihin koettiin positiivisena ja työtä helpottavana asiana. Ikääntynyt opettaja pystyy jakamaan opiskelijoille omaa laajaa kokemustaan ja tätä kautta hänen saansa luotetaan ja hänestä tulee luontevasti auktoriteetti. Pitkä työkokemus hoitoalan tehtävissä koettiin positiivisena asiana. Työelämästä tuodut ”oikeat” esimerkit kiinnostavat opiskelijoita ja herättävät luottamusta opettajan ammattitaitoon. Jossakin vastauksissa pohdittiin myös opiskelijoiden kyseenalaistavan opettajan tiedon ajantasaisuuden.

Jatkuvasti muuttuva nuorisokulttuuri on opettajalta hukassa ellei hänellä ole itsellään saman ikäisiä lapsia, mutta näistä tilanteista selvittää huumorilla ja nuorten avulla. Välillä opetustilanteessa roolit vaihtuvat ja opiskelijasta tuleekin opettaja. Tämän myöntäminen ei suinkaan vähennä opettajan uskottavuutta, vaan tekee hänestä inhimillisen ja helposti lähestyttävän aikuisen.

Aina ei ole ajan tasalla, että mikä bändi on pop, mutta sitten jutellaan ja taas on opekin kartalla.

Ikä tuo mukanaan malttia, ei tarvitse ”hötkyillä”, vaan on aikaa kuunnella opiskelijaa ja huomaa ehkäpä asioita, jotka muuten jäisivät huomaamatta. Opettajalla on kokemuksen myötä kasvanut myös rohkeutta tarttua asioihin ja tehdä asioita eri tavalla. Hyvin usein varsinkin naisopettaja kokee olevansa enemmän äitihahmo opiskelijalle kuin opettaja ja työ muuttuu arkisen elämän haasteiden läpikäymiseksi.

7.2. Ikääntyminen suhteessa työhön

Supertehokkuus muuttuu tasaisemmaksi työnteoksi

Tähän vastukseen kiteytyy vastaajien suhde omaan työhönsä. Työstä palautuminen ja uusiutuminen koettiin haasteelliseksi. Opiskelija on oikeutettu viimeisimpään ja oikeaan tietoon opetuksessa ja vaatii opettajan osaamisen päivittämistä. Tässä vastauksessa näkyi ehkä selvimmin henkilöiden erilaiset ajatukset ja kokemukset. Jotkut vastaajista olivat selvästi jo siirtymässä kohti eläkettä eikä työllä ollut enää merkitystä samoin kuin nuo-

rempana. Se koettiin jopa ”ajan haaskauksena”. Kuitenkin monesta vastauksesta tuli näkyviin halu panostaa työhön ja vastaaja tunsi olevansa parhaimmillaan. Omat lapset ovat lentäneet ulos pesästä ja on aikaa ja kiinnostusta panostaa työhön täysillä.

Työn tekeminen muuttuu suurpiirteisemmäksi, nipottaminen loppuu tai ainakin vähenee.

7.3. Ikääntyminen suhteessa työkavereihin ja esimieheen

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että he eivät ole kokeneet varsinaista ikärasismia työkavereilta, vaan totesivat Keuda Kirkkotien yksikössä olevan niin pitkiä työsuhteita, että suurin osa työkavereista vanhenee rinnalla ja he ovat samassa tilanteessa. Tämän näkyy henkilöstön ikärakenteessa, jossa 66 opettajasta 25 on yli 50- vuotiaita ja tämän lisäksi 23 henkilöä 40-vuotta täyttäneitä. Viime vuosien rekrytoinneissakaan ei ole keskitytty työntekijöiden keski-ikänuorentamiseen vaan palkkauksen keskiössä on ollut hakijan osaaminen ja työelämäkokemus. Vastaajat kokivat saman ikäisten vetävän yhtä köyttä ja nuorempien kollegoiden arvostavan osaamista ja kokemusta, mutta ei niinkään ikääntymistä. Ikä ei ole tuonut erityistä arvostusta eikä rasismia, vaan iällä ei ole merkitystä työskennellessä yhdessä.

No en ole kyllä kokenut minkäänlaista ikärasismia, monet työkaverit ovat samaa ikäluokkaa tai plus – miinus kymmenen vuotta ja hyvin tullaan toimeen.

Kyllä ja en. Se on joskus niin suloisessa kukkapaketissa, että pitää ihan pinnistellä löytääkseen. Sinä se vaan jaksat – olet niin nuorekkaan näköinen, ettei millään uskoisi, että olet jo sen ikäinen.

Aivan ikärasismilta ei ole vältytty. Muutama vastaaja suhtautui kriittisemmin ikäkeskusteluun ja toi esiin nuorempien taholta epäilystä halua oppia uutta, esimerkiksi tietotekniikka, ja epäilyjä ikääntyneen opettajan ammattitaidosta. Samoin koettiin esimiehen antavan nuoremmalle työntekijälle helpommin uusia haasteita.

Kaksi vastaajaa on kokenut kyselyt eläkkeelle jäämisestä niin työkavereiden kun esimiehen taholta kiusallisiksi jopa painostaviksi. Kommentit hätkähdyttivät, sillä tämä herätti

ajattelemaan, miltä eläkeikää lähestyvistä kollegasta tuntuu hyväntahtoiseksi tarkoitettu kysymys eläkkeelle jäännistä. Myös esimiesten esittämät kysymykset eläkkeelle jäännistä koettiin lieväksi ikärasismiksi. Valitettavasti esimies joutuu suunnittelemaan henkilöstön määrää pitkällä aikajänteellä ja joutuu miettimään henkilökunnan lähivuosien eläköitymistä. Vastaajat kokivat lähinnä keskustelun eläkkeelle jäännistä alkavan liian aikaisin.

Ikärasismiin viittaavat kommentit saivat miettimään kahden suuntaisen keskustelun merkitystä. Antaako esimies uudet haasteet nuoremmalle pyrkien näin vähentämään ikääntyneen työtaakkaa ymmärtämättä työntekijän kokevan sen jopa ikärasismina. Tuoko työntekijä esimerkiksi kehityskeskusteluissa riittävän selkeästi esille haluavansa kehittyä työssään ja haluavansa edelleen uusia haasteita?

7.4. Ikääntyvän työntekijän osaaminen

Osaamisen arvostamista kuvattiin sanoilla luottamus, täydellinen työrauha ja mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon. Vastaajat kokivat osaamisensa olevan ajan tasalla, mutta sitä hyödynnetään kapeasti ja jotkut kokivat heidän osaamisensa unohtuneen. Osaamisen arvostus ei näy normaalissa arjessa ja kiitosta saadaan liian harvoin. Toisaalta useimmat saavat tehdä työtehtäviä, joissa heidän osaamisensa on vahvimmillaan.

Kaikilla opettajilla on ikääntymisestä huolimatta vahva motivaatio kouluttautua ja päivittää omaa osaamistaan. Opiskeluinnostuksen on varmasti syynä työntekijöiden tausta ja luonteva suhtautuminen opiskeluun aikuisiällä. Tärkeäksi osaamisen vahvistamisen keinoksi koettiin keskustelut ja tietojen vaihto muiden kanssa. Tämän tyyppiseen kouluttautumiseen toivottiin enemmän ”korvamerkittyä” aikaa. Nyt nämä keskustelut käydään kahvi- ja ruokatauolla sekä muiden työtehtävien ohessa. Jonkin verran keskustelua voidaan käydä tiimeissä, mutta kokousaikoina on monta asiaa päätettävänä.

Opettajat käyttävät myös hyvin paljon omaa aikaansa tiedon hankintaan kirjallisuudesta, internetistä ja omalla ajalla tapahtuvista koulutuksista. Työnantajan järjestämää koulutusta kritisoitiin vahvasti ja koettiin sirpaleiseksi. Koulutuksissa ei huomioida työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Koulutukseen kaivataan pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Tähän työntekijöiden toiveeseen voidaan todennäköisesti vastata keväällä 2014

käynnistyneellä ”Osaamisen kehittäminen”-ohjelmalla, jossa kartoitetaan ja kirjataan systemaattisesti sähköiseen järjestelmään henkilökunnan aiempi koulutus ja osaaminen. Näin voidaan tarkemmin kehityskeskusteluissa henkilökohtaistaa työntekijän opiskelusuunnitelmat vuosittain. Työnantaja on resurssoinut 20 tuntia lukuvuodessa työntekijälle koulutuspäiviä, jotka tällä hetkellä kuluvat Keudan yhteisiin koulutuspäiviin. Nämä koulutuspäivät koetaan vastaajien keskuudessa turhina ja toivotaan tunnit voitavan käyttää huomioiden omat koulutustarpeet.

Keudahan on riistänyt meidän ammattikehittymisen, sillä, että järjestää meille huonosti järjestettyjä yhteisiä koulutuspäiviä.

Viime vuosien aikana tietotekniikka on rynnistänyt vauhdilla oppilaitoksiin sekä opiskelijahallintoon että opetukseen. Tietotekniikan hallitsemista pidetään yleisesti haasteellisenä ikääntyvälle työntekijälle ja opetusmaailmassa jokainen joutuu tietotekniikan ja siihen liittyvien oheislaitteiden kanssa tekemisiin joka päivä. Yllätyksekseni tietotekniikan osaaminen mainittiin vain yhdessä vastauksessa, muut vastaajat eivät tuoneet asiaa esille. Kertooko tämä hyvistä atk-taidoista vai eikö puutteita uskalleta ottaa esille. Koetaanko aihe liian araksi?

Hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille sukupolville on tärkeää myös eläkkeelle siirtyvän työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Hän tuntee olevansa tarpeellinen ja hänen osaamistaan arvostetaan ja sitä halutaan säilyttää työyhteisössä. Nykyhetkellä hiljaisen tiedon siirtämiseen ja hyödyntämiseen ei ole systemaattista järjestelmää, vaan tietoa siirtyy satunnaisesti nuoremman työntekijän kysellessä käytänteitä ja asioita. Esimiehet eivät osallistu, eivätkä ole järjestäneet tietoista hiljaisen tiedon siirtämistä nuoremmille sukupolville.

Ei todellaan, tuntuu, että eläkkeelle vaan siirretään ja työnnetään porukka.

On hyvä tuntea myös historiaa.

Kenelle sitä pitäisikään siirtää ja ketä se kiinnostaisi? Nykykäytäntö vaikuttaa kovin itseriittoa, eivätkä ns. ”vanhojen jorinat” tunnu kiinnostavan nuorempia, kaikkietäviä.

7.5. Työaikajärjestelyjen merkitys omaan työssä jaksamiseen

Oppilaitoksessa toteutetaan lukuvuoden opetus viidessä jaksossa, jotka ovat pituudeltaan noin kahdeksan viikkoa. Opettajat ovat ns. kokonaistyöajassa, joka on tänä vuonna aavistuksen vajaan 1600 tuntia. Tästä tuntimäärästä 850 tuntia on opetusta ja työssäoppimisten ohjausta ja loppu työaika on ns. muuta työtä. Vaikka kaikilla opettajilla on sama tuntimäärä, riippuen opetettavista kursseista, työt voivat olla jakautuneet hyvinkin epätasaisesti lukuvuoden ja jaksojen aikana. Tämä työn epätasaisuus koettiin vastaajien kesken kaikkein ongelmallisimmaksi oman jaksamisen kannalta. Työmäärän epätasaisuus kuormittaa ja raskaan jakson jälkeen palautumiseen menee pitkä aika.

Kokonaisuutena opettajat jaksavat hyvin työssään ainakin tämän kyselyn perusteella. Julkista keskustelua ja uutisointia seurattaessa voisi kuvitella tilanteen olevan toisin. Ikävuodet eivät vähennä jaksamista ja jos henkilöllä ei ollut sairauksia, hän koki jaksavansa työssä hyvin. Työntekijän jaksamisessa auttavia tekijöinä mainittiin mm. mukavat kollegat, mielekkäät työtehtävät, nuoret opiskelijat ja omat harrastukset. Itsestään huolehtimisen katsottiin olevan osa ammattitaitoa ja vastauksista olikin luettavissa oma vastuunkantaminen jaksamisestaan. Keudalla on käytössä varhaisen puuttumisen malli, jossa myös työkavereita kannustetaan huolehtimaan kollegasta ja ottamaan esiin huoli hänen jaksamisestaan / uupumisestaan. Oppilaitoksessamme on ollut sairauslomia työntekijän uupumuksen takia ja jäinkin miettimään, eikö väsymystä haluta tunnustaa vai onko tilanne parantunut ja työntekijät ovat havahtuneet huolehtimaan omasta jaksamisestaan.

Jaksan hyvin. Tykkään työstäni, nuorista opiskelijoista ja työkavereista.

Valtion taholta tarjottaviin työaikajärjestelyihin, kuten vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke tai opintovapaa, eivät vastaajat kahta lukuun ottamatta ole tarttuneet. Osa-aikaeläkettä tai työajanlyhennystä ei pidetä toimivana ratkaisuna tämän tyyppisissä töissä. Opettajat kokevat tekevänsä saman työn pienemmällä palkalla. Yhteinen mielipide on, että osa-aikatyössä työt eivät katoa mihinkään ja esimerkiksi töiden kasaantumiseen ja ruuhkautumiseen ei osa-aikaisuus auta. Töiden tasaisempi jakautuminen lukuvuodelle ja kahdeksan tunnin opetuspäivien poistaminen tulivat konkreettisina ehdotuksina jaksamisen tukemiseen. Sen lisäksi toivottiin hyvinvointipalveluja, kuten hierontaa ja hyvinvointikursseja,

myös työnohjausta toivottiin takaisin. Tällä hetkellä työnantaja osallistuu hieronnan kustannuksiin, joka mahdollistaa 30 hierontakäyntiä työpäivän aikana per vuosi. Etätyömahdollisuus opetuksettomina päivinä koettiin isona kädenojennuksena työnantajalta ja auttaa jaksamaan työssä pidempään. Jo aiemmin mainittu vastuu omasta jaksamisesta on jokaisella itsellään, oli vastauksien tärkein viesti.

Eläkkeelle jäänti selkeästi askarruttaa useimpia vastaajia. Alle 55-vuotiaat eivät vielä eläköitymistä mieti, korkeintaan ovat luoneet kauniita mielikuvia kiireettömästä oleilusta ja ”viinin nautiskelusta”. Yli 55-vuotiaita vastaajia eläkkeelle jäännissä mietityttää toimeentulo, liiallinen vapaa-aika ja elämän merkityksellisyys, kun työ katoaa. Useimmat haluavat jatkaa eläkeiän jälkeen osa-aikatyössä ja eläkkeen superkarttuma houkuttelee jatamaan pidempään.

En odota eläkkeelle jääntiä aamukampa kädessä.

Tällä hetkellä työ maistuu, on vielä intoa ja mielenkiintoa. Vapaa-ajan lisääntyminen houkuttaa.

7.6. Ikäjohtaminen

Mitä opettajat ymmärtävät ikäjohtamisella?

Työntekijä otetaan huomioon kykyjensä, ei ikänsä mukaan.

Töiden organisointi, ikä, elämäntilanne ja voimavarat huomioon ottaen.

Kannustamista eri-ikäisten yhdessä työskentelyyn.

Hyödynnetään kokemus ja osaaminen, huomioidaan jaksaminen ja voimavarat.

Keskustellaan, miten työntekijän työoloja kannattaisi kehittää, jotta hän jaksaisi työssä mahdollisimman pitkään.

Se voisi olla vaikka ikämyönteisen työkuulttuurin edistämistä, vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ja töiden organisoimista ja todellista suunnittelua vastaamaan eri-ikäisten ihmisten erilaisia elämäntilanteita.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kertoivat oman käsityksensä ikäjohtamisesta. Monessa vastauksessa oli huomioitu, että ikäjohtaminen ei tarkoita vain ikääntyvien työntekijöiden johtamista vaan ikäjohtaminen parhaimmillaan huomioi eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet.

Käytännön toiveita esimiehien suuntaan ovat vielä enemmän joustavuutta työntekemiseen ja mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin. Esimerkiksi lomapäivien ottamisen mahdollisuutta koulun loma-aikojen ulkopuolella. Nyt oppilaitoksessa on ohjeistus, että vuosilomapäivät tulee pitää koulun loma-aikoina ja tästä ohjeistuksesta poiketaan vain poikkeustapauksissa. Työntekijät toivovat, että heidät huomioidaan yksilönä ja tasa-arvoisesti, eikä yleistetä osaamista, jaksamista tai tavoitteiden asettamista iän mukaan. Varsinkin fyysisten rajoitteiden huomioiminen koettiin unohtuneen. Työnohjausta kaivataan.

Ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät eivät tunnista ikäjohtamista Kirkkotien yksikössä eikä sen katsota toteutuvan. Vastauksissa esitettiin myös vastakysymys tarvitaanko ikäjohtamista, eikä kaikkia tule kohdella tasapuolisesti työyhteisössä?

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytteeni lähtökohtana oli selvittää ikääntyvien opettajien näkemyksiä omasta työssä jaksamisestaan sekä ikäjohtamisesta ja siihen liittyvästä osaamisen johtamisesta. Sain työyhteisössäni positiivista palautetta aihevalinnastani, sillä ikääntyvät työntekijät kokivat, että aihetta ei nosteta keskusteluun riittävästi, tuskin lainkaan, työyhteisön sisällä.

Ikäjohtaminen terminä oli vastaajille tuttu. Sitä ei kuitenkaan tunnistettu organisaation arjessa tapahtuvaksi. Ikäjohtamisessa toivotaan esimiesten paremmin huomioivan työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja esimerkiksi fyysiset vaivat. Ikä on kuitenkin vain numero ja sen perusteella työntekijöitä ei tule luokitella tai tyypitellä. Ikääntyvien työntekijöiden ollessa sekä työmotivaatioiltaan että fyysiseltä toimintakyvyltään hyvin erilaisia tekee tämä ikäjohtamisesta haasteellista. Keudan strategioissa ei anneta esimiehille työvälineitä ikääntyvän työntekijän huomioimiseen.

Yhteenvetona voi todeta opettajien kokonaisuudessaan olevan tyytyväisiä organisaatiossa vallitsevaan ikääntyvän työntekijän huomioimiseen ja johtamiseen. Vastausten ilmapiiri on positiivinen, muutamaa henkilöä lukuun ottamatta. Varsinkin eri-ikäiset opettajat ovat löytäneet yhteisen tavan toimia eikä ikärasismia ole havaittavissa. Tähän tilanteeseen uskon vaikuttavan opettajien oman koulutuksen ja taustan, tehtiinhän kysely sosiaali- ja terveydenhoitoalan oppilaitoksessa. Osan vastausten kohdalla jäin kuitenkin miettimään, kuinka todenmukaisia vastaukset olivat. Uskalsivatko vastaajat kertoa todellisia ajatuksiinsa ja kokemuksiaan vai kaunistelivatko he vastauksia ja vallitsevaa tilannetta. Toivon jokaisen uskaltaneen tuoda esiin todelliset ajatuksensa.

Opettajat kokivat osaamisensa olevan ajan tasalla ja he ovat vielä lähellä eläkeikääkin kiinnostuneita uuden oppimisesta ja ammattitaidon päivittämisestä asenteella ”*oppilaalla on oikeus ajantasaiseen tietoon*”. Tietotekniikka ei noussut tässä kyselyssä niin vahvasti esiin kuin olin ennen kyselyn tekemistä olettanut. Tietoteknisiä uudistuksia tehdään jatkuvasti ja kahvipöytäkeskusteluissa tietotekniikan haasteet tulevat usein esille.

Keuda järjestää syksyisin koko henkilökunnalle yhteisen koulutuspäivän ja koko opetushenkilöstölle pedagogisen kehittämispäivän kesäkuun alussa. Nämä yhteiset koulutustilaisuudet koko henkilökunnalle koetaan turhina ja koulutusresurssien vääränlaisena kohdentamisena. Kun huomioidaan koko henkilökunta, on todellakin haasteellista löytää koulutuksen aihealueita, jotka kaikki kokisivat mielenkiintoisina ja tarpeellisina. Tutkimukseen vastanneet korostivat yksilöllisten tarpeiden huomioimista osaamisen kehittämistä suunniteltaessa ja heidän jo olemassa olevan osaamisen laajempaa hyödyntämistä. Moni vastaajista koki osan osaamisestaan unohtuneen esimiehiltä ja työnkuva on liikaa kaventunut. Toisaalta useat vastaajat kiittivät saadessaan opettaa heidän omalla vahvuusalueellaan. Jatkossa ehdotan kehityskeskusteluja käytettäväksi apuvälineenä opettajan laajan osaamisen tunnistamiseen.

Ikääntyvän opettajan osaamisen hyödyntämiseen ja eteenpäin jakamiseen (hiljainen tieto) tulee kiinnittää jatkossa huomiota. Nykytilanteessa tiedon jakaminen jää nuorempien kollegoiden kyselyjen varaan ja eläköityvien opettajien mukana katoaa paljon tärkeää tietoa ja hyväksi havaittuja käytänteitä sekä heidän vuosien varrella luomia yhteistyöverkostojaan. Tähän tiedon siirtämiseen tarvitaan resurssoitua aikaa ja työvälineitä. Ensimmäisenä esimiehen tulee selvittää, millainen tieto on relevanttia ja säilytettävää huomioiden nykyinen ja tulevaisuuden tarve. Tämän jälkeen kootusti selvitetään eläköityvien työntekijöiden osaaminen ja tehdään se näkyväksi myös heille itselleen. Tähän löytyy erinomaisia kysymysesimerkkejä esimerkiksi Raija Kivirannan kirjasta *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa* (2010). Osaaminen dokumentoidaan ja jaetaan organisaatioon jäävälle henkilökunnalle. Tieto tulee saada käyttöön konkreettisesti, jotta varmistetaan tiedon oikea välittyminen. Tiedon välittämiseen ei riitä kirjallinen materiaali, vaan tiedon vaihtoon ja keskusteluun pitää varata aikaa. Systemaattisella tiedon tallentamisella ja jakamisella kunnioitetaan myös eläkkeelle jäävän asiantuntijan osaamista ja tältä osin helpotetaan hänen eläkkeelle siirtymistään.

Yhteiskunnan muutosten ja teknistymisen myötä opettajan jaksaminen on haasteellista. Erilaiset tekniset ongelmat haukkaavat ison osan opettajan varsinaisesta työajasta ja ottavat aikaa opettamiselta sekä nuorten kohtaamiselta. Erilaiset tietotekniset ongelmat aiheuttavat myös turhaa hermostumista. Myös opiskelija-aines on levotonta ja keskittymisen itse opiskeluun on hyvin lyhytjänteistä. Tämä vaatii opettajalta jatkuvaa järjestyksen

ylläpitoa ja opettajan rooli on muuttunutkin enemmän kasvattajaksi. Opiskelijoiden kasvava levottomuus vaatii opettajaa myös miettimään lukuisia eri opetusmenetelmiä. Opiskelijoiden yksilölliset opintopolut ja opintojen työvaltaistaminen verottavat työaika. Työvaltaistettaessa opintoja opiskelija suorittaa normaalia pidempiä jaksoja työelämässä. Tällöin opettaja joutuu miettimään, millä tavoin varmistetaan opetussuunnitelman mukainen opetus ja opiskelijan oppiminen.

Työpäivästä ja työviikoista palautuminen vie pidempään ja epätasaisesti jakautuvat työt kuormittavat opettajaa. Vastaajat pyrkivät aktiivisesti huolehtimaan omasta fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan, mutta aina siihen ei riitä enää voimia työpäivän jälkeen. Työnantajan puolelta jaksamisen tukitoimiksi toivotaan hyvinvointipalveluja, aikaa vapaa-muotoisiin keskusteluihin kollegoiden kanssa sekä mahdollisuutta sijoittaa osa vuosilomapäivistä koulun loma-aikojen ulkopuolelle, jolloin yksittäinen työntekijä pystyy paremmin katkaisemaan ”työputken” ja hyödyntämään edullisemmat lomamatkat. Myös aiemmin käytössä ollut työnohjausta toivottiin takaisin. Sen koettiin olevan hyvä työväline työssä jaksamiseen.

Useammassa kohdassa raporttiani olen tuonut esiin työntekijän oman vastuun työssä jaksamisesta. Opettajan pitää oppia rajaamaan työpäivänsä, eikä hänen tarvitse olla käytettävissä iltaisin ja viikonloppuisin sähköpostin välityksellä.

Yhtenä mielenkiintoisena piirteenä työtä tehdessäni huomasin Keudan strategioiden vaikean saatavuuden. Strategioita ja henkilöstöasioita on ripoteltu monen eri otsikon alle ja se vaikeuttaa varmasti niiden löytämistä ja luettavuutta. Oletan, että strategiat on tehty työvälineiksi esimiehille ja työntekijöille. Olin pitkään olettamuksessa, että esimerkiksi henkilöstöstrategiaa ei ole, kunnes lähes vahingossa löysin sen Keudan julkisilta nettisivuilta, sisäisessä intrassa sitä ei ole, vaan henkilöstöasiat löytyvät otsikon ”osaamisen kehittämissuunnitelma” alta. Tosin henkilöstöstrategia on päivitetty viimeksi 2009, jolloin voidaan kysyä, kuinka ajantasainen sen sisältö tällä hetkellä on.

Yhdessäkään opettajien vastauksissa ei tuotu esiin Keudan strategioita tai varhaisen puuttumisen mallia. Kertooko tämä siitä, että kyseiset strategiat ovat jääneet vieraisiksi työntekijöille ja kadonneet intranetin laajaan tietotulvaan? Verrattaessa haastateltavien vastauk-

sia Keudan henkilöstö- ja toimintastrategiaan päällimmäiseksi jää ajatus, että strategioiden tavoitteet ja ikääntyvien työntekijöiden kokemukset ja odotukset eivät kohtaa. Strategioissa korostetaan henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tärkeyttä, mutta käytännössä tämä ei toteudu. Myöskin erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen jää vähäiseksi varsinkin työuran loppupäässä työskentelevien henkilöiden kohdalla. Erityisesti osa-aikaeläkkeelle jääntiä kritisoitiin eikä sitä koettu todelliseksi työssä jaksamisen ja työuran pidentämisen keinona. Osa-aikaeläkeläiset kokivat tekevänsä saman työmäärän lyhemässä ajassa ja osa-aikaeläke ei tue työssä jaksamista.

Päivikki Lahtinen (2009) on väitöskirjassaan ”Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa” käsitellyt työntekijän ikääntymistä ja esimiestyötä ammattikorkeakoulun opettajien keskuudessa. Väitöskirjan teoreettisena viitekehyksenä oli opettajan työn tarkasteleminen ikääntymisen ja johtamisen kannalta. Hänen tutkimuksessaan selviteltiin, mitä ammattikorkeakoulujen opettajat ymmärtävät ikäjohtamisella, miten ikääntyvän opettajan osaamista arvostetaan ja hänen jaksamisestaan huolehditaan.

Verratessani tutkimukseni tuloksia hänen saamiinsa tuloksiin on havaittavissa samansuuntaisia tuloksia, vaikka aikaa tutkimusten välillä on kulunut noin viisi vuotta. Päivikki Lahtinen toteaa käsitteen ikäjohtaminen olleen vieras haastateltaville, kun taas omassa työssäni kaikki haastateltavat tunnistivat käsitteen ja osasivat kertoa sen merkityksen. Mutta edelleen kummassakaan tutkimuksessa mukana olleessa organisaatiossa (ammattikorkeakoulu ja ammattiopisto) ei oltu havaittu erityistä ikäjohtamista esimiesten taholta tai keskustelua ikääntymisen merkityksestä työyhteisössä. Myös vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti työkavereiden kanssa korostettiin molemmissa tuloksissa.

Ikääntyvän opettajan osaamisen arvostaminen oli pääsääntöisesti positiivista. Ammattikorkeakoulujen opettajat saattoivat väheksyä omaa osaamistaan, mutta ammattiopiston opettajat olivat kautta linjan varmoja omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan sekä kokivat opiskelijoiden arvostavan heidän osaamistaan ja pitkää kokemustaan. Molemmissa tutkimuksissa mainittiin vastauksissa pitkän sairaanhoitajatyökokemuksen merkitys osaamisen arvostuksen lisääjänä. Niin kollegat kuin opiskelijatkin arvostavat työelämäkokemusta ja sieltä saavutettua osaamista enemmän kuin ”kirjatietoa”. Esimiesten

osoittama luottamus ikääntyviin alaisiin ja töiden jakaminen osaamisen mukaan mainittiin molemmissa tutkimuksissa. Ammattikorkeakoulujen opettajat kokivat töiden jakautuvan oman osaamisalueen mukaan, mutta ammattiopistossa toivottiin tähän asiaan kiinnitettävän enemmän huomiota. Kummassakaan organisaatiossa ei tunnistettu ikääntyvän työntekijän laajaa osaamista, vaan sitä hyödynnetään liian kapea-alaisesti.

Hiljaisesta tiedosta ja sen tekemisestä näkyväksi ei ole keskusteltu esimiesjohtoisesti eikä kummassakaan organisaatiossa ole tehty toimenpiteitä asian korjaamiseksi ja tiedon keräämiseksi systemaattisesti.

Työssä jaksaminen koettiin olevan omalla vastuulla. Työntekijän tulee huolehtia omaehtoisesti varsinkin fyysisestä hyvinvoinnistaan. Esimieheltä toivotaan yksilöllisempää työntekijän huomioimista.

Sekä Päivikki Lahtisen väitöskirja että oma tutkimukseni tehtiin sosiaali- ja terveydenhoitoalalle, mutta tästä huolimatta vastausten samankaltaisuus yllätti minut. Olisin oletanut näiden viiden vuoden aikana, mikä on kulunut näiden tutkimusten välillä, yhteiskunnan ja työelämän kehittyneen eteenpäin.

8.1. Kehittämisehdotukset

Opinnäytteeni haastattelujen perusteella kehittämisehdotukseni on ikääntymisen esille ottaminen työyhteisön sisällä avoimesti kysellen ja kuunnellen työntekijöiden ajatuksia, myös kehityskeskustelujen ulkopuolella, syylistämättä ketään vanhenemisesta. Monessa vastauksessa tuotiin esiin, miten eläkkeelle siirtymiseen liittyvät kysymykset koettiin ahdistavina ja jopa ikärasistisina.

Yksilöllisten ratkaisujen tekeminen esimerkiksi työn kuormittavuuden helpottamiseksi on haastavaa, mutta hyvällä suunnittelulla ja molemmin suuntaisella joustavuudella hyviä käytänteitä varmasti löytyisi. Ennen kaikkea osa-aikaeläkkeellä olevien / jäävien lukujärjestykset ja tuntisuunnitelmat tulee ottaa erityisen tarkkailun alle, jotta osa-aikaeläke oikeasti parantaa työhyvinvointia.

Lukuisa määrä opettajia on jäämässä eläkkeelle lähivuosina ja nyt on korkea aika miettiä, millä tavoin suunnitelmallisesti kartoitetaan eläkkeelle jäävien todellinen osaaminen ja miten se siirretään hyvissä ajoin ennen viimeistä työpäivää nuoremmille opettajille. Onneksi useimmat eläkkeellä olevista opettajista tekevät oppilaitoksessa sijaisuuksia ja keikkatyötä, jolloin osaaminen ei katoa yhtä äkkiä.

Oppilasaineksen muuttuessa vuosi vuodelta haasteellisemmaksi ehdottaisin työnohjauksen palauttamista työväliseksi, ainakin opettajille, jotka kokevat sen tarpeelliseksi. Kirkkotien yksikössä ei ole ollut väkivaltaisuutta, joka olisi kohdentunut opettajaan tai toiseen opiskelijaan, mutta varautuminen ”pahimpaan” on varmasti tarpeen.

8.2. Opinnäyteprosessi

Opinnäytteen aihe oli oma ideani, jolle sain vahvistusta sekä esimieheltäni apulaisrehtori Kaisa Aholta että työtovereiltani. Koko työ valmistui hyvin nopealla aikataululla, joka näkyy työssä teorian pinnallisuutena ja yksipuolisuutena. Aiheeseen liittyvää materiaalia on runsaasti saatavilla, jolloin teorian rajaaminen oli haasteellista. Päädyin käyttämään pääasiallisina lähteinä Työterveyslaitosta, Juhani Ilmarisen teoksia ja Raija Kivirannan kirjaa. Noin viiden viime vuoden aikana aiheesta työntekijän ikääntyminen on kirjoitettu hyvin vähän ja aihetta ei myöskään ole liiemmin tutkittu. Pidetäänkö aihetta tällä hetkellä liian vaikeana, kun Suomi on lamassa ja työttömyys kasvaa ja siitä huolimatta kirjoitetaan eläkeiän nostosta ja työurien pidentämisestä työelämän molemmista päistä?

Tiukasta aikataulusta johtuen rajasin tutkimuksen omaan työyhteisööni Keudan Kirkkotien yksikköön. Jos olisin laajentanut tutkimusympäristöä muihin yksiköihin, olisi tutkimustulos voinut olla hyvin erilainen. Tällöin olisin pystynyt vertailemaan vastauksia esimerkiksi sukupuolen ja toimialan mukaan. Tosin epäilen, että vieraammat kollegat eivät olisi vastanneet yhtä aktiivisesti ja rehellisesti.

Lähetin avoimet kysymykset saate kirjeellä ohjeistettuna sähköpostitse yli 50-vuotiaille opettajille työyhteisössämme. Vastausprosentti nousi korkeaksi ja vastaukset olivat toisaalta ennalta arvattavia, mutta myös yllätyksellisiä. Tehdessäni tutkimuksen yhteenvetoa

mietin tarkasti, mitä vastauksissa kirjoitetaan, jotta en toisi esiin asioita, jotka olen kuullut esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai tiedän muutoin olevan ongelmana.

Saamiani tuloksia tulen hyödyntämään työsuojelutoimikunnan jäsenenä ja viemään sitä kautta tietoa eteenpäin koko Keski-Uudenmaan koulutusyhtymän koko organisaation hyödynnettäväksi. Olen sopinut asiasta jo työsuojelutoimikunnan puheenjohtajan Maarit Nissen-Flinckin kanssa. Ikääntyvää seniorityöntekijää ei huomioida Keudan strategioissa, eikä esimiehiä ohjeisteta riittävästi ikäjohtamiseen. Ikäjohtaminen Keudassa on tärkeää tehdä näkyväksi, sillä työntekijöiden keski-ikä on 48,8 vuotta. Jatkotutkimuksen aiheita voisivatkin olla tämän tutkimuksen laajentaminen muihin Keudan yksiköihin ja muihin henkilöstöryhmiin sekä työvälineiden kehittäminen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen, dokumentointiin ja siirtämiseen nuoremmille työntekijöille.

Mitä pidemmälle työni edistyi, sitä mielenkiintoisemmaksi käsiteltävä aihe muuttui ja uskon vahvasti jatkavani ikäjohtamisen parissa myöhemmin.

LÄHTEET

Eläketurvakeskuksen tiedote 5.2.2014

http://www.etk.fi/fi/service/etusivu/304/arkisto?contentPath=fi%2Fuuti-set_uusi%2F05022014_elakkeelle_edelleen_keskimaarin_60_9_vuotiaana&tab=news

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvä ikä-opas. 2006. Luettu 12.4.2014.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaI-kaOpas.pdf>

Ilmarinen, J., 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy. s.197

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni, Jyväskylä: Talentum Media Oy. s. 137

Julkunen, R., 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi, Jyväskylän yliopisto

Juuti, P., 2003. Ikäjohtaminen. Työministeriö.

Kesti, M., 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Finanssi- ja vakuutusku-
tannus Oy.

Keudan henkilöstöstrategia 2009. Luettu 15.5.2014.

<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma/henkilostostrategia/>

Keudan kehityskeskusteluohje 2013. Luettu 29.5.2014.

<http://lgmlikeuda01/c/portal/login>

Keudan osaamisen kehittämissuunnitelma. 2014. Luettu 2.5.2014.

<http://lgmlikeuda01/group/hr/>

Keudan toimintastrategia. 2012. Luettu 10.4.2014.

<https://wiki.keuda.fi/pages/viewpage.action?pageId=720969>

Keudan työterveyshuollon toimintasuunnitelma. 2014. Luettu 15.5.2014.

<http://lgmlikeuda01/group/hr/>

Keudan yleisesittely 2013. Luettu 15.5.2014.

<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma/>

Keva. Osa-aikaeläke. 2013. Luettu 25.5.2014.

www.keva.fi/fi/elakkeet_ian_perusteella/osa-aikaelake/Sivut/Default.aspx

Keva. Varhennettu eläke. 2013. Luettu 25.5.2014.

www.keva.fi/fi/elakkeet/elakkeet_ian_perusteella/varhennettu_vanhuuselake/Sivut/Default.aspx

Kilpeläinen, Pasi, yrittäjä, VMP-palvelut, keskustelu 29.4.2014.

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

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Väitöskirja.

Laki työajan lyhentämisestä 26.1.2001/64.

Lundell, S. & Tuominen, E, & Hussi, T., 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Mäkisalo, M., 2003. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opintovapaa.fi, 2013. Luettu 25.5.2014.

Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Bookwell Oy.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), 2012. Johtamisen psykologia. Juva: Bookwell Oy.

Suomi, A. & Hakonen, S. (toim.), 2008. Kuluerastä voimavaraksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Työ- ja elinkeinotoimisto. Vuorotteluvapaa. 2014. Luettu 25.5.2014.
www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vuorotteluvapaa/index.html

Työkykykytalo 2010. Luettu 20.5.2014.
<http://www.tyohyvinvointi.info/hanke>

Työterveyslaitos. Ikäjohtaminen. 2013. Luettu 10.4.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.asp

Työterveyslaitos. Ikävoimaa työhön. 2011. Turenki: Jaarli Oy.

Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu. 2014. Luettu 25.5.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb_adname=poim2

Virtainlahti, S., 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Heissan kollegat,

olen loppusuoralla (vihdoinkin) suorittamassa johtamisen ja palveluiden tuottamisen tutkimusta Tampereen Ammattikorkeakoululle ja tarvitsisin teidän apuunne opinnäytteeni tutkimusosioon. Opinnäytteeni aihe on "Ikääntyvän työntekijän odotukset esimiestyöstä". (Teorian mukaan ikääntyvänä työntekijänä pidetään yli 45-vuotiasta henkilöä.)

Tämän viestin lopussa on kysymyksiä, joihin toivoisin teidän vastaavan vapaamuotoisesti. Vastausten ei tarvitse olla pitkiä vaan enemmänkin rehellisiä ajatuksia, kommentteja aihepiireistä. Kaikki vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti, enkä missään vaiheessa tuo esille, keitä kyselyssäni on ollut mukana. Tuloksissa en myöskään tule erittelemään vastauksia sukupuolen mukaan, koska miesten osuus vastaajista on pieni. Toivon kuitenkin myös teidän miesten vastaavan.

Minulle tyypilliseen tapaan, teen asioita jälleen ns. viime tipassa, mutta toivottavasti löydätte pienen hetken aikaa vastata kysymyksiin, jossakin siman ja munkkien syönnin välissä. Tarvitsisin vastaukset viimeistään keskiviikkona 7.5. Vastaukset voitte palauttaa minulle sähköpostitse.

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot:

Ikä

- alle 55-vuotta
- yli 55-vuotta

Ikääntyminen

1. millaisia vaikutuksia ikääntymisellä on
 - a) suhteessa opiskelijoihin
 - b) suhteessa työhön
 - c) suhteessa työtovereihin (oletko kokenut ”ikärasismia” vai koetko ikääntymistäsi arvostettavan?)
 - d) suhteessa esimieheen (oletko kokenut ikäasenteita esimiehesi taholta? Millaisia?)

Osaaminen

1. miten osaamistasi arvostetaan
2. millaista tukea kaipaat osaamisen päivittämiseen?
3. siirretäänkö / hyödynnetäänkö hiljaista tietoaasi riittävästi?

Työaikajärjestelyt

1. miten koet jaksavasi nykyisessä tehtävässäsi?
2. millä tavoin työaikajärjestelyillä jaksamistasi voitaisiin tukea?
3. oletko miettinyt työajanlyhentämistä?
4. millaisia ajatuksia eläkkeelle jäännistä?

Ikäjohtaminen

1. mitä ymmärrät ikäjohtamisella?
2. millaista ikäjohtamista haluaisit?
3. millaisena olet kokenut ikäjohtamisen?

