

Eija Leino

TYÖELÄMÄN JOUSTOT IKÄÄNTYVIEN JOHTAMISEN  
APUVÄLINEINÄ  
CASE RAUMAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma  
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto  
2011

TYÖELÄMÄN JOUSTOT IKÄÄNTYVIEN JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ  
CASE RAUMAN KAUPUNKI

Leino, Eija  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2011  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 67  
Liitteitä: 1

Asiasanat: Työelämän joustot, ikäjohtaminen, ikääntyminen, ikääntyvät työntekijät

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työelämän joustoja ikääntyvien työntekijöiden johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia joustoja 50–60-vuotiaat työntekijät haluaisivat. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli saada esimiehille toimintasuosituksia ikääntyvien johtamiseen ja sitä kautta työurien pidentämiseen. Työ tehtiin tilaustyönä Rauman kaupungille.

Työn teoriaosuudessa kerrottiin taustatietoja kohdeorganisaatiosta sekä käsiteltiin ikääntymistä, ikäjohtamista ja erilaisia työelämän joustoja.

Empiria toteutettiin käyttäen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka koostui valmiit vastausvaihtoehdot sisältävistä monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi yhteensä 116 työntekijää.

Kyselyn tuloksista saatiin selville, että ikääntyvät työntekijät haluaisivat eniten käyttää työaikaan liittyviä joustoja. Työaikaa haluttaisiin säädellä mahdollisimman paljon itse. Näin saataisiin mahdollisuuksia sovittaa yhteen työtä ja omaa aikaa, sillä vapaa-aikaa ikääntyvät työntekijät tuntuivat arvostavan erityisen suuresti. Myös mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn määrään ja laatuun haluttiin lisää.

Työuraa oltaisiin valmiita jatkamaan varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos työtä voisi tehdä osa-aikaisesti. Näin oma vapaa- ja lepoaika lisääntyisi, jolloin työstä palautumiselle jäisi enemmän aikaa. Myös esimiehen roolia työuran pidentämisessä ja työssä jaksamisessa pidettiin tärkeänä.

WORKPLACE FLEXIBILITY AS A MEANS OF MANAGING THE WORK OF  
AGEING EMPLOYEES

CASE RAUMAN KAUPUNKI

Leino, Eija

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business

May 2011

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 67

Appendices: 1

Keywords: Workplace flexibility, age management, ageing, older employees

---

The purpose of this thesis was to examine the workplace flexibility as an instrument to manage the work of older employees between 50 and 60 years with the aim of improving their job satisfaction and keeping them at work longer. Another aim was to discover the workers aspirations in regard of work flexibility and to provide some suggestions to the superiors of the target company. The study was commissioned by city of Rauma.

The theoretical section provides some background information on the target organization, discusses the current literature on ageing management of the work of older workers and the ways to implement workplace flexibility.

The study was conducted by employing quantitative and qualitative research method. The data was collected with the help of an online questionnaire consisting of multiple-choice and open questions. 116 employees participated in the survey.

The results indicated that older employees favour flexible working hours and they would like to regulate them as much as possible themselves. Flexible work arrangements would better address personal and work commitments and harmonize work and leisure time. Older workers appreciate free time to a great extent and they want to influence the quantity and quality of their work.

Ageing employees would like to continue their career, if they could work part-time. This way they will get more free time to recover from work stress. The superiors' role in prolonging employee's career and increasing wellbeing at work was considered important.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	8
	2.1 Rauman Kaupunki .....	8
	2.2 Henkilöstön ikärakenne .....	9
3	IKÄJOHTAMINEN .....	10
	3.1 Iän määritelmä .....	10
	3.2 Ikääntyminen .....	11
	3.3 Ikääntyvät työelämässä .....	14
	3.4 Ikäjohtamisen käsite .....	16
	3.5 Ikäjohtamisen ongelmat ja mahdollisuudet .....	17
4	TYÖELÄMÄN JOUSTOT .....	20
	4.1 Työaikajoustot ja vapaat .....	21
	4.1.1 Liukuva työaika.....	22
	4.1.2 Työaikapankki.....	23
	4.1.3 Muita työaikajoustoja.....	24
	4.1.4 Vuorotteluvapaa .....	24
	4.1.5 Opintovapaa .....	25
	4.2 Työn tekemisen paikkaan liittyvät joustot .....	26
	4.2.1 Etätyö .....	26
	4.2.2 Hajautettu työ .....	27
	4.2.3 Mobiilistyö.....	28
	4.2.4 Virtuaalisyö.....	29
	4.3 Työn määrään liittyvät joustot .....	29
	4.3.1 Osa-aikaeläke .....	30
	4.3.2 Osa-aikainen työ.....	31
	4.4 Työn toiminnalliset joustot .....	32
	4.4.1 Työn organisointi tiimeihin.....	32
	4.4.2 Työn kierto .....	34
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	35
	5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	35
	5.2 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	35

6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	36
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	36
6.2	Aineiston kerääminen .....	38
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	39
6.3.1	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	39
6.3.2	Tutkimuksen validiteetti.....	40
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	40
7.1	Taustatiedot.....	40
7.2	Monivalintakysymykset.....	44
7.3	Avoimet kysymykset .....	54
8	TULOSTEN YHTEENVETO.....	57
8.1	Mahdolliset toimintasuositukset .....	63
	LÄHTEET .....	65
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Suomalaisen työväestön ikärakenne on muuttumassa. Ikääntyvien osuus työikäisistä kasvaa samalla kun työelämästä on poistumassa sankoin joukoin suurten ikäluokkien edustajia. Korvaavaa työvoimaa ei ole saatavissa, sillä nuorten ikäluokkien määrä on laskusuuntainen. Tästä syystä julkisuudessa onkin herätetty keskustelua eläkeiän nostamisesta mahdollisen työvoimapulan torjumiseksi. Myös valtiovalta pyrkii monin keinoin hakemaan ratkaisua ikääntymisen haasteisiin. Hallitusohjelmaan on tehty linjauksia, joilla pyritään muun muassa pidentämään työuria, vahvistamaan työn houkuttelevuutta sekä parantamaan työn ja perheen yhteensovittamista (Valtioneuvoston Internet-sivut). Lisäksi vuonna 2005 voimaan tulleella työeläkeuudistuksella on pyritty aikaan saamaan merkittäviä muutoksia. Työeläkeuudistuksen keskeisenä tavoitteena on ollut kustannussäästöjen saaminen, ennen kaikkea siten, että työssä pysytään entistä pidempään ja varhennettujen eläkkeiden ehtoja kiristetään (Ilmarinen 2006, 29).

Suomi on edelläkävijämaa ikäpolitiikan toteuttamisessa. Kansallinen ikäohjelma, jossa korostuvat kansallinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö, on saanut paljon huomiota jopa kansainvälisesti. Ikäohjelman keskeisenä tavoitteena on muun muassa pitkän aikavälin tähtäimellä myöhentää keskimääräistä työstä poistumisikää 2-3 vuodella, lähemmäs normaalia vanhuuseläkeikää ja samalla vähentää eläkemaksujen nousupaineita. (Julkunen & Pärnänen 2005, 30–32)

Eläkeiän nosto ei kuitenkaan yksinään riitä ratkaisemaan tulevaisuuden ongelmia, koska ikääntyvät työntekijät on myös saatava viihtymään ja jaksamaan työssään. Tässä kohtaa esimies ja johtaminen astuvat merkittävään rooliin. Ikäjohtamisen keinoin esimiehen on mahdollista huomioida eri-ikäisten johtamistarpeita sekä saada nuoret ja ikääntyneet työskentelemään joustavasti yhdessä. Ikäjohtamisen avulla on myös mahdollista saada ikääntyvät työntekijät pysymään kauemmin työelämässä.

Työelämän joustot ovat yksi mahdollisuus lisätä ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Rauman kaupungin työntekijöiden keskuudessa millaisia työelämän joustoja ikääntyvät työn-

tekijät todellisuudessa haluavat sekä miten joustoja pystytään hyödyntämään ikääntyvien johtamisessa sekä työurien pidentämisessä.

Rauman kaupungille ikäjohtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat hyvin ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita tällä hetkellä, koska ikääntyvien määrä henkilökunnasta lisääntyy koko ajan. Ennusteiden mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana Rauman kaupungin palveluksessa olevista henkilöistä jää vanhuuseläkkeelle yli 40 %. Tämä asettaa suuria haasteita sille, miten työt organisoidaan ja mistä saadaan tekijät kaikkiin niihin tehtäviin, joita eläkkeelle jääneet ovat hoitaneet. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä tulee olemaan tulevaisuudessa kovaa. Sama tilanne on tyypillinen monissa muissakin julkisissa organisaatioissa. Niissä ikärakenne on vanhentunut ja vanhenee edelleen (Julkunen & Pärnänen 2005, 205). Julkishallinnon organisaatiot ovat myös usein hyvin jäykkärakenteisia ja byrokraattisia. Tiukka työnjako sekä tarkat käskysuhteet hidastavat niiden joustavuutta. (Viitala 2003,134.)

Työni teoriaosassa esittelen ensin kohdeorganisaation ja sen ikärakenteen sekä käsitelen ikää ja ikääntymisen vaikutuksia yksilöön. Toisena käsitelen työni keskeisiä elementtejä eli työelämän joustoja sekä ikäjohtamista ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta.

## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

### 2.1 Rauman Kaupunki

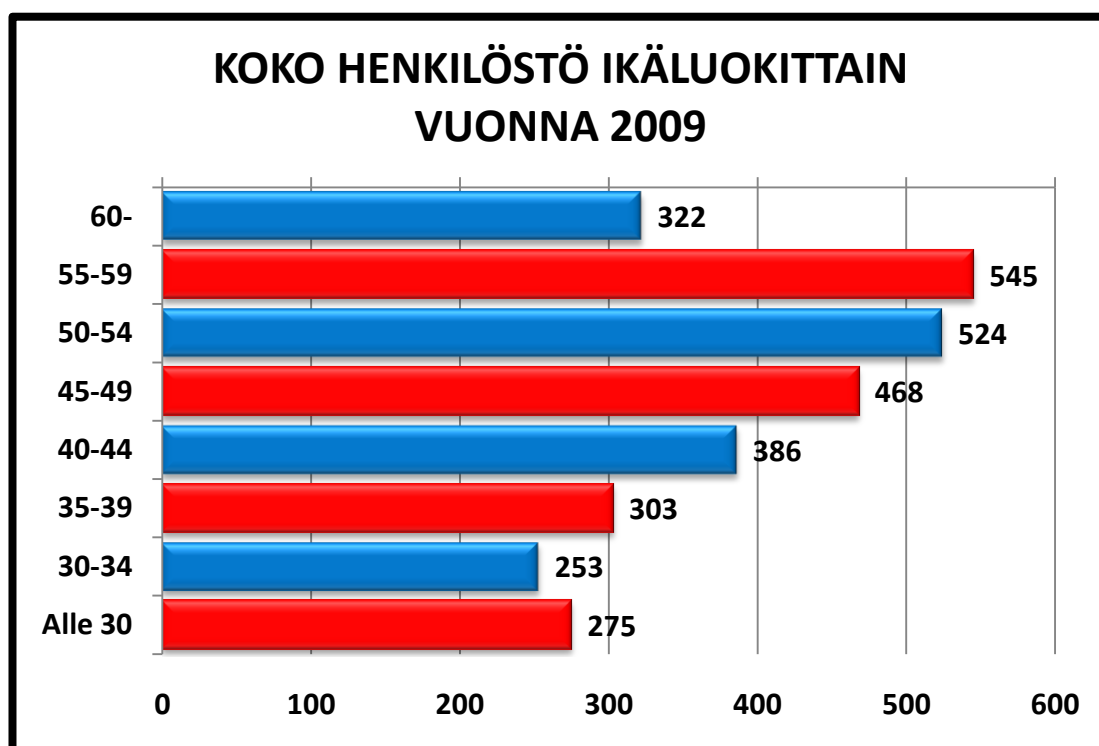
Rauman kaupunki sijaitsee Länsi-Suomessa, Satakunnan maakunnassa. Rauma on Suomen kolmanneksi vanhin kaupunki ja se on perustettu 1442. Meren läheisyys ja idyllinen Vanha Rauma luovat ominaispiirteensä kaupungille. Asukkaita kaupungissa oli vuoden 2009 lopussa 39 793. Rauman seudun elinkeinorakenne on teollisuusvaltainen ja vahvasti vientiteollisuuteen tukeutuva. Muita vahvoja toimialoja ovat julkiset palvelut, yksityiset palvelut ja rakentaminen. Tärkeimmät teollisuuden toimialat ovat metsäteollisuus, telakka- ja muu metalliteollisuus, elintarviketeollisuus ja energiantuotanto. Rauman seudun tärkeimpiä vientituotteita ovat metalliteollisuuden erilaiset koneet ja laitteet, sellu, paperi sekä kemian teollisuuden tuotteet. Talouskehitys Rauman seudulla on viime vuosina ollut erittäin positiivista ja näkymät ovat edelleen hyvät, huolimatta vallitsevasta taantumasta. (Rauman seudun kehityksen Internet-sivut.)

Rauman kaupunki on alueen suurin työllistäjä. Kaupungilla työskentelee lukuisten eri alojen ammattilaisia yhteensä lähes 300 yksikössä. Vuonna 2009 Rauman kaupungin palveluksessa oli kaiken kaikkiaan 3076 henkilöä. Lukuun on laskettu mukaan kaikki vakituisessa työsuhteessa olevat henkilöt sekä määräaikaiset työntekijät ja työllistetyt. Koko henkilöstöstä naisia oli 2473 ja miehiä 603. Henkilöstömäärässä tapahtui vuoden 2009 aikana merkittävä lisäys, kun terveyskeskuksen työntekijät siirtyivät kaupungin palkkalistoille. Lisäksi kuntaliitos Rauman ja Lapin kunnan välillä kasvatti henkilöstöä. Myös hallintokuntarakenteissa tapahtuneet muutokset aiheuttivat sisäisiä laskentamuutoksia. (Rauman kaupungin Internet-sivut.)



## 2.2 Henkilöstön ikärakenne

Ikääntyvät työntekijät muodostavat merkittävän enemmistön henkilöstöstä, mikä tarkoittaa Julkusen & Pärnäsen mukaan (2005, 205) sitä, että ikärakenne on tyypillinen julkishallinnon organisaatiolle. Vuoden 2009 tilastot osoittavat, että kaupungin työntekijöistä yli 45-vuotiaita oli 1859 eli noin 60 prosenttia kaikista työntekijöistä. 44–30-vuotiaita oli yhteensä 942 henkeä ja alle 30-vuotiaita oli 275. (Rauman kaupungin Internet-sivut.)



Kuvio 1. Rauman kaupungin henkilöstön ikäjakauma

Rauman kaupungin henkilöstön keski-ikä on tasaisesti noussut vuodesta toiseen. Vuonna 2003 keski-ikä oli 47,7 vuotta ja 2008 49,3 vuotta. Vuonna 2009 nousu kuitenkin pysähtyi keski-ikä ollessa 49,1 vuotta. Myös naisten ja miesten välillä ero tasoittui ja naisten keski-ikä oli 49,1 vuotta ja miesten 49,2. Aikaisempina vuosina naiset olivat keskimäärin hieman iäkkäämpiä kuin miehet. (Rauman kaupungin Internet-sivut.) Kun huomioidaan koko Suomen kuntasektorin tilastot vuodelta 2008, oli kuntien palveluksessa olevan henkilöstön keski-ikä 45,6 vuotta (Kunnallisen työmarkki-

nalaitoksen Internet-sivut). Tästä voi todeta, että Rauman kaupungilla henkilöstön keski-ikä oli hieman korkeampi kuin kuntasektorilla keskimäärin.

Rauman kaupungin työntekijöiden keskuudessa vuonna 2009 eläkkeelle jäätin keskimäärin 62-vuotiaana ja vuotta aiemmin 61,6-vuotiaana. Sekä vanhuuseläkkeelle että työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä nousi edeltävästä vuodesta. Vuonna 2009 vanhuuseläkkeelle jäätin keskimäärin 63,5-vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle 59-vuotiaana. Eläköitysmisikä on noussut vuodesta 2005 tasaisesti. Nousu kertoo työurien pidentymisestä vähitellen.

### 3 IKÄJOHTAMINEN

#### 3.1 Iän määritelmä

Ikä on hyvin subjektiivinen käsite ja samalla myös hyvin henkilökohtainen asia. Jokainen yksilö kokee iän omalla tavallaan. Omaa ikää ja ikääntymistä saattaa olla vaikea määritellä ja tuntee miltä jokin tietty ikä tuntuu. Ihmiset tuntevatkin itsensä usein eri-ikäiseksi kuin todellisuudessa ovat. (Julkunen 2003, 80). Nuoremmat kokevat itsensä usein vanhemmiksi kuin oikeasti ovat ja ikääntyvät vastaavasti nuoremmiksi. Samalla yksilöiden käyttäytymisessä on havaittavissa eräänlaista ikäkausinarsismia eli yksilöllä on tuntemus siitä, että juuri tämänhetkinen ikäkausi on se paras ikä. (Ilmarinen 2003, 138) Ikää voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kronologisen iän eli kalenteri-iän lisäksi ikää voidaan ajatella mm. biologisen, subjektiivisen, psykologisen eli koetun iän ja persoonallisen iän kautta. Näin ikä saa useita erilaisia merkityksiä ja toisaalta nämä merkitykset vielä muuttuvat koko ajan. (Työterveyslaitoksen Internet-sivut).

Kronologinen ikä on yksinkertaisuuden vuoksi hyväksytyin iän kuvaaja, sillä ikä kertyy kaikille samaa tahtia. Biologinen ikä liitetään usein toimintakykyyn ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Psykologisen iän kriteereinä pidetään muun muassa sitä minkä ikäinen ihminen tuntee olevansa tai minkä ikäiseltä näyttää. Tutkimuksien mukaan ihmiset on luokiteltu ikätuntemusten perusteella neljään eri luokkaan: ikärealistit,

nuorekkaat, ikinuoret ja itsensä ikäistään vanhemmaksi tuntevat.(Ilmarinen 2006, 62–65.)

Työelämässä ikä rinnastetaan usein taitoihin. Tästä seuraa automaattisesti oletus, että iäkäs työntekijä on taidoiltaan heikompi kuin nuorempi työntekijä. (Julkunen 2003, 80). Myös sukupuoli vaikuttaa ikäkäsitykseen. Usein naiset kokevat omaan ikään liittyviä paineita ja monet kokevat usein saavansa arvostelua osakseen ikäkysymyksissä. Nuorena pysymisen vaatimus ja erilaiset ulkonäköön liittyvät odotukset asettavat naisia usein eri asemaan miehiin verrattuna. (Julkunen 2003, 90)

Ikä jäsentyy merkittävästi myös kulttuurisesti. Kulttuurimme on asettanut iälle tiettyjä merkityksiä ja luokituksia, joiden perusteella ihmisten mieliin on muodostunut käsityksiä tiettyihin ikäkausiin liittyvistä ikäsidonnaisista asioista (Juuti 2002,7). Ikää voidaan pitää myös eräänlaisena sosiaalisena ilmiönä. Iän kokemiseen vaikuttavat suuresti omat sekä muiden asenteet ja ajattelumallit. Vahvoilla ennakoasenteilla on merkitystä käsitykseen siitä mikä on oikea ikä erilaisille asioille. Yksilöihin liitetään lisäksi paljon erilaisia iästä johtuvia rooleja ja odotuksia. Nuorilta työntekijöiltä odotetaan esimerkiksi nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta sekä työelämätaitojen hallintaa, vaikka ikä ja kokemus eivät näitä vielä tuekaan. Vastaavasti ikäänntyviltä odotetaan harkitsevuutta ja syrjään vetäytymistä, mutta toisaalta kehittymissuommiutta pysyäkseen muuttuvan työelämän mukana. Erilaiset ikää koskevat ennakoasenteet vaikuttavat merkittävästi yksilön omaan käyttäytymiseen. Lisäksi työyhteisössä vallitsevat asenteet heijastuvat suoraan yksilöiden omaan käyttäytymiseen. (Kiviranta 2010, 16–17.)

### 3.2 Ikäänntyminen

Ikäänntyminen koskettaa meitä jokaista, vaikka se ei juuri tällä hetkellä tuntuisikaan ajankohtaiselta. Ikäänntyminen ja vanheneminen usein rinnastetaan toisiinsa, vaikka ne ovat osittain eri asioita. Ikäänntyminen on kronologista, kalenterin mukaan tapahtuvaa ikäänntymistä ja vanheneminen on vastaavasti elimistön fysiologinen, yksilöllinen prosessi. Ikäänntyvä työntekijä-termiä käytetään usein jo 45 vuotta täyttäneestä

työntekijästä, koska tällöin ensimmäiset ikääntymisen vaikutukset alkavat ilmetä. (Ilmarinen 2006, 60.)

Ikääntyminen aiheuttaa yksilöille monia erilaisia muutoksia. Ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi yksilön terveyteen, mutta erityisesti sairastuvuuteen. Tutkimusten mukaan yli puolella 55–64-vuotiaista on jokin pitkäaikaissairaus. Sairauksien haitta työlle onkin Suomessa muita EU-maita yleisempää. Siitä huolimatta suurin osa pärjää sairautensa kanssa työelämässä. Toisin sanoen sairauksia kyllä hoidetaan, mutta työn kuormittavuuteen ei varsinaisesti vaikuteta. (Ilmarinen ym. 2003, 47–48.)

Ikääntyminen vaikuttaa koko ruumiiseen. Fyysinen kunto ja jaksaminen heikkenevät samoin ulkonäkö rapistuu. Naisten ja miesten ruumiillista ikääntymistä arvioidaan monesti eri tavoin. Naisten kohdalla ruumiillinen ikääntyminen herättää enemmän huomioita ja puhutaan rupsahtamisesta sekä hedelmällisyyden loppumisesta. Lisäksi ulkonäköpaineet kasvavat merkittävästi ikääntymisen myötä. Vastaavasti miesten kohdalla ruumiillinen ikääntyminen tuntuu ruumiinvoimien vähenemisenä ja suorituskyvyn heikkenemisenä. Miesten kohdalla ulkonäköpaineet ovat selkeästi pienemmät kuin naisilla. (Julkunen 2003, 90–107)

Ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi ihmisen toimintakykyyn. Yksilön toimintakyvyn perustan luovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Ihminen pystyy vaikuttamaan oman toimintakykynsä ylläpitämiseen ja kehittämiseen omilla asenteillaan ja kokemuksillaan. Myönteiset ajatukset aktivoivat toimintaan ja negatiiviset vastaavasti passivoivat. Jos ihminen odottaa ohjausta ulkoapäin, jää toimintakyvyn kehittäminen heikoksi verrattuna oman aktiivisuuden aikaansaamaan kehittämiseen. Yksilön toimintakykyä voidaankin pitää näiden kolmen osa-alueen summana, johon vaikuttaa merkittävästi oman kokemuksen tulos. (Kiviranta 2010, 18–19.)

Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen näkyy ikääntyneillä kunnon huonontumisena sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn heikkenemisenä. Ruumiillinen työ itsessään ei kehitä tai ylläpidä fyysistä kestävyyttä. Tästä syystä aktiivinen liikunnan harrastaminen on tärkeää, koska se auttaa merkittävästi parantamaan ja ylläpitämään yksilöiden fyysistä toimintakykyä. (Ilmarinen 2003, 51–52.) Fyysiseen toimintakyvyn heikkenemiseen kuuluvat myös lihasmassan ja -voiman väheneminen sekä her-

moston toiminnallinen heikkeneminen. Myös liikkumiskyky vaikeutuu ja kävelynopeus hidastuu. (Ilmarinen 2006, 137.)

Ikääntyminen vaikuttaa myös ihmisen psyykkiseen toimintakykyyn. Psyykkinen toimintakyky määritellään yksilön suhteena itseensä ja ulkomaailmaan sekä kyvyksi selviytyä erilaisista älyllistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Lisäksi psyykkiseen toimintakykyyn liitetään yksilön omien älyllisten toimintojen arviointi. Ikääntymisen vaikutukset näkyvät yleensä havainnointikyvyn tarkkuuden ja nopeuden heikkenemisenä. Myös tiedon käsittelyn nopeus hidastuu. Erot nuorempiin työntekijöihin tulevat esiin erityisesti yllättävissä tilanteissa ja sellaisissa, joissa korostuvat monimutkaisia reaktioita vaativat tehtävät. Vastaavasti iän on todettu lisäävän kognitiivisia taitoja kuten kielenkäytön hallintaa ja kykyä käsitellä monimutkaisia ongelmia epävarmoissa tilanteissa. Ikääntyvien työntekijöiden psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen korvautuu usein pitkällä kokemuksella ja korkealla työmotivaatiolla. Sitä pystytään kompensoimaan myös ergonomian avulla sekä kehittyneillä apuvälineillä ja työn kuvan kehittämällä. (Ilmarinen 2006, 141- 142.) Ikääntyneillä työntekijöillä on usein myös parempi kyky ja taito hallita elämää. Näiden lisäksi he keskittyvät ensisijaisesti nykyiseen työhönsä, eivätkä etsi alituisesti uutta työpaikkaa. (Ilmarinen 2003, 54–55.)

Ikääntymisen vaikutuksia sosiaaliseen toimintakykyyn on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin fyysisen tai psyykkisen toimintakyvyn muutoksia. Sosiaalinen toimintakyky työelämän kannalta, koostuu muun muassa ihmisen toiminnasta vuorovaikutussuhteissa sekä aktiivisena toimintana työyhteisössä. Erilaiset työtehtävät pitävät sisällään erilaisia sosiaalisia valmiuksia ja vaatimuksia. Yhteistä monille työelämän vaatimuksille on kuitenkin se, että toiminta tapahtuu yhä enenevässä määrin ryhmässä tai tiimeissä. Tämä korostaa entisestään sosiaalisten taitojen tarvetta kaiken ikäisillä työntekijöillä. Sosiaalisen toimintakyvyn on todettu lisääntyvän iän myötä. Tämä tulos perustuu pitkälle siihen, että ihminen oppii tuntemaan itsensä paremmin vuosien myötä. Ihminen kykenee muuttamaan käyttäytymistään tilanteen mukaan, tunnistettuaan omat rajoituksensa ja mahdollisuutensa. Ikääntyvien onkin todettu kykenevän nuoria paremmin sovittamaan käyttäytymistään muiden mukaan. Ikääntyminen tarjoaa myös uudenlaisen mahdollisuuden vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Valmiudet vaikuttaa nuorempien mielipiteeseen paranevat hyvien sosiaalisten taito-

jen ansiosta. Sosiaalinen osallistuminen ja aktiivisuus sekä toimivat ihmissuhteet lisäävät työyhteisön toimivuutta, yksilön henkistä hyvinvointia ja toimintakykyä. (Ilmarinen 2006, 151–153.)

Fyysinen toimintakyky vaikuttaa yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa keskeisesti työntekijän kokonaistyökykyyn. Yhdessä nämä kolme muodostavan hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle Tyky-toiminnalle. Kehittämällä fyysistä toimintakykyä ikääntyvä työntekijä voi parantaa myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyään. Iän myötä hyvän kunnon merkitys lisääntyy ja se on yksi keskeinen väline hyvälle eläkevuosille. Henkisesti hyvinvoiva ikääntyvä työntekijä kokee olevansa tyytyväinen elämäänsä, hyväksyy itsensä ja sietää myös nykyajan työelämän epävarmuutta. Tämän lisäksi hän on aktiivinen ja oma-aloitteinen sekä on perusasenteeltaan avoin. (Työterveyslaitoksen Internet-sivut.)

### 3.3 Ikääntyvät työelämässä

Työ vaikuttaa vahvasti yksilön elämään, sillä noin puolet valveillaolosta ollaan työssä. Työtä pidetään usein myös arvon mittana eli jos et ole mukana työelämässä, jäät auttamatta yhteiskunnan ulkopuolelle ja olet vähemmän arvokas. Suomalaisen työelämän muutos on ollut radikaalia ja ristiriitaista viimeisten vuosikymmenien aikana. Toisaalta yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet, mutta toisaalta kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Vaikka Suomessa työaika on muita teollisuusmaita selvästi alhaisempi sekä elinikäinen työssäoloaika lyhyempi, on kilpailun kiristymisen muuttanut työssäoloa vaativammaksi etenkin ikääntyvien näkökulmasta. (Viitala 2003, 130–134.)

Työelämässä jylläävät tällä hetkellä kovat arvot. Työ on muuttunut raa'aksi bisnekseksi ja päivän sana on tehokkuus. Tällöin yksilöön ja ikään liittyvät tarpeet usein jäävät huomioitta. Jatkuva kiire leimaa työn arkipäivää ja tästä syystä ikääntyvät työntekijät joutuvat taistelemaan pysyäkseen työelämän kehityksen mukana. (Julkuinen 2003, 133.) Työelämän muutos onkin saanut aikaan sen, että yhä useampi ikääntyvä työntekijä haluaa siirtyä aikaisemmin pois työelämästä joko kokonaan tai osaaikaisesti. Työnantajia odottaakin jatkuva haaste pitää ikääntyvät työntekijät pidem-

pään työelämässä, sillä heillä on arvokasta osaamista ja tietoa, jota ei ole varaa heittää hukkaan. (Ojala 2008, 344.) Suomessa vallitsee laaja päättäjien ja yhteiskuntapolitiittisten toimijoiden yksimielisyys työurien pidentämisestä, vaikka siihen liittyy pienoinen riski siitä, että työntäjän näkökulmasta sellaiset ikääntyvät jatkavat työuriaan, joiden työpanosta yritys ei tosiasiallisesti edes tarvitse. (Julkunen & Pärnänen 2005, 57)

Jokaisen organisaation toimivuuden kannalta olisi tärkeää saavuttaa terve ikärakenne eli kaikkia ikäryhmiä ja eri-ikäisiä olisi tasapuolisesti. Usein kuitenkin nuoria suositaan, koska he ovat tehokkaampia ja halvempia työntekijöitä verrattuna ikääntyvään työvoimaan. Lisäksi nuorilla on usein ajankohtaisemmat tiedot alalta, toisin kuin ikääntyvillä. Nuoria pidetään myös tuottavampina kuin ikääntyviä työntekijöitä. Iän vaikutus tuottavuuteen riippuu kuitenkin monesta tekijästä. Iän ja tuottavuuden suhteeseen vaikuttaa pitkälti työn luonne ja vaatimustaso. Tästä syystä ikääntyvät pysyvät usein kompensoimaan työkyvyn heikkenemistä iän tuomalla kokemuksella. Sellaisissa tehtävissä, joissa kokemuksella pystyy kompensoimaan alkuperäisten taitojen vanhenemista, iän ja tuottavuuden välillä ei ole selvää suhdetta. Vastaavasti ruumiillisesti kuormittavissa tehtävissä tuottavuus yleensä laskee ikääntyvillä. Todellisuudessa ikäryhmien sisäiset suorituskykyjen erot ovat suurempia kuin eri ikäryhmien väliset erot. (Julkunen & Pärnänen 2005, 67–68, 149–150) Myös monet tutkimukset osoittavat sen, ettei ikääntyvien ja muiden työsuorituksissa ole iästä johtuvia eroja ja ikääntyvät oppivat siinä missä nuoretkin. (Juuti 2002, 9) Usein kuitenkin ikääntyvien suorituskyvyn huononemista selitetään kykyjen puutteella tai vanhenemisestä johtuvina seikkoina, toisin kuin nuorempien kohdalla. Joskus suorituskyvyn muutoksia selitetään pelkästään tilannetekijöillä. Keskeistä on kuitenkin huomata, että työvoiman ikärakenne vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. Tästä syystä on erittäin tärkeää laatia organisaatiolle ikästrategia. Siihen sisällytetään pitkän tähtäimen toimia, joilla pystytään varautumaan ikääntyvien määrän lisääntymisen ja nuorten työntekijöiden määrän vähenemisen aiheuttamasta epätasapainosta organisaatiossa sekä tästä aiheutuvan eläkepommin hoitamiseen. (Ilmarinen 2003, 138–139).

Eri-ikäiset tulisi saada kohtaamaan toisensa työelämässä. Usein kuitenkin sukupolvienvälille syntyy kuilu erilaisten ajattelutapojen takia. Monet seniorit pitävät liian vahvasti kiinni omasta ajattelutavastaan sekä maailmankuvastaan. Toisinaan he pitä-

vät itseään parempina kuin toiset ja toimivat eräänlaisina auktoriteetteina, koska heitä pelottaa, että nuoret ovat osaavia ja he itse eivät pysy kehityksen mukana. Toisaalta nuoret saattavat uhota ja kuvitella itsestään enemmän kuin todellisuudessa ovat. Jos nuoria ylikorostetaan, samalla ikääntyneitä painetaan alaspäin. Kun omaa ajattelumallia pidetään ainoana oikeana, on sukupolvien välille vaikea löytää yhteyttä, joka olisi ensiarvoisen tärkeää sujuvalle eri-ikäisten yhteistyölle. (Jabe 2007)

### 3.4 Ikäjohtamisen käsite

Ikäjohtaminen yhdistetään usein harhaanjohtavasti iäkkäiden työntekijöiden johtamiseen. Todellisuudessa ikäjohtaminen on yksilön iän ja ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa ja työnjaossa työskentelyympäristössä niin, että saadaan aikaan sellainen kulttuuri, jossa jokainen työntekijä, ikään katsomatta, voi kokea olevansa arvokas. Ikäjohtaminen kohdistuu koko henkilöstöön ja siinä otetaan huomioon jokaisen työntekijän elämäntilanteesta johtuvat tarpeet. (Ilmarinen 2003, 8.) Ikäjohtamisessa otetaan huomioon se, että eri-ikäisiä työntekijöitä on johdettava eri tavalla. Ikäjohtaminen pitää sisällään kaikenlaisen ikäsyrrjinnän torjumisen, joko suoraan tai välillisesti ja se tarjoaa ympäristön, jossa jokainen yksilö voi ylittää parhaimpaansa ilman että, kohtaa iästä aiheutuvaa haittaa (Combating age barriers in employment 1997, 133). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin ikääntyvien työntekijöiden huomioimiseen ja johtamiseen.

Johtajan on osattava arvostaa ihmisten erilaisuutta ja eri-ikäisyyttä. Arjen rikkauden tunnistaminen ja moniäänisyyden huomioiminen vaatii johtajalta kuitenkin paljon sekä henkilökohtaisia että opittuja valmiuksia. Työelämässä pitäisi myös nostaa inhimillisyyden arvoa, sillä me kaikki olemme ihmisiä ja ihmisille kaikkia toimintoja tehdään. Ihminen on kaiken mitta ja jokaista ihmistä on osattava kuunnella yksilönä. (Juuti 2001, 385).

Johtamisessa on kuitenkin aina kyse ihmisistä, heidän unelmistaan, osaamisestaan ja aidosta välittämisestä. Johtajan on osattava lukea näitä unelmia ja kaivaa esiin jokaisesta alaisesta heidän parhaat puolensa, ikään katsomatta. Lisäksi on ymmärrettävä alaistensa arvomaailmaa ja yhdistettävä se omaan sekä yrityksen arvomaailmaan.



Johtajuuteen tarvitaan aina yhteinen arvopohja, johon kaikki työntekijät voivat samaistua. (Aaltonen ym. 2005, 138–139)

Ikäjohtaminen perustuu tietoon ikääntymisen vaikutuksista yksilöön. Esimiesten tulee tietää yleisiä asioita siitä millaisia muutoksia ikääntyminen tuo tullessaan. Hyvän johtamisen edellytyksenä on, että esimies tietää mitä ikääntymisellä tarkoitetaan ja miten se vaikuttaa yksilön työkykyyn ja terveyteen. Lisäksi on tärkeää tunnistaa työyhteisön arvot ja asenteet ikääntyviä kohtaan sekä ikääntymisen taloudelliset ja rakenteelliset vaikutukset koko yhteiskunnalle. Esimiehen on oltava tietoinen lainsäädännön vaatimuksista ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. (Ilmarinen 2006, 56–59.)

Ikäjohtaminen on yksi näkökulma johtamiseen. Esimiehen oma ikä ja elämäntilanne vaikuttavat paljon siihen, miten hän jäsentää muita ihmisiä ja elämää ylipäätään. Kun esimies tunnistaa ensin oman elämäntilanteensa erityiset tekijät, hän pystyy ymmärtämään, että hänen alaisensa voivat olla tässä suhteessa hyvinkin erilaisia. Oman ikäpolven ihmisiä tuntuu ymmärtävän jostain syystä helpommin. Joku onkin osuvasti todennut, että ne ihmiset tuntuvat läheisimmiltä, joiden tiedän katsoneen pienenä samoja lastenohjelmia. (Esimiehen käsikirja 2011.)

### 3.5 Ikäjohtamisen ongelmat ja mahdollisuudet

Ikäjohtamiselle eniten haasteita aiheuttavat organisaatiossa vallitsevat asenteet. Ikääntyviin työntekijöihin suhtaudutaan työpaikoilla usein kaksijakoisesti. Yhtäältä arvostetaan kokemusta sekä lojaalisuutta ja toisaalta nähdään kielteisinä asioina jousitamattomuutta sekä muutosvastarintaa uutta teknologiaa kohtaan (Julkunen & Pärnänen 2005, 71.) Johdon asenteilla on erittäin ratkaiseva merkitys koko organisaation ikäasenteiden muotoutumiseen. Aikaisemmin suoritetuissa tutkimuksissa on todettu, että johdon asenteissa on ollut havaittavissa jonkinlaista ikäkielteisyyttä eli on suosittu nuoria työntekijöitä ikääntyvien kustannuksella. (Juuti 2002, 9-10.)

Ikäsyrynnästä ja aikaistettua työelämästä poistumista vanhastaan suosivasta kulttuurista johtuu, että monilta organisaatioilta puuttuu kokemus positiivisesta asenteesta ikääntyneisiin työntekijöihin. Siksi lähtökohdat suhtautumisessa työvoiman vanhenemiseen ovat usein vähäiset tai olemattomat. (Työelämä ja ikääntyvä työvoima: hyvien käytäntöjen opas EF/98/65, 3)

Vaikka ikäsyryntä on monissa maissa lailla kielletty, ei se pysty kokonaan poistamaan epäsuoraa syrjintää. Monilla työpaikoilla tapahtuu epäsuoraa iästä johtuvaa syrjintää esimerkiksi työhönotossa, uralla etenemisessä tai koulutuksiin pääsemisessä. Monesti syrjinnän kohteeksi joutuvat joko ikääntyvät työntekijät tai kaikista nuorimmat. Usein ikääntyvät koetaan pysähtyneinä ja kaavoihin kangistuneina ja toisaalta nuoria pidetään kokemattomina ja vastuuttomina. Työelämän tuntuu olevan vaikea hyväksyä eri-ikäisyyttä, vaikka kaikenikäisiä on aina ollut työmarkkinoilla. Muutoksena entiseen tilanteeseen on se, että ikäluokat ovat nykyään erikokoisia. Nuoria on nykyään paljon vähemmän kuin ikääntyviä työntekijöitä. Kielteiset ikäasenteet johtuvat myös suurelta osin tietämättömyydestä ja vanhoista uskomuksista. (Ilmarinen 2006, 400–401.)

Kaikenlaisten ikään perustuvien rajoitteiden poistaminen edellyttää organisaatiolta laajan ikästrategian luomista. Strategiassa tulisi määritellä kaikki ne tasot, joilla ikäystävälliset käytänteet otetaan käyttöön. Hyvät käytännöt tulisi ulottaa työhönottoon, työntekijöiden kehittämiseen ja uralla etenemiseen, ergonomiaan sekä työskentelytapoihin ja koko organisaation asenteisiin. Myönteisenä toimena ikäsyrynnän torjumiseksi voidaan ylimmälle johdolle, työnjohtotasolle sekä henkilöstölle esittää todisteita, jotka osoittavat ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamisesta ja heihin panostamisesta koituvat edut. Onnistuneen ikästrategian aikaansaamiseksi on erittäin tärkeää, että valmistelut tehdään huolella ja pidetään keskusteluympäristö avoimena. Samalla keskijohtoa koulutetaan ja heidän tietoisuuttaan oikeista ikäasenteista lisätään. Myös ammattijärjestöjen, työntekijäyhdistysten sekä ikääntyvien työntekijöiden mukaan tulo strategian luomisprosessiin tapahtuu mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Työelämä ja ikääntyvä työvoima: hyvien käytäntöjen opas EF/98/65, 3-8.)

Työväestön ikääntyminen on pakottanut työpaikkoja miettimään iän merkitystä työyhteisössä ja on alettu puhua ikäystävällisyydestä. Ikäystävällisyys tarkoittaa sellaisia työyhteisön käytäntöjä, jotka lisäävät eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyyden tarkoituksena on luoda sekä ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tukevia käytäntöjä että huomioida nuorempien työntekijöiden tarpeita. Keskeisenä haasteena ikäystävällisissä työyhteisöissä on onnistunut ikäintegraatio eli se, miten eri-ikäiset saadaan työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä, ja miten saadaan jaettava ns. hiljaista tietoa nuoremmille polville. Ikäystävällisten käytäntöjen kehittäminen on ajankohtaista, jotta työssä jatkettaisiin vähintään 2-3 vuotta nykyistä pidempään. (Työterveyslaitoksen Internet-sivut.)

Ikäjohtamisen mahdollisuutena on siis erilaisen osaamisen hyödyntäminen. Organisaatiolle on suuri rikkaus, kun osaamispääoma koostuu erilaisesta osaamisesta. Yrityksen kilpailukyky vahvistuu merkittävästi, kun se kykenee hyödyntämään ja kehittämään jokaisen työntekijänsä vahvuusalueita. (Ilmarinen 2006, 401–402) Vahvuuslähtöisen ajattelun perustana on se, että jokaisen yksilön vahvimpia ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä hyödynnetään. Tällä tavoin työn tekeminen ja työssä kehittyminen perustuvat niihin asioihin, joista työntekijällä on positiivisia kokemuksia ja onnistumisen elämyksiä. Vahvuudet vaihtelevat yksilöllisesti. Toisilla vahvuudet ja kyvykkyydet liittyvät kokonaisvaltaiseen näkemykseen, toisilla taas yksityiskohtien hahmottamiseen tai toimintatapojen kehittämiseen. Keskeistä on kuitenkin löytää ne keinot, joiden avulla ihminen kykenee selviytymään vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Selviytymisen tunne luo pohjan työntekijän hyvinvoinnille ja jaksamiselle sekä stressin välttämiseksi. Selviytyvä ihminen on perusluonteeltaan positiivinen ja ajattelee asioista myönteisesti sekä luottaa omiin kykyihinsä. Sellaiset yksilöt, jotka kokevat, että he eivät selviä tilanteesta, altistuvat stressille ja erilaisille psyykkisille ja fyysisille vaivoille. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja tukemalla onnistujaa hän vahvistaa työn tekemisen positiivista kierrettä. (Kiviranta 2010, 24 – 30.)

Parhaimmillaan ikäjohtaminen saa aikaan tuottavuuden paranemista, motivaation kasvua ja kyvykkyyttä sekä työntekijöiden vahvaa sitoutumista työnantajaansa, puhumattakaan työhyvinvoinnin kasvusta. Tuottavuus saadaan paranemaan, kun yksilöiden vahvuudet ja kyvyt saadaan käyttöön. Vahvuuksien tehokkaalla valjastamisella

la saadaan työntekijöiden motivaatio kasvamaan, mikä vaikuttaa myös suoraan tuottavuuteen parantavasti. Kun ihmiset voivat työpaikalla hyvin, sitoutuminen lisääntyy, koska ihmiset kokevat asioita omikseen. Sitoutunut työntekijä haluaa panostaa itseensä ja omaan työhönsä, mikä tukee omalta osaltaan työn ja osaamisen kehittämistä. (Kiviranta 2010, 33, 50–49.) Lisäksi hyvällä ikäjohtamisella varmistetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen sukupolvilta toisille sekä tuetaan erilaisuutta ja edistetään työhyvinvointia. Työhyvinvointi heijastuu työelämään työurien pidentymisenä ja työelämän laadun parantumisena (Elinkeinoelämän keskusliiton Internet-sivut.)

Ikäjohtamisessa tarvitaan kuitenkin johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. 1980-luvun lopulta alkaneen ikäpolitiikan, ikäjohtamisen ja työelämän kehittämisen vaikutukset pitäisi arvioida ja katsoa, minkä varaan jatkoa voidaan luoda. Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi ja siksi olisi tärkeää arvioida, miten esimerkiksi taloudellisen suhdanteen käänne on vaikuttanut ikäohjelmien tuloksiin. Sen jälkeen tiedettäisiin miten tästä eteenpäin voisi ja pitäisi jatkaa. (Räntilä 2010)

#### 4 TYÖELÄMÄN JOUSTOT

Työelämän joustavuus on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi puhuttaessa yritysten sopeutumisesta alati muuttuvaan liikemaaailmaan sekä kilpailukyvyn säilyttämiseen globalisoituvilla markkinoilla. Työmarkkinoille halutaan kaksoisjoustavuutta eli *ulkoista* sekä *sisäistä* joustavuutta. Ulkoiseen joustavuuteen kuuluvat mm. työvoiman alueellinen liikkuvuus, erilaiset koulutusmahdollisuudet ja verotuksen keventäminen. Sisäisessä joustavuudessa puhuttaessa tarkoitetaan henkilöstön käyttöä monipuolisesti esimerkiksi työaikoja joustavoittamalla sekä työtä jakamalla. (Julkunen & Nätti 1994, 18.) Työelämän joustomekanismeja luokitellaan myös niiden vaikutusnopeuden mukaan. *Nopeita* joustomekanismeja ovat esimerkiksi työvoimamäärän muutokset, työaikajoustot, työn järjestelyt tai työtahdin muutokset. *Hitaita* ovat vastaavasti rekrytointipolitiikan muutokset, koulutus tai organisaatio muutokset. (Uhmavaara

ym. 2005, 11) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan keinoja sisäisen joustavuuden lisäämiseksi, etenkin ikääntyvien työntekijöiden kohdalla, hyödyntämällä erilaisia työelämän joustoja.

#### 4.1 Työaikajoustot ja vapaat

Yritykset pystyvät järjestelemään hyvin itsenäisesti työaikoihin liittyviä asioita. Esimerkiksi työajan aloittaminen ja lopettaminen, työaikojen sijoittelu, erilaiset vuoro-työmuodot ja osa-aikatyön järjestäminen ovat yrityksen itsensä vapaasti päätettävissä. Suurimpina käytännön toteutuksen esteinä ovat muun muassa esimiesten ja alaisen tottumukset tai liian vähäinen tieto lakien ja sopimusten tarjoamista mahdollisuuksista. (Helsilä 2002, 117.) Suomessa paikallinen työajoista sopiminen on toteutunut kuitenkin jo 70–80 prosentissa yrityksistä ja työpaikoista. Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka vaihtelevat usein työuran eri vaiheissa. (Työterveyslaitoksen Internet-sivut).

Joustava työaika pitää sisällään kaikkia niitä työajanmuotoja, jotka poikkeavat normaaleista työajoista. Uudet työaikamuodot eroavat normaaleista siten, että:

- Työajat ovat yksilöllisiä. Sen sijaan, että kaikki työntekijät tekisivät samantyyppistä työpäivää, voidaan työaikoja yksilöllistää. Joku tekee lyhyttä toinen pitkää työpäivää.
- Työaikoja voidaan vaihdella. Työpäivän pituus voisi vaihdella päivästä toiseen.
- Työajat voivat olla epäsosiaalisia eli työ sijoittuu ilta-, yö- tai viikonloppuajaksi. (Julkunen & Nätti 1994, 44.)

Tämän lisäksi uuden tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä työajat erilaistuvat yrityksittäin, osastoittain, työn mukaan, ammateittain ja jopa työntekijöittäin (Castells 1996/2002, 470). Joustavien työaikaratkaisujen ja muidenkin joustojen tavoitteet ja seuraukset painottuvat yleensä sen mukaan, tarkastellaanko niitä työnantajan vai henkilöstön näkökulmasta. (Uhmavaara ym. 2005, 65.) Joustavien työaikojen ja työaikajärjestelmien tarkoituksena on edistää työntekijöiden yksilöllisten työaikatarpei-

den huomioonottamista ja sitä kautta lisätä tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä (Työaikapankkityöryhmä 2004, 4).

Yksilöllisesti joustavat työajat parantavat usein myös yksilöiden elämänhallintaa (Työterveyslaitoksen Internet-sivut). Joustavat työajat mahdollistavat töiden joustavamman tekemisen työpaikalla, joten töiden tekemistä voi jaksottaa esimerkiksi normaalityöajan jälkeiseen rauhallisempaan aikaan ja töitä ei tarvitse viedä enää niin usein kotiin. Työaikajoustojen toteutuksessa lähtökohtana on *vastavuoroisuus* eli työaika joustaa sekä työnantajan että työntekijän tarpeiden mukaan. (Uhmavaara ym. 2005, 157).

Työajan pituutta koskeva joustavuus on yleisempää Pohjois- ja Länsi-Euroopassa kuin Itä- ja Etelä-Euroopassa. Työaikajoustojen kärkimaita ovat Tanska, Ruotsi, Saksa, Suomi ja Norja, joissa hieman yli puolella työntekijöistä on työajassaan jonkinlaista joustavuutta. (Euroopan unionin Internet-sivut.)

#### 4.1.1 Liukuva työaika

Liukuva työaika on varmasti yksi yleisimmistä ja helpoimmin toteutettavista normaalin työajan joustokeinoista. Liukuva työaika on työnantajan ja työntekijän sovittavissa oleva työaikajärjestely. Tällöin työntekijä voi sovituisissa rajoissa määrätä työpäivän aloitus- ja lopetusajankohdan ja näin lisätä ajankäytön joustavuutta. Vähäinkin liukuma-aika antaa mahdollisuuden sovittaa paremmin yhteen työn ja yksityiselämän tarpeet. (Uhmavaara. 2006, 67,73.)

Liukuvasta työajasta on paljon erilaisia variaatioita. Siihen vaikuttaa esimerkiksi liukuma-ajan pituus ja se onko työpäivän pituus kiinteä vai sisältyykö siihen säästö- tai lainausmahdollisuus ja millä ajanjaksolla plus- tai miinusliukumat on nollattava. (Julkunen 1994, 55) Liukuvalla työajalla pystytään tehokkaasti vaikuttamaan myös työn kuormittavuuteen, kun työntekijä pystyy itse työtilanteen mukaan vaikuttamaan työpäivänsä pituuteen (Työsuojeluhallinnon Internet-sivut). Kun työnantaja ja työntekijä sopivat liukuvan työajan käyttöönotosta, on sovittava ainakin kiinteästä työajasta, vuorokautisesta liukumarajasta, lepoaikojen sijoittamisesta sekä säännöllisen

työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymistä. Lisäksi on huomioitava työaika-laissa erikseen säädetty liukuman vuorokautiset enimmäismäärät eli säännöllisen työajan voi ylittää tai alittaa enintään kolmella tunnilla. (Työaikalaki 605/1996, 13§)

#### 4.1.2 Työaikapankki

Työaikapankki on yksi joustavan työajan käyttömahdollisuuksista. Käsitteenä se ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen ja sille on olemassa monenlaisia tulkintamuotoja. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa työajan joustavaa säästämistä ja vapaiden pitämistä. Työmarkkinajärjestöt ovat myös antaneet oman määritelmänsä työaikapankista. Niiden mukaan työaikapankki tarkoittaa yritys- ja työpaikkatasolla käyttöön otettuja ja vapaaehtoisuuteen perustuvia työ- ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelyjä, joilla työaika, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää tai lainata sekä yhdistää toisiinsa. Erilaisia säästettäviä vapaita voivat olla esimerkiksi säännöllisen työajan tasoisjaksojen ja työaikaliukumien tasauserät, niin sanotut Pekkas-vapaat, vuosiloma ja lomarahaa, lisä- ja ylityö sekä vapaa-ajaksi muutetut työaikakorvaukset. Työaikapankista voidaankin siis puhua liukuvan työajan laajennettuna versiona. (Oinas, Jokivuori ja Ilmonen 2005, 19.)

Työaikapankilla pyritään lisäämään työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaansa sekä lisäämään paikallista sopimista (Julkunen & Nätti 1994, 68). Työaikapankki voi koskea joko koko henkilöstöä tai sitä voidaan soveltaa vain tiettyyn osaan henkilöstöä. Ketään ei kuitenkaan saa asettaa perusteettomasti eriarvoiseen asemaan. (Työaikapankkityöryhmä 2004, 6). Lähtökohtana tulisi pitää sitä, että työaikapankkia koskeva sopimus on sellainen, että sitä voidaan soveltaa työpaikan kaikkiin työntekijöihin. Työaikapankista sovittaessa on huomioitava, että liittyminen on aina vapaaehtoista. Sopimuksessa on sovittava pankkiin liittymisestä ja eroamisesta sekä siitä mitä etuja työaikapankkiin voidaan siirtää. (SAK:n Internet-sivut.)

#### 4.1.3 Muita työaikajoustoja

Julkunen & Nätti (1994) ovat luetelleet useita muitakin työaikaan liittyviä joustomalleja. Esimerkkeinä on mainittu mm. porrastettu työaika tai yksilöllinen työaika. Porrastetussa työajassa työpäivän pituus on kaikilla sama, mutta työn alkamis- ja päätymisajankohtia on porrastettu eri henkilöstöryhmien välillä. Tämä vähentää työntekijän omaa valinnanvapautta, mutta toisaalta lisää yrityksen mahdollisuuksia pidentää aukiolo- ja käyntiaikoja ja sopeuttaa toimintoja kysynnän mukaan. (Julkunen & Nätti 1994, 55.) Työntuoja ja työntekijä voivat sopia myös yksilöllisestä työajasta, jolloin sovitaan keskimääräinen työaika viikolle ja työntekijä voi itse määrittellä työpäiviensä pituudet. Lisäksi työehtosopimus määrittelee tasoittumisjakson, jonka aikana työajan on tasoitettava keskimääräiseen työaikaan. (Ammattiliitto Suoran Internet-sivut.) Yksilöllinen työaika soveltuu lähinnä sellaisiin työtehtäviin, jotka tehdään pääasiassa muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Yksilöllinen työaika mahdollistaa joustavan työajan hyväksikäytön ja antaa työntekijälle mahdollisuuden itse vaikuttaa työaikoihinsa ja samalla lisää päätäntävaltaa omien työaikojensa suhteen. (Akavan Internet-sivut.)

#### 4.1.4 Vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaa on hyvä tapa edistää ikääntyvän työntekijän jaksamista. Se antaa mahdollisuuden pidempiaikaiseen yhtäjaksoiseen vapaaseen. Työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä työntekijän vuorotteluvapaasta. Työnantajan tulee tehdä vuorottelijan kanssa kirjallinen vuorottelusopimus, jossa työnantaja sitoutuu palkkaamaan sijaisen vapaalle jäävän työntekijän tilalle. Sijaiseksi (ei välttämättä samoihin tehtäviin) täytyy palkata työtön työnhakija. Saadakseen vuorotteluvapaata hakijan täytyy täyttää tiettyjä edellytyksiä. Esimerkiksi hakijan tulee olla työ- tai virkasuhteessa ja hänen tulee työskennellä kokoaikaisesti tai työajan tulee olla 75 % alan kokoaikaisen työntekijän työajasta. Lisäksi hakijalla täytyy olla 10 vuoden työhistoria ennen vapaan alkamista ja nykyinen työsuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti 13 kuukautta. Vuorotteluvapaan kesto on vähintään 90 kalenteripäivää ja enintään 359 kalenteripäivää. Vuorotteluvapaan pidentämisestä on sovittava kaksi kuukautta ennen sovitun vuorotteluvapaan päättymistä. Vuorotteluvapaa on pidettävä kokonaisuudessaan kahden



vuoden kuluessa sen alkamisesta eikä sen yhteenlaskettu kesto saa ylittää vuorotteluvapaan enimmäiskestoja. Vuorotteluvapaasta tuli pysyvä järjestely vuoden 2010 alusta lukien, jolloin laki astui pysyvästi voimaan. Aikaisempi laki oli voimassa määräaikaisena. Vuorottelijalla on oikeus vuorotteluvapaan päätyttyä palata ensisijaisesti aikaisempaan työhönsä. Jos tämä ei ole mahdollista, on vuorottelijalle tarjottava aikaisempaa työtä vastaavaa työsopimuksen tai palvelussuhteen mukaista työtä ja jos tämäkään ei ole mahdollista, muuta sopimuksen mukaista työtä. (Työ- ja elinkeinotoimiston Internet-sivut, Esimiehen käsikirja).

#### 4.1.5 Opintovapaa

Myös ikääntyvillä on mahdollisuus päivittää osaamistaan omaehtoisesti. Opintovapaalla voi opiskella kokopäiväisesti. Opintovapaa on sitä varten, että työntekijän voi sovittaa ajallisesti elämän muuhun rytmiin. Opintovapaa on ajanjakso, jolloin työntekijän työntekovelvollisuus ja työnantajan palkanmaksuvelvollisuus on väliaikaisesti keskeytetty työntekijän opiskelun vuoksi. Opintovapaan päättymisen jälkeen työsuhde jatkuu normaalisti (Tradenomiliiton Internet-sivut.)

Opintovapaaajärjestelmän tavoitteena on parantaa työelämässä olevien koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia. Opiskelun ei tarvitse liittyä työnantajan toimintaan, vaan opiskelun kohteen työntekijä voi valita vapaasti. Opintovapaoikeudet koskevat työntekijöitä, virkamiehiä ja viranhaltijoita. Opintovapaan hakijalla tulee olla päätoiminen palvelussuhde, joka on kestänyt yhdessä tai useammassa jaksossa yhteensä vuoden. Opintovapaata voi saada enintään kaksi vuotta viiden vuoden aikana ja vapaan voi käyttää yhdessä tai useammassa jaksossa. Jos työsuhde on kestänyt alle vuoden mutta vähintään kolme kuukautta, opintovapaan pituus on enintään viisi päivää. Opintovapaan ajalta ei pääsääntöisesti kerry työsuhteen perusteella määräytyviä etuuksia. Työntekijälle kertyy vuosilomaa kuitenkin enintään 30 opintovapaapäivältä. (Työ- ja elinkeinotoimiston Internet-sivut.)

## 4.2 Työn tekemisen paikkaan liittyvät joustot

Työelämä joustaa nykyisin myös työn tekemisen paikan suhteen. Työ voidaan tehdä organisaation työtilojen ohella tai asemasta muun muassa kotona, asiakkaan luona, työmatkalla, etätyöpisteessä tai organisaation sivutoimipisteessä. (Uhmavaara ym. 2005, 27.) Monissa töissä ei ole merkitystä sillä missä, mihin aikaan vuorokaudesta tai mihin kellonaikaan työ tulisi tehdä. Usein kiinteästä työajasta tai työpaikasta kiinni pitäminen perustuukin perinteiseen tapaan ajatella työn tekemistä tai organisointia. (Helle. 2004, 13.) Tiettyihin joustaviin työjärjestelyihin kuten etätyöhön, mobiilityöhön ja tiimityöskentelyyn sisältyy autonomiaa, jolloin työntekijät kontrolloivat itse itsensä työhön sitoutumisen kautta. Tällaiseen työskentelyyn sisältyy kuitenkin piirre, että työ liikuu myös vapaa-ajalle. Mutta työpaikan ilmapiirin, luottamuksen sekä sitoutumisen kokemuksen ansiosta se ei stressaa. (Mamia 2007, 1)

### 4.2.1 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, joka tehdään muualla kuin normaalissa työn suorittamispaikassa. Tavallisimmin etätyöpaikkana on työntekijän oma koti, mutta yhtä hyvin se voi olla vaikka kesäpaikka. Työntekijä valitsee yleensä itse missä työn suorittaa. Etätyössä käytetään hyväksi uutta teknologiaa ja yleensä juuri se mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Näin ollen työn alkamis- ja päättymisajankohta ovat työntekijän itsensä päätettävissä. Etätyön voi suorittaa joko työsuhteessa tai yrittäjänä. Etätyöntekijään sovelletaan kuitenkin samoja työehtoja kuin normaalissa työn tekopaikassa työskentelevään työntekijään. (Helle 2004, 13.)

Työnlainsäädäntö ei tunne etätyön käsitettä, vaan siihen sovelletaan samaa lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia kuin muihin työntekijöihin. Etätyöstä sovitaan siis työntekijän ja työnantajan kesken. (Uhmavaara ym. 2005, 28.) Myös etätyössä työntekijän henkilökohtainen työsopimus on keskeinen elementti sovittaessa työsuhteen ehtoista. Työntekijän ja työnantajan on sovittava esimerkiksi työvälineistä, erilaisista kustannuksista, työajasta, työn johtamisesta ja valvonnasta sekä yhteydenpidosta työpaikalle. (Helle 2004, 15.)

Etätyö on yleistynyt Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana ja sen historia on lähtöisin jo 1970-luvulta. Käsite sai alkunsa Yhdysvalloissa Kaliforniassa suuren öljykriisin aikana, kun tutkijat alkoivat laskea miten paljon polttoainetta säästyisi, jos työmatkaliikennettä vähennettäisiin. Suomessa etätyön tarpeellisuutta on kuitenkin perusteltu muilla syillä, vaikka ympäristötekijätkin ovat tärkeitä. Tärkeimpinä syinä etätyöhön siirtymiseen on pidetty mahdollisuutta keskittyä työhön ja tiettyyn työvaiheeseen paremmin rauhallisessa ympäristössä kuin meluisassa toimistossa. Aloite etätyöhön siirtymisestä tulee usein työntekijältä itseltään. (Helle 2004, 16)

Etätyössä on paljon sekä etuja että riskejä niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Etuina työntekijälle voidaan pitää muun muassa työaikojen ja – järjestelyjen joustavuutta, työrauhaa, itsenäistä työtä sekä vapaa-ajan lisääntymistä sekä työhyvinvoinnin parantumista. Etätyön haittatekijöinä työntekijän näkökulmasta voidaan pitää esimerkiksi sosiaalisten kontaktien puutetta sekä eristäytymistä työyhteisöstä, liiallista työmäärää, sivuun jäämistä ura- tai palkkakehityksestä ja työsuojelupuutteita. Työnantajan kannalta katsottuna etätyön etuina nähdään työn tehokkuuden paraneminen, työn organisoinnin, johtamistapojen ja toimenkuvien kehittyminen sekä työvoiman sitoutuminen. Myös yrityksen maine houkuttelevana työnantajana lisääntyy ja työvoiman rekrytoiminen helpottuu. Työnantajalle voi syntyä jopa kustannussäästöjä työtiloista, jos etätyötä tehdään niin paljon, että työtiloja varsinaisella työpaikalla voidaan vähentää. Mahdollisina haittatekijöinä nähdään teknisten ongelmien lisääntyminen sekä tietoturvariskit ja työntekijöiden hankala valvominen. Myös tiedonhallinta ja mahdollinen hiljaisen tiedon siirtäminen on hankalampaa. Lisäksi työjärjestelyjen sekä organisaation hallinnassa pitäminen hankaloituu. (Helle 2004, 17–20, 22–25)

#### 4.2.2 Hajautettu työ

Hajautetusta työstä puhutaan, kun työ jaetaan fyysisesti useaan eri paikkaan ja tiedonkulku tapahtuu ensisijaisesti tietoverkossa. Käytännössä yritys järjestää eri syistä johtuen työn tekemisen siten, että työ, joka voidaan tehdä eri paikoissa, on jaettu maantieteellisesti eri toimipisteisiin. (Uhmavaara ym. 2005, 27.) Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmää, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden hyväksi

eri paikoissa. Organisaatioita joudutaan hajauttamaan joko toimintojen alueellistamisen seurauksena tai toiminnan kansainvälistymisen takia. Lisäksi hajautetun työn lisääntyminen johtuu siitä, että työ on muuttunut entistä liikkuvammaksi. Työtä ei enää ole pakko tehdä yhdessä paikassa. (Valtionkonttorin Internet-sivut.)

Hajautettu organisaatio asettaa johtamiselle aivan uudenlaisia haasteita, koska kaikki työntekijät eivät ole samassa työpisteessä. Siksi on erityisen tärkeää pitää huolta yhteisten pelisääntöjen laatimisesta ja niiden noudattamisesta. Lisäksi on tärkeää pitää huolta siitä miten hajautetun organisaation jäsenet kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja miten heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. Myös avoimuuteen ja tiedonkulkuun on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota, koska ihmiset eivät kohtaa toisiaan päivittäin kuten normaalissa työpaikassa. Teknologia helpottaa asioiden hoitamista hajautetussa organisaatiossa, mutta ei kuitenkaan poista tarvetta yhteisten pelisääntöjen, kulttuurin ja yhteisten toimintatapojen luomiselle. (Valtionkonttorin Internet-sivut.)

#### 4.2.3 Mobiilisyys

Mobiilisuuden käsitteellä tarkoitetaan työtä, joka tehdään muuallakin kuin varsinaisen työn tekemispaikalla. Työ voidaan tehdä kokonaan liikkuvana eli varsinaista työpistettä ei ole ollenkaan. Mobiilisuuden tekemisenä pidetään työtä, josta tehdään vähintään 10 tuntia työpaikan ja kodin ulkopuolella. (Uhmavaara ym. 2005, 27.) Mobiilisyys mahdollistaa työn tekemisen joustavasti langattoman teknologian avulla, missä ja milloin vain. Mobiilisuus liitetään eri paikoissa toimivaan ja niiden välillä liikkuvan toimijaan sekä työskentelyn eri paikoissa mahdollistavaan viestintäteknologiaan, kuten kannettaviin tietokoneisiin ja matkapuhelimiin. (Vartiainen ym. 2005, 3.)

Mobiilisyys antaa työntekijälle mahdollisuuden oma-aloitteisempaan asioiden hallintaan ja tehokkaaseen työajan käyttöön. Tämän seurauksena myös vapaa-aika lisääntyy ja työhyvinvointi paranee. Haittoina voidaan kuitenkin pitää työajan menetystä, joka käytetään uusien työ- ja viestintätapojen opettelemiseen niin asiakkaiden kuin työkavereiden kanssa. Työntekijän näkökulmasta mobiilisuuden etuina ovat monet kustannussäästöt. Liikkuvan työn ansiosta kiinteitä toimistotiloja tarvitaan vähemmän ja

turhat työtilat pystytään karsimaan. Lisäksi työntekijöiden tuottavuus kasvaa, sillä mobiililyössä ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa erilaisiin toimistorutiineihin, vaan työntekijät keskittyvät itse työn tekemiseen. Myös henkilöstön sitoutuminen yritykseen paranee ja sitä kautta vaihtuvuus vähenee ja rekrytointikulut pienenevät. Asiakkaatkin hyötyvät mobiililyön aikaansaamasta nopeudesta, sillä yhteyshenkilöt tavoitetaan nopeammin. Aluksi tietenkin kaikkien osapuolten on opeteltava uudet viestintätavat. Myös Valtiovalta on osoittanut kiinnostustaan mobiililyön tukemiseen, sillä se vähentää työmatkaliikennettä ja näin myös liikenteen aiheuttamia päästöjä. (Vartiainen ym. 2005,15–16.)

#### 4.2.4 Virtuaalilyö

Uusin näkökulma työntekemiseen on syntynyt informaatioteknologian voimakkaan lisääntymisen ansiosta. Työ nähdään tehtävän pitkälti virtuaalisissa työtiloissa eli työ tapahtuu erilaisissa tietoverkoissa, joihin liittyy myös työyhteisön fyysisiä ja sosiaalisia piirteitä. (Uhmavaara ym. 2005, 27.) Virtuaalilyöllä tarkoitetaan tietoon kohdentuvaa työtä, joka tehdään käyttäen hyväksi tieto- ja viestintäteknikkaa sekä tietoverkkoja. Virtuaalilyötä tehdään usein virtuaaliorganisaatioissa, joita perustetaan usein määräajaksi ja vain tiettyjä tehtäviä varten. Virtuaalilyötä voi olla esimerkiksi tietoverkoissa tapahtuva asiantuntijapalvelujen tarjoaminen. (Työministeriön Internet-sivut.) Virtuaalilyössä tärkeää on organisaation jäsenten välinen luottamus. Siksi on tärkeää, että virtuaaliorganisaatioissa työskentelevät jäsenet tuntevat hyvin toisensa. (Tietotekniikan liiton Internet-sivut.)

#### 4.3 Työn määrään liittyvät joustot

Mielestäni ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämisessä merkittävänä toimenpiteenä voidaan pitää myös työmäärän vähentämistä. Erilaiset työn määrään liittyvät joustot auttavat ikääntyviä jaksamaan kauemmin työelämässään. Osa-aikaeläke ja osa-aikainen työ antavat organisaatiolle mahdollisuuden ottaa ikääntyvät työntekijät paremmin huomioon.

### 4.3.1 Osa-aikaeläke

Ikääntyvällä työntekijällä on mahdollisuus vähentää työkuormaansa siirtymällä osa-aikaeläkkeelle. Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen on mahdollista ennen vuotta 1953-syntyneille 58-vuotiaana ja myöhemmin syntyneillä ikäraja on 60 vuotta. Järjestely on edullinen vaihtoehto sekä työntekijälle että työnantajalle. Osa-aikatyötä tekevän työntekijän kokemus ja taidot ovat edelleen työnantajan käytettävissä ja toisaalta työntekijä saa nauttia lisääntyneestä vapaa-ajasta. Osa-aikatyöhön siirtymisestä on aina ensin neuvoteltava työnantajan kanssa. Osa-aikaeläkkeelle pääsyn edellytyksenä vaaditaan esimerkiksi kokoaikaista työskentelyä viimeisten 12 kuukauden aikana ja työntekijä ei nauti muita eläkkeitä. Myös ansioiden vähennysten tulee vastata työajan lyhentymistä. Osa-aikaeläkkeen saamisen edellytykset ovat pääpiirteittäin samat kaikilla aloilla. Mutta esimerkiksi kuntien palveluksessa olevilla osa-aikaeläkkeen saamiselhoissa on kuitenkin joitain eroja verrattuna yksityisiin aloihin. Myös maatalousyrittäjien sekä merimiesten osa-aikaeläkkeissä on omia erityispiirteitä. (Työeläke.fi -palvelun Internet-sivut.)

Kunnan palveluksessa olevilta hakijoilta edellytetään osa-aikaeläkkeelle pääsemiseksi, että on siirtynyt jo valmiiksi kokoaikatyöstä osa-aikatyöhön tai on työskennellyt kunta-alalla, valtiolla tai kirkolla kokoaikatyössä 6 kuukautta välittömästi ennen osa-aikatyöhön siirtymistä. Lisäksi edellytyksiin on määriteltä tiettyjä ansiotasoja, jotka on ylitettävä. (Kuntien eläkevakuutuksen Internet-sivut)

Osa-aikaeläkkeet ovat yleistyneet viime vuosina merkittävästi ja monet yksilöt kokevatkin sen hyvänä ratkaisuna työssä jaksamiseen. Ne joille työyhteisö on tärkeä, pysyvät olemaan pidempään osana sitä ja toisaalta niille, joille työyhteisö merkitsee jatkuvia paineita tai epämieluisaa kanssakäymistä, saavat tarvittavaa etäisyyttä osa-aikaeläkkeen ansiosta. Osa-aikaeläke on paljon kiistelty aihe, koska näyttöä sen toimivuudesta ei ole tutkimuksin saatu. Siksi kiistelläänkin siitä auttaako se todellisuudessa pidentämään työuria vai vähentääkö se vain niiden työpanosta, jotka voisivat tehdä muuten kokoaikaista työtä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 214–215.) Samalla on syytä huomioida se seikka, että osa-aikaeläke on tulonsiirto sitä hyödyntäville, mutta muille veronmaksajille se on kustannus. Tutkimuksen mukaan osa-aikaeläkettä käyttäneet ihmiset ovat keskimääräistä parempituloisia sekä paremmin koulutettuja ja

lisäksi heidän on todettu poistuvan työelämästä muutenkin myöhemmin kuin huommin koulutetut ja pienituloiset. Nykymuotoista järjestelmää tulisikin muuttaa siihen suuntaan, että etuudet vähennetään osa-aikaeläkeläisten tulevista vanhuuseläkkeistä. Tällöin osa-aikaeläkettä hyödyntävät rahoittaisivat osaltaan järjestelmän itse. Työurakeskustelun lähtökohtana pitää kuitenkin olla julkisen talouden kestävyys. (Määttänen 2010.)

#### 4.3.2 Osa-aikainen työ

Työn määrällisiin joustoihin voidaan lukea myös osa-aikaisuus. Ne ikääntyvät työntekijät, joilla ei ole mahdollisuutta hakea osa-aikaeläkettä voivat keventää työkuormaansa tekemällä osa-aikaista työtä. Siirtymällä osa-aikatyöhön ikääntyvällä työntekijällä on mahdollista lisätä vapaa-aikansa määrää, mutta samanaikaisesti pysyä mukana työyhteisössä. Osa-aikatyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työntekijä tekee säännöllistä työaikaa lyhyempää työaikaa. (Työvoimatoimiston Internet-sivut.)

Siirtyessään osa-aikatyöhön työntekijällä on mahdollisuus saada ansiovähennyksen korvauksena osa-aikalisää, jos työnantaja palkkaa samalla osa-aikalisäkauden keston ajaksi työttömän työnhakijan. Osa-aikalisän myöntää työvoimatoimisto oman harkintansa ja käytettävissä olevien määrärahojensa puitteissa. Osa-aikalisä on noin puolet kokoaikatyön ja osa-aikatyön palkan erotuksesta. Osa-aikalisää voidaan myöntää hakijalle, jonka kokoaikainen palvelussuhde samaan työnantajaan on ennen osa-aikatyöhön siirtymistä kestänyt yhtäjaksoisesti vähintään vuoden. Lisäksi osa-aikalisään oikeuttavan työajan tulee palkanmaksukautta vastaavana ajanjaksona olla 40–60 prosenttia osa-aikatyöhön siirtyneen henkilön kokoaikaisesta säännöllisestä työajasta. Osa-aikaiseen työhön siirtymisestä sopivat työnantaja ja työntekijä yhdessä ja se perustuu yhteiseen sopimukseen. Osa-aikalisällä ei kuitenkaan ole tarkoitus tukea työntekijän siirtymistä pysyväisluonteisesti osa-aikatyöhön, vaan tarkoituksena on hetkellisesti keventää työkuormaa. (Työvoimatoimiston Internet-sivut.)

Suomessa osa-aikatyötä tehdään selvästi vähemmän kuin muissa EU:n jäsenmaissa. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että osa-aikatyöllä on perinteisesti ollut kielteinen leima, koska moni joutuu tekemään sitä vastoin tahtaan. Osa-aikaisuus voi sinällään

lisätä työn tuottavuutta, kun ihminen saa mitoittaa urakkansa omien voimiensa mukaan. Ja nykyään työn ja muun elämän yhteensovittaminen eri elämänvaiheissa voi olla eri tavoin haasteellista. (Pasanen 2010)

#### 4.4 Työn toiminnalliset joustot

Olen sitä mieltä, että ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen ja viihtymiseen voidaan vaikuttaa myös töiden uudelleen organisoinnilla. Jakamalla osastoja ja toimistoja tiimeihin voidaan työtä jakaa tasaisesti ja ottaa huomioon ikääntyvien työntekijöiden työkuormituksen helpottaminen. Tiimityöllä pystytään vastaamaan myös ikääntyvien työmäärän vähentämisestä aiheutuviin seurauksiin. Sillä työyhteisössä on otettava huomioon se, että ikääntyvän työntekijän työmäärää vähennettäessä, jonkun toisen työntekijän on työ tehtävä. Tiimityössä pystytään hyödyntämään ikääntyvän työntekijän arvokas kokemus ja hiljainen tieto, joka voisi muuten olla vaikeasti siirrettävissä. Monia ikääntyviä saattaisi kiinnostaa myös tehtävien vaihto. Vähemmän haastavat tehtävät saattaisivat auttaa jaksamaan työelämässä pidempään. Lisäämällä lisäksi ikääntyvien työntekijöiden mahdollisuutta kokeilla muita tehtäviä, voidaan työn houkuttelevuutta lisätä.

##### 4.4.1 Työn organisointi tiimeihin

Hierarkkisten organisaatorakenteiden madaltuminen on luonut mahdollisuuden jakaa töitä tiimeihin. Tiimit pystyvät vastaamaan työelämän jatkuviin muutoksiin sekä kasvaviin haasteisiin nopeasti ja samalla organisaatiot antavat työntekijöilleen entistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäämällä ikääntyvien vaikutusmahdollisuuksia yritykset myös kasvattavat ikääntyvien työntekijöidensä motivaatiota. (Skyttä 2005, 10–12.)

Töiden organisointi tiimeihin vaatii organisaatioilta omien perusrakenteidensa selvittämistä ja valmiutta tarkastella kriittisesti tämänhetkistä tilaa. Organisaatiolta vaaditaan myös kykyä tutkia millaisia muutoksia tiimityön alkuvaiheessa tulisi tehdä. (Skyttä 2005, 60–61) Usein työn organisointi tiimeihin tapahtuu vain osittain ja vain osassa organisaatiota. Tehokkaan tiimiytyksen edellytyksenä kuitenkin on, että tii-



miytyspäätös tehtäisiin selkeästi koskien koko organisaatiota. Toteutus voidaan kuitenkin jaksottaa siten, että se etenee vaihe ja osasto kerrallaan. Tärkeintä on kuitenkin johdon tuki tiimityölle ja kaikkien osallistuminen. Siirtyminen tiimityöhön luo muospaineita myös organisaation toimintakulttuuriin ja arvoihin. Virallisilla arvoilla yritykset tuovat julki oman tapansa toimia. Arvoja voidaan joutua muokkaamaan paljonkin siirryttäessä tiimityöhön. (Skyttä 2005, 65–67)

Tiimityöhön siirtymisen suurimmat esteet löytyvät yleensä organisaation johtotasolta. Ylimmän johdon torjuva asenne ja yrityksen tehtäväkeskeisyys ovat yleisimpiä tiimityön esteitä. Myös yrityksen hierarkkinen rakenne sekä heikko strateginen ajattelu heikentävät tiimityöskentelykulttuurin kehitystä ja käyttöönottamista. Myös yksilöihin liittyvät rajoitukset voivat estää tehokkaaseen tiimikulttuuriin siirtymistä. Osalla työntekijöistä voi olla riittämättömät tiimitaidot tai joitakin muita henkilökohtaisia rajoituksia, kuten liian autoritääriset persoonat tai puutteellisesti koulutetut johtajat. (Heikkilä 2002, 36–39.)

Jos organisaatorakenne tukee tiimityötä ja tiimin rakentaminen on työryhmän perustamista parempi vaihtoehto, voidaan alkaa rakentaa varsinaista tiimiä. Hyvän tiimin rakentamiseksi tarvitaan aktiivista leader-hahmoa johtajaa, joka toimii työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Kun johtaja uskoo tehokkaan tiimityöskentelyn voimaan ja mahdollisuuteen, on tiimillä myös mahdollisuus onnistua. Hyvä tiiminvetäjä tuntee hyvin niin itsensä kuin tiiminsä jäsenet sekä omaa hyvät tiimi- ja vuorovaikutustaidot. Lisäksi hänellä on kyky sitoutua ja jakaa tietoa avoimesti ja aktiivisesti. Myös tiimin muilta jäseniltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä informoida asioita. Tiimiin sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää sillä vain vahvasti sitoutuneet jäsenet toimivat yhdessä tehokkaasti ja mahdollistavat tiimin kasvun. Tiimin jäseniä valittaessa hyödynnetään yksilöiden erilaisuutta ja erilaista osaamista. Tiimiin valittujen jäsenten taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan ja jokaisen panos on kokonaistuloksen kannalta tärkeä. (Heikkilä 2002, 40–44.)

Tiimityöstä on jo varsin monilla työpaikoilla kokemusta. Kansainvälisesti verrattuna Suomessa käytetään tiimityötä varsin paljon. Tiimityö on yleisintä julkisella sektorilla sekä erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa ja vastaavasti harvinaisempaa teolli-

suudessa ja työntekijävaltaisilla aloilla. Tiimityön luonne kuitenkin vaihtelee työpaikan toimialan ja koon mukaan. (Mamia, Melin 2006, 24.)

#### 4.4.2 Työn kierto

Työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä määräaikaisesti toiseen työyksikköön tai työtehtävään. Työkierto antaa työntekijälle mahdollisuuden päästä näkemään ja kokemaan uusia töitä ja toimintatapoja tekemisen kautta. Työkierto toteutetaan aina vapaaehtoisuuden pohjalta työntekijän ja esimiehen yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Työvoimatoimiston Internet-sivut.)

Työkierrolla mahdollistetaan ikääntyvän työntekijän kehittyminen työntekijänä. Monet ikääntyvät saadaan jaksamaan työssään pidempään antamalla mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä. Samalla monipuolistetaan yksilön osaamista ja työyhteisön moniosaajuutta sekä vahvistetaan työhyvinvointia. Työnantajan näkökulmasta työkierto lisäksi edistää koko henkilöstön liikkuvuutta ja henkilöstöressurssien joustavaa käyttöä. Työkiertoa voidaan käyttää vaihtoehtoisena menetelmänä koulutukselle. (Kuntien eläkevakuutuksen Internet-sivut.)

Mielestäni työn kierto antaa ikääntyvälle mahdollisuuden pitkän työuran loppuvaiheessa päästä niin sanotusti hiukan helpommalla työelämässä. Työtehtävien vaihto, esimerkiksi vähemmän kuormittaviin tehtäviin, auttaa ikääntyviä jaksamaan ja viihtymään työssään paremmin sekä tukee heidän terveytensä säilymistä tuleville eläkevuosille.

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIIITEKEHYS

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

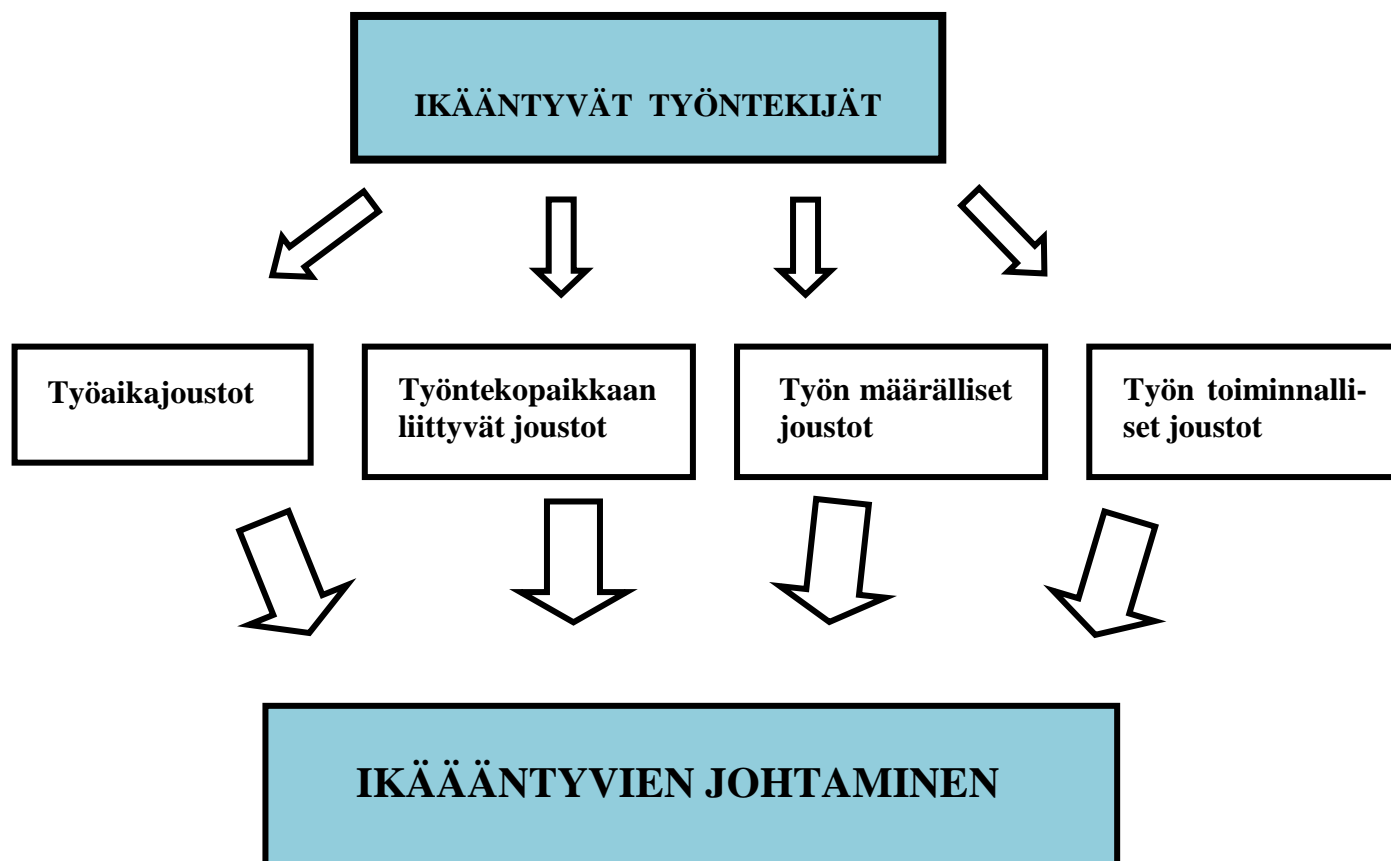
Ikääntyvät työntekijät halutaan jatkamaan työuriaan yrityksissä, koska työelämästä on poistumassa samanaikaisesti suuri joukko suurten ikäluokkien edustajia. Nuoremmat ikäluokat eivät pysty vajetta paikkaamaan, sillä nuorten ikäluokkien määrä on laskusuuntainen. Tämä tilanne asettaa haasteita esimiestyölle ja koko organisaatiolle, sillä ikääntyvät on myös saatava jaksamaan ja viihtymään työssään. Työelämän joustot ovat yksi mahdollisuus lisätä työntekijän työssä jaksamista ja työssä viihtymistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää 1) millaisia työelämän joustoja ikääntyvät työntekijät todellisuudessa haluavat ja 2) miten joustoja pystytään hyödyntämään ikäjohtamisessa sekä työurien pidentämisessä. Tarkoituksena on siis selvittää millaisten työelämäjoustojen avulla ikääntyneet työntekijät saadaan jaksamaan vaadittavat lisävuodet työelämässä.

Tavoitteena on, että esimiehet voisivat hyödyntää näitä tutkimuksessa esiin tulleita tarpeita ikäjohtamisessa, siten, että he pystyisivät tukemaan ikääntyvien työntekijöiden työuran pidentämistä. Samalla tavoitteena on löytää käytännön toimenpiteitä ja suosituksia, joilla joustoja voitaisiin hyödyntää ikääntyvien johtamisessa.

### 5.2 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Käsitteellisen viitekehysten avulla esittelen opinnäytetyöni keskeiset käsitteet ja sen rakenteen. Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat ikääntyvät työntekijät ja heidän kaipaamansa joustotarpeet työelämässä. Kartoittamalla joustotarpeet esimiehet saavat tarvittavia apuja ikäjohtamiseen ja erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämiseen. Kohdeorganisaationa tässä tutkimuksessa on Rauman kaupunki.



Kuvio 2. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Ikääntyvien työntekijöiden joustotarpeet työelämässä ja niiden vaikutus ikäjohtamiseen.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen suorittamiseen on valittavissa useita erilaisia tutkimustyyppisiä, jotka jaotellaan kvantitatiiviseen, kvalitatiiviseen ja tapaustutkimukseen. Jaottelu on pyritty tekemään lähestymistapojen mukaan. Menetelmän valintaan vaikuttaa käsiteltävä aihe. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu suoraan luonnontieteeseen. Sen perusteena on ajattelutapa, että kaikki tieto on peräisin aistihavainnoista ja siihen pohjaustavasta loogisesta päättelystä. Keskeisiä piirteitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesit ja käsitteiden määrittely. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrälliseen, suunnitelmalliseen mittaamiseen ja muuttu-

jat kerätään taulukoihin eli tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen päätelmät perustuvat havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu teorian merkitys. Tutkittava ongelma on liitettävä johonkin teoriasuuntaukseen ja sille on määriteltävä keskeiset käsitteet sekä laadittava mahdolliset hypoteesit. Hypoteesit ovat ennakoituja tutkimuksen ratkaisuja ja ne asetetaan väittämän muotoon. Tutkimuksen tuloksista pyritään muodostamaan uusi teoria.(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130–133,180.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen piirre on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Apuna tutkimuksessa ovat erilaiset lomakkeet ja testit, joilla haetaan täydentävää tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan käyttämällä laadullisia metodeja kuten teemahaastattelua tai osallistuvaa havainnointia. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja niiden tulkinta on sen mukaista. .(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152 – 153.)

Kvalitatiivisessa tutkimussuuntauksessa on löydettävissä useita erilaisia tutkimustyyppjejä. Yhteistä näille tutkimussuuntauksille on, että ne korostavat ilmiöiden luonnetta ja sen huomioonottamista erilaisissa tutkimuksissa. Tutkimustyyppjejä on karkeasti jaoteltu tutkimuksen lähestymistapojen mukaan. Mielenkiinnon kohteena voivat olla kielen piirteet, säännönmukaisuuden etsiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen sekä reflektio.(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 154 – 155.)

Tämän tutkimuksen empiiriseksi menetelmäksi valittiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä, koska tarkoituksena oli analysoida melko laaja aineisto ja saada riittävän kattava tulos, mutta riittävän syvälliset vastaukset. Kohderyhmäksi valittiin 50–60 -vuotiaat Rauman kaupungin työntekijät. Ikäryhmärajaukseen päädyttiin, koska tutkimuksella haluttiin saada tietoa siitä, miten juuri ikääntyvät suhtautuvat työelämän joustoihin. Samalla kyselyä ei haluttu rajata tiettyyn hallintokuntaan tai tietylle osastolle, koska vastaajien tietosuoja ja yksityisyyden suoja haluttiin varmistaa. Jos tutkimus olisi rajattu johonkin tiettyyn osastoon, olisi vastauksista saattanut pystyä päättämään vastaajan henkilöllisyyden.

## 6.2 Aineiston kerääminen

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä voidaan kerätä laaja aineisto eli tutkimukseen voi osallistua paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Lisäksi aineiston käsittelyyn voidaan käyttää valmiita tilastollisia analysointitapoja ja raportointimuotoja, eikä tutkijan tarvitse itse kehittää uusia analysointitapoja. Kyselytutkimuksen haasteina pidetään usein sitä, että aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi. Lisäksi aina ei ole mahdollista varmistua vastaajien vakavasta suhtautumisesta eikä siitä vastaavatko he ylipääntään. Myös lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182 – 184)

Yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa päädyimme suorittamaan tutkimuksen kyselynä, koska haastattelujen tekeminen olisi ollut liian aikaa vievää suuren työntekijämäärän vuoksi. Samasta syystä tutkimus päätettiin suorittaa sähköisenä verkko-kyselynä. Koska vastaajien rajaaminen sähköpostilla lähetettävälle kyselylle olisi muodostunut melko haastavaksi, kyselylomake päätettiin linkittää kaupungin intranettiin mahdollisimman kattavan otoksen saamiseksi. Näin kyselyyn pääsivät vastaamaan kaikki, jotka käyttävät työssään tietokonetta.

Kyselylomake koostui sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Kysymykset pyrittiin ryhmittelemään siten, että lomakkeen runko noudattelisi mahdollisimman tarkasti tutkimuksen teoreettista pohjaa. Lomakkeen alussa kerättiin taustatiedot vastaajista. Tämän jälkeen toimeksiantajan toivomuksesta kartoitettiin asteikkoon perustuvalla kysymystyypillä vastaajien tämän hetkinen tunnetila työtään kohtaan. Kartoitus tehtiin käyttämällä asteikkona Likertin 5-portaista arviointiasteikkoa. Vastaajien tuli arvioida useita erilaisia väittämiä, joihin tuli ottaa kantaa miten voimakkaasti on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä.

Tämän jälkeen lomakkeessa seurasivat monivalintakysymykset, joihin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista tuli valita itselle sopivin vaihtoehto. Näin vältettiin kirjavien vastausten saanti sekä pystyttiin säilyttämään tulosten vertailukelpoisuus. Kyselyn lopuksi tulivat avoimet kysymykset ja vapaat kommentit. Lomakkeen avoimilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan ikääntyvien omia ajatuksia esimiestoimin-

nasta, mitä ei vielä valmiissa vastausvaihtoehdoissa tullut käsitellyksi. Samalla haluttiin saada lisää tietoa siitä mitä vastaajilla todella on mielessään.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja tästä syystä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuutta selvitetessä voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa löytyy useita erilaisia tilastollisia menetelmiä, joilla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. Keskeisimmät käsitteet arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.)

#### 6.3.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli jos samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.) Toisin sanoen se kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2004, 30).

Tutkimukseen osallistui 116 Rauman kaupungin 50–60-vuotiasta työntekijää. Yhteensä tämän ikäryhmän edustajia Rauman kaupungin palveluksessa työskentelee yli 1050. Kaikilla ei kuitenkaan työtehtäviensä puolesta ole päivittäin käytössään tietokonetta ja lisäksi toimeksiantajan mukaan on lähes mahdotonta sanoa kuinka moni heistä käyttää päivittäin tietokonetta. Mielestäni otos on kuitenkin prosentuaalisesti riittävä tulosten luotettavuuden kannalta. Lisäksi vastaajien jakautuminen toimihenkilö/työntekijä- ja esimiesasemassa oleviin työntekijöihin siten, että lähes 80 % työskentelee työntekijä tai toimihenkilöasemassa ja 20 % esimiesasemassa, lisää reliabiliteettia. Myös vastaajien jakautuminen melko tasaisesti eri ikävuosille 50–60-vuoden välille mielestäni vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia.

### 6.3.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validius tarkoittaa menetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216). Validiteetin varmistamiseksi tekijän on ennen tutkimuksen suorittamista kerättävä riittävästi tietoa ja suunnitella tutkimuksen toteuttamista. Lisäksi teoriaosuudessa käytettävän lähdekirjallisuuden on oltava luotettavaa ja käsiteltävä tutkittavaa ilmiötä. (Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimusta voidaan pitää validina, koska teoria ja empiria vastaavat toisiaan sekä tukevat käsitteellistä viitekehystä. Validiteettia on pyritty parantamaan rakentamalla kysymyslomakkeesta mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Lisäksi kysymyksiin on pystynyt vastaamaan vain valitsemalla yhden vaihtoehdon. Tällä on pyritty ehkäisemään vastausten kirjavuus.

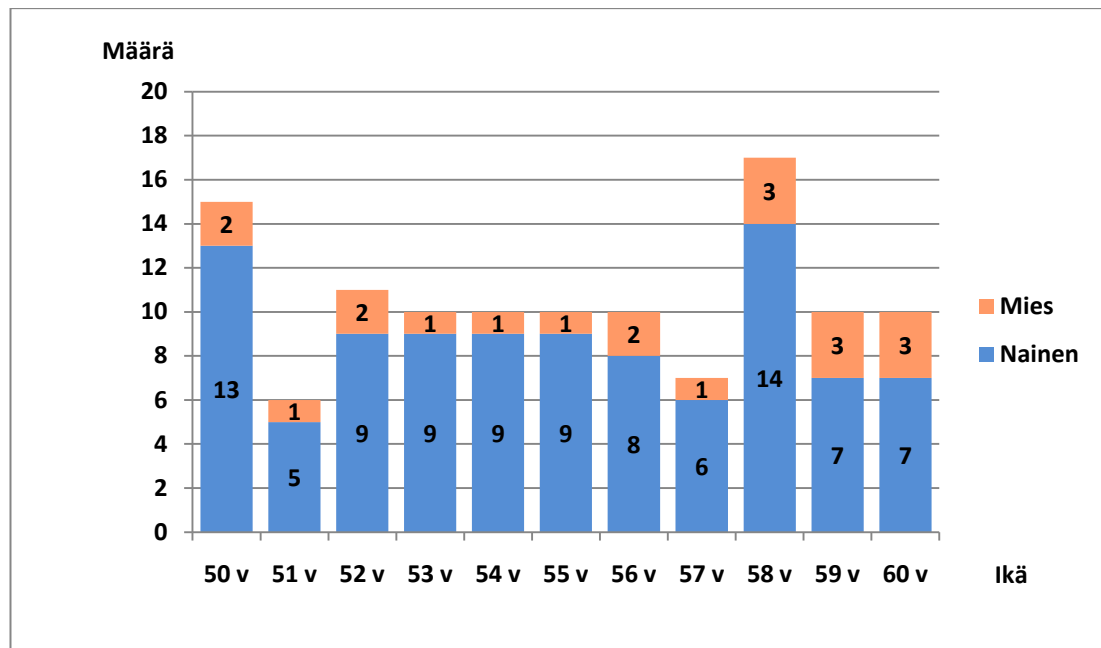
## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset on käsitelty kysymys kerrallaan ja käsittelyjärjestys noudattaa kysymyslomakkeen rakennetta. Vastaukset on käsitelty ehdottoman luottamuksellisesti ja osallistujia ei pysty vastausten perusteella päättelemään.

### 7.1 Taustatiedot

Taustakysymysten tarkoituksena oli saada tietoa tutkimukseen osallistuvien 50–60-vuotiaiden kaupungin työntekijöiden tämänhetkisestä asemasta, pohjakoulutuksesta ja työkokemuksesta. Lisäksi haluttiin selvittää vastaajien tarkempi ikäjakauma. Vastaa- jista naisia oli 96 ja miehiä 20. Naisten osuus oli siis lähes 83 % vastaajista. Naisten suuri määrä selittyy sillä, että kaupungin työntekijöistä enemmistö on naisia.

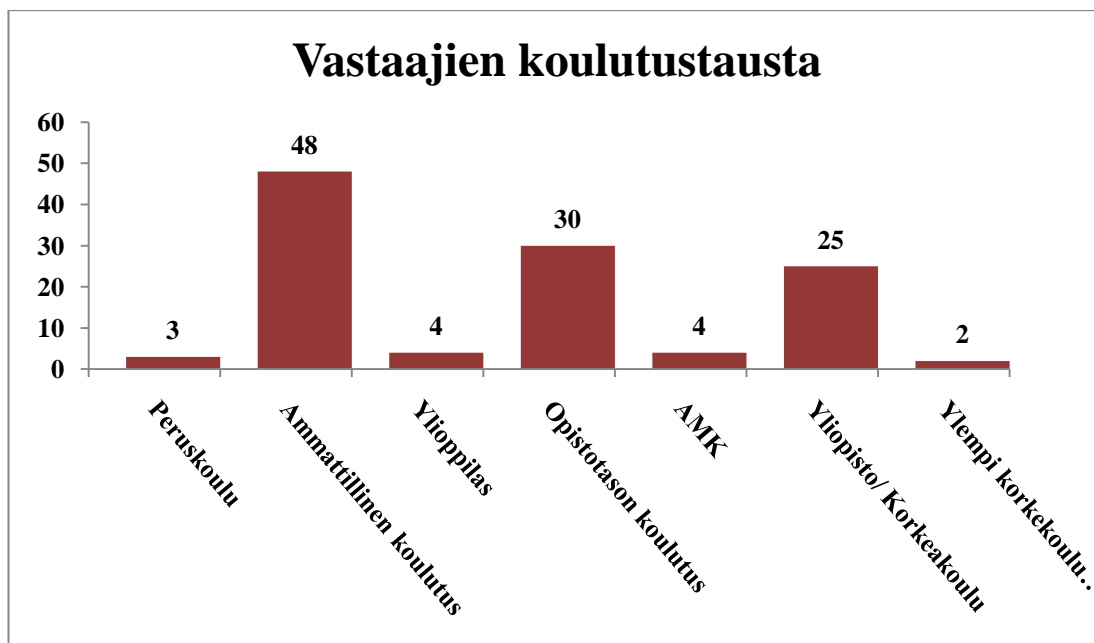




Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikä- ja sukupuolijakauma

Vastaajien iät jakautuvat melko tasaisesti jokaiselle ikävuodelle 50–60:een. Eniten vastaajia oli 58-vuotiaissa ja vähiten 51-vuotiaiden keskuudessa. Jokaisessa ikävuodessa on myös edustettuina sekä mies- että naisvastaajia.

Vastaajien keskimääräinen työsuhteen kesto oli 26,9 vuotta, mikä kertoo työntekijöiden vahvasta sitoutumisesta työnantajaan. Vain seitsemällä vastaajista työsuhde oli kestänyt alle kymmenen vuotta. Toisaalta pitkät työsuhteet saattavat selittyä myös sillä, että sukupolvet käyttäytyvät eri tavalla työelämässä. Ikääntyneet työntekijät eivät lähde vaihtamaan työpaikkaa yhtä helposti kuin nuoremmat työntekijät. Nuoremmat luovat uraa ja hakevat työkokemusta, kun taas vanhemmat työntekijät arvostavat enemmän pysyvyyttä. Myös lähestyvä eläkeikä saattaa vaikuttaa siihen, että enää ei haluta vaihtaa työpaikkaa ja käyttää energiaa täysin uuteen ympäristöön sopeutumiseen ja uuden työn opetteluun.



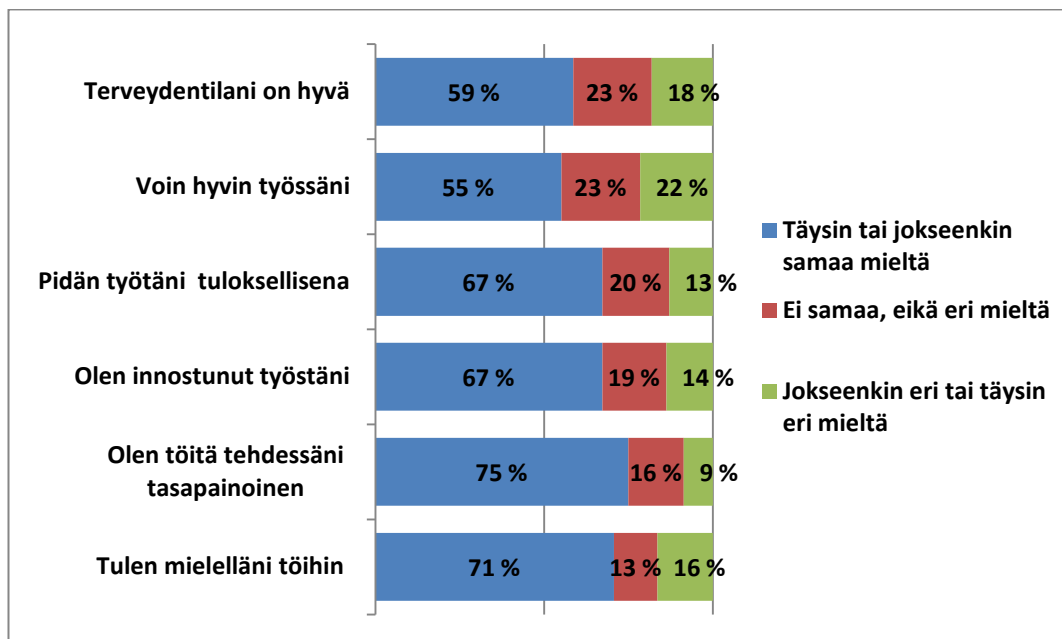
Kuvio 4. Vastaajien koulutustausta

Koulutustaustaltaan tutkimukseen osallistujat olivat pääasiassa ammatillisen tai opistotason koulutuksen suorittaneita ja joka neljännellä oli korkeakoulututkinto. Koulutustausta kuvaa hyvin ikääntyvien työntekijöiden koulutustaustaa yleensäkin. Ikääntyvät sukupolvet ovat kouluttautuneet pääasiassa keskiasteen oppilaitoksissa, kun taas nuoremmilla ikäpolvilla korkeakoulututkinnon suorittaminen on yleisempää.

Vastaajista 79,3 % työskentelee toimihenkilöinä tai työntekijänä ja loput 20,7 % esimiesasemassa. Sukupuolen mukainen jakauma menee siten, että miehistä yhdeksän kahdestakymmenestä eli lähes puolet, työskentelee esimiehenä tai muuten työnjohtollisissa tehtävissä. Naisvastaajista vastaavasti vain 15 % on esimiestehtävissä. Kun vastaajia katsotaan kokonaisuutena, kaikista esimiesasemassa työskentelevistä vastaajista yli puolella on korkeakoulututkinto.

### Tuntemukset tällä hetkellä

Seuraavaan kysymyskokonaisuuteen oli kerätty erilaisia väittämiä vastaajan tämän hetkisen tunnetilan määrittämiseksi omassa työssään. Väittämillä haluttiin saada tietoa vastaajien kokonaistuntemuksesta työpaikalla eli miltä työssä tuntuu juuri nyt.



Kuvio 5. Vastaajien tuntemus omassa työstään tällä hetkellä

Kuvaaja kertoo miten vastaajista yli puolet kokee terveydentilansa olevan hyvä tällä hetkellä. Samalla he kokevat myös viihtyvänsä työssään hyvin. Lähes 70 % pitää työtään tuloksellisena ja he ovat omasta työstään innostuneita. Kolme neljäsosaa vastaajista tuntevat itsensä tasapainoisiksi työskennellessään sekä tulevat myös mielellään töihin. Viidesosa vastaajista kokee, ettei terveydentila ole erityisen hyvä eikä toisaalta huonokaan. Samoin oman työn tuloksellisuudesta tai innostavuudesta he eivät toisaalta ole erityisen positiivisia, mutta eivät negatiivisiakaan. Kaiken kaikkiaan tuntemus omasta työstä ja hyvinvoinnista tuntuu olevan kohtalaisen positiivisella tasolla 50–60-vuotiaiden kaupungin työntekijöiden keskuudessa.

Kuitenkin noin neljäsosa kyselyyn vastanneista tuntee, ettei terveydentila ole kovin hyvä tällä hetkellä eikä omassa työssä viihdytä oikein hyvin. 13 % vastaajista kokee, että oma työ ei ole tuloksellista eikä innostavaa, ja 16 % tuntee, ettei töihin ole kovin mukava tulla.

## 7.2 Monivalintakysymykset

Monivalintakysymykset noudattelivat teoriaosuuden sisältöä. Ensin kartoitettiin tuntemuksia ikääntymisestä ja johtamisesta ja sen jälkeen mielipiteitä erilaisista työelämän joustoista.

### *Ikääntyminen*

Kysymyksen väittämällä haluttiin saada tietoa siitä, miten ikääntyvät työntekijät kokevat itse ikääntymisen vaikutuksia omaan työhönsä. Heitä pyydettiin ottamaan kantaa siihen millaisia vaikutuksia ikääntyminen aiheuttaa. Eli tuntuuko työ raskaammalta kuin ennen, onko työn mielekkyys muuttunut tai onko omalla terveydentilalla vaikutuksia omaan työhön. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kirjoittaa omin sanoin, jos vastausvaihtoehdoista ei löytynyt itselle sopivaa. Tutkimustuloksissa oli havaittavissa selvää sukupuolesta johtuvaa vaihtelua.

Kolmannes miehistä kertoi jaksavansa työssään samalla tavalla kuin ennenkin ja 15 % tunti, että ikääntyminen ei ole vaikuttanut työtahtiin millään tavalla. Nämä vastaajat tuntuvat kokevan iän pelkästään positiivisena asiana, koska se on tuonut kokemusta ja sen myötä parempia toimintatapoja. Lisäksi koettiin, että turhat asiat eivät enää häiritse varsinaisen tehtävän suorittamista. Toisaalta kuitenkin fyysinen jaksaminen oli heikentynyt, sillä työn suorittaminen koettiin vaikeammaksi ja raskaammaksi. Kymmenen prosenttia miespuolisista vastaajista tunti, että oma terveys oli alkanut rajoittaa työn tekoa ja saman verran kokee, että työ ei tunnu enää mielekkäältä.

Naisista viidennes koki jaksavansa työssään samalla tavalla kuin ennenkin ja noin 13 % tunti, että ikääntyminen ei ole lainkaan vaikuttanut työtahtiin. Naiset kokivat selkeästi miehiä useammin, että työ tuntuu raskaammalta kuin ennen ja oma terveydentila rajoittaa selkeästi työskentelyä. Kaiken kaikkiaan naiset tuntuivat kokevan ikääntymisen negatiivisemmin kuin miehet. Naiset kertoivat, että iän karttuessa väsyttään helpommin ja palautuminen kuormittavasta työpäivästä kestää kauemmin kuin aikaisemmin. Myös muistaminen koettiin haastavammaksi, enää ei pärjää pelkästään muistin varassa ja unohtelu oli lisääntynyt. Samalla koettiin, että nopeus ei enää ole samalla tasolla ja joissakin asioissa ollaan selvästi hitaampia kuin nuoremmat työn-

tekijät. Huomion arvoista on mielestäni kuitenkin se, että vain viisi prosenttia naispuolisista vastaajista kokee, että oma työ ei enää tunnu mielekkäältä. Eli työssä viihdytään, mutta fyysisen suorituskyvyn heikkeneminen ja oma terveydentila alkavat selvästi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Myös huoli omien vanhempien ikääntymisestä nousi esiin yhtenä työhön ja ikääntymiseen vaikuttavana seikkana.

### *Johtaminen*

Seuraavat väittämät kohdistuivat arkipäivän johtamiseen. Kysymyksillä haluttiin selvittää sitä, huomioivatko esimiehet ylipäätään ikääntyvät työntekijät työyhteisössä ja millä tavalla. Lisäksi haluttiin selvittää millaisilla toimenpiteillä esimies tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa sitä, miten esimies toteuttaa ikäjohtamista työyhteisössä ja erityisesti ikääntyvien näkökulmasta.

70 % kaikista vastaajista koki, ettei esimies huomioi ikää tai ikääntymistä työyhteisössä millään tavalla. Kun määrä avattiin vielä sukupuolen mukaan, niin naisista näin koki lähes kolme neljäsosaa ja miehistä hieman yli puolet. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli väittämään: ”Ikääntyville on annettu vain vähän tai ei lainkaan helpotuksia työhön”. Tämän vaihtoehdon valitsi kaikista vastaajista 6,9 %. Vain neljä kahdestakymmenestä miesvastaajasta tunsi, että ikääntyvät huomioidaan hyvin johtamisessa ja heillä on mahdollisuuksia saada helpotuksia työhönsä. Naisista yhdeksän koki, että esimies huomioi hyvin ikääntyviä ja kolmen mielestä erinomaisesti. Yksikään miespuolinen vastaaja ei ollut sitä mieltä, että esimies olisi erittäin hyvin huomioinut ikääntyvät työntekijät. Vastauksista voikin päätellä, että esimiehet eivät siis juurikaan huomioi erikseen ikääntyvien työntekijöiden tarpeita työyhteisössä. Ainakaan työn vaatavuuden ja kuormittavuuden suhteen ei helpotuksia tule.

Vastaajat itse haluaisivat pääasiassa sitä, että esimiehet hyödyntäisivät ikääntyvien osaamista enemmän ja ikääntyminen otettaisiin huomioon jo työn suunnittelussa, työmäärissä ja työvuoroissa. Myös yhteistyötä nuorempien kanssa pitäisi vastaajien mukaan lisätä. Etenkin naiset toivoivat lisäksi, että esimiehet keskustelisivat säännöllisesti henkilökohtaisesta työtilanteesta sekä jaksamisesta ja kuuntelisivat, kun työntekijällä on sanottavaa. Ehdotuksia tuli myös siitä, että työkykyä ylläpitävät kurssit

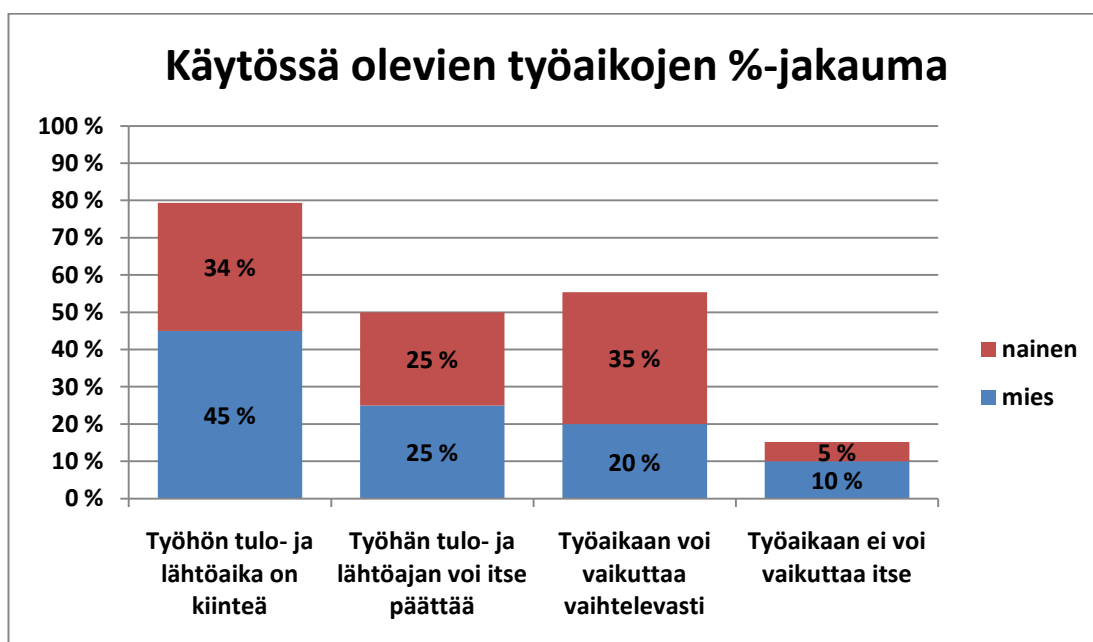
pitäisi muuttaa pakolliseksi ja yksilön työmäärää ei saisi lisätä ilman, että hänen kanssaan keskustellaan ensin asiasta.

Vastaajien joukosta nousi esiin myös hyviä näkökulmia siitä, että ikääntyminen ei ole sairaus, vaan työelämässä voi jatkaa kuten ennenkin ja itseä ei koeta vielä ikääntyväksi. Tämä osoittaa mielestäni positiivisuutta ja sitä, että omalla asenteellaan voi merkittävästi vaikuttaa toimintakykyyn ja jaksamiseen.

### *Työaikajoustop*

Työaikajoustoja lähdettiin kartoittamaan siitä, millaisia työaikamuotoja ja työaikajärjestelyjä organisaatioissa on tällä hetkellä käytössä. Sen jälkeen haluttiin selvittää millainen työaikamuoto ikääntyville itselleen sopisi parhaiten.

Yrityksethän pystyvät järjestelemään hyvin itsenäisesti työaikoihin liittyviä asioita. Esimerkiksi työajan aloittaminen ja lopettaminen, työaikojen sijoittelu, erilaiset vuorotyömuodot ja osa-aikatyön järjestäminen ovat yrityksen itsensä vapaasti päätettävissä. Suurimpina käytännön toteutuksen esteinä ovat muun muassa esimiesten ja alaisten tottumukset tai liian vähäinen tieto lakien ja sopimusten tarjoamista mahdollisuuksista. (Helsilä 2002, 117)

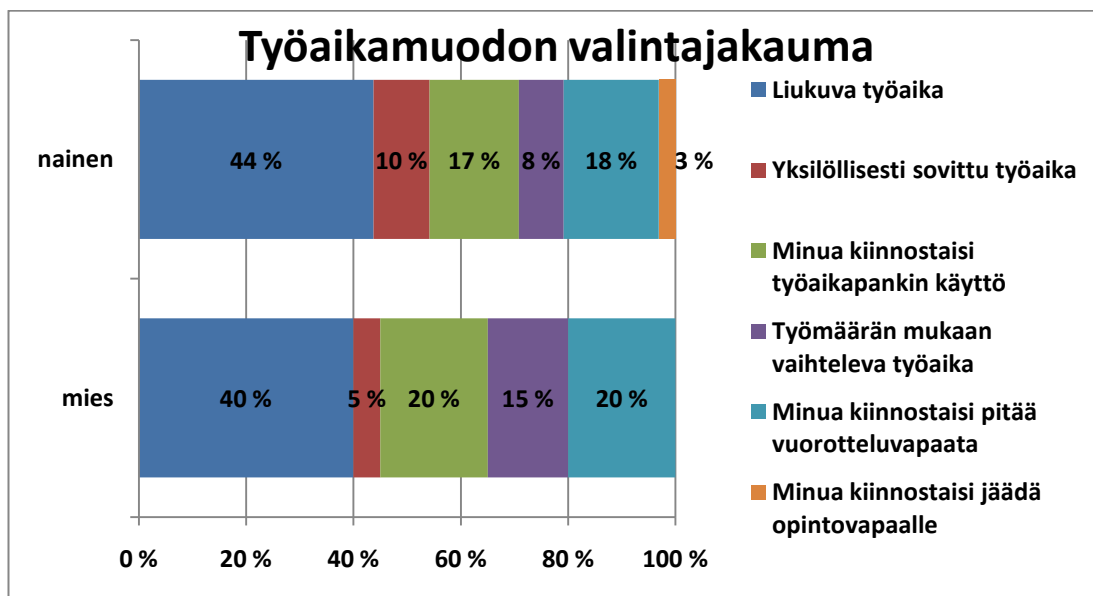


Kuvio 6. Vastaajien käytössä olevat työaikamuodot

Naisvastaajien käytössä olevat työaikavaihtoehdot näyttivät jakautuvan tasaisemmin kuin miesvastaajilla. Työhön tulo- ja lähtöaikaan pystyi vaikuttamaan vaihtelevasti naisista 35 %:lla ja 34 %:lla työaika oli kiinteä. Vastaavat luvut miesvastaajien keskuudessa olivat 20 % ja 45 %. Työhön tulo- ja lähtöajan päättäminen itse onnistuu molempien sukupuolien mukaan joka neljännen vastaajan kohdalla. Työaikaan pystyy siis kokonaisuudessaan jonkin verran vaikuttamaan, vaikka työn alkamis- tai päättymisajat olisivatkin kiinteät. Rauman kaupungin henkilöstöpäällikkö Tuija Mäen mukaan eri alojen työehtosopimukset säätelevät kuitenkin merkittävästi työaikaa ja siihen liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia.

Oman yksikön käytössä olevista erilaisista työaikajärjestelyistä tiedusteltiin seuraavaksi. Lähes puolella kaikista vastaajista oli jo käytössään liukuva työaika. Työssä-oloaikoja pystyi työmäärän mukaan vaihtelemaan noin 16 % vastaajista ja saman verran yksiköissä oli käytössä yksilöllisesti sovittavia työaikoja. Työaikapankin käyttö tai osa-aikatyön mahdollisuus olivat vähiten käytetyt työaikamuodot. Sukupuolten välillä ei vaihtelua merkittävästi esiintynyt näissä väittämässä.

Osion viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin valitsemaan itselle sopivin työaikamuoto.



Kuvio 7. Vastaajien valitsemat työaikajouset

Selvästi eniten tutkimukseen osallistujia kiinnosti liukuva työaika. Liukuva työaika onkin yksi yleisimmistä ja helpoimmin toteutettavista normaalin työajan joustokeinoista. Tällöin työntekijä voi sovituisissa rajoissa määrätä työpäivän aloitus- ja lopetusajankohdan. Ajankäytön joustavuus lisääntyy, sillä vähäinenskin liukuma-aika antaa mahdollisuuden sovittaa paremmin yhteen työn ja yksityiselämän tarpeet.

Sukupuolten välillä esiintyi melko vähän eroja vastausjakaumien suhteen. Selvimät erot löytyivät halukkuudesta siirtyä yksilölliseen työaikaan ja työmäärän mukaan vaihtelevaan työaikaan. Naisia kiinnosti selvästi enemmän yksilöllinen työaika kuin miehiä ja vastaavasti työmäärän mukaan vaihteleva työaika sai miehiltä enemmän kannatusta. Työaikapankin käyttö ja vuorotteluvapaan pitäminen nousi esiin joka neljännellä miesvastaajalla ja naisilla samoissa vaihtoehdoissa kiinnostusta löytyi 17 ja 18 %:n verran. Naisilta löytyi myös vähäistä halukkuutta opintovapaalle jäämistä kohtaan. Tämä vaihtoehto ei saanut kannatusta miehiltä lainkaan.

Vastaukset jakautuivat myös aseman suhteen siten, että esimiestehtävissä olevat arvostivat eniten liukuvaa työaikaa. Vähiten heitä kiinnosti yksilöllinen työaika sekä opintovapaan pitäminen, johon ei tullut yhtään valintaa. Loput vastaukset jakautuivat tasan muiden työaikamuotojen välille. Toimihenkilö- tai työntekijäasemassa olevat haluaisivat myös eniten työskennellä liukuvan työajan puitteissa. Vähiten kannatusta sai työmäärän mukainen työaika ja yksilöllisesti sovittu työaika. Työaikapankin käyttö ja vuorotteluvapaan pitäminen kiinnosti suunnilleen samaan tapaan eli 16 ja 17 %:n verran.

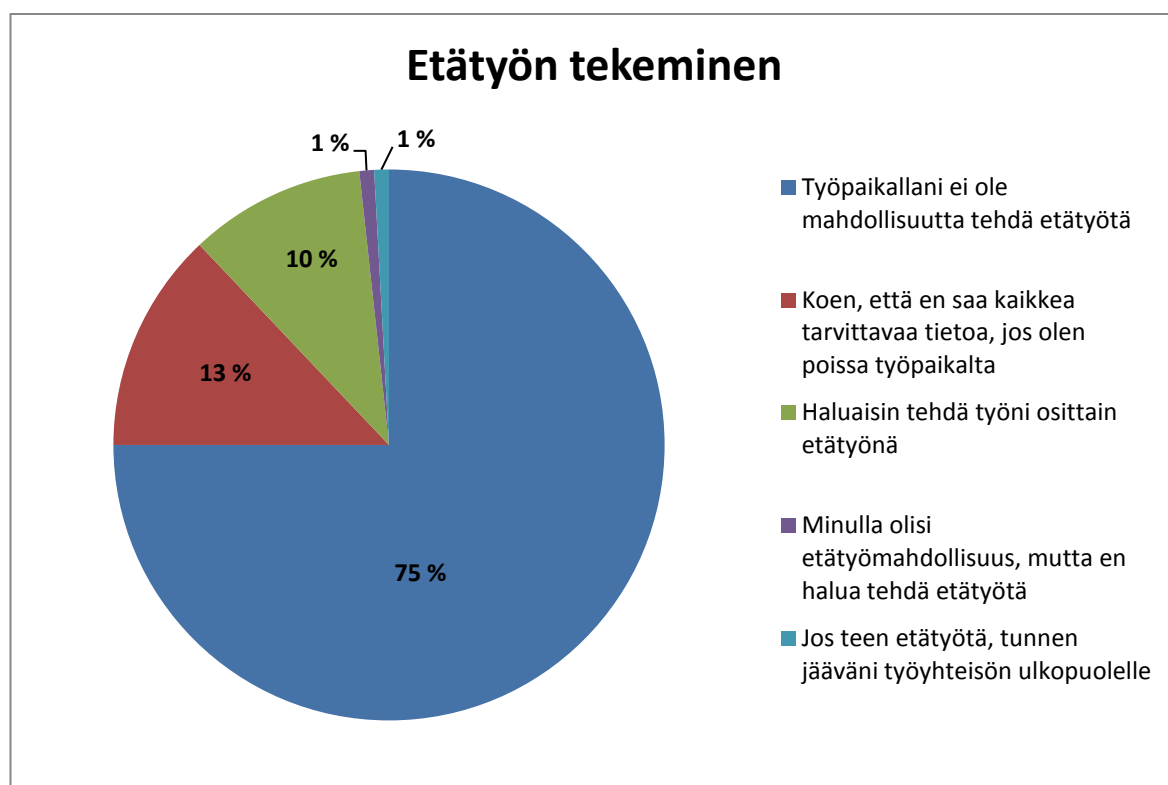
#### *Työn tekemisen paikkaan liittyvät joustot*

Työn tekemisen paikkaan liittyviä joustoja lähdettiin kartoittamaan ensin tiedustelemalla miten tutkimukseen osallistujat suhtautuvat töiden tekemiseen kotona. Eli tarkoituksena oli saada selville miten ikääntyvät työntekijät ylipäättään asennoituvat töiden tekemiseen työpaikan ulkopuolella. Tämän jälkeen selvitettiin miten halukkaita vastaajat olisivat tekemään etätöitä. Tässä kyselyssä käsiteltiin työn tekemisen paikkaan liittyvistä joustoista ainoastaan etätö, koska mobiili- ja virtuaalityö olisivat ol-



leet liian vaikeaselkoisia vastaajille. Etätyö on käsitteenä selkeämpi ja helpompi ymmärtää kuin edellä mainitut.

Lähes 70 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että työt on tehtävä työpaikalla. Eli varsin yksimielisiä oltiin siitä, että missä työt kuuluu tehdä. Noin neljännes vastaajista pyrkii tekemään työt aina työpaikalla, mutta samalla myöntää, että joskus töitä on pakko ottaa kotiin. Näistä vastaajista esimiesasemassa oli 45 %, mikä saattaa osaltaan selittää töiden tuomisen kotiin. Ainoastaan yksi miehistä ja kuusi naisista oli sitä mieltä, että töiden tekeminen kotona on yhtä luonnollista kuin työpaikallakin ja lähes saman verran oli sitä mieltä, että työt eivät tulisi laisinkaan tehtyä, jos ne pitäisi tehdä kotona. Kaiken kaikkiaan etätöiden tekemiseen tunnuttiin suhtautuvan hieman negatiivisesti ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa.



Kuvio 8. Ikääntyvien työntekijöiden mahdollisuus ja halukkuus tehdä etätöitä

Kuvaaja kertoo hyvin selkeästi, että kolmella neljäsosalla tutkimukseen osallistuneista 50–60-vuotiaista työntekijöistä ei ole mahdollisuutta tehdä etätöitä. Jos tulosta peilasi pelkästään naisten antamiin vastauksiin, niin luku nousi hieman vielä eli 78

%.iin. Muuten vastaukset jakautuivat hyvin samansuuntaisesti sukupuolesta riippumatta.

13 %:lla kaikista vastaajista oli tuntemus, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei saa, jos työn tekee kotona ja näin ollen on poissa työpaikalta. Joka kymmenes olisi kuitenkin halukas tekemään työnsä osittain etätyönä. Näistä vastaajista puolet oli esimiestehtävissä. Yksi vastaajista myönsi, että hänen osastollaan olisi mahdollisuus tehdä etätyötä, mutta jostain syystä hän ei itse halua sitä tehdä. Lisäksi yksi vastaaja koki jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, jos tekisi työnsä etätyönä.

Etätyön tekemisen mahdollisuuden vaikuttaa tietenkin eniten se millaista työtä tekee. Esimerkiksi sairaanhoitajat eivät voi tehdä etätyötä, mutta toimistotyössä etätyön tekeminen voi olla hyvinkin mahdollista. Oma halukkuus etätyön tekemiseen ratkaisee myös merkittävästi.

#### *Työn määrälliset joustot*

Työn määrällisiä joustoja kartoitettiin seuraavaksi kysymällä miten vastaajat itse haluaisivat vaikuttaa työmääräänsä. Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa koskivat siirtymistä osa-aikaiseen työhön tai jäämistä osa-aikaeläkkeelle ja kahdessa seuraavassa oli mahdollisuus valita, jos työmäärään ei ole tarvetta koskea ja jos osa-aikaeläke ei kiinnostanut ollenkaan.

39 % kaikista tutkimukseen osallistujista oli sitä mieltä, että omaan työmäärään ei ole tarpeen vaikuttaa, mutta lähes 60 % kuitenkin koki, että työmäärään tulisi jollakin tavalla vaikuttaa. Viidesosa vastaajista ilmoitti, ettei heitä kiinnosta osa-aikaeläkkeelle jääminen. Lähes viidennes oli kuitenkin sitä mieltä, osa-aikaeläke olisi mahdollista ja muutama vastaajista oli jo tällä hetkellä osa-aikaeläkkeellä. Ainoastaan kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että osa-aikainen työ olisi paras vaihtoehto vaikuttaa omaan työmäärään.

13 % kaikista vastaajista nimesi myös oman ehdotuksensa omaan työmäärän vaikuttamiseksi. Esille nousi seuraavanlaisia ehdotuksia: Työmäärän mukauttaminen oman jaksaminen mukaan, siirtyminen kokonaan muihin töihin, kokopäivätyön saaminen,

vuorotteluvapaan pitäminen ja yhdeltä vastaajalta nousi esiin työmäärän lisääminen. Tämä voi tietenkin olla hyvä vaihtoehto, jos tällä hetkellä on osa-aikaisessa työssä ja oma jaksaminen ja terveys sallisivat suuremmankin työmäärän tekemisen.

Lisäksi mielenkiintoisia ehdotuksia tuli siitä, että nuoria toivottiin avuksi tekemään ja oppimaan sekä työpari kiireajaksi opettelemaan mukana. Tämä mentorointi-malli olisi hyvä tapa siirtää ikääntyvien työntekijöiden osaamista nuorille ja uusille työntekijöille. Rauman kaupungissa tämä malli on jo jonkin verran käytössä.

### *Töiden toiminnalliset joustot*

Seuraavaksi tiedusteltiin töiden toiminnallisten joustojen käyttöä ja halukkuutta niiden käyttämiseen. Toiminnallisilla joustoilla tarkoitettiin tässä yhteydessä töiden organisointia tiimeihin sekä työnkiertoa. Ensin kartoitettiin sitä, kenen tehtävänä on hoitaa töiden suunnittelu ja työn laadun arviointi sekä onko organisaatiossa ylipäättään käytössä tiimityö. Näillä väittämillä oli tarkoitus selvittää miten tällä hetkellä töiden organisointi tehdään. Viimeisenä osiona haluttiin selvittää olisiko töiden uudelleenorganisoinnilla vaikutuksia vastaajien omaan työhön tai jaksamiseen.

Lähes puolella vastaajista työn suunnittelu ja työn laadun arviointi hoidettiin yhteistyössä yhdessä esimiehen ja alaisten kesken. Seuraavaksi eniten oltiin sitä mieltä, että esimies tai työnjohto hoitaa suunnittelun ja laadun arvioinnin sekä saman verran sai jokainen työntekijä itse suunnitella työnsä ja vastata laadun arvioinnista. Työryhmät ja tiimit hoitivat nämä toiminnot noin 13 %:lla vastaajista. Käytännössä töiden suunnittelu tehdään siis melko perinteisesti eli esimies tai esimies ja alaiset yhdessä.

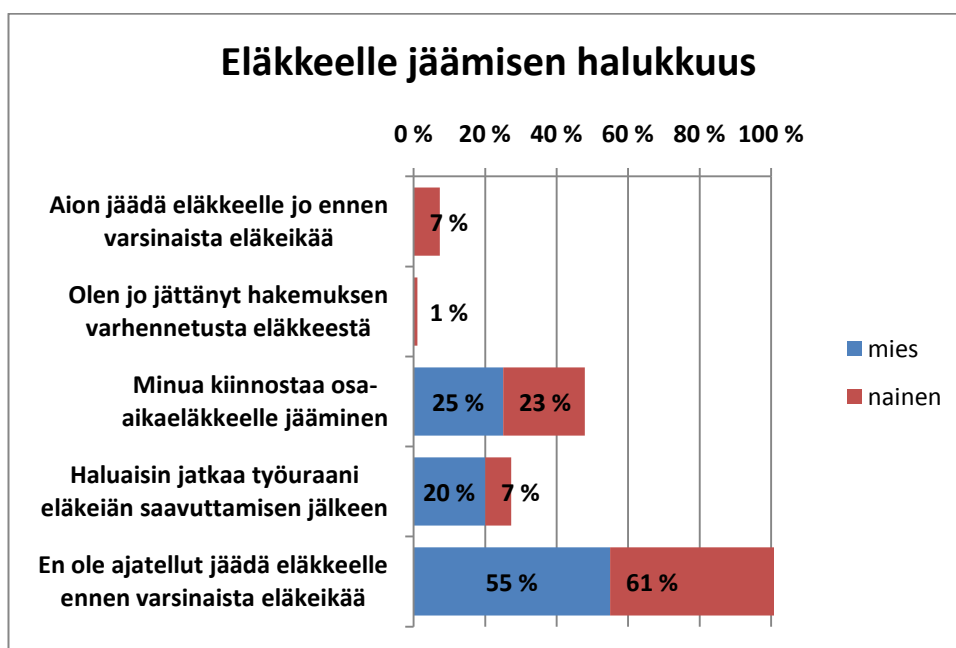
Kysyttäessä tiimityön tekemisestä omassa yksikössä 67 % kaikista vastaajista kertoi, että työt tehdään osittain tiimityönä ja 18 %:lla työt tehdään kokonaan tiimityönä tai työryhmissä. Loppujen vastaajien kohdalla tiimityötä ei tehdä missään muodossa. Vastauksista ei pystynyt päättelemään, olivatko vastaajat mieltäneet tiimityön juuri itsenäisten tiimien tekemäksi työksi vai erilaisissa ryhmissä tehtäväksi työksi. Ilahduttavaa oli kuitenkin huomata, että tiimityötä käytetään edes jonkin verran, koska se antaa työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

Viimeisenä kartoitettiin töiden mahdollisen uudelleen organisoinnin vaikutuksia vastaajien omaan työhön. Vastaukset hajaantuivat melko paljon, mutta selkeästi eniten valintoja sai työkierto. Joka kolmas vastaajista oli kiinnostunut kokeilemaan työkiertoa töiden uudelleen organisoinnin mahdollisuutena ja toisaalta joka neljäs vastaavasti ei kokenut työkiertoa mielekkäänä vaihtoehtona. 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimityöllä ei olisi vaikutusta omaan työssäjaksamiseen. Kun taas 14 % tunsu, että tiimityö juuri auttaisi jaksamaan työssä paremmin, vaikka se ei itse työkuormaan vaikuttaisikaan. Jonkin verran kannatusta sai myös tiimityön helpottava vaikutus omaan työhön sekä kiinnostus ylipäätään tiimityötä kohtaan.

Vastauksissa ei ollut havaittavissa sukupuolten välisiä eroja juurikaan, vaan ne jakaantuivat lähes samalla tavoin miesten ja naisten kesken.

### *Työuran jatko*

Viimeisinä monivalintakysymyksinä käsiteltiin työuran jatkamiseen liittyviä mielipiteitä. Rauman kaupungin 50–60-vuotiailta työntekijöiltä haluttiin selvittää olisivatko he valmiita jatkamaan työuraa eläkeiän saavuttamisen jälkeen ja jos ei, niin syitä siihen miksi ei.



Kuvio 9. Vastaajien asenteet työuran jatkamiselle

Kaavio nro 9 kertoo selvästi, että yli puolet sekä mies- että naisvastaajista ei aio jäädä pois työelämästä ennen varsinaisen eläkeiän alkamista. Noin neljännes kuitenkin myöntää olevansa kiinnostunut mahdollisuudesta jäädä osa-aikaeläkkeelle. 20 % miesvastaajista jopa haluaisi jatkaa työuraansa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin. Naisia ei tämä vaihtoehto kuitenkaan houkuttanut yhtä paljon, vaan naisvastaajista ainoastaan 7 % olisi halukas jatkamaan työuraa pidempään. Yksi vastaajista oli jo jättänyt hakemuksen varhennetusta eläkkeestä.

Tutkimus osoittaa, että 50–60-vuotiaat haluavat olla työelämässä varsinaiseen eläkeikään saakka, mutta eivät kuitenkaan haluaisi jatkaa pidempään. Asema organisaatiossa ei vaikuttanut vastausten jakautumiseen. Esimiestehtävissä olevat olivat yhtä innokkaita jatkamaan eläkeikään saakka kuin työntekijäasemassa olevatkin. Työuraa ei kuitenkaan oltu kovin halukkaita pidentämään.

Kysyttäessä syitä siihen, miksi työuraa ei haluttaisi jatkaa varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen, 40 % vastaajista vastasi haluavansa lisää vapaa-aikaa. Lähes joka neljäs tunsi, että työstä on tullut liian raskasta ja sitä ei enää jakseta tehdä. Kukaan ei kuitenkaan valinnut syyksi sitä, että omasta työstä ei enää pidettäisi. Muutama vastaaja kuitenkin koki, ettei viihdy omalla työpaikallaan enää.

Noin kolmannes kaikista vastaajista nimesi jonkin muun syyn kuin mitä vaihtoehtoisissa oli valittavana. Listaan kerääntyi seuraavia erilaisia syitä siihen miksi työuraa ei haluta jatkaa pidempään: ”Työuraa ei kehtaa jatkaa”, ”Kun työt on tehty, niin ne on sitten tehty”, ”Olen mielestäni siihen mennessä ollut riittävän kauan työelämässä”, ”On eläkkeen aika”, ”65 on hyvä eläkeikä” ja ”Aikansa kutakin”. Muutama vastaaja ilmoitti, että palkkauksen tasosta ja huonosta esimiestyöskentelystä löytyi syitä siihen, että työuraa ei haluttaisi jatkaa. Useampi halusi antaa tilaa nuorille ja innokkaille työntekijöille, sillä he tarvitsevat työmahdollisuuksia ja paikan työelämässä. Lisäksi esiin nousivat terveydelliset syyt eli oma terveys ei enää riitä ja vauhdissa ei pystytty enää mukana. Myös aikaa perheelle, lapsenlapsille ja harrastuksille haluttiin lisää ja kuten eräs tutkimukseen osallistuja oli todennut: ”Työ ei ole koko elämä”.

Viimeisessä monivalintakysymyksessä tiedusteltiin mikä saisi ikääntyvät työntekijät jatkamaan varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen työelämässä. Vaihtoehtoihin

oli koottu erilaisia työelämän joustomuotoja. Joka kolmas tutkimukseen osallistuneista olisi valmis jatkamaan työuraansa pidempään, jos työtä olisi mahdollisuus tehdä osa-aikaisesti ja lähes neljännes vastaajista jatkaisi työuraa, jos saisi itse päättää omat työaikansa. Omasta työajasta päättäminen lisääkin merkittävästi työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia sovittaa yhteen työ- ja vapaa-aikaa. Noin 15 % kaikista vastaajista jatkaisi työuraa, jos omaan työmäärään pystyisi vaikuttamaan. Ikääntyessä oma terveys ja jaksaminen ovat koetuksella joten työmäärän suhteuttaminen omaan jaksamiseen lisäisi ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista työelämässä.

Etätyö, siirtyminen kokonaan toisiin tehtäviin ja erilaisten työtehtävien kokeileminen kiinnostivat suunnilleen saman verran eli jokaiseen vaihtoehtoon tuli noin 9 % vastuksista. Ikääntyville työntekijöille etätyö saattaa tuntua hieman vieraalta käsitteeltä, koska työ on totuttu tekemään työpaikalla, työnantajan tiloissa. Myös työtehtävien vaihtaminen vanhemmalla iällä ei välttämättä kiinnosta, koska uuden oppiminen sujuu hitaammin ja vaatii enemmän ponnisteluja kuin nuorempana. Oma työ on tuttua ja turvallista ja uran loppuvaiheessa ei useinkaan haluta uusia haasteita.

### 7.3 Avoimet kysymykset

Lopuksi tutkimukseen osallistujille annettiin mahdollisuus ilmaista vapaasti ajatuksiinsa siitä mitä esimies voisi tehdä, että työuran pidentäminen kiinnostaisi ja millaisilla toimenpiteillä työssä jaksamista parannettaisiin. Näkemyksiä ja erilaisia ehdotuksia tuli paljon.

#### *Esimiehen toimenpiteet*

Esimieheltä toivottiin esimerkiksi vaikuttamista työaikoihin. Esiin nousivat joustavat työajat sekä yksilölliset työaikatarkaisut ja vapaapäivien lisääminen. Lisäksi haluttiin mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työmäärään, työtehtäviin ja toimenkuviin sekä toivottiin yksilöllisten vahvuuksien ja osaamisen huomioimista. Myös vastuun jakamis-

ta alaisille pidettiin tärkeänä, sillä esimiehen ei itse tarvitse pitää kaikkia lankoja kässissään.

Myös nuorempien työntekijöiden ja erityisesti nuorten haluttiin ottavan ohjat ja siirtyvän ikääntyvien tilalle. Eli esimieheltä toivottiin sitä, että nuoria palkattaisiin oppimaan vielä kun iäkkäät ovat työelämässä jakamassa osaamistaan. Hiljaisen tiedon siirtoa pidettiin myös tärkeänä. Osa-aikaisen työn tekemistä pidettiin mahdollisena eli varsinaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen työuraa voisi jatkaa, jos työtä on mahdollista tehdä osa-aikaisesti.

Työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja oikeudenmukaisuus tulivat esiin hyvin monessa vastauksessa. Esimieheltä haluttiin aitoa välittämistä ja kiinnostusta omia alaisiaan kohtaan. Tämä välittyisi vastaajien mukaan esimerkiksi siten, että esimies olisi aidosti läsnä ja kuuntelisi sekä kannustaisi alaisiaan. Esimiehen tulisi myös olla tietoinen alaistensa työtehtävistä sekä siitä mitä talossa ylipäätään tapahtuu. Esimiehestä toivottiin eräänlaista hengen luoja, joka pitää yllä positiivista asennetta työyhteisössä ja huolehtii työhyvinvoinnista. Kun työyhteisö voi hyvin, myös yksilö voi hyvin. Hyvä yhteishenki ja hyvinvoiva työyhteisö auttavat jaksamaan pidempään työelämässä.

Mielenkiintoisia yksittäisiä ehdotuksia olivat esimerkiksi kaupungin järjestämä työmatkakuljetus eli työntekijät kuljetettaisiin aamulla töihin ja illalla kotiin samalla periaatteella kuin palveluliikenne-bussi. Myös etätyömahdollisuutta toivottiin ja tiimityön ottamista aidosti käyttöön, eikä vain puheiden tasolle. Työnkierto nähtiin myös mahdollisuutena jaksaa työelämässä pidempään.

Osa vastaajista oli tyytyväinen tähänhetkiseen esimiestyöhön ja toivoi ainoastaan, että esimies ei enää loppu-uran aikana vaihtuisi. Vastaajista löytyi niitäkin, jotka haluavat jatkaa työuraa eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos oma terveys vain sen sallii.

Moni vastaaja kuitenkin totesi, että mitkään esimiehen tekemät toimenpiteet eivät houkuttelisi jatkamaan työelämässä pidempään. Yksinkertaisesti he eivät vain halua jatkaa, sillä vapaa-aika on tärkeämpää kuin raha ja työ. Eräs esimiestehtävissä oleva tutkimukseen osallistuja totesi, että esimiestehtäviä voi olla vaikea keventää. Dele-

gointi auttaisi, mutta alaisilla on kiire omien töiden kanssa joten sekään ei ole ratkaisu. Henkilöstöä pitäisi lisätä, että tehtäviä voisi jakaa. Myös työntekijäasemassa olevilta vastaajilta tuli ehdotuksia lisätyövoiman palkkaamisesta, koska aina on kiire ja aikaa ei varsinaisten työtehtävien tekemiseltä riitä oman työn kehittämiseen.

### *Toimenpiteet työssä jaksamisen parantamiseksi*

Moni tutkimukseen osallistuneista Rauman kaupungin 50–60-vuotiaasta työntekijästä nimesi ylimääräiset vapaapäivät, niin sanotut seniorivapaat, yhdeksi tärkeimmäksi työssä jaksamisen toimenpiteeksi. Muutama lomapäivä lisää auttaisi jo huomattavasti jaksamaan paremmin.

Kaupungin ikäohjelmaa +55-vuotiaille kehitettiin ja sen kehittämistä edelleen pidettiin tärkeänä. Samoin työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia harrastaa edullisesti liikuntaa arvostettiin. Lisäksi toivottiin ohjattua taukojumppaa istumatyötä tekeville ja erilaisia itsestä huolehtimiseen liittyviä yhteistilaisuuksia. Ehdotettiin myös erilaisten liikuntaan ja kulttuuriin liittyvien tapahtumien järjestämistä sekä yhteistä hauskanpitoa työyhteisön kesken.

Esimiehen rooli korostui myös työssä jaksamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Esimiehen rooli hyvän ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä nousi esille monessa vastauksessa. Esimiehen asennoituminen ikääntyviä työntekijöitä kohtaan pitäisi olla arvostava, kannustava ja heidän osaamistaan pitäisi hyödyntää enemmän. Myös kaupungin ylimmän johdon tuki ja arvostus ikääntyvien työntekijöiden työlle ja osaamiselle koettiin tärkeänä. Palautteen antaminen on aina tärkeää eli positiivista palautetta työstä toivottiin enemmän. Esimiehellä toivottiin olevan enemmän aikaa keskusteluun ja etenkin vapaaseen keskusteluun muustakin kuin työasioista eli kuulumisien kyselyyn yleisesti. Keskustelu jää nykyisin usein pelkkään kehityskeskusteluun. Lisäksi esimiehen omaan ammattitaitoon kiinnitettiin huomiota ja siihen, että aina ei työyhteisön ilmapiiriä edesauta, jos esimieheksi valitaan juuri koulusta valmistunut nuori. Se voi olla monelle ikääntyvälle työntekijälle kova pala, kun täytyy olla nuoremman käskettävänä. Vaikka työyhteisö tulisi keskenään hyvin toimeen, voi esimies omalla



toiminnallaan aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön sisällä. Kuten yhdessä vastauksessa todettiin: ”Huono työjohto pilaa hyvänkin työyhteisön”.

Työn kuormittavuuteen ja työmäärään kiinnitettiin myös paljon huomiota. Työmäärän ja työn kuormittavuuden pitäisi vastaajien mukaan olla kohtuullista. Monessa vastauksessa toivottiin omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä omaan työhön ja etenkin työmäärän nähden. Myös työtehtävien selkeyttämistä ja selkeitä ohjeistuksia pidettiin tärkeinä. Työn jakamista, työmäärän vähentämistä, joustavuutta ja asteittain kevenevää työmäärää ehdotettiin ratkaisuksi kuormittavuuteen. Lisäksi haluttiin lisää henkilökuntaa eli riittävästi resursseja juuri työmäärän vähentämiseksi sekä sijaisten käyttöä pitäisi lisätä. Myös rekrytointien kehittämistä pidettiin tärkeänä, koska niissä on edelleen liian paljon byrokratiaa ja ne vievät paljon aikaa.

## 8 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia työelämän joustoja ikääntyvät työntekijät haluavat ja millaisten työelämäjoustojen avulla ikääntyvät työntekijät saadaan jaksamaan tarvittavat lisävuodet työelämässä. Lisäksi haluttiin selvittää miten esimiehet pystyvät hyödyntämään työelämän joustoja ikääntyvien johtamisessa. Työni teoriaosuudessa käsittelin ikääntymistä ja ikäjohtamista sekä työelämän erilaisia joustomuotoja. Ikäjohtamista käsittelin tässä opinnäytetyössä ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden osalta, koska tutkimus rajattiin koskemaan 50–60-vuotiaita työntekijöitä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa esittelin Rauman kaupungin 50–60-vuotiaille työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 116 työntekijää, mikä antoi mielestäni riittävästi materiaalia ja näkemyksiä joustotarpeidentarpeiden selvittämiseen. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselynä ja siihen oli mahdollisuus osallistua Rauman kaupungin Intranetin kautta. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa.

Taustakysymyksillä saatiin selville, että vastaajista selvä enemmistö oli naisia. Se kuitenkin kuvaa hyvin todellista tilannetta, sillä Rauman kaupungin työntekijöistä enemmistö on naisia. Taustakysymyksistä kävi myös ilmi, että vastaajat jakautuivat iältään melko tasaisesti 50–60 ikävuoden välille ja heidän työsuhteensa olivat suhteellisen pitkiä. Keskimääräinen työsuhteen pituus oli lähes 27 vuotta. Vastaajien tämänhetkiset tuntemukset omassa työssään olivat kaiken kaikkiaan melko positiiviset. Enemmistö koki voivansa hyvin ja olevansa innostunut omasta työstään. Lisäksi he pitivät omaa työtään tuloksellisena ja kokivat olevansa tasapainoisia työssään.

Naiset kokivat ikääntymisen selvästi negatiivisemmin kuin miehet. Miehistä kolmannes tunsi, että ikääntyminen on tuonut kokemusta, varmuutta ja kykyä keskittyä olennaiseen. Toisaalta fyysinen jaksaminen on selvästi heikentynyt. Naiset kokivat erityisesti, että fyysinen suorituskyky on huonontunut ja väsyttään helpommin. Lisäksi oma terveys oli selvästi alkanut vaikuttaa työssä jaksamiseen. Aktiivinen liikunnan harrastaminen onkin tärkeää, koska se auttaa parantamaan ja ylläpitämään fyysistä toimintakykyä. Nämä tulokset vahvistavat teoriaosuudessa esiin tulleita asenteita ikääntymisestä ja siihen asennoitumisesta. Erityisesti naisiin kohdistuu enemmän ikääntymisestä johtuvia paineita ja ennakko-odotuksia. Tämä saattaa selittää naisten negatiivisemmän asennoitumisen ikääntymiseen.

Esimiestyöstä ja johtamisesta vastaajat totesivat, että ikääntymistä ei tällä hetkellä juurikaan oteta huomioon työyhteisössä. Ikääntyville oli annettu vain vähän tai ei juuri lainkaan helpotuksia työn kuormittavuuden suhteen. Ikääntyvät työntekijät itse haluaisivat, että esimiehet hyödyntäisivät enemmän ikääntyvien osaamista ja ikääntyminen huomioitaisiin jo työn suunnitteluvaiheessa sekä työvuoroja laadittaessa. Näyttää siltä, että ikäystävälliset käytännöt eivät vielä kuulu organisaation jokapäiväiseen johtamiseen. Esimiehen oma asenne aiheuttaakin usein eniten haasteita ikäjohtamiselle. Esimiehellä onkin tärkeä rooli, kun puhutaan ikäjohtamisesta ja ikäystävällisestä asennoitumisesta. Hän toimii esimerkkinä muille työntekijöille kohtelemalla ikääntyviä työntekijöitä arvokkaasti.

Työhön tulo- ja lähtöajat olivat pääasiassa kiinteät, mutta työaikaan pystyttiin kuitenkin jossain määrin vaikuttamaan. Liukuvaa työaika oli käytössä jo lähes puolella kaikista vastaajista. Liukuvan työajan käyttö lisää jo merkittävästi työntekijöi-

den mahdollisuuksia sovittaa yhteen työtä ja vapaa-aikaa. Lisäksi liukuva työaika on yksi helpoimmin toteutettavista työaikajoustoista.

Liukuva työaika oli myös selvästi halutuin ja kiinnostavin vaihtoehto kysyttäessä itselle sopivinta työaikamuotoa. Myös työaikapankin käyttöönotto ja vuorotteluvapaan pitäminen koettiin houkutteleviksi. Sukupuolten väliset erot tulivat esiin siinä, että naisia kiinnosti selvästi enemmän yksilöllisen työajan käyttö kuin miehiä. Miehiä taas vastaavasti kiinnosti naisia enemmän työmäärän mukaan vaihteleva työaika.

Ikääntyvien työntekijöiden asennoituminen etätöihin oli selvästi kielteinen eli heidän mielestään työt on tehtävä työpaikalla. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että esimiestehtävissä olevat ikääntyvät työntekijät joutuivat tuomaan jonkin verran töitä kotiin, mikä saattaa selittyä esimiesasemalla. Suurimmalla osalla vastaajista kuitenkin ei edes ollut mahdollisuutta tehdä etätöitä. Kielteistä asennoitumista voi myös tukea se, että osa vastaajista koki, että etätöitä tehdessä jäisi työyhteisön ulkopuolelle. Kaiken kaikkiaan etätöitä ei koettu kovin kiinnostavana joustovaihtoehtona.

Jälkeenpäin huomasin, että työn määrällisiä joustoja olisi ehkä kannattanut kysyä selkeämmin tai erilaisilla vaihtoehtoilla, koska tutkimuksen edetessä tuli esiin hieman ristiriitaisia tuloksia verrattuna tämän kysymyksen vastauksiin. 39 % vastaajista kertoi tässä kohdassa, että omaan työmäärään ei kaivata vähennystä, mutta myöhemmin tuli selkeästi esiin, että työn määrään kaivattiinkin helpotusta. Osa-aikaeläke kiinnosti kuitenkin jonkin verran vastaajia ja sitä voisikin pitää yhtenä vaihtoehtona mietittäessä työurien pidentämistä. Myös työmäärän mukauttaminen oman jaksamisen ehdoilla olisi ikääntyvien työntekijöiden mielestä yksi vartenotettava vaihtoehto. Osa-aikaeläkkeet ovatkin yleistyneet viime vuosina merkittävästi ja monet kokevat sen olevan hyvä ratkaisu työssä jaksamiseen ja työmäärän vähentämiseen. Osa-aikaeläke antaa mahdollisuuden jatkaa työuraa pidempään, mutta samalla se lisää ikääntyvän työntekijän vapaa-aikaa.

Tutkimuksen mukaan töiden suunnittelu ja arviointi hoidettiin pääasiassa yhdessä esimiehen ja alaisten kesken. Tiimi- tai ryhmätöitä oli organisaatioissa jonkin verran käytössä eli kaikki työt tehtiin itsenäisissä tiimeissä. Lähinnä tiimityö oli toimeksiantajan organisaatiossa kuitenkin käytössä siten, että työt tehtiin vain osittain tiimeissä.

Selvästi eniten hajautuneet vastaukset saatiin kysyttäessä töiden uudelleen organisoinnin vaikutuksista vastaajien omaan työhön. Osasyynä tälle saattaa olla vastausvaihtoehtojen runsaus. Niitä olisikin ollut hyvä karsia. Vastuksista kuitenkin selvisi, että työnkierto koettiin kiinnostavaksi. Tiimityön koettiin vaikuttavan enemmän työssä jaksamiseen ja viihtymiseen kuin itse työkuormaan tai työn tekemiseen. Tämä kuvaa varmasti työyhteisön ja työkavereiden merkitystä omaan työhön ja yleiseen työhyvinvointiin. Tiimityön ottaminen todelliseen käyttöön jokapäiväiseen työhön, antaisi myös ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa enemmän omaan työhönsä.

Tutkimuksessa tuli esille, että 50–60-vuotiaat työntekijät olivat valmiita olemaan työelämässä varsinaiseen eläkeikään asti, mutta eivät olleet halukkaita jatkamaan työuraa pidempään. Syynä kielteiseen suhtautumiseen työuran jatkoon oli useimmilla halu saada lisää vapaa-aikaa. Eläkkeelle haluttiin jäädä, kun oltaisiin vielä hyvävoimaisia ja eläkkeellä olosta haluttiin nauttia hyväkuntoisina, ilman kipuja. Monet olivat valmiita luovuttamaan paikkansa nuoremmille sukupolville, sillä nyt olisi heidän vuoronsa ottaa vetovastuuta työelämässä.

Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että ikääntyvät työntekijät saataisiin jatkamaan työuraa, jos työtä voisi tehdä osa-aikaisesti. Näin oma vapaa- ja lepoaika lisääntyisi, jolloin työstä palautumiselle jäisi enemmän aikaa, mutta samalla työnantaja pystyisi vielä hyödyntämään ikääntyvän työntekijän osaamista ja työpanosta. Myös omista työajoista päättäminen nimettiin yhdeksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi, että työuraa oltaisiin valmiita jatkamaan. Omasta työajasta päättäminen lisääkin merkittävästi työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä nähden sekä parempia mahdollisuuksia sovittaa yhteen työ- ja vapaa-aikaa. Myös työkierto eli toisenlaisten tehtävien tekeminen ja kokeileminen välillä olisi ikääntyvien mielestä hyvä keino työuran pidentämiseen. Vanhoista rutiineista siirtyminen toisi kaivattua vaihtelua pitkään työuraan. Vaikka toisaalta kaikki eivät ole valmiita vaihtamaan tehtäviä, sillä uuden oppiminen saattaa olla ikääntyville selvästi haastavampaa kuin nuoremmille työntekijöille.

Kyselyn tuloksista nousi selkeästi esiin esimiehen rooli työyhteisössä. Häneltä toivottiin selkeää panostusta työyhteisön hyvinvoinnin ja ilmapiirin tukemiseen sekä aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Esimiehellä tulisi olla aikaa kuunnella ja keskustella alaisensa kanssa muulloinkin kuin kehityskeskustelun aikana. Myös työntekijöiden tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun kiinnitettiin erityistä huomiota. Esimiehen tulisi arvostaa ikääntyviä työntekijöitä ja heidän osaamistaan sekä olla esimerkkinä nuoremmille sukupolville omalla asenteellaan ikääntyviä kohtaan. Myös kaupungin ylimmän johdon toivottiin kiinnittävän huomiota ikääntyvien työntekijöiden panostukseen. Huomio ylemmältä taholta antaisi selvän signaalin ikääntyvien työntekijöiden arvostuksesta.

Esimieheltä toivottiin myös panostusta nuorempien työntekijöiden palkkaamiseen. Nuoria toivottiin mukaan oppimaan ja vastaanottamaan hiljaista tietoa. Ikääntyviä työntekijöitä ja heidän osaamistaan pitäisi vastaajien mukaan hyödyntää vielä, kun he ovat mukana työelämässä. Nuoria haluttaisiin ikääntyvien tilalle ottamaan ohjat ja vastuun yhteisestä hyvinvoinnista. Muutenkin henkilöstöä ja lisäresursseja toivottiin lisää auttamaan työmäärän vähentämisessä ja työn kuormituksen pienentämisessä. Ikäjohtamisen kannalta onkin tärkeää niin sanottu ikäintegraatio (s. 18) eli saada erikikäiset työskentelemään sujuvasti yhdessä. Tämän tutkimuksen ikääntyvät työntekijät näyttivät olevan erittäin kiinnostuneita tekemään töitä yhdessä nuorten kanssa.

Tutkimukseen osallistuneet Rauman kaupungin 50–60-vuotiaat työntekijät nimesivät ylimääräiset vapaapäivät, niin sanotut seniorivapaat, selkeästi yhdeksi tärkeimmäksi työssä jaksamisen toimenpiteeksi. Ylimääräisillä vapailla ikääntyvät saisivat aikaa toipua työn rasituksista. Fyysinen ja henkinen toimintakyky heikkenee iän myötä joten toipuminen työn rasituksista vie enemmän aikaa kuin ennen. Muutaman ylimääräisen lomapäivän pitäminen vuodessa auttaisi jo huomattavasti jaksamaan työssä paremmin. Myös työn kuormittavuuteen ja työmäärään haluttaisiin mahdollisuuksia vaikuttaa. Ikääntyviltä tuli paljon hyviä ehdotuksia työmäärän kohtuullistamiseen. Esimerkiksi keventämällä työmäärää asteittain ikääntymisen ja jaksamisen mukaan tai työtä voitaisiin jakaa nuoremman työparin kanssa.

Tutkimustulosten mukaan esimiehellä on merkittävä osuus myös ikääntyvien työssä jaksamisessa. Esimiehen tulee olla kaikissa tilanteissa työntekijöiden tukena ja apu-

na, sillä esimiehen työ on pitkälti toisten palvelemista. Positiivisen palautteen antaminen koettiin myös erittäin tärkeäksi ja esimiehen omaan ammattitaitoon kiinnitettiin huomioita. Aina ei ole paras vaihtoehto ikääntyvien työntekijöiden kannalta, jos esimieheksi on valittu hyvin nuori, juuri koulusta valmistunut opiskelija. Hänellä ei välttämättä ole kokemuksen mukanaan tuomaa tietämystä ikääntymisen vaikutuksista yksilöön. Monet ikääntyvät kokevatkin lähes ylivoimaisena ottaa vastaan käskyjä ja ohjeita paljon nuoremmalta esimieheltä.

Ikääntyvät työntekijät nostivat esille työssä jaksamista tukevana asiana myös vapaa-aikana harrastetun liikunnan. Oma aktiivisuus vapaa-aikana lisää myös jaksamista työssä. Erityisen tärkeänä pidettiin työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa edullisesti. Myös erilaiset liikunnan tai kulttuurin parissa järjestetyt tilaisuudet koettiin virkistävinä ja jaksamista edesauttavina toimenpiteinä. Yhteinen tekeminen työkavereiden kanssa antaisi voimia taas jatkaa arkista aherrusta.

Mielestäni sain saavutettua ne tavoitteet, joita tutkimukselle oli asetettu eli ikääntyvien työntekijöiden joustotarpeet ja halukkuus työuran jatkoon saatiin kartoitettua. Lisäksi esimiehille tuli arvokasta tietoa ikääntyvien omista toiveista niistä toimenpiteistä, joilla esimiehet voivat parantaa työssä jaksamista sekä pidentää ikääntyvien työuraa. Myös kysymyslomakkeeseen olin melko tyytyväinen, vaikka jälkepäin huomasin joitakin päällekkäisyyksiä kysymysten asettelussa. Mielestäni olin kuitenkin saanut kyselylomakkeesta selkeän ja helposti luettavan.

Nykyajan työelämä on niin hektistä ja nopeasti muuttuvaa, että työelämän joustoja tulisi voida hyödyntää kaiken ikäisten työntekijöiden kohdalla. Tästä syystä mielestäni hyviä jatkotutkimuksen aiheita voisivatkin olla eri-ikäisten joustotarpeiden tutkiminen sekä ikäjohtamisen toteuttaminen kaiken ikäisten kohdalla.

## 8.1 Mahdolliset toimentasuositukset

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli löytää Rauman kaupungin esimiehille käytännön toimenpiteitä ja suosituksia, joilla joustoja voitaisiin hyödyntää ikääntyvien johtamisessa ja mahdollisesti työurien pidentämisessä. Olen kerännyt alle tutkimustuloksissa esiin tulleita ja mielestäni sellaisia asioita, joihin esimiesten olisi hyvä kiinnittää huomiota:

- Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen ja työurien pidentämisenkin kannalta on tärkeää, että työnantaja jatkaa työkykyä ylläpitävän toiminnan ja muun liikunnan harrastamisen tukemista. Näin fyysinen toimintakyky pysyisi mahdollisimman pitkään hyvänä.
- Ikääntyvien työssä jaksamista ja työhyvinvointia voisi tukea myös sovittamalla työn vaatavuutta jokaisen työntekijän omaan terveydentilaan ja fyysiseen jaksamiseen. Tämä tukisi myös työuran jatkamista eläkeiän jälkeen.
- Antamalla ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden tehdä työtä osaaikaisesti sekä mahdollisuuden säädellä itse omaa työaikaansa, lisääisivät halukkuutta jatkaa työuraa pidempään.
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työmäärään antaisi ikääntyville selvän signaalin, että heitä arvostetaan ja heihin luotetaan.
- Ikääntyvät arvostavat ylimääräisiä vapaita suuresti, sillä he tarvitsevat enemmän aikaa työstä palautumiselle. Seniorivapaiden käyttöönottoa kannattaa miettiä.
- Ikääntyvien työntekijöiden hallussa olevaa osaamispääomaa kannattaisi yrittää hyödyntää esimerkiksi palkkaamalla/siirtämällä nuorempi työntekijä ikääntyvän työntekijän työpariksi. Näin hiljainen tieto siirtyisi työn tekemisen mukana. Eli kaupungilla jo käytössä olevan mentorointi-mallin käyttöä voisi

lisätä, sillä ikääntyvät itse tuntevat olevan innokkaita siirtämään osaamista nuoremmille.

- Lisää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välille eli enemmän keskustelua ja palautteen antamista muulloinkin kuin kehityskeskustelun aikana.

### *Loppusanat*

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen työssä käynnin ohella on ollut erittäin haastavaa ja välillä raskasta, mutta myös erittäin antoisaa. Kokonaisuutena olen kuitenkin tyytyväinen työhöni ja siitä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen aikataulua olen joutunut prosessin edetessä muuttamaan moneen kertaan, mutta vihdoinkin nyt kun työni on valmis, tunnen onnistuneeni vähintäänkin tyydyttävästi.

Uskon ja toivon, että opinnäytetyöstäni on oikeasti hyötyä Rauman kaupungin esimiehille arkipäivän johtamisessa. Haluankin kiittää Rauman kaupunkia ja erityisesti henkilöstöpäällikkö Tuija Mäkeä ja henkilöstösihteeri Heikki Lehtoa hyvin sujuneesta yhteistyöstä sekä saamastani mahdollisuudesta tutkimuksen suorittamiseen.



## LÄHTEET

Aaltonen T., Pajunen H., Tuominen K., Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Talentum media.

Akavan Internet-sivut. [Viitattu 28.12.2010]. Saatavissa: <http://www.akava.fi>

Ammattiliitto Suoran Internet-sivut. [Viitattu 28.12.2010]. Saatavissa: <http://www.suora.fi>

Castells, M. Rise of the Network Society. Vol. I of the Information Age. Economy, Society and Culture. London: Blackwell

Elinkeinoelämän keskusliiton Internet-sivut. [Viitattu 20.1.2021]. Saatavissa: <http://www.ek.fi>

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätö.[verkkodokumentti] 1999. Työelämä ja ikääntyvä työvoima: hyvien käytäntöjen opas EF/98/65. [Viitattu 16.1.2011]. Saatavissa: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/65/fi/1/ef9865fi.pdf>

European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [verkkodokumentti] 1997. Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice. Saatavissa: [Viitattu 28.11.2010]. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/19/en/1/ef9719en.pdf>

Esimiehen käsikirja. Talentumin verkkopalvelu. [Viitattu 28.11.2010]. Saatavissa: <http://www.esimiehenkäsikirja.fi>

Euroopan unionin viralliset Internet-sivut. [Viitattu 27.11.2010]. Saatavissa: <http://europa.eu>

Heikkilä, K. 2002. Tiimit avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki. Edita Prima.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

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

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

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

Jabe, M. 2007. Ikäjohtaminen haastaa uusiutumaan. Fakta syyskuu 2007. 44-45.

Julkunen, R., Nätti, J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Tampere: Vastapaino.

- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi.
- Julkunen, R., Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: SoPhi.
- Juuti, P. 2002 Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002 Hyvä ikä. JTO-tutkimuksia, nro13.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PK-kustannus.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen Internet-sivut. [Viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi>
- Kuntien eläkevakuutuksen Internet-sivut. [Viitattu 28.12.2010]. Saatavissa: <http://www.keva.fi>
- Mamia, T., Melin, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpoliittinen tutkimus nro 314. Helsinki. Työministeriö.
- Mamia, T. 2007. Työn joustot kaikkien etu. Työelämä [verkkolehti] 6/2007. [Viitattu 20.1.2011]. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/03\\_tyoelama/arkisto/lehti607](http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/03_tyoelama/arkisto/lehti607)
- Määttänen, N. 2010. Osa-aikaeläke tuskin pidentää työuria. Helsingin Sanomat[verkkolehti] 29.10.2010. [Viitattu 4.1.2011]. Saatavissa: <http://www.hs.fi.lillukka.samk.fi/arkisto/artikkeli>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSOYpro.
- Oinas, T., Jokivuori, P., Ilmonen, K. 2005. Työaikapankki - haavetta ja todellisuutta. Työpoliittinen tutkimus nro 284. Helsinki. Työministeriö.
- Pasanen, I. 2010. Osa-aikatyö auttaa jaksamaan. Keski-suomalainen.[verkkolehti] 29.1.2010. [Viitattu 16.1.2011]. Saatavissa: <http://www.ksm.fi/mielipide/kolumnit>
- Rauman kaupungin Internet-sivut. [Viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://www.rauma.fi>
- Rauman seudun kehityksen matkailusivut. [Viitattu 7.12.2010]. Saatavissa: <http://www.visitrauma.fi>
- Räntilä, V. 2010. Ikäpolitiikka vaatii pitkäjänteisyyttä. Helsingin Sanomat 18.2.2010.
- SAK:n Internet-sivut. [Viitattu 27.11.2010]. Saatavissa: <http://www.sak.fi>
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Vantaa: Innotiimi.
- Talentumin sähköinen esimiespalvelu. Esimiehen käsikirja.[verkkodokumentti]. [Viitattu 23.1.2011]. Saatavissa: <http://www.esimiehenkasikirja.fi.lillukka.samk.fi/esimies/index.jsp>

Tietotekniikan liiton Internet-sivut. Tietoliite. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.12.2010]. Saatavissa: <http://www.ttlry.fi>

Tradenomiliiton Internet-sivut. [Viitattu 2.1.2011]. Saatavissa: <http://www.tradenomiliitto.fi>

Työaikalaki. 1996. L 9.8.1996/605

Työaikapankkityöryhmän raportti 24.2.2004. Työaikapankki pitkäaikaisten ja yksilöllisten työaikajärjestelyjen toteuttamiseksi.[verkkodokumentti] Valtiovarainministeriö. [Viitattu 27.11.2010]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20060330Tyoeaik/67834.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20060330Tyoeaik/67834.pdf)

Työeläke.fi- palvelun Internet-sivut. [Viitattu 28.12.2010]. Saatavissa: <http://www.tyoelake.fi>

Työ- ja elinkeinotoimiston Internet-sivut. [Viitattu 28.11.2010 , 2.1.2011 ja 16.1.2011]. Saatavissa: <http://www.mol.fi>

Työsuojeluhallinnon Internet-sivut. [Viitattu 27.11.2020]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi>

Työterveyslaitoksen Internet-sivut. [Viitattu 28.10.2010]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi>

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., Blom, R. 2005. Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus nro 277. Helsinki. Työministeriö.

Uhmavaara, H. 2006. Liukuva työaika ja työaikajousten vastavuoroisuus, teoksessa Mamia, T., Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpoliittinen tutkimus nro 314. Helsinki. Työministeriö.

Valtioneuvoston Internet-sivut. Hallituksen ohjelma 24.6.2003. [verkkodokumentti] [Viitattu 29.11.2010]. Saatavissa: <http://www.valtioneuvosto.fi>

Valtionkonttorin Internet-sivut. [Viitattu 13.12.2010]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi>

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A., Jalonen, K. Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus nro. 269. Helsinki. Työministeriö.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima.

**Kyselylomakkeen runko****LIITE 1**

Arvoisa vastaaja,

Kiitos kiinnostuksestasi tutkimustani kohtaan.

Opiskelen kolmatta vuotta Satakunnan ammattikorkeakoulussa, Liiketalous Raumas-  
sa. Suuntautumisvaihtoehdoni on organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen.

Tällä tutkimuksella pyrin kartoittamaan mielipiteitänne työelämän joustoista sekä niiden vaikutuksista työuran pidentämiseen. Lisäksi tarkoitukseni on selvittää miten Rauman kaupungin esimiehet pystyisivät hyödyntämään tutkimuksissa esiin tulleita joustotarpeita.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kyselyn tulosten yhteydessä tuoda esille yksittäisiä vastaajia.

**TAUSTATIEDOT:**

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutus:

Asema organisaatiossa:

Toimihenkilö/työntekijä

Esimies/ Työnjohto

Työsuhteen kesto:

**Valitse jokaiseen väittämään lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.**

1. Miltä töissä tuntuu tänään:	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
Tulen mielelläni töihin	1	2	3	4	5
Olen töitä tehdessäni tasapainoinen ja hyväntuulinen	1	2	3	4	5
Olen innostunut työstäni	1	2	3	4	5
Pidän työtäni tuloksellisena	1	2	3	4	5
Voin hyvin työssäni	1	2	3	4	5
Terveydentilani on hyvä	1	2	3	4	5

**Valitse seuraavissa kysymyksissä sinulle parhaiten sopivin vaihtoehto.****Ikääntyminen**

2. Miten ikääntyminen vaikuttaa omaan työskentelyynne?

- Työ tuntuu raskaammalta

- Työ ei tunnu enää mielekkäältä
- Oma terveydentila rajoittaa työskentelyä
- Ikääntyminen ei vaikuta työtahtiini
- Jaksan työssä yhtä hyvin kuin ennenkin
- Jollain muulla tavalla, miten...

### **Johtaminen**

3. Esimieheni huomioi ikääntyvät työntekijät työyhteisössä:

- Erittäin hyvin, työn kuormittavuus ja vaatimukset sovitetaan ikään
- Hyvin, ikääntyvillä on mahdollisuuksia saada helpotuksia työhönsä
- Ikääntyville on annettu vain vähän tai ei lainkaan helpotuksia työhön
- Ikää ei ole huomioitu millään tavoin.

4. Millaisia toimenpiteitä toivoisitte esimiehenne tekävän työssä jaksamisen parantamiseksi?

- Esimiehen tulisi keskustella kanssani säännöllisesti työtilanteestani ja jaksamisestani.
- Esimieheni tulisi huomioida ikääntyminen työn suunnittelussa, työmäärissä ja työvuoroissa.
- Ikääntyvien osaamista pitäisi hyödyntää enemmän
- Työntekijöille annettaisiin vastuuta enemmän
- Ikääntyvien ja nuorten yhteistyötä tulisi lisätä ja edistää
- Jollain muulla tavalla, miten...

### **Työaikajoustot:**

5. Työaikaani kuvaa parhaiten:

- Työhön tulo- ja lähtöaika on kiinteä
- Työhön tulo- ja lähtöajan voi itse päättää

- Työaikaan voi vaikuttaa vaihtelevasti
- Työaikaan ei voi vaikuttaa itse

6. Yksikkömme työaikajärjestelyt:

- Käytössä on liukuva työaika
- Työaika sovitaan yksilöllisesti jokaisen kanssa
- Käytössämme on työaikapankki (järjestelmä, jossa voi mm. ylittää, lomata ja muita vapaita kerätä ja säästää myöhempää käyttöä varten.)
- Työssäoloaikoja voi vaihdella työmäärän mukaan
- Työtä on mahdollisuus tehdä osa-aikaisesti

7. Työaikamuodoista minulle sopisi parhaiten:

- Liukuva työaika
- Yksilöllisesti sovittu työaika
- Minua kiinnostaisi työaikapankin käyttö
- Työmäärän mukaan vaihteleva työaika
- Minua kiinnostaisi pitää vuorotteluvapaata
- Minua kiinnostaisi jäädä opintovapaalle

**Työn tekemisen paikkaan liittyvät joustot**

8. Miten suhtaudutte päätoimeenne kuuluvien töiden tekemiseen kotona?

- Mielestäni työt on tehtävä työpaikalla
- Pyrin tekemään kaikki työt työpaikalla, mutta joskus töitä on pakko ottaa mukaan kotiin
- Minulle on yhtä luonnollista tehdä töitä sekä työpaikalla että kotona
- Työt eivät tulisi tehtyä kotona

### 9. Etätöyön tekeminen

- Työpaikallani ei ole mahdollisuutta tehdä etätöitä
- Haluaisin tehdä työni kokonaan etätöinä
- Haluaisin tehdä työni osittain etätöinä
- Minulla olisi etätöimahdollisuus, mutta en halua tehdä etätöitä
- Jos teen etätöitä, tunnen jääväni työyhteisön ulkopuolelle
  
- Koen, että en saa kaikkea tarvittavaa tietoa, jos olen työpaikalta

### **Työn määrälliset joustot:**

#### 10. Haluaisin vaikuttaa työmäärääni:

- Vaihtamalla osa-aikaiseen työhön
- Jäämällä osa-aikaeläkkeelle
- Minulla ei ole tarvetta vaikuttaa työmäärääni
- En ole kiinnostunut jäämään osa-aikaeläkkeelle
- Jollain muulla tavalla, miten...

### **Töiden toiminnalliset joustot**

#### 11. Töiden suunnittelun ja työn laadun arvioinnin yksikössämme hoitaa:

- Esimies tai työnjohto
- Esimies ja alaiset yhdessä
- Työryhmät/tiimit itsenäisesti
- Jokainen työntekijä itse

#### 12. Tiimityötä tehdään yksikössämme:

- Kaikki työt tehdään kokonaan tiimeissä/työryhmissä



- Työt tehdään osittain tiimityönä
- Tiimityötä ei tehdä missään muodossa.

13. Töiden uudelleenorganisoinnin vaikutus omaan työhöni:

- Työtäni helpottaisi siirtyminen tiimityöhön
- Työkuormani ei kevenisi, mutta auttaisi jaksamaan työssäni
- Tiimityöllä ei olisi vaikutusta työssä jaksamiseen
- Minua kiinnostaisi mahdollisuus tehdä työni työryhmissä
- Tiimityö ei kiinnosta minua lainkaan
- Työkierto (mahdollisuus vaihtaa välillä eri tehtäviin) olisi kiinnostava vaihtoehto työnorganisoinnissa
- Työkierto ei kiinnosta minua

### **Työuran jatko**

14. Suhtautuminen eläkkeelle jäämiseen ja työuran pidentämiseen:

- Aion jäädä eläkkeelle jo ennen varsinaista eläkeikää
- Olen jo jättänyt hakemuksen varhennetusta eläkkeestä
- En ole ajatellut jäädä eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää
- Minua kiinnostaa osa-aikaeläkkeelle jääminen
- En ole ajatellut jäädä eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää
- Haluaisin jatkaa työuraani eläkeiän saavuttamisen jälkeen

15. En halua jatkaa työuraani eläkeiän saavuttamisen jälkeen, koska

- Työni on liian raskasta, en jaksa sitä enää
- En pidä työstäni
- En viihdy työpaikallani /työyhteisössäni
- Haluan lisää vapaa-aikaa
- Joku muu syy, mikä?

16. Jatkaisin työuraani eläkeiän saavuttamisen jälkeen jos,

- Minulla olisi mahdollisuus päättää omista työajoistani
- Minulla olisi mahdollisuus tehdä työtä osa-aikaisesti
- Voisin tehdä työtä joko kokonaan tai osittain etätyönä
- Minulla olisi mahdollisuus vaikuttaa työmäärääni
- Minulla olisi mahdollisuus siirtyä toisenlaisiin tehtäviin
- Minulla olisi mahdollisuus kokeilla muita, erilaisia työtehtäviä

17. Kertokaa omin sanoin mitkä / millaiset toimenpiteet auttaisivat teitä jaksamaan paremmin työssänne?

18. Kertokaa omin sanoin millaiset esimiehenne tekemät toimenpiteet houkuttelisivat teitä jatkamaan pidempään työelämässä?