

Minna Lyytikäinen ja Tuija Pulkkinen

TYÖHYVINVOINTI OSANA IKÄJOHTAMISTA

Kyselytutkimus esimiehille

Opinnäytetyö
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 1.12.2010
Tekijä(t) Minna Lyytikäinen ja Tuija Pulkkinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi amk
Nimeke TYÖHYVINVOINTI OSANA IKÄJOHTAMISTA Kyselytutkimus esimiehille		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeen ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien esimiesten näkemyksiä siitä, miten hanke on tukenut arkipäivän esimiestyötä. Työssä selvitettiin myös millaisia keinoja hanke on tuonut esimiesten omaan työhyvinvointiin ja kuinka he ovat kokeneet hankkeessa käytetyt työskentelymuodot. Hanke toteutetaan 2008–2010. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tilannetta hankkeen ollessa puolessa välissä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella sähköisesti joulukuussa 2009, lomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset analysoitiin Webropol kysely- ja tiedonkeruuohjelman avulla. Avoimet kysymykset analysoitiin käyttäen sisällön erittelyä kuvaten kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että 2/3 vastanneista esimiehistä (n=15) koki ikäjohtamisen koulutuksella olleen merkitystä esimiestyöhön ja omaan työhyvinvointiin. Keskeisemmin tutkimuksessa nousi esille koulutuksen vaikutus esimiesten valmiuteen nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana ja valmiuteen tukea ikääntyvää työntekijää. Lisäksi tutkimustuloksista on havaittavissa, että muutosta on tapahtunut myös esimiesten tietoisuudessa positiivisen ajattelun merkityksestä hyvinvoinnille. Ikäjohtamisen koulutuksen alussa esimiehet arvioivat oman organisaation nykytilaa ja kehittämistavoitteita. Myöhemmin voisi tutkia kehittämistavoitteiden toteutumista ja mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty organisaatioissa. Lisäksi voisi tutkia onko Ikäjohtamisen koulutusprosessilla ollut todellista vaikutusta organisaatioiden toimintaan.		
Asiasanat (avainsanat) työhyvinvointi, ikääntyvä työntekijä, ikäjohtaminen, Hyvinvoivat työyhteisöt-hanke		
Sivumäärä 41+ liitteet (7 sivua)	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Kuismin Riitta		Opinnäytetyön toimeksiantaja

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 1 December 2010
Author(s) Minna Lyytikäinen and Tuija Pulkkinen	Degree programme and option Social Services, Bachelor of Social Services	
Name of the bachelor's thesis WELL-BEING AT WORK AS PART OF AGE MANAGEMENT Questionnaire for foremen		
Abstract The object of this thesis was to find out what the managers participating in the age management training process of the Healthy Work community-project thought about the project and how it has supported the working day of a foreman. Another object was to find out what kind of methods this project has given the foremen to improve their own well-being at work and how they have felt about the working forms in this project. The project started in 2008 and ends in 2010. This thesis provides an assessment of the situation in the middle of the project. The research was carried out as a quantitative study. The research material was collected through a structured online questionnaire in December 2009. The questionnaire also included open-ended questions. The structured questions were analysed by using Webropol questions and data collection program. The open-ended questions were analysed by using the analysis of the contents and the contents of the text were described quantitatively. The result of the research shows that 2/3 of the foremen who answered the questionnaire felt that the age management training had an impact on the foreman's work and their own well-being at work. The most important finding of this research was the foremen's readiness to see age diversity as a working community's resource and their readiness to support an older worker. Besides this the results of the research show that the foremen's awareness of the importance of positive thinking to well-being has also increased. At the beginning of the age management training the foremen assessed the present state of their own organization and targets of development. Afterwards it could be studied how the targets of development have been fulfilled and what kind of measures have been taken in the organization to reach the goals. In addition it could be studied if the age management training process has had any real effect on the operations of the organizations.		
Subject headings, (keywords) well-being at work, aging employee, age management, Healthy Work community-project		
Pages 41p. + app. 7 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Riitta Kuismin	Bachelor's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI.....	2
2.1	Hyvinvointi	2
2.2	Työhyvinvointi.....	5
2.2.1	Mitä on työhyvinvointi?.....	5
2.2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	8
2.3	Työkyky ja ikääntyvä työntekijä.....	10
2.3.1	Työkyky-talomalli.....	11
2.3.2	Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn	14
3	IKÄJOHTAMINEN.....	16
3.1	Ikäjohtaminen osana strategista johtamista.....	18
3.2	Tutkittua tietoa ikääntyvien johtamisesta.....	19
4	VOIMAVUODET- HYVINVOIVAT TYÖYHTEISÖ- HANKE	20
4.1	Hankkeen taustaa ja tavoitteet.....	20
4.2	Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeessa mukana olevat tahot.....	21
4.3	Ikäjohtamisen pääseminaarit ja pienryhmätyöskentely	21
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
6.1	Tutkimusmenetelmä	23
6.2	Aineiston keruu	23
6.3	Aineiston analysointi.....	25
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	25
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	26
7.1	Taustatiedot	27
7.2	Ikäjohtamisen koulutuksesta saatu tuki arkipäivän esimiestyölle	27
7.3	Ikäjohtamisen koulutuksesta saadut keinot esimiehen omaan työhyvinvointiin.....	31
7.4	Kokemukset Ikäjohtamisen koulutuksen työskentelymuodoista.....	32
7.5	Kehittämisideat ja toiveet jatkotyöskentelyä varten.....	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	33
9	LÄHTEET	38

LIITTEET

- LIITE 1 Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeessa mukana olevat tahot
- LIITE 2 Ikäjohtamisen ohjelma Voimavuodet –hankkeessa
- LIITE 3 Hyvinvoivat työyhteisöt –kysely Ikäjohtamisen koulutus-
prosessiin osallistujille
- LIITE 4 Saatekirje
- LIITE 5 Tutkimustulokset. Hankkeen tuki arkipäivän esimiestyölle
- LIITE 6 Tutkimustulokset. Hankkeesta saadut keinot esimiehen
omaan työhyvinvointiin
- LIITE 7 Vastaajien taustatiedot

1 JOHDANTO

Väestön ja työvoiman ikääntyminen on yksi suurimmista yhteiskunnallisista haasteista tänä päivänä. Etelä-Savon ikärakennetta on muuttanut väestönkehitys, vanhempien ikäluokkien osuus on kasvanut ja lasten sekä nuorten ikäluokkien osuudet ovat pienentyneet. Työikäisen väestön osuus on pysynyt samalla tasolla, mutta työikäisten määrä on vähentynyt viimeksi kuluneen kymmenen vuoden ajan noin tuhat henkilöä vuodessa. Etelä-Savossa asuu Suomen maakuntien vanhin väestö. Joka viides eteläsavolainen on nyt eläkeiässä. Ennusteiden mukaan Etelä-Savossa vuonna 2020 on joka kolmas yli 64-vuotias. Ikääntyvän väestön suuri osuus ja suhteellisen korkeana pysytellyt työttömyys sekä erityisesti nuorten ikäluokkien valikoiva poismuutto muuttaa väestön sosioekonomista rakennetta. Tämä vaikuttaa työvoiman ja palvelujen saatavuuteen. (Tilastokeskus 2007.)

Työvoiman saatavuuden kannalta yksi ratkaisu on, että työntekijät jatkavat työelämässä nykyistä pitempään. Työssä jaksamisen kannalta keskeistä on, että yksilö tekee omien tavoitteidensa mukaista ja itselle mieltuisaa työtä. Ikääntyvien työntekijöiden työelämävuosia voidaan lisätä vahvistamalla työelämän vetovoimaisuutta, etsimällä joustavia ratkaisuja työelämässä jatkamiseen, tukemalla työssä jaksamista ja edistämällä työkykyä. (Hyvinvoivat työyhteisöt - ESR- projektihakemus 2008.) Työelämän muutostahti ja kasvavat vaatimukset yhdessä ikääntyneitä työntekijöitä syrjivien asenteiden ja huonon työilmapiirin kanssa asettavat ikääntyneiden oppimis- ja mukautumiskyvyn kovalle koetukselle. Nämä tekijät johtavat helposti uupumiseen ja eläkkeelle hakeutumiseen. Ikääntyvien asemaa työelämässä tulisi parantaa muun muassa kehittämällä johdon koulutusta siten, että lähimmät esimiehet osaisivat arvostaa ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia. Sekä ottaa heidän tarpeensa nykyistä paremmin huomioon työtehtäviä ja -olosuhteita sekä työpaikkakoulutusta suunniteltaessa. (Työelämä- ja tasa-arvo-valiokunnanlausunto 2003.) Yhteiskunnallisena ilmiönä ns. kolmas ikä on ajankohtainen, minkä vuoksi korostuu eri-ikäisten johtaminen.

Sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälän (2009) mukaan hallituksen politiikkariidessä on tehty merkittäviä päätöksiä, joilla Suomi selviää ikääntymisen haasteista. Työhyvinvointi nousee keskeisempään asemaan työelämän kehittämisessä, sillä työikäisen väestön määrän pienentyessä työurien pidentäminen on merkittävä haaste. Jotta jaksaisimme työelämässä nykyistä kauemmin, tarvitaan entistä merkittävämpiä

panostuksia työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen tulee kytkeä osaksi johtamisen ja henkilöstöhallinnon rakenteita ja näin osaksi strategista suunnittelua.

Etelä-Savossa on käynnistynyt syksyllä 2008 Voimavuodet - Hyvinvoivat työyhteisöt – hanke, jonka tarkoituksena on edistää työvoiman saatavuutta Etelä-Savossa lisäämällä työyhteisöjen ikäjohtamisen osaamista sekä eteläsavolaisten yli 45 -vuotiaiden omaehtoista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien esimiesten näkemyksiä siitä, miten hanke on tukenut arkipäivän esimiestyötä, millaisia keinoja hanke on tuonut esimiesten omaan työhyvinvointiin ja kuinka he ovat kokeneet hankkeessa käytetyt työskentelymuodot.

Tämän päivän työelämä elää jatkuvassa muutoksessa ja meillä molemmilla on vielä paljon työtä edessäpäin. Lisäksi molempien työyhteisöjen ikärakenne koostuu suurimmaksi osaksi ikääntyvistä työntekijöistä. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja mielenkiinto oman työn näkökulmasta. Taustalla ajatus siitä, kuinka voimme itse edistää työyhteisömme työhyvinvointia ja ikääntyvän henkilöstön jaksamista, unohtamatta omaa jaksamista.

2 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI

2.1 Hyvinvointi

Hyvinvointi on käsitteenä monialainen ja teoriaperinteestä riippuen määrittelyt voivat kattaa hyvinkin erityyppisiä tekijöitä. Eräs olennainen erottelu koskee sitä, määritelläänkö hyvinvointi tarveperusteisesti vai tarkastellaanko sitä käytössä olevien resurssien näkökulmasta. Tarveperusteinen näkökulma lähtee ajatuksesta, että ihmisellä on erilaisia tarpeita, joita he pyrkivät tyydyttämään. Resurssipainotteinen näkökulma tarkastelee niitä voimavaroja, joilla ihminen voi ohjata ja hallita elinolojaan. Resurssien ottaminen mukaan hyvinvointikäsitteeseen on ongelmallista. Puhtaita resursseja, esimerkiksi rahaa, voidaan käyttää niin, etteivät ne edistä yksilön hyvinvointia synnyttäen jännitettä tarpeiden ja halujen (tai toiveiden) välille. Resurssien käytön on tapahdutta-

va tietyissä rajoissa niin, että omakohtaiset valinnat eivät uhkaa perustarpeita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 14 - 15.)

Hyvinvoinnin tavoittelu kuuluu luontaisesti ihmisten, yhteisöjen ja kansojen tavoitteisiin. Käsitteet sen sisällöstä saattavat kuitenkin poiketa suuresti eri ryhmien kesken. Hyvinvointia voidaan kuvata sekä subjektiivisesti että objektiivisesti sekä tarpeiden tyydyttämisen että hyvinvoinnin edistämisen näkökulmista. Hyvinvoinnin objektiiviset osoittimet ovat tuttuja sosiaalipolitiikan alueilla toimiville. Niitä ovat mm. elintaso, ihmissuhteita ja osallistumista kuvaavat osoittimet kuten terveys, asuminen, työllisyys, työolot, koulutus, perhesuhteet, kontaktit yhteisöissä sekä poliittinen tai harrastusaktiivisuus. Subjektiivisessa hyvinvoinnissa korostuvat tyytyväisyyden ja onnellisuuden tai tyytymättömyyden ja onnettomuuden kokemukset. Tarpeiden tyydyttämisen näkökulma korostaa hyvinvoinnin dynaamisuutta sekä vaiheittain etenevää kehitystä. Alun perin tarpeet luokiteltiin kolmeen tasoon; 1) fyysiset ja turvallisuuden tarpeet, 2) liittymisen ja rakkauden tarpeet sekä 3) arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarvetasoa on myöhemmin kiteytetty esimerkiksi aineellisiksi, liittymisen ja kasvun tarpeiksi. Oleellista on tarpeiden osittainen hierarkkisuus eli se, että vasta aineellisten tarpeiden tyydyttämisen jälkeen voidaan ryhtyä tyydyttämään liittymisen tarpeita ja vasta liittymisen tarpeiden tyydyttämisen jälkeen voidaan ryhtyä tyydyttämään kasvun tarpeita. (Tuomi 2006.)

Elintaso ja elämänlaatu liitetään yleisesti hyvinvoinnin käsitteeseen. Henkinen hyvinvointi määräytyy siitä, millaiset ovat ihmisen voimavarat. Miten hän pystyy suojautumaan haittatekijöiltä ja selviytymään niiden vaikutuksista. Määrittelyjä voidaan tehdä ulkoisin kriteerein tai ihmisen omien kokemusten pohjalta. Ihminen itse määrittelee henkisen hyvinvoinnin. Se on tila, jossa ihminen kokee olonsa hyväksi. Henkisen hyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä pidetään tyytyväisyyttä ja onnellisuutta. (Mäkinen 2001.)

Psykologian professori Juha Perttula on tutkinut suomalaisen aikuisen onnellisuutta. Perttulan (2001, 17) mukaan onnellisuus on sekoitus onnellisuuden yleistä olemusta ja yksilön omakohtaista onnellisuutta. Onnellisuuden kokonaisvaltaisuus ilmenee siten, että se sisältää tiedon, tunteiden, intuitioiden ja uskomuksen kokemuksia. Onnellisuus-

den edellytyksenä on, että erilaiset kokemukset ovat kohtuullisessa tasapainossa keskenään.

Aristoteleles puhui onnellisuudesta kolmessa mielessä. Ensinnäkin onnellisen ihmisen kokemusmaailmaa hallitsevat myönteiset kokemukset. Onnellisuuden ydintä etsitään mielihyvästä tai sen puutteesta. Toiseksi hyvä suoriutuminen edesauttaa onnelliseksi tulemistä. Onnellisuus edellyttää osallistumista ja toimintaa ympärillä olevan yhteiskunnan rakentamiseen. Aristoteleelle kolmas avain onnellisuuteen oli mietiskelevä ja pohtiva elämänasenne. Täytyy selvittää itselleen, miksi toimii kuin toimii, pelkällä suoriutumisella ja toiminnalla ei voi tulla onnelliseksi. Tunteakseen mielihyvää ihmisen täytyy ensin tietää, mihin hän pyrkii, ja mitä hän haluaa. Ja sitten toimittava niin, että halut ja pyrkimykset toteutuvat. Kaikki kolme onnellisuuden ehtoa kietoutuvat näin toisiinsa ja edellyttävät toisensa voidakseen itse toteutua. (Perttula 2001, 17.)

Juhani Pietarisen (2007) mukaan tärkeimpiä onnellisuuden perustekijöitä ovat seuraavat:

1. *Henkilökohtainen autonomia.* Ihminen halua elää omaehtoisesti, ilman jatkuvaa ulkoista valvontaa. Autonomiseen elämäntapaan kuuluu omien ihanteiden mukaan toimiminen, mielipiteiden esittäminen ja avoin keskustelu. Aivan erityisesti halu kehittää itseään, harjoittaa kykyään ja taipumuksiaan.
2. *Sosiaalinen arvostus.* Ihminen tarvitsee henkilökohtaista arvostusta, arvoa yksilönä. Arvostuksen puute heijastuu myös oman itsensä arvostamiseen. Itsekunnioitus jää kehittymättä ja silloin tuntuu, ettei pysty mihinkään tai että millään mitä tekee, ei ole merkitystä.
3. *Turvallisuus* sisältää olemassaolon ja toimeentulon riittävät edellytykset, samoin poliittiset perusoikeudet. Mutta turvallisuuteen kuuluu ehdottomasti myös mahdollisuus läheisiin myönteisiin läheisiin ihmissuhteisiin – rakkauteen, ystävyYTEEN, toveruuteen, naapuruuteen.
4. *Mahdollisuus erityisiin elämyksiin.* Haluamme kokea tunteita tai elämyksiä, jotka eivät sisälly jokapäiväiseen elämiseen. Sellaisia ovat erityiset pyhyden ja kauneuden kokemukset, joita mystiikka, uskonto, taide tai luonto voi tarjota, samoin suuret ilon ja nautinnon eli hurmion kokemukset kuten kultamitalin voittaminen, eroottinen ja seksuaalinen nautinto tai huumetilat.

5. *Ymmärtäminen.* Haluamme ymmärtää, mitä meissä ja ympärillämme tapahtuu.

Käsittämättömässä maailmassa on hyvin raskasta elää, emmekä pysty tekemään järkeviä päätöksiä ilman tietoa ja asioiden ymmärtämistä.

Onnellisuuden hyödyt ovat tutkimusten mukaan monenlaisia. Onnelliset henkilöt ovat energisiä, luovia ja tehokkaita työpaikallaan, yhteistyökykyisiä ja motivoituneita auttamaan muita. Onnellisilla on enemmän ystäviä ja sosiaalisia suhteita. Onnellisuus vaikuttaa myös fyysiseen terveyteen, esimerkiksi tapa käsitellä stressaavia elämäntilanteita on parempi ja onnelliset ihmiset jopa elävät pidempään. Onnellisuus auttaa resurssien rakentamisessa: psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset voimavarat kasvavat positiivisuuden avulla. Onnellisuus vahvistaa selviytymiskykyä. (Mattila 2009.)

2.2 Työhyvinvointi

Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinissakin ihmistä kokonaisuutena. Ei ole olemassa erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on vain yksi kokonaisuus. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

2.2.1 Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointi- käsitteen määrittely on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi, koska se ei ole konkreettinen asia vaan moniulotteinen ilmiö (Forma & Väänänen 2004, 88). Vaikeutta lisää myös se, että työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle yhtä ja toiselle toista. Yksi arvostaa turvallisuutta ja toinen vapautta. Yhdessä työyhteisössä on tärkeää valvoa säännöllisesti ihmisten terveyttä, toisessa työyhteisössä on tärkeämpää vaalia ihmisten innostusta ja tarkkailla jatkuvasti työyhteisön ilmapiirin kehitystä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työniloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19 – 20.)

Työhyvinvoinnissa painottuvat työ ja siitä johtuvat kokemukset. Kokeminen on yksilöllistä; siihen vaikuttavat ihmisen tunnetilat, arvot, odotukset ja omalle elämälle ja työlle asetetut tavoitteet. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat oikeudenmukaisesti koettu johtamiskulttuuri, työntekijöiden kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin, työntekijöiden ammattitaito ja sen ylläpitoon tehdyt panostukset. Oman roolin tuntemus ja vastuu tuotannon kokonaisuudessa vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työn mielekkyys tulee tarkoituksenmukaisuuden kokemuksesta. Mielekäs työ motivoi ja lisää työhyvinvointia. (Aalto 2006, 13 – 14.)

Parhaimmillaan työ tarjoaa monipuolisimmat hyvinvoinnin edistämisen ainekset. Pahimmillaan se voi kuluttaa nopeasti loppuun ihmisen voimavarat ja terveyden. Työ mahdollistaa toimeentulon, luovuuden, ihmissuhteet ja arvostuksen. Työskentely ryhmissä tai tiimeissä voi kasvattaa vastuuntuntoa ja luottamusta. Hyvän työn kriteereitä ovat sisällöltään ja organisoinniltaan sopivasti kuormittava työ, mahdollisuudet työn hallintaan, itsenäisyyteen ja aloitteellisuuteen työssä. Sekä hyvät ihmissuhteet, kuuluminen sosiaalisiin verkostoihin, roolien selvyys ja niiden välinen tasapaino. Samalla nämä työn piirteet kehittävät työntekijän työn hallinnan taitoja, kun ne edistävät työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat tavat, miten työpaikalla käsitellään teknisiä, rakenteellisia ja sosiaalisia muutoksia. Sekä miten työpaikalla otetaan huomioon työntekijän elämänvaihe ja kehitystavoitteet. (Tuomi 2006.)

Työhön liittyviä päätöksiä tehtäessä olisi huomioitava työn ja ihmisen toimivan vuoro-vaikutuksen kannalta olennaiset asiat. Jos työhön liittyvät päätökset tehdään teknisten, taloudellisten tai tuotannollisten seikkojen perusteella, ei hyvinvointi välttämättä toteudu. Organisaation tasolla koko henkilöstö on mielletävä arvokkaaksi resurssiksi, johon panostetaan ja huolletaan sen pitkäikäiseen kestävyyspyrkien. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön tilan jatkuvaa seuraamista ja tilanteen mukaista toimintaa (Ahola 2003.)

On kehitetty malli *Työn vaatimukset - työn hallinta*. Tämän mallin avulla on useissa tutkimuksissa voitu ennustaa sekä työntekijöiden terveyttä että motivaatiota ja uusien taitojen oppimista. Työn vaatimukset ovat mallissa työn psyykkisiä vaatimuksia, työn hallintamahdollisuudet kuvaavat työhön liittyviä esteitä ja rajoja, jotka ehkäisevät työntekijää työskentelemästä omalla luontaisella tavallaan. Malli ryhmittelee työt neljään ryhmään: aktiivi työ, jossa on paljon vaatimuksia ja paljon hallintaa. Passiivi työ,

jossa on vähän vaatimuksia ja vähän hallintaa. Rankka työ, jossa on paljon vaatimuksia mutta vähän hallintaa. Sekä leppoisa työ, jossa on vähän vaatimuksia mutta paljon hallintaa. Aktiivisen työn oletetaan edistävän parhaiten työntekijän hyvinvointia, koska se ei sisällä tyytymättömyyttä herättäviä turhia rajoituksia ja antaa mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen ja kasvuun. Pitkään jatkunut rankka työ vaarantaa terveyden. (Tuomi 2006.)

Viime vuosina hyvinvointia on tarkasteltu moraalisesta näkökulmasta ja pohdittu sitä, miten kasvun tarpeet voidaan ulottaa koskemaan myös velvollisuuksien ja hyveiden omaksumista. Pohdinnoissa on nostettu esiin vastuullisen työskentelyn ja tasavertaisen yhteistyön mahdollistavien työryhmien kasvattava vaikutus. Hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden edistäminen vaativat eri keinoja kuin pahoinvoinnin ja tyytymättömyyden ehkäiseminen. Työpaikoilla työkykyä ylläpitävä toiminta saa tukea näistä havainnoista, sillä hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi ei riitä, että toimitaan vain sairauksien ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Pahoinvoinnin ja työkyvyttömyyden vähentämiseksi ei riitä, että toimitaan vain hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. (Tuomi 2006.)

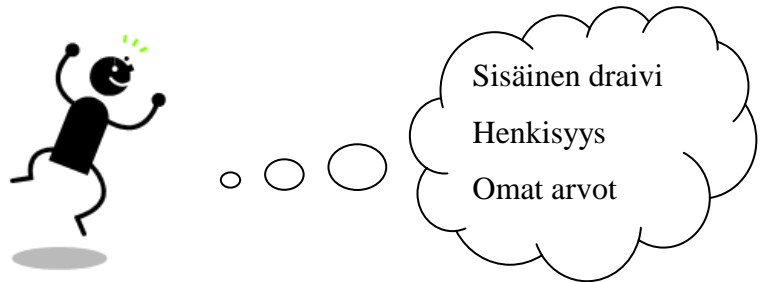
Työyhteisön ihmissuhteet voivat herättää sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita ja ne voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä suoraan että välillisesti. Koska aviopuolisot nykyisin vain harvoin työskentelevät samassa ammatissa on perheen ja naapuruston merkitys hyvinvoinnille vähentynyt. Tästä johtuen työyhteisön ihmissuhteilla on hyvinvoinnille aiempaa suurempi merkitys. Liikkeenjohdon piirissä on varhain korostettu moraalisuutta ja luottamusta johtamistaidon tärkeinä kulmakivinä. Tämä ajatus on noussut esiin näkemyksenä, jonka mukaan ihmisten välinen luottamus on yrityksen tärkeä pääoma rahan ja tiedon rinnalla. Koulutuksen oletetaan vaikuttavan myönteisesti sekä yrityksen menestymiseen että henkilöstön hyvinvointiin. Koulutuksella voidaan edistää ammatillisia valmiuksia ja yhteistyökykyä. Työelämän muuttuessa yritysten henkilöstökoulutus keskittyy enemmän uusien työmenetelmien, ajattelutapojen ja yhteistyötaitojen kehittämiseen. (Tuomi 2006.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on muistettava, että hyvinvointi ei tarkoita täydellistä onnellisuutta ja hyvää oloa. Ongelmilta ja ristiriidoilta ei voida välttyä hyvinvoivassa

työyhteisössäkään, ne ovat normaaleja ihmisten välisiä ilmiöitä joihin voidaan puuttua. (Luukkonen 2008, 5.)

2.2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Yksilön työhyvinvointia voidaan peilata Abraham Maslow`n (1943) tarvehierarkiaan. Siinä Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Rauramo (2008, 29) kirjoittaa seuraavasti: ” Ihmisen toiminnan tavoitteena on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde”. Työhyvinointi koostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisesta ja kehittymisestä, jotka vaikuttavat myös yksilön suorituskykyyn (Rauramo 2008, 34 - 36).



5	Itsensä toteuttamisen tarve Itsensä ja osaamisen kehittäminen	Psyykkinen hyvinvointi
4	Arvostuksen tarve Oman työn ja osaamisen arvostus	
3	Läheisyyden tarve Työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit, tiimit	Sosiaalinen hyvinvointi
2	Turvallisuuden tarve Työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuus, työn jatkuminen	Fyysinen hyvinvointi
1	Fysiologiset perustarpeet Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow`n tarvehierarkian avulla mukailien Otalaa & Ahosta (2003, 20-21).

Alimman tason tarpeet ovat ihmisen psyko-fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, neste, riittävä lepo ja uni. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. (Rauramo 2004, 40.) Ihmisen elimistö (luut, lihakset, verenkierto- ja hengityselimistö, aivot, hermot) tarvitsee kuormitusta ja haasteita pysyäkseen terveenä. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Työn tulee vastata työntekijän ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Työ ei saa olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, muttei liian kevyttä tai helppoakaan. Kokonaiskuormitus työntekijälle muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2008, 37.)

Toisen tason muodostavat turvallisuuden tarpeet, kuten työympäristön henkinen ja fyysinen turvallisuus ja työilmapiiri sekä turvallisuuden tunne työn jatkumisesta. (Rauramo 2004, 76.) Turvallisuutta luo tietoisuus siitä, mitä pitää tehdä ja miten tekemisissään onnistuu. (Ojala 2003, 20).

Kolmannen tason muodostavat läheisyyden ja liittymisen tarpeet kuten, kuuluminen ryhmään, toimivat ihmissuhteet ja tasapuolinen johtaminen. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa ihmistä sitoutumisessa työhönsä sekä työssä jaksamisessa. (Rauramo 2004,40.) Yksilöiden päätöksenteko omasta työstään on merkittävä asia työhyvinvoinnille sekä työn tuloksellisuudelle. Ihminen voi itse päättää, miten työnsä tekee, suhtautuu ja asennoituu työhönsä. Mitä paremmin työ ja työyhteisö vastaavat ihmisen tarpeisiin, sitä parempaa on työhön ja työpaikkaan sitoutuminen. (Tykes- raportti 2008,44.)

Neljännän portaan muodostavat arvostuksen tarpeet kuten työyhteisön arvot ja kulttuuri, strategiatyöskentely sekä oman osaamisen arvostus. Osaamisen mukaan ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja työhön. Työyhteisön, esimiehen, läheisten sekä ystävien osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin arvostaa itseään ja työtään. Itsetunnon kehittymisen ja säilymisen perusedellytyksenä on arvostuksen kokeminen ja saaminen. Tärkeää on, että jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja kohdellaan arvostavasti. Kukin on pätevä jollakin työhön oleellisesti liittyvällä alueella. On oltava arvostusta, luottamusta ja vapautta, jotta voi käytännössä käyttää tietojaan ja taitojaan, jotka perustuvat todelliseen kapasiteettiin ja osaamiseen. (Rauramo 2008, 143 - 144.)

Sosiaalisen tuen sekä palautteen avulla esimiesten on mahdollista vaikuttaa myönteisellä tavalla työntekijöiden kokemuksiin omasta arvostaan, kunnioituksesta ja tärkeydestä. Sosiaalinen tuki antaa kokemuksen hyväksynnästä, joka edesauttaa henkisten perustarpeiden tyydyttymistä. Kokemus arvostuksesta ja hyväksynnästä lisää tunnejärjestelmän kautta työtyytyväisyyttä. (Tykes-raportti 2008,31.)

Viidennen portaan muodostaa itsensä kehittämisen tarve oman ammattitaidon, osaamisen, koulutuksen ja elämän päämäärien asettamisen alueilla. Tarve perustuu haluun olla enemmän ja parempi kuin onkaan, intohimon kokeilla ja ylittää rajoja. Löytää itsestään uusia kykyjä, puolia ja ulottuvuuksia sekä nauttia älyllisistä haasteista Haluun oppia uutta ja kehittyä ihmisenä. (Rauramo 2004, 148.)

Otala ja Ahonen (2003, 21 – 22) asettavat vielä Maslow`n tarvehierakiaan yhden portaan, henkisyyden ja sisäisen draivin, jotka kuvaavat omia arvoja, motiiveja ja yksilön sisäistä energiaa. Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat murtaneet työyhteisön turvakenteitä, joten jokaisen on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään ja omasta pärjäämisestä työelämässä. Työnantajan toimenpiteillä ei ole vaikutusta, jos yksilöt eivät itse ole halukkaita ja motivoituneita vaalimaan ja kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Vastuu on viime kädessä jokaisella itsellään.

2.3 Työkyky ja ikääntyvä työntekijä

Työkyvyn käsitteelle ei ole löydettävissä sellaista yhtenäistä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten terveydenhuolto, erityisesti työterveyshuolto, eläke- ja kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat tutkijat ja lainsäätäjät yksimielisesti hyväksyisivät. Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen ja tutkimuksen myötä. Lääketieteellisesti painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä moniulotteisempaan työkyvyn kuvaamiseen. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 17 - 19.)

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen työnkuvan ja toimintaedellytysten keskinäistä vastavuutta. Työkykyyn vaikuttavat niin perinnölliset tekijät, koulutus ja työkokemus kuin fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat. Se, millaisessa kunnossa henkilö on, vaikuttaa jaksamiseen, vireyteen ja mielialaan. Hyvinvointi on kokemusperäinen mie-

lentila, johon liittyvät ihmisen elämän eri puolet vaihtelevilla suhteilla. Terveys, henkilökohtainen elämäntilanne, tunnetilat, henkilökohtaiset arvot ja arvostukset, harrastukset sekä sosiaaliset verkostot (parisuhde ja perhesuhteet) vaikuttavat myös hyvinvointiin. (Aalto 2006, 13.)

Työkyky nähdään nykyään liian usein vain yksilön terveyteen ja erityisesti fyysiseen suorituskyykyyn liittyvänä asiana. Tämä johtaa siihen, että ikääntyvien työkyvyn katsotaan olevan alhaisempi kuin nuorempien. Tänä aikana ja tulevaisuuden työelämässä keskeinen osa työkyvystä liittyy kuitenkin osaamiseen. Osaamisella ei tarkoiteta vain sitä, miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään. Vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Jos työkykyä mitataan tällä tavalla, eivät ikääntyneet poikkea nuoremmista ainakaan negatiivisessa mielessä. Päinvastoin, kokemus saattaa lisätä työkykyä tai muuttaa sitä toisentyypiseksi. Voisikin sanoa, että nopeus ja notkeus muuttuvat kokemuksen myötä viisaudeksi. (Auvinen Erkki)

Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmän mukaan ikääntyviä työntekijöitä ovat 45-55- vuotiaat ja ikääntyneitä työntekijöitä yli 55-vuotiaat. Määritelmät tulivat esille myös ikääntyvien työllistymisedellytyksiä selvittäneen Ikäkomitean mietinnössä vuonna 1996 sekä komitean työtä jatkaneessa Kansallisessa ikäohjelmassa vuosina 1998–2002. (Ilmarinen 2006, 25.) Terveiden ja toimintakyvyn konkreettiset muutokset alkavat esiintyä usein 40- 50 ikävuoden tienoilla. Muutokset heijastuvat työkykyyn, koska ne vaikuttavat ihmisen voimavaroihin. Perusteena 45 -ikävuoden valinnalle on ollut myös se, että terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet olemassa. Yli 55-vuotiaiden määrittelyä ikääntyneeksi työntekijäksi on perusteltu sillä, että kahdella kolmasosalla sen ikäisistä on lääkärin toteamia kroonisia työkykyyn vaikuttavia oireita. Yli 50-vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuvan voimakkaasti ja samalla ajatukset eläkkeelle siirtymisestä voimistuvat, joten toimintakykyä parantavilla toimenpiteillä on tuossa vaiheessa tärkeä merkitys. (Ilmarinen 2006, 366.)

2.3.1 Työkyky-talomalli

Työkykyä voidaan vertauksellisesti kuvata Työkyky-talomallin muodossa (kuvio 2). Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt kyseisen talomallin. Se

perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty ihmisen työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. (Työterveyslaitos 2007.)

Terveys ja toimintakyky ovat *talon perusta*. Fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. (Työterveyslaitos 2007.) Toimintakyvyn ja terveyden muutokset heijastuvat työkykyyn - terveyden heikkeneminen luo uhkaa työkyvylle (Ilmarinen 2006, 79). Työntekijän tulisi hoitaa omia fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia voimavarojaan jatkuvasti. Ne luovat edellytykset työssä jaksamiselle. (Ahola 2003.)

Toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen. Perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Taitojen ja tietojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Viime vuosina kerroksen merkitys on korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. (Työterveyslaitos 2007.)

Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat myös tässä kerroksessa. Työkykyyn vaikuttavat merkittävästi omat asenteet työntekoon. Kun työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Kun työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Työ- ja eläkeasenteet muuttuvat iän myötä ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Kerros on avoin erilaisille vaikutteille. (Työterveyslaitos 2007.)

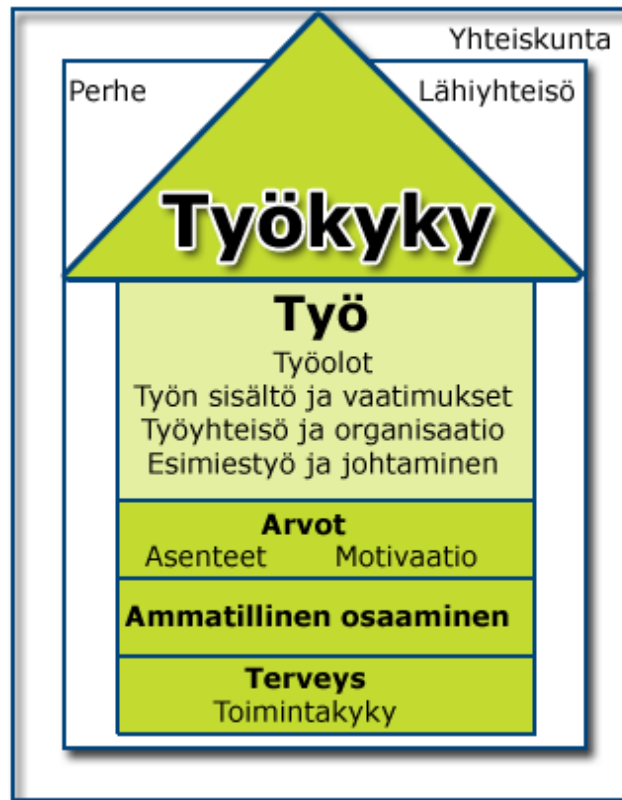
Talon neljännessä kerroksessa on työ. Kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa: esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työ-toimintaa. (Työterveyslaitos 2007.)

Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä. Iän myötä tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön omia voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti eikä riittävästi aina huomioi ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos 2007.)

Työelämän aikana talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti. Kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa on tavoitteena. Työntekijä on luonnollisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat päävastuussa talon neljännessä kerroksesta: työstä ja työoloista. (Työterveyslaitos 2007.)

Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa (tyky) eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden (mm. työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta) yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Työnantaja voi tukea monella tavoin työntekijän voimavarojen kehittämistä. Työntekijä voi osallistua aktiivisesti sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen. (Työterveyslaitos 2007.)

Työkyky ei ole irrallaan työntekijää ympäröivästä elämästä. Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot ja he voivat vaikuttaa yksilön työkykyyn monin eritavoin. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen korostuu tämän päivän työelämässä. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Ilmarinen 2006, 81.)



KUVIO 2. Työkyky – talomalli (Ilmarinen Juhani)

2.3.2 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn

Erilaisissa tutkimuksissa on osoitettu, että työkyky heikkenee ikääntyessä ja että samanikäiset naiset ja miehet arvioivat työkykynsä jokseenkin yhtä hyväksi. Ikääntyminen ei kuitenkaan automaattisesti merkitse työkyvyn heikkenemistä. Kunta-alalla toteutetussa Ikääntyvä työntekijä 1981–1992-seurantatutkimuksessa havaittiin, että runsaan kymmenen vuoden kuluessa noin puolella ikääntyneistä työntekijöistä työkyky säilyi muuttumattomana. Kolmasosalla työkyky heikkeni ja joka kymmenellä työkyky parani. Seurantatutkimusta varten rakennettiin työkykyindeksi -mittari. Tämä pitkäikäistutkimuksena toteutettu seurantatutkimus osoitti, että työkykyindeksin avulla on ennustettavissa melko hyvin tulevaa työssä jaksamista ja työssä jatkamista. Suurinta työkyvyn heikkeneminen on ruumiillisesti kuormittavissa ammateissa ja lievempää henkisissä ja yhdistelmätöissä. Seurantatutkimuksessa erityisesti ikävälillä 51–58 vuotta työkyky heikkeni merkittävästi. (Ikonen 2007,13–14.)

Koetussa työkyvyssä yksilölliset erot kasvavat suuresti ikääntymisen myötä. Edellä mainitussa seurantatutkimuksessa tuli esille, että ikääntyvien työkyvyn muutosten tär-

keimmät syyt olivat esimiestyöhön, ergonomiaan ja elintapoihin liittyviä. Kaikkein suurin oli esimiestyön merkitys. Henkilöillä, joiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja asenteeseen oli seuranta-aikana parantunut, näkyi myös työkyvyn kohenemisena. (Ikonen 2007,14.)

Fyysisen työkyvyn heikkenemisen lisäksi eri-ikäisten työkyky eroaa myös siinä suhteessa, että vanhemmat työntekijät tarvitsevat rasituksesta palautumiseen pidemmän elpymisajan. Fyysisen kuormituksen ohella myös huonosti organisoitu työ, esimerkiksi kiire, arvonannon, vaikutusmahdollisuuksien puute tai esimiestyö lisää ikääntyvän työntekijän työkyvyn riskejä. (Gould ym. 2006, 256.) Tutkimuksissa todetut työn kannalta merkittävimmät psyykkisen työkyvyn ikääntymismuutokset ovat havaintotoiminnan tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen. Näiden nähdään kuitenkin vaikuttavan vähän henkilön todelliseen työkykyyn ja olevan kompensoitavissa työkokemuksen mukanaan tuomalla viisauden ja voimavarojen vahvuudella. (Ikonen 2007,15.) Yksilöllisten erojen tiedetään lisääntyvän ikääntymisen edetessä, ikääntyneiden on havaittu olevan luotettavia ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä ja omaavan runsaasti yritykselle hyödyllistä kokemusperäistä ns. "hiljaista tietoa" (Työterveyslaitos 2007). Hiljainen tieto liittyy vahvasti osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Käytännön toiminnassa hiljaisen tiedon käsite ymmärretään osaamiseksi, joka sisältää kokemuksia ja tietoa. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti. 2005, 26 – 28.) Virtainlahden mukaan (2009) hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä ovat hiljaisen tiedon tunnustaminen, tunnistaminen ja esille tuominen sekä hiljaisen tiedon jakaminen ja kehittäminen että sen hyödyntäminen koko organisaation voimavaraksi.

Ikääntymisen myötä lisäksi sosiaalisen toimintakyvyn ja vuorovaikutustaitojen, harkinnan ja suunnittelukyvyn sekä viisauden ja henkisen kypsyyden on havaittu kasvavan. Henkinen kasvu merkitsee monien tiedonkäyttöön liittyvien ominaisuuksien vahvistumista. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi:

- strateginen ajattelu
- terävä-älyisyys
- harkitsevaisuus
- viisaus
- kyky pohdiskella

- kyky perustella
- kokonaisvaltainen hahmottaminen
- kielenkäytön hallinta.

Positiivisia ikääntymismuutoksia työelämän kannalta ovat sitoutuminen työhön ja uskollisuus työnantajaa kohtaan. On myös havaittu, että ikääntyvän oppimismotivaatio voi olla korkea, jos opittavat taidot olennaisesti liittyvät työtehtävien suorittamiseen. Ikääntyneiden työntekijöiden on todettu selviytyvän tietoperustaista arviointia ja tiedon tuottamista vaativista töistä nuoria paremmin. Kiire, työn sidonnaisuus ja aikapaine sekä jatkuvat muutokset ja rooliepäselvyydet työssä rasittavat ja ahdistavat ikääntyneitä työntekijöitä nuoria enemmän. Muutokset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Vaikka terveydentila ja toimintakyky iän myötä heikentyvätkin, henkinen kasvu antaa hyvät mahdollisuudet selvittää työelämässä. Oppiminen ei ole iästä kiinni. Tärkeää on muuttaa ikääntymistä koskevia asenteita ja sen myötä toimintatapoja. Työelämässä tarvitaan kaikenikäisiä. Eri-ikäisten erilaiset ominaisuudet, vahvuudet ja yhteistyö on hyödynnettävä. (Työterveyslaitos 2007.)

Kun on tutkittu kokemuksen ja osaamisen merkitystä, on ilmennyt kaksi mielenkiintoista asiaa, jota vain ikä voi tuoda mukanaan. Huolimatta tiettyjen kognitiivisten kykyjen heikentymisestä, ei ole havaittu vähentymistä kokonaissuorituksessa. Mitä ikääntyneiltä puuttuu kognitiivisissa kyvyissä, he kompensoivat sen lisääntyneellä osaamisella, ammattitaidolla ja erilaisilla selviytymisstrategioilla. (Griffiths 2000.)

3 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtamisen käsite tuotiin julkisuuteen vuosina 1998–2002 toteutetun Kansallisen ikäohjelman yhteydessä. Ikäjohtamisella tarkoitetaan erityisesti organisaation ja johdon ja esimiesten ikätietoisuutta ja ikä tietoutta, toimintatapoja, joilla edistetään ikääntyvien työssä pysymistä. (Julkunen 2003, 17.)

Ilmarisen mukaan (2006, 56, 197) ikäjohtaminen on eri-ikäisen henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamista. Se on arkista johtamista ja töiden organisointia huomioiden ihmisen elämänsä elämänkulun ja voimavarojen näkökulman.

Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidoistaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. (Tuominen, 2006). Nuoret tarvitsevat heidän tilannettaan tukevaa ja edistävää johtamista, kun taas iäkkäämmät työntekijät tarvitsevat toisenlaisia ratkaisuja jaksamisen ja motivoinnin ylläpitämiseksi. Työhön kohdistuvat tarpeet ja tavoitteet muuttuvat iän myötä. Niiden sovittaminen organisaation tavoitteisiin on jatkuvaa käytäntöjen ja keinojen kehittämistä. Ikäjohtamisessa korostuu esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen ja yhteistyön merkitys. Yhteisin pelisääntöin voidaan muuttaa työntekoa. Onnistunut ikäjohtaminen on oikean tiedon soveltamista yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Oikealla tiedolla tarkoitetaan ihmisen ikääntymisen ja vanhenemisen riittävää ymmärtämistä. Tämä johtamistapa korostaakin yksilöllisyyden huomioon ottamista, kuitenkin ei työyhteisön merkitystä voi aliarvioida. Ikäjohtaminen onnistuu, kun työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät erilaisuuden merkityksen. Tämän takia ikäjohtamisen perusteet on välitettävä soveltuvin osin myös työyhteisöjen jäsenille. (Ilmarinen 2006, 197.)

Vanhempien työntekijöiden ikäsyryntä on yleistä, mikä johtunee suurelta osin tietämättömyydestä ikäihmisten mahdollisuuksista. Erityisesti esimiesten asenne on tunnistettu ratkaisevaksi tekijäksi ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä. (Griffiths 2000.)

Moilasen (2009) mukaan ikäjohtamisessa keinoja tärkeämpää on tapa kuinka johdetaan. Esimiehen täytyisi tuntea oma johtamistyylinsä. Tilanteet ja johdettavat vaikuttavat siihen, millaisia johtamistyyliä kulloinkin käytetään.

3.1 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista

Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista. Organisaation oma strategia ja siihen liittyvä henkilöstöstrategia on ikäjohtamisen lähtökohtana. Ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa sillä lisäarvolla, minkä henkilöstön eri-ikäisyyden haasteet ja vahvuudet tuovat mukanaan. Työvoiman ikärakenteet ovat muuttumassa ja se koskee lähes kaikkia organisaatioita. Ikäjohtaminen edellyttää johdolta oivallusta ja tahtoa tarttua haasteeseen. Myös ikäjohtamiselle on laadittava tavoitteet eli visiot, jotka ovat sopusoinnussa muiden henkilöstövisioiden kanssa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan ikäjohtamisen kehittämisohjelma, jossa luodaan, kokeillaan ja kehitetään työkaluja käytännössä. Hyvistä käytännöistä syntyy ikäjohtamisen kulttuuri, joka sulautuu hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Ilmarinen 2006, 199-200.)

Organisaatiossa osaaminen ja sen johtaminen on yksi keskeinen menestystekijä henkilöstön ikärakenteen muuttuessa. Organisaatioissa on osaamista ja kyvykkyyttä yksilö- ja yhteisötasoilla. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Sen johtaminen sisältää sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. Osaamisen johtamisen keskeinen kysymys on, miten osaamista voidaan tunnistaa ja kehittää niin, että organisaation kilpailukyky paranee. Samalla saavutetaan useita henkilöstön työviihtyvyyden ja työmotivaation kannalta oleellisia tuloksia. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen on olennainen osa tehtävistä suoriutumista. Tarvittava osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretään henkilön taitojen ja tietojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös työntekijän työmotivaatio ja työkyky. Se vahvistaa työkykyä ja hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Palkitsevassa työilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittymismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon. Työn hallittavuuteen ja mielekkyyteen liittyvät kokemukset ovat läheisesti osa työntekijän elämänhallintaa. (Helakorpi Seppo 2004.)

3.2 Tutkittua tietoa ikääntyvien johtamisesta

Suomen Työterveyslaitoksen professori Ilmarisen (2006, 55) mukaan yrityksissä ja muissa työorganisaatioissa ollaan usein sitä mieltä, että ikä aiheuttaa ongelmia. Tuottavuus ja kilpailukyky heikkenevät, sairastavuus ja poissaolot lisääntyvät, työyhteisöt eivät toimi ja muutosten läpivieminen on hankalaa. Tutkimuksista ilmenee, että ratkaisuja ikääntymisen pulmiin on runsaasti tarjolla. Kun eri-ikäisten heikkoudet ja vahvuudet ovat tiedossa, työn organisointi ja mitoitus ikääntyvien voimavarojen mukaan, yksilöllisten tarpeiden ja joustojen huomioon ottaminen sekä työkyvyn monipuolinen tukeminen tekevät uhkakuvista yritykselle uusia mahdollisuuksia. Tulokset puhuvat puolestaan: investoinnit henkilöstön työkykyyn kannattavat, poissaolo- ja työkyvyttömyyskustannukset laskevat sekä tuottavuus paranee. Päävastuu työolojen kehittämisestä on työpaikoilla, joissa kehittäminen on tahdon, tiedon ja osaamisen kysymys. Työolojen pitää olla hyvät, sillä ne edistävät työssä pysymistä, parantavat tuottavuutta ja muodostavat tärkeän kilpailutekijän. Työntekijöiden ja esimiesten uusi, elämäntapaa ja erilaisuutta kunnioittava yhteistyö ratkaisee työnteon arkeen liittyvät ikähaasteet. Seniorien oma osallistuminen ja aktiivinen rooli työelämän uudistamisessa ovat välttämättömiä. Ikäjohtamista tarvitaan työolojen kehittämiseksi yrityksissä. (Ilmarinen 2006, 55.)

Griffiths (2000) painottaa samoja asioita kuin Suomen Työterveyslaitoksen urauurtava tutkimus on tuonut esille. Ikääntyvät työntekijät kokevat erityisen ongelmalliseksi palautteen puutteen, johtajien ja kollegoiden aliarvioivan käytöksen sekä pettymyksen johtamistapaan. Erityisesti vanhempia työntekijöitä koskettavat tekijät työn suunnittelussa ja johtamisessa liittyvät merkittävästi työkyvyn alentumiseen. Näitä ovat havaitut rooliristiriidat, pelko tehdä virheitä tai epäonnistua, puute vaikuttaa oman työn sisältöön, puute ammatilliseen kehittymiseen sekä palautteen ja arvostuksen puute. Näillä kaikilla tekijöillä on vahva yhteys johtamiseen.

Työ pitäisi suunnitella niin, että ikääntyvien työntekijöiden kyvyt otetaan huomioon. Työnantajien olisi viisasta hyödyntää ikääntyneiden työntekijöiden työn osaamista, hyödyntää heitä enemmän mentoreina, rohkaista horisontaalista ja pystysuoraa liikku-

vuotta työpaikalla sekä sallia työssä suurempi joustavuus. Ikäohjelmat ovat tärkeitä kaikille kaikilla työaloilla, mutta erityisen tärkeitä ne ovat esimiehille ja johtajille. (Griffiths 2000.)

Vanhempien työntekijöiden terveyttä ylläpitävien työskentelyolosuhteiden suunnittelu ja johtaminen on tullut hyvin tärkeäksi. Paljon on tehtävä sen varmistamiseksi, että työ tuottaa positiivisia kokemuksia työntekijöille läpi koko heidän työhistoriansa ja että se ei vahingoita heidän terveyttään. Pääasialliset haasteet liittyvät siihen, kuinka työ tehdään, kuinka työ on organisoitu ja johdettu. Tämä pätee erityisesti vanhempiin työntekijöihin. Monissa tutkimuslaitoksissa ympäri maailman on tutkittu iän ja työsuorituksen suhdetta, iän ja työperäisen terveyden suhdetta sekä iän suhdetta työperäiseen stressiin. Tämän perusteella on tuotettu käyttökelpoisia mittareita kuvamaan vanhempien työntekijöiden optimaalisia työskentelytapoja. Työntekijät viestittävät tänä päivänä sitä, että työperäiset ongelmat yhä enemmän liittyvät psykososiaalisiin ja organisaation kysymyksiin, ei niinkään perinteisiin fyysisiin työn riskitekijöihin. (Griffiths 2000.)

4 VOIMAVUODET- HYVINVOIVAT TYÖYHTEISÖ- HANKE

4.1 Hankkeen taustaa ja tavoitteet

Voimavuodet - Hyvinvoivat työyhteisöt -hanke kuuluu osaksi kolmen hankkeen muodostamaa hankekokonaisuutta, jonka kaksi muuta ovat Voimavuodet - Takaisin työelämään ja Voimavuodet - Sähköiset terveystalvet. Hankkeen rahoittajana ovat Euroopan sosiaalirahasto ja Etelä-Savon työelämäkeskus. Voimavuodet - hankekokonaisuus on työikäisten hyvinvointia ja terveyttä edistävien toimien kehittämishanke Etelä-Savon alueella ja seutukunnissa. Hanke on suunniteltu yhteistyössä mukana olevien yritysten ja hyvinvointipalveluntuottajien kanssa. Hankkeen toiminta-aika on 2008-2010. (Hyvinvoivat työyhteisöt - ESR- projektihakemus 2008.)

Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeen (Hyvinvoivat työyhteisöt - ESR- projektihakemus 2008.) tavoitteet:

1. Edistää yli 45 -vuotiaiden työkykyä, työssä jaksamista ja jatkamista.

2. Kehittää työyhteisöjen toimintaa niin, että se edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista.
3. Lisätä ja vahvistaa työyhteisöjen taitoja johtaa ikääntyviä työntekijöitä, käyttää uusia toimintatapoja työolojen parantamiseksi ja rakentaa voimaannuttavia työyhteisöjä.
4. Edistää eteläsavolaisten yli 45 -vuotiaiden ja kolmatta ikää elävien omaehtoista terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä, joka lisää työssä jaksamista ja vähentää sairauspoissaoloja, ja myös julkisten terveystalvelujen käyttöä.
5. Luoda perustaa kolmatta ikää elävien terveenä ikääntymiselle, toimintakykyisyydelle ja itsenäiselle selviytymiselle.

Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeen (Hyvinvoivat työyhteisöt - ESR- projektihakemus 2008.) kaksi päätoimintoa:

1. Työyhteisöjen kanssa kehittämiskumppanuudessa tehtävät hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen toimintakokonaisuudet.
2. Ikäjohtamisen kehittäminen ja mallintaminen mukana olevissa työyhteisöissä koulutuksen ja mentoroinnin avulla.

4.2 Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeessa mukana olevat tahot

Hyvinvoivat työyhteisö -hankkeessa on mukana etelä-savolaisia yrityksiä yksityiseltä sekä julkiselta sektorilta. Henkilökuntamäärä yrityksissä on 1- 200 työntekijää.

Ikäjohtamisen osaamisen kehittämiseen osallistuivat seuraavat yritykset: VR Vetopalvelu, VR Konepaja, Kyyhkylä-säätiö, Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, Kaakkois-Suomen aluevankila ja Mikkelin vankila, Ristiinan kunta, Savonlinnan kaupunki, Kerimäen kunta ja Kasvun yhteisöt. (liite 1.)

4.3 Ikäjohtamisen pääseminaarit ja pienryhmätyöskentely

Ikäjohtamisen osuus toteutettiin kokonaisuutena, jonka tarkoituksena oli hyödyntää konkreettisella tavalla ikäjohtamisen ulottuvuuksia kohdeyrityksissä. Seminaaripäivien suunniteltuja teemoja olivat 1. ikäjohtaminen ja osaaminen työyhteisössä, 2. ikäjohtamisen ja hyvinvoinnin lisääminen sekä 3. ikäjohtamisella tuloksiin.

Pääseminaarien välillä kokoonnuttiin pienryhmissä, joissa käsiteltiin ikäjohtamisen keskeisiä teemoja eli johtamiseen, vuorovaikutukseen, osaamisen kehittämiseen, hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen sekä hyvinvoinnin ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Pienryhmäkokoontumisten alussa kouluttajat johdattelivat osallistujat käsiteltäviin teemoihin teorian avulla. Pienryhmätyöskentely toteutettiin siten, että kukin osallistuja tarkasteli käsiteltävää teemaa ensin itsenäisesti oman työn näkökulmasta, jonka jälkeen koottiin yhteenveto keskeisimmistä asioista. Lisäksi esimiehet työskentelivät koko ajan arkityöhön liittyvien välitehtävien parissa, tavoitteena saada konkreettisia työvälineitä ikäjohtamiseen ja arkityöhön. Ikäjohtamisen koulutusprosessin eri vaiheet teemoineen on kuvattu liitteessä 2.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Hyvinvoivat työyhteisöt -hankkeen ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien esimiesten näkemyksiä siitä, mitä keinoja ja ajatuksia hanke on tuonut esimiestyöhön liittyen ikäjohtamiseen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Lisäksi selvitämme miten esimiehet ovat kokeneet hankkeen työskentelytavat: seminaarit, pienryhmätyöskentelyt sekä välitehtävät. Tutkimuskysymykset on johdettu koulutuksen sisällöstä ja tavoitteista. Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten hanke on tukenut arkipäivän esimiestyötä?
2. Millaisia keinoja hanke on tuonut omaan työhyvinvointiin?
3. Miten olet kokenut hankkeen työskentelymuodot: seminaarit, pienryhmätyöskentelyn sekä annetut välitehtävät?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimuskenttä voidaan jakaa selittävään, kuvailevaan, kartoittavaan, vertailevaan ja ennustavaan tutkimustyyppiin, joista opinnäytetyömme edustaa kuvailevaa tutkimusta. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää jonkin ilmiön, tapahtuman, tilanteen, toiminnan, henkilön tai asian keskeisimmät ja kiinnostavimmat piirteet. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään tutkittavia asioita numeroiden avulla. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai vaihtoehtoisesti aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilka 2007, 14-20.)

6.2 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Valitsimme kyselytutkimuksen, koska sen avulla voidaan kerätä tutkimusaineistoa laajalta joukolta ja kysyä monia asioita mm. arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Tutkijan näkökulmasta kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Lisäksi aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Huolellisesti suunniteltu lomake mahdollistaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin tietokoneen avulla. Kerättävän tiedon käsittelyä varten on kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja, joten tutkijan ei tarvitse kehittää uusia aineistojen analysointitapoja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 188-195.)

Valmista mallia mittarille ei ollut saatavilla, joten se tuli rakentaa itse. Opinnäytetyössä mittarina käytettävän kyselylomakkeen (liite 3) kysymykset perustuvat hankkeen aikana käsiteltyihin teemoihin: johtamiseen, vuorovaikutukseen, osaamisen kehittämiseen, hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen sekä hyvinvoinnin ja jaksamisen liittyviin kysymyksiin. Kysely koostuu alussa olevista perustietoja keräilevistä kysymyksistä, joissa tarkoituksena on kartoittaa vastaajien taustoja, kuten ikää, sukupuolta, koulutusta ja työkokemusta sekä varsinaisista tutkimusongelmia kartoittavista strukturoiduista (42 kpl) ja avoimista kysymyksistä (5 kpl). Strukturoituihin kysymyksiin valittiin 5-portainen Likertin asteikko, joissa esimiehet arvioivat omaa käsitystään väitteen sisällöstä. Tässä tutkimuksessa kysymyksissä on käytetty skaalaa ”erittäin vähän–erittäin

paljon”. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa kyselyssä vastaaja valitsee sen väittämän, joka sillä hetkellä sopii hänen tilanteeseensa. Kyselyssä oletetaan, että ihmisillä on käsitys tai mielipide asioista. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–195.) Tässä opinnäytetyössä ei ole Likertin asteikolle tyypillistä vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, koska vaihtoehto saattaa olla liian houkutteleva. Kyseisellä vaihtoehdolla ei saada selville vastaajan kantaa, joka on tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta tärkeää.

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi. Tutkimus voi jäädä pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi. Ei voida varmistua siitä, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajan näkökulmasta? Vastaamattomien osuus voi nousta suureksi. Tutkijan näkökulmasta hyvän lomakkeen laatiminen vaatii aikaa ja tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Vehkalahden (2008, 11–20) mukaan tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit jäänevät nykyisin alle 50 %:n suuruisiksi. Kyselylomake esiteltiin kahdella henkilöllä, jotka toimivat esimiesasemassa. Heidän antamansa palautteen perusteella lomaketta muutettiin.

Ikäjohtamisen pienryhmätyöskentelyyn 6.10.2009 osallistuneet saivat ennakkotiedon tulevasta kyselystä ja sen toteuttamistavasta. Kysely suoritettiin Internetin välityksellä toimivalla Webropol kysely- ja tiedonkeruusovelluksella 8.12. – 23.12.2009. Kysely lähetettiin 42: lle esimiehelle, joista yksi henkilö oli jäänyt eläkkeelle ja kahden henkilön kysely palautui useammasta yrityksestä huolimatta, vaikka sähköposti osoitteet oli tarkistettu. Kyselyyn osallistuneiden kokonaismäärä on näin ollen 39 henkilöä (N=39). Kyselyn yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä (liite 4) tuotiin esille kyselyn tarkoitus. Saatekirjeessä korostettiin tietojen luottamuksellista käsittelyä sekä vastausten hävittämistä niiden analysoinnin jälkeen.

Webropol-ohjelma mahdollisti kyselyyn vastaamisen seurannan reaaliaikaisesti. Seuranta osoitti, että vastaamattomien määrä oli suuri vielä 20.12.2009. Päädyimme muistuttamaan vastaamattomia kyselyn aikataulusta. Seuranta osoitti myös sen, että kyselyn oli avannut 16 henkilöä, joista 15 oli vastannut kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastausprosentiksi muodostui 38,5 %.

6.3 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön strukturoitujen kysymysten yhteydessä on mittauksessa käytetty asennemittauksissa yleisesti käytettävää viisiportaista Likert -asteikkoa. Koska Likert -asteikollinen muuttuja tulkitaan usein välimatka-asteikolliseksi, voidaan haluttaessa muuttujasta laskea keskiarvo ja keskihajonta yleiskuvan antamiseksi. (Tervakari 2008.) Tutkimustulosten analysointiin emme tarvinneet erillistä tilasto-ohjelmaa, koska saimme tulokset suoraan Webropol-ohjelmasta.

Avointen kysymysten tutkimustulosten analysoinnissa olemme käyttäneet sisällön erittelyä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Analyysissa tuotettua aineistoa kvantifioidaan eli analyysia jatketaan siten, että sanallisesti kuvatusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. Käytimme sisällön erittelyä, koska vastaajien määrä jäi alhaiseksi. Analyysin tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–109.)

Avoimet kysymykset on analysoitu siten, että aineisto ryhmiteltiin etsien vastauksista samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet on ryhmitelty ja yhdistetty luokaksi sekä nimetty luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Jokaisen tutkijan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällä tarkoitetaan mm. eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä toisten tutkijoiden saavutusten kunnioitusta merkitsemällä lähdeviitteet tarkoin ja välttämällä plagiointia. (Vilkkä 2007, 29–30.) Tutkijan on luvattava vastaajille, että tiedot ovat luottamuksellisia ja että tutkija on vaitiolovelvollinen ja salassapitovelvollinen aineistoon nähden. Kaikkien vastaajien on pysyttävä tunnistamattomina. (Vilkkä 2007, 164.) Tässä opinnäytetyössä vastaajien anonymiteetti varmistettiin siten, että Webropol-sovelluksesta valittiin toiminto, joka estää vastaajan tunnistettavuuden. Kyselylomakkeita käsiteltiin luottamuksellisesti ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jäl-

keen. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Saatu aineisto käsiteltiin rehellisesti ja vääristelemättä.

Heikkilän (2008, 29- 30) mukaan tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin alueita ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, joita arvioidaan mittarin ja mittaamisen luotettavuutena. Mittausta voidaan pitää reliabelina, jos satunnaiset virheet eivät vaikuta mittaustuloksiin. Reliabiliteetin tilalla käytetään suomenkielisiä nimityksiä luotettavuus, tarkkuus ja pysyvyys. Koska mikään suomenkielestä ei täysin yksi yhteen vastaa reliabiliteetin käsitettä, niin lienee parasta käyttää vieraskielistä nimitystä reliabiliteetti. Mittausta voidaan pitää validina, jos onnistutaan mittaamaan sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti.

Vastausprosentti (38,5 %) jäi alhaiseksi. Kuten sivulla 23 todetaan, tämä on Vehkalahden mukaan tyypillinen kyselytutkimuksen vastausprosentti. Kysely sinällään ei ole voinut vaikuttaa vastausprosenttiin, koska kysely perustui pienryhmissä aiemmin käsiteltyihin asioihin. Lähetetyistä 39 lomakkeesta avaamattomien osuus oli 23. Tutkimustuloksia ei voida yleistää pienen otoksen vuoksi. Tulokset esitetään seuraavassa luvussa numeraalisina, koska prosenttiluvut olisivat nousseet korkeaksi ja antaneet vääristyneen kuvan tuloksista. Ristiintaulukointia ei ole myöskään tehty, koska tutkimuksen kohdejoukko oli pieni, eikä ristiintaulukoinnilla saada tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä tuloksia.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Esitämme tutkimuksen tulokset samassa järjestyksessä kuin tutkimuskysymykset. Tässä pääluvussa tuomme esille merkittävimmät tulokset, jotka kuvaavat Ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien lähiesimiesten saamia keinoja arkipäivän esimiestyöhön ja omaan työhyvinvointiin. Lisäksi tuloksissa esitetään vastaajien kokemuksia

hankkeen työskentelytavoista ja heidän toiveitaan jatkotyöskentelystä. Tutkimustulokset esitetään taulukoilla, kuvioilla ja tekstimuodossa. Tutkimustuloksia tarkastelemme väittämien keski-arvon sekä vastausvaihtoehtojen jakautumisen perusteella. Tutkimustuloksista olemme nostaneet esille väittämät, joissa keski-arvo on selkeästi korkeampi. Lisäksi ne väittämät, joissa vastaajien vastaukset painottuvat vaihtoehdoille melko paljon – erittäin paljon. Kaikki tutkimustulokset ovat opinnäytetyön lopussa liitteissä 5-6.

7.1 Taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä (n=15) miehiä oli 33,3 prosenttia (5) ja naisia 66,7 prosenttia (10). Esimiehet olivat iältään 30 – yli 60-vuotiaita, joista kolmannes sijoittui ryhmään 46–50- vuotta. Esimiesten työkokemus vaihteli viidestä vuodesta yli 30 vuoteen. Työkokemus esimiestyössä oli alle viidestä vuodesta 30 vuoteen. Vastaajien taustatiedot ovat tarkemmin liitteessä 7.

7.2 Ikäjohtamisen koulutuksesta saatu tuki arkipäivän esimiestyölle

Vastaajilta haluttiin tietoa siitä, miten hanke on tukenut arkipäivän esimiestyötä. Tutkimustuloksissa nousi esille seuraavat väittämät (taulukko 1.), jotka kuvaavat Ikäjohtamiskoulutuksen vaikuttavuutta arkipäivän esimiestyölle. Vaikuttavuutta kuvaa vastausvaihtoehtoista skaala melko – erittäin paljon.

TAULUKKO 1. Koulutuksesta saatu tuki arkipäivän esimiestyölle

Väittämä	keskiarvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Johtamisessa huomioon paremmin eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet	3.0	1	4	4	6	0	15
Osaamisen kehittämisessä huomioon paremmin iän ja erilaisten oppimistyylien vaatimukset	3.1	2	3	2	8	0	15

(jatkuu)

TAULUKKO 1. Koulutuksesta saatu tuki arkipäivän esimiestyölle (jatkuu)

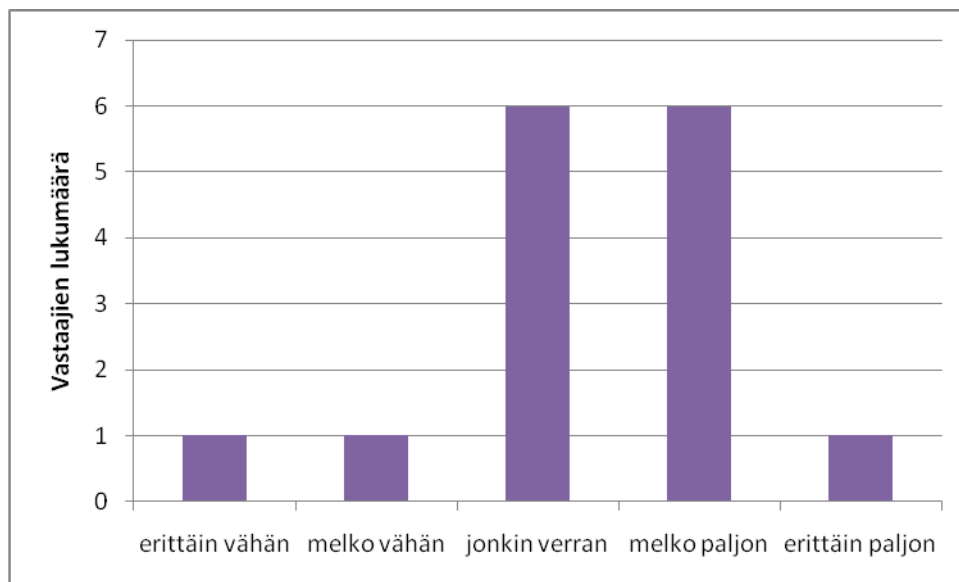
Väittäjä	keskiarvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Käsitykseni arvostuksen tärkeydestä työntekijää motivoivana tekijänä on lisääntynyt	3.1	2	2	5	5	1	15
Tunnistan selkeämmin henkilöstön erilaiset lähtökohdat ja niiden vaikutuksen puheisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä	3.0	3	2	3	6	1	15
Tiedotan paremmin henkilöstöä asioiden valmisteluvaiheessa	3.0	4	1	3	5	2	15
Valmiuteni antaa rakentavaa palautetta on kehittynyt	3.0	2	3	4	5	1	15
Tietoisuuteni hyväksymisen ja kunnioituksen merkityksestä työntekijälle on lisääntynyt	3.0	3	3	2	5	2	15
Tiedostan paremmin esimiehenä työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle ja työyhteisölle	3.1	3	1	4	6	1	15
Ymmärrykseni eri sukupolvien näkemyksistä työn arvoista ja työn odotuksista on lisääntynyt	3.1	0	5	5	4	1	15
Käsitykseni työntekijän tukemisen merkityksestä muutostilanteissa on lisääntynyt	2.9	3	2	3	7	0	15

Esimiehistä kuusi koki huomioivansa johtamisessa paremmin eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet. Osaamisen kehittämisessä kahdeksan vastaajaa huomioi paremmin iän ja erilaisten oppimistyylien vaatimukset. Käsityksensä arvostuksen tärkeydestä työntekijää motivoivana tekijänä oli lisääntynyt kuudella esimiehellä. Henkilöstön erilaiset lähtökohdat, niiden vaikutuksen puheisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä tunnisti selkeämmin seitsemän esimiestä. Saman verran koki tiedottavansa paremmin henkilöstöä asioiden valmisteluvaiheessa ja kuusi oli sitä mieltä, että valmius antaa rakentavaa palautetta oli kehittynyt. Esimiehistä seitsemän

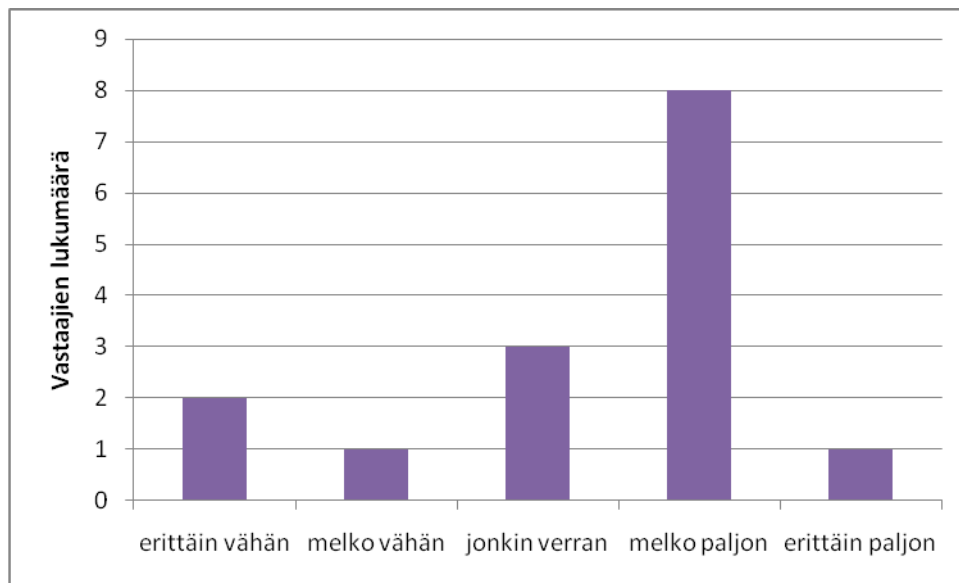
koki tietoisuuden hyväksymisen ja kunnioituksen merkityksestä työntekijälle lisääntyneen. Seitsemän tiedosti paremmin esimiehenä työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle ja työyhteisölle. Ymmärrys eri sukupolvien näkemyksistä työn arvoista ja työn odotuksista oli lisääntynyt viidellä esimiehellä. Käsitys työntekijän tukemisen merkityksestä muutostilanteissa oli lisääntynyt seitsemällä esimiehistä.

Väittämistä valmius nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana (kuvio 3.) ja valmius tukea ikääntyvää työntekijää (kuvio 4.) korostuivat tutkimustuloksissa.

KUVIO 3. Valmius nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana (ka 3.3) on lisääntynyt



Valmius nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana oli lisääntynyt seitsemällä esimiehellä, joista yhdellä erittäin paljon ja kuudella melko paljon.

KUVIO 4. Valmius tukea ikääntyvää työntekijää (ka 3.3) on lisääntynyt

Valmius tukea ikääntyvää työntekijää oli lisääntynyt yhdeksällä esimiehellä, joista yhdellä erittäin paljon ja kahdeksalla melko paljon.

Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää asioita, joita esimiehet olivat kehittäneet hankkeen aikana liittyen esimiestyöhön. Kysymykseen vastasi 13 esimiestä. Esimiehistä viisi oli kehittänyt ikäjohtamiseen liittyviä asioita (hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen). Kuusi esimiestä oli kiinnittänyt huomiota omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen (kuunteleminen, palautteen antaminen ja ristiriitojen käsittely). Vastaajista kaksi toi esille itsensä johtamisen kehittämisen. Lisäksi yksittäisinä asioina nousi esille mm. osaamiskartoituksen sekä osaamisen suunnittelun laadinta.

Esimiehiä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa, jotka tulee huomioida ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Tähän vastasi 13 esimiestä. Jaksamisen tukeminen (12 mainintaa) koettiin tärkeimmäksi ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Vastaajat toivat esille seuraavanlaisia keinoja; työvuorojärjestelyt ja työn jaksottaminen, sekä voimavarojen huomioiminen. Toiseksi tärkein oli (mainintoja 8) osaamisen johtaminen. Seuraavat osa-alueet olivat samanarvoisia (4mainintaa); hiljainen tieto, arvostus ja vuorovaikutus.

7.3 Ikäjohtamisen koulutuksesta saadut keinot esimiehen omaan työhyvinvointiin

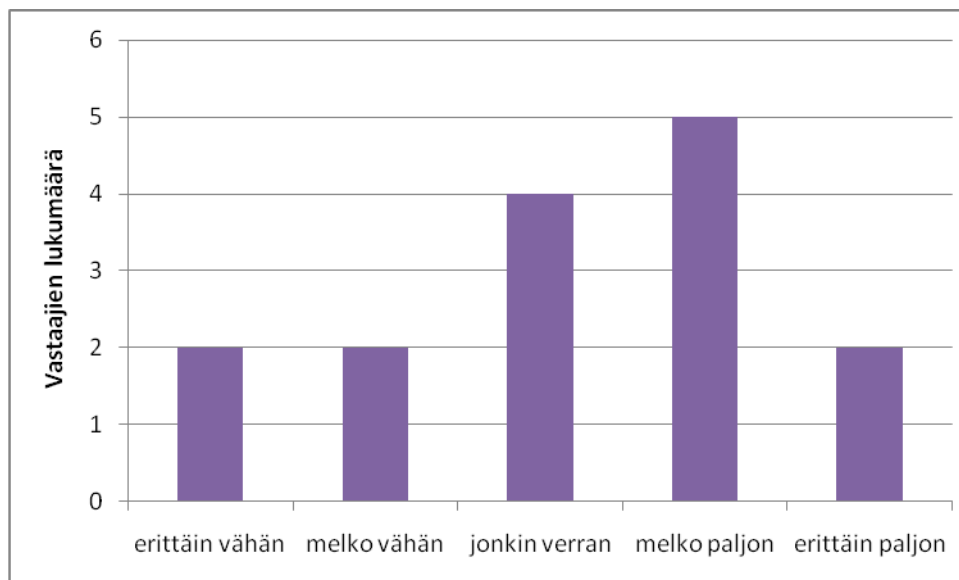
Vastaajilta haluttiin tietoa siitä, miten Ikäjohtamisen koulutus on muuttanut suhtautumista omaan työhyvinvointiin (taulukko 2.). Muutosta kuvaa vastausvaihtoehtoista skaala melko – erittäin paljon.

TAULUKKO 2. Koulutuksesta saadut keinot esimiehen omaan työhyvinvointiin

Väittämä	keskiarvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Tunnistan paremmin oman johtamistyylini	3.1	2	1	7	3	2	15
Arvostukseni omaa työtä kohtaan on lisääntynyt	3.0	3	2	4	4	2	15

Oman johtamistyylin koki tunnistavansa paremmin viisi esimiestä. Kuusi esimiestä oli sitä mieltä, että arvostus omaa työtä kohtaan oli lisääntynyt.

KUVIO 5. Tunnistan positiivisen ajattelun merkityksen hyvinvoinnille paremmin (ka 3,2)



Tutkimustuloksissa korostui positiivisen ajattelun merkitys hyvinvoinnille (kuvio 5.), esimiehistä seitsemän tunnisti sen paremmin, joista kahdella erittäin paljon ja seitsemällä melko paljon.

Kysymykseen millaisia uusia työvälineitä olet saanut omaan työhyvinvointiin vastasi 14 esimiestä. Vastaajista viisi oli sitä mieltä, että oli saanut keinoja itsetuntemuksen kehittämiseen. Positiivinen ajattelu, oman kunnon ylläpitäminen ja oman ammatillisuuden vahvistaminen saivat jokainen kaksi mainintaa. Kaksi vastaajista koki, ettei ole saanut hankkeesta uusia työvälineitä. Yksittäisenä vastauksena nousi esille hyvinvointipäivä ja yksi vastaajista ei osannut sanoa vielä mielipidettään. Kolmen esimiehen vastaus ei vastannut asetettuun kysymykseen.

7.4 Kokemukset Ikäjohtamisen koulutuksen työskentelymuodoista

Koulutuksen työskentelymuotoja ovat olleet seminaarit, pienryhmätyöskentely ja välitehtävät. Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien (11) kokemuksia siitä, kuinka työskentelymuodot ovat edistäneet käsiteltyjen asioiden hyödyntämistä arjen työssä. Vastaajista neljä olivat sitä mieltä, että erilaisten kokemusten ja vertaistuen merkitys on ollut rikastuttavaa. Työskentelymuodot olivat kahden vastaajan mielestä mielekkäitä, hyviä ja osallistavia. He kokevat saaneensa konkreettista hyötyä omaan työyhteisöön. Kolme vastaajista koki saaneensa työskentelymuodoista hyvin vähän tai pintapuolista tietoa. Vastaajista yksi toi esille sen, että ”asiat hautuvat ja aika näyttää”. Yhden vastaajan vastaus ei vastaa asetettuun kysymykseen.

7.5 Kehittämisideat ja toiveet jatkotyöskentelyä varten

Koulutus jatkuu vuoden 2010 loppuun saakka. Esimiehiltä (n=9) kysyttiin kehittämisideoita ja toiveita jatkotyöskentelyä varten. Tähän avoimeen kysymykseen vastattiin seuraavilla tavoilla:

- ”teemojen laaja-alaisempaa käsittelyä: ikääntymisen merkitystä työelämässä työntekijän ja työnantajan näkökulmasta erittelemällä ikääntymisen ja ikääntyvien työntekijöiden suhteellisen määrän kasvun vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan, työilmapiiriin jne. vaikkapa nelikenttäanalyysin avulla (vahvuudet - mahdollisuudet – uhat- heikkoudet)”

- ”enemmän faktatietoa johtamisesta tämän päivän organisaatioissa, johtaminen on kuitenkin aina eri ikäkausia elävien ihmisten johtamista joka linkittyy yhteiskunnan tilaan ja tätä kautta organisaatioiden toimintaan ja toiminnan edellytyksiin. Hiljaisen tiedon (eli kokemuksen) johtaminen sai liian suuren roolin. Kouluttajiksi ei tutkijoita vaan menestyvien organisaatioiden johtajia.”
- ”tulevat kehittämistehtävät kaikille jakoon”
- ”aktiivisempi ote pienryhmätyöskentelyyn ja kaikki mukaan. Tulisi vetäjiltä saada keinoja ryhmien monipuolisen osaamisen tukijaksi”

Vastaajista kahdella ei ollut kehittämisideoita ja toiveita jatkotyöskentelyä varten. Toinen heistä koki, että hankkeen vetäjät ovat ”onnistuneet tähän saakka hyvin”.

Yhden vastaajan vastaus ei vastaa asetettuun kysymykseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Hyvinvoivat työyhteisöt – hankkeen ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien esimiesten näkemyksiä siitä, kuinka koulutus on tukenut arkipäivän esimiestyötä ja heidän omaa jaksamista. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kokemuksia koulutuksen työskentelymuodoista ja heidän toiveitaan hankkeen jatkotyöskentelyä varten. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hankkeen puolivälin tilannetta.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että 2/3 vastanneista esimiehistä koki tässä vaiheessa hanketta ikäjohtamisen koulutuksella olleen merkitystä esimiestyöhön ja omaan työhyvinvointiin. Tulosta voidaan pitää hyvänä, huomioon ottaen, että hanke jatkuu 2010 vuoden loppuun. Vaikka tutkimustuloksia ei voida yleistää, on sillä saatu arvokasta tietoa hankkeelle. Työhyvinvointi ja ikäjohtaminen ovat ilmiöinä laaja-alaisia. Tämän kaltaisille koulutuksille on ominaista, että koulutuksen kautta annetaan työkaluja, joita jokainen hyödyntää työyhteisön ja omien tarpeiden mukaan. Voidaankin

olettaa, että koulutuksella on myös vaikutusta mukana olevien yritysten toimintaan. Vaikkakaan hankkeen tuoma muutos ei välttämättä näy heti.

Tässä tutkimuksessa esimiesten vastauksissa oli samansuuntaisia yhtäläisyyksiä, jotka ovat Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarisen mukaan keskeisiä tekijöitä puhtaassa ikäjohtamisesta. Ilmarisen mukaan ikäjohtaminen on eri-ikäisten arkista johtamista ja töiden organisointia huomioiden ihmisen elämänsä elämänkulun ja voimavarojen näkökulman. Vastauksista kävi ilmi, että Ikäjohtamisen koulutusprosessin aikana muutosta oli tapahtunut. Esimiehet kokivat saaneensa lisää valmiuksia henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemiseen sekä osaamisen johtamiseen. Lisäksi esimiehet olivat kiinnittäneet enemmän huomiota eri-ikäisten johtamiseen, hiljaisen tiedon merkitykseen työyhteisössä ja omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Vastaajien mielestä arvostuksen merkitys omaa ja työntekijän työtä kohtaan oli lisääntynyt. Useissa tutkimuksissa on noussut esille, että esimiestyö on merkittävin tekijä työntekijän työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. Ikääntymisen näkökulmasta hyvän esimiestyön tunnusmerkkejä ovat arvostus ja oikea asenne, osallistuminen työn ja työolojen tukemiseen ja edistämiseen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työjärjestelyissä sekä yhteistyö ja kommunikointikyky. (Ilmarinen 2006, 210.)

Esimiesten jaksamisesta on tutkittua tietoa niukasti. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä esimiehet ovat avainasemassa. Esimiehen omaa hyvinvointia voidaan pitää edellytyksenä sille, että hän voi ottaa vastuun työyhteisön hyvinvoinnista. Parhaimmillaan esimiehen hyvinvoinnin tukeminen vaikuttaa koko organisaatioon. (Elo, Mattila & Kuosma 2004.) Esimiesten työhyvinvointiin, pätevät samat lainalaisuudet kuin työntekijään. Vastauksista ilmeni, että esimiehet kokivat tunnistavansa paremmin omaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Tärkeinä he pitivät itsetuntemuksen kehittämistä ja positiivisen ajattelun merkitystä hyvinvoinnille.

Ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuneet esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä koulutuksen työskentelymuotoihin. Kysyttäessä esimiesten toiveita ja kehittämisideoita jatkotyöskentelyä varten vastauksissa ei tullut esille yhteistä nimittäjää. Yksittäisinä asioina toivottiin pienryhmätyöskentelyyn enemmän aktiivisuutta ja käsiteltyjen asioiden käytännölläisyyttä sekä kehittämistehtävien jakamista kaikille osallistujille.

Projektin tavoitteena on tuottaa työyhteisöihin mm. soveltuvia ikäjohtamisen malleja sekä ikä- ja hyvinvointistrategioiden rakentamistyökaluja. Projekti tuottaa ”työkaluja” työyhteisöihin, kuitenkin jokainen työyhteisö itse päättää kuinka niitä hyödynnetään tulevaisuudessa. Meitä opinnäytetyön tekijöinä kiinnostaa, kuinka hanke juurtuu tulevaisuudessa työelämään ja onko tarkoitus järjestää esim. seurantaseminaaria myöhemmin, jossa arvioidaan hankkeen antia ja todellista vaikuttavuutta. Ikäjohtamisen koulutuksen alussa esimiehet arvioivat oman organisaation nykytilaa ja kehittämistavoitteita. Myöhemmin voisi tutkia kehittämistavoitteiden toteutumista ja mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty organisaatioissa.

Tutkimuksen alhainen vastausprosentti yllätti meidät. Vaikuttiko vastaamiseen kyselyn ajankohta, loppuvuosi ja lähestyvä jouluku? Olisiko kyselyn toteutus koulutuspäivinä nostanut vastausprosenttia? Tätä kysymystä tukevat esimiesten vastaukset, ettei heillä ole ollut riittävästi aikaa arkipäivän työssä koulutusajan tehtäville. Kuinka työnantaja huomioi työnsuunnittelussa perustehtävän ohella suoritettavat koulutukset? Vaikuttaako tämä koulutukseen osallistuvien motivaatioon ja sitoutumiseen, joka todennäköisesti heijastuu myös tehtävien suorittamiseen?

Opinnäytetyön tekemisessä on ollut monia haasteita. Tullessamme mukaan Hyvinvoivat työyhteisöt – hankkeeseen, odotimme hanketyöryhmältä konkreettista toimeksiantoa, omat ajatuksemme opinnäytetyöstä liittyivät ikäjohtamiseen. Yksi haasteista on ollut opinnäytetyön aiheen rajaus, joka on muuttunut hankkeen aikana. Aiheen rajausta vaikeutti myös se, että itsellämme oli vahva mielikuva siitä, että saamme hanketyöryhmältä ideoita, joita jatkotyöstämme opinnäytetyötä varten. Tätä ajatusta tuki aikaisemmat kokemuksemme työskentelystä eri hankkeissa. Mielestämme hankkeen aikana ei käyty riittävästi keskusteluja siitä, mitä meiltä odotetaan.

Toinen haasteista liittyi kyselylomakkeen laadintaan. Alkuvaiheessa oli ajatus siitä, että tutkimuksessa käytetään valmista kyselylomaketta, joka liittyy onnellisuusteoriaan. Kyselylomakkeesta luovuttiin, koska se ei soveltunut tähän tutkimukseen edes soveltuvien osin. Kyselylomakkeen laatiminen osoittautui vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Vaikeinta oli saada esimiehille sellainen kyselylomake, jolla saadaan parhaiten kuvattua ikäjohtamiskoulutuksen tuomaa muutosta. Lomakkeessa on heikkouksia. Lomakkeen laadinnassa olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota mm. sanamuotoihin ja väittä-

mien rakenteeseen. Väittämien jaottelu aihealueisiin olisi pitänyt tehdä. Mielestämme jaottelu olisi helpottanut vastausten purkamista ja olisiko ollut miellyttävämpi myös vastaajalle. Asiasta kävimme keskustelua, mutta emme nähneet sitä silloin tarpeellisena. Laatiessamme kyselylomaketta emme käyttäneet Likertin asteikolle tyypillistä vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, koska tuolloin katsoimme, ettei kyseisellä vaihtoehdolla saada selville vastaajan kantaa. Mielestämme tämä ratkaisu oli virheellinen. Jäimme pohtimaan miten kyseinen vaihtoehto olisi vaikuttanut vastausten jakautumiseen ja olisiko sitä kautta saatu selkeämmin esille merkittävimmät tulokset.

Opinnäytetyö tehtiin parityönä. Yhteistyö oli sujuvaa ja molemmat kantoivat vastuun opinnäytetyön tekemisestä. Aikataulujen yhteensovittaminen onnistui hyvin, koska työskentelystä sovittiin etukäteen. Hedelmällisintä yhteistyössä on ollut aktiivinen ja monipuolinen keskustelu. Mielekkyyttä opinnäytetyön tekemiseen on tuonut myös mahdollisuus olla mukana ikäjohtamisen koulutusprosessin seminaareissa ja pienryhmätyöskentelyssä. Pienryhmätyöskentelyssä olimme osana esimiesryhmää, emme niinkään opiskelijan roolissa. Asetelma syntyi luonnostaan osaksi ryhmän ansiosta sekä oman työkokemuksen kautta. Rikkautta oli käsitellä asioita pienryhmissä, joka koostui erilaisista työyhteisöistä. Pienryhmätyöskentely tuki ja valotti meille opinnäytetyön tekijöille teoreettisten asioiden tarkastelua.

Ikääntyviä työntekijöitä peilataan työelämässä useinkin erilaisten rajoitteiden kautta. Myös he itse tuovat vahvasti esille omat rajoitteensa ja vähättelevät sitä kautta omaa työpanostansa. Ikäjohtamisen koulutusprosessissa asioita on tarkasteltu positiivisesta näkökulmasta. Oma ajattelumme ja toimintamme on saanut vahvasti vaikutteita tästä näkökulmasta. Tämä näkyy siten, että pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin työyhteisössä korostaen myönteisyyttä. Aihe on tullut mukaan arkityöhömme vahvemmin; se on lisännyt avointa keskustelua ja koulutuksesta saadun tiedon jakamista työpaikoillamme. Meille on vahvistunut käsitys myös siitä, että työyhteisössä tarvitaan kaikenikäisiä. Esimies on keskeisessä roolissa siinä, kuinka saa hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla nuorten ”viimeisimmän” koulutuksesta tuodun tiedon sekä vanhempien työntekijöiden työn tuoman kokemuksen.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa painotus on usein henkilöstön hyvinvoinnissa. Esimiehen roolia korostetaan henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäjänä, jolloin esimiesten oma

hyvinvointi ja jaksaminen jäävät helposti taka-alalle. Joko esimiehet eivät itse kiinnitä huomiota jaksamiseensa riittävästi tai siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota organisaation taholta. Ovatko esimiehet monissa organisaatioissa yksinäisiä puurtajia ja puuttuuko heiltä tarvittava vertaistuki? Osallistutaanko ja sitoudutaanko riittävästi työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla? Ei riitä, että henkilöstö ja lähiesimiehet panostavat työhyvinvoinnin kehittämiseen, mukaan tarvitaan myös ylin johto!

Opinnäytetyön aiheen valintaan olemme olleet tyytyväisiä. Opinnäytetyön kautta olemme syventäneet tietojamme ja saaneet myös uusia näkökulmia työhyvinvointiin, ikäjohtamiseen ja omaan ikääntymiseen. Suurimmat ”oivallukset” liittyvät ikäjohtamisen osa-alueella. Ikäjohtaminen ei ole erillinen menetelmä tai ”kikka kolmonen”, joka kohdistuu yli 55-vuotiaisiin tai jo lähellä eläkeikää oleviin työntekijöihin. Se on arkista johtamista, johon kuuluu olennaisena osana eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden ja erityispiirteiden tunnistaminen.

9 LÄHTEET

Aalto, Riku 2006. Työelämän selviytymisopas- Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOY.

Ahola, Kirsi 2003. Henkistä hyvinvointia työstä. WWW-dokumentti.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-03/03.htm>. Päivitetty 17.1.2005. Luettu 21.4.2009

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Auvinen, Erkki. Ikääntyvät työntekijät ovat monipuolinen voimavara työpaikoilla. WWW-dokumentti. http://www.sttk.fi/fi-FI/ikaantyyvat_tyontekijat/. Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2009

Elo Anna-Liisa, Mattila, Pauliina & Kuosma, Eeva 2004. Psykodynaamisen ja perinteisen johtamisvalmennuksen vaikutus esimiesten työhön ja hyvinvointiin. Työ ja ihminen 1, 5–18. WWW-dokumentti.
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_1_2004.pdf. Päivitetty 15.10.2004. Luettu 2.8.2010.

Forma, Pauli & Väänänen, Janne 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Griffiths, Amanda 2000. Designing and managing healthy work for older people. Society Occupational Medicine. WWW-dokumentti.
<http://occmed.oxfordjournals.org/cgi/reprint/50/7/473.pdf>. Päivitetty 29.8.2005. Luettu 3.5.2010.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helakorpi, Seppo 2004. Osaamisen johtaminen. WWW-dokumentti.
<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>. Päivitetty 25.11.2004. Luettu 17.5.2010.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyssälä, Liisa 2009. Työhyvinvoinnilla pidennetään työuria. WWW-dokumentti.
http://www.liisahyssala.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=58. Ei päivitystietoja. Luettu 25.9.2009.

Hyvinvoivat työyhteisöt - ESR- projektihakemus 2008.

Ikonen, Leenamaria 2007. Ikäjohtaminen ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukena. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, Juhani Työkyky talomali.

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx. Päivitetty 18.6.2010. Luettu 19.6.2010.

Julkunen, Raija 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.

Luukkonen, Noora 2008. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Mattila, Antti S. 2009. Mitkä tekijät lisäävät onnellisuutta ja mitkä eivät? WWW-dokumentti. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=ont00041. Ei päivitystietoja. Luettu 15.2.2010.

Moilanen, Raili, Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita

Moilanen, Raili 2009. Ikäjohtamisen keinot. Hyvinvoivat työyhteisöt hanke. Mikkeli 6.10.2009. Luento.

Mäkinen, Kalevi 2001. Työ ja hyvinvointi. WWW-dokumentti.

<http://www.ael.net/oph/html/hyvinvointi.htm>. Päivitetty 17.12.2001. Luettu 21.4.2009.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY ja Ekonomialiitto.

Perttula, Juha 2001. Olenko onnellinen. Psykologista tunnustelua suomalaisen aikuisen onnellisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pietarinen, Juhani, 2007. Mitä ihminen tarvitsee? Onnellisuuden perustekijöitä. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran kesäseminaari. WWW-dokumentti.

http://www.futurasociety.fi/2007/kesa2007/Pietarinen_lyh.pdf. Päivitetty 29.8.2007. Luettu 21.4.2009.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietouudistus 2005. Hyvinvoinnin tila – ryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita2003:34.WWW-dokumentti.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4042.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 21.4.2009.

Tervakari, Anne-Maritta 2008. Aineiston analysointi. WWW-dokumentti.

<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpkk-oppimateriaali/7-arviointityo-kaytannossa/7-3-case-3-avustajaportti/7-3-4-aineiston-analysointi>

Ei päivitystietoja. Luettu 27.9.2010.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Kaija 2006. Henkilöstön hyvinvointi tukee yrityksen menestymistä. WWW-dokumentti.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-03/06.htm>. Päivitetty 17.1.2005. Luettu 21.4.2009.

Tuominen, Eva 2006. Ikäjohtaminen-kaikenikäiset voimavarana. WWW-dokumentti.

<http://www.nk.chamber.fi/binary/file/-/id/10/fid/90/>. Ei päivitystietoja. Luettu 21.4.2009.

Tykes raportti_2008:61. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. WWW-dokumentti.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti61.pdf. Päivitetty 4.6.2008. Luettu 2.4.2009

Työelämä- ja tasa-arvo-valiokunnanlausunto 4/2003 vp. WWW-dokumentti.

http://www.parliament.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/tyvl_4_2003_p.shtml. Ei päivitystietoja. Luettu 15.2.2010.

Työterveyslaitos 2007. WWW-dokumentti.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky>. Ei päivitystietoja. Luettu 23.3.2009.

Työterveyslaitos 2007. WWW-dokumentti.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Yksilo/Tyoyhteiso+ja+tyoorganisaatio/>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.9.2009.

Työterveyslaitos 2007. WWW-dokumentti.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Ikaantyminen/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2009.

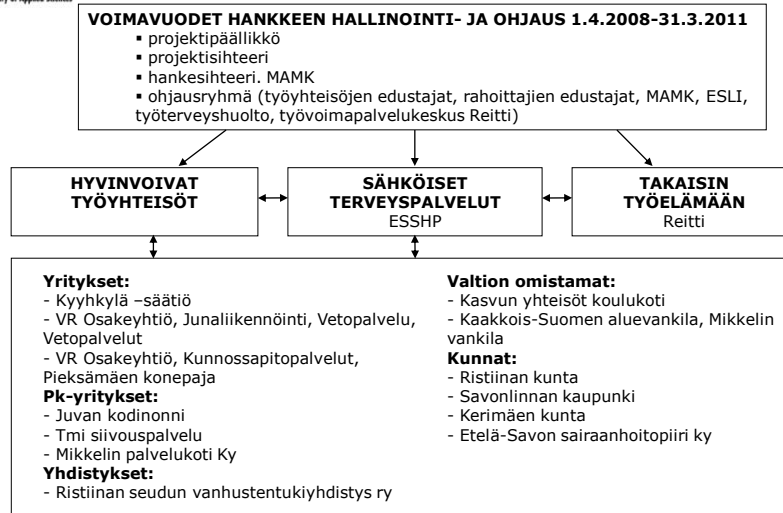
Tilastokeskus 2007. Etelä-Savo lukuina väestö. WWW-dokumentti.

http://frontix.internetix.fi/fi/asiakkaat/te_keskus/sisalto/04_www_sivut/03_yhteiskunnallinen_kehitys/01_vaestonkehitys?C:D=701208 . Ei päivitystietoja. Luettu 28.9.2009.

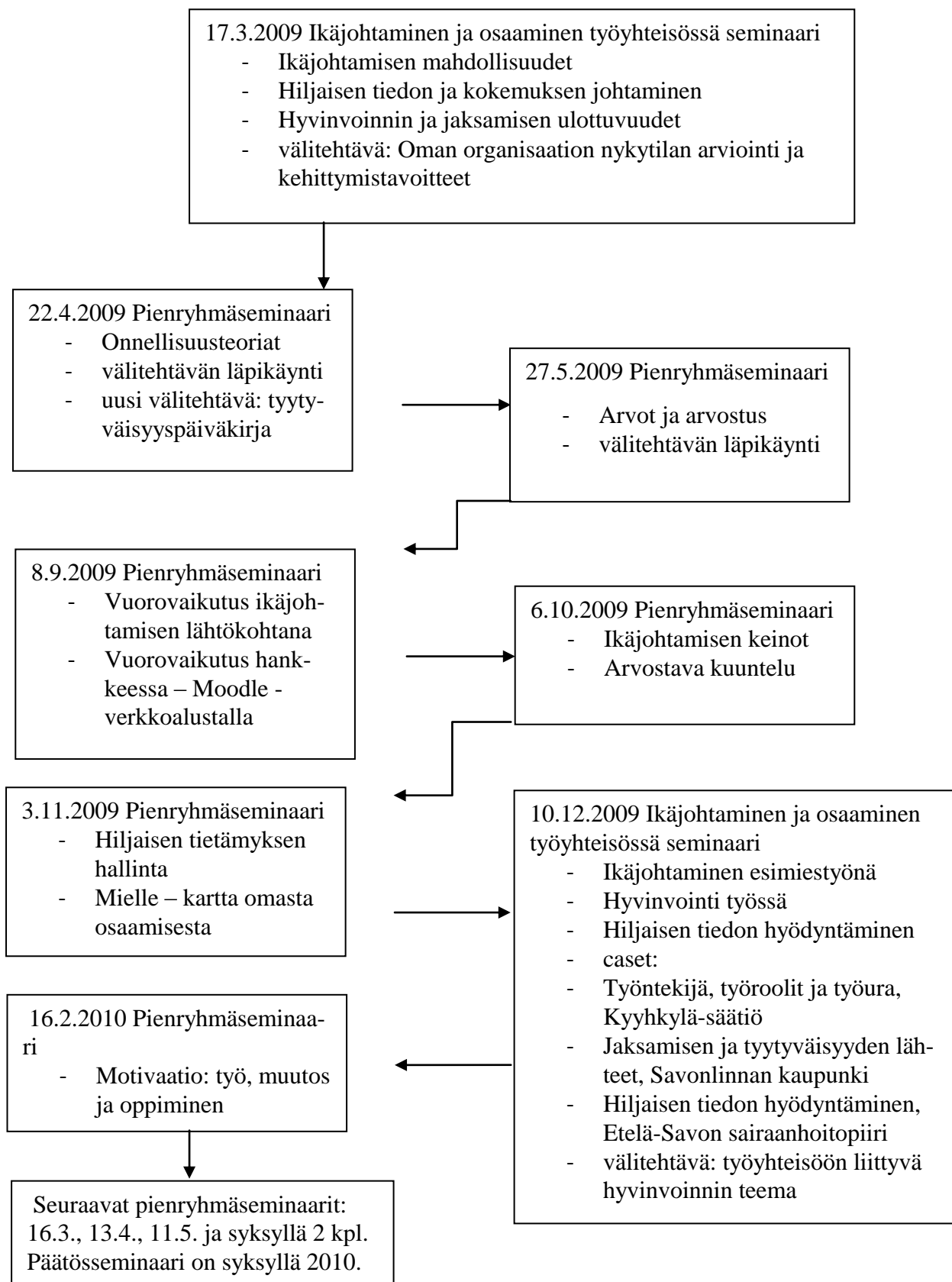
Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen hallinta. Hyvinvoivat työyhteisöt hanke. Mikkeli 3.11.2009



15.3.2010



Hyvinvoivat työyhteisöt –kysely Ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistujille

Taustatiedot [Score: 0]

1) 1.Ikä [Score: 0]

- alle 30 v. [Score: 0]
 30-35 [Score: 0]
 36-40 [Score: 0]
 41-45 [Score: 0]
 46-50 [Score: 0]
 51-55 [Score: 0]
 56-60 [Score: 0]
 yli 60 v. [Score: 0]

2) 2.Sukupuoli [Score: 0]

- nainen [Score: 0]
 mies [Score: 0]

3) 3.Koulutus [Score: 0]

- kansakoulu [Score: 0]
 keski- tai peruskoulu [Score: 0]
 ylioppilastutkinto [Score: 0]
 opistoasteinen (ammattilinen)tutkinto [Score: 0]
 alempi korkeakoulututkinto (AMK) [Score: 0]
 ylempi korkeakoulututkinto [Score: 0]
 yliopistotutkinto [Score: 0]

4) 4.Työkokemus [Score: 0]

- alle 5 v. [Score: 0]
 5-10 [Score: 0]
 11-15 [Score: 0]
 16-20 [Score: 0]
 21-25 [Score: 0]
 26-30 [Score: 0]
 yli 30 v. [Score: 0]

5) 5.Työkokemus esimiestyössä [Score: 0]

- alle 5 v. [Score: 0]
 5-10 [Score: 0]
 11-15 [Score: 0]
 16-20 [Score: 0]
 21-25 [Score: 0]
 26-30 [Score: 0]
 yli 30 v. [Score: 0]

6) 6.Pyydämme Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin oman kokemuksesi mukaan. Valitse oma mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto [Score: 0]

Käytä asteikkoja 1-5. Numero 1 kuvaa tilannetta, jossa hanke ei ole lisännyt asiaan liittyvää tietoa, taitoa ja valmiutta. Numero 5 kuvaa tilannetta, jossa koet hankkeella olleen merkittävä vaikutus tietosi, taitosi ja valmiutesi.

1= erittäin vähän 2= melko vähän 3= jonkin verran 4= melko paljon 5= erittäin paljon

	1 [Score: 0]	2 [Score: 0]	3 [Score: 0]	4 [Score: 0]	5 [Score: 0]
Tuen enemmän henkilöstöä vastaanottamaan haasteellisia ja vaihtelevia työtehtäviä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan esimiehenä paremmin henkilöstön osaamisen [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan esimiehenä paremmin henkilöstön voimavarat [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin paremmin henkilöstön osaamisen ja vahvuudet työtehtävien organisoinnissa [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitykseni työntekijän tukemisen merkityksestä muutostilanteissa on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisessa huomioin paremmin eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittämisessä huomioin paremmin iän ja erilaisten oppimistyylien vaatimukset [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitykseni arvostuksen tärkeydestä työntekijää motivoivana tekijänä on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietämykseni jatkuvan riittämättömyyden tunteen merkityksestä hyvinvoinnille on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan selkeämmin henkilöstön erilaiset lähtökohdat ja niiden vaikutuksen puheisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiuteni nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen lisännyt tehtävien delegointia ja vastuuta työntekijöille [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen lisännyt työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotan paremmin henkilöstöä asioiden valmisteluvaiheessa [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitykseni päätöksenteon perusteluiden merkityksestä on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden ja työmenetelmien kehittämisessä huomioin paremmin pitkän työkokemuksen myötä syntyneen hiljaisen tiedon [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen lisännyt tehtävien organisoinnissa "noviisien ja experttien" työskentelyä yhdessä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoisuuteni esimiehen merkityksestä työyhteisön ilmapiiriin luojana ja ylläpitäjänä on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiuteni antaa rakentavaa palautetta on kehittynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiuteni vastaanottaa palautetta on kehittynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoisuuteni hyväksymisen ja kunnioituksen merkityksestä työntekijälle on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin esiesimiehenä oman toiminnan vaikutukset työyhteisössä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan positiivisen ajattelun merkityksen hyvinvoinnille paremmin [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiuteni tukea ikääntyvää työntekijää on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan paremmin esimiehenä työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle ja työyhteisölle [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiuteni kuunnella yksilöiden erilaisia näkemyksiä työstä ja työyhteisön toiminnasta on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrykseni eri sukupolvien näkemyksistä työn arvoista ja työn odotuksista on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden ja työkuormituksen mitoituksessa kiinnitän enemmän huomiota yksilöllisyyteen [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin oikeudenmukaisen johtamisen tärkeyden työyhteisön toimivuudelle [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut lisää valmiutta toimia ristiriitatilanteissa [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin oman johtamistyylini [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan paremmin käyttää eri johtamistyytlejä eri tilanteisiin [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn paremmin vaikuttamaan omaan työajankäyttöni [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn paremmin suunnittelemaan työni ja keskittymään olennaiseen [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin oman johtamistyöni keskeiset tavoitteet [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin omat vahvuuteni [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin omat voimavarani [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostukseni omaa työtä kohtaan on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin omat heikkouteni ja kehitän tietoisesti niitä [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnan ja pärjäämisen tunne työssäni on lisääntynyt [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin omaan työhyvinvointiini vaikuttavat tekijät [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan paremmin kuinka tärkeää on eriyttää työ ja vapaa-aika toisistaan [Score: 0]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) 7.Mainitse asioita, joita olet kehittänyt hankkeen aikana liittyen esimiestyöhön? [Score: 0]

8) 8.Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä asiaa jotka tulee huomioida ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. [Score: 0]

9) 9.Millaisia uusia työvälineitä olet saanut omaan työhyvinvointiisi? [Score: 0]

10) 10.Miten hankkeen työskentelymuodot(seminaarit, pienryhmätyöskentely ja välitehtävät) ovat edistäneet käsiteltyjen asioiden omaksumista ja hyödyntämistä käytännön tasolla/ arjen työssä ? [Score: 0]

11) 11.Millaisia kehittämissideoita ja toiveita sinulla on hankkeen jatkotyöskentelyä varten? [Score: 0]

LIITE 4.

Olemme Mikkelin ammattikorkeakoulun sosionomi (AMK)-opiskelijoita(tutkintoa täydentävä koulutus). Opinnäytetyömme liittyy Voimavuodet – hyvinvoivat työyhteisöt - hankkeeseen. Hanke on edennyt puoliväliin. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ikäjohtamisen koulutusprosessiin osallistuvien henkilöiden näkemyksiä siitä, mitä ajatuksia, näkemyksiä ja toimintamalleja hanke on tuonut arkipäivän esimiestyöhösi ja omaan hyvinvointiisi.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä henkilöllisyytesi tule selville missään vaiheessa. Kyselylomakkeen tiedot tulevat ainoastaan tutkimuksen tekijöiden käyttöön. Vastausten analysoinnin jälkeen materiaali hävitetään.

Toivomme Sinun vastaavan kyselyyn 23.12.2009 mennessä.

Linkki kyselyyn http://www.webropol.com/p.aspx?t=1&l=385456_QWERTYUIOPASDFGH

Yhteistyöstä kiittäen

Tuija Pulkkinen

p. 044 2623 298

tuija.pulkkinen@mail.mamk.fi

Minna Lyytikäinen

p.040 5736 776

minna.lyytikainen@mail.mamk.fi

Linkki kyselyyn

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=385456&cid=77605368>

LIITE 5 (1)

Väittäjä	keskiarvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Tuen enemmän henkilöstöä vastaanottamaan haasteellisia ja vaihtelevia työtehtäviä	2.9	2	4	4	4	1	15
Tunnistan esimiehenä paremmin henkilöstön osaamisen	2.8	3	1	7	4	0	15
Tunnistan esimiehenä paremmin henkilöstön voimavarat	2.9	3	2	3	6	0	15
Huomioin paremmin henkilöstön osaamisen ja vahvuudet työtehtävien organisoinnissa	2.9	3	2	4	6	0	15
Käsitykseni työntekijän tukemisen merkityksestä muutostilanteissa on lisääntynyt	2.9	3	2	3	7	0	15
Johtamisessa huomioin paremmin erikikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet	3.0	1	4	4	6	0	15
Osaamisen kehittämisessä huomioin paremmin iän ja erilaisten oppimistyylien vaatimukset	3.1	2	3	2	8	0	15
Käsitykseni arvostuksen tärkeydestä työntekijää motivoivana tekijänä on lisääntynyt	3.1	2	2	5	5	1	15
Tunnistan selkeämmin henkilöstön erilaiset lähtökohdat ja niiden vaikutuksen puheisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä	3.0	3	2	3	6	1	15
Valmiuteni nähdä eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana on lisääntynyt	3.3	1	1	6	6	1	15
Olen lisännyt tehtävien delegointia ja vastuuta työntekijöille	2.4	5	3	3	4	0	15
Olen lisännyt työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin	2.9	3	2	4	6	0	15
Tiedotan paremmin henkilöstöä asioiden valmisteluvaiheessa	3.0	4	1	3	5	2	15
Käsitykseni päätöksenteon perusteluiden merkityksestä on lisääntynyt	2.8	4	1	4	6	0	15
Töiden ja työmenetelmien kehittämisessä huomioin paremmin pitkän työkokemuksen myötä syntyneen hiljaisen tiedon	2.9	2	4	3	5	1	15
Olen lisännyt tehtävien organisoinnissa ”noviisien ja experttien” työskentelyä yhdessä	2.7	3	3	5	4	0	15

LIITE 5(2).

Väittäjä	keskiarvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Tietoisuuteni esimiehen merkityksestä työyhteisön ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä on lisääntynyt	2.9	4	2	2	6	1	15
Valmiuteni antaa rakentavaa palautetta on kehittynyt	3.0	2	3	4	5	1	15
Tietoisuuteni hyväksymisen ja kunnioituksen merkityksestä työntekijälle on lisääntynyt	3.0	3	3	2	5	2	15
Valmiuteni tukea ikääntyvää työntekijää on lisääntynyt	3.3	2	1	3	8	1	15
Tiedostan paremmin esimiehenä työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle ja työyhteisölle	3.1	3	1	4	6	1	15
Valmiuteni kuunnella yksilöiden erilaisia näkemyksiä työstä ja työyhteisön toiminnasta on lisääntynyt	2.8	3	3	4	4	1	15
Ymmärrykseni eri sukupolvien näkemyksistä työn arvoista ja työn odotuksista on lisääntynyt	3.1	0	5	5	4	1	15
Töiden ja työkuormituksen mitoituksessa kiinnitän enemmän huomiota yksilöllisyyteen	2.7	2	4	6	2	1	15
Tunnistan paremmin oikeudenmukaisen johtamisen tärkeyden työyhteisön toimivuudelle	2.7	4	1	7	2	1	15

LIITE 6.

Väittäjä	keski-arvo	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon	N
Tietämykseni jatkuvan riittämättömyyden tunteen merkityksestä hyvinvoinnille on lisääntynyt	2.9	2	3	4	6	0	15
Valmiuteni vastaanottaa palautetta on kehittynyt	2.9	3	3	4	3	2	15
Tunnistan positiivisen ajattelun merkityksen hyvinvoinnille paremmin	3.2	2	2	4	5	2	15
Olen saanut lisää valmiutta toimia ristiriitaisissa tilanteissa	2.8	3	2	6	3	1	15
Tunnistan paremmin oman johtamistyylini	3.1	2	1	7	3	2	15
Osaan paremmin käyttää eri johtamistyyliä eri tilanteisiin	2.7	2	3	8	2	0	15
Pystyn paremmin vaikuttamaan omaan työajankäyttöni	2.5	4	3	5	2	1	15
Pystyn paremmin suunnittelemaan työni ja keskittymään olennaiseen	2.5	3	4	6	1	1	15
Tunnistan paremmin oman johtamistyöni keskeiset tavoitteet	2.8	3	2	7	1	2	15
Tunnistan paremmin omat vahvuuteni	2.8	3	1	8	2	1	15
Tunnistan paremmin omat voimavarani	2.7	3	2	7	2	1	15
Arvostukseni omaa työtä kohtaan on lisääntynyt	3.0	3	2	4	4	2	15
Tunnistan paremmin omat heikkouteni ja kehitän tietoisesti niitä	2.9	2	2	7	3	1	15
Hallinnan ja pärjäämisen tunne työssäni on lisääntynyt	2.5	3	3	7	2	0	15
Tunnistan paremmin omaan työhyvinvointiini vaikuttavat tekijät	2.9	2	3	5	4	1	15
Tunnistan paremmin kuinka tärkeää on eriyttää työ ja vapaa-aika toisistaan	2.8	4	2	3	5	1	15

