

IKÄJOHTAMINEN IKÄÄNTYVÄN TYÖN- TEKIJÄN TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKENA

Helsingin kaupungin Ikäohjelman työvälineiden hyödyntäminen
rakentamispalvelu Staran esimiestoiminnassa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi AMK
Sosiaalipedagoginen aikuistyö
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Suontama-Heinonen Hanna

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

SUONTAMA-HEINONEN, HANNA:

Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen tukena
Helsingin kaupungin Ikäohjelman työvälineiden hyödyntäminen rakentamispalvelu Starassa

Sosiaalipedagogisen aikuistyön opinnäytetyö, 65 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä esimiesten käyttämiä menetelmiä, jotka tukevat ikääntyviä työntekijöitä työtehtävissä ja käsityksiä niiden toimivuudesta. Tavoitteena oli myös selvittää koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet ikäjohtamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon osallistui kuusi Staran Ikäohjelmassa mukana ollutta esimiestä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu pääasiassa työelämän ja ikääntymisen muutoksista. Teoriaosuudessa käsitellään ikääntyvän työntekijän fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia muutoksia. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy ikäjohtaminen ja esimiestyö sekä siinä avataan johtamisen käsitettä. Väestön ikääntymisen näkyminen yhteiskunnassa suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Hallitus on ottanut asiaan kantaa politiikkaohjelmassaan. Työelämän yhteiskunnallista muutosta käsitellään teoriassa.

Suurimmat muutokset ikääntyvillä työntekijöillä olivat esimiesten mukaan heikenevä fyysinen kunto ja jaksaminen sekä myönteiset henkiset muutokset. Ammatillinen osaaminen ja elämäkokemus olivat vahvimmin näkyvissä ikääntyvien työntekijöiden henkisinä muutoksina. Ikäohjelman menetelmien käyttö ja toimivuus tuottivat monenlaisia vastauksia eivätkä läheskään kaikki vastaukset olleet myönteisiä, silti Ikäohjelman menetelmien toivottiin tulevan takaisin käyttöön Staraan.

Tutkimustuloksista voidaan nostaa käytäntöön toimintamuotoja ikääntyvän työntekijän tukemiseksi. Henkilöstöä koskevalla koulutuksella ja organisaation tavoitteiden kertomisella voidaan lisätä ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukemista. Koulutusta tulee järjestää säännöllisin väliajoin ja se tulisi laajentaa koskemaan kaiken ikäisiä työntekijöitä.

Avainsanat: ikäjohtaminen, ikääntyvä työntekijä, Ikäohjelma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

SUONTAMA-HEINONEN, HANNA:

Age management as a support in elderly employees' wellbeing at work
The City of Helsinki Age Program methods' use in Construction Services Stara

Bachelor's Thesis in Social Services, 65 pages, 2 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to clarify the City of Helsinki Construction Services Stara superior's thoughts of elderly employees and the methods used by managers to support them in their duties and opinions concerning the viability of these methods. The purpose was also to clarify the need for training and development proposals for age management.

Qualitative methods were implemented in this study and six superiors in the Stara Age Program were interviewed. The data was collected using focused interviews and was analyzed using a content analysis.

The theoretical framework of this thesis consists of working life and aging changes. The theoretical part deals with aging employees' physical, mental and social changes. The theoretical framework is included in age management and leadership, and opens the concept of governance. Population aging can be seen in society as the baby boomer generation reaches retirement age. The government has taken a stand in the policy program and the social changes at the workplace are considered in theory.

The biggest changes with the elderly employees were declining physical and mental endurance as well as positive mental changes. Professional expertise and experience of life were the strongest visible mental changes. The Age Program methods and functionality of producing got a wide range of answers and not all of these responses were positive, yet the methods of the Ageing Program are hoped to revert to Stara.

The study results may raise practical forms of action to support elderly employees. With training of the personnel and telling the organization's objectives the employees' wellbeing may be enhanced. Training should be arranged at regular intervals and it should be extended to workers of all ages.

Key words: age management, aging employee, Age Program

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖELÄMÄ JA IKÄÄNTYMINEN	3
2.1	Yhteiskunnallinen ja yksilön näkökulma työelämän muuttumiseen	3
2.2	Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä	5
2.3	Muutokset työkyvyssä	6
2.3.1	Fyysiset muutokset ikääntyessä	6
2.3.2	Henkiset ja sosiaaliset muutokset ikääntyessä	8
3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	10
3.1	Ikäjohtaminen	12
3.2	Tutkimuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä ikäjohtamisesta	15
4	HELSINGIN KAUPUNGIN RAKENTAMISPALVELU STARAN IKÄOHJELMA	16
4.1	Stara	16
4.2	Ikäohjelma -hankkeen menetelmät	17
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä	20
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	21
5.3	Tutkimusmenetelmä ja aineistonhankinta	21
5.4	Tutkimusaineiston analyysi	23
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1	Ajatukset ikääntyvästä työntekijästä	29
6.1.1	Fyysiset muutokset	30
6.1.2	Henkiset ja sosiaaliset muutokset	32
6.2	Esimiesten käyttämät keinot ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa	35
6.2.1	Ikäohjelman menetelmät	36
6.2.2	Esimiestyöskentely suhteessa ikääntymiseen	43
6.3	Koulutuksen tarve ja kehittämis ehdotukset	48

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
8	POHDINTA	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Hyvinvoiva työyhteisö kykenee työskentelemään tehokkaasti ja kykenee oppimaan uusia asioita sekä tuottamaan myös uusia innovaatioita, joilla toimintaa voidaan kehittää (Viitala 2007, 212). Yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi henkilöstö tarvitsee tuekseen esimiehen. Österberg (2007, 101) kirjoittaa hyvän esimiehen ominaisuuksista, jotka ovat hänen mukaansa rehellisyys, avoimuus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, sitkeys ja tasapuolisuus sekä joustavuus.

Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara on osallistunut vuosia kestäneeseen Ikäohjelma -hankkeeseen, jossa yhtenä päätavoitteena oli tukea työntekijöitä niin, että he jaksavat normaaliin eläkeikään asti tuottavina työntekijöinä. Tarkoituksena oli tarjota työntekijöille osa-aikaeläkkeen tilalle muita vaihtoehtoja, jotta työntekijä jaksaisi normaaliin eläkeikään asti. Toisena hankkeen perustavoitteena oli säilyttää yrityksessä oleva osaaminen ja tietotaito suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. (Nygren 2007, 6–7.)

Eläkeläisten osuus nousee suomalaisessa yhteiskunnassa, koska sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Osa työntekijöistä hakeutuu osa-aikaeläkkeelle eikä jatka normaaliin eläkeikään asti työelämässä. Kun nuoretkin siirtyvät yhä myöhempään vakituiseen työelämään pitkän kouluttautumisen vuoksi, pelätään, että Suomea kohtaa työvoimapula. (Ilmarinen 2006, 18–19.) On siis tärkeää saada pidettyä ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät tuottavina työntekijöinä normaaliin eläkeikään asti. Ikääntyminen on siis tärkeä aihe tutkittavaksi. Aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän kiinnostus työssä jaksamiseen sekä kiinnostus siihen, mikä on esimiehen toiminnan vaikutus työntekijöihin. Lopullinen aihe valikoitui toimeksiantaja Hozen Oy:n kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta sekä asian ajankohtaisuuden perusteella. Aihe on ajankohtainen opinnäytetyön toimeksiantajalle, Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staralle, jossa haastattelut suoritetaan sekä myös yhteiskunnallisesti.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työelämän ja ikääntymisen muutoksista. Teoriaosuudessa käsitellään ikääntyvän työntekijän fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia muutoksia. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy ikäjohtaminen ja esimiestyö sekä siinä avataan johtamisen käsitettä. Väestön ikääntyminen näkyy yhteiskunnassa suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Hallitus on ottanut asiaan kantaa politiikkaohjelmassaan. Työelämän yhteiskunnallista muutosta käsitellään teoriassa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa tarkastellaan esimiesten ajatuksia ja kokemuksia ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisesta sekä haastattelujen yhteenvedosta ja loppupäätelmistä. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen opinnäytetyö ja perustuu teemahaastatteluihin. Laadullisessa opinnäytetyössä kuvataan haastateltavien kokemuksia todellisesta elämästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä selvitetään esimiesten käyttämiä menetelmiä, joilla esimiehet tukevat ikääntyviä työntekijöitä työtehtävissä ja käsityksiä niiden toimivuudesta. Työssä selvitetään esimiesten koulutuksen tarve ja kehittämisehdotukset ikäjohtamiseen. Tutkimuksessa haastatellaan kuutta Staran esimiestä, jotka ovat osallistuneet Ikäohjelma -hankkeeseen. Haastattelut analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat ikäjohtaminen, ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä sekä Ikäohjelma. Ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä työssä yli 45-vuotiaita työntekijöitä, koska Helsingin kaupungin Ikäohjelma -hanke keskittyi yli 45-vuotiaisiin työntekijöihin. Professori Ilmarinen on laajentanut ikäjohtamisen käsitteen koskemaan kaiken ikäisiä työntekijöitä huomioiden kunkin työntekijän ikäsidonaiset tekijät työn suunnittelussa, organisoinnissa ja päivittäisjohtamisessa (Ilmarinen 2006, 56). Ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitetaan yli 45-vuotiaita ja ikääntyneillä yli 55-vuotiaita työntekijöitä.

2 TYÖELÄMÄ JA IKÄÄNTYMINEN

Suomessa väestörakenne muuttuu suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Tilastokeskuksen väestöennusteen 2009–2060 mukaan työikäinen väestö alkaa pienetä vuonna 2010 suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään (Väestöennuste 2009–2060 2009). Vuonna 1946 syntyneet ovat ensimmäinen ryhmä suurista ikäluokista, jotka tulivat viime vuonna vanhuuseläkeikään (Kannisto 2010). Osa työvoimasta poistuu eläkeputkeen ennen varsinaisen eläkeiän alkua esimerkiksi varhais-, sairaus- tai työkyvyttömyyseläkkeelle. Työterveyslaitoksen vuonna 2006 teettämän tutkimuksen mukaan työikäisistä vastaajista yli puolet on ajatellut siirtyvänsä eläkkeelle ennen varsinaista vanhuuseläkeikää (Husman & Husman 2007, 181). Professori Ilmarinen (2006, 18–19) toteaa yhteiskunnan ongelmiksi ja haasteiksi varhaisen eläköitymisen lisäksi syntyvyyden laskun, eläkemenot, kasvavat terveydenhuoltokustannukset sekä raskaat huoltosuhteet.

2.1 Yhteiskunnallinen ja yksilön näkökulma työelämän muuttumiseen

Suomen väkiluku oli vuonna 2007 noin 5 300 000 asukasta, joista 21,5 % oli 50–64 vuotiaita ja 65–74 vuotiaita oli 8,7 % (Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2008, 45). Eläkkeellesiirtymisikä oli 59,8 vuotta vuonna 2009 ja Eläketurvakeskuksen arvion mukaan nousee 61 vuoteen vuonna 2025. Eläkkeellesiirtymisiän kehitys vastaa Eläketurvakeskuksen ennakoitua kehitystä. (Kannisto 2010.) Eläkkeelle siirtymisikää tulisi pidentää kahdesta kolmeen vuoteen (Ilmarinen 2006, 42–43).

Työvoiman vanhenemista voidaan tulkita monen eri näkökulman kuten yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kautta. Yksilön näkökulmasta tulkittuna korostuvat työntekijän työssä jaksaminen, toimintakyky ja osaaminen sekä motivaatio. Yksilön terveys voi heiketä ja työkyky olla uhattuna ja työuupumus koetella sekä työttömyyden mahdollisuus voi olla tosi. Mikäli työ muutetaan ikääntyvälle työntekijälle sopivaksi, on se työterveysalan asiantuntijoiden mukaan suurempi kannustin työntekoon kuin tuleva, suuri eläke ja näin työssä käymistä halutaan jatkaa. (Ilma-

rinen, Lähtenmäki & HUUHTANEN 2003, 13–16, 20.) Työssä jatkamiseen vaikuttavat työn palkitsevuus, työtyytyväisyys ja työntekijälle sopivat työjärjestelyt. Itsenäinen työ ja korkeampi koulutus lisäävät työmotivaatiota. Työntekijän terveys, toiminta- ja työkyky, motivaatio ja työssä jaksaminen vaikuttavat kuitenkin työssä jatkamiseen. (Pensola, Rinne, Kankainen & Roine 2008, 13.)

Eläkkeelle valmistautumisen tulisi alkaa työuran viimeisen vuosikymmenen aikana. Eläkevalmennuksen tulisi kuulua yrityksen henkilöstökoulutukseen, koska eläkkeelle siirtyminen on yksi elämän merkittävimmistä siirtymisistä. Eläkevalmennuksella ehkäistään yksinäisyyttä ja eristäytymistä, joka voi syntyä työelämän jättämän tyhjiön tilalle. (Ilmarinen 2006, 42–43.) Eläkkeelle siirtyminen ilman ajankäytön ja asumisen etukäteissuunnittelua voi aiheuttaa kokemuksen elämän tarkoituksettomuudesta (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruopila 2006, 201).

Yhteiskunnan tasolla pyritään pienentämään terveydenhuollon kustannuksia ja eläkemenoja sekä poistamaan työkyvyttömyyttä. Toisaalta huoltosuhteet tiedetään uhkaksi. Huoltosuhteilla tarkoitetaan sitä, että tuottavaa työtä tekevät elättävät työelämän ulkopuolella olevia, joita on yhä suurempi joukko suurten ikäluokkien eläköityessä. Eläkkeellesiirtymisikä ja ikäsyrrjintä ovat yhteiskuntaan vaikuttavia tekijöitä kuten myös yhteiskunnan asenteet työtä ja eläköitymistä kohtaan. (Ilmarinen ym. 2003, 13–16.) Suomen ikärakenne tulee muuttumaan, ihmisten elinikä pitenee ja syntyvyys laskee, joten ikärakenteen asetelma muuttuu pysyvästi. Tämä vaikuttaa työikäisiin siten, että heitä ei ole työmarkkinoilla riittävästi. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 9.) Vuonna 2040 arvioidaan Suomen väestöstä olevan 65-vuotiaita 1,6 miljoonaa, kun viime vuonna vastaava luku oli 900 000 (Rapo 2009).

Eläkeuudistusten eteen tehdään työtä useissa Euroopan maissa (Tuominen & Takala 2006, 29). Pääministeri Matti Vanhasen toisen hallituskauden aikana käynnistettiin kolme politiikkaohjelmaa, jotka jatkuvat pääministeri Mari Kiviniemen hallituskaudella. Työ, yrittäminen ja työelämä on valittu yhdeksi politiikkaohjelmaksi. (Valtioneuvosto 2010.) Ohjelman tavoitteena on tukea hallituksen tavoitteita talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan tur-

vaamiseksi ja yhtenä osa-alueena on tukea ikääntyneiden työntekijöiden työssä pysymistä. Väestörakenteen muuttumisesta aiheutuvaan työvoiman vähenemiseen etsitään keinoja muun muassa pidentämällä työuria. Hallituksen politiikkaohjelmalla etsitään keinoja siihen, kuinka ikääntyviä työntekijöitä voidaan tukea jaksamaan työelämässä vielä vanhuuseläkkeelle siirryttyä. Työvoiman lisääntymisen kannalta on tärkeää, että ikääntyvät työntekijät eivät jää terveydellisistä syistä pois työelämästä ja että heille voidaan taata riittävän hyvä työkyky. (Hallituksen politiikkaohjelma 2007.) Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran Ikäohjelma -hankkeen tavoitteena oli, että työntekijän työura jatkuu tuottavana normaaliin eläkeikään asti ja työntekijän henkinen hyvinvointi säilyy hyvänä (Nygren 2007, 7). Tämä tavoite on linjassa hallituksen politiikkaohjelman kanssa, jossa keskeisenä tavoitteena on myöhentää eläkkeelle siirtymistä lähemmäs normaalia vanhuuseläkeikää.

2.2 Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä

Puhuttaessa yli 45-vuotiaista työntekijöistä, käytetään nimitystä ikääntyvä työntekijä. Perusteena tähän on se, että terveyden ja toimintakyvyn konkreettiset muutokset alkavat tapahtua 40–50 vuoden iässä. Toisena perusteena on se, että 45 vuoden iässä on vielä mahdollisuus vaikuttaa terveyteen ja toimintakykyyn sekä ongelmia voidaan ehkäistä. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40.)

Ikääntyneistä työntekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Perusteena määritelmälle on se, että kahdella kolmasosalla heistä on heikentynyt terveydentila sekä ajatuksissa siirtyminen eläkkeelle. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40; ks. myös Ilmarinen 2006, 60.) Termien selitykset saattavat vaihdella eri yhteyksissä. Esimerkiksi Perkka-Jortikka kuvaa ikääntyvän työvoiman tarkoittavan 55–64-vuotiaita henkilöitä (Perkka-Jortikka 2002, 47). Kronologisella ikääntymisellä tarkoitetaan konkreettista ikää vuosina eikä se kerro ihmisten yksilöllisistä eroavaisuuksista. Vanhenemisellä tarkoitetaan normaalia yksilön vanhenemisprosessia. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40; ks. myös Ilmarinen ym. 2005, 39.) Tässä opinäytetyössä ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan yli 45-vuotiaita ja ikääntyneellä

työntekijällä yli 55-vuotiaita. Senioreista puhuttaessa tarkoitetaan Ilmarisen ym. (2005, 9) määrittymisen mukaan 54–64-vuotiaita.

2.3 Muutokset työkyvyssä

Työkyky pohjautuu ihmisen toimintakykyyn, joka määrittyy kyvystä selviytyä erilaisista tehtävistä. Laskeneen työkyvyn syitä tulee etsiä työkyvyn eri tekijöistä, kuten terveydestä, työoloista ja osaamisesta sekä ihmisen arvoista eli työkykyä ei pidetä yllä pelkästään fyysisellä liikunnalla. (Ilmarinen ym. 2005, 49.) Pensola ym. (2008, 108, 239) tarkentavat ammattitaidon ja persoonallisuuden sekä stressinsietokyvyn liittyvän työkykyyn. Erilaisilla ulkoisilla tekijöillä kuten työympäristöllä ja työyhteisöllä tiedetään myös olevan vaikutukset työkykyyn, mutta myös työmotivaatioon.

Työkykyä pidetään työntekijän tärkeimpänä pääomana työelämässä ja se koostuu työn vaatimuksista ja yksilön voimavaroista sekä niiden tasapainosta. Yksilössä tapahtuvat muutokset ovat fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia. (Ilmarinen ym. 2005, 49, 79.) Työntekijän työkykyyn tulee muutoksia iän myötä. Ikääntyessä suorituskyky laskee, työskentelymotivaatio saattaa vähetä ja sairaudet mahdollisesti lisääntyvät. Työssä jaksamisen yhtenä vaihtoehtona voidaan pitää työajan lyhentämisestä, mutta vaihtoehtona on myös työntekijän uudelleensijoittaminen sellaisiin työtehtäviin, jotka kuormittavat vähemmän. (Julkunen & Pärnänen 2005, 219.)

2.3.1 Fyysiset muutokset ikääntyessä

Fyysiset muutokset näkyvät yksilön toimintakyvyssä heikentämällä niitä. Viimeistään 30 vuoden iässä alkaa fyysinen toimintakyky laskea. Kunto heikkenee, hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyt alenevat. Säännöllisellä liikunnalla on mahdollisuus ylläpitää kuntoa ja ehkäistä toimintakyvyn heikkenemistä. Fyysinen työ ei korvaa liikuntaa eikä ehkäise lihaskunnan heikkenemistä, vaan fyysisen työn tekijän kunnan säilyttämiseksi tarvitaan tarkoi-

tuksenmukaista liikuntaa. Säännöllisesti liikuntaa harrastava henkilö voi ehkäistä fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä. Liikunnan merkitys korostuu iän myötä. Esimerkiksi 60-vuotias säännöllistä liikuntaa harrastava henkilö voi olla fyysiseltä kunnoltaan samankuntoinen kuin 20 vuotta nuorempi liikuntaa harrastamaton henkilö. (Ilmarinen ym. 2003, 51–52; ks. myös Ilmarinen ym. 2005, 52–54.)

Työterveyslaitos on tutkinut sellaisen siistijäparin työtä, jossa työparina olivat nuori ja vanha työntekijä. Nuori työntekijä hoiti raskaat työt sekä työt, jotka vaativat hankalia työasentoja, joissa piti esimerkiksi kiipeillä. Vanhan työntekijän vastuulla olivat kevyemmät ja enemmän tarkkuutta vaativat tehtävät. Tuloksena oli parantunut työtulos, jossa työ tuli nopeasti tehdyksi ja kuormittavuus työssä aleni. Työtehtävät on usein mitoitettu työpaikoilla huomioimatta työntekijän ikää vaikka ikääntymisen mukana tuoma voimien väheneminen tulisi ottaa huomioon. (Ilmarinen ym. 2005, 54.)

Ikääntyvän työntekijän terveydessä, toimintakyvyssä, osaamisessa ja asenteissa tapahtuu muutoksia 45-vuoden jälkeen vaikka aina ei itse huomaakaan tapahtuneita muutoksia, joihin vaikuttavat myös perimä ja elintavat. Raskas työ kuluttaa työntekijää toisella tavalla kuin sisällä tehtävä siisti työ ja raskaasta työstä palautuminen kestää pidempään kuin nuorena. 50-vuotiaalla sanotaan olevan keskimäärin yksi sairaus, jokin tuki- ja liikuntaelinsairaus, verenkiertoelimistön sairaus tai mielenterveyden sairaus. Kymmenen vuotta myöhemmin sairauksia on keskimäärin jo kaksi. (Ilmarinen ym. 2005, 17–18.) Myös Kuntoutussäätiön ja UKK-instituutin tutkimuksessa tuli ilmi vastaavia tuloksia, sillä myös sen mukaan sairaudet kasvavat iän myötä (Pensola ym. 2008, 233). Raskas työ kuormittaa tuki- ja liikuntaelimestöä, lisää kulumia, rasitusvammoja ja selkävaivoja sekä jännetupin tulehduksia (Savinainen 2004, 54–55).

2.3.2 Henkiset ja sosiaaliset muutokset ikääntyessä

Henkisistä muutoksista puhuttaessa tarkoitetaan muutosta elämänhallinnan kyvyssä. Tiedon ja taidon lisääntyminen merkitsee henkistä kasvua. Viisautta on useimmiten käytetty ikääntymisen tunnusmerkkinä useissa kulttuureissa. Suurimmaksi valttikortiksi senioreilla voidaankin nimetä henkinen kasvu. (Ilmarinen ym. 2003, 54–57.)

Seniorin etuna voidaan pitää elämäkokemuksen mukana kasvanutta taitoa, jota työntekijä kykenee hyödyntämään esimerkiksi oleellisen asian tai tiedon poimimisenä tietovirrasta (Ilmarinen ym. 2005, 32). Senioreiden henkinen kasvu ulottuu monelle osa-alueelle kuten viisauteen, terävä-älyisyyteen ja strategiseen ajatteluun, joka auttaa työyhteisön tavoitteisiin pääsemisessä. Senioreilla on kykyä pohtia, harkita ja perustella sekä he pystyvät hahmottamaan asioita kokonaisvaltaisesti kokemuksen tuomalla taidolla. Usein ikääntymisen myötä uskollisuus työnantajaa kohtaan kasvaa ja ikääntyvä työntekijä on vähemmän poissa töistä kuin nuorempi työntekijä, joka on kotona pienten lasten sairastuttua. (Ilmarinen 2006, 60–61.)

Työmuisti heikkenee ikääntyessä. Muutokset muistissa liittyvät uuden ja vanhan tiedon säilyttämiseen ja käsittelemisnopeuteen. (Pensola ym. 2008, 85.) Älyllisistä tehtävistä ja henkistä ponnistelua tarvitsevista tehtävistä suoriutumiseen tarvitaan psyykkistä toimintakykyä, jota ikä muuttaa. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät esimerkiksi havaitseminen, muisti, uuden oppiminen, ajattelu ja kielitaito. Lisäksi psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan voimavaroja, joilla yksilö voi suoriutua kriiseistä ja arjen vaateista. Nopeassa ja aikatauluihin sidotussa tietojenkäsittelyssä vaaditaan sellaisia ominaisuuksia, jotka selvimmin näkyvät, kun ikää tulee lisää. Työelämässä selvimmin tulee ilmi havaintojen tarkkuuden ja nopeuden heikkeneminen. (Ilmarinen ym. 2003, 53–54; ks. myös Ilmarinen ym. 2005, 55.)

Monissa tehtävissä ikääntyvien ihmisten viisaus, pitkä työkokemus sekä korkea työmotivaatio auttavat monimutkaisten haasteiden käsittelyä. Ergonomisten järjestelyjen, henkilökohtaisin apuvälinein sekä työnkulun kehittämisen avulla voidaan

havainto- ja psykomotoristen toimintojen tarkkuuden ja nopeuden heikkenemistä estää. Se, kuinka henkilö suhtautuu omaan vanhenemiseensa vaikuttaa merkittävästi uuden oppimiseen ja työn hallintaan. (Ilmarinen ym. 2003, 54.)

Yksilö muuttuu iän myötä ja yksilölliset ominaisuudet tulevat esiin entistä voimakkaammin. Yksilöllisyyden arvostaminen ja työn muuttaminen yksilölle sopivammaksi on ikäjohtamisessa vaativinta. Työn tulisi muuttua iän mukana siten, että huomioidaan fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset puolet. (Ilmarinen ym. 2003, 172.) Osallistuttaessa ja toimittaessa yhteiskunnassa sekä erilaisissa yhteisöissä tarvitaan sosiaalista toimintakykyä vuorovaikutussuhteissa. Vakaa urakehitys ja hallittu alkoholinkäyttö sekä jäsentyminen yhteiskuntaan kuvaavat aikuisiän sosiaalista toimintakykyä. (Nurmi ym. 2006, 203, 248.) Sosiaalisen toimintakyvyn ytimeksi kuvaavat Ilmarinen ym. (2005, 59) vuorovaikutustaitoja, jotka kasvavat ja lisääntyvät työelämässä vaikka yksilölliset erot ovat olemassa.

Ei voida sanoa, että ainoastaan ikä vaikuttaa työuupumukseen, vaikkakin työuupumus kasvaa työntekijän ikääntyessä. Toisaalta taas ihmisen henkiset ominaisuudet vahvistuvat iän myötä. Lisäksi ikääntymisen myötä yksilön kokemus on hänen etunaan. Voidaan jopa sanoa kokemuksen ja sosiaalisten taitojen kasvattavan tuottavuutta. Joissakin yksilöissä ikääntyminen näkyy vetäytymisenä sekä keskittymisenä ainoastaan omiin vahvuusalueisiin. Syynä käyttäytymiselle voidaan pitää sitä, että ihminen on vuosien kokemuksen mukaan tottunut tekemään tietyllä tavalla ja kokemus tuo turvallisuuden tunteen. (Julkunen ym. 2005, 66–67, 138, 141.)

3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtamisen tavoitteena on suoriutua organisaation perustehtävästä hyvin (Lönnqvist 2003, 9). Järvinen (2004, 45) kirjoittaa suomenkielisen sanan johtamisen pitävän sisällään asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen. Lämsän ja Hautalan (2005, 207) mukaan ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen ajatellaan joskus tarkoittavan samaa asiaa. Johtajuudessa eli ihmisten johtamisessa kyse on kuitenkin johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutusprosessista. Asioiden johtaminen keskittyy toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan ja päätöksentekoon. Nissinen (2004, 21) korostaa johtajuuteen liittyvän olennaisesti myös vastuu työntekijöistä ja työn tuloksista. Lönnqvist puolestaan mainitsee johtajuuden kokonaisuuden muodostuvan ihmisten johtamisen lisäksi asioiden johtamisen ja päivittäisen arkitoimintojen tasapainoisesta hoitamisesta (Lönnqvist 2003, 13).

Juutin (2006a, 84) mukaan hyvän esimiehen rooli on toimia ihmisten johtajana, ei asioiden. Ihmisten johtamista voidaan kuvata monin eri tavoin ja monesta eri näkökulmasta, mutta se perustuu kuitenkin Vesterisen mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen (Vesterinen 2006, 141). Ihmisten johtamisessa keskitytään henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli HRM:n. Tällä tarkoitetaan sellaisia asioita, joilla henkilöstön osaaminen, sopiva henkilöstömäärä, työhyvinvointi ja työmotivaatio voidaan varmistaa. (Viitala 2007, 21.) Tausta-ajatuksena edellä mainituille toiminnoille on saada työntekijät työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Tämän päivän suuntana on se, että työntekijät halutaan ottaa mukaan työn kehittämiseen ja heitä kannustetaan itseohjautumaan niihin tavoitteisiin, jotka on asetettu. (Järvinen 2004, 18.) Mikäli työntekijää voidaan osallistaa työtehtävien suunnitteluun, parantuu työskentelyn laatu. Yhteisiin päämääriin on myös helpompi sitoutua, kun työntekijä on osallistunut suunnitteluun. (Juuti 2006b, 232.) Perkka-Jortikka (2002, 78) kirjoittaa johtamisen eri menetelmistä. Hänen mukaansa ei ole niinkään oleellista itse menetelmä vaan se, kuinka kyseistä johtamisen menetelmää käytetään. Jokaisen johtamisen eri menetelmän takaa löytyy myönteisiä ja kielteisiä kertomuksia.

Todellisuudessa esimiehen vastuuseen kuuluu henkilöstövoimavarojen huomiointi, sillä johtaminen toteutuu esimiehen kautta. Mikäli johtajan alaisuudessa on yksikin alainen, toimii hän esimiehenä. Tiimin- ja yksikönvetäjillä, vastualueiden päälliköillä ja työnjohtajilla on myös esimiesroolit. (Viitala 2007, 267, 269.) Johtajuuteen liittyy vastuullinen, ihmisiin vaikuttamisen prosessi, jossa on mukana vallan ja arvon vaikutus. Johtajuus on johtajan ja johdettavien välinen suhde, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. (vrt. Järvinen 2004, 41–44; Lämsä ym. 2005, 206.) Korpelainen (2005, 75) viittaa Ruohotiehen (1995) kirjoittamalla rutiininomaisten töiden olevan este kehitykselle. Työhön tarvitaan haasteita, vaikutusmahdollisuuksia ja arvostusta.

Esimiehen ja johtajan työssä on nähtävissä samankaltaisia piirteitä, tosin esimiehen toiminta muodostuu suppeammalla toiminta-alueella päätösten ja vastuun suhteen kuin johtajan työssä. Ihmisten johtamisen haasteet ovat esimies- ja johtamistyössä yhteneväiset. Tosin johtajalla on usein välittömiä alaisia vähemmän kuin esimiehellä, jonka työskentelyssä korostuu ihmisten tuoma haaste. (Viitala 2003, 78.) Ylin johto luo raamit henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja esimiehet toteuttavat esimiestyötään annettujen raamien puitteissa (Viitala 2007, 268).

Esimiestyö on haastavaa nyky-yhteiskunnan muutos- ja oppimispaineissa. Esimiesten tehtävänä on tukea työntekijöitä työtehtävissä, jotta yrityksessä päästään johdon asettamiin tavoitteisiin. Esimiehen työ sijoittuu johdon ja työntekijöiden välimaastoon. (Viitala 2003, 68.) Esimiehen tulee osallistua yhteiseen tekemiseen ja tukea työntekijöitä, koska onhan esimies osa työyhteisöä, kuvaavat Ilmarinen ym. (2005, 95) senioreiden ajatuksia hyvästä esimiehestä. Samalla esimiehen tulee laittaa ”itsensä likoon” ja huomioida erilainen osaaminen. Korpelaisen (2005, 75) mukaan esimiesten tulee keskittää kannustus osaamiseen ja niihin näkökulmiin, jotka edistävät osaamista. Viitala (2005, 162) puolestaan kirjoittaa, että esimiehen rooliina on luoda oppimista tukeva ilmapiiri sekä ilmapiiriin tulee suosia sosiaalista vuorovaikutusta. Esimiehen rooliina on toimia kaiken kaikkiaan ilmapiiriin edistäjänä työyhteisössä.

Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus omaan työhön orientoitumiseen ja sen johtamiseen sekä uusien toimintamallien luomiseen, avun ja palautteen saantiin, joustojen tekemiseen ja työkuorman optimointiin ja yksilölliseen työhön (Elo & Feldt 2008, 312). Esimiestyötä voidaan pitää tärkeänä linkkinä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Esimies toimii innostajana ja kannustaa työntekijöitä suoriutumaan yhdessä kohti yrityksen tavoitteita. (Österberg 2007, 100.)

3.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella ja ikäpolitiikalla kiinnitetään usein huomiota ikäryhmiin ja niiden menomaan ikääntyviin (Julkunen ym. 2005, 224). Eri-ikäisten työntekijöiden johtamista voidaan kuitenkin kutsua ikäjohtamiseksi. Tausta-ajatuksena on se, mitä esimiehen on tiedettävä ikääntymisestä. Ilmarinen (2006, 56) määrittelee ikäjohtamisen seuraavasti:

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.

Ikästrategiassa kartoitetaan yrityksen arvoja ja ikäasenteita sekä sitä, mistä muodostuu eläkepolitiikka ja kuinka sukupolvenvaihdos tai työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen ja työntekijöiden rekrytointi hoidetaan. Ikääntyneiden työkykyisyys ja arvostus sekä ikäsyrrinnän ehkäisy kuuluvat osana ikästrategiaa. Ikästrategiassa kartoitetaan myös työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen ja tiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle. Yrityksen toimintasuunnitelman toteuttamisessa auttaa ikästrategian hyödyntäminen. (Ilmarinen ym. 2003, 137, 146–147.)

Esimiehen työssä korostuu ikäjohtaminen. Esimiehen omalla ikäasenteella on merkitystä, koska onhan hän myös asennejohtaja. Mikäli esimiehen asenne ikääntymiseen on kielteinen, välittyy se eteenpäin ja muiden ikääntymiseen on tällöin haastava suhtautua myönteisesti. (Ilmarinen ym. 2003, 161–162.) Esimiesten ja johdon on oltava tietoinen omasta ikäasenteestaan, jotta ikäjohtaminen voi onnis-

tua. Heillä tulee olla valmiudet keskustella ikään ja elämäntilanteisiin liittyvistä asioista, jossa huomioidaan työn sisältö sekä työntekijöiden muuttuvien voimavarojen mukainen työn suunnittelu. Riittävän aikainen ja avoin tiedotus tulevista muutoksista on tarpeen. Työntekijöille tulee mahdollistaa voimavarojen mukainen työtehtävä, jota on tarvittaessa mahdollisuus muuttaa esimerkiksi voimavarojen heikentyessä. Mahdollisista muutoksista tulee tiedottaa avoimesti ja riittävän varhain. (Julkunen 2003, 211.)

Esimiesten ja johdon ikääntymisen ymmärrystä ei voida pitää itsestäänselvyytenä. Esimiehiä koulutettaessa sisältöön on harvoin kuulunut ikääntymisen tai vanhenemisen kursseja. Esimiehet ovat usein ikääntyviä työntekijöitä ja heillä on oma-kohtaista kokemusta ikääntymisestä ja on ehkä arveltu oman kokemuksen riittävän, mutta ikäjohtamiseen tarvitaan kuitenkin koulutusta. (Ilmarinen ym. 2003, 45.) Myös Järvinen (2004, 63) painottaa esimiehen tietoisuutta omasta roolistaan työyhteisössä.

Mikäli asenne työyhteisössä on ikääntyviä kohtaan kielteinen, niin nuoret ja seniori-ikäiset työntekijät joutuvat vastakkainasetteluun eikä senioreista saada työyhteisöön sitä hyötyä, mihin oikean asenteen omaavalla työyhteisöllä on mahdollisuus. Seniorit tuovat työyhteisöön kokemuksen, joka on kertynyt työstä sekä eläytystä elämästä. Senioreiden viisautta ja arvostelukykyä, työhön sitoutumista ja työmotivaatiota voidaan pitää työyhteisön voimavaroina. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihin ja siksi he tarvitsevat näitä tietoja ikääntyvistä ja ikääntyneistä työntekijöistä. Toisaalta myös ikääntyvät itse kaipaavat tietoa, sillä usein heillä on väärä, kielteinen mielikuva ikääntymisen vaikutuksista. (Ilmarinen ym. 2005, 34–36.) Julkunen tutkimuksessa (2003, 149) seniori-ikäiset liittyivät myönteisiä ja kielteisiä ominaisuuksia ikääntyviin työntekijöihin. Yleinen haluttomuus ja haluttomuus uuden oppimiselle sekä motivaation, koulutuksen ja muutosnegian puute esiintyivät haastateltavien puheissa. Ikääntyviin työntekijöihin liitettiin vanhanaikaisuus, fyysisen jaksamisen aleneminen ja eläkkeelle odottelu. Nämä kielteiset mielikuvat olivat tutkimuksen haastateltavilla, vaikka kielteistä ikäsyrjintää ei ollut tapahtunut.

Ikäjohtaminen kulminoituu eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllisyyden tunnistamiseen sekä oikeanlaiseen osaamistarpeen kohdistamiseen. Osaamisen eri tasojen ja elämäntilanteen huomioinnin lisäksi eri-ikäisten työntekijöiden motivaatiotason tunnistamisella aikaansaadaan oikeanlaisia vaikutuksia työyhteisössä. (Ilmarinen ym. 2003, 87–88.) Työskentelyn kokonaismotivaatiota voidaan tukea sisäisen palkkion eli työn mielekkyyden lisäksi ulkoisilla palkkioilla kuten rahapalkkiolla, esimiehen antamalla palautteella työsuorituksesta sekä statuksen nousulla (Ruohotie 1995, 258). Yksilöllisyyden arvostaminen ja työtehtävien yksilöllinen suunnittelu ovat hyvän ikäjohtamisen haastavimmat ominaisuudet. Ikääntyvällä ihmisellä taas yksilöllisten ratkaisujen tarve korostuu. Vaativuus korostuu siinä, kuinka työt saadaan muutetuksi ihmisen vahvuuksien suuntaan. (Ilmarinen ym. 2003, 172.)

Seniori-ikäen ehtineiden työntekijöiden vahvuutena voidaan pitää ammatillista osaamista sekä sitä, että he tuntevat liiketoiminnan. Projektien vetäminen ja vastuun kantaminen onnistuu hyvin henkisen kypsymisen myötä. Usein myös nuorempien työntekijöiden tukena oleminen alkaa kiinnostaa tässä vaiheessa. (Ilmarinen ym. 2005, 23.) Töiden järkevällä organisoinnilla voidaan vaikuttaa ikääntyvän työntekijän työssä jaksamiseen. Mikäli työntekijä pääsee vaikuttamaan työnopeuteen sekä voi pitää tarvittaessa taukoja, on hän hyvinkin työkykyinen. Työn vaatimuksissa tulee huomioida työmenetelmät, sillä niillä on vaikutusta työkykyyn. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin, työjärjestelyihin sekä apuvälineiden hankintaan, joita voidaan käyttää tukena raskaissa työvaiheissa. (Ilmarinen ym. 2005, 30.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneilta senioreilta nuoremmille työntekijöille tulee aloittaa ajoissa ja tehdä järjestelmällisesti. Mikäli hiljaisen tiedon olemassa oloon ei reagoida, lähtee seniorin siirtyessä eläkkeelle valtava määrä ammatillista tietoa ja taitoa hänen mukanaan, jota ei ole työpaikalla käytettävissä eikä sitä löydy kirjoista ja oppaista. Seniorin ja nuoren työntekijän yhteisellä työskentelyllä voidaan siirtää hiljaista tietoa vanhemmalta nuoremmalle sekä myös toisinpäin. (Ilmarinen ym. 2005, 96.)

3.2 Tutkimuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä ikäjohtamisesta

Ikäjohtamisesta ja siihen liittyvistä eri aiheista löytyy runsaasti kirjallisuutta ja tutkimuksia. Lahden ammattikorkeakoulussa on esimerkiksi tehty vuonna 2004 opinnäytetyö, Jokainen ikä on hyvä, Lahden kaupungin esimiesten näkemyksiä ikäjohtamisesta. Opinnäytetyö kertoo Lahden kaupungin esimiesten ikäjohtamisen näkemyksistä. Opinnäytetyö on määrällinen ja kohderyhmänä olivat Lahden kaupungin esimiehet, jotka olivat olleet Uusi Fiilis -hankkeessa mukana vuosina 2001–2006. Hankkeen edistämistoimenpiteet kohdistuivat muun muassa työyhteisöjen hyvinvointiin, henkilöstön ammatilliseen osaamiseen, ikääntyneiden työntekijöiden jaksamiseen sekä esimiestyön kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksissa oli havaittavissa ikäjohtamisen toteutumisen olevan kaukana arjen työstä, jota kulttuurimuutoksella tulisi pyrkiä muuttamaan. Myönteisesti suhtauduttiin ikäjohtamisen kehittämiseen, vaikka vastaajien keskuudessa suhtautuminen ikääntymiseen oli melko kielteistä. Kymmenesosalla vastaajista oli selkeä sisältö ikäjohtamisesta ja suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että erilaisia ikäjohtamisen menetelmiä tulisi ottaa käyttöön. (Koivisto & Mäkipää-Paalanen 2004, 28, 39–40.)

Ikonen (2007, 31, 55–56) puolestaan on tutkinut opinnäytetyössään ikäjohtamista ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukena. Kohderyhmänä olivat Jyväskylän kaupungin lähiesimiehet, jotka työskentelivät vanhuspalveluissa. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten näkemyksiä ikäjohtamisesta yleisesti sekä työkyvyn tukena. Esimiesten käsityksiä kartoitettiin niistä piirteistä, joita he liittävät ikääntyviin työntekijöihin. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten käyttämiä keinoja, joilla esimiehet tukivat ikääntyvien työntekijöiden työkykyä sekä kartoitettiin keinoja, joilla esimiehet haluaisivat tukea työkykyä. Tutkimukseen osallistuneille kuudelle lähiesimiehelle ikäjohtamisen käsite oli tuttu. Suurimmalla osalla vastaajista oli riittävästi tai paljon tietoa ikäjohtamisesta työkyvyn tukena, mutta he kaipaivat lisätietoa aiheesta. Lähiesimiehet yhdistivät ikääntyviin työntekijöihin muun muassa kokemuksen, näkemyksen ja hyvät vuorovaikutustaidot.

4 HELSINGIN KAUPUNGIN RAKENTAMISPALVELU STARAN IKÄOHJELMA

4.1 Stara

Helsingin kaupungin HKR-Tekniikka liittyi vuoden 2009 alusta Helsingin kaupungin rakentamispalveluun (Helsingin kaupunki Rakennusvirasto 2009). Vuoden 2010 alussa oli organisaatiomuutos ja osastot yhdistyivät. Uuden osaston nimi on Stara. Stara jakaantuu seitsemään eri osastoon, jotka tuottavat palveluita muun muassa Helsingin seudun ympäristöpalveluille, HKR-rakennuttajalle ja rakennusviraston katu- ja puisto-osastolle sekä kiinteistöviraston tilakeskukselle. Staraan kuuluvat pohjoinen, itäinen ja läntinen kaupunkitekniikka, talonrakennus, ympäristönhoito, geopalvelu ja logistiikka. (Staran esittely 2010.)

Osaston päätarkoituksena on hoitaa ja rakentaa puistoja sekä katuja ja korjata toimitiloja Helsingissä. Luonnonmukaisten alueiden hoito kuuluu Staralle kuten myös teknisen ja logistiikan alan palvelujen tuottaminen. Työntekijöitä Starassa on kesäisin jopa 2000 henkilöä liikevaihdon ollessa 220 miljoonaa euroa vuonna 2009. (Staran esittely 2010.)

Sosiaali- ja terveysministeriön, työministeriön ja opetusministeriön Ikäohjelman hankkeessa oli tavoitteena parantaa yli 45-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamista ja tarkoituksena parantaa heidän mahdollisuuttaan saada töitä. Ikäohjelmassa oli mukana useita eri hankkeita, jotka jakaantuivat eri ministeriöiden alle. (Kansallinen ikäohjelma 1998–2002 2009.) Ikäohjelma-hankkeen toteutus alkoi vuonna 2004 ja päättyi vuoteen 2006, jonka jälkeen hankkeen menetelmät jäivät käyttöön (Kettunen 2009). Ikäohjelma-hankkeen menetelmien käyttö lakkautettiin vuoden 2009 alussa.

Helsingin kaupungin rakentamispalvelun HKR-Tekniikan yksikkö osallistui hankkeeseen. HKR-Tekniikassa Ikäohjelma koski kaikkia yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Tarkoituksena oli huolehtia heidän 15 viimeisestä työvuodestaan ja vähen-

tää osa-aikaeläkkeen käyttöä sekä lisätä työssäoloprosenttia. Tavoitteena oli säilyttää työntekijöiden henkinen hyvinvointi riittävän hyvänä siten, että työntekijät siirtyvät eläkkeelle saavutettuaan normaalin eläkeiän. (Nygren 2007, 6–7.) HKR-Tekniikan esimiehet saivat ikäjohtamiskoulutusta ja heidät oli koulutettu Ikäohjelman työkalujen pariin. Esimiehillä on käytössä niin kutsuttu esimiehen kansio, josta on mahdollisuus hakea tukea ja neuvoa esimiestoimintaan. (Kettunen 2009.)

4.2 Ikäohjelma -hankkeen menetelmät

HKR-Tekniikan Ikäohjelma tarjosi työntekijöille osa-aikaeläkkeen tilalle uusia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen tarkoituksena oli lisätä tai säilyttää työntekijän jaksaminen siten, että työntekijä jaksaa työssään normaaliin eläkeikään asti tai jopa sen jälkeen. Ikäohjelman vaihtoehtoina olivat muun muassa sisäinen työkierto, työn sisällön tekeminen entistä haasteellisemmaksi ja työaikajoustot. Mahdollisuutena oli myös työterveyteen sidotut ikävapaat, kapasiteetin käyttöön liittyvät kuntolomat sekä osallistuminen terveystarkastuksiin ja kuntomittauksiin tai tarvittaviin kuntointerventioihin ja omaehtoiseen elämäntapamuutokseen. (Nygren 2007, 8.)

Kehityskeskustelujen kulkuun ja sisältöön esimiehillä on ohjeet. Yli 45-vuotiaille tehdään kuntotutkimus ja yli 50-vuotiaille terveystarkastus. Työntekijän täyttäessä 56 vuotta tekee hän yhdessä työterveyden kanssa työn kuormittavuuden arvioinnin niin kutsutun liikennevalolomakkeen pohjalta. Esimiehet ja alaiset käyvät samantyyppisissä kunto- ja terveystarkastuksissa. (Kettunen 2009.)

Esimiehen tulee ohjeiden mukaan käydä kerran vuodessa työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, joista käytetään myös nimeä esimies-alaiskeskustelut sekä e/a-keskustelut. Tässä tutkimuksessa kyseisestä keskustelusta käytetään nimeä kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun pohjalta rakentuu henkilökohtainen työelinkaarkehityssuunnitelma (HEKS). HEKS:n sisältö koostuu työntekijän henkilökohtaisesta orientaatiosta ja sosiaalisista tekijöistä sekä ammatilliseen osaamiseen kuuluvista osioista ja työntekijän työkykyyn ja työssä suoriutumiseen liittyvistä osioista, jossa terveyden lisäksi käydään muun muassa läpi kuntoremontit ja -

lomat sekä ikävapaat. Esimies keskustelee työntekijän kanssa osaamisen ja kokemuksen siirtämisestä, joka on myös Ikäohjelman tavoitteissa mukana sekä opetus-tehtävistä. HEKS:ssä käydään läpi myös ansiotaso ja työajan hallinta ja eläkkeelle siirtyminen, joka koskee yli 56-vuotiaita. Keskustelussa sisältää työntekijän odotukset työstä. Tulevaisuudesta tulee keskustella vuoden ja viiden vuoden tarkaste-lujaksolla. (Ikäohjelman e/a-keskustelun sisältörunko 2003.)

Keskusteluissa käydään myös työntekijälle lakisääteinen ja pakollinen työn kuor-mittavuuden arviointi niin sanotun liikennevalolomakkeen pohjalta, jonka täyttää omalta osaltaan työntekijä, esimies sekä työterveyshuolto. Ikääntynyt työntekijä saa hakea ylimääräistä lisävapaata, mikäli hän on käynyt edellä mainitut asiat ja työn kuorittavuuden seurannassa tulee ilmi lisävapaan tarve. (Ikäohjelman e/a-keskustelun sisältörunko 2003.) Ikävapaita on mahdollisuus hakea 56-vuotiaasta lähtien kaksi lisäpäivää vuodessa. Kymmeneen ikävapaapäivään pääsee 60-vuotiaana. Kuntolomaan on oikeutettu yli 45-vuotiaat työntekijät. Kuntoloma pi-detään työntekijän omalla ajalla ja ne ovat täydentämässä työntekijän yleistä kun-toremonttia. (Nygren 2007, 8–9.)

Työaikajoustop tarkoituksena on antaa työntekijälle enemmän vapautta työaika-joen suunnitteluun siten, että töitä tehdään silloin enemmän, kun töitä on paljon ja va-paalla ollaan, kun siihen on työtilanteesta riippuen mahdollisuus. (Nygren 2007, 9.) Työkierron tavoitteena on kasvattaa ja monipuolistaa työntekijän osaamista sekä auttaa häntä näkemään oma työ ulkopuolisen silmin. Toisiin tehtäviin väliai-kaisesti siirtymistä pidetään eräänlaisena aikuisopiskeluna ja itsensä kouluttamise-na, jossa korostuu työssä oppiminen ja tehtävien merkitys. Työkierron pituus voi vaihdella kolmesta kuukaudesta kahteen vuoteen, mutta suosituksena on vähintään vuoden työkierto. (Työkierron periaatteet HKR-Tekniikassa 2003.)

Ikään sidottujen työterveystarkastusten tavoitteena on, että työntekijät oppivat huomaamaan oman terveydentilansa ja huolehtimaan terveydestään ja työkyvys-tään. Lisäksi tavoitteeksi asetetaan, että esimiehet oppivat huomioimaan työnteki-jöiden työ- ja toimintakykyä sekä mahdollisia muutoksia. Ikään sidotut terveystar-kastukset tehdään vähintään kolmen vuoden välein, joka on ollut Helsingin kau-

pungilla niin sanottuna lakisääteisenä ohjeena ennen Ikäohjelmaa. 56-vuotiaille tehdään ikävapaatarpeen arviointi työn kuormittavuudesta ja kuormitusoireista. (Ikään sidotut työterveystarkastukset 2003.) Esimiehet saivat hankkeen alussa Esimieskansion, johon oli koottu Ikäohjelmaan ja ikäjohtamiseen kuuluvia asioita esimiehen tueksi (Kettunen 2009). Sähköinen eHR-tietojärjestelmä on rakennettu työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon yhteydenpidon välille, jonka avulla mahdollistuu yhteydenpito työn ja osaamisen kehittämisalueista sekä työn kuormitustekijöistä (Työterveyshuolto työntekijän ja työnantajan kumppanina 2007, 26).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda kuuluviin Helsingin kaupungin rakentamis- palvelu Staran esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä työelämässä. Tavoitteena oli myös selvittää esimiesten käyttämiä menetelmiä, jotka tukevat ikääntyviä työntekijöitä työtehtävissä ja käsityksiä niiden toimivuudesta. Opinnäytetyössä selvitettiin esimiesten koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet ikäjohtamiseen.

Helsingin kaupungin Ikäohjelma -hanke on päättynyt ja Ikäohjelman menetelmien käyttö lakkautettu. Luontevaa oli tarkastella nykyistä tilannetta ja päästä kurkistamaan hankkeessa toimineiden esimiesten näkemyksiä Ikäohjelmasta. Hozen Oy toimi konsulttiyrityksenä Staran Ikäohjelmassa. Hozen Oy tarjoaa yrityksille henkilöstön kehittämissuhteita pääpainonaan yritysjohton konsultointi ja työelämän kehittäminen (Lipponen 2009). Staran johto kaipaa tietoa, mikä Ikäohjelman keinoista toimii ja mikä ei. Staran on toiminut eräänlaisena kokeilualustana eri menetelmille (HKR-Tekniikka: Ikäohjelmalla lisää hyviä työvuosia 2007, 1). Opinnäytetyön tulokset tukevat Hozen Oy tekemiä kehittämissuhteita. Ikäohjelman menetelmien tutkiminen on siten esimiesten näkökulmasta perusteltua. Esimiesten ajatukset ikääntyvistä työntekijöistä sekä koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet tukevat esimiestyön menetelmien tutkimista.

Tutkimustehtävät on eritelty kolmeen osaan. Tutkimustehtävien tavoitteena on:

1. tutkia, mitä esimiehet ajattelevat ikääntyvistä työntekijöistä työelämässä
2. selvittää esimiesten käyttämiä menetelmiä, jotka tukevat ikääntyviä työntekijöitä työtehtävissä ja käsityksiä niiden toimivuudesta
3. selvittää koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet ikäjohtamiseen.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran esimiehet, jotka olivat osallistuneet Ikäohjelma -hankkeeseen ja saaneet siihen koulutuksen hankkeen alkaessa. Haastatteluun osallistui kuusi esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Ensimmäisten haastateltavien nimet ja puhelinnumerot annettiin Starasta. Loput haastateltavat valikoituivat siten, että opinnäytetyön tekijälle annettiin useita nimiä ja puhelinnumeroita, joista opinnäytetyön tekijä valitsi satumanvaraisesti, kenelle soittaa sopiakseen haastattelusta. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut haastateltavista muuta tietoa kuin nimi, puhelinnumero sekä se, että henkilö oli ollut esimiesasemassa Helsingin kaupungilla Ikäohjelman aikana ja osallistunut Ikäohjelmaan. Osa esimiehistä oli tietoinen, että heidät kutsutaan haastatteluun, osa ei ollut etukäteen tietoinen asiasta. Puhelimesta kerrottiin lyhyesti haastattelun aiheet.

Haastateltavien iän keskiarvo oli 57,7 vuotta. Suurimmalla osalla haastateltavista oli rakennusmestarin koulutus. Esimieskokemusta oli kertynyt reilusta viidestätoista vuodesta lähes neljäänkymmeneen vuoteen. Esimieskokemusta oli keskimäärin 27,7 vuotta. Esimiehillä oli Helsingin kaupungilla työvuosia haastatteluhetkellä alle kymmenestä vuodesta lähes kolmeenkymmeneen vuoteen, keskimäärin 14,5 vuotta.

5.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonhankinta

Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus toimitettiin Hozen Oy:lle, joka on toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä ja Hozen Oy:ltä lupahakemus toimitettiin Helsingin kaupungille. Helsingin kaupungin rakentamispalvelun Staran henkilöstöpäälliköltä tuli tutkimuslupa kesäkuussa 2010. Kesäkuun 2010 aikana toteutettiin viisi haastattelua. Kuudes haastattelu suoritettiin puhelimitse heinäkuun alussa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa kuvataan Staran esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä kokemuksia

Ikäohjelman menetelmistä ja keinoista ja niiden toimivuudesta ikääntyvän työntekijän tukemisessa. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tosiasioita. Yleisimmät tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, haastattelu ja havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto, joita voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen menetelminä. Tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yksittäin, yhdessä tai rinnan. Tutkittava ongelma ja resurssit vaikuttavat valintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastattelija voi selventää tai toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksen sekä keskustella haastateltavan kanssa. Kyselyssä ei ole näitä vaihtoehtoja. (Tuomi ym. 2009, 72–73.) Kyselyn hyötynä on se, että sen avulla on mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto. Tutkijan kannalta etuna voidaan pitää sitä, että säästyy aikaa ja vaivannäköä käytettäessä kyselylomaketta. Tavallisimmat heikkoudet kyselyssä ovat aineiston pinnallisuus ja teoreettisesti vaatimaton tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Joustavuutta voidaan pitää haastattelun suurimpana hyötynä. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastateltava nähdään tutkimustilanteessa subjektina sekä sitä, että haastateltavat osallistuvat usein tutkimukseen. Haastattelun heikkona puolena voidaan pitää sitä, että se vie aikaa. Konteksti- ja tilannesidonnaisuus voivat vaikuttaa siten, että haastateltavat puhuvat haastattelutilanteessa toista, mitä he muussa yhteydessä asiasta puhuisivat. Lisäksi haastateltavat saattavat haastattelutilanteessa kertoa jonkin tietyn näkemyksen, jonka luulevat olevan se, joka halutaan kuulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207.)

Viisi yksilöhaastattelua toteutettiin pääkaupunkiseudulla, joista neljä toteutettiin esimiehen omassa toimipisteessä. Yksi haastattelu toteutettiin työpaikan neuvotteluhuoneessa. Kuudes haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna ja se oli kestoltaan 43 minuuttia. Yksilöhaastattelut kestivät 53 minuutista 1 tuntiin 23 minuuttiin. Kaksi haastatteluista keskeytyi työntekijän tullessa käymään esimiehen luona, mutta jatkui keskeytyksen jälkeen.

Teemahaastattelua käytettiin tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä, koska esimiesten ajatuksista sekä heidän toiminnastaan ikääntyvien työntekijöiden parissa haluttiin tietoa esimiesten itsensä kertomana. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelussa käsitellään teema-alueiden aiheita siten, että haastateltavalle tulee mahdollisuus kertoa oma kuvaus jokaisesta teema-alueesta (Vilkkä 2005, 101–102). Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välillä oleva vaihtoehto. Haastatteluja varten oli laadittu kysymyksiä tiettyyn runkoon (liite 1). Sen mukaan ei kuitenkaan haastattelutilanteessa ollut välttämätön edetä vaan järjestys oli osittain avoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Haastattelurunko jakautui kolmeen osaan, esimiesten ajatuksiin ikääntyvistä työntekijöistä, ikääntyvien työntekijöiden tukemisen menetelmiin ja keinoihin sekä esimiesten käsityksiin niiden toimivuudesta ja koulutuksen tarpeeseen sekä kehittämisehdotuksiin. Teemahaastattelun aiheet valittiin tutkimustehtävistä. Aihepiirit rakentuivat tutkimustehtävien mukaan eikä etukäteen rakennetuista tarkoista kysymyksistä, joita käytetään esimerkiksi kyselylomakkeessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; ks. myös Hirsjärvi ym. 2009, 205–208.)

5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineistoa analysoitaessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Miles ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen osaan, aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi ym. 2009, 108.)

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tietokoneelle auki sana sanalta kesä-heinäkuun 2010 aikana. Litterointi aloitettiin haastattelun jälkeen haastattelupäivänä. Keskimäärin yhden haastattelun litterointiin kului kaksi työpäivää. Valmista litteroitua tekstiä tuli yhteensä 152 sivua, kun rivivälinä käytettiin 1,5.

Tämän jälkeen litteroituja tekstejä luettiin moneen kertaan, jotta teksti tulisi tutuksi. Sen jälkeen auki kirjoitettuihin haastatteluihin alleviivattiin värikynin kuhunkin tutkimustehtävään liittyvä aihe. Vihreä väri tarkoitti esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä. Punainen väri tarkoitti Ikäohjelman menetelmiä ja ikääntyvän työntekijän tukemisen keinoja sekä niiden toimivuutta ja sininen koulutustarpeita ja kehitysehdotuksia. Tämän jälkeen alleviivatut pelkistetyt ilmaukset listattiin tutkimustehtävien mukaiseen järjestykseen siten, että vihreät, punaiset ja siniset puheenvuorot olivat kerättynä värin mukaan omaksi erilliseksi dokumentiksi. Haastateltavat olivat ”Haastateltava1, Haastateltava2” ja niin edelleen sen mukaan, monentena haastateltava oli ollut haastattelussa. Litteroidusta aineistosta poistettiin ne puheet, jotka eivät liittyneet tutkimustehtäviin. Jokainen työvaihe tallennettiin tietokoneelle erikseen, jotta missä tahansa vaiheessa oli mahdollisuus palata tarkistamaan esimerkiksi haastateltavan puheenvuoro ja sitä edeltävät sekä sen jälkeen tulevat kommentit.

Tutkimustehtävän sisällä etsittiin samaa tarkoittavia asioita sekä niitä huomioita, jotka poikkesivat toisistaan. Samankaltaiset kommentit yhdistettiin luokaksi ja sille annettiin niin kutsuttu otsikko, joka käsitteenä kuvasi luokan sisältöä. Tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi, jonka tarkoituksena on antaa alustavia vastauksia tutkittavasta asiasta. Näiden jälkeen yhdistettiin alaluokat, josta muodostettiin yläluokat. Teoreettisten käsitteiden muodostaminen onnistui abstrahoinnin avulla, jossa tutkimuksen kannalta erotettiin olennainen tieto. Abstrahointia eli käsitteellistämistä jatkettiin, kunnes sitä ei ollut enää hyödyllistä aineiston kannalta tehdä. Esimerkiksi toisessa tutkimustehtävässä abstrahointi jäi vähäiseksi Ikäohjelman menetelmiä käsitellessä, koska aineisto jakautui selkeästi Ikäohjelman menetelmiin. Tämän prosessin myötä tutkimuksessa saatiin vastaukset kolmeen ennalta asetettuun tutkimustehtävään. (Tuomi ym. 2009, 108–112.) Tutkimustulosten analysointi suoritettiin elo-syyskuun aikana, jonka jälkeen alkoi tutkimustulosten kirjoittaminen. Tutkimustulokset kirjoitettiin tutkimustehtävien mukaiseen järjestykseen tehtyjen tiivisteiden pohjalta. Vielä tässä vaiheessa palattiin alkuperäiseen litterointiin, koska esimiesten puheet kopioitiin sieltä, jotta ne tulevat sanatarkasti, eikä opinnäytetyön tekijän muokkaamina.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen kokonaisuus ratkaisee, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit vaihtelevat sen mukaan, miten eri tulkintoja painotetaan. Luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä listaa, jonka mukaan opinnäytetyön tekijä voi arvioida työn luotettavuuden. (Tuomi ym. 2009, 137, 140.)

Raunio (1999, 30) huomioi Niiniluodon (1980) näkemyksen tieteellisen menetelmän ominaispiirteistä. Siinä tiede perustuu saatuun kokemukseen tutkimuskohteesta eikä se voi perustua esimerkiksi auktoriteetin varaan. Saadulla kokemuksella tarkoitetaan käytyjä teemahaastatteluja. Tieto muodostuu tutkijan ja tutkimuskohteen eli tässä työssä opinnäytetyön tekijän ja rakentamispalvelu Staran esimiesten vuorovaikutuksen tuloksena. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen kohde ja tarkoitus (Tuomi ym. 2009, 140). Kohderyhmänä olivat Helsingin kaupungin rakentamispalvelun esimiehiä, jotka olivat Ikäohjelma - hankkeessa mukana. Yhtenä epävarmuustekijänä oli opinnäytetyön tekijän kokemattomuus haastattelutilanteista. Hyvän haastattelijan taidot edellyttävät haastattelukoulutuksia ja haastatteluja (Hirsjärvi ym. 2000, 68). Opinnäytetyön tekijän aiempi ammatillinen koulutus ja työkokemus tukivat kuitenkin tarkkuutta vaativaa vuorovaikutustyöskentelyä.

Työn luotettavuutta lisää se, että sekä opinnäytetyön tekijällä, mutta myös haastateltavilla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä ja palata aiheessa taaksepäin. Nauhoitetut haastattelut mahdollistivat sanatarkan litteroinnin sekä sen, että opinnäytetyön tekijä pystyi tarkistamaan keskustelun yksityiskohtia analysointivaiheessa. Aineiston keruu tapahtui yksilöhaastatteluina, jolloin kaikkien haastateltavien äänet tulivat esiin. Mikäli haastateltavat olisivat lukeneet tutkimustulokset ennen työn valmistumista, olisi heidän mahdolliset mielipiteet saattanut vaikuttaa tuloksiin. Haastateltavat eivät ole lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen työn valmistumista, joten heidän mahdolliset mielipiteensä eivät ole voineet vaikuttaa tulosten sisältöön. (Tuomi ym. 2009, 140–141.)

Esimiehet eivät selkeästi puhuneet haastatteluissa ikääntyvän työntekijän henkisistä tai sosiaalisista muutoksista. Johtuiko tämä haastattelutilanteesta, kysymyksiä asetelusta, esimiesten tietämättömyydestä vai haasteesta pukea ajatuksia sanoiksi? Tuloksista voidaan kuitenkin nostaa fyysiset ja sosiaaliset muutokset, mutta myös henkiset muutokset, jotka näyttävät pääsääntöisesti myönteisinä. Julkunen (2003, 24) pohtii, voiko sanoittaminen olla vaikeaa ikääntyvien työntekijöiden henkisistä muutoksista keskusteltaessa, koska se on kokemuksen kautta tullutta oman työn osaamista.

Koehaastattelua ei tehty ennen varsinaisia haastatteluja. Koehaastattelujen tekeminen olisi tukenut haastattelutilanteita ja olisi mahdollistanut tarkentavien haastattelukysymysten tekemisen. Lisäkysymykset olisivat auttaneet raportoinnissa. Kysymyksiä ei esitetty sellaisissa kohdin, jotka olisivat helpottaneet raportointia kuten, miksi Ikäohjelma ei tullut riittävän lähelle työntekijöitä. Esimiehille suunnattujen haastattelujen kysymykset olisi voitu muokata toisenlaisiksi. Tutkimustehtävät, Ikäohjelma ja ikäjohtaminen eivät olleet riittävän selkeänä opinnäytetyön tekijälle haastattelukysymyksiä tehtäessä. Kuitenkin ennen haastattelua vaikutelma oli se, että teoriaan oli tutustuttu riittävästi. Tutkimustehtävät oli jaettu teemojen mukaan kolmeen osa-alueeseen, esimiesten ajatuksiin, menetelmiin ja kehittämiseen. Tutkimustehtäviin saatiin kattavat ja monipuoliset vastaukset eivätkä ne jääneet puutteellisiksi.

Haastateltavien tarkka lukumäärä ei ollut tiedossa ennen haastattelujen aloittamista. Tavoitteena oli haastatella niin monta esimiestä, kuin se oli riittävän tiedon saamiseksi tarpeellista. Laadullisen tutkimuksen tiedon keruussa tulee aineiston kylläntyminen eli saturaatio, jolla tarkoitetaan samojen asioiden kertaantumista ilman tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Vaarana kuitenkin on se, että milloin opinnäytetyön tekijä voi olla täysin varma, että haastattelu ei tuo mitään uutta näkökulmaa tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun lopettaminen saturaatioon on käytännössä osoittautunut toimivaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Haastatteluista nostettuja huomioita voidaan pitää luotettavina, koska haastateltavat ovat olleet osallisina Ikäohjelmassa, jolloin heillä on kosketuspintaa tutkittavaan asiaan. Kuhunkin haastatteluun käytettiin aikaa keskimäärin tunti. Luotettavuutta lisää sanatarkka litterointi. Aineiston analysointiin käytetty noin kahden kuukauden aika on mahdollistanut huolellisen analysoinnin ja se on tehty tieteellisten ohjeiden mukaan kohta kohdalta ja analysoinnin eri vaiheet on tuotu julki opinnäytetyössä. (Tuomi ym. 2009, 141–142.) Etuna pidetään myös sitä, että opinnäytetyön tekijä, haastattelija, litteroija, analysoija sekä tutkimustulosten kirjoittaja ovat yksi ja sama henkilö. Laaja aineisto lisää tutkimuksen luotettavuutta ja siitä saadaan vastaukset tutkimustehtäviin. Haastateltavien suorat lainaukset tutkimustuloksissa auttavat lukijaa ymmärtämään, mistä päätelmät on nostettu (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Teoriaosuudessa on käytetty runsaasti lähteenä professori Ilmarista, koska hän on useiden kirjojen ja tutkimusten alkuperäinen lähde.

Ikäohjelman menetelmien käyttö lakkautettiin uuden organisaation aloittaessa toimintansa vuoden 2009 alussa. Haastattelujen haasteena oli se, että menetelmät eivät olleet aktiivisessa käytössä haastatteluhetkellä. Haastattelutilanteessa osa esimiehistä oli ottanut esille muistin virkistykseksi Esimiehen kansion, tämä mahdollisti menetelmien mieleenpalautumisen. Opinnäytetyön tekijä pohti myös sitä, olisiko haastateltavien suhtautuminen ollut toisenlainen, mikäli menetelmät olisivat olleet aktiivisessa käytössä haastatteluhetkellä. Toisaalta ajan kulumista voidaan pitää myös vahvuutena, sillä esimiehet pystyivät tarkastelemaan Ikäohjelman menetelmiä ulkopuolelta käsin eikä näin mukana ollut samaa tunnelatausta kuin esimerkiksi Ikäohjelman suurimmassa kehitysvaiheessa.

Mikäli opinnäytetyön tekijä olisi tiennyt Nvivo-ohjelmistosta, olisi sitä voinut käyttää laajan laadullisen aineistolähtöisen aineiston käsittelyssä. Ohjelmiston avulla aineiston käsittely ja muokkaaminen olisi todennäköisesti nopeutunut. Kuitenkin on muistettava, että ohjelmisto ei tee johtopäätöksiä eikä poista ajattelua, jotka ovat opinnäytetyön tekijän tärkeimmät työkalut. (Korkiakangas, Luoma, Alahuhta, Taanila & Laitinen 2009, 216.)

Haaparanta ja Niiniluoto (1998, 86–87) ovat määrittäneet laadulliselle tutkimukselle tieteen etiikan peruskysymyksiä. Ensimmäisenä kysymyksenä on, että millaista on hyvä tutkimus. Opinnäytetyö noudattaa hyvän tutkimuksen normeja, koska työssä on käytetty tieteellisen menetelmän ja päättelyn sääntöjä. Toisena uuden ajan normina tutkimustyön etiikassa pidetään sitä, että kaikkea tulee tutkia. Opinnäytetyössä on tutkittu esimiesten ajatuksia ja kokemuksia. Tutkimuksen yhtenä motivaattorina on toiminut työn yhteiskunnallinen ajankohtaisuus. Opinnäytetyö tukee myös Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran tulevaisuuden suunnitelmia sekä työn tilaajan Hozen Oy:n tekemiä kehittämisprojekteja. Tieteen etiikan kiinnostuksen kohteena on tutkittava kohde, aiheenvalinta sekä mikä näkökulma nostetaan tärkeäksi.

Yksityisyyden suoja ja haastattelumateriaalin luvan käyttö ovat tieteellisen tutkimuksen eettisiä vaatimuksia (Kananen 2008, 135). Haastateltavat olivat tietoisia materiaalin käytöstä ja antoivat siihen luvan. Tutkimustuloksia kirjoitettaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tekstistä. Opinnäytetyössä ei ole käytetty haastateltavien kommentteja niin, että haastateltavien anonymiteetti rikkoutuisi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten tarkastelu jaetaan tutkimustehtävien mukaiseen järjestykseen. Ensin käydään läpi esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä. Seuraavaksi tuloksissa paneudutaan esimiesten käyttämiin keinoihin ja niiden hyödynnettävyyteen ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa. Tarkoituksena on käsitellä Ikäohjelman aikana olleet menetelmät sekä muut keinot, joilla tuetaan ikääntyviä työntekijöitä. Lopuksi esitetään haastattelujen aikana esiin tulleet kehittämissuhteet ja koulutuksen tarve.

6.1 Ajatukset ikääntyvästä työntekijästä

Haastateltavilta kysyttiin muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä, kuten miten ikääntyvien yli 45-vuotiaiden työntekijöiden johtaminen eroaa muun työyhteisön johtamisesta sekä millaisia muutoksia esimies on havainnut ikääntymisen tuovan työntekijän työkykyyn. Haastateltavien ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä haluttiin syventää kysymällä, mitä myönteisiä ja kielteisiä ajatuksia esimies yhdistää juuri ikääntyviin työntekijöihin sekä missä töissä ikä rupeaa näkymään. Esimiesten vastaukset kysymyksiin olivat keskenään hyvin samantyyllisiä. Esimiehet kertoivat työntekijöiden fyysisistä ja henkisistä muutoksista muun muassa seuraavien kysymysten yhteydessä kuten, millaisina asioina ikääntymisen huomiointi näkyy esimiehen työskentelyssä ja tuoko työntekijän ikä jotakin sellaista, joka vaikuttaa johtamiseen ja jos tuo, niin mitä.

Esimiesten ajatukset ikääntyvistä työntekijöistä voidaan vastausten perusteella jakaa seuraaviin pääkategorioihin, fyysisiin muutoksiin sekä psyykkisiin ja sosiaalisiin muutoksiin. Työntekijän ikä näkyy haastateltavien mukaan työntekijässä heikkenevänä fyysisenä kuntona ja jaksamisena sekä etupäässä myönteisinä henkisinä muutoksina.

6.1.1 Fyysiset muutokset

Kysyttäessä, mitä muutoksia ikääntyminen tuo työntekijän työkykyyn, vastasivat lähes kaikki esimiehet ikääntymisen tuovan fyysisiä muutoksia. Fyysiset muutokset näkyvät muun muassa hitautena ja työtehon hidastumisena sekä erilaisina vaivoina ja sairauksina ja huonona kuntona.

Erään esimiehen mukaan ikääntyminen ei tuo mitään muutoksia työntekijän työkykyyn. Haastattelun kuluessa esimies kertoi osastolla olevan pientä hitautta työtehtävien suorittamisessa, jonka kokemus tosin korjaa. Fyysiset muutokset ikääntyvässä työntekijässä tuovat rajoitteita työkykyyn. Työskentelyolosuhteet ovat usein haastavat. Työntekijät ovat työskennelleet vuosikausia kylmässä, kosteassa, tuulessa ja tuiskussa sekä vetoisissa paikoissa. Nämä vaikutukset näkyvät ikääntyvillä työntekijöillä fyysisinä vaivoina ja sairauksina ja hankaloittavat tai estävät raskaiden töiden tekemistä. Fyysisten vaivojen vuoksi ikääntyneet työntekijät ovat siirtyneet sairauseläkkeelle eikä heitä ole voitu muutamien esimiehen mukaan siirtää muihin työyksiköihin tai kevyempiin työtehtäviin.

Ja varsinkin, varsinkin sit siel vanhemmalla puolella, et se (...)ala on siitä kova, et jos sä oot niinko pitkään niinko fyysisesti näitä tehny ni kyl siel se keho rupee sanomaan stoppia tietyillä paikoilla, et kyl ne nivelet rupee ole aika mössöä sit jo tuolla kuudenkymppin vaiheilla, et jos sä vaan niinko ikäs tehny töitä kylmässä ja märässä ja pimeässä ja tuulessa ja tuiskussa. Kyl se veronsa vaatii.

Esimiehiltä kysyttiin muun muassa, miten ikääntyvien työntekijöiden johtaminen eroaa muun työyhteisön johtamisesta sekä millaisia muutoksia esimies on havainnut ikääntymisen tuovan työkykyyn. Suurin osa haastatelluista vastasi ikääntyviin työntekijöihin liittyvän työtehon hidastumisen sekä haasteena työntekijän fyysiset muutokset. Haastateltavien mukaan ikääntyvät työntekijät tekevät työnsä rutiinilla, jolloin turhat liikkeet työskentelyssä jäävät pois.

No, ehkä siin on ettei oo enää varmaankaan niin sanoen niin sanottu ripeä ja tämmönen, nopea. Liikkeet ehkä hidastuu ja kaikkea tämmöstä.

Fysiikka on se ensimmäinen mun mielessä mistä se, missä se niinko, missä se niinko näkyy et siel on ikää silleensä, nuoremmat kyllä jak-saa painaa.

Ikääntyvillä työntekijöillä liikkuminen sekä työn tekemisen tahti hidastuu, toiset eivät jaksu ja joillakin ylipaino saattaa hankaloittaa työn tekemistä. Erilaiset vaivat ja sairaudet hartioissa, nivelissä, raajoissa ja verenkierrossa haittaavat työskente-lyä. Hitautta esiintyy raskaissa töissä tai hankalassa työasennossa, mutta erään vastaajan mukaan ikääntyvien työntekijöiden kokemus tasoittaa sen, että nuorem-man ja ikääntyvän työntekijän eroa ei juuri huomaa. Työyhteisön sanotaan hyväk-syvän erilaisia työntekijöitä, nuoria ripeitä ja ikääntyviä hitaampia, joilla etuna pidetään monenlaista osaamista. Ripeyttä ei pidetty pelkästään nuorten työnteki-jöiden valttikorttina, vaan myös ikääntyvät työntekijät voivat olla fyysisesti ja henkisesti hyvässä kunnossa. On myös nuoria työntekijöitä, joiden työkyky on heikko eivätkä he suoriudu fyysisesti raskaista työtehtävistä. Joidenkin haastatel-tavien näkemysten mukaan fyysisesti rajoitteiset ihmiset eivät voi työskennellä raskaissa töissä.

Semmoset ihmiset, jotka tavallaan niinkun tuotantotöissä ei tänä päivänä pärjää ja ovat fyysisesti rajoitteisia ni kylhän tota mun mie-lestä ei niiden paikka silloin ole missään (...)töissä eikä ja niitten sitten esimiehet joutuu sitten jatkuvasti tosiaan ni töitä järjestelee uudelleen ja se on aika raskasta loppujen lopuksi vetää semmosta porukkaa.

Haastateltujen esimiesten yksiköiden työt ovat raskaita töitä. Työtehtävien raskaus näkyy ikääntyvissä työntekijöissä. Joillakin työntekijöillä huono kunto aiheuttaa sen, että he eivät jaksu työskennellä raskaissa töissä ja heille on etsittävä kevyem-piä töitä.

Haasteena pidettiin sitä, että aamulla ennen töiden alkua saattaa useampi työnteki-jä ilmoittaa sairauslomasta. Tämä vaikeuttaa ensisijaisesti projektien aikatauluissa pysymiseen ja tehtävien uudelleen järjestämiseen. Vuosikausia raskaissa töissä työskentelevillä työntekijöillä sairauspoissaolot lisääntyvät vaivojen ja sairauksien myötä.

No kyllä se on lähinnä sitä, että sairaspöissaoloja on enemmän ja tota kaiken näköisiä vaivoja rupee tulee sitten kun ikä tai ainakin näissä töissä raskaissa (...)töissä niin kun 50 alkaa lähestyä, niin on kaiken näköisiä tukielinsairauksia, vaivoja ynnä muuta vastaavaa. Lähinnä siitä sen tietää, että porukka ikääntyy ja vanhenee niinku itte kukin.

6.1.2 Henkiset ja sosiaaliset muutokset

Haastatteluaineistosta voidaan nostaa fyysisten muutosten lisäksi ikääntyvien työntekijöiden henkiset muutokset, minkä esimiehet toivat esiin. Esimiesten on hankala tunnistaa henkistä hyvinvointia ja sen sanottaminen oli haastavaa haastattelutilanteessa. Ikääntyvien työntekijöiden henkinen vointi on toisinaan huomattavissa päihdeongelmana tai huonona päivänä. Ikääntyvien työntekijöiden viisautta eräs haastateltava pohti, mutta kertoi sen olevan vaikeasti tunnistettavissa. Kaikki haastateltavat nostivat vahvimaksi henkiseksi kasvuksi kokemuksen ikääntyvillä työntekijöillä ja heillä nähdään olevan ammatillista osaamista ja elämäkokemusta. Myös harkitsevuus ja jaksamattomuus liitettiin ikääntyviin työntekijöihin. Säännöllisyyttä, työhön suhtautumista ja kokonaisvaltaista hahmottamista haastateltavat pitivät myönteisinä puolina ikääntyvissä työntekijöissä.

Että niitä henkisiä rajoitteitahan esimies sillä keinoin ei niin kun. Pystyy nyt ehkä alkoholiongelmat ja tämän kaltaiset pystyy tunnistaa, mutta mutta tuota niin muuten niin kun sitä, sanotaan henkistä hyvinvointia, niin sitä niin kun sitä esimiehen on aika hankala tunnistaa loppujen lopuksi. Ihmiset puhuu omista asioistaan aika rajoitetusti kuitenkin, että ja kaikkea niitä tuntoja ei niinku esimiehenä oo välttämätöntä saadakaan tietää.

Kyl kai se henkinenki puoli sitte on, välillä huomaa, että kaveri ei oo ihan parhaimmillaan tänään, siin on jotain.

Ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja kokemuksen esimiehet nostivat useassa eri kohdassa haastattelua esiin. Esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden johtamisesta keskustellessa, esimiehet kertoivat kokemuksesta ja ammatillisesta osaamisesta kuten myös ikääntyvien työntekijöiden myönteisistä asioista keskustellessa. Ammatillinen osaaminen tuotiin esiin kysyttäessä, tuoko työnteki-

jän ikä jotakin sellaista, joka vaikuttaa johtamiseen ja jos tuo, niin mitä. Kysyttäessä, mitä myönteisiä asioita yhdistetään ikääntyviin tai millaisia muutoksia ikääntyvät työntekijät tuovat johtamiseen, esimiehet nostivat kokemuksen ja ammattitaidon. Ammattitaidon kuvattiin olevan ammatillista ja elämäkokemuksen kautta kehittyntä. Ikääntyneiden työntekijöiden etuna on elämäkokemus, jota ei suoranaisesti pidetä ammatillisena osaamisena, mutta sen nähdään auttavan työelämässä. Eräs haastateltava nosti myönteisenä asiana hiljaisen tiedon ja sen siirtämisen nuoremmille työntekijöille. Kokemuksesta nähdään olevan hyötyä esimiehelle, etenkin nuoremmalle esimiehelle.

Se (ikäntyvien työntekijöiden) osaaminen voi olla paljon parempaa ku nuoremmilla monissa asioissa.

Sillon vielä vanhempana sit on viel enemmän sanotaan semmost, sanotaan semmost elämäkokemusta joka taas ei oo ihan suoranaisesti sitä ammattikokemusta.

No kyl se on lähinnä tota sitä kokemusta ja osaamista ja sitte sitä tiedon ammattiosaamisen siirtämistä nuoremmalle jengille ja tämän kaltaisia asioita.

Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksen yhtenä etuna pidettiin sitä, että esimiehen ei tarvitse neuvoa ja ohjeistaa työtehtävissä samalla tavalla kuin nuorempia työntekijöitä. Haasteena nähdään kuitenkin se, että ikääntyvät työntekijät saattavat tehdä työn oman mielen mukaan vaikka määräys olisi toinen.

Heil on jo semmonen tietynlainen kokemus näissä asioissa työnteossa ja monessa muussakin... nuorempia joutuu, sitaateissa joutuu neuvomaan enemmän kautta muuten.

Erään vastaajan mielestä ikääntyvillä työntekijöillä nähdään olevan samat ammatilliset tiedot ja taidot kuin esimiehillä. Ikääntyvillä työntekijöillä on työtehtävien suorittamiseen myös erilaisia vaihtoehtoja. Mikäli ikääntyvät työntekijät ovat pitäneet kunnostaan huolta, ovat he kertyneellä kokemuksellaan 45–55-vuotiaana ammatillisen kehittymisen huipulla. Asioiden kokonaisvaltaista hahmottamista ikääntyvissä työntekijöissä arvostettiin. Iän ja monien vuosien ja vuosikymmenten

työkokemuksen ja elämäkokemuksen nähtiin antaneen ikääntyville työntekijöille hyvän hahmottaa asioita kokonaisvaltaisesti.

Vanhempi työntekijä, sillä on niinko tavallaan ne samat tiedot mitä mulla on, mä vaan sanon, että okei, nuoremmalle täytyy sit jo ruveta tavallaan niinko yksityiskohtasemmin ehkä selittämään asiaa.

Monesti sitten vanhemmilla saattaa olla sit jo asioihin vaihtoehtoja, että voiko tän laittaa näin ja voiko tän laittaa näin että kuulemma laittaisinkin tän näin että.

Ikääntyvien työntekijöiden suhtautuminen etenkin haastaviin työtehtäviin on helpompaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Erään haastateltavan mukaan ikääntyvät työntekijät ovat yritteliäitä ja sinnikkäitä työntekijöitä, jotka eivät luovuta helposti haastavan työtehtävän edessä. Heitä pidetään luotettavina ja tunnollisina. Harkitsevuus näyttäytyy muun muassa siinä, kun työntekijät pohtivat haastavaan työtehtävään ryhtyessä, kuinka työ tulee parhaiten tehdyksi eivätkä ryhdy toimeen ilman eri vaihtoehtojen punnitsemista. Haastateltavat pitivät tärkeänä ikääntyvien työntekijöiden kykyä pohdiskella ja perustella asioita, mistä hyötyy myös esimies.

Se on semmosta tietynlaista suhtautumista niihin töihin ja tehtäviin jotka tulee. Niit ei niinko sillä lailla pelätä tai silleen aristella, että okei, se on tehtävä olkoon miten iso ja vaikeelta näyttävä tahansa. Siihen osaa suhtautua ja silleen, kyllä mä sen klaaraan kun taas alan ja purekselen sitä näin.

Ikääntyvät työntekijät saattavat tuntea erään haastateltavan mukaan alemmuuden tunnetta, mikäli annettu työtehtävä on sellainen, mistä ei suoriudu. Työntekijä yrittää selviytyä hänelle annetusta tehtävästä vaikka tuntisi, että voimat eivät riitä siitä suoriutumiseen. Haastateltavan mukaan ikääntyvien kyky oman jaksamisen tiedostamisessa näkyy esimerkiksi siinä, että he osaavat pitää tauon tarvittaessa. Taukojen merkitys korostuu ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa.

Vaikka siin, monesti sitte työntekijä itse ei, mä oon huomannu kovin helposti niinko tavallaan myönnä sitä, ettei pysty enää johonkin semmoseen et sitä työntekijä saattaa tuntea niinko vähän alemmuuden tunnetta, et jos sanotaan et meepäs tekee toi sit jos se sanoo, et emmä nyt oikeen jaksa.

Tosin eräs haastateltava epäili joidenkin ikääntyvien työntekijöiden jäävän herkästi sairauslomalle saatuaan haastavan tai epämiellyttävän työtehtävän. Myönteisenä asiana pidetään ikääntyvien työntekijöiden säännöllisyyttä esimerkiksi työaikojen noudattamisessa.

Eräs esimies kuvasi ikääntyvien työntekijöiden välisiä suhteita monimuotoisiksi, jota kuvaavat sanat ”särmikkyys” ja ”tulisuus”. Joskus ikääntyneiden työntekijöiden väliset suhteet voivat tulehtua niin, että he eivät voi työskennellä samassa työtehtävässä tai samalla työmaalla. Nuorempien työntekijöiden sanottiin ottavan yhteen, jonka jälkeen asia unohdetaan. Toisen esimiehen mukaan ikääntyvien työntekijöiden yhteistyökyky on elämäkokemuksen kautta kehittynyttä.

6.2 Esimiesten käyttämät keinot ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa

Esimiesten käyttämiä keinoja ja menetelmiä ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa oli kahdenlaisia. Menetelmiä, jotka olivat rakennettu Ikäohjelman aikana ja sen ympärille sekä muita keinoja, joita esimiehet käyttävät. Teemahaastattelurunkoa suunnitellessa ja haastattelujen alkaessa opinnäytetyön tekijällä ei ollut tietoa Ikäohjelman menetelmien käytön päättymisestä. Osa haastateltavista koki haastavaksi keskustella Ikäohjelman menetelmistä, kun ne eivät olleet olleet käytössä noin puoleentoista vuoteen. Haastateltavien mukaan Ikäohjelman menetelmien käyttöönotto on pohdinnassa tai suunnitteilla.

Ikäohjelman menetelmät käytiin esimiesten kanssa läpi menetelmä kerrallaan. Esimiehiltä kysyttiin, käyttikö hän menetelmää ja missä yhteydessä. Lisäksi tiedusteltiin, autoiko menetelmä ja kuinka esimies kehittäisi menetelmää sekä millaista tukea esimies oli saanut Ikäohjelman menetelmistä. Esimiesten käytössä olevat keinot tulivat haastattelujen eri osissa julki. Erikseen niitä kysyttiin esimiehiltä siten, että mitä muita menetelmiä on, joita esimies käyttää ikääntyvän työntekijän johtamisessa.

6.2.1 Ikäohjelman menetelmät

Haastatteluissa käytiin läpi Ikäohjelman aikana olleet menetelmät, joilla esimiehet olivat tukeneet ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan työssään. Näitä menetelmiä olivat kehityskeskustelut, jonka pohjalta rakentui henkilökohtainen työelinkaaren kehityssuunnitelma (HEKS) sekä kuntolomat ja ikävapaat. Haastattelut sisälsivät myös keskustelun työn kuormittavuuden arvioinnista niin sanotun liikennevalolomakkeen pohjalta sekä keskustelun työaikajoustosta, työkierrosta ja ikään sidotuista työterveystarkastuksista. Esimiehen työn tueksi tarkoitettu Esimieskansio ja sähköinen tietojärjestelmä eHR käytiin haastatteluissa läpi.

Ikäohjelman yhtenä tärkeänä menetelmänä työntekijän tukemisessa olivat **kehityskeskustelut**, jotka koostuivat eri osa-alueista. Kehityskeskusteluissa esimiehillä oli mahdollisuus tehdä suunnitelmia ratkaisuihin, joilla auttaa ja keventää sekä kannustaa työntekijöitä jaksamaan työssään. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, jossa keskustellaan kuluneesta vuodesta sekä käydään tulevan vuoden toiveita ja tavoitteita läpi. Kaikki esimiehet käyvät kehityskeskustelun työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelut on pidetty pääsääntöisesti yksilökeskusteluina, mutta ajan säästämiseksi niitä on pidetty myös yleisluontoisina ryhmäkeskusteluina, joihin on osallistunut kerrallaan noin 20 työntekijää. Kehityskeskusteluita on jouduttu siirtämään esimerkiksi tärkeän kokouksen vuoksi toiseen ajankohtaan. Yhtenä vaihtoehtona pohdittiin ajatusta pitää muutama kehityskeskustelu viikon aikana, jolloin aikaa jäisi muille töille.

No kyllähän se lähtee näistä kehityskeskusteluista ja kaikesta tämmöisistä, että missä pyritään nyt sitte niinku keventämään ja semmossia töitä jos on semmossia lieviä rajoitteita kaverilla, että pystyis niinkun mahdollisimman pitkään näissä kuvioissa kuitenkin pyöriä ja tällä keinoin, että se on lähinnä sitä, tsemppaamista niin sanotusti.

Et mitä vois olla toisin ja mitä toivot ja mitä me voitais tehdä paremmin ja niin edespäin, tämänkaltaisia asioita.

Esimiesten mukaan työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluun vaihtelee. Osa ikääntyvistä työntekijöistä suhtautuu kehityskeskusteluun vakavasti ja heidän kanssaan kehityskeskustelu saattaa kestää yli kaksi tuntia ja osa kokee olonsa vai-

vautuneeksi viidentoista minuutin kuluttua. Erään haastateltavan kokemus oli, että työntekijöillä oli mahdollisuus esittää turvallisesti kysymyksiä esimiehelle kehityskeskustelun aikana. Kehityskeskustelujen vapaaehtoisuus koetaan esimiesten näkökulmasta olennaisena eikä esimiehillä ole tarvetta eikä oikein keinoja motiivoida työntekijää ottamaan kehityskeskusteluja vakavasti. Mikäli työntekijän suhtautuminen kehityskeskusteluun on välinpitämätön, esimiehen on haastavaa tukea kehityskeskustelun avulla työntekijää jaksamaan työssään.

Eihän ketään voi niinku pakottaa keskusteluu kuitenkaa.

Periaate sellanen et toiset kokee, et toiset kokee tärkeeks ton kehityskeskustelun, mut sitte osa porukasta ei oo mitään väliä että jopa pitävät turhana niitä.

Riittävää koulutusta ei saatu kehityskeskustelun pitämiseen ja työkalu vierastutti esimiehiä ja työntekijöitä. Koulutus muodostui käytännön asioista, joita tuli huomioida pidettäessä työntekijän kanssa kehityskeskustelua. Kehityskeskustelut jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Osa esimiehistä koki saavansa hyötyä kehityskeskustelusta ja kertoivat suuremman osan kehityskeskustelusta olleen ainoastaan ”pakkopullaa”. Osa esimiehistä ei nähnyt kehityskeskustelun hyödyntävän esimiestä tai työntekijää vaan pitivät tärkeämpänä päivittäistä keskustelua työntekijöiden kanssa. Raskaan fyysisen työn työntekijät eivät ole tottuneet työssään keskustelemaan asioista, joita kehityskeskustelussa käytiin ja se näkyi myös keskusteluissa. Kehityskeskustelussa esitettävät kysymykset työntekijöille olivat haastavia ymmärtää niin esimiesten kuin työntekijöiden.

Monesti ne kysymykset (kehityskeskustelussa) on niin vaikeita että meikäläinenkään ei välttämättä oikein ymmärrä niitä, että mitä tää nyt hakee tää kysymys että ja pitäis olla niinku semmossia yksinkertasempia.

Kehityskeskustelun kysymyksien toivottiin olevan henkilökohtaisempia ja tulevan lähemmäksi työntekijän päivittäistä työntekoa, jolloin työntekijän ajatukset tulisivat paremmin kuuluville. Kysymykset olivat liian ”yliopistomaisia”, niitä toivottiin yksinkertaisemmiksi ja helpommiksi ymmärtää sekä työajan säästämiseksi keskustelurunkoa lyhyemmäksi.

Ne pitäs olla tietyllä tavalla arkisempia ja koskettaa niinko kunkin henkilön niinko sitä päivittäistä työntekoa, niinko lähemmäksi päästä sinne.

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu koettiin liian viralliseksi ja peruuttamattomaksi, kun asiat kirjattiin ylös. Esimiehet kertoivat työntekijöiden jännittävän sitä, että heidän sanomisiaan voidaan käyttää myöhemmin johonkin, joka aiheutti osaltaan varovaisen vastaustyylin. Motivaation tukemisessa ja työntekijän ammatillisen kehittymisen yhtenä foorumina pidettiin kehityskeskustelua.

No kyllähän se (työntekijän ammatillisen kehittymisen ja motivaation tukeminen) lähtee näistä kehityskeskusteluista.

Henkilökohtainen työelinkaaren kehityssuunnitelma (HEKS) käytiin ikääntyvän työntekijän kanssa kehityskeskustelun yhteydessä. HEKS:stä esimiehet kokivat saavansa hyötyä, vaikka saadun hyödyn määrittely oli haastavaa. Yhtenä hyötyinä oli lisävapaan saaminen työntekijälle. HEKS:n avulla esimiehet saivat tietää ikääntyvän työntekijän työkyvyn sekä mahdolliset toiveet tulevaisuuden suhteen. HEKS:ssä tiedusteltiin työntekijän tulevaisuutta vuoden ja viiden vuoden tarkastelujaksolla. Viiden vuoden tarkastelujakso tuntui esimiehistä ja työntekijöistä pitkältä, koska viiden vuoden kuluttua ikääntynyt työntekijä saattoi olla eläkkeellä.

No siin nyt ainakin tuli kartotettua sen hetkinen tavallaan semmonen työtehtävälästä tai kyky tai sillä lailla, et se niinku siinä mielessä palveli sitä ja miksei, tulihan siinä sitten myöskin niitä tavallaan, voisko nyt sanoa jotain toiveita tulevaisuuden suhteen. Siinähan myöskin sitä tulevaisuutta koetettiin kattoo, mikä sul on ajatus vuoden päästä ja ehkä viiden päästä ja näin ja jonkunlaista seurantaa.

Ikääntyneen työntekijän ylimääräistä lisävapaata arvostivat työntekijä ja esimies. Esimiehet kokivat raskaissa työtehtävissä työskentelevien ikääntyneiden työntekijöiden ansainneen ylimääräisen vapaan. Ikäohjelman **ikävapaat** ja **kuntolomat** olivat käytössä ja esimiehet kokivat niiden tukevan ikääntyvää työntekijää jaksamaan työssään. Erään haastateltavan mukaan kuntoloman tai kuntoremontin nähdään kuntouttavan työntekijää enemmän kuin sen, että työntekijällä on mahdollisuus pitää lisävapaita ilman kuntouttavaa osiota. Haastateltava kertoi ikävapaiden

olleen ”harvoille ja valituille” eikä niitä saanut hakea vaikka työnantajan asettamat edellytykset olisivat täyttyneet vaan ne myönnettiin.

Kaveri sai muutaman ylimääräisen vapaan ja sai noista raskaista töistä olla pois ja tota nii, koki saaneensa jotain ja jakso taas jatkaa sitte.

...että onko joku viikon kylpyläreissu sitte joku kuntoutuksen tapanen vaihtoehto sitten parempi ku se, et on vaan lomaa... Siinä ikävapaaohjelmassa myönnettiin sitten näitä ikävapaita harvoille ja valituille.

Esimiehet puolsivat ikävapaita ja korkeammalta taholta myönnettiin vapaat. Ikävapaan nähtiin hyödyntävän esimiestä siinä, että lisävapaat antoivat työntekijälle voimia jaksaa työssä. Lisäksi ikääntyvän työntekijän tukeminen työssä jaksamiseen mahdollistui.

Kaveri sai mitä haluaa ja intoa on ja sitte ku hänelle myönnetään, ni tulee puhkuen takasin tavallaan sitte.

Saadakseen ikävapaan, tuli ikääntyneen työntekijän täyttää tietyt edellytykset. Ikävapaoikeutta toivottiin myös niille ikääntyneille työntekijöille, joiden työnkuormittavuuden seurannan tulokset osoittivat, että he eivät ole riittävän hyvän työkyvyn vuoksi oikeutettuja vapaaseen. Mikäli työkyky ei ollut riittävän alhainen, ei ikääntynyt työntekijä saanut ikävapaata. Esimiesten mukaan huonoa kuntoa ja jaksamattomuutta palkittiin ikävapailla, kun taas jaksava, itsestä huolehtiva työntekijä ei tullut palkituksi ikävapaalla tai kuntolomalla. Ikävapaan ja kuntoloman toivotaan tulevan takaisin, koska niiden avulla työnantaja voi ensisijaisesti olla tukemassa ikääntyneitä työntekijöitä jaksamaan työssään.

Työnkuormittavuuden seuranta oli käytössä, jollakin osastolla vähemmän. **Liikennevalojen** eli työssä kuormittumisen ja työkuormittumisen arvioinnin hyötynä esimiestyöskentelyssä pidettiin sitä, että ne auttoivat esimiestä tunnistamaan työntekijän työkykyyn liittyviä asioita ja sitä kautta esimies pystyi tukemaan ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan työssä. Joidenkin esimiesten mukaan työnkuormittavuuden seurannalla ei koettu saavan esimiestyöskentelyyn apua, koska esimies ei esimerkiksi nähnyt työntekijöiden sairauslomapäiviä. Osaltaan koettiin työnkuormit-

tavuuden seurannan jäävän ”tehtävä tehtäväksi”. Tähän saattoi vaikuttaa työntekijöiden siirtyminen toisen esimiehen alaisuuteen, eikä jatkuvuutta syntynyt.

Oisko nyt ollu niin että kyllä kai se muutaman henkilön kanssa käytiin ihan läpi silleensä mut ei se, se ei niinko, se ei oikeen mun mielestä johtanu mihkään.

No en voi sanoa, et ois haitakska (työn kuormittavuuden seuranta), et ihan, ihan surkeita tulosta ei saatu kenellekään muistaakseni, et tota ni kyl ne melkeen ne vihreet valot oli jos sitte vähän oranssia vilkahti.

Esimiehet eivät käyttäneet **työaikajousto**a ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa. Työaikajoustoille ei nähty olleen tarvetta. Tosin erään haastateltavan mukaan työaikajousto olisi hyvä käytännön foorumi, jossa pidemmällä aikavälillä kaikki osapuolet hyötyvät. **Työkierto** ei toteutunut Ikäohjelman suunnitelman mukaisesti. Työntekijöitä oli vaikea saada työkiertoon. Syyksi mainittiin se, että osastoilla on riittävä määrä työntekijöitä eikä se käytännössä toteudu. Työntekijöille ei haluta luvata työkiertomahdollisuutta, koska sen ei nähdä onnistuvan. Eräs haastateltava kertoi työkierron olevan korkeintaan osaston sisällä olevaa työjärjestelyä, joka tosin ei ollut siinä muodossa käytössä. Toisen esimiehen mukaan heidän osastolla oli mahdollisuutena sisäisesti monipuolistaa työntekijöiden työvaiheita. Työntekijät ovat saaneet tehdä myös muuta työtä, kuin mitä heidän perustyö edellyttää ja sen nähtiin kannustavan ja motivoivan työntekijöitä jaksamaan työssä.

Ei tässä oikeestaan sitä työnkiertoo, ei oo kyllä meillä harrastettu, että että kyllä ne on ne vakityöt tolla porukalla mitä on.

Et ei se oo niin helppo siirtää vaikka siitä puhutaan.

Se mikä, mikä tässä on tietysti mahdollisuutta, mahdollisuutena ni me voidaan niinku ja sitä asiaa viety jo jollain tavalla eteenpäin niin tässä (...) niinku sisäisesti monipuolistaa ihmisen työvaiheita.

Työn sisällön tekemistä entistä haasteellisemmaksi oli käytetty monipuolistamalla työntekijöiden työtehtäviä ja antamalla työntekijöiden hoitaa tietty projekti alusta loppuun omatoimisesti sekä kouluttamalla esimerkiksi työntekijä työnjohtajaksi. Kaikille työntekijöille tämän ei nähdä soveltuvan, sillä esimiehet kokivat,

että huonokuntoisille ja väsyneille työntekijöille ei kannata lisätä vastuuta. Töiden monipuolistamisen etuna esimiehet kokivat tukevansa työntekijöiden työkykyä, antavan mahdollisuuden erilaisiin työtehtäviin sekä lisäävän motivaatiota.

Helsingin kaupungin **terveystarkastusta** pidettiin kattavana eivätkä ne ole loppuneet Ikäohjelman lopettamisesta huolimatta. Ikääntyvien työntekijöiden ikään si-
dottuja terveystarkastuksia ei ole mielletty Ikäohjelmaan kuuluvaksi. Esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyössä esimiehen aktiivisuudella on merkitystä. Aktiivi-
nen esimies voi saada ikääntyvän työntekijän kuntoarviointeihin ja työkyvyn arvi-
ointeihin ja näin ollen tukeminen mahdollistuu.

*No meillähän on nyt aika kattava tää terveystarkastuskuvio muuten-
kin kaupungilla sillä keinoin että ikääntyviin ihmisiin, tarkastellaan
kyllä koko lailla usein.*

*Ne on kyllä ihan tuota niin samalla tavalla ollut aikaisemmin, mun
mielestä ne ei liittynyt ikäohjelmaan ollenkaan.*

Työterveyshuollon lausunnot herättivät kritiikkiä. Eräs haastateltava ihmetteli, kuinka työterveyshuolto voi työkyvyn arvioinnissa antaa lausunnon, jonka mukaan ikääntynyt työntekijä on täysin sopiva työtehtävään. Esimiehen mukaan työntekijä oli sairauslomalla 150 päivää vuodesta eikä ollut työkykyinen. Työntekijöitä ”pomoteltiin” liikaa, jota esimiehen oli vaikea ymmärtää. Ikääntynyt työntekijä sai kolmen neljän viikon sairausloman, jonka jälkeen hän tuli työpaikalle muuta-
maksiksi, kunnes jäi uudelle samanjänteiselle sairauslomalle ja sama kierre
jatkui eikä työssä ollessaan voinut sairauksien ja vaivojen takia tehdä töitä.

Esimiehen kansio oli koettu hyödylliseksi ja kansion sisältöä pidettiin laajana, joskin se oli ”hyvin harvaksen sitte ollu käytössä”. Kansion sisällöstä saatiin apua esimiestyöskentelyyn. Tosin erään esimiehen mukaan kansiossa oli ikäjohtamisen ulkopuolelle liittyviä asioita. Asioita, jotka liittyvät johtamiseen, mutta eivät ikä-
johtamiseen.

Esimiehet sai tommosen kansion, jossa on kaikki kaikki palikat mitä siihen liittyy, et toihan toi materiaalin määrä on ihan, ihan tosi laaja.

eHR-tietojärjestelmä herätti haastatteluissa keskustelua. eHR-järjestelmän toimimiseen ei oltu tyytyväisiä, koska yhteydenpito esimerkiksi työterveydenhuoltoon ei onnistunut sitä kautta. Mikäli eHR-järjestelmän kautta esimies lähetti työterveyshuoltoon viestin työntekijästä, ei siihen reagoitu.

Mun mielestä mä en tykänny siitä ohjelmasta (eHR). Se ei ensinnäkään loppujen lopuksi palvellut, se piti olla semmonen tukitoimi meille.

Järjestelmän koettiin joissakin tilanteissa hankaloittavan esimiehen työskentelyä lisäämällä työmäärää. Yhden esimiehen mukaan kehityskeskustelujen kirjaamista eHR-järjestelmään ei koettu työllistävänä, sillä vuosittaiset muutokset yksittäisen työntekijän kohdalla eivät muuttuneet oleellisesti. eHR-järjestelmää kuvattiin keskeneräiseksi, mutta valmiina työkaluna se palvelisi esimiesten työskentelyä. Esimiehet kävivät kehityskeskustelun työntekijän kanssa ja keskustelun aikana täyttivät työnkuormittavuuden seuranta -lomakkeen sekä tekivät henkilökohtaisen työelinkaaren kehityssuunnitelman. Lomakkeet olivat paperiversioita. Myöhemmin esimies siirsi täytettyjen lomakkeiden tiedot tietokoneelle. Tämä aiheutti päällekkäisyyttä esimiehille ja tähän toivottiin yksinkertaisuutta.

Se on vähän liian, ehkä liian monimutkaseks tehty mun mielestä se eHR että siihen pitäis, siin on niin monta sivuu käydä läpi... kysymykset on ehkä laadittu niin vaikeiks.

Toisaalta koulutusta ja kursseja järjestetään paljon, mutta toisaalta niitä kaivataan lisää. Toisinaan koulutukset ja kurssit menevät ohi esimiehiltä ja alaisilta. Tähän toivotaan muutosta siten, että esimerkiksi eHR-järjestelmässä olisi kohta, josta esimies tai alainen voi käydä tarkistamassa tulossa olevat koulutukset ja kurssit.

6.2.2 Esimiestyöskentely suhteessa ikääntymiseen

Kappaleessa käydään läpi niitä esimiesten keinoja ja menetelmiä, joita esimiehet käyttävät ikääntyvän työntekijän tukemisessa. Työtehtävien oikeanlaisella jakamisella ja mitoituksella sekä ammatillisen osaamisen hyödyntämisellä ja esimiehen suhtautumisella työntekijöihin ja heidän työkykyyn tuetaan työntekijöitä. Täydennyskurssien ja -koulutuksien avulla ja palautteen antamisella ja vapaamuotoisella keskustelulla sekä motivoinnilla ja kokonaistilanteen huomioimisella on merkitystä esimiestyöskentelyssä.

Työtehtävien jako tulee suorittaa työntekijöiden iän, fyysisen ja henkisen kunnon mukaisesti, jotta työntekijöillä on hyvä olla töissä ja työyhteisö pääsee sille annettuun tavoitteeseen. Työntekijän työkyky tulee huomioida suhteessa ikään ja voimavaroihin. Sopiva fyysinen ja henkinen haaste lisäävät työn mielekkyyttä ja antavat työlle merkityksen sekä motivoivat työskentelyyn. Työn tulee riittää koko päiväksi eikä se saa olla toisarvoista työtä. Työtehtäviä luokiteltiin vaativuuden mukaan ja osalle työntekijöistä voidaan antaa vaativia työtehtäviä, osalle keski-vaativia sekä vähiten vaativuutta tarvitsevia töitä. Työtehtävien organisointiin vaikuttaa moni asia.

Kyl työssä pitää aina olla sekä pikkasen fyysistä että myöskin tavallaan henkistä haastetta, et sillon se on niinko mielekästä se työ.

Pyrkii katsomaan vähän mikä on työntekijän niinku tosiaan ikä ja mihin hän tietyllä lailla niinku pystyy, ettei rasita tavallaan niinku liikaa koska täähän on pirunmoisen raskasta työtä.

Esimiehelle haasteellisuus näyttäytyi siinä, kuinka esimies osaa suunnata jokaiselle työntekijälle oikeanlaisen työtehtävän. Esimiesten vastuulla on jakaa työtehtävät jokaisen työntekijän työkyvyn mukaan. Esimiesten tulee huomioida, mikäli työntekijällä on jokin rajoite, joka estää häntä tekemästä tiettyä työtehtävää. Kunkin työntekijän vahvuudet tulisi huomioida ja hyödyntää ne työyhteisössä. Samalla alalla työskentelevien osaaminen on erilaista ja esimiehen johtamiskyky ilmenee

työyhteisön vahvuuksien hyödyntämisessä. Esimiesten mukaan kaikkia työntekijöitä tulee pitää samanarvoisessa asemassa.

Kuka sen osaa niinko sitten nypätä sen tai saa sen esille, sen parhaan sieltä mitä sieltä on saatavissa, ni siin on se johtamiskyky, tulee siinä niinko, siinä se niinko punnitaan kuka osaa ja kuka ei.

Mun mielestä täytyy ainakin pitää ainakin samanarvoisessa asemassa että emmä luokittele sillä tavalla.

Erään haastateltavan mukaan ikääntyvien johtamisessa ainoana erona nuorempiin työntekijöihin ovat mahdolliset osa-aikaeläkkeet. Työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen päävastuun nähdään kuuluvan työntekijöille itselleen eikä esimies ole siitä vastuussa. Suurin osa haastateltavista kertoi ikääntyvien työntekijöiden olevan paljon sairauslomalla, joka on haaste päivittäisessä ikäjohtamistyössä. Erään esimiehen mukaan ikääntyvät työntekijät eivät ole paljon pois töistä, eivätkä johda sairauspoissaolotilastoja. Nuoremmilla työntekijöillä poissaoloja saattaa lisätä pienten lasten sairastumisista aiheutuvat poissaolot, jotka vääristävät tilastoa. Haastavuutta lisää se, että välillä sairauslomalla on yksi työntekijä ja toisinaan heitä saattaa olla samanaikaisesti viidestä kuuteen. Ikääntyvien työntekijöiden hitauteen ei esimies aina suhtaudu myönteisesti etenkin, jos töitä on paljon ja sairauspoissaolot ovat mahdollisesti lisänneet kiirettä ja laittaneet aikataulut uusiksi.

Jaa, no se on meil on niin paljon noita vastuualueita, että vaikee on kyllä ottaa vastuuta semmosta (työntekijän työkyvyn ylläpitämisestä).

Sit jos näitä sairauspoissaoloja ni se tavallaan niinko se koko orkesterin systeemi niinko kärsii aina, sun täytyy niinko jostakin sitte tinkiä siellä tai jonkun täytys tehdä niinko nopeammin, kovemmin, ni enemmän tai tälleen, et sais paikattuu sitä, ni se ehkä vähän niinko haittaa siinä.

Työtehtävien järjestelyssä esimiesten tulee huomioida töiden määrä, toisinaan töitä on paljon, jolloin työtehtävät tulee priorisoida tärkeysjärjestykseen. Toisinaan töitä ei tunnu riittävän koko päivälle. Esimiesten tulee huomioida työntekijöiden taidot ja voimavarat. Esimiehet joutuvat järjestämään työtehtävät uusiksi sairaus-

poissaolojen vuoksi. Vajaakuntoista työntekijää ei voida siirtää osastolta toiselle, joissakin tilanteissa työntekijä on voitu siirtää kaupungin uudelleensijoitusyksikköön.

Ku mä jaan töitä ihmisille ni mä voin siinä sen huomioida ett, kuka tän mahdollisesti vois tehdä tän työn nopeammin, turvallisemmin ja oikein, mahdollisimman oikein.

Esimiehet huolehtivat tarvittaessa siitä, että ikääntyvä työntekijä saa fyysisesti kevyempiä töitä, jolloin varmistetaan työntekijän työkyvyn säilyminen. Esimiehen tulee varmistaa, että ikääntyvä työntekijä selviää annetusta työtehtävästä. Yhden haastateltavan mukaan ikääntyviä työntekijöitä ei voida kuitenkaan suosia antamalla ainoastaan heille fyysisesti kevyitä töitä, koska se aiheuttaa eriarvoisuutta työyhteisössä. Kunkin työntekijän ikä ja työkyky pyritään huomioimaan päivittäisessä johtamisessa. Eräs haastateltava korosti erityisesti, ettei katso työntekijän ikää vaan työntekijän työkykyä.

No juuri tämä että pyrkii helpottamaan hänen tietynlaista fyysistä työskentelyä.

Et jos on joku, sanotaan semmonen jota ei voi esimerkiksi korkeelle telineelle laittaa, ni ei missään tapauksessa sitä laita eikä silleensä että sit taas fyysisesti jotain erittäin raskasta työtä, ettei laita tekemään, sen verran kattoo siinä että ja varsinkin sanotaan korkeella ja telineellä ja katoilla ja semmossilla missä on putoamisvaara tai tämmönen et ei nyt laita sitte.

Työntekijöille tulee järjestää raskaissa työtehtävissä työpari tai apuväline. Uusituilla laitteilla ja koneilla esimiehet tukevat ikääntyviä työntekijöitä suoriutumaan päivittäisessä työskentelyssä. Työolosuhteiden ollessa kunnossa, uskotaan sen lisäävän työntekijöiden motivaatiota työskentelyyn. Tiedusteltaessa, mitä muita menetelmiä on käytetty ikääntyvän työntekijän johtamisessa, niin yhden haastateltavan mukaan yksikön kehittämisessä on madallettu työntekijöiden keski-ikää.

Ni me voidaan sitä motivoituttaa sitä henkilön motivaatiota sillä, että me tarjotaan niinku mahdollisimman paljon hyviä asioita siihen työn tekemiseen... olosuhteet ja varusteet ja työkalut... mies saa teh-

dä sen niinku alusta loppuun ja kuntoon saakka... hän näkee niinku ihan selkeesti kättensä jäljet, tulokset.

Konekanta ja kaikkee tämmöstä ollaan saatu ihan niinku mielin määrin tossa porukan kanssa katottu ja uusittu ja tällä keinoin.

Työntekijöiden motivoinnin ajatellaan lähtevän työntekijästä itsestään. Mikäli motivaatiota työskentelyyn ei ole, ei esimies voi sitä antaa, mutta esimies voi yrittää motivoituttaa työntekijää eri menetelmin. Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen koetaan olevan työntekijän itsensä vastuulla. Esimiehen ei koeta voivan vaikuttaa työntekijän fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen eikä sitä nähdä esimiehen tehtävänä. Työntekijän vapaa-ajan ajatellaan olevan työntekijälle kuuluvaa, joka ei kuulu esimiehelle. Erään haastateltavan mukaan työaika ja vapaa-aika eivät voi olla täysin erilaisia. Tällä hän tarkoitti sitä, että mikäli työntekijä ei pidä vapaa-ajallaan itsestään huolta, ei hän suoriudu myöskään annetusta työstä. Ikäohjelman aikana työntekijöillä oli mahdollisuus käydä ilmaiseksi kuntosalilla ja vastaavaa mahdollisuutta toivotaan takaisin. Sen nähdään kannustavan työntekijöitä huolehtimaan fyysisestä kunnostaan vapaa-aikana.

Ja se liittyy tähän esimies-alaisuuteeseen myöskin aika tiiviisti, et tota me edellytetään et tänne tulla seitsemältä ja lähetään yheksän yli kolme pois, ni kaikki se muu aika mitä he ovat muualla, ni ei oo, ei oo meidän, meidän kontrollissa eikä saa olla sitä.

Palautteen antamista esimiehet pitävät tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Myönteisen palautteen antamisella esimiehet kannustavat työntekijöitä. Myös rakentavan palautteen antamista pidetään tärkeänä sekä sitä, että palaute annetaan suoraan oikealle henkilölle. Työntekijöitä kannustetaan lenkille ja lopettamaan tupakanpolto, kun esimiehiltä kysyttiin niitä menetelmiä, joilla esimies voi kannustaa ikääntyviä työntekijöitä huolehtimaan terveydestään ja toimintakyvystään. Työyhteisön kuvattiin olevan ”vähän kuin lätkäjoukkue”. Esimiesten tulee huomioida työntekijät tasavertaisina. Ikääntyvien työntekijöiden kanssa työskennellessä esimiesasema jätetään sivuun, kertoi eräs haastateltava ja lisäsi, että ikääntyvät työntekijät tietävät ammattitaitonsa eikä heitä voi niin sanotusti ”pojitella”. Esimiehillä ei koeta olevan riittäviä valmiuksia konfliktitilanteiden selvittämiseksi.

Se mikä itte nyt on pyrkiny tukemaan, ni on niinku aina pyrkiny kiitosta antamaan.

Palaute, sekä hyvässä että myöskin sit jos on menny huonosti, niin myöskin se ja sit taas tämmösen yksittäisen henkilön yksittäisen työn tulosten, niinku siitä palautteen antaminen ni se on tärkeää.

Työntekijöiden kanssa käydään päivittäin tai lähes päivittäin vapaamuotoisia keskusteluja, mutta virallisen kehityskeskustelun ei nähty olevan luonnollinen tapa keskustella työntekijöiden työkyvystä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Vapaamuotoisten keskustelujen sisällöt ovat henkilökohtaisella tasolla, työntekijältä kysytään kuulumisia, vointia sekä työntekijälle tärkeistä asioista, kuten perheestä, harrastuksista tai puolison voinnista. Tätä vapaamuotoista keskustelua esimiehet pitävät tärkeänä työntekijöiden tukemisessa. Yhteisten taukojen aikana, johon esimiehet osallistuvat usein, muodostuu luonnollista vapaata keskustelua.

Kyl mä ennemmin sellai juttelen niinko et ollaan ihan, ennenkö kaverit lähtee vaikka töihin, ni usein juttelen hänen kanssaan... jos kaveri on pitkään sairiksella ni jututetaan heti.

Sanotaan nyt vaikka työhyvinvoinniksi, että vähän kyselee muutaki asioita ku pelkkää työasiaa, jos kaveri on, ku mä oon oppinu tuntemaan näitä että mitä kukin harrastaa ja onks mökillä ollu hyvä ja miten se vaimo voi ja muuta tämmöstä.

Täydennyskursseilla ja -koulutuksilla esimiehillä on mahdollisuus tukea ikääntyvien työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja motivaatiota. Toisinaan alan asiantuntija pyydetään työpaikalle kertomaan jostakin tietystä alan erityisosaamista vaativasta asiasta.

Ollaan tehty silleenki että ollaan pyydetty joku asiantuntija paikalle selvittämään et mites tää, ku on jotain erikoista niinku tääki... Ni siihen pyydetty sitte niinku spesialisti. Ni tää on mitä mä katsosin sitte et pyritty saamaa sitte aina isompi porukka siihen katsomaan.

Kokonaistilanteen huomiointia pidetään tärkeänä, sillä työntekijöiden nähdään olevan osa yhteisöä. Henkilöstön tulisi tietää tavoitteet, päämäärät ja tulevaisuuden suunta.

Tämmösen kokonaistilanteen niinko selkeänä pitämisen niinko työntekijöille ja tulevaisuudesta niinko jutteleminen ja semmonen on hyvin tärkeää.

Lähtökohtana päivittäisessä johtamisessa on ammattitaitoinen työyhteisö, joka suoriutuu päivittäisistä työtehtävistä. Työyhteisössä kaikki työntekijät tarvitsevat iästä riippumatta tukea ja yksilöllistä huomioimista johtamisessa, tiivistä eräs esimiehistä.

6.3 Koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet

Kolmantena tutkimustehtävänä oli selvittää koulutuksen tarve ja kehittämissuhteet. Tutkimustehtävän aiheita tiedusteltiin esimiehiltä kysymällä kehittämissuhteita sekä millaista koulutusta ja valmennusta esimies kaipaa. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, että mikäli hänellä olisi täysin vapaat kädet toimia ja tehdä, niin mitä keinoja esimies kehittäisi ikääntyville työntekijöille työssä jaksamiseen Starassa. Päämäärien kirkastaminen ja välitavoitteiden kertominen sekä lisäkoulutus ja selkeät pelisäännöt nostettiin kehittämissuhteiksi. Ikäohjelman toivotaan jatkuvan.

Päämäärien kirkastamisella ja välitavoitteiden kertomisella uskotaan autettavan ja lisättävän työntekijöiden näkemyksiä siitä, mihin työyhteisö pyrkii. Samalla sen uskotaan lisäävän ikääntyvien työntekijöiden jaksamista työssä. Projektien loppuun toivotaan lopetuspalaveria. Siihen toivotaan osallistuvan työntekijöiden ja esimiesten lisäksi myös organisaation johto tai ylemmät esimiehet palautteen saamiseksi suoritettavasta projektista. Palaverissa voitaisiin käydä muun muassa projektin aikataulu, talous ja projektissa onnistuminen.

Myöskin semmosen tiedon niinko kylväminen sinne, niin se, mun mielestä se niinko auttaa koska heilläkin on sillon selvä näkemys niistä päämääristä mihin tässä nyt tän yhteisön pitäis pyrkiä... kokonaistilanteen niinko selkeänä pitämisen niinko työntekijöille ja tulevaisuudesta niinko jutteleminen ja semmonen on hyvin tärkeää.

Ikäjohtamisen ympärille kaivataan koulutusta siitä, mitä ikäjohtamisella tarkoitetaan ja mitä se käytännössä on. Ikäohjelman menetelmiin kaivataan koulutusta, mikäli ne otetaan uudelleen käyttöön. Koulutuksen tulisi olla säännöllistä, esimerkiksi vuosittain toteutuvaa. Ulkopuolisen tahon mukana oloa pidetään tärkeänä. Sitä ei määritelty tarkemmin, mitä koulutuspäivät voisivat pitää sisällään, mutta esimerkiksi Ikäohjelman tai ikäjohtamisen kertauspäivän sekä mahdollisesti uusia johtamiseen liittyviä uusia asioita tai suuntauksia.

Et sit tavallaan sitä pitäis ihan vuosittain en osaa sanoa, että mikä se aika on, onks se päivä kaks, tavallaan käydä läpi tommosta asiaa sitte niinku ihan porukan kesken.

Korostaisin konsultin ja ulkopuolisen tahon mukana oloa, ikäohjelma pitäisi ensin luoda ja muokata kullekin työntekijälle sopivaksi.

Esimiehiä olisi valmennettava, koska on taitavia ja taitamattomia esimiehiä. Ikäohjelman pelisääntöjen tulisi olla selkeät ja ne pitäisi olla kehitetty yhdessä työntekijöiden kanssa. Toisaalta ikäjohtamisen ei haluta painottuvan pelkästään ikääntyviin tai ikääntyneisiin työntekijöihin vaan ikäjohtamisessa toivotaan jokaisen ikäryhmän tulevan huomioiduksi omine ikäryhmän tarpeineen. Ikääntyvien työntekijöiden jaksamista voitaisiin tukea esimerkiksi ylimääräisellä vapaapäivällä tai päivän mittaisella koko työyhteisön tilaisuudella. Tilaisuudessa voisi olla tietoa esimerkiksi terveistä elintavoista sekä työkykyä kuntouttavaa voimistelua, mutta myös tietoa työyhteisön tavoitteista ja taloudellisesta tilanteesta.

Se on niin yksilökohtanen asia ja tilanne et kuka on ikääntynyt ja kuka ei. Täälhän on kolmekymppisiäki väsyneitä ihmisiä ja ja tota kuuskymppisiä kuusvitosia pirtsakoita tekijöitä, et mä en niinku näkis sitä yksinomaan tämmössenä ikäkysymyksenä.

Pitäis olla niin, että hyväkuntoisia kannustettaisiin, mieluummin niin.

Ikäohjelman ikäjohtamisen ei koettu tulevan riittävän lähelle suorittavaa porrasta. Eräs haastateltavista kertoi, että ikäjohtaminen ei ole hänelle ”mieluisa asia”, koska siinä jaotellaan työntekijät iän mukaan eikä työkyvyn mukaan. Haastateltavien mukaan antamalla esimiehille enemmän valtaa Ikäohjelman menetelmien esimer-

kiksi ikävapaan myöntämisessä, Ikäohjelman pinnallisuus vähenisi. Useampi esimies toi esiin haastattelussa ohjelman pinnallisuuden.

Ja sit sit ku se ei tullu meitä lähiesimiehiä lähelle ni ei se menny myöskään sitte henkilökuntaan... siis ei se menny näihin ihmisiin joihin tää oli kohdistettu ni ni se ei menny niin syvälle ku se ois pitäny mennä.

Työntekijöille toivotaan työnantajan puolelta konkreettisia toimenpiteitä, joilla mitataan työkykyä, terveyttä ja hyvinvointia. Tosin erään haastateltavan mukaan hänen ei tarvitse olla huolissaan työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista, vaan se on jokaisen oma asia. Esimiesten mukaan työntekijät saisivat osallistua fyysisiin mittauksiin ja kuntotestauksiin, mikäli haluavat, mutta niitä ei voida laittaa pakollisiksi.

Ikäohjelmassa ei pidä olla kuponkia kupongin perään, ei kuulustelua kuulustelun perään, ei fyysistä testausta pelkästään tai ainakaan niin paljon, enemmän henkilön omilla ehdoilla.

Ikäohjelman pitäis olla yksilöllisempää, kunkin työntekijän kanssa pitäis sopia mitä ”tarjottimesta” otetaan. Pitäis olla vaan ydinrunko ja muuta, terveystarkastukset, fyysisen kunnan, henkisen kunnan ja elämäntapoihin liittyvät kysymykset pois tai työntekijä sais ite valita mitä haluaa, muuten se rasittaa työntekijää liikaa.

Ikäjohtamisen tai Ikäohjelman ympärille kaivataan konkretiaa: mitä se on ja mitä se tarkoittaa. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää, sellaista jossa työntekijät tulevat kuulluksi. Erään haastateltavan mukaan: ”se vaatis niinko lihaa luiden ympärille”. Yhteenkuuluvuuden tunne nousi Ikäohjelman aikana ja nyt Ikäohjelman loppumisen jälkeen on ”me-henki” vähentynyt.

No mä edelleen haluisin korostaa sitä että ikäohjelma mikä niinko silloin tietyllä tavalla päätty, et se kuitenkin herätettäs henkiin jotenkin, et sitä niinko voimistettas tavalla tai toisella koska siinä oli mun mielestä, silloin oli niinko erinomainen mun mielestä henki, pystyttiin niinko tavallaan kasvattamaan ainakin tietyllä tavalla semmosta yhteisöhenkeä ja yhteisöpääomaa et se niinko tavallaan niinko tää oleminen ja tää me-henki, niin nous monta askelta ylöspäin, et silloin tunnettiin, et nyt työntekijöidenkin asioiden, huomioidaan.

Ikäohjelman toivotaan jatkuvan. Esimiehet toivat monessa kohdin haastattelua esiin sen, että olisi kaikkien kannalta hyvä, mikäli Ikäohjelma olisi jatkunut ja jatkuisi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran esimiesten ajatuksia ikääntyvistä työntekijöistä sekä esimiesten käyttämiä menetelmiä, jotka tukevat ikääntyvää työntekijää työtehtävissä ja käsityksiä niiden toimivuudesta. Tavoitteena oli myös selvittää koulutuksen tarve ja kehittämisehdotukset ikäjohtamiseen. Ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yli 45-vuotiaita ja ikääntyneillä yli 55-vuotiaita.

Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran henkilöstö on osallistunut monivuotiseen sosiaali- ja terveysministeriön, työministeriön ja opetusministeriön Ikäohjelma-hankkeeseen, jonka yhtenä tarkoituksena oli huolehtia työntekijöiden 15 viimeisestä työvuodesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esiin Ikäohjelman menetelmien käytettävyyttä ja toimivuutta. Ikäohjelma -hankkeen toteutus tapahtui vuosina 2004–2006, jonka jälkeen menetelmät jäivät käyttöön. Ikäohjelman menetelmien käyttö lakkautettiin 2009 vuoden alussa. Joidenkin haastateltavien oli hankala keskustella Ikäohjelman menetelmistä, koska menetelmiä ei ollut käytetty viime aikoina. Kaikki haastateltavat kertoivat viime vuosina tapahtuneista kolmesta organisaatiomuutoksesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työelämän ja ikääntymisen muutoksista. Teoriaosuudessa käsitellään ikääntyvän työntekijän fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia muutoksia. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy ikäjohtaminen ja esimiestyö sekä avataan johtamisen käsitettä. Väestön ikääntyminen näkyy yhteiskunnassa suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Hallitus on ottanut asiaan kantaa politiikkaohjelmassaan. Työelämän yhteiskunnallista muutosta käsitellään teoriassa.

Tutkimus tuotti vastauksia asetettuihin tutkimustehtäviin. Tutkimustehtävät koostuivat esimiesten ajatuksista ikääntyvästä työntekijästä, esimiesten käyttämistä menetelmistä ja keinoista sekä niiden toimivuudesta ikääntyvän työntekijän tukemiseksi ja koulutuksen tarpeesta ja kehittämisehdotuksista ikäjohtamiseen. Johtopäätökset näyttävät useassa kohdin ikääntymisen ja työelämän laadun tutkijan

professori Ilmarisen esiinnostamien ajatusten suuntaisesti. Esimiesten ajatukset ikääntyvistä työntekijöistä voidaan kiteyttää lähinnä ikääntyvien työntekijöiden muutoksiin. Työntekijöiden ikä näkyy haastateltavien mukaan ikääntyvissä työntekijöissä heikkenevänä fyysisenä kuntona ja jaksamisena sekä etupäässä myönteisinä henkisinä muutoksina. Ikääntyvillä työntekijöillä esiintyy hitautta raskaissa töissä tai hankalassa työasennossa sekä erilaiset vaivat ja sairaudet hankaloittavat suoriutumista raskaista työtehtävistä. Kuntoutussäätiön ja UKK-instituutin tekemän ikääntyvien toiminta- ja työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi -hankkeen tutkimusraportissa tuli ilmi, että työkyvyn heikkeneminen vaikuttaa enemmän fyysisen työkyvyn alenemiseen kuin psyykkisen työkyvyn (Pensola ym. 2008, 119). Haastateltavat toivat esiin myös sen, että työyhteisössä voi olla myös nuoria työntekijöitä, jotka eivät suoriudu fyysisesti raskaista työtehtävistä.

Mikäli ikääntyvä työntekijä on pitänyt kunnostaan huolta, on hän kertyneellä kokemuksella 45–55-vuotiaana ammatillisen kehittymisen huipulla. Haastateltavan näkemys tukee Ilmarisen ym. tutkimustuloksia siitä, että kunnostaan pitänyt ikääntyvä työntekijä voi olla jopa paremmassa kunnossa kuin liikuntaa harrastamaton iältään nuorempi työntekijä (Ilmarinen ym. 2003, 51). Välttämättä ikääntyvän tai nuoremman työntekijän eroa ei huomaa, sillä kokemuksen ja sen mukanaan tuoman rutiinin avulla turhat liikkeet vähenevät. Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi ikääntyvän työntekijän johtamisessa koettiin oikeudenmukaisena. Ajatus tukee professori Ilmarisen ym. (2003, 42) näkemystä myös siinä, että yksilöllisyyden huomiointi töiden järjestelyssä on välttämätöntä. Ilmarisen määritelmän mukaan ikäjohtamisessa huomioidaan jokaisen työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset tekijät (Ilmarinen 2006, 56).

Ammatillinen osaaminen ja elämäkokemus ovat vahvimmin näkyvissä ikääntyvien työntekijöiden henkisinä muutoksina. Kaikki haastateltavat korostivat ikääntyvien työntekijöiden työkokemusta, josta hyötyy koko työyhteisö. Ammatillinen osaaminen ja elämäkokemus ovat ikääntyvien työntekijöiden vahvana etuna. Ikääntyvien työntekijöiden henkinen kasvu on määritetty suurimmaksi valttikoriksi työelämässä (Ilmarinen ym. 2003, 57). Se on myös työyhteisön voimavara.

Ikääntyvien työntekijöiden kykyä pohdiskella, perustella asioita ja eri vaihtoehtojen esittämistä esimiehet pitivät tärkeinä. Esimiesten näkemysten mukaan niistä on hyötyä esimiehelle, varsinkin nuoremmalle esimiehelle, joka voi turvautua kokeneen työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja näkemykseen. Asioiden kokonaisvaltainen hahmottaminen ja tilanteisiin sekä työtehtäviin suhtautuminen auttavat työtehtävien ratkaisuisissa. Ikääntyvän työntekijän harkitsevuus näkyy siinä, että työhön ei rynnätä suin päin ilman suunnittelua siitä, kuinka työ aiotaan tehdä. Ikääntyvät työntekijät tunnistavat oman jaksamisensa ja näin osaavat pitää tauon tarvittaessa. Eräässä haastattelussa todettiin, että toisinaan alemmuuden tunne seuraa ikääntyvillä jaksamattomuutta vaikka hänen mukaansa ikääntyvät työntekijät ovat sinnikkäitä ja yritteliäitä. Ikääntyvien työntekijöiden sosiaaliset suhteet näyttävät särmikkäämpinä kuin nuorempien työntekijöiden keskuudessa.

Haastateltavat korostivat työn mielekkyyden tärkeyttä. Viitala on määritellyt yleisiä kriteereitä hyvälle työlle, missä yhtenä kriteerinä nostettiin riittävä fyysinen ja psyykinen kuormittuminen (Viitala 2003, 136). Koko työyhteisöä koettelevana haasteena pidettiin sairauspoissaoloja. Ensimmäinen vaikutus yllättävillä sairauspoissaoloilla on projektien aikatauluissa pysymiseen ja työtehtävien uudelleen järjestelyyn. Rakentamispalvelu Staran työtehtävät ovat projektiluontoisia, sillä toisinaan töitä on enemmän ja toisinaan taas vähemmän. Sairauspoissaolot rasittavat ja kuormittavat myös töissä olevia työntekijöitä.

Haastatteluissa käytiin läpi Ikäohjelman aikana olleet menetelmät, joita ovat kehityskeskustelut, joiden pohjalta rakentuu henkilökohtainen työelinkaaren kehitysuunnitelma (HEKS) sekä kuntolomat ja ikävapaat. Haastattelut sisälsivät keskustelun työn kuormittavuuden arvioinnista niin sanotun liikennevalolomakkeen pohjalta sekä keskustelun työaikajoustosta, työkierrosta ja ikään sidotuista työterveys-tarkastuksista. Esimiehen tueksi tarkoitettu Esimieskansio ja sähköinen tietojärjestelmä eHR puhututtivat haastatteluissa. Niiden nähtiin aiheuttavan lisätyötä esimiehille eikä eHR muutoinkaan ollut valmis käytännön toiminnan tueksi. Kehityskeskustelut jakoivat haastateltavien mielipiteitä ja puhututtivat haastatteluissa. Osa esimiehistä ei nähnyt kehityskeskustelun hyödyntävän esimiestä tai työntekijää vaan piti tärkeämpänä päivittäistä keskustelua työntekijöiden kanssa.

Kehityskeskustelussa esitettävät kysymykset olivat haastavia ymmärtää eivätkä ne tulleet riittävän lähelle päivittäistä työntekoa. Perinteisessä suomalaisessa kehityskeskustelussa heikkoutena on pidetty aidon dialogin puuttumista. (Wink 2006, 141–143.) Motivaation tukemisessa ja työntekijän ammatillisen kehittymisen yhtenä foorumina pidettiin kehityskeskustelua. Henkilökohtainen työelinkaaren kehityssuunnitelma (HEKS) käytiin ikääntyvän työntekijän kanssa kehityskeskustelun yhteydessä. HEKS:stä esimiehet kokivat saavansa hyötyä, vaikka saadun hyödyn määrittely oli haastavaa. Ikävapaata ja kuntolomaa, ikääntyneiden työntekijöiden ylimääräistä lisävapaata arvostivat työntekijä ja esimies. Liikennevalojen eli työssä kuormittumisen ja työkuormittumisen arvioinnin avulla esimiehillä oli mahdollisuus tukea ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan työssään. Helsingin kaupungin terveystarkastusta pidettiin kattavana eivätkä ne ole loppuneet vaikka Ikäohjelmaa ei ole.

Työaikajousto ei ollut esimiesten käyttämä keino, jolla he olisivat tukeneet ikääntyviä työntekijöitä. Tosin erään haastateltavan mukaan työaikajousto olisi hyvä käytännön foorumi, jossa pidemmällä aikavälillä kaikki osapuolet hyötyvät. Työkierto ei toteutunut Ikäohjelman suunnitelman mukaisesti. Työn sisällön tekemistä entistä haasteellisemmaksi oli käytetty monipuolistamalla työntekijöiden työtehtäviä yksikön sisällä ja antamalla työntekijöiden hoitaa tietty projekti alusta loppuun omatoimisesti.

Työtehtävien oikeanlaisella jakamisella ja mitoituksella sekä ammatillisen osaamisen hyödyntämisellä ja esimiehen suhtautumisella työntekijöihin ja heidän työkykyyn tuetaan työntekijöitä. Täydennyskurssien ja -koulutuksien avulla, palautteen antamisella ja vapaamuotoisilla keskusteluilla sekä kokonaistilanteen huomiomisella on merkitystä esimiestyöskentelyssä. Työntekijän saadessa myönteistä palautetta, kasvaa myös hänen sietokykynsä vastaanottaa kritiikkiä (Viitala 2003, 161). Työntekijöiden motivoinnin ajatellaan lähtevän työntekijästä itsestään. Motivaation laajempi käsite on sitoutuminen (Viitala 2003, 162). Mikäli motivaatiota työskentelyyn ei ole, ei esimies voi sitä antaa. Esimies voi motivoituttaa työntekijöitä eri menetelmin, esimerkiksi mikäli työolosuhteet ovat kunnossa, uskotaan sen lisäävän työntekijöiden motivaatiota työskentelyyn. Työntekijöillä tulee olla

asianmukaiset varusteet, henkilökohtaiset työkalut ja työskentelyolosuhteet mahdollisimman hyvät. Lähtökohtana päivittäisessä johtamisessa on ammattitaitoinen työyhteisö, joka suoriutuu päivittäisistä työtehtävistä. Työyhteisössä kaikki työntekijät tarvitsevat iästä riippumatta tukea ja yksilöllistä huomioimista johtamisessa. Johtamisen tehtävänä on nostaa esille työntekijöiden parhaat puolet muiden työyhteisön vahvuuksien ja työn vaatimusten kanssa (Juuti 2006b, 237).

Tutkimustuloksista voidaan nostaa suoraan käytäntöön useita toimintamuotoja ikääntyvän työntekijän tukemiseksi. Päämäärien kirkastaminen ja välitavoitteiden kertominen sekä lisäkoulutus ja selkeät pelisäännöt nostettiin kehittämisehdotuksiksi. Projektien loppuun toivotaan lopetuspalaveria, johon osallistuisi työntekijöiden ja esimiesten lisäksi myös organisaation johto tai ylemmät esimiehet projektin läpikäymiseksi. Saatu tieto työn tuloksista ja työsuorituksesta auttaa tavoitteiden selkiytymisessä ja lisää motivaatiota työskentelyyn sekä auttaa ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa (Ruohotie 1995, 258).

Ikäohjelman ei koettu tulevan riittävän lähelle suorittavaa porrasta. Ikäjohtamisen ja Ikäohjelman ympärille kaivataan koulutusta, mutta mitä se on, tämä tulee pohtia tarkoituksenmukaiseksi. Työntekijöille toivotaan konkreettisia toimenpiteitä työnantajan puolelta, joilla mitataan ja lisätään työntekijän työkykyä, terveyttä ja hyvinvointia ja joihin osallistuminen tulee olla vapaaehtoista. Yhteenkuuluvuuden tunne nousi Ikäohjelman aikana ja nyt Ikäohjelman loppumisen jälkeen on ”mehenki” vähentynyt. Ikäohjelman menetelmien käyttö ja toimivuus tuottivat monenlaisia vastauksia eivätkä läheskään kaikki vastaukset olleet myönteisiä, silti Ikäohjelman menetelmien toivotaan tulevan takaisin käyttöön rakentamispalvelu Staaraan.

8 POHDINTA

Kokonaiskuva opinnäytetyöprosessista on selkiytynyt. Haastattelujen, analysoinnin ja tutkimustulosten kirjoittamisen aikana opinnäytetyön tekijän Ikäohjelman ja ikäjohtamisen tietoisuus lisääntyi sekä tapahtui aihealueen syventävää oppimista. Hyvänä esimerkkinä toimivat haastatellut esimiehet, joiden ”oppipoikana” opinnäytetyön tekijä sai kulkea. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on ollut erittäin haastava ja antoisa kokemus. Pelkästään 152 sivun litteroitujen haastattelujen analysointiin kulunut noin kahden kuukauden aika oli melkoinen haaste ensimmäistä kertaa laadullista opinnäytetyötä tekeväälle opiskelijalle. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin sen, että raportissa on onnistuttu ja päästy asetettuun tavoitteeseen.

Opinnäytetyössä käsiteltävät aihealueet, johtaminen, ikäjohtaminen ja ikääntyvän työntekijän muutokset ovat laajoja kokonaisuuksia ja niihin on paneuduttu opinnäytetyön sallimissa rajoissa. Myös Ikäohjelma ja ikääntyvän työntekijän tukeminen käsittävät laajat kokonaisuudet eikä kaikkia näkökulmia ole tässä työssä huomioitu. Haastatteluissa keskusteltiin ajasta, jolloin työyhteisössä oli meneillään Ikäohjelma -hanke, sekä hankkeen päättymisen jälkeisestä ajasta, jolloin Ikäohjelman menetelmiä käytettiin aktiivisesti, mutta myös menetelmien lakkauttamisen jälkeisestä ajasta. Näitä kaikkia näkökulmia ei ole saatu tuoduksi opinnäytetyöhön, tosin se ei ollut tähdellistä, koska näkökulma ei oleellisesti liity tutkimustehtäviin. Opinnäytetyö olisi ollut laajuudeltaan riittävä, vaikka olisi tutkittu ainoastaan kolmesta tutkimustehtävästä ensimmäistä tai toista tutkimustehtävää. Aihealueiden ja aineiston laajuuden vuoksi teoriasta on tietoisesti rajattu pois osia, jotka liittyvät esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden ymmärtämiseen ja tukemiseen sekä ikäjohtamiseen. Johtamisesta, mutta myös ikäjohtamisesta on kirjoitettu ja tehty tutkimuksia. Ikäjohtaminen tuntuu kuitenkin kaipaavan konkrettia.

Työntekijöiden työkyky on yksilöllistä ja eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset voimavarat ja valmiudet työntekoon. Henkilöstöä koskevalla koulutuksella ja organisaation tavoitteiden kertomisella voitaisiin lisätä ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen tukemista. Opinnäytetyön tekijän näkemys henkilöstön koulutuksen

tarpeellisuudesta on yhteneväinen tutkimustulosten kanssa. Esimiehille tulisi lisätä koulutusta, jossa käsitellään ikääntyvien työntekijöiden fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia muutoksia. Koulutusta tulisi myös järjestää säännöllisin väliajoin ja opinäytetyön tekijän näkemys on, että koulutus tulisi laajentaa koskemaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Jotta eri sukupolvet jaksavat tuottavina työntekijöinä normaaliin vanhuuseläkeikään asti, tulisi työnantajan satsata työntekijöiden työkykyyn. Tämä saattaisi olla yhtenä mahdollistajana Suomen eläkepolitiikan muuttamisessa. Koulutuksen tulisi sisältää myös esimiehen oman ikäasenteen pohtimista, koska hyvään lopputulokseen voitaisiin päästä, mikäli esimies olisi tietoinen omasta ikäasenteestaan, josta myös Ilmarinen kirjoittaa. Ikäohjelmien menetelmistä saatava hyöty ei ollut riittävän selkeänä esimiesten tiedossa. Yksittäisen menetelmän, etenkin kehityskeskustelun käymisen valmiuksia lisäisi keskustelun käymiseen annettava säännöllinen koulutus. Menetelmien suunnittelussa ja kehittämisessä tulisi huomioida se, että raskaan fyysisen työn tekijät eivät ole työssään tottuneet keskustelemaan kehityskeskusteluun liittyvistä asioista.

Tavoitteiden ollessa selkeät ja saavutettavissa sekä kaikkien tiedossa, ne toimisivat työn suunnittelun ja tekemisen ohjenuorana sekä auttaisivat esimiehiä esimiestyöskentelyssä, mutta myös työntekijöiden tukemisessa. Henkilöstön tulisi olla tietoinen organisaation tavoitteista ja niiden kertaaminen esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä tai koulutuspäivillä hyödyttää koko henkilöstöä. Projektien lopetuspalaverihin tulisi satsata, sillä niiden pitämisellä voitaisiin motivoida henkilöstöä sekä kehittää työntekoa. Tämä mahdollistaisi myös vaikutusten siirtymisen tehokkuuteen, josta hyötyisivät asiakkaat sekä organisaatio henkilöstöineen. Mikäli organisaatiossa on käytössä eri menetelmiä, esimerkiksi Ikäohjelman menetelmiä, tulisi esimiesten olla tietoinen niiden käytettävyydestä. Esimiesten olisi tiedettävä myös menetelmän hyöty työntekijälle, esimiehelle ja koko organisaatiolle sekä onko menetelmien käytöllä mahdollisesti yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tällainen vaikutus voisi olla esimerkiksi osa-aikaeläkkeiden väheneminen. Tietoisuus kasvattaisi myönteistä suhtautumista eri menetelmiin ja keinoihin, joilla esimiehet voisivat tukea ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan työssään. Asioista tietävälle henkilöstölle on ”helpompi myydä” eri menetelmiä, kun tavoitteet ovat selvillä.

Esimiehet kertoivat haastatteluissa, että Ikäohjelma ei tullut riittävän lähelle suorittavaa porrasta. Työntekijöiden ja esimiesten osallistaminen mahdollisten muutosten suunnitteluun auttaisi henkilöstöä sitoutumaan muutoksiin. Opinnäytetyön tekijän näkemys on, että jotkut esimiehistä eivät olleet kovin sitoutuneita Ikäohjelmaan vaan pitivät sitä enemmänkin pakollisena tehtävänä, joka tulee vain suorittaa. Ikäjohtamisen käsitteen avaaminen lisäisi sen ymmärrettävyyttä ja tekisi siitä konkreettisen. Mikäli esimiehet tietäisivät Ikäohjelman eri menetelmien merkityksen, olisi siitä saatava hyöty todennäköisempää. Nämä saattaisivat vähentää kielteistä ikäasennetta. Ilmarinen ym. (2003, 45) korostavat koulutuksen tärkeyttä nimenomaan vanhenemiseen ja ikääntymiseen liittyen.

Tärkeää olisi tutkia, kuinka työaikajousto ja työkierto mahdollistetaan siten, että se hyödyntää ikääntyviä työntekijöitä estämättä kuitenkaan työyhteisöä pääsemästä tavoitteeseen. Opinnäytetyön tekijää kiinnostaa myös syvempi tutkiminen esimiesten kertomien työskentelymuotojen merkityksellisyydestä ikääntyvien työntekijöiden tukemisessa. Yhtenä jatkotutkimusaiheena tulisi selvittää vielä tarkemmin, millaista ikäjohtamisen tulee olla, jotta esimies voi tukea ikääntyvää työntekijää jaksamaan työelämässä. Kuinka ikäjohtaminen tukee esimiehiä parhaimmalla mahdollisella tavalla ikääntyvän työntekijän tukemisessa, jotta työntekijä jaksaisi normaaliin eläkeikään asti (raskaissa) työtehtävissä. Seuraavissa jatkohankkeissa olisi mielekästä syventää teoriaosuutta ja pohtia tarkemmin esimiehen vaikutusta ikääntyvän työntekijän tukemisessa.

LÄHTEET

Elo, A-L. & Feldt, T. 2008. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1998. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hallituksen politiikkaohjelma 2007. Työ, yrittäminen ja työelämä [viitattu 22.9.2010]. Saatavissa: <http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo-yrittaminen-tyoelama/fi.jsp>.

Helsingin kaupunki Rakennusvirasto 2009 [viitattu 11.6.2009]. Saatavissa: http://www.hel.fi/wps/portal/Rakennusvirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/HKR/fi/ajankohtaista/tilaajat+ja+tuottajat+eri+virastoihin+helsingin+rakennustoimessa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HKR-Tekniikka: Ikäohjelmalla lisää hyviä työvuosia 2010 [viitattu 1.6.2010]. Saatavissa: www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/20070112_HKR_Tekniikka.pdf. Tykes-kehittämishanke: Työterveyslaitos.

Husman, P. & Husman, K. 2007. Työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos, 181–193.

- Ikonen, L. 2007. Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukena. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ikäohjelman e/a-keskustelun sisältörunko 2003. Verkostomainen ikäohjelmahanke. Helsingin kaupunki: HKR-Tekniikka.
- Ikään sidotut työterveystarkastukset 2003. HKR-Tekniikan ikäohjelma 2004–2006 Esimieskansio. Helsingin kaupunki: HKR-Tekniikka.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Enterprice Advicer. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. SoPhi 100 Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Juuti, P. 2006a. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 77–92.
- Juuti, P. 2006b. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ota-va, 226–239.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 6. painos. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä.

Kannisto, J. 2010. Vuonna 2009 uusia eläkeläisiä ennätysmäärä. Eläketurvakeskus [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=40904&Item=64576>.

Kansallinen ikäohjelma 1998–2002 2009. Sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö, opetusministeriö [viitattu 4.6.2009]. Saatavissa:

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/mikaon.htm>.

Kettunen, H. 2009. Vanhempi neuvonantaja. Hozen Oy. Haastattelu 16.6.2009.

Koivisto, P. & Mäkipää-Paalanen, M. 2004. Jokainen ikä on hyvä. Lahden kaupungin esimiesten näkemyksiä ikäjohtamisesta. Lahden ammattikorkeakoulu.

Korkiakangas, E., Luoma, P., Alahuhta, M., Taanila, A. & Laitinen, J. 2009. Nvivo apuvälineenä aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Hoitotiede 3/2009, 216–226.

Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestiyrityksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Lipponen, H. 2009. Johtava konsultti. Hozen Oy. Haastattelu 23.5.2009.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2006. Ihmisen psykologinen kehitys. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Nygren, K. 2007. Kilpailukyvyyn ja kannattavuuden säilyttäminen ikääntyvällä henkilöstöllä. Teoksessa Nurmela, J. (toim.) Tuottavaa työtä kaiken ikää – näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Tykes-raportteja 51. Helsinki, 4–10.
- Pensola, T., Rinne, H., Kankainen, H. & Roine, S. 2008. Työikäiset ikääntyvät. 55–69-vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve. Kuntoutussäätiö 78/2008. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rapo, M. 2009. Suomella edessä haastavat ajat. Tilastokeskus. Tieto&trendit [viitattu: 25.10.2010]. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-18_002.html.
- Raunio, K. 1999. Positivisismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Savinainen, M. 2004. Capacity and Workload among Workers. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2008. Stakes Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Yliopistopaino Oy [viitattu 11.10.2009]. Saatavissa: <http://www.stakes.fi/tilastot/ekirja/STV08.pdf>.
- Staran esittely 2010. Stara [viitattu 31.10.2010]. Saatavissa: <http://www.hel.fi/hki/rakpa/fi/Staran+esittely>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, E. & Takala, M. 2006. Ageing Workforce and Employers' Attitudes to Employment of Older Persons – The Case of Finland. Finnish Centre for Pensions Working Papers 2006:5. Eläketurvakeskus [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa: <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=58009&Item=58112>.

Työkierron periaatteet HKR-Tekniikassa 2003. HKR-Tekniikan Ikäohjelma 2004–2006 Esimieskansio. Helsingin kaupunki: HKR-Tekniikka.

Työterveyshuolto työntekijän ja työnantajan kumppanina 2007. Teoksessa Nurme-la, J. (toim.) Tuottavaa työtä kaiken ikää – näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjel-masta. Tykes-raportteja 51. Helsinki, 20–28.

Valtioneuvosto 2010. Hallituksen politiikkaohjelmat. Valtioneuvosto [viitattu 22.9.2010]. Saatavissa: <http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/fi.jsp>.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä: Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 141–156.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Väestöennuste 2009–2060 2009. Tilastokeskus [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_fi.pdf.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139–154.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1

Ikä, sukupuoli, koulutus, työvuodet muualla ja työvuodet Helsingin kaupungilla, työkokemus esimiehenä vuosina muualla ja Helsingin kaupungilla.

Teemahaastattelun kysymykset

Päämääränä tutkia esimiesten ajatuksia ikääntyvästä työntekijästä

Haastattelun alustuksena kerron +45-v. ikääntyvä työntekijä, +55-v. ikääntynyt työntekijä.

Mitä mielestäsi tarkoitetaan ikäjohtamisella?

Miten ikääntyvien yli 45-vuotiaiden työntekijöiden johtaminen eroaa muun työyhteisön johtamisesta?

Millaisia muutoksia olet havainnut ikääntymisen tuovan työntekijän työkykyyn?

Mitä myönteisiä asioita yhdistät juuri ikääntyvään työntekijään?

Mitä kielteisiä asioita yhdistät ikääntyvään työntekijään?

Missä töissä ikä rupeaa näkymään? Ja miten?

Tuoko työntekijän ikä jotakin sellaista, joka vaikuttaa johtamiseen? Ja jos tuo, niin mitä?

Miten voit helpottaa ikääntyvää työntekijää jaksamaan työssä?

Miten voit tukea ikääntyvän työntekijän ammatillista kehittymistä ja motivaatiota?

Mikä on mielestäsi esimiehen vastuu ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä?

Ikäohjelman menetelmien käyttö, koulutus- ja kehitystarpeet

Miten koet esimiehen merkityksen työssä jaksamiseen?

Mitkä asiat nousevat haastaviksi päivittäisessä ikäjohtamistyössä?

Millaisena olet kokenut Helsingin kaupungin Staran tai entisen HKR-Tekniikan kautta saadun ikäjohtamiskoulutuksen?

Miten hyödynnät ikäjohtamiseen tarkoitettuja menetelmiä?

Tai millaisina asioina ikääntymisen huomiointi työskentelyssäsi näkyy?

Kiinnitätkö ikäjohtamiseen huomiota eli huomioitko työntekijän iän päivittäisessä työskentelyssäsi?

Onko sinulla mahdollisuutta kannustaa ikääntyviä työntekijöitä huolehtimaan terveydestään ja toimintakyvystään? Kuinka?

Ja tähän seuraavaksi menetelmät ja käytätkö ja missä yhteydessä ja perään, että koetko, että se auttaa ja kuinka kehittäisit?

Rakentamispalvelu Staran Ikäohjelmaan sisältyy mm.

ikäpainotteiset kehityskeskustelut,

ikäpainotteinen henkilökohtainen työelinkaaren kehittämissuunnitelma (HEKS),

työn kuormittavuuden seuranta niin kutsutun liikennevalolomakkeen pohjalta,

ikään sidotut terveystarkastukset,

työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon vuorovaikutus ja yhteistyö sähköisessä eHR-järjestelmässä,

ikävapaa, kuntolomat, omaehtoinen elämäntapamuutos,

sisäinen työkierto, työn sisällön tekeminen entistä haasteellisemmaksi, työaikajoustot.

Millaista tukea koet saavasi edellä olleista menetelmistä ikäjohtamiseen?

Onko muita menetelmiä, mitä tässä ei tullut, mutta joita käytät ikääntyvän työntekijän johtamisessa? Ja jos on niin millaisia?

Mitä kehittämisehdotuksia kaipaat ikäjohtamiseen ja työkalupakin sisältöön?

Mikäli sinulla olisi täysin vapaat kädet toimia ja tehdä, niin mitä keinoja kehittäisit ikääntyvälle työntekijälle työssä jaksamiseen Starassa?

Minkälaista koulutusta/ valmennusta kaipaat ikäjohtamisen työkalujen käyttämiseen?

Lopuksi, haluatko lisätä jotakin tai sanoa jotakin?

Voinko palata myöhemmin ja tarkentaa jotakin, jos en ole ymmärtänyt.