

Ikäjohtaminen työssäjaksamisen välineenä

Lassi Heliö



Tekijä(t) Lassi Heliö	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Ikäjohtaminen työssäjaksamisen välineenä	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 28
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vantaan kaupungin Asukaspalvelut-osasto, jonka suuresta eläköityvien työntekijöiden määrästä johtuen ikäjohtamiseen ja työssäjaksamiseen liittyvät tekijät ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joskin myös määrällisiä menetelmiä on käytetty. Tutkimusaineisto on kerätty kahdella eri kysely tutkimuksella, joiden vastaajina olivat ensimmäisessä kyselyssä asukaspalveluiden 57-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät, ja toisessa kyselyssä asukaspalveluissa työskentelevät esimiehet. Kahdella eri ryhmälle suunnatulla kyselyllä tähdättiin sekä laajemman aineiston keruuseen, että mahdollisten ryhmien (työntekijät ja esimiehet) välisten käsitys erojen havaitsemiseen.</p> <p>Tutkimustulosten valossa esimiehen iällä näyttäisi olevan suuri vaikutus ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamiseen, ja heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa työhön ja työssäjaksamiseen liittyvissä asioissa. Ne työntekijät joiden esimies on heitä itseään huomattavasti nuorempi (50-vuotias tai nuorempi) kokevat asioiden olevan työpaikallaan pääsääntöisesti huonommin kuin ne työntekijät joiden esimies on heidän kanssaan samaa ikäluokkaa, tai on heitä vanhempi. Erityisen tärkeiksi työssäjaksamisen välineiksi ikäjohtamisessa nousivat esimiestyö ja kommunikaatio, jotka toistuivat erityisesti työntekijöiden, mutta myös esimiesten kyselyn vastauksissa.</p>	
Asiasanat Ikäjohtaminen, työssäjaksaminen, työhyvinvointi, ikäryhmät	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Ikäjohtaminen	3
2.1	Ikäjohtamisen määritelmä	4
2.2	Ikäryhmät työympäristössä	4
2.3	Ikäryhmien välinen yhteistyö	6
3	Työssäjaksaminen	7
3.1	Työssäjaksamisen määritelmä	7
3.2	Työhyvinvointi osana työssäjaksamista	8
3.3	Esimies työssäjaksamisen osana	9
4	Esimiehen keinot ikäjohtamisessa	10
4.1	Asenne ja Osallistuminen	11
4.2	Yksilölliset tarpeet	11
4.3	Kommunikointi	12
5	Tutkimuksen toteutus	13
5.1	Tutkimusmenetelmät	14
5.2	Tutkimusaineiston keruu	14
6	Tutkimustulokset	15
6.1	Esimiestyö ja kommunikaatio	15
6.2	Työssäjaksaminen	20
6.3	Yksilölliset tarpeet	23
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	26
7	Pohdinta	26
7.1	Johtopäätökset	27
7.2	Jatkotutkimusehdotuksia	28
7.3	Oman oppimisen arviointi	29
	Lähteet	30
	Liitteet	33
	Liite 1. Työntekijöiden kyselyn tulokset	33
	Liite 2. Esimiesten kyselyn tulokset	47

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on ”Ikäjohtaminen työssäjaksamisen välineenä”. Päädyin tähän aiheeseen pitkälti toimeksiantajani (Vantaan Kaupunki asukaspalvelut/kuntalaispalvelut) tarpeiden vuoksi, kaupungin edustajien kanssa käymieni keskusteluiden tuloksena. Aihe sopii erikoistumisopintoihini ja siitä on toimeksiantajalleni konkreettista hyötyä heidän ikääntyvän työvoimansa ja siihen liittyvän ennakoitavissa olevan työntekijöiden eläköitymisaallon vuoksi. Vastaavaa tutkimusta ei kuulemani mukaan ole yksikössä myöskään aiemmin tehty. Laajempia kokonaisuuksia joihin aihe tiiviisti kytkeytyy, ovat erityisesti ikäjohtaminen ja työssäjaksaminen.

Tutkimuskysymyksenä työssä toimii ”Kuinka ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista voidaan tukea ikäjohtamisella?” ja tutkimus tullaan tekemään kahtena kyselytutkimuksena, keskittyen ikääntyvään ja pian eläköityvään osaan toimeksiantajan työntekijöistä, sekä heidän esimiehiinsä. Kyselytutkimusta täydennetään mahdollisesti haastatteluin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen hyödyt jakautuvat kolmeen päähyötyjään, jotka ovat minä itse, toimeksiantajani ja ammattikuntani yleensä. Näillä kaikilla tulee olemaan omat hyötynsä tutkimukseni. Omalta osaltani työ syventää erikoistumisalani (HRM) osaamistani kursseilla jo opittujen tietojen ja taitojen lisäksi, sekä mahdollistaa valmistumiseni tradenomiksi, mikä puolestaan helpottaa siirtymistäni työelämään yleisesti ja erityisesti oman alan tehtäviin. Toimeksiantajalleni tutkimus tulee olemaan hyödyksi jokapäiväisessä arjen työskentelyssä, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden johtamisen ja heidän työssäjaksamisensa suhteen. Vastaavaa tutkimusta ei asukaspalveluissa ole vielä toimeksiantajan ikääntyvästä työvoimasta ja tiedonkeruun konkreettisesta tarpeesta huolimatta tehty. Ammattikunnalleni puolestaan opinnäytetyöni tulee olemaan hyödyllinen yleisen tiedonkartuttamisen muodossa. Tavoite olisi, että tutkimukseni tulisi tarjoamaan muualta kootun aineiston lisäksi myös uutta tietoa aiheestaan.

Tutkimukseni pääkysymys tulee olemaan ”Kuinka ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista voidaan tukea ikäjohtamisella?”.

Työ tulee pääosin olemaan rajattu ikäjohtamiseen ja työssäjaksamiseen, siinä määrin kuin ne risteävät keskenään.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajanani toimii Vantaan kaupungin asukaspalvelut – yksikkö, joka toimii Konserni- ja asukaspalveluiden toimialan alaisuudessa. Asukaspalveluihin kuuluu kolme pienempää yksikköä; työllisyyspalvelut, kuntalaispalvelut ja monikulttuurisuusasioiden yksikkö.

Asukaspalvelut

Asukaspalveluiden toimialaan kuuluu kaksi tulosaluetta sekä monikulttuurisuusasioiden yksikkö.

Työllisyyspalvelut

Työllisyyspalvelut työllistää ja edistää työllistymistä. Tulosalue koostuu palveluyksiköstä, työvalmennusyksiköstä sekä tulosalueen hallinnosta ja sen toimintaan kuuluu kuntouttava työtoiminta, työvoiman palvelukeskus (TYP) sekä työllisyyteen liittyviä hankkeita ja projekteja, joihin on haettu ulkopuolista rahoitusta. Työllisyyspalvelut avustaa järjestöjä ja yrityksiä pitkäaikaistyöttömien työllistämässä ja koordinoi myös Vantaan kaupungin sisäistä palkkatukityöllistämistä.

Kuntalaispalvelut

Kuntalaispalveluiden tehtävänä on vahvistaa kuntalaisten aktiivisuutta, osallisuutta ja hyvinvointia edistämällä sujuvaa arkea, yhdessä tekemistä ja vaikuttamismahdollisuuksia. Kuntalaispalvelut tekee kaupungin palvelut ja päätöksenteon helposti lähestyttäväksi kehittämällä neuvontaa, asiointia ja lähidemokratiaa.

Neuvonta- ja asiointipalveluihin kuuluvat kirjaamo, arkisto ja asianhallinta, puhelinpalvelut, Vantaa-infot sekä talous- ja velkaneuvonta. Aluepalveluiden vastuulla ovat aluetoiminta, aluetoimikuntien ja Svenska kommitténin toimintaan kuuluvien asioiden valmistelu ja täytäntöönpano sekä yhteisö- ja vapaaehtoistoiminta.

Monikulttuurisuusasioiden yksikkö

Monikulttuurisuusasiain yksikkö suunnittelee, koordinoi ja seuraa monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajiin liittyviä asioita ja etnisiä suhteita Vantaalla. Yksikkö vastaa monikulttuurisuusohjelman laadinnasta ja seuraa sen toimeenpanoa sekä monikulttuurisuusasiain neuvottelukunnan ja Vantaan paikallisromanityöryhmän toiminnasta. Lisäksi sen työhön kuuluu hankkeiden suunnittelua sekä yhteistyötä järjestöjen, muiden kaupunkien ja valtion kanssa.

Kuva 1 – Kuvankaappaus Asukaspalveluiden esittelystä Vantaan Kaupungin verkkosivuilta, haettu 20.5.2017 (http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/konserni-_ja_asukaspalveluiden_toimiala/asukaspalvelut)

Ikäjohtaminen ja sen osa-alueet kuten hiljaisen tiedon siirto ja eläkeikää lähestyvien työsäjäksäminen ovat tällä hetkellä ajankohtaisia sekä asukaspalveluissa yleisesti, että erityisesti kuntalaispalvelut-alaosastossa. Kuntalaispalveluiden osalta tämä johtuu suuresta määrästä vanhempia työntekijöitä – 26 prosenttia nykyisestä henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle seuraavan viiden vuoden aikana. Näin ollen henkilöstön työssä jaksaminen eläkeikään saakka ja mahdollisesti jopa varsinaisen eläkeiän yli, on juuri nyt kriittisen tärkeää osaston tulevan toiminnan kannalta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Ikäjohtaminen: ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten ihmisten työn johtamista, siten, että otetaan huomioon työntekijöiden ikään liittyvät yksilölliset tarpeet ja tilanteet sekä hyödynnetään heidän osaamisensa ja kokemuksensa. Yleensä ikäjohtamisessa painotetaan vanhenevien työntekijöiden johtamista, mutta ikäjohtamista voidaan soveltaa myös nuoriin työntekijöihin ja moni-ikäisiin työtiimeihin.

Työssäjaksaminen: kuinka hyvin työntekijä jaksaa työssään ja kuinka hyvä hänen henkinen sekä fyysinen työkykynsä on. Työssäjaksamiseen vaikuttavat niin henkiset kuin fyysisetkin tekijät toisaalta työntekijän työpaikalla ja toisaalta hänen muussa elämässään.

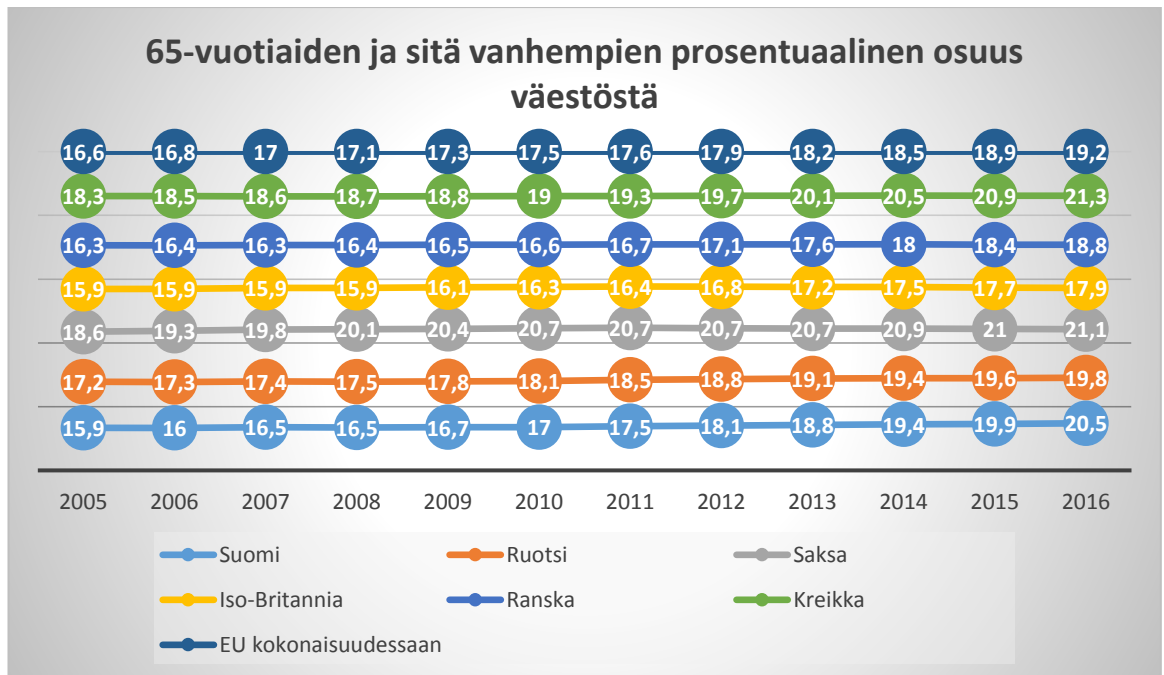
Työhyvinvointi: kuinka hyvin työntekijä yleisesti ottaen töissä ja työpaikalla voi. Työhyvinvointi on työssäjaksamisen tärkein osa-alue. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan Työhyvinvointi on työn ja työn mielekkyyden, sekä terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden muodostama kokonaisuus, jota lisäävät muun muassa työntekijöiden ammattitaito, työilmapiiri sekä motivoiva ja hyvä johtaminen. Työhyvinvointi on sidoksissa muun muassa työssäjaksamiseen, tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö)

2 Ikäjohtaminen

"Ikäjohtaminen on kaikenikäisten johtamista. Siinä on kysymys ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista ja eri-ikäisten työntekijöiden vahuuksien hyödyntämistä jokapäiväisessä johtamisessa" (Ministeri Risikko, 2012)

Ministeri Risikon mainitsemat ikään liittyvät tekijät ovat johtaneet ikäjohtamisen merkityksen kasvamiseen Euroopan työmarkkinoilla samaa tahtia väestön ikääntymisen kanssa viime vuosina, käytännössä koko 2000-luvun ajan (ks. Kaavio 1). Walker (Walker, 2008, 685–691) perustelee tätä merkityksen kasvua viidellä osa-alueella, jotka hänen mukaansa ovat johtaneet ikäjohtamisen tarpeellisuuden ja yleisyyden kasvuun. Näitä tekijöitä ovat ensiksi ikääntyvä työvoima, toiseksi iän ja työllisyyden ristiriita, eli ristiriita kasvaneen elinajanodotteen ja ikääntyneiden laskeneen työllisyyden välillä. Kolmanneksi politiikan linjausten luomat edellytykset, joista esimerkkinä Walker mainitsee muuttuneet rajoitukset varhaiseläkkeelle pääsyssä ja työvoiman aikaisessa eläköitymisessä, mikä on johtanut eri organisaatioiden tarpeeseen reagoida muuttuneeseen tilanteeseen ikääntyvien työntekijöidensä kohdalla. Neljäntenä tekijänä Walker mainitsee organisaatioiden asennemuutoksen ikääntyviä työntekijöitään kohtaan. Ikääntyvien työntekijöiden aikainen poistuminen

työvoimasta nähdään kokemuksen ja resurssien hukkaamisena. Viides ja viimeinen tekijä on toisaalta taloudellisista (työttömyyden vähentäminen) ja toisaalta sosiaalisista näkökulmista (tasavertainen kohtelu ja reiluus) kumpuava tarve ikäsyjinnän kitkemiseen.



Kaavio 1 - 65-vuotiaiden ja sitä vanhempien prosentuaalinen osuus väestöstä muutamissa EU-maissa. Lähde: Eurostat

2.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Työterveyslaitos TTL (TTL verkkosivut) määrittelee ikäjohtamisen kaikenikäisten ihmisten hyväksi johtamiseksi, jossa esimies toisaalta huomioi eri-ikäisten työntekijöiden vaihtelevat tarpeet ja odotukset ja toisaalta mahdollistaa heidän vahvuksiensa täyden käyttöön saannin. Ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista tuijottaa yksittäisiä ikävuosia, vaan tulisi keskittyä ikäryhmän lisäksi vaihteleviin elämäntilanteisiin ja uran vaiheisiin. Toinen samansuuntainen, mutta työterveyttä painottavampi määritelmä on ”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.” (Ilmarinen 2006, 56).

2.2 Ikäryhmät työympäristössä

Ikäjohtamisessa ihmiset jaotellaan usein syntymävuotensa mukaan ikäryhmiin, joilla nähdään olevan kunkin ikäryhmän jäsenille yhteisten kasvu- ja elinkokemusten muodostamia yhteisiä piirteitä, joiden kautta ryhmiin kuuluvien työntekijöiden erilaisia kokemuksia ja

voimavaroja koitetaan hyödyntää, heikkouksia lieventää ja yleisesti ottaen toimintaa työympäristössä ymmärtää. Työelämässä olevia ikäryhmiä katsotaan yleensä olevan neljä; Perinteiden vaalijat/veteraanit (engl. Traditionalists, Veterans), Suuret ikäluokat (engl. Baby boomers), X Sukupolvi (engl. Generation X) ja Milleniaalit/Y Sukupolvi (engl. Millennials, Generation Y). (Sabatini Fraone et al.) (Woodward et al. 2015, 10) (Smith & Clark, 2010) (Murphy et al., 2010). Toisinaan luokitteluun lisätään vielä Milleniaaleja nuorempi ikäryhmä, 2020 Sukupolvi (engl. Generation 2020, Generation Z) (Meister&Willyerd, 2009) (Jayaram, 2015). Ikäryhmien lukumäärä onkin pääpiirteittäin universaalisti hyväksytty, joskin yksittäisten ikäryhmien alkamis- ja päättymisvuosista ei ole samanlaista konsensusta. Laajassa mittakaavassa ikäryhmien aikavälit ovat yleensä karkeasti samalla alueella kirjoittajasta riippumatta, mutta tarkat vuosiluvut vaihtelevat usein kirjoittajien eriävien näkemysten mukaan. Yleisellä tasolla voidaan todeta perinteiden vaalijoiden syntyneen aikavälillä 20-luvun alusta 40-luvun puoliväliin ja heitä seuranneiden suurten ikäluokkien syntyneen aikavälillä 40-luvun puolivälistä 60-luvun puolivälin tienoille (Termistön suhteen on huomion arvoista, että kun Suomessa puhutaan suurista ikäluokista, tarkoitetaan yleensä suppeampaa 40-luvun puolivälistä 50-luvun alkuun syntynyttä ikäluokkaa. Tämä johtuu maahamme tuolloin muodostuneesta korkean syntyvyyden kaudesta. Yleisesti ikäjohtamisen suhteen on kuitenkin perusteltua käyttää yleismaailmallisempaa noin 15-vuotta pidempää aikaväliä ikäryhmän määrittelyssä.). X sukupolven jäsenten katsotaan yleensä sijoittuvan syntymävuosiltaan 60-luvun puoliväliin ja 70-luvun lopun tai 80-luvun alun väliin. Heitä seuraavan ikäluokan katsotaan yleensä alkaneen 80-luvun alusta ja kirjoittajasta riippuen joko päättyneen 90-luvun puolivälin tienoilla tai vuosituhannen vaihteessa, tai jatkuvan edelleen. Joskus harvemmin ryhmän katsotaan kestävän vain vuosikymmenen ja päättyvän jo 90-luvun alussa. Tätä näkemystä edustavat Manka & Manka (Manka & Manka, 2016, 13). Sikäli kun sen jäseniä ei lueta milleniaaleihin kuuluviksi, alkaa 2020 sukupolvi 90-luvun lopulta tai 2000-luvun alusta ja jatkuu edelleen. Ikääntyvistä työntekijöistä puhuttaessa kyseeseen tulevat lähinnä suuret ikäluokat, joskin myös vielä työelämässä olevat perinteiden vaalijat, sekä lähivuosina X sukupolven vanhimmat jäsenet.

Ikäryhmien eroavaisuuksista johtuen esiintyy työpaikoilla ja muilla ikäryhmät ylittävillä organisaatioilla usein ikäryhmien välisiä konflikteja. Eri ryhmien vaihtelevat arvot, kokemukset ja näkemykset vaikuttavat ryhmien jäsenten toimintatapoihin, ajattelumalleihin ja suhtautumiseen työhön, työntekijöihin (sekä itseensä että työtovereihin) ja työorganisaatioon. Aina nämä eivät sovi yhteen toisen ryhmän jäsenten näkemyksiin, aiheuttaen ikäryhmien välille konfliktitilanteita. Murphy et al. kuvailevat tilannetta toteamalla, että iältään vaihtelevan työvoiman johtamisen haastavuus on yleisesti tunnustettu vaihtelevuudesta aiheutuvan konfliktialttiuden vuoksi. Vastaus tähän ongelmaan on ikäryhmien toiveiden ja tarpeiden parempi ymmärtäminen. Näiden erojen ymmärtäminen voi auttaa esimiehiä parempien kannustinjärjestelmien ja johtamistyylien kehittämisessä. Esimiesten tulisi myös

huomioida HR:n rooli konfliktitilanteisiin puutumisessa. (Murphy et al., 2010) Ikäryhmäkonfliktit voivat pahimmillaan aiheuttaa ongelmia laajassakin mittakaavassa, mutta kaikkein tuhoisimpia ne ovat pienimmissä organisaatioissa tai alaosioissa, esimerkiksi tiimitasolla.

Ikäryhmien eroista keskusteleminen ja yleisten tiedon- ja kokemusten vaihdon järjestäminen esimerkiksi tarkoitukseen suunnattuja tapaamisia järjestämällä on hyvä tapa saada ihmiset toimimaan ikäryhmärajojen yli. Tapaamiset tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden kertoa muiden ryhmien jäsenille oman ikäryhmänsä ominaisuuksista, normeista, yms. heille tärkeistä tekijöistä. Myös eri ikäryhmien edustajista koostuvan ryhmän muodostaminen voi toimia esimiehen tehokkaana keinona keskusteluyhteyden luomisessa. (Birkman eBooks. 2016)

Ikäjohtamisessa esimiesten on tärkeää hallita kommunikaatiostrategioiden laaja hyödyntäminen. Tiimitasolla esimiestyössä on tärkeää muistaa, että eri ikäryhmien kommunikaatiotyylit sekä odotukset kommunikaation suhteen eroavat toisistaan. Eroavaisuudet huomioimalla voidaan vähentää väärinkäsityksiä ja jännitteitä tiimin sisällä. Organisaatioiden tulisi hyödyntää useita kommunikaatiokanavia saavuttaakseen parhaiten kaikki työntekijänsä. Hyvän ikäjohtamisen tavoitteena on luoda yhteistyökykyinen organisaatiokulttuuri, joka hyödyntää kaiken ikäisten tiiminjäsenten vahvuuksia tilanteesta riippuen.

2.3 Ikäryhmien välinen yhteistyö

Yhteistyökulttuurin syntymistä voidaan edistää esimerkiksi mentorointiohjelmien avulla. Erityisesti käänteinen mentorointi voi tehokkaasti madaltaa kynnystä ikäryhmien väliseen kommunikaatioon, ja luoda hyvää yhteishenkeä tiimiin. Käänteisessä mentoroinnissa nuorempi kollega opettaa vanhemmalle taitoja, jotka ovat hänelle luontaisempia, esimerkiksi tietoteknisten välineiden ja digitaalisten sovellusten käyttöä. Vastavuoroisesti vanhempi kollega taas opastaa nuoremmalle esimerkiksi organisaation toimintatapoja ja siirtää hyväksi havaittuja työmenetelmiä ja muuta hiljaista tietoa. Mentoroinnin, sekä perinteisen että käänteisen, ja mentorointikoulutuksen järjestämisellä työntekijöiden tietotaitoa saadaan kasvatettua, tapahtui se sitten vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille suuntautuvana hiljaisen tiedon siirtämisenä, tai toisinpäin esimerkiksi tietokonetaitojen mentorointina. (Knight. 2014)

Edellä kuvatuilla toimintatavoilla voidaan välttää käänteisen Pygmalion ilmiön (myös nimellä Golem ilmiö) syntymistä tiimissä. Pygmalion ilmiöllä tarkoitetaan ilmiötä, jossa korkeammat odotukset henkilön suhteen johtavat parempiin tuloksiin hänen osaltaan, kuin henkilön johon ei ole kohdistunut korotettuja odotuksia. Termi tulee Robert Rosenthalin ja

Lenore Jacobsonin vuonna 1968 julkaisemasta tutkimuksesta ”Pygmalion in the Classroom” (suom. Pygmalion luokkahuoneessa), joka tutki opettajien ennakkokäsitysten vaikutusta heidän oppilaittensa älykkyyteen ja oppimiseen. Käänteisellä pygmalion ilmiöllä tarkoitetaan ilmiötä jossa negatiiviset odotukset johtavat neutraaleja tai positiivisia odotuksia huonompaan lopputulokseen. Ikäjohtamisessa käänteinen pygmalion ilmiö esiintyy usein tilanteissa, joissa työntekijät ovat huomattavasti esimiestään vanhempia, jolloin ikään liittyvät käytösnormit ja odotukset poikkeavat esimies-alaisuuden käytösnormeista ja odotuksista. Tämä ristiriita voi johtaa huonoon yhteistyöilmapiiriin ja siihen, että nuori esimies ei saa vanhemman työntekijän tukea. Näin ikäryhmäerot voivat vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin esimiesten johtamistaidoista ja osaamisesta. (Hair Collins et al. 2009)

Ilmiössä oleellisessa osassa ovat ikäkäsitykset ja sosiaalinen ikä. Kiviranta (Kiviranta 2010, 16) määrittelee sosiaalisen iän, suhteessa biologiseen ikään seuraavasti: ”Biologinen ikä on hyvin konkreettinen ja perustuu syntymävuoteen ja kalenteri-ikä. Sosiaalinen ikä puolestaan liittyy oletuksiin ja normeihin eli kulttuurissa eläviin käsityksiin iästä ja eri-ikäisistä.” Kiviranta toteaa iän olevan sosiaalinen ilmiö, jonka kokemiseen vaikuttavat sekä omat, että muiden asenteet ja ajattelumallit. Johtuen näistä käsityksistä ja niiden vaikutuksesta iän kokemiseen sosiaalista ikää pidetään usein biologista ikää merkityksellisempänä. Tämä heijastuu siihen, kuinka ikä vaikuttaa työntekoon. Asenteellinen ikäajattelu heikentää sekä työyhteisön toimivuutta, että yksittäisten työntekijöiden työssä suoriutumista. (Kiviranta 2010, 16-17)

3 Työssäjaksaminen

Työssäjaksamisella tarkoitetaan kirjaimellisesti sitä, kuinka hyvin työntekijä työssään jaksaa, sekä henkisesti että fyysisesti, ja kuinka hyvä työkyky työntekijällä on. Mitä paremmissa kunnossa työntekijä on, ja mitä paremmin hän voi, sitä parempi hänen työssäjaksamisensa on.

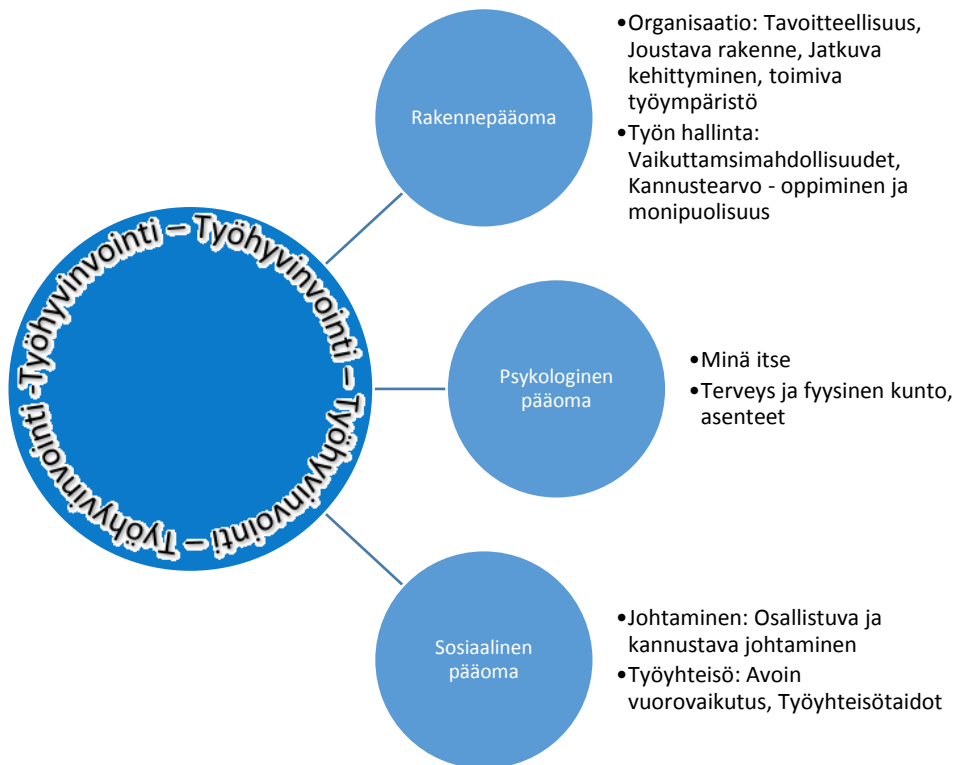
3.1 Työssäjaksamisen määritelmä

Ilmarinen määrittelee työssäjaksamisen seuraavasti:

”Kun puhutaan työssä jaksamisesta, puhutaan nimenomaan työkyvyn ylläpitämisestä. Työkyky on monisäikeinen kokonaisuus, joka koostuu terveydestä, ammattiosaamisesta, arvoista ja työoloista. Kyse on ihmisen voimavarojen ja työolojen välisestä tasapainosta. Huomaa, että kyse ei siis ole vain yksilön ominaisuudesta vaan myös työyhteisön ja -ympäristön sopivuudesta yksilön voimavaroihin.” (Ilmarinen. 2005,2009. 28)

3.2 Työhyvinvointi osana työssäjaksamista

Työhyvinvointi kokonaisuutena muodostuu työn itsensä lisäksi työn mielekkyydestä sekä työntekijän terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi työpaikan hyvä johtaminen ja työilmapiiri, sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssäjaksamisen lisäksi myös työhön sitoutumiseen, sekä työn tuottavuuteen. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus) Manka&Manka jaottelevat työhyvinvoinnin kolmeen eri osa-alueeseen, ”pääomaan”, jotka yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Näitä pääomia ovat rakennepääoma, sosiaalinen pääoma, ja psykologinen pääoma. Rakennepääoma muodostuu organisaatioon ja työn hallintaan liittyvistä tekijöistä, sosiaalinen pääoma johtamiseen ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä, ja psykologinen pääoma työntekijän terveyteen ja fyysiseen kuntoon, sekä ajattelutapoihin (esim. asenteet) liittyvistä tekijöistä (ks. Kuvio 1). (Manka&Manka, 2016, 76)



Kuvio 1 – Työhyvinvoinnin pääomat (Manka & Manka, 2016)

Samankaltaista jaottelua käyttää myös Vaahtio. Hän kuvaa työhyvinvoinnin portaikkona, jonka askelmat nousevassa järjestyksessä ovat; 1) fyysinen hyvinvointi, 2) psyykinen hyvinvointi, 3) työilmapiiri, 4) osaaminen ja 5) johtaminen. (Vaahtio. 2006, 115) Vaahtion ja Manka&Mankan jaotteluja vertaillen onkin helppo todeta yhtenevyydet asteikkojen

välillä. Portaat 1 ja 2 vastaavat karkeasti psykologista pääomaa, portaat 3 ja 5 sosiaalista pääomaa, ja porras 4 psykologista pääomaa.

3.3 Esimies työssäjaksamisen osana

Esimiehillä on merkittävä rooli erityisesti omien alaistensa, mutta myös yleisesti kaikkien organisaation työntekijöiden työssäjaksamisessa, sekä sen edistämisessä. Tähän lukeutuu myös työssäjaksamisen ongelmien tunnistaminen ja ratkaisu. Esimiehen tehtävänä on valvoa työntekijöiden työssäjaksamista, esimerkiksi kehittämiskeskusteluja, sairaspöytäkirjojen seuranta, yms. keinoja apunaan käyttäen ja tarvittaessa puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja ongelmiin. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työssäjaksamista haittaavat asiat työntekijän elämässä ja työtilanteissa havaitaan, sitä helpompaa niiden korjaaminen ja työntekijän työssäjaksamisen parantaminen on. Myöskin työntekijöiden tunteminen on esimiehelle eduksi. Mikäli työntekijä luottaa esimieheen ja esimies tuntee työntekijänsä ja on heidän toimistaan ja työstään kiinnostunut, on työssäjaksamiseen liittyvien ongelmien havaitseminen ja niihin puuttuminen helpompaa. (Lundell et al. 2011, 310) Luottamuksen rakentamisen keinoja ovat esimerkiksi työntekijöiden tasapuolinen ja arvostava kohtelu, yleinen reiluus, sekä asioiden perustelu. Jos työntekijä tietää miksi jotakin tehdään tai tapahtuu, on hänen helpompi mukautua siihen ja toimia sen mukaisesti, vaikkei kyseinen asia olisikaan hänen mieleensä tai olisi hänen mielestään oikea valinta kyseiseen tilanteeseen.

Esimiehen rakentaman luottamuksen merkitys korostuu eri ikäryhmistä muodostuvan työyhteisön tai tiimin toiminnassa, koska ikäryhmien keskinäiset kommunikaatiotyylit voivat poiketa toisistaan merkittävästi, jolloin esimiehen on toimittava sillanrakentajana eri ryhmien välillä. Tämän sillanrakennuksen keinoina voivat toimia esimerkiksi konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja työyhteisön tai tiimin yhteisen näkemyksen luominen, joilla molemmilla voidaan nivoa ryhmää yhteen. Esimies kykenee kasvattamaan luottamusta itseensä ja tiiminsä jäsenten välille esimerkiksi luomalla selkeän yhteisen näkemyksen tiimin päämäärästä, sekä konkreettiset tavoitteet niin ryhmä kuin yksilötasollakin. Onnistunut esimies- ja tiimityö vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja jaettua vastuuta, sekä kaikkien osallistujien aitoa osallistumista (Edu). Hyvässä työyhteisössä yhteisön saavuttamat tulokset ovat yksilöiden omia suorituksia merkittävämpiä.

Työyhteisön tai tiimin tehokkuus lisääntyy kun jäsenet tietävät, että jokaisen työpanosta arvioidaan, tai että muut jäsenet saavat tietää arvion. Tehokkuus lisääntyy, kun tiimin jäsenet pitävät ryhmää tai ryhmän tehtävää tärkeänä. Myöskin työntekijöiden usko oman panoksen ratkaisevaan asemaan tehtävän suorittamisessa ja oikein asetettu haastavuuden

aste (haastava, mutta toteutettavissa) lisäävät työntekijöiden tehokkuutta. (Kopakkala 2005, 41).

4 Esimiehen keinot ikäjohtamisessa

Eri-ikäisten tiimien johtamisessa tärkeäksi nousee yhteistyön ja avoimuuden lisääminen tiimissä. Näiden suhteen työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, ja heidän potentiaalinsa ja motivaationsa tunnistaminen ovat keskeisiä esimiestyön välineitä. Olemassa olevat toimintamallit saattavat olla kussakin tilanteessa toimivimmat, mutta kaikkien työntekijöiden tulisi olla avoimia innovaatiolle ja muutokselle, paikalleen jumittumisen sijaan.

Auttamalla työyhteisönjäseniä hyödyntämään kaikkien ikäryhmien vahvuuksia esimies luo vahvan yhteishengen ja osallistavan kulttuurin. Eri ikäryhmien yhteistyön mahdollistaminen on välttämätöntä menestyksekkäälle ikäjohtamiselle. (Birkman eBooks. 2016)

Ikäjohtamisessa esimiehen merkitys korostuu, sillä esimiehen vastuulla on esimerkiksi työntekijöiden ja heidän toimintansa johtaminen ja ohjaaminen, heidän välistensä ristiriitojen ratkaiseminen ja tiimin toiminnan hallinnointi. Tärkein esimiehen tehtävistä on kuitenkin esimerkin antaminen. Huono esimerkki saattaa ajaa hyvän ja toimivankin tiimin tai työyhteisön työtehon ja toimintakyvyn alas. Hyvällä esimerkillä johtamalla taas esimies voi merkittävästi vaikuttaa tiimin työskentelytehoon ja toimivuuteen yli ikäryhmärajojen.

Esimiehen täytyy myös ohjata ryhmän toimintaa oikeaan suuntaan, ja varmistaa ryhmän tavoitteiden saavuttaminen. Esimiehen tehtävänä on myös käsitellä ryhmässä syntyvät konfliktit, jotta ryhmän olisi mahdollista kehittyä ja kasvaa hyvin toimivaksi tiimiksi. Vuorovaikutustaitojen rooli ja merkitys onkin ikäjohtamisessa korkea.

Eri ikäryhmistä muodostuvan työyhteisön tai tiimin esimiehen rooli edellyttää avointa kommunikointia ja hyviä vuorovaikutustaitoja erilaisten ja eri-ikäisten työntekijöiden kanssa, sillä avoimella kommunikaatiolla on suuri vaikutus hyvän ilmapiiriin ja yhteishengen muodostumisessa. Hyvän yhteishengen avulla innostuminen voi muuttua jaksamiseksi ja tiimin toiminta tehostua, mikä myös helpottaa tiedonkulkua. Esimiehen tulee kyetä antamaan arvostusta työntekijöille ja heidän työilleen, paitsi työntekijöiden itsensä vuoksi, myös koska se lisää työntekijän tiimin tai työyhteisön haasteensietokykyä. (Hämäläinen, 2001, 149-152.)

4.1 Asenne ja Osallistuminen

Ikäjohtamisessa esimiehen osaamisella ja asenteella on suuri merkitys, mutta niin on myös osallistumisella. Erityisesti ikääntyvät työntekijät arvostavat itsensä peliin laittavaa esimiestä, joka toimii ryhmänsä osana. (Ilmarinen et al. 2003, 167-168).

Eri-ikäisten työntekijöiden esimiehiinsä kohdistamat johtamisodotukset

Alle 25-vuotiaat	Alle 35- vuotiaat	Alle 45- vuotiaat	Alle 55- vuotiaat	Yli 55- vuotiaat
Kypsä tuki	Valtuuttavaa	Suurempi kokonaisvastuu	Arvostavaa	Kunnioittavaa
Valmentavaa	Mahdollisuus johtamisen oppimiseen	Päätöksiin mukaanotto	Elämäntilanteet huomioidavaa	Kysyvää
Opastus ja mukaan ottaminen	Työparina mukana oleminen		Pysäkkejä ja rajoja	Verkostoja ja näkemyksiä hyödyntävää
Kyseenalaistamisen salliminen	Suurempi taloudellinen- ja esimiesvastuu		Kuuntelevaa	Palautetta antavaa

Kaavio 2 – Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisodotukset Lähde: Ilmarinen J. 2009. Ikäjohtaminen – uusi tapa ajatella ja toimia. (https://www.akava.fi/files/1964/ikajohdaminen_Juhani_Ilmarinen_3.11.2009.pdf)

Pelkän osallistumisen lisäksi eri-ikäisillä työntekijöillä on muitakin odotuksia esimiehensä toiminnan, johtamisen ja johtamistyylin suhteen. Esimies joka on hyvä ikäjohtaja osaa huomioida nämä odotukset ja toteuttaa ja hyödyntää niitä työntekijöiden kanssa toimissaan. Tämä mahdollistaa sekä työntekijän, että esimiehen ja organisaation kannalta parhaan johtamistuloksen (ks. Kaavio 2).

4.2 Yksilölliset tarpeet

Ikäjohtamisessa onnistuakseen esimiehen on kyettävä huomioimaan työntekijöidensä eroavaisuudet ja toimimaan niiden mukaisesti. Sallimalla ja edesauttamalla työympäristön muotoutumisen työntekijöiden ja asiakkaiden näköiseksi esimies voi parantaa työntekijöi-

den yksilöllisten tarpeiden toteutumista. Silloin kun se työn asettamissa rajoissa on mahdollista, hyvä esimies huomioi työntekijöiden yksilölliset mieltymykset ja tarpeet esimerkiksi työskentelytapojen ja aikataulutusten suhteen. Myöskin työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainon (engl. work/life balance) ylläpitäminen on hyvää johtamista. Ikäjohtamisessa taitava esimies myös ymmärtää ikäryhmien eroista kumpuavat vaikutukset niiden jäsenten näkökulmiin ja mielipiteisiin ja osaa toimia konfliktitilanteissa sovittelijana ja keskustelumahdollisuuksien etsijänä. (Birkman eBooks. 2016)

4.3 Kommunikointi

Eri ikäryhmiin kuuluvien työntekijöiden kommunikaatiotyylit eroavat toisistaan, kuten myös heidän kommunikaatioon liittyvät odotuksensa. Huomioimalla näitä seikkoja voidaan vähentää väärinkäsityksiä. Saavuttaakseen parhaiten kaikki työntekijänsä esimiesten (ja organisaatioiden) tulisi hyödyntää lukuisia kommunikaatiokanavia. (Birkman eBooks. 2016). Lisäksi avoin ilmapiiri helpottaa tiimien työskentelyä ja madaltaa kynnyistä alaisen ja esimiehen välisille keskusteluille. Työntekijöiden omat vuorovaikutustaidot ovat myös sidoksissa heidän toimintaansa työyhteisössä. Ryhmäviestintätilanteissa tärkeintä on kuuntelemisen ja havainnoinnin taito. Havainnointi on tärkeää esimerkiksi puheenvuoroa vaihdettaessa tai toisen puheenvuorosta jatkettaessa, edellistä puhujaa keskeyttämättä. Jotta viestintä ryhmässä olisi tehokasta, on osallistujien osattava erottaa tehtävä- ja suhdekeskeiset taidot ja kuinka niitä voi oppia hallitsemaan. Lisäksi ikäryhmien väliset erot vaikuttavat vuorovaikutukseen ja tämän huomioiminen parantaa tiimin eri-ikäisten jäsenten yhteistoimintaa. Tehtäväkeskeisten taitojen hallinta on tärkeää tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näihin kuuluvat esimerkiksi tehtävään keskittyminen, ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ynnä muiden ideoiden ja ajatusten esittäminen. Myös argumentointi, keskustelun ylläpitäminen ja puheenvuorojen hallinta (kuinka puheenvuoroja annetaan, otetaan ja jatketaan) kuuluvat tehtäväkeskeisiin vuorovaikutustaitoihin. Ryhmän ilmapiiriä ja ryhmän jäsenten välisten suhteiden luomista ja ylläpitoa varten tärkeisiin taitoihin puolestaan kuuluvat olennaisesti muiden kuunteleminen ja tiimin tai ryhmän, sekä sen jäsenten tukeminen. (Jyväskylän yliopisto)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä ja erittäin tehokas johtamisen väline. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa esimiehen on tunnistettava eri-ikäisten alaisten toivotut palautetyylit, sekä hyväksyttävä myös heidän erilaiset tapansa antaa palautetta esimiehelle. Etenkin tilanteissa, joissa esimies on selkeästi alastaan nuorempi, voi alaisen odotuksiin sopimaton palautetyyli estää koko palautteen perillemenon. Palautteen kautta esimiestyössä pyritään ohjaamaan työyhteisö

työskentelemään toivottujen tavoitteiden suuntaisesti vahvistamalla hyödyllisiä toimintatapoja ja heikentämällä epätoivottuja toimintatapoja. Lisäksi palautteella on vahva vaikutus niin oppimiseen, kuin myös työyhteisön avoimen ilmapiirin syntymiseen ja ylläpitämiseen. Palautteen antamisen tarkoitus ei varsinaisesti ole virheiden osoittaminen, vaan pikemminkin asioiden kehittäminen. Palaute voi olla luonteeltaan joko positiivista tai negatiivista (korjaavaa). (Esimiesinfo.fi) Positiivinen palaute motivoi palautteen saajaa itsensä kehittämisessä ja kasvattaa turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, mikä puolestaan edistää hyvän ilmapiirin kehittymistä tiimissä tai työyhteisössä. Positiivinen palaute voi olla myös esimerkiksi tiimin jäsenten välistä sisäistä kannustamista. Kun työilmapiiri tiimissä tai työyhteisössä on avoin ja rehellinen, myös negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuvat. (Hyvejohtajuus.fi). Negatiivisen (korjaavan) palautteen antamisen tarkoituksena on saada sen palautteen kohteena oleva henkilö oppimaan virheistään. Kun työyhteisössä tai tiimissä on hyvät keskinäiset ihmissuhteet ja jäsenet arvostavat toisiaan ja toistensa työpanosta, myös negatiivinen palaute hyväksytään paremmin, ja se menee helpommin perille. Tämä luo sekä palautteen vastaanottajalle, että muille ryhmän jäsenille mahdollisuuksia oppia ja kehittää motivaatiotaan. (Spiik K-M.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on Vantaan kaupungin asukaspalveluiden osasto, tarkemmin sanoen osaston 57-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät sekä heidän esimiehensä. Työntekijöiden eläköityminen tulee lähivuosien aikana ajankohtaiseksi. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta sen eri vaiheiden ja osa-alueiden kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia pääkysymystä ”Kuinka ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista voidaan tukea ikäjohtamisella?”. Ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen ja edistäminen nousevat esiin erityisesti niiden keinojen kautta joita esimiehillä aiheeseen liittyen on ja tulisi olla. Tarkoituksena on myös selvittää mahdollisia keinoja parantaa ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista siinä määrin että he jaksaisivat jatkaa työskentelyä mahdollisimman pitkään, osa jopa virallisen eläköitymisiän yli. Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen, mutta myös kvalitatiivista menetelmää on käytetty. Ensisijaisena aineiston keruutapana ovat kaksi kyselytutkimusta, yksi alaisille ja toinen esimiehille. Kahdella eri kyselyllä pyritään paitsi laajempaan aineiston keruuseen, myös selvittämään työntekijöiden ja esimiesten mielipiteitten ja näkemysten mahdollisia eroavaisuuksia eri kysymysten suhteen, mikä mahdollistaa datan tarkemman käsittelyn ja sallii ryhmien vastausten vertailun, mikäli eroavaisuuksia ilmenee. Yli 57-vuotiaat esimiehet vastaavat esimiesten kyselyyn, vaikka sopivatkin myös työntekijöiden kyselyn kohderyhmän rajauksen sisälle.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen lähtökohta on valintana perusteltu, sillä tutkimuksen kohteena oleva ihmisjoukko on selkeästi rajattu (Vantaan kaupungin asukaspalvelut-osaston 57-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät, sekä heidän esimiehensä) ja kooltaan verrattain pieni (kysely lähetettiin 33 työntekijälle ja 17 esimiehelle). Tässä tilanteessa määrällisen tutkimuksen edellyttämää volyymia olisi ollut erittäin haasteellista, ellei jopa mahdotonta saavuttaa.

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus on luonteeltaan kyselytutkimuksena tehty tutkimus. Kyselytutkimuksessa keskitytään ikääntyviin ja pian eläköityviin työntekijöihin, ja heidän työssäjaksamiseensa sekä kokemuksiinsa. Kyseessä on tietokoneitse webropol-alustaa hyödyntäen tehty kysely. Tutkimusaineiston keruu on suoritettu kahdella eri kohderyhmällä suunnatuilla kyselyillä, joiden kysymykset ovat suurelta osin, mutta eivät täysin, samat.

	Miehiä	Naisia					
Sukupuoli	1	18					
Virkaikä	Alle 5v	5-15v	16-25v	Yli 25v			
	5	5	1	8			
Koulutustaso	Peruskoulu	Lukio/ammattillinen k. Al. Korkeakoulu	Yl.Korkeakoulu				
	0	7	9	3			
Esimiehen ikä	Alle 30	30-40	41-50	51-60	Yli 60	Ei osaa sanoa	
	0	3	8	6	1	1	

Kaavio 3 – Vastaajaprofiili – työntekijöiden kysely

	Miehiä	Naisia					
Sukupuoli	2	8					
Virkaikä	Alle 5v	5-15v	16-25v	Yli 25v			
	4	4	1	1			
Koulutustaso	Peruskoulu	Lukio/ammattillinen k. Al. Korkeakoulu	Yl.Korkeakoulu				
	0	1	8				
Alaisten enemmistön ikä	Alle 30	30-40	41-50	51-60	Yli 60	Ei osaa sanoa	
	0	6	4	0	0	0	0

Kaavio 4 – Vastaajaprofiili – esimiesten kysely

Kyselyiden kysymyksen asettelut, kysymykset sekä muotoilu tehtiin yhdessä toimeksiantajan edustajien toiveiden ja ehdotusten pohjalta, iteroiden ja vaihe kerrallaan hyväksyttävien talvella ja keväällä 2016. Toimeksiantajan edustajat hyväksyivät lopulliset kyselylomakkeet ennen kyselyn toteuttamista, joka tapahtui syksyllä 2016. Syynä kyselyiden toteuttamiseen vasta syksyllä kesän sijaan oli useiden asukaspalveluiden työntekijöiden

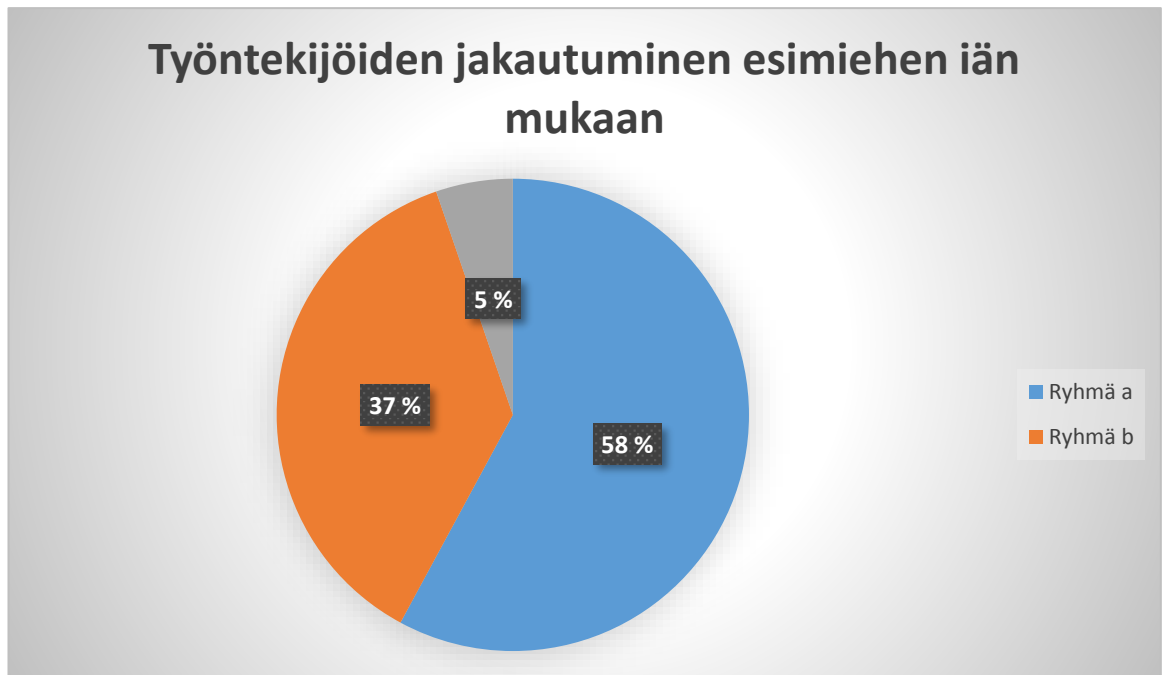
lomien sijoittuminen kesäkaudelle, jolloin kyselyn toteuttaminen tähän aikaan olisi tarpeettomasti kutistanut kerättyjen vastausten lukumäärää.

6 Tutkimustulokset

Molemmissa kyselyissä oli erilaisin vastausvaihtoehdoin varustettuja kysymyksiä, mutta suurimmassa osassa kysymykset olivat muotoa ”Mitä mieltä olet asiasta X?” tai ”Työpäikälläni asia Y on järjestetty hyvin.” ja vastausvaihtoehdot muotoa ”1) Täysin erimielä 2) Jokseenkin eri mieltä 3) Ei samaa eikä eri mieltä 4) Jokseenkin samaa mieltä ja 5) Täysin samaa mieltä. Tällaisissa kysymyksissä positiiviseksi, eli kysymykseen tai väittämään yhtyviksi mielihyvyyksi on tulkittu vastausvaihtoehdot 4) Jokseenkin samaa mieltä ja 5) Täysin samaa mieltä. Kyllä vai ei kysymyksissä vaihtoehdot ovat 1) Kyllä ja 2) Ei. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että otoksen pienestä koosta johtuen tilastollisesti merkittävän analyysin tekeminen ei kerätyn aineiston pohjalta ole mahdollista.

6.1 Esimiestyö ja kommunikaatio

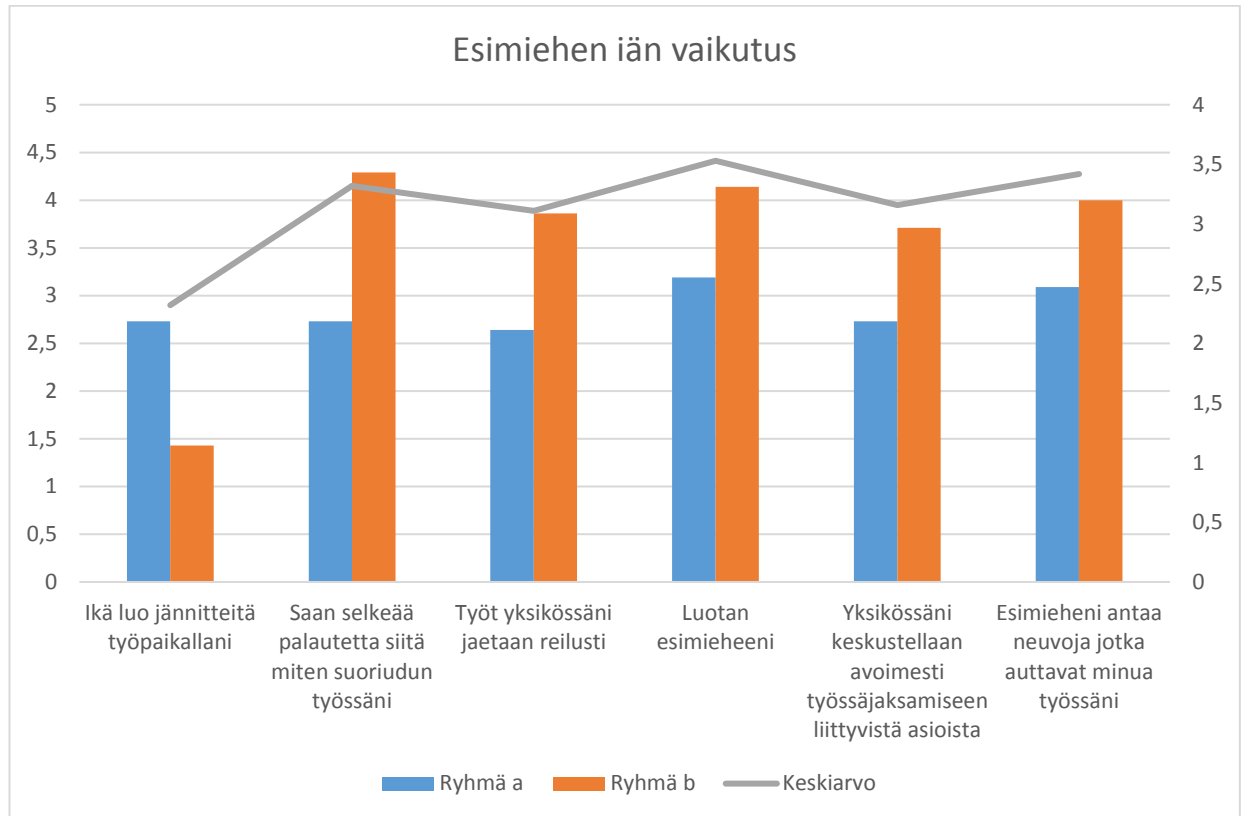
Esimiesten ja työntekijöiden välisen kommunikaation sujuvuuden tarve, ja molempinpuolisen ymmärryksen saavuttamisen tärkeys nousivat kyselyn vastauksista vahvasti esille. Ne kyselyyn vastanneista joiden esimies on iältään 50-vuotias tai sitä nuorempi (ryhmä a) näyttäisivät kokevan monien työhön ja työssäjaksamiseen liittyvien asioiden olevan kohdallaan huonommin kuin ne kollegansa joiden esimies on yli 50-vuotias (ryhmä b).



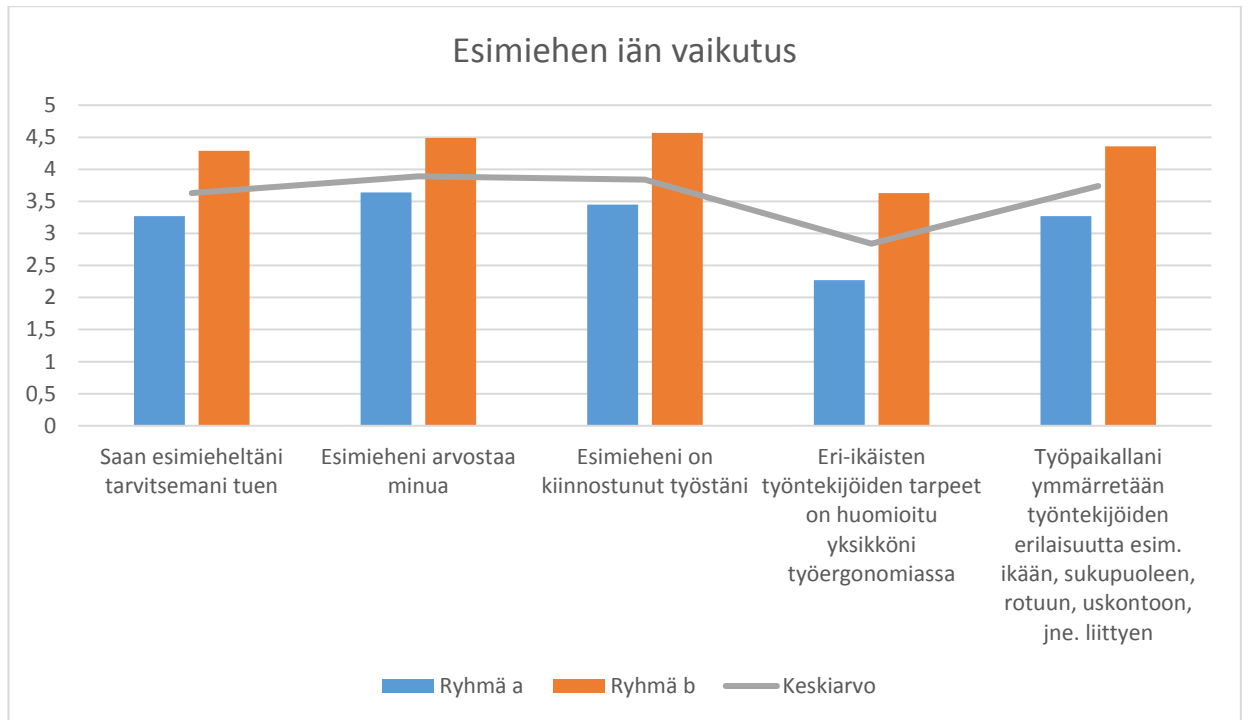
Kuvio 2 – Työntekijöiden jakautuminen esimiehen iän mukaan

Ryhmään a kuuluvat työntekijät muun muassa kokivat saavansa esimieheltään huonommin tarvitsemaansa tukea kuin ryhmään b kuuluvat, sekä kokivat esimiehensä arvostavan itseään ja olevan kiinnostunut heidän työstään vähemmän kuin ryhmään b kuuluvat.

Ryhmän a vastaajat myös luottivat esimieheensä ryhmää b vähemmän, ja kokivat töiden yksikössään jakautuvan vähemmän reilusti kuin ryhmä b, sekä kokivat eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioimisen ja työntekijöiden erilaisuuden ymmärtämisen olevan yksikössään huonommalla tolalla kuin ryhmän b vastaajat. Kommunikaatiokatkosten suuntaan viittaavat myös esimerkiksi se, että ryhmään a kuuluvat työntekijät kokivat saavansa vähemmän selkeää palautetta ja auttavia neuvoja kuin ryhmään b kuuluvat.

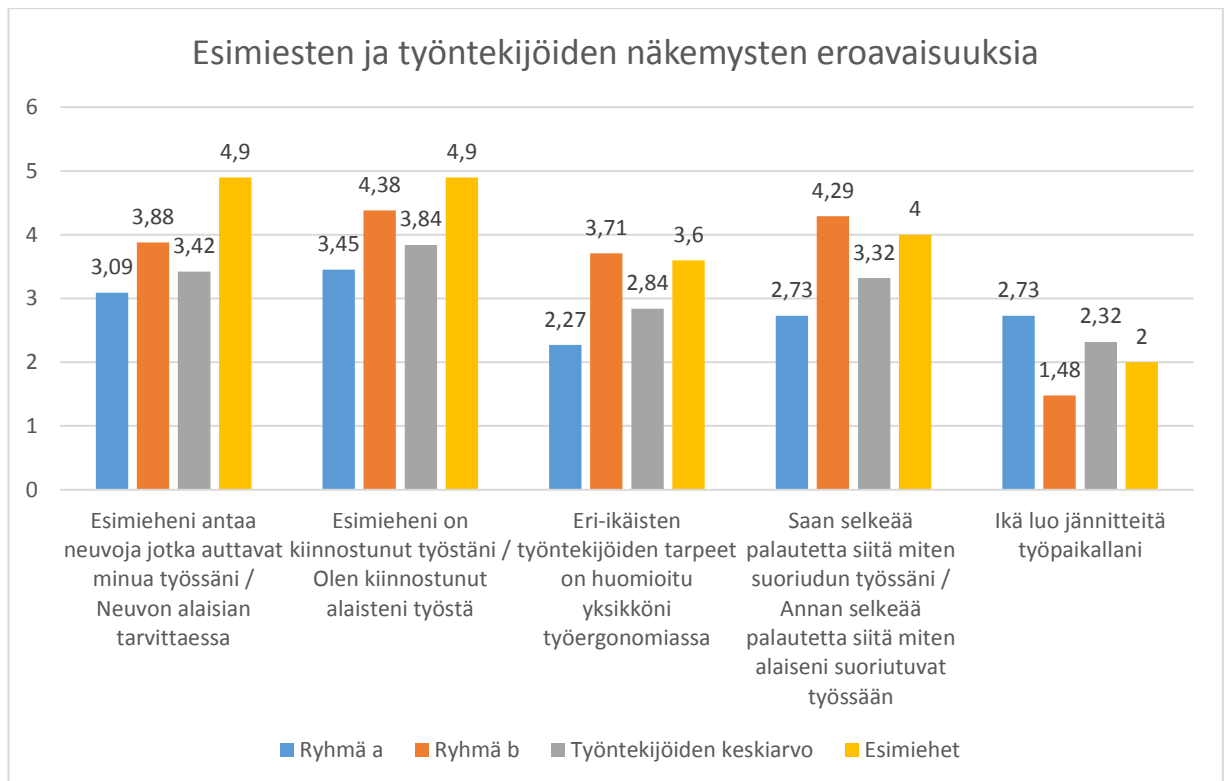


Kaavio 5 – Esimiehen iän vaikutus tiettyihin kysymyksiin



Kaavio 6 – Esimiehen iän vaikutus tiettyihin kysymyksiin

Onkin siis pääteltävissä, että alle 50-vuotiaat esimiehet eivät joko osaa tai eivät hyödynnä kommunikaatiotapoja, joita heidän 57-vuotiaat ja sitä vanhemmat alaisensa odottavat tai kokevat omanlaisikseen. Kommunikaatiokatkoksen olemassaoloon viittaa myöskin esimiesten vastausten paikoin suurehkokin eroaminen työntekijöiden, erityisesti ryhmään a kuuluvien, samaan kysymykseen antamista vastauksista. Esimerkiksi väittämissä ”**Neuvon alaisiani tarvittaessa.**” ja ”**Olen kiinnostunut alaisteni työstä.**” oli molemmissa vain yksi vastaus joka ei ollut ”Täysin samaa mieltä”, ja tämä soraäänikin oli ”Jokseenkin samaa mieltä”. Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet siis katsovat olevansa kiinnostuneita alaistensa työstä ja neuvovansa alaisiaan kun siihen ilmenee tarvetta – näkemys johon alaisten itsensä ei voida työntekijöiden kyselyn pohjalta katsoa yhtyvän. Sekä työntekijät, että esimiehet vaikuttaisivat olevan samaa mieltä siitä, että iän ei voida keskimäärin katsoa luovan suuria jännitteitä työpaikalla. Tämä ilmenee siitä, että vastausten keskiarvo on molemmissa ryhmissä samankaltainen vaikka ryhmien tarkat vastaukset eroavatkin jonkin verran toisistaan. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa, ja vastauksien perusteella vaikuttaisi, että ne työntekijät joiden esimies on iältään heitä vanhempi, tai samaan ikäryhmään kuuluva (ryhmä b) kokevat ikäjännitteet työpaikallaan pienemmiksi kuin ne työntekijät joiden esimies on heitä selkeästi nuorempi (ryhmä a).



Kaavio 7 – Esimiesten ja työntekijöiden näkemysten eroavaisuuksia.

Myöskin avoimissa kysymyksissä monet työntekijät toivoivat kommunikaatioon ja esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin liittyviä parannuksia. Kysymykseen ”**Millä tavoin Vantaan kaupunki voisi parhaiten tukea työssäjaksamista ja pidentää työuria?**” tuli esimerkiksi seuraavanlaisia vastauksia:

- ”Asukaspalveluiden johtamisessa on syviä ongelmia, joiden käsitteleminen ja poistaminen lisäisi kaikkien hyvinvointia ja jaksamista.”
- ” Kannustaa yksilöllisiin työaikoihin. Ja huomioida jokaisen erityisosaaminen yhteisössä.”
- ” Ennakkoluuloja poistamalla. Valitettavaa, mutta totta, vallalla on minun mielestäni ajatustapa, etteivät vanhat opi, heitä ei tarvitse enää ottaa tosissaan ja että he ovat todella muutosvastaisia. Itse asiassa vanhemmat työntekijät ovat ehkä enemmän muutoksen puolesta kuin sitä vastaan. Tulee sellainen tunne, ettei kokemuksia haluta hyödyntää vaan kaikki haluavat tehdä samat virheet aina uudestaan ja uudestaan.”
- ”hankkimalla tarpeeksi osaavaan ja kokenutta työvoimaa, ettei työkuorma olisi kohtuuton Pitäisi arvostaa myös vanhempaa väkeä, ettei värvättäisi vain 30-kymppisiä, jotka kohta taas lähtevät paremmin palkattuihin hommiin. Vaikuttaako tähän alitajuisesti biologia, hedelmällisyysikäiset olisivat myös tuottavia ja luovia henkisesti?”
- ” Huomioida esimiesten rekrytoinnissa heidän henkilöstöosaamisensa tason. Kaikesta ei ole esimiehiksi.”

Kysymykseen ”**Mitä toivoisit esimiehesi tekävän enemmän työssäjaksamiseesi liittyen?**” vastattiin:

- ”Lisää tiedonvälitystä.”
- ”Yksikössäni keskusteltaisiin enemmän ja otettaisiin työntekijöiden mielipiteet huomioon paremmin työtehtävissä, koska meidän ne työt teemme. Vanhanaikainen johtaminen ei sovellu nykyaikaan.”
- ”Toivoisin enemmän avointa keskustelua eri asioista ja esimiehen läsnäoloa työpaikalla.”

Kysymykseen ”**Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?**” yksi vastaaja mainitsi suoraan tiedonkulun: ”Hyvä tiedonkulku. Kuntoutus.”

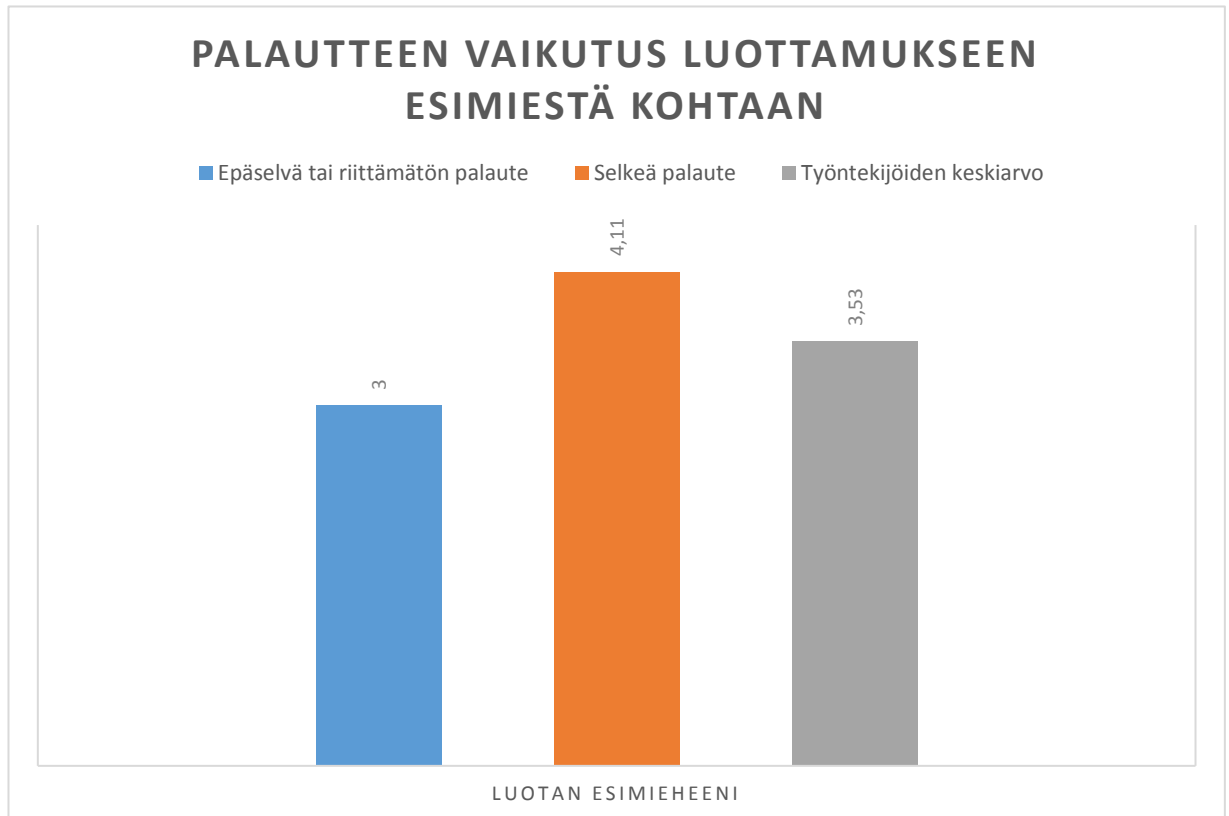
Myös kyselyn viimeisen, yleistä palautetta koskevan kysymyksen ”**Yleistä palautetta liittyen eri-ikäisten ihmisten työssäjaksamiseen ja sen hoitamiseen Vantaan Kaupungilla.**” vastauksista muutama kuulutti suoraan parempaa kommunikointia ja suurempaa huomiointia esimiesten taholta:

- ”Kuunnellaan ja ymmärretään toisiamme. Esimiehet pitäisi huomata eri -ikäisten osaaminen”
- ”Valittaisiin esimiehiä joilla on kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, empatiakyky. Neuvottelutaitoa. Valtataistelut pois”
- ”Otettaisiin työntekijöiden mielipiteet enemmän huomioon työyksiköissä, työntekijät ovat tärkeitä ja heidän jaksamisensa pitäisi olla etusijalla.”

Myös kysymykseen ”**Kuinka tärkeinä pidät seuraavia yksilöllisten tarpeiden huomiointamisen keinoja työjärjestelyissä?**” Jokainen työntekijöiden kyselyyn vastanneista ja yhtä lukuunottamatta kaikki esimiesten kyselyyn vastanneita vastasivat ”Erittäin tärkeä” asteikolla 1) Ei lainkaan tärkeä, 2) Melko epätärkeä, 3) Ei tärkeä eikä epätärkeä, 4) Melko tärkeä ja 5) Erittäin tärkeä, ja tämä yksittäinen eriävä vastauskin on ”Melko tärkeä”. Näitä vastauksia lukemalla on helppoa todeta ainakin osan ikääntyvistä työntekijöistä kokevan, etteivät esimiehet huomioi heitä tarpeeksi työpaikalla, ja että työyhteisön kommunikaatiossa on parantamisen varaa.

Mistä yllä käsitelty kommunikaatiokatkos johtuu jää vielä avoimeksi, mutta eräs mahdollinen selitys on luvussa 2.3 käsitelty käänteinen pygmalion ilmiö (golem ilmiö), jossa työntekijöiden ennakkoluulot ja negatiiviset odotukset ja oletukset itseään huomattavasti nuorempaa esimiestä kohtaan heijastuvat esimiehen suoritukseen. Toinen pohtimisen arvoisen tekijä on palaute. Onko mahdollista, että ryhmän a työntekijöiden tyytymättömyys esimiehiinsä ryhmään b verrattuna johtuisi joko todellisesta tai koetusta epäselvästä palautteesta? Vastausten perusteella ryhmän a jäsenet kokevat saavansa vähemmän selkeää palautetta esimiehiltään kuin muut työntekijät (kaavio 7). Näyttäisi myös siltä, että selkeä palaute luo luottamusta esimieheen (kaavio 8). Ne työntekijöistä jotka katsoivat

saavansa selkeää palautetta esimieheltään, myös luottivat esimieheensä palautteen epäselväksi tai riittämättömäksi kokeneita enemmän.



Kaavio 8 – Palautteen vaikutus luottamukseen esimiestä kohtaan

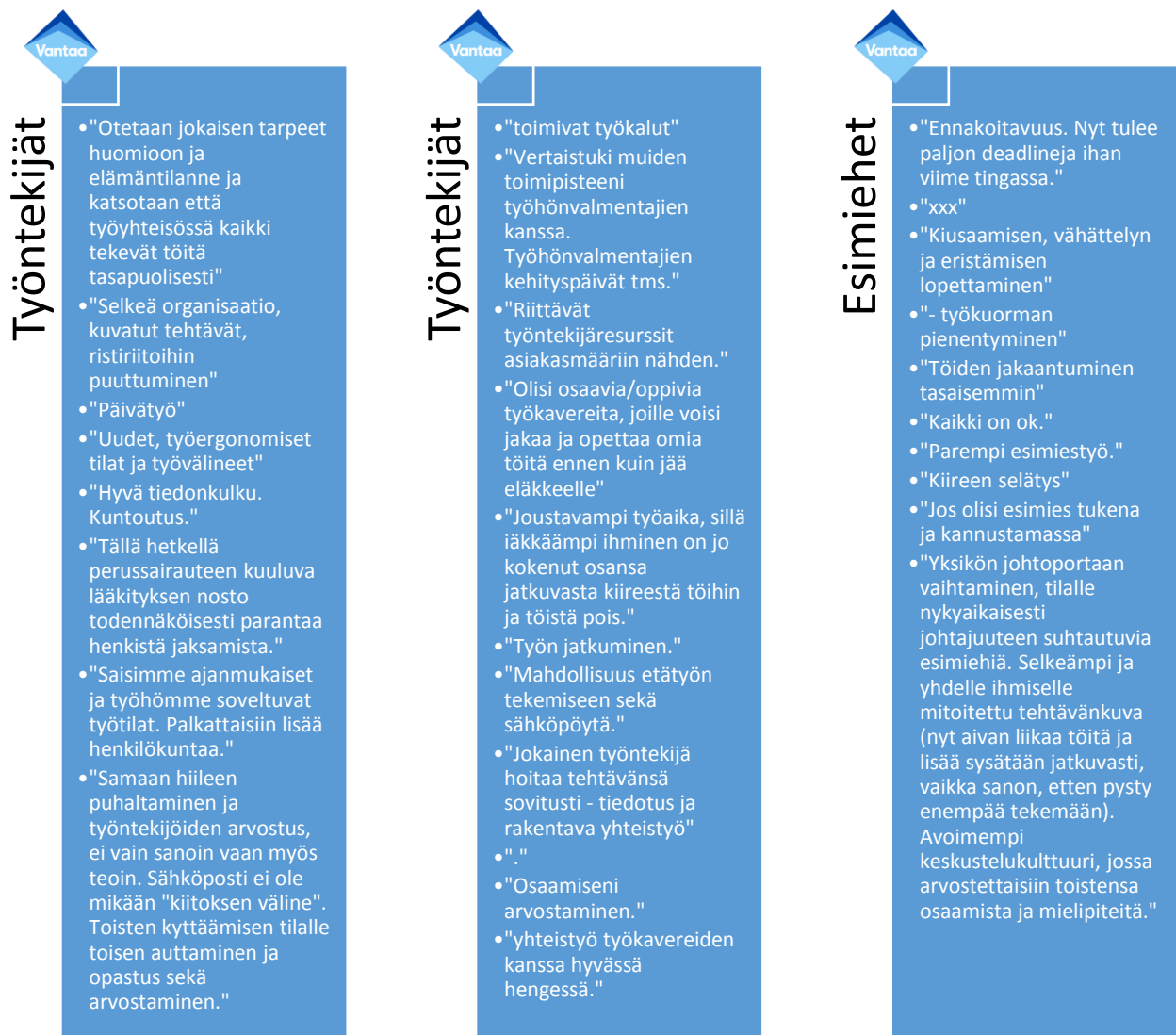
Saattaa toki myös olla, että palautteen ja luottamuksen välinen syy-seuraussuhde kulkeekin toiseen suuntaan, eli että esimieheensä jo valmiiksi luottavat työntekijät kokevat myös saamansa palautteen selkeämmäksi kuin ne työntekijät joilla luottamusta esimieheen ei ole muodostunut.

6.2 Työssäjaksaminen

Kuten kommunikaation suhteen, myös työssäjaksamisen kannalta näyttäisi siltä, että yli 50-vuotiaiden esimiesten alaiset (ryhmä b) kokevat työssäjaksamisensa hieman 50-vuotiaiden ja sitä nuorempien esimiesten alaisia (ryhmä a) paremmaksi. Konkreettisia työssäjaksamista parantavia asioita kysyttäessä työntekijöiden kyselyn vastauksista nousivat esiin esimerkiksi varsinaisen työnteon välineet ja työtilat (*"Uudet, työergonomiset tilat ja työvälineet"*, *"toimivat työkalut"*, yms.) sekä toivomus lisähenkilökunnan palkkaamisesta (*"Saisimme ajanmukaiset ja työhömme soveltuvat työtilat. Palkattaisiin lisää henkilökuntaa."*, *"Riittävät työntekijäresurssit asiakasmääriin nähden."*). Tässä ei kuitenkaan ollut havaittavissa eriytymistä ryhmiin a ja b kuuluvien vastaajien välillä. Esimiesten kyselyssä puolestaan nousi pintaan suurimpana yksittäisenä tekijänä töiden tasaisempi jakautuminen sekä ajallisesti, että tekijällisesti (*"Ennakoitavuus. Nyt tulee paljon deadlineja ihan viime tingassa."*, *"Kiireen selätys"*, *"Töiden jakaantuminen tasaisemmin"* yms.). Sekä työn-

tekijöiden, että esimiesten kyselyssä yksi vastaaja ”äänesti tyhjää” ja jätti kommenttikenttään vain merkkejä (“-”, ”xxx”) ilmeisesti kyselyssä eteenpäin päästäkseen. Näiden vastaajien mielipiteistä ei voida tehdä tulkintoja, koska he eivät antaneet parannusehdotuksia vaikka kyselyyn vastasivatkin. Esimiesten kyselyssä yksi vastaaja myös totesi asioiden olevan ok (“Kaikki on ok.”), ja hänen voidaankin myös katsoa pitävän nykytilannetta vähintään tyydyttävänä.

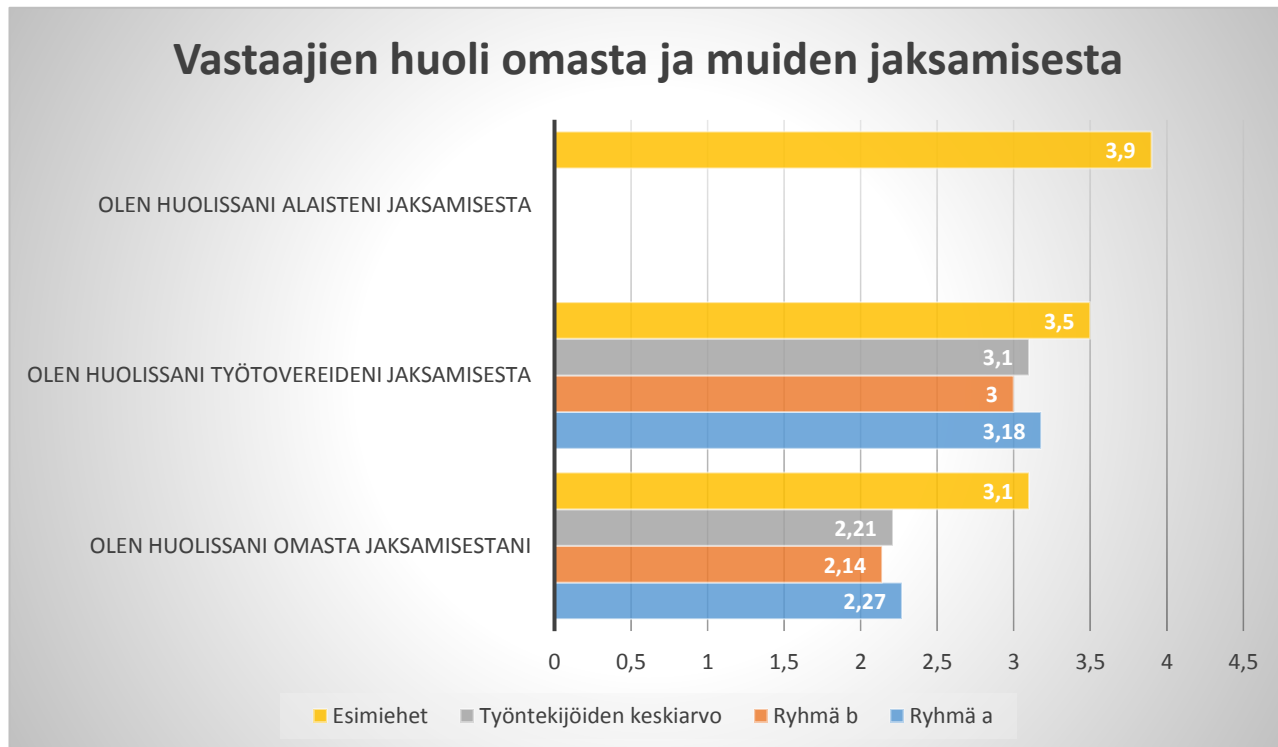
Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?



Kuvio 3 – Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?

Kiintoisaa onkin, että kyselyyn vastanneet työntekijät vaikuttaisivat olevan huolestuneempia työtovereidensa jaksamisesta kuin omasta jaksamisestaan. Tämä käy ilmi siitä, että

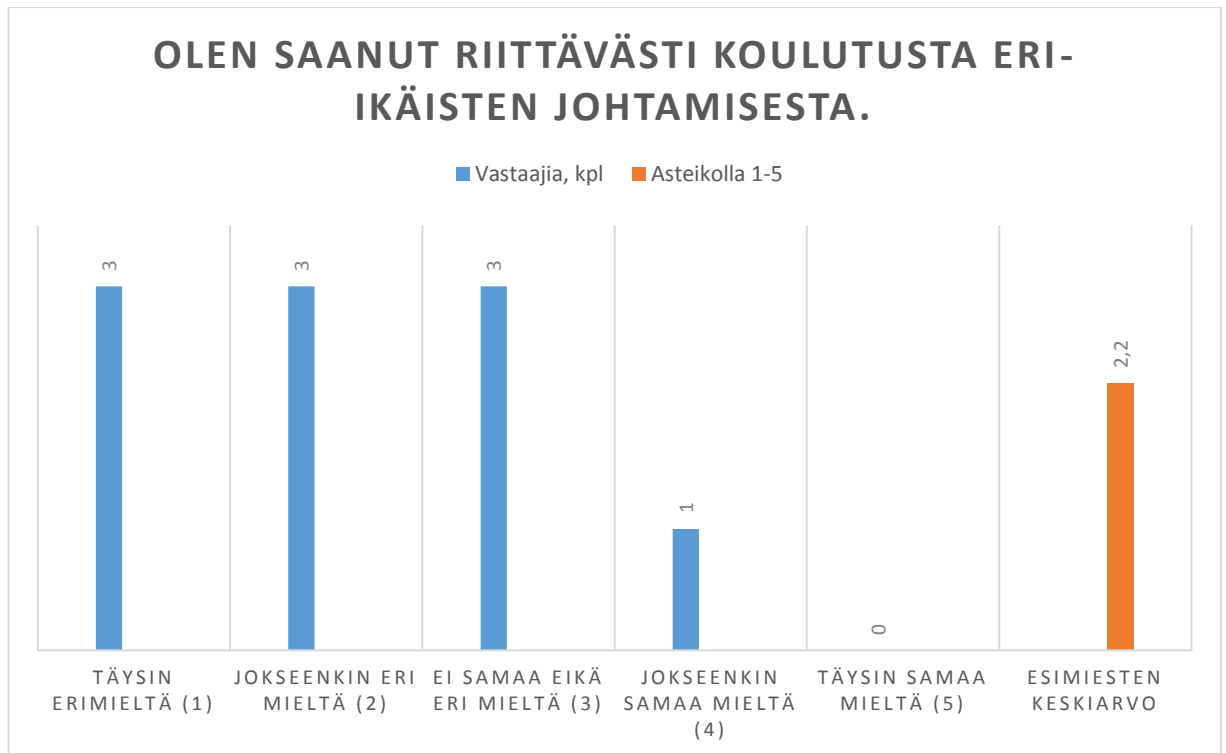
kysymyksen ”**Olen huolissani työtovereideni jaksamisesta**” vastausten keskiarvo oli alhaisempi kuin kysymyksen ”**Olen huolissani omasta jaksamisestani**” vastausten keskiarvo. Myös vastausvaihdon ”Täysin eri mieltä” jakauma kuvaa tätä tilannetta hyvin – vaihtoehdon valitsi työntekijän omaa jaksamista kysyttäessä kuusi vastaajaa yhdeksästätoista, mutta työtovereiden jaksamista kysyttäessä vain yksi. Mielenkiintoista on, että vastausten perusteella esimiehet vaikuttaisivat olevat työntekijöitä enemmän huolissaan omasta jaksamisestaan. Myös esimiehet olivat enemmän huolissaan työtovereidensa jaksamisesta kuin omastaan, joskin heidän kohdallaan ero ei ollut yhtä suuri kuin työntekijöillä. Eniten esimiehet ovat kuitenkin huolissaan alaistensa jaksamisesta.



Kaavio 9 - Vastaajien huoli omasta ja muiden jaksamisesta

Tarkasteltaessa kuviota 3 yhdessä kysymyksen ”**Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?**” vastausten kanssa voidaan päätellä esimiesten kokeman kiireen ja suuren työkuorman mahdollisesti vaikuttavan negatiivisesti heidän työssäjaksamiseensa. Varsinkin kun otetaan huomioon, että osa esimiehistä on huomattavasti työntekijöitä nuorempia, mistä johtuen heidän voisi odottaa ainakin keskimäärin jaksavan työelämässä ikääntyviä työntekijöitä paremmin, on ero esimiesten ja työntekijöiden huolissa omasta jaksamisestaan varsin suuri. Esimiehistä 40% vastasikin kysymykseen ”**Jos saisit vapaasti valita, miten kauan haluaisit jatkaa työskentelyä Vantaan kaupungin palveluksessa?**” haluavansa jatkaa enintään 2 vuotta. Vertailuna, työntekijöistä näin vastasi 32%, vaikka he ovat kaikki iältään vähintään 57-vuotiaita ja siis verrattain lähellä eläköitymisikää. Kysymyksen ”**Olen saanut riittävästi koulutusta eri-ikäisten johtamisesta.**” vastauksista ilmenee, että yhdeksän kymmenestä kyselyyn vastanneesta esimiehestä koki, jääneensä ilman riittävästi koulutusta eri-ikäisten johtamisessa, mikä voi heikentää heidän työssäjak-

samistaan ja sitoutumistaan työskentelemään pitempään Vantaan kaupungin palveluksessa.



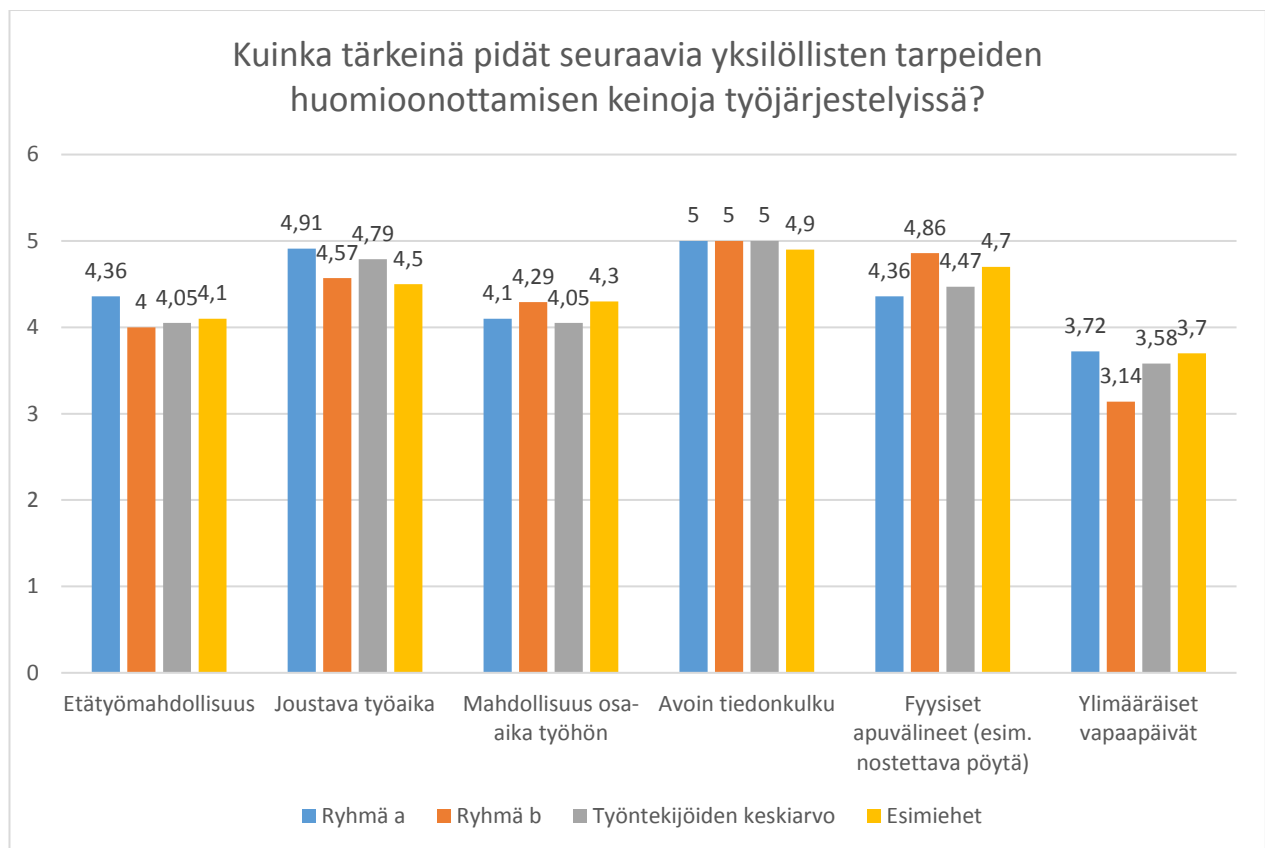
Kaavio 10 – Esimiesten näkemys saamansa koulutuksen riittävydestä, koskien eri-ikäisten johtamista

Vastausten valossa vaikuttaisi siltä, että nykyistä tehokkaammalla koulutuksella ikäjohtamiseen voitaisiin mahdollisesti parantaa sekä 57-vuotiaiden ja sitä vanhempien työntekijöiden, että osaston esimiesten työssäjaksamista. Työntekijät hyötyisivät esimiehiensä kasvaneesta osaamisesta ja tietovarannoista, ja samaan aikaan esimiesten tarvitsisi huolehtia oman osaamisensa vaikutuksista alaistensa hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen entistä vähemmän. Kun esimiehet muutenkin huolehtivat esimerkiksi kiireisistä aikatauluista ja laajoista vastuukokonaisuuksista, ei huolien määrän vähenemisestä olisi ainakaan haittaa heidän työssäjaksamisellensa. Yleiseen koulutustarjontaan työpaikallaan esimiehet olivat tosin tyytyväisempiä kuin eri-ikäisten johtamisen koulutuksen kanssa. Tämä ilmenee ” **Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin kehittää osaamistani.**” väittämän vastauksista, joiden keskiarvo oli korkeampi kuin väittämän ” **Olen saanut riittävästi koulutusta eri-ikäisten johtamisesta.**” vastausten keskiarvo.

6.3 Yksilölliset tarpeet

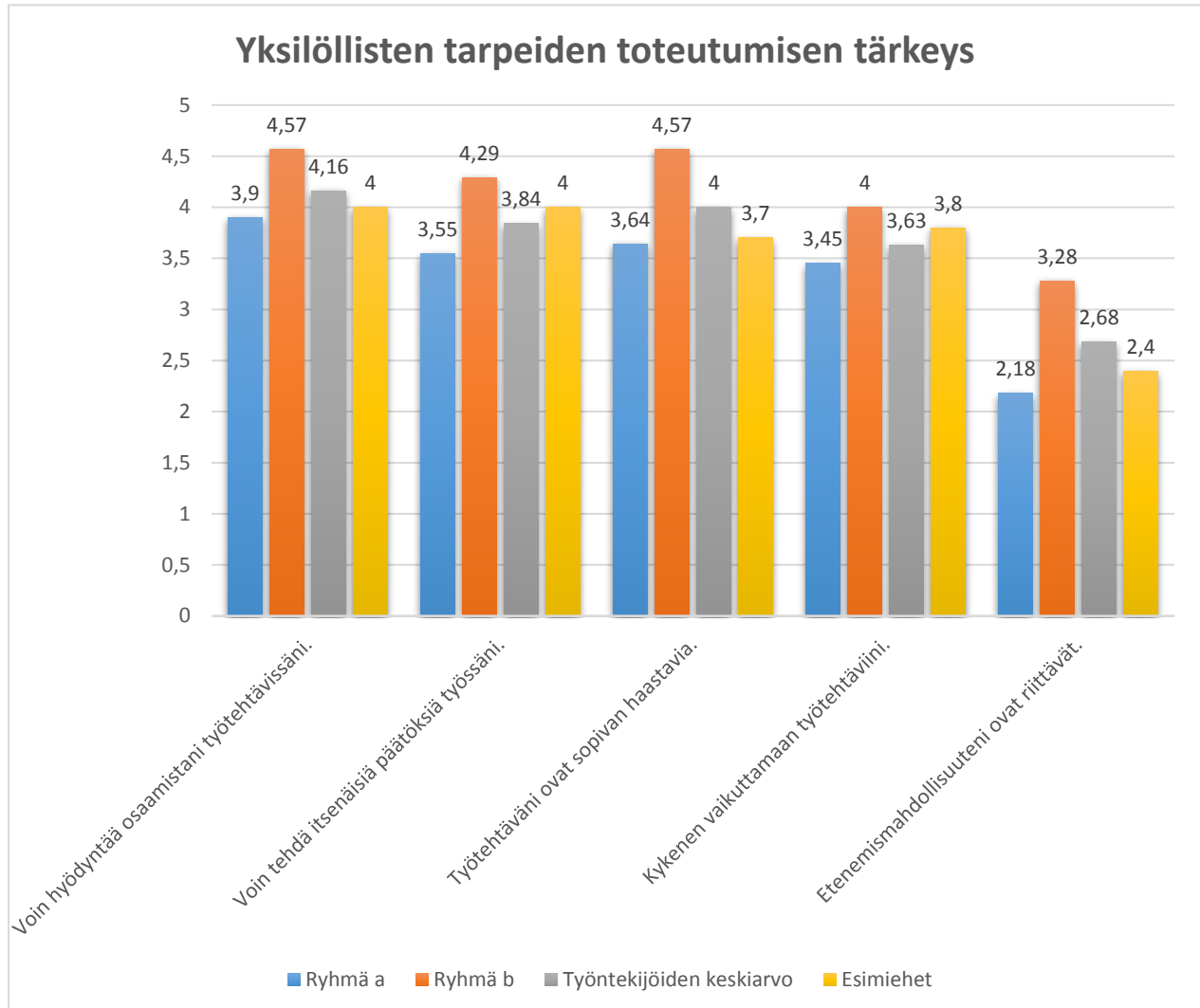
Yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tarve nousee erityisesti työntekijöiden kyselyn vastauksissa toistuvasti esiin, sekä avoimien kysymysten, että vastausvaihtoehdollisten kysymysten osalta. Kiintoisaa kyllä, toisin kuin monissa muissa kyselyn kysymyksissä, kysymyksessä ” **Kuinka tärkeinä pidät seuraavia yksilöllisten tarpeiden huomioimista-**

misen keinoja työjärjestelyissä?” ei näyttäisi olevan varsinaista eroa ryhmän a (korkeintaan 50-vuotias esimies) ja ryhmän b (yli 50-vuotias esimies) vastaajien välillä. Ryhmään a kuuluvat pitävät etätömahdollisuutta, joustavaa työaika ja ylimääräisiä vapaita hieman ryhmän b vastaajia tärkeämpinä, mutta mahdollisuutta osa-aikatyöhön ja fyysisiä apuvälineitä näitä vähemmän tärkeinä. Avoin tiedonkulku nousee tärkeimmäksi kysytyistä tekijöistä molempien ryhmien vastaajien ja myös esimiesten keskuudessa. Myös etätömahdollisuus, joustava työaika, mahdollisuus osa-aika työhön ja fyysiset apuvälineet, esimerkiksi sähköpöytä, ovat vastaajien mielestä selkeästi tärkeitä. Ylimääräiset vapaat saavat neutraalimman arvotuksen, joskin nekin vaikuttavat kyselyn perusteella olevan tärkeitä sekä työntekijöille, että esimiehille.



Kaavio 11 – Yksilöllisten tarpeiden huomioimisen keinoja

Toinen kiintoisa seikka on se, että soraäänistä ja yksilöllisten tarpeiden toteuttamisen kuu-
luttamisesta huolimatta vastaajat keskimäärin vaikuttaisivat kuitenkin yhtyvän moniin yksi-
löllisiä tarpeita koskeviin väittämiin. Vaikka sekä samaan ikäluokkaan kuuluvien esimies-
ten, että nuorempien esimiesten alaiset olivatkin vastauksissaan samoilla linjoilla, oli mo-
nissa kysymyksissä ryhmien välillä kuitenkin eroa.



Kaavio 12 – Yksilöllisten tarpeiden toteutumisen tärkeys

Ryhmät vastaukset poikkeavat toisistaan enemmän väittämässä ”**Etenemismahdollisuu-
teni ovat riittävät.**” Vähintään neutraalisti väittämään vastasivat vain ryhmän b jäsenet –
esimiehet ja ryhmän a jäsenet eivät kummatkaan yhtyneet väittämään, ja myöskin työntekijöiden keskiarvo jää eriyvän kannan puolelle. Voidaan siis todeta, että keskimäärin asu-
kaspalveluiden 57-vuotta täyttäneet työntekijät, sekä osaston esimiehet eivät ole sitä miel-
tä, että heidän etenemismahdollisuuksensa ovat riittävät. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa
luvussa 6.2 mainittuun Vantaan kaupungin palveluksessa enintään kahden vuoden ajan
jatkaa tahtovien korkeaan osuuteen (40% esimiehistä ja 32%% työntekijöistä).

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa ensimmäinen seikka johon tulee kiinnittää huomiota, on otannan koko ja vastanneiden lukumäärä. Kyselyn kohderyhmän rajauksesta johtuen kohderyhmä muodostui alusta alkaen verrattain suppeaksi, työntekijöiden kysely lähetettiin 33 työntekijälle ja esimiesten kysely 17 esimiehelle. Näistä kyselyn saaneista lisäksi valitettavan moni jätti kohtuullisesta (myöhemmin vielä pidennetystä) vastausajasta ja kahdesta muistutusviestistä huolimatta vastaamatta.



Nimi	Vastaanottaja	Vastauksia	Kyselyn tila	Tekijä	Muokattu
Ashkan Survey		3	🔴	a1501481@helia.fi	29.03.2017
Henkilöstökysely			-	a1102788@helia.fi	26.10.2015
Henkilöstökysely2			-	a1102788@helia.fi	26.10.2015
Opinnäytetyökysely_e			-	a1102788@helia.fi	19.09.2016
Opinnäytetyökysely_e_varsinainen		10	🔴	a1102788@helia.fi	10.11.2016
Opinnäytetyökysely_joku			-	a1102788@helia.fi	19.09.2016
Opinnäytetyökysely_t_varsinainen		19	🔴	a1102788@helia.fi	10.11.2016
Opinnäytetyökysely_testi			🔴	a1102788@helia.fi	19.03.2016
Opinnäytetyökysely_testi Copy			🔴	a1102788@helia.fi	19.03.2016
Opinnäytetyökysely_testi x			-	a1102788@helia.fi	13.04.2016

Sivu 1 yht 2 | Näytetään kyselyt: 1 - 10 yht 15 | 10

Kuva 2 – Webropol kyselyiden vastaajamäärät

Lopulta vastauksia kertyi yhteensä vain 29 – 19 työntekijöille ja 10 esimiehille lähetetyistä kyselyistä. Vastausten pieni lukumäärä onkin huomioitava tuloksia tarkastellessa.

7 Pohdinta

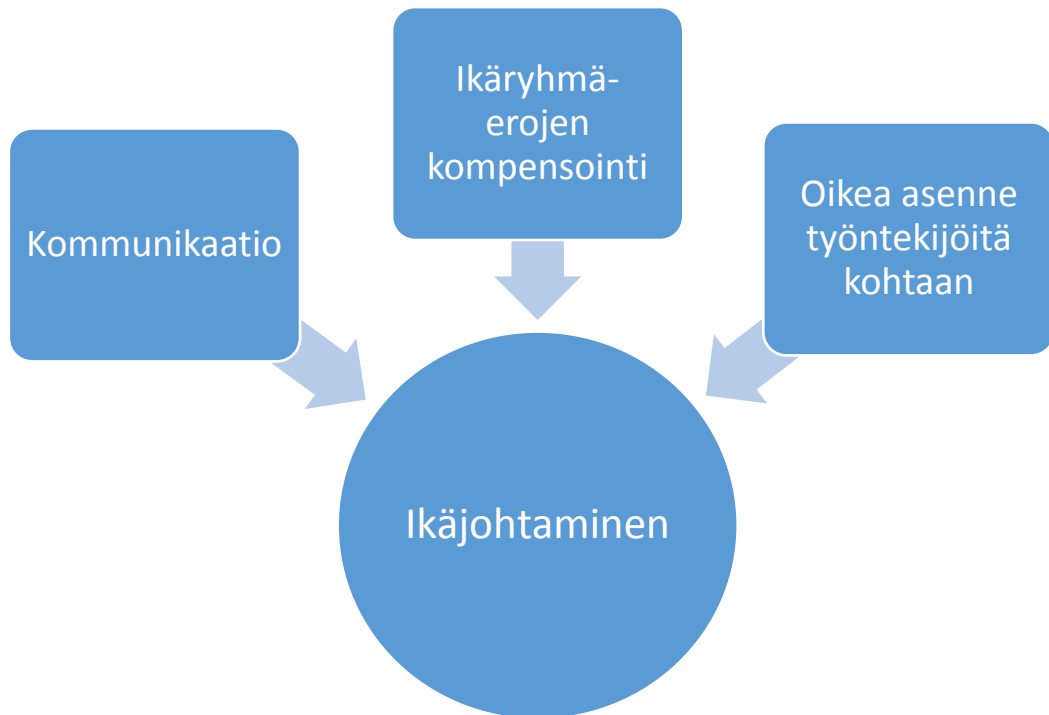
Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ikäjohtamista, sekä ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisesta Asukaspalvelut-osastolla, sekä etsiä potentiaalisia keinoja heidän työssäjaksamisensa, sekä osaston esimiesten ikäjohtamisen edistämiseksi ja parantamiseksi. Tavoitteena oli myös selvittää työssäjaksamiseen liittyviä tekijöitä ja ikääntyvien työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia työkyvystään ja työssäjaksamisestaan, sekä siitä, kuinka he kokevat asioiden olevan työpaikallaan hoidettu.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehen iällä on selkeästi merkitystä ikääntyville työntekijöille (tämän työn yhteydessä 57-vuotiaille ja sitä vanhemmille). Tämä saattaa johtua käänteisestä pygmalion ilmiöstä, jossa työntekijöiden itseään selkeästi nuorempaan esimieheen kohdistamien negatiivisten odotusten ja ennakkosensuun negatiivisesta vaikutuksesta esimiehen työskentelyyn, ja kommunikaatio ja johtamisvalmiuksiin (esim. Hair Collins et al., Kiviranta). Todennäköisemmin kyse on kuitenkin ikäryhmäeroista, joita on alalla tutkittu laajasti (esim. Manka & Manka, Meister & Willyerd, Jayaram, Sabatini Fraone et al., Woodward et al.). Kyselyn kohteena olleet työntekijät ovat iältään vähintään 57-vuotiaita, joka sijoittaa heidät ryhmänä syntymävuosiensa mukaan pääosin suuriin ikäluokkiin. Jokunen pitkään työelämässä jatkanut Perinteiden vaalijakin ryhmässä saattaa olla mukana (vastaajien tarkkaa ikää ei kyselyssä kysytty vastaajien tunnistamattomuuden suojaamiseksi vaan toimeksiantaja toimitti nimi- ja yhteystietolistan 57 vuotta täyttäneistä ja sitä vanhemmista työntekijöistä, sekä toisen listan esimiehistä), joskaan tätä ei Perinteiden vaalijoiden korkeasta iästä johtuen voida pitää todennäköisenä. Myös vajaan neljänkymmenen prosentin työntekijöistä (tarkalleen 37%) esimiehet kuuluivat samaan suurten ikäluokkien ryhmään (ryhmä b, työntekijät joiden esimies on yli 50-vuotias). Lähes kuudellakymmenellä prosentilla vastaajista (tarkalleen 58%) sen sijaan oli itseään selkeästi nuorempi, pääosin ikäryhmään X sukupolvi, mutta myös muutamissa tapauksissa mahdollisesti iällisesti vanhimpiin milleniaaleihin kuuluva esimies. Tämä jälkimmäinen joukko vastaajia (ryhmä a, korkeintaan 50-vuotias esimies) koki monien työyhteisöön, työskentelyyn, työssäjaksamiseen, kommunikaatioon, esimiehen toimintaan, yms. liittyvien seikkojen olevan työpaikallaan huonomassa tilassa kuin työntekijät joiden esimies on osa heidän kanssaan samaa ikäryhmää. Tämä tukeekin ajatusta, että ryhmän a työntekijöiden ryhmää b negatiivisempi tulkinta työoloista johtuisi ikäryhmien välisistä toimintamalli, odotus, yms. eroista, joita kompensoidakseen esimiehen tulisi osata hyödyntää erilaisia ikäjohtamisen keinoja esimiestyössään ja sopii esimerkiksi Härmäläisen (Härmäläinen, 2001) näkemykseen kommunikaation tärkeydestä useisiin ikäryhmiin kuuluvia työntekijöitä ja esimiehiä sisältävissä työyhteisöissä tai ryhmissä. Ikäryhmien välistä kommunikaatiota on tutkinut myös esim. Birkman eBooks.

Esimiehen ja hyvän esimiestyön rooli ikäjohtamisessa ja työntekijöiden työssäjaksamisessa nousi myös tutkimustuloksissa vahvasti esille, ja esimerkiksi työntekijän luottamuksen esimieheensä ja hänen kokemuksensa saamansa palautteen selkeydestä ja riittävydestä välillä vaikuttaisi olevan mahdollinen yhteys. Myös palaute, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat aiheita joita on tutkittu paljon (esim. Esimiesinfo.fi, Hyvejohtajuus.fi, Spiik K-M.), minkä voi tutkimustulosten pohjalta todeta olevan varsin perusteltua, sillä

kommunikaatio ja sen todelliset tai koetut puutteet olivat yksi selkeimpiä aineistosta kumpuavia seikkoja.



Kuvio 4 – Ikäjohtamisen tärkeimmät osatekijät

Muut ikääntyvien työssäjaksamisen johtamisen kannalta oleelliset tekijät aineiston valossa voitaisiin sanoa olevan yllä käsitellyt ikäryhmien välisten erojen tunnustaminen ja tiedostaminen, ja niiden mukainen toiminta, sekä yleinen hyvä ja arvostava asenne työntekijöitä kohtaan. Sekä työntekijöiden, että esimiesten työssäjaksamisen edistämiseksi olisikin syytä järjestää molemmille ryhmille koulutusta vuorovaikutustaidoista ja eri ihmisten erilaisista kommunikaatiotyyleistä. Nuoremmat esimiehet hyötyisivät myös esimiestaitojen koulutuksesta.

7.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyössä tutkittiin ikäjohtamiseen ja työssäjaksamiseen liittyviä kysymyksiä, joihin työntekijöiltä ja esimiehiltä saaduista vastauksista nousi esiin mahdollisia jatkotutkimuksesta hyötyviä tekijöitä ja aihealueita. Näitä ovat:

- Esimiesten kommunikointi itseään vanhempien alaisten kanssa
- Kommunikaation ja viestinnän merkitys esimiesten ja alaisten välillä
- Ikääntyvien työntekijöiden ennakkokäsitykset nuorempaa esimiestä kohtaan
- Palautteen vaikutus luottamuksen muodostumiseen esimies-alaisuudessa

7.3 Oman oppimisen arviointi

Vaikka uskoinkin jo opinnäytetyöprosessin alussa olevani tietoinen opinnäytetyön vaativuudesta ja suuresta työmäärästä, yllättivät ne kuitenkin minut varsin pahasti. Yliarvioin sekä käytössäni olevan ajan, että oman jaksamiseni (esimerkkinä mainittakoon, että syksyllä 2015 opiskelin opinnäytetyön tekemisen ohella sekä Tradenomi-tutkintoni viimeisiä kursseja, että tietojenkäsittelytieteen ensimmäisen vuoden kursseja Helsingin yliopistossa, työskennellen samalla satunnaisesti vuokratyöyrityksen kautta, koska luulin kykeneväni suoriutumaan näistä kaikista kerralla), mistä seurasi huomattavia ongelmia opinnäytetyöprosessissa. Kun minulle alkoi toden teolla selvitä, kuinka suuren palan olin haukannut menin valitettavasti lukkoon ja koko prosessista muodostui varsinainen mörkö, jonka parissa työskenteleminen muuttui erittäin vaikeaksi. Kun vielä pääsin alkukesästä 2016 toimeksiantajalleni Vantaan kaupungille kokopäiväisiin töihin, opinnäytetyön jo ennestään hidas eteneminen muuttui mateluksi. Aikataulutukseni epäonnistui siis katastrofaalisesti.

Varsinaisten teoria- ja aineistotietojen ohella sanoisinkin tärkeimpien oppimieni asioiden olevan toisaalta suunnitelmallisuuden ja aikatauluissa pysymisen ja toisaalta realistisen käsityksen prosessin vaatimuksista ja omista voimavaroista tärkeys. Opinnäytetyön kokoinen projekti vaatii huomattavasti aikaa ja vaivannäköä ja minun olisi pitänyt tiedostaa tämä paremmin heti prosessin alusta lähtien.

Lähteet

Birkman eBook. 2016. How Generational Differences Impact Organizations & Teams
Luettavissa: <http://birkman.com/wp-content/uploads/2016/05/Generational-Differences-PDF.pdf> Luettu 25.5.2017

Edu. Tiimin muodostaminen. Luettavissa:

http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/soluajattelu/tiimin_muodostaminen.html Luettu: 20.5.2017

Esimiesinfo.fi. Seuranta ja suorituksen arviointi. Luettavissa:

<http://test.linemanager.fi/Seuranta-ja-suorituksen-arviointi.php> Luettu 9.1.2016,

Tällä hetkellä luettavissa (15.2.2016 tilanne):

<https://web.archive.org/web/20160215062221/http://test.linemanager.fi/Seuranta-ja-suorituksen-arviointi.php> Tarkastettu ja luettu 20.5.2017

Eurostat. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> Haettu 21.5.2017

Suora linkki dataan:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcod=e=tps00028>

Hair Collins M., Hair F. Jr., Rocco T. 2009. The Older-Worker-Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. Human Resource Development Quarterly · December 2009

Hyvejohtajuus.fi. Myönteisen palautteen opas. Luettavissa:

<http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/> Luettu 20.5.2017

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen –työssä ja elämässä. WS Bookwell Oy

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos.

Ilmarinen J. 2005, 2009. Työtoveri toista sukupolvea. Toim. Mertanen V. Työterveyslaitos

- Ilmarinen J. 2009. Ikäjohtaminen – Uusi tapa ajatella ja toimia. Luettavissa: https://www.akava.fi/files/1964/ikajohtaminen_Juhani_Ilmarinen_3.11.2009.pdf Luettu 28.5.2017
- Ilmarinen J., Lähteenmäki S., Huuhtanen P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum.
- Jayaram S. 2015. 5 Suprising Insights about Gen Z. HR in Asia. Luettavissa: <http://www.hrinasia.com/general/5-surprising-insights-about-generation-z/> Luettu 22.5.2017.
- Jyväskylän yliopisto. Vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html> Luettu 20.5.2017
- Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten Johtamisessa. Bookwell Oy.
- Knight R. 2014. Managing people from 5 generations. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations> Luettu 26.5.2017
- Kopakkala A., 2005. Porukka, jengi, tiimi. Edita.
- Lundell S., Tuominen E., Hussi T., Klemola S., Lehto E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T., Ilmarinen J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos
- Manka M-L., Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Meister J, Willyerd K, 2009. Are you ready to manage five generations of workers? Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/10/are-you-ready-to-manage-five-g> Luettu 22.5.2017
- Murphy Jr., E. F., Gibson, J., & Greenwood, R. A. 2010. Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. SAM Advanced Management Journal (07497075), 75(1), 33-55.
- Ministeri Risikko, P. 2012. Tiedote. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Luettavissa: http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-risikko-ikajohtaminen-on-kaikenikaisten-johtamis-ta?inheritRedirect=false&redirect=http%3A%2F%2Fstm.fi%2Fartikkeli%3Fp_p_auth%3DeygFxino%26p_p_id%3D101_INSTANCE_WEbF8vffQStC%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1%26_101_INSTANCE_WEbF8vffQStC_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_WEbF8vffQStC_keywords%3D%26_101_INSTANCE_WEbF8vffQStC_delta%3D20%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_WEbF8vffQStC_cur%3D57%26_101_INSTANCE_WEbF8vffQStC_andOperator%3Dtrue Luettu 22.5.2017

Sabatini Fraone J, Hartmann D, McNally K. The Multi-Generational Workforce: Management Implications and Strategies for Collaboration. Boston college center for work & Family, Executive Briefing series.

Smith, J., & Clark, G. 2010. New games, different rules--millennials are in town. Journal of Diversity Management, 5(3), 1-11.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu 22.5.2017

Spiik, K-M. Korjaava palaute. Luettavissa:
<http://www.spiik.fi/tyokalut/korjava.pdf> Luettu 20.5.2017

Työterveyslaitos (TTL) verkkosivut, Ikäjohtaminen. Luettavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/> Luettu 21.5.2017

Vahtio E-L. 2006. Avaa Ikälukot, Vapaudu johtamaan. Edita.

Vantaan Kaupungin verkkosivut, haettu 20.5.2017
http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/konserni-ja_asukaspalveluiden_toimiala/asukaspalvelut

Vantaan kaupungin verkkosivut, haettu 2.6.2017 <https://www.vantaa.fi/>

Walker, A. 2008. The Emergence of Age Management in Europe. International Journal of Organisational Behaviour, 10, 1, s. 685-697.

Webropol-alustan kyselyn hallinta-käyttöliittymä, kirjoittajan luomat kyselyt. Haettu 21.5.2017 <https://www.webpolsurveys.com/>

Woodward I, Vongswasdi P, More E. 2015. Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. Insead, The Business School for the World. Working Paper Series 2015/48/OB

Liitteet

Liite 1. Työntekijöiden kyselyn tulokset

Opinnäytetyökysely

1. Sukupuolesi?

Vastaajien määrä: 19

	N	Prosentti
Mies	1	5,26%
Nainen	18	94,74%

2. Koulutustasosi?

Vastaajien määrä: 19

	N	Prosentti
Peruskoulu	0	0%
Lukio/ammattillinen koulutus	7	36,84%
Alempi korkeakoulututkinto	9	47,37%
Ylempi korkeakoulututkinto	3	15,79%

3. Montako vuotta olet työskennellyt Vantaan kaupungilla?

Vastaajien määrä: 19

	N	Prosentti
Alle 5	5	26,32%
5-15	5	26,32%
16-25	1	5,26%
Yli 25	8	42,11%

4. Esimieheni on iältään:

Vastaajien määrä: 19

	N	Prosentti
Alle 30 vuotta	0	0%

30-40 vuotta	3	15,79%
41-50 vuotta	8	42,11%
51-60 vuotta	6	31,58%
Yli 60 vuotta	1	5,26%
En tiedä/en osaa sanoa	1	5,26%

5. Vastaa väittämiin asteikolla "täysin eri mieltä" - "täysin samaa mieltä".

Vastaajien määrä: 19

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työkykyni on hyvä.	0	1	2	6	10	19	4,32
	0%	5,26%	10,53%	31,58%	52,63%		
Terveystilani vaikuttaa työkykyyni rajoittavasti.	13	3	1	2	0	19	1,58
	68,42%	15,79%	5,26%	10,53%	0%		
Ikäni vaikuttaa työkykyyni rajoittavasti.	11	6	1	1	0	19	1,58
	57,89%	31,58%	5,26%	5,26%	0%		
Työni on liian kuormittavaa henkisesti.	5	8	3	2	1	19	2,26
	26,32%	42,11%	15,79%	10,53%	5,26%		
Olen huolissani omasta jaksamisestani.	6	8	1	3	1	19	2,21
	31,58%	42,11%	5,26%	15,79%	5,26%		
Ikä luo jännitteitä työpaikallani.	6	7	1	4	1	19	2,32
	31,58%	36,84%	5,26%	21,05%	5,26%		
Saan esimieheltäni tarvitsemäni	1	2	4	8	4	19	3,63
	5,26%	10,53%	21,05%	42,11%	21,05%		

tuen.	%		5%		5%		
Olen huolissani työtovereideni jaksamisesta.	1	5	6	5	2	19	3,11
	5,26 %	26,32%	31,5 8%	26,32%	10,5 3%		
Yksikössäni keskustellaan avoimesti työssäjaksamiseen liittyviä asioista.	3	2	5	7	2	19	3,16
	15,7 9%	10,53%	26,3 2%	36,84%	10,5 3%		
Yksikössäni rohkaistaan yhteistyöhön, sekä ideoiden ja tiedon jakamiseen erikäisten ihmisten kesken.	2	2	1	11	3	19	3,58
	10,5 3%	10,53%	5,26 %	57,89%	15,7 9%		
Saan selkeää palautetta siitä miten suoriudun työssäni.	2	2	6	6	3	19	3,32
	10,5 3%	10,53%	31,5 8%	31,58%	15,7 9%		
Työtoverini arvostavat minua.	1	2	4	6	6	19	3,74
	5,26 %	10,53%	21,0 5%	31,58%	31,5 8%		
Esimieheni antaa neuvoja jotka auttavat minua työssäni.	1	2	7	6	3	19	3,42
	5,26 %	10,53%	36,8 4%	31,58%	15,7 9%		
Esimieheni kunnioittaa minua työntekijänä.	1	1	2	11	4	19	3,84
	5,26 %	5,26%	10,5 3%	57,89%	21,0 5%		
Voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.	2	1	0	11	5	19	3,84
	10,5 3%	5,26%	0%	57,89%	26,3 2%		
Voin hyödyntää osaamistani työ-	1	1	0	9	8	19	4,16
	5,26	5,26%	0%	47,37%	42,1		

tehtävissäni.	%				1%		
Yksikössäni tuetaan ihmisiä kehittämään taitojaan.	2	0	3	11	3	19	3,68
	10,5 3%	0%	15,7 9%	57,89%	15,7 9%		
Esimieheni on kiinnostunut ideoistani.	2	3	5	5	4	19	3,32
	10,5 3%	15,79%	26,3 2%	26,32%	21,0 5%		
Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin suorittaa työtehtävistäni hyvin.	2	1	5	9	2	19	3,42
	10,5 3%	5,26%	26,3 2%	47,37%	10,5 3%		
Esimieheni on kiinnostunut työstäni.	1	0	7	4	7	19	3,84
	5,26 %	0%	36,8 4%	21,05%	36,8 4%		
Esimieheni arvostaa minua.	1	1	2	10	5	19	3,89
	5,26 %	5,26%	10,5 3%	52,63%	26,3 2%		
Luotan esimieheeni.	1	2	5	8	3	19	3,53
	5,26 %	10,53%	26,3 2%	42,11%	15,7 9%		
Etenemismahdollisuuteni ovat riittävät.	4	7	3	1	4	19	2,68
	21,0 5%	36,84%	15,7 9%	5,26%	21,0 5%		
Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin kehittää osaamistani.	1	1	4	11	2	19	3,63
	5,26 %	5,26%	21,0 5%	57,89%	10,5 3%		
Työkuormani on sopiva.	2	4	2	10	1	19	3,21
	10,5 3%	21,05%	10,5 3%	52,63%	5,26 %		
Työtehtäväni ovat mielekkäitä.	0	2	0	12	5	19	4,05
	0%	10,53%	0%	63,16%	26,3 2%		
Työtehtäväni ovat	1	1	0	12	5	19	4

sopivan haastavia.	5,26 %	5,26%	0%	63,16%	26,3 2%		
Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet on huomioitu yksikköni työergonomiassa.	2	6	6	3	2	19	2,84
	10,5 3%	31,58%	31,5 8%	15,79%	10,5 3%		
Kykenen vaikuttamaan työtehtäviini.	2	1	2	11	3	19	3,63
	10,5 3%	5,26%	10,5 3%	57,89%	15,7 9%		
Työni on liian kuormittavaa fyysisesti.	11	7	1	0	0	19	1,47
	57,8 9%	36,84%	5,26 %	0%	0%		
Työpaikallani ymmärretään työntekijöiden erilaisuutta esim. ikään, sukupuoleen, rotuun, uskontoon, jne. liittyen.	2	1	2	9	5	19	3,74
	10,5 3%	5,26%	10,5 3%	47,37%	26,3 2%		
Työt yksikössäni jaetaan reilusti.	3	1	7	7	1	19	3,11
	15,7 9%	5,26%	36,8 4%	36,84%	5,26 %		
Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet on huomioitu yksikköni työjärjestelyissä.	3	3	6	7	0	19	2,89
	15,7 9%	15,79%	31,5 8%	36,84%	0%		
Yksikössäni on mahdollisuus yksilöllisiin ratkaisuihin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssäjak-	2	2	7	6	2	19	3,21
	10,5 3%	10,53%	36,8 4%	31,58%	10,5 3%		

samisen tuke- miseksi.							
Yhteensä	98	96	111	234	107	646	3,24

6. Vastaa väittämiin kyllä tai ei.

Vastaajien määrä: 19

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Olen ollut sairauslomalla viimeisen 12 kuukauden aikana.	13	6	19	1,32
	68,42%	31,58%		
Olen käynyt esimieheni kanssa kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana.	17	2	19	1,11
	89,47%	10,53%		
Työpaikkani antaa minulle mahdollisuuden tehdä mielenkiintoista työtä.	17	2	19	1,11
	89,47%	10,53%		
Esimieheni pyytää tarvittaessa minulta neuvoja liittyen omaan osaamisalueeseen.	12	7	19	1,37
	63,16%	36,84%		
Yksikössäni työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti yksilöinä	14	5	19	1,26
	73,68%	26,32%		
Tarvitsen erityisiä apuvälineitä työskentelyni tueksi (esim. säädettävä pöytä)	4	15	19	1,79
	21,05%	78,95%		
Yksikössäni annetaan mahdollisuus etätyöhön/tuetaan mahdollisuutta etätyöhön.	8	11	19	1,58
	42,11%	57,89%		
Tarvittaessa voin tehdä osa-aika työtä.	3	16	19	1,84
	15,79%	84,21%		
Yksikössäni on mahdollisuus joustaviin työaika järjestelyihin.	11	8	19	1,42
	57,89%	42,11%		
Haluaisin toimia mentorina nuoremmille kollegoilleni.	11	8	19	1,42
	57,89%	42,11%		
Uskon jatkavani Vantaan kaupungin palveluksessa eläkeikään saakka.	14	5	19	1,26
	73,68%	26,32%		
Olen harkinnut työnantajan vaihtamista.	7	12	19	1,63
	36,84%	63,16%		

Suositteisin työnantajaa.	12	7	19	1,37
	63,16%	36,84%		
Yhteensä	143	104	247	1,42

7. Vastaa vain mikäli vastasit "Kyllä" väittämään "Olen käynyt esimieheni kanssa kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana."

Vastaajien määrä: 19

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Koen kehityskeskustelun olleen hyödyllinen.	11	8	19	1,42
	57,89%	42,11%		
Ikä-sidonnaiset tekijät ovat olleet puheenaiheina.	2	17	19	1,89
	10,53%	89,47%		
Olemme keskustelleet hiljaisen tiedon siirtämisestä.	8	11	19	1,58
	42,11%	57,89%		
Esimieheni on kannustanut minua yhteistyöhön eri-ikäisten työntekijöiden kanssa.	10	9	19	1,47
	52,63%	47,37%		
Yhteensä	31	45	76	1,59

8. Jos saisit vapaasti valita, miten kauan haluaisit jatkaa työskentelyä Vantaan kaupungin palveluksessa?

Vastaajien määrä: 19

	N	Prosentti
1-2 vuotta	8	42,11%
3-5 vuotta	7	36,84%
6-15 vuotta	3	15,79%
Yli 15 vuotta	1	5,26%

9. Millä tavoin Vantaan kaupunki voisi parhaiten tukea työssäjaksamista ja pidentää työuria?

Vastaajien määrä: 19

Vastaukset
Minun työurani on ollut kohta 50 vuotta ja jaksaminen on kyllä kiinni omasta työmotivaatiosta ja työn kiinnostuksesta ja työyhteisöstä
Asukaspalveluiden johtamisessa on syviä ongelmia, joiden käsitteleminen ja pois-

taminen lisäisi kaikkien hyvinvointia ja jaksamista.
Mahdollistaa harrastuksiin pääsyn väh. 1 kr/vk Järjestää riittävästi opastusta uusien ohjelmien käyttöön.
Kannustaa yksilöllisiin työaikoihin. Ja huomoida jokaisen erityisosaaminen yhteisössä.
Kaupunginarkisto tarvitsee ehdottomasti uudet tilat, nykyaikaiset arkistointiin sopivat, työergonomia huomioonotettu.
Koulutusta ja kuntoutusta tietyn iän ylittäneille. Ikä voisi olla vaikkapa 55, jonka jälkeen otetaan työntekijän ikä huomioon työtehtävissä.
Ennakkoluuloja poistamalla. Valitettavaa, mutta totta, vallalla on minun mielestäni ajatustapa, etteivät vanhat opi, heitä ei tarvitse enää ottaa tosissaan ja että he ovat todella muutosvastaisia. Itse asiassa vanhemmat työntekijät ovat ehkä enemmän muutoksen puolesta kuin sitä vastaan. Tulee sellainen tunne, ettei kokemuksia haluta hyödyntää vaan kaikki haluavat tehdä samat virheet aina uudestaan ja uudestaan.
Pyytämällä esim kaikki 50-vuotta tai 55-vuotta täyttäneet laajaan terveystarkastukseen, jonka yhteydessä annettaisiin muutakin tietoa (terveelliset elintavat, uni, alkoholin käyttö, liikunta jne.) Kutsu henkilökohtaisesti, silloin se tuntuu siltä, että työnantaja on kiinnostunut alaisten työssäjaksamisesta.
parantaa työhyvinvointia tyhy päiviä lisää
Liikuntasetelit ja joustavat työajat.
Riittävät työntekijäresurssit asiakasmääriin nähden.
hankkimalla tarpeeksi osaavaan ja kokenutta työvoimaa, ettei työkuorma olisi kohtuuton Pitäisi arvostaa myös vanhempaa väkeä, ettei värvättäisi vain 30-kymppisiä, jotka kohta taas lähtevät paremmin palkattuihin hommiin. Vaikuttaako tähän alitajuisesti biologia, hedelmällisyysikäiset olisivat myös tuottavia ja luovia henkisesti?
Joustavammat työajat entisen 8-16 tilalle (ei ehkä liene kaikilla aloilla mahdollista).
Osa-aikatyö ja etätyö silloin, kun se onnistuu tehtävän kannalta.
Järjestämällä esim. sähköpöydän ja hyvät työtuolit käyttöön sekä asianmukaiset työtilat. Mahdollisuus tehdä etätöitä ja osa-aikatöitä tarvittaessa.
Tarjoamalla kuntoutuspalveluja myös itseään hoitaville työntekijöille eikä vain vajaakuntoisille. Esim. kunnan alennuksilla liikuntapalveluja -lajitutustumisia. Hierontaan alennusta jne.

Kiinnittämällä huomiota työergonomiaan, -viihtyvyyteen. Asianmukaiset tilat ja väli- neet. Yksikössäni on liian vähän työntekijöitä. Työtilamme ovat tulleet "tiensä pää- hän".
Joustavat työajat ja tehtävät
Huomioida esimiesten rekrytoinnissa heidän henkilöstöosaamisensa tason. Kaikis- ta ei ole esimiehiksi.

10. Mitä toivoisit esimiehesi tekevän enemmän työssäjaksamiseksi liittyen?

Vastaajien määrä: 19

Vastaukset
Pitää yhteisiä tilaisuuksia enemmän. Esimerkiksi 2 kertaa vuodessa kokoontumisia oman työyhteisön kanssa , ulkoilupäivät , ulkoiset koulutuspäivät , työyhteisön ke- hittämispäiviä
Organisaation rakenteen ja toiminnan selkiyttäminen palvelisi kaikkien jaksamista; myös nuorempien.
Järjestää tarpeeksi aikaa/mahdollisuuksia toimeksiantojen tekemiseen.
Lisää tiedonvälitystä.
Yksikössäni keskusteltaisiin enemmän ja otettaisiin työntekijöiden mielipiteet huo- mioon paremmin työtehtävissä, koska meidän ne työt teemme. Vanhanaikainen johtaminen ei sovellu nykyaikaan.
Jospa hän tietäisi ja suosittelisi sopivia koulutuksia ja kuntoutuksia.
Hän voisi näkyvämmiin tukea hiljaisen tiedon siirtämistä nuoremmille. Me puhum- me asiasta, mutta käytännössä on vaikea siirtää omaa tietämystä kun sitä ei haluta vastaanottaa. Tulee turhautunut olo ja hiljainen tieto jää siirtämättä. En voi väkisinkään sitä tehdä.
Tällä hetkellä hän on tehnyt kaiken voitavansa. On tärkeää saada esimiehet ym- märtämään, että ikä ja sairaudet muuttavat alaisten työn tekemistä ja työssäjak- samista. Ikävintä on, jos nuori esimies luulee ymmärtävänsä alaisensa olotilaa kysymättä tai esimies tekee omia päätelmiään. Monet ikääntyneet työntekijät jou- tuvut myös hoitamaan iäkkäitä vanhempiaan, tämäkin vaikuttaa työntekijän työs- säjaksamiseen.
tyhypäivgiä lisää
Tehtävä melko uusi. Esimiehen opastus työtehtäviin ja raamit tehtävälle. Yhteistyö muiden samaa työtä tekevien kanssa esimiehen tuella.
Meillä ei ole tällä hetkellä esimiestä.

en keksi tähän mitään
Tasapuolinen suhtautuminen alaisiin ilman suosikkeja ja epäsuosikkeja auttaisi jo paljon.
Eos, kaikki ok.
Toivoisin enemmän avointa keskustelua eri asioista ja esimiehen läsnäoloa työpaikalla.
Huomioimaan lomatoiveet joustavasti
Pitäisi olla kärsivällisyyttä erilaisten työntekijöiden kanssa, ottavan mielipiteeni huomioon työtehtävistä sovittaessa.
Kunnioittavan ikään ja terveydentilaan liittyviä rajoitteita
Sopia joustavasta työajasta ja työajanseurannasta samalla toimialalla kaikille tasapuolisesti kellokorttia hyväksikäyttäen. Kellokortin käyttö ei rajoitu siihen onko yleistyöaika tai toimistotyöaika. Molemmissa sen käyttö on mahdollista, jos näin työnantaja haluaa.

11. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisen keinoja työjärjestelyissä?

Vastaajien määrä: 19

	Ei lainkaan tärkeä	Melko epätärkeä	Ei tärkeä eikä epätärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Etätyömahdollisuus	2 10,53%	0 0%	2 10,53%	6 31,58%	9 47,37%	19	4,05
Joustava työaika	0 0%	0 0%	0 0%	4 21,05%	15 78,95%	19	4,79
Mahdollisuus osa-aika työhön	0 0%	1 5,26%	3 15,79%	9 47,37%	6 31,58%	19	4,05
Avoin tiedonkulku	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	19 100%	19	5
Fyysiset apu-	0	0	2	6	11	19	4,47

välineet (esim. nostettava pöytä)	0%	0%	10,53%	31,58%	57,89%		
Ylimääräiset vapaapäivät	2	3	3	4	7	19	3,58
	10,53%	15,79%	15,79%	21,05%	36,84%		
Yhteensä	4	4	10	29	67	114	4,32

12. Koetko seuraavien asioiden haittaavan työssäjaksamistasi?

Vastaaajien määrä: 19

	Ei haittaa lainkaan	Ei haittaa paljon	Ei haittaa eikä ole haittaamatta	Haittaa jonkin verran	Haittaa paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Kiireinen aikataulu	4 21,05%	1 5,26%	3 15,79%	11 57,89%	0 0%	19	3,11
Fyysisesti raskaat työt	9 47,37%	4 21,05%	1 5,26%	5 26,32%	0 0%	19	2,11
Joustamattomuus työasioissa	3 15,79%	2 10,53%	4 21,05%	7 36,84%	3 15,79%	19	3,26
Yhteensä	16	7	8	23	3	57	2,82

13. Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?

Vastaaajien määrä: 19

Vastaukset
Otetaan jokaisen tarpeet huomioon ja elämäntilanne ja katsotaan että työyhteisössä kaikki tekevät töitä tasapuolisesti
Selkeä organisaatio, kuvatut tehtävät, ristiriitoihin puuttuminen
Päivätyö
yhteistyö työkavereiden kanssa hyvässä hengessä.

Uudet, työergonomiset tilat ja työvälineet
Hyvä tiedonkulku. Kuntoutus.
Osaamiseni arvostaminen.
Tällä hetkellä perussairauteen kuuluva lääkityksen nosto todennäköisesti parantaa henkistä jaksamista.
toimivat työkalut
Vertaistuki muiden toimipisteeni työhönvalmentajien kanssa. Työhönvalmentajien kehityspäivät tms.
Riittävät työntekijäresurssit asiakasmääriin nähden.
Olisi osaavia/oppivia työkavereita, joille voisi jakaa ja opettaa omia töitä ennen kuin jää eläkkeelle
Joustavampi työaika, sillä iäkkäämpi ihminen on jo kokenut osansa jatkuvasta kiireestä töihin ja töistä pois.
Työn jatkuminen.
Mahdollisuus etätöiden tekemiseen sekä sähköpöytä.
Jokainen työntekijä hoitaa tehtävänsä sovitusti - tiedotus ja rakentava yhteistyö
Saisimme ajanmukaiset ja työhömme soveltuvat työtilat. Palkattaisiin lisää henkilökuntaa.
.
Samaan hiileen puhaltaminen ja työntekijöiden arvostus, ei vain sanoin vaan myös teoin. Sähköposti ei ole mikään "kiitoksen väline". Toisten käyttämisen tilalle toisen auttaminen ja opastus sekä arvostaminen.

14. Koetko seuraavien väittämien kuvaavan työkykysi muutosta viimeisten viiden vuoden aikana?

Vastaajien määrä: 19

	Ei kuvaa	Kuvaa jonkin verran	Kuvaa	Yhteensä	Keskiarvo
Stressin sietokyky on heikentynyt.	9 47,37%	6 31,58%	4 21,05%	19	1,74
Liikkuminen työpäivän aikana paikasta toiseen ei	13 68,42%	6 31,58%	0 0%	19	1,32

ole enää niin vaivatonta kun ennen.					
Muutoksen sulattelu vie enemmän aikaa kuin ennen.	10	6	3	19	1,63
	52,63%	31,58%	15,79%		
Epävarmuus rutiinitehtävien hoitamisessa on kasvanut.	16	2	1	19	1,21
	84,21%	10,53%	5,26%		
Yhteensä	48	20	8	76	1,47

15. Muita viimeisen viiden vuoden aikana tapahtuneita havaitsemiasi muutoksia työkyvyssäsi:

Vastaajien määrä: 19

Vastaukset
Työhuoneiden kuumuus oli voimia vievä asia nyt on paljon paremmin ja jaksaa paremmin .
Työkykyni ja kapasiteettini on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana.
Ei muutoksia
Viime kuukausina terveyteni on hieman huonontunut.Mutta on palaamassa .
Stressin sietokyky heikentynyt.
Jonkin verran väsyneempi kuin ennen.
Väsytyn ehkä henkisesti enemmän kuin aikaisemmin.
Oikean käden jäykkyys, joka liittyy diagnosoituun sairauteen.
pientä nivelrikkoa
Olen säännöllisellä liikunnalla ja lihasvoiman vahvistamisella pitänyt yllä hyvää kuntoa ja se auttaa jaksamaan. HYvä mieli on myös ollut tärkeä asia jaksamiselle. Olen voinut paremmin viimeisen viiden vuoden aikana liikunnan, hyvän mielen ja mielekkään työn ansiosta.
Työkyky on säilynyt suhteellisen hyvänä. Jatkuvat suuret muutokset työympäristössä ja liian pienet resurssit ovat kuitenkin lisänneet yksittäisen työntekijän kuormaa varsin paljon.
Unen laatu on huonontunut ja vaikuttaa jaksamiseen. Unen laatuun vaikuttaa työstressi
Muistiongelmia stressiaikoina.
Ei muutoksia.

Särkyjen lisääntyminen istumatyön seurauksena.
toistuvat esimiesvaihdokset -työolojen muutokset - tiimikokoonpanojen muutokset - epätasapaino työtehtävien määrässä - tulostavoitteiden koveneminen - vaikuttaa motivaatioon kuin oman työn kehittämiseen - EI JAKSA olla innostunut ja panos- taa. Pyrkii perustehtävien hoitoon mahdollisimman hyvin kuitenkin.
Välillä unettomuutta (työasiat huolettavat)
Jaksaminen, iltatöiden rasittavuus
Huonosta työilmapiiristä johtuva "masennus" ja väsymys ajoittain vaivaa.

16. Yleistä palautetta liittyen eri-ikäisten ihmisten työssäjaksamiseen ja sen hoitamiseen Vantaan Kaupungilla.

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kuunnellaan ja ymmärretään toisiamme. Esimiehet pitäisi huomata eri -ikäisten osaaminen .
Pitkäaikaisten työntekijöiden tiedon ja osaamisen kunnioittaminen estäisi sen, että niin monet ovat eläkkeelle jäädessään Vantaalla katkeria. Odotetaan, että ihminen lopettaa työn jo ennen kuin jää eläkkeelle. Monet haluavat kuitenkin tehdä täyspainoista työtä eivätkä jää odottamaan eläköitymistä.
Valittaisiin esimiehiä joilla on kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, empatiakyky.Neuvottelutaitoa. Valtataistelut pois
En ole vielä huomannut mitään toimintaa asian suhteen.
Arvostakaa kokemusta ja käyttäkää tieto hyväksenne. Luulisi, ettei tällaista tilaisuutta kannata jättää käyttämättä.
Vertaistukiryhmä esim. vaihdevuosi-ikäisille naisille tai muulla nimellä oleva ryhmä. Tyky päiviä ikääntyville. Kunnossa kaiken ikää testit ohjaus tai ryhmät. Tietoiskuja ruokavaliosta ja liikunnan merkityksestä. Keittiötä pitäviin toimipisteisiin ruuan kalorimäärät esille tai paljonko pitää liikkua, että kuluttaa syödyn määrän.
Organisaatioudistus, muutto ja esimiesten vaihtuminen/puuttuminen on tuonut suuria haasteita koko organisaatioon. Toivon mukaan jatkossa näin suuria muutoksia ei toteuteta kertaheitolla.
Viitaen ylläolevaan, pitäisi palkata myös viisikymppisiä, ei aina vain nuoria

Joustavammat työajat kaikille, kenelle vain mahdollista.
Ihminen on itse velvollinen hoitamaan fyysistä kuntoaan omilla elintavoilla -auttaa myös psyykkiseen jaksamiseen. Toistuviin poissaoloihin tulee puuttua esimiehen taholta - työssä on henkilöitä jotka eivät koskaan ole kuukautta työkyisiä vaan 1-3 pv poissaoloja jatkuvasti. Ja, myös niitä jotka ovat paikalla muttei hoida tehtäviään. Tasa-arvoista kohtelua toivon.
Otettaisiin työntekijöiden mielipiteet enemmän huomioon työyksiköissä, työntekijät ovat tärkeitä ja heidän jaksamisensa pitäisi olla etusijalla.
Työterveydenhuollon pitäisi hanakammin puuttua esimiesten henkilöön kohdistuvaan kyttäämiseen. Nyt syyllistetään työntekijä ja pyritään siihen että henkilö haakeutuu ennenaikaiselle työkyvyttömyys- tai sairaseläkkeelle. Näin silloinkin kun henkilö on ollut erimieltä esimiehen toiminnasta jossain asiassa. Jatkuva uhkailu syö jaksamista ja voi sairastuttaa heikommat työntekijät työkyvyttömiksi.

Liite 2. Esimiesten kyselyn tulokset

Opinnäytetyökysely

1. Sukupuolesi?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Mies	2	20%
Nainen	8	80%

2. Koulutustasosi?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Peruskoulu	0	0%
Lukio/ammattillinen koulutus	1	10%
Alempi korkeakoulututkinto	1	10%
Ylempi korkeakoulututkinto	8	80%

3. Montako vuotta olet työskennellyt Vantaan kaupungilla?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Alle 5	4	40%
5-15	4	40%
16-25	1	10%
Yli 25	1	10%

4. Alaisistani suurin osa on iältään:

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Alle 35 vuotta	0	0%
36-50 vuotta	6	60%
51-60 vuotta	4	40%
Yli 60 vuotta	0	0%
En tiedä/en osaa sanoa	0	0%

5. Vastaa väittämiin asteikolla "täysin eri mieltä" - "täysin samaa mieltä".

Vastaajien määrä: 10

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työkykyyni on hyvä.	0	0	0	5	5	10	4,5
	0%	0%	0%	50%	50%		
Terveystilani vaikuttaa työkykyyni rajoittavasti.	8	1	0	1	0	10	1,4
	80%	10%	0%	10%	0%		
Ikäni vaikuttaa työkykyyni rajoittavasti.	9	0	1	0	0	10	1,2
	90%	0%	10%	0%	0%		
Työni on liian	2	3	2	2	1	10	2,7

kuormittavaa henkisesti.	20%	30%	20%	20%	10%		
Olen huolissani alaisteni jaksamisesta.	0	0	3	5	2	10	3,9
	0%	0%	30%	50%	20%		
Olen huolissani omasta jaksamisestani.	3	1	0	4	2	10	3,1
	30%	10%	0%	40%	20%		
Ikä luo jännitteitä työpaikallani.	5	3	0	1	1	10	2
	50%	30%	0%	10%	10%		
Saan esimieheltäni tarvitsemani tuen.	3	1	1	1	4	10	3,2
	30%	10%	10%	10%	40%		
Esimiehenä olen joustava.	0	1	0	5	4	10	4,2
	0%	10%	0%	50%	40%		
Koen voivani vaikuttaa alaisteni työssäjaksamiseen.	0	0	2	8	0	10	3,8
	0%	0%	20%	80%	0%		
Minulla on riittävät valtuudet työn tehokkaaseen organisointiin.	1	1	0	6	2	10	3,7
	10%	10%	0%	60%	20%		
Tunnistan iän tuomat erityistarpeet alaisissani.	1	2	0	6	1	10	3,4
	10%	20%	0%	60%	10%		
Annan selkeää palautetta siitä miten alaiseni suoriutuvat työssään.	0	0	1	8	1	10	4
	0%	0%	10%	80%	10%		
Työtoverini arvostavat minua.	0	0	3	6	1	10	3,8
	0%	0%	30%	60%	10%		
Esimieheni kunnioittaa minua työn-	1	1	2	4	2	10	3,5
	10%	10%	20%	40%	20%		

tekijänä.							
Annan alaisilleni heidän tarvitsemansa tuen.	0	0	1	8	1	10	4
	0%	0%	10%	80%	10%		
Olen huolissani työtovereideni jaksamisesta.	0	1	4	4	1	10	3,5
	0%	10%	40%	40%	10%		
Yksikössäni keskustellaan avoimesti työssäjaksamiseen liittyviä asioista.	2	1	1	5	1	10	3,2
	20%	10%	10%	50%	10%		
Yksikössäni rohkaistaan yhteistyöhön, sekä ideoiden ja tiedon jakamiseen erikäisten ihmisten kesken.	2	1	1	3	3	10	3,4
	20%	10%	10%	30%	30%		
Esimieheni on kiinnostunut ideoistani.	1	1	2	5	1	10	3,4
	10%	10%	20%	50%	10%		
Alaiseni arvostavat minua.	0	0	1	7	2	10	4,1
	0%	0%	10%	70%	20%		
Neuvon alaisiani tarvittaessa.	0	0	0	1	9	10	4,9
	0%	0%	0%	10%	90%		
Esimieheni on kiinnostunut työstäni.	1	1	2	4	2	10	3,5
	10%	10%	20%	40%	20%		
Yksikössäni tuetaan ihmisiä kehittämään taitojaan ja toteuttamaan itseään työssä.	1	1	0	5	3	10	3,8
	10%	10%	0%	50%	30%		
Kunnioitan alai-	0	0	0	1	9	10	4,9

siani.	0%	0%	0%	10%	90%		
Voin tehdä itse- näisiä päätöksiä työssäni.	1	0	1	4	4	10	4
	10%	0%	10%	40%	40%		
Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin suori- tua työtehtävistäni hyvin.	0	2	2	2	4	10	3,8
	0%	20%	20%	20%	40%		
Voin hyödyntää osaamistani työ- tehtävissäni.	1	0	1	4	4	10	4
	10%	0%	10%	40%	40%		
Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin suori- tua työtehtävistäni hyvin ja kehittää osaamistani.	0	0	2	6	2	10	4
	0%	0%	20%	60%	20%		
Yksikössäni tue- taan ihmisiä kehit- tämään taitojaan.	1	1	0	4	4	10	3,9
	10%	10%	0%	40%	40%		
Olen kiinnostunut alaisteni ideoista.	0	0	0	2	8	10	4,8
	0%	0%	0%	20%	80%		
Olen kiinnostunut alaisteni työstä.	0	0	0	1	9	10	4,9
	0%	0%	0%	10%	90%		
Alaiseni arvosta- vat minua.	0	0	1	7	2	10	4,1
	0%	0%	10%	70%	20%		
Minulle tarjotaan koulutusta jonka avulla voin kehit- tää osaamistani.	0	2	2	5	1	10	3,5
	0%	20%	20%	50%	10%		
Eri-ikäisten työn- tekijöiden tarpeet on huomioitu yk- sikköni työväli-	1	1	1	5	2	10	3,6
	10%	10%	10%	50%	20%		

neissä ja työergonomiassa.							
Etenemismahdollisuuteni ovat riittävät.	3	2	3	2	0	10	2,4
	30%	20%	30%	20%	0%		
Olen saanut riittävästi koulutusta eri-ikäisten johtamisesta.	3	3	3	1	0	10	2,2
	30%	30%	30%	10%	0%		
Työkuormani on sopiva.	1	4	2	3	0	10	2,7
	10%	40%	20%	30%	0%		
Työpaikallani ymmärretään ja arvostetaan työntekijöiden erilaisuutta esim. ikään, sukupuoleen, rotuun, uskontoon, jne. liittyen.	2	0	1	3	4	10	3,7
	20%	0%	10%	30%	40%		
Työtehtäväni ovat mielekkäitä.	0	1	2	4	3	10	3,9
	0%	10%	20%	40%	30%		
Työtehtäväni ovat sopivan haastavia.	0	2	1	5	2	10	3,7
	0%	20%	10%	50%	20%		
Kykenen vaikuttamaan työtehtäviini.	1	0	1	6	2	10	3,8
	10%	0%	10%	60%	20%		
Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet on huomioitu yksikköni työergonomiassa.	1	0	2	5	2	10	3,7
	10%	0%	20%	50%	20%		
Työni on liian kuormittavaa fyys-	6	1	0	3	0	10	2
	60%	10%	0%	30%	0%		

sisesti.							
Työpaikallani ymmärretään työntekijöiden erilaisuutta esim. ikään, sukupuoleen, rotuun, uskontoon, jne. liittyen.	2	0	2	3	3	10	3,5
	20%	0%	20%	30%	30%		
Työt yksikössäni jaetaan reilusti.	2	2	0	4	2	10	3,2
	20%	20%	0%	40%	20%		
Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet on huomioitu yksikköni työjärjestelyissä.	1	1	2	4	2	10	3,5
	10%	10%	20%	40%	20%		
Yksikössäni on mahdollisuus yksilöllisiin ratkaisuihin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemiseksi.	1	1	1	4	3	10	3,7
	10%	10%	10%	40%	30%		
Yhteensä	67	43	57	192	121	480	3,54

6. Vastaa väittämiin kyllä tai ei.

Vastaaajien määrä: 10

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Olen ollut sairauslomalla viimeisen 12 kuukauden aikana.	5	5	10	1,5
	50%	50%		
Joku alaisistani on ollut sairauslomalla viimeisen 12 kuukauden aikana.	10	0	10	1
	100%	0%		
Työpaikkani antaa minulle mahdollisuuden tehdä mielenkiintoista työtä.	9	1	10	1,1
	90%	10%		
Hyödynnän alaisteni erikoisosaamisalueita	10	0	10	1

tarvittaessa.	100%	0%		
Yksikössäni työntekijöitä kohdellaan kun- nioittavasti yksilöinä.	8	2	10	1,2
	80%	20%		
Tarvitsen erityisiä apuvälineitä työskente- lyni tueksi (esim. säädettävä pöytä)	2	8	10	1,8
	20%	80%		
Yksikössäni annetaan mahdollisuus etä- työhön/tuetaan mahdollisuutta etätyöhön.	9	1	10	1,1
	90%	10%		
Tarvittaessa voin tehdä osa-aika työtä.	1	9	10	1,9
	10%	90%		
Yksikössäni on mahdollisuus joustaviin työaika järjestelyihin.	6	4	10	1,4
	60%	40%		
Haluaisin toimia mentorina nuoremmille kollegoilleni.	7	3	10	1,3
	70%	30%		
Haluaisin toimia mentorina nuoremmille alaisilleni.	7	3	10	1,3
	70%	30%		
Uskon jatkavani Vantaan kaupungin palve- luksessa eläkeikään saakka.	5	5	10	1,5
	50%	50%		
Olen harkinnut työnantajan vaihtamista.	7	3	10	1,3
	70%	30%		
Suositteaisin työnantajaa.	7	3	10	1,3
	70%	30%		
Olemme keskustelleet yhdessä iän tuomis- ta erityistarpeista alaiteni kanssa.	6	4	10	1,4
	60%	40%		
Yhteensä	99	51	150	1,34

7. Kuinka suuren osan alaisistasi kanssa olet käynyt kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
En kenenkään	3	30%
Alle 25%	0	0%
25-50%	0	0%
51-75%	0	0%
76-100%	7	70%

8. Jos saisit vapaasti valita, miten kauan haluaisit jatkaa työskentelyä Vantaan kaupungin palveluksessa?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
1-2 vuotta	4	40%
3-5 vuotta	2	20%
6-15 vuotta	2	20%
Yli 15 vuotta	2	20%

9. Minkälaista koulutusta haluaisit ikääntyvien johtamisessa?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Mitä tahansa
xxx
Miten suhtautua työntekijöihin yksilöllisesti, positiivisesti ja heidän osaamistaan hyödyntäen.
Mitä johtamisessa tulisi ottaa huomioon? Miten työssä jaksamista tulisi edistää? Miten muutosjohtaa uudenlainen työnkuva kun näkee, että voimat eivät enää riitä.
Ikääntyvät mentoreina
Taitoja tunnistaa ikäjohtamiseen liittyviä haasteita.
Yleistä tietoa ikääntymisen vaikutuksista.
Yleistä tietoa
Mitään koulutusta ei ole ollut, joten kaikki käy
Ikäjohtamisen perusteet Miten käytännössä voidaan toteuttaa ikääntyvien työnkuvan muokkaamista ja tukea hlön jaksamista siten Miten keskustella asiasta muun henkilöstön kanssa, jos yhdelle-muutamalle hlölle muokataan tehtäväkuvaa hyvinvoinnin/jaksamisen tueksi?

10. Millä tavoin Vantaan kaupunki voisi parhaiten tukea työssäjaksamista ja pidentää työuria?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Ottamalla edes jonkinlaiset keinot käyttöön henkilöstön palkitsemisessa vrt. palk-

kapolitiikka, päivärahat, liikuntasetelit, mitä tahansa. Nyt tarjolla on käytännössä vain muutama koulutus, mutta tarvitaan muutakin. Vantaa ei kilpailu muiden työnantajien kanssa ja siksi työurat jäävät lyhyeksi niiden osalta joilla olisi enemmän annettavaa.
xx
Kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja heidän osaamistaan kunnioittaen eikä kuulueränä.
Ergonomia, etätyö, muuttuvat työnkuvat.
Vanhemmat työntekijät voisivat toimia nuoremmille mentoreina (ei vain esimiestyössä). Työnkierto, etätyötä olisi mahdollista tehdä enemmän kuin kerran viikossa. Etenemismahdollisuuksia olisi enemmän. Työt jakautuisivat tasaisemmin/ seuranta siitä mitä oikeasti kukakin tekee.
Syventämällä ikäjohtamiseen liittyvää osaamista.
Panostamalla laadukkaaseen esimiestyöhön.
Hyvä johtaminen. Tuki myös esimiehille.
Antaa mahdollisuuden lyhennettyyn tuöaikaan tarvittaessa
<p>Esimiehiä pitää kouluttaa!!! Myöskin niitä esimiehiä, jotka eivät ilmoittaudu itse vapaaehtoisesti. Lisää tietoa työhyvinvoinnista ja sen käytännön toteutuksista suoraan johtoryhmiin, tiimipalaverihin jne organisaation eri tasoille. Työhyvinvointikyselyjä riittävän usein henkilöstölle, jotta saadaan tietoa todellisesta tilanteesta.</p> <p>Vantaan työllisyyspalveluissa ei johto ole lainkaan kiinnostunut työhyvinvointiasioista eikä niistä puhuta, saati suunnitella miten työhyvinvointia voisi parantaa. Organisaation johdossa on esimiehiä, jotka eivät luota työntekijöihin, rajoittavat etätyö- ym mahdollisuuksia, työntekijöiden osallistumista työryhmiin, tehtävänkuvat ovat epäselviä ym.</p>

11. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisen keinoja työjärjestelyissä?

Vastaajien määrä: 10

	Ei lainkaan tärkeä	Melko epätärkeä	Ei tärkeä eikä epätärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Etätyömahdol-	0	1	1	4	4	10	4,1

lisuus	0%	10%	10%	40%	40%		
Joustava työai- ka	0	0	1	3	6	10	4,5
	0%	0%	10%	30%	60%		
Mahdollisuus osa-aika työ- hön	0	1	0	4	5	10	4,3
	0%	10%	0%	40%	50%		
Avoin tiedon- kulku	0	0	0	1	9	10	4,9
	0%	0%	0%	10%	90%		
Fyysiset apu- välineet (esim. nostettava pöy- tä)	0	0	1	1	8	10	4,7
	0%	0%	10%	10%	80%		
Ylimääräiset vapaapäivät	0	2	3	1	4	10	3,7
	0%	20%	30%	10%	40%		
Yhteensä	0	4	6	14	36	60	4,37

12. Koetko seuraavien asioiden haittaavan työssäjaksamistasi?

Vastaajien määrä: 10

	Ei haittaa lain- kaan	Ei hait- taa pal- jon	Ei haittaa eikä ole haittaa- matta	Hait- taa jon- kin ver- ran	Hait- taa pal- jon	Yh- teensä	Kes- kiarvo
Kiireinen aika- taulu	0	1	2	3	4	10	4
	0%	10%	20%	30%	40%		
Fyysisesti raskaat työ- tehtävät	4	2	2	2	0	10	2,2
	40%	20%	20%	20%	0%		
Joustamatto- muus työasi- oissa	1	1	2	2	4	10	3,7
	10%	10%	20%	20%	40%		
Yhteensä	5	4	6	7	8	30	3,3

13. Mitkä asiat parantaisivat työssäjaksamistasi?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Ennakoitavuus. Nyt tulee paljon deadlineja ihan viime tingassa.
xxx
Kiusaamisen, vähättelyn ja eristämisen lopettaminen
- työkuorman pienentyminen
Töiden jakaantuminen tasaisemmin
Kaikki on ok.
Parempi esimiestyö.
Kiireen selätys
Jos olisi esimies tukena ja kannustamassa
Yksikön johtoportaan vaihtaminen, tilalle nykyaikaisesti johtajuuteen suhtautuvia esimiehiä.
Selkeämpi ja yhdelle ihmiselle mitoitettu tehtäväkuva (nyt aivan liikaa töitä ja lisää sysätään jatkuvasti, vaikka sanon, etten pysty enempää tekemään).
Avoimempi keskustelukulttuuri, jossa arvostettaisiin toistensa osaamista ja mielipiteitä.

14. Koetko seuraavien väittämien kuvaavan työkykysi muutosta viimeisten viiden vuoden aikana?

Vastaajien määrä: 10

	Ei kuvaa	Kuvaa jonkin verran	Kuvaa	Yhteensä	Keskiarvo
Stressin sietokyky on heikentynyt.	5	4	1	10	1,6
	50%	40%	10%		
Liikkuminen työpäivän aikana paikasta toiseen ei ole enää niin vaivatonta kuin ennen.	9	1	0	10	1,1
	90%	10%	0%		
Muutoksen sulattelu vie enemmän aikaa kuin ennen.	7	2	1	10	1,4
	70%	20%	10%		
Epävarmuus rutiinitehtävien hoitamisessa on kasvanut.	9	1	0	10	1,1
	90%	10%	0%		

Yhteensä	30	8	2	40	1,3
----------	----	---	---	----	-----

15. Muita viimeisen viiden vuoden aikana tapahtuneita havaitsemiasi muutoksia työkyvyssäsi:

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
-
xxx
Esimiehien ja kollegan asiattoman käytöksen, vähättelyn, eristämisen ja kiusaamisen aiheuttama sairastuminen
- tuki ja liikuntaelin sairauksia
ei ole
Ei muutoksia.
-
-
En ole huomannut muuta kuin liian paljon asioita mielessä ja kaikkea ei muista
Työuupumus, joka johtuu organisaation negatiivisesta ja vanhanaikaisesta johtamiskulttuurista, liiasta työmäärästä ja jatkuvasta omien arvojen vastaisesta toiminnasta.

16. Onko henkilöstön ikääntymiseen mielestäsi varauduttu riittävästi? Jos on, miten on varauduttu, jos ei ole, miten mielestäsi tulisi varautua?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Mentorina toimimisen mahdollisuus on lostava idea, osaaminen ja tietotaito käyttöön
xxx
Ei ole. Ikääntyminen on muuttanut esimiesten suhtautumista kielteisesti ikääntyvään henkilöön. Ikääntyminen ei itsestään selvästi aiheuta työssä jaksamisessa ongelmia. Työntekijään on suhtauduttava yksilöllisesti eikä luokitellusti jonkin iän tai rodun tai uskonnon mukaan. Tulosalueellani henkilöt lokeroidaan ainakin iän mukaan.
Joo ja ei, riippuu kovasti esimiehen omasta persoonasta.
Resurssit ovat todella pienet, mikä vaikeuttaa esimerkiksi osa-aika työn mahdollisuutta. Henkilökuntaa saisi lisää mikäli on paljon osa-aikaisia.

Hiljaisen tiedon siirtäminen. Työtehtävien suunnittelu työkyvyn mukaan.
En osaa sanoa.
On
Ei ole varauduttu. Työaikojen lyhennys?
Ei ole koskaan edes keskusteltu asiasta. Ensimmäinen askel olisi siis ottaa asia puheeksi ja miettiä, mitä voitaisiin tehdä. Työhyvinvointiasiantuntija voisi tulla keskusteluttamaan aiheesta johtoryhmiin ja sitä kautta tiimeihin. Oman organisaation sisällä ao. osaaminen on vielä liian kevyttä, jotta pystyttäisiin itse toteuttamaan asiaa eteenpäin.

17. Yleistä palautetta liittyen eri-ikäisten ihmisten työssäjaksamiseen ja sen hoitamiseen Vantaan Kaupungilla.

Vastaaajien määrä: 4

Vastaukset
Tulosalueellani ikääntyvä henkilö aiheuttaa ikänsä vuoksi ongelman ja hänestä pyritään eroon. Tuollainen työnantajan asenne vähentää työmotivaatiota eikä paranna työssäjaksamista
Omassa yksikössä mielestäni ikä-ihmisten hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota. Mielestäni heidän osaamistaan tulisi vielä enemmän tuoda esille. jolloin he tuntisivat itsensä tarpeellisiksi myös viimeisten vuosiansa aikana.
En osaa sanoa.
Toivottavasti muissa Vantaan organisaatioissa johtaminen, työhyvinvointi ja eri-ikäisten huomioon ottaminen on paremmissa kantimissa kuin Työllisyyspalveluissa.
<p>Palautetta tästä kyselystä:</p> <p>Kysymys "Jos saisit vapaasti valita, miten kauan haluaisit jatkaa työskentelyä Vantaan kaupungin palveluksessa?" ei sisältänyt vaihtoehtoa "En halua jatkaa". Se olisi ollut oma vastaukseni. Nyt vastasin pakotettuna 1-2v, mutta se ei pidä paikkaansa.</p>