

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Maria Weselski-Varis

IKÄJOHTAMISELLA KOHTI PIDEMPIÄ TYÖURIA, REALIA GROUP

Opinnäytetyö
Tammikuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2021
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Maria Weselski-Varis

Nimeke
Ikäjohtamisella kohti pidempiä työuria, Realia Group

Toimeksiantaja
Realia Group Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin Realia Group Oy:lle, jonka toimiala on kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöjen välityksen asiantuntijapalvelut. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysideoita, joilla organisaatio saisi ikäjohtamisen avulla ikääntyneet työntekijät myöhentämään vanhuuseläkkeelle siirtymistään. Kehityskohteiden selvittäminen vaati ensin ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn nykytilan tutkimista. Tutkittavat työkyvyn osa-alueet olivat: henkinen jaksaminen, motivaatio, oppiminen ja työn suorittaminen. Lisäksi selvitettiin, mitkä asiat kohderyhmässä vaikuttivat eläkkeelle jäämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen ja tapaustutkimus toteutettiin haastattelemalla 11 esimiestä ja työntekijää, jotka olivat 60-vuotiaita tai sen jo täyttäneitä. Tutkimus tehtiin kesä-heinäkuun 2020 aikana. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin teoreettisella sisältöanalyysillä ja teemoittelulla.

Tulokset osoittivat, että toimeksiantajan organisaatiossa ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyssä oli yhtäläisyyksiä Suomessa tehtyihin työoloa ja työhyvinvointia mittaaviin tutkimuksiin. Tutkimuksen mukaan työuria pidentäviä tekijöitä olivat mielekäs työ, työn sisältö, uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen. Henkistä jaksamista edisti mielekäs työ, sopiva työmäärä ja vaikuttamisen mahdollisuus. Motivaatiota edistivät puolestaan työn sisältö ja uuden oppiminen ja työyhteisön yhteisöllisyys. Kiinnostus itsensä kehittämiseen edisti oppimisen osa-alueita. Työn suorittamista tukivat työyhteisöltä saatava apu ja tuki, mikä kohdistui ohjelmistoihin ja tietoteknisiin asioihin. Kehitysideat kohdistuivat uuden oppimisen tukemiseen, työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen nostamiseen, työntekijöiden motivaatiotekijöiden selvittämiseen ja työjärjestelyihin. Työn tuloksena syntynyt lisälomake kehityskeskustelun tueksi on ensimmäinen kehitysaskel kohti työnantajan ja työntekijän yhtenäistä ja eteenpäin pyrkivää suunnittelua osaksi organisaation ikäjohtamiskäytäntöä.

Kieli
suomi

Sivuja 79
Liitteet 3
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
Ikäjohtaminen, työhyvinvointi, työkyky, ikääntyneet työntekijät



THESIS
January 2021
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Maria Weselski-Varis

Title
Longer Careers through Age Management, Realia Group

Commissioned by
Realia Group Ltd

Abstract

The thesis was executed for the Realia Group Ltd operating in the field of estate management and real estate brokerage. The aim was to develop ideas how the organization could delay the retirement plans of ageing employees with improved age management. The areas of work ability under investigation were coping with stress, motivation, learning and performance at work.

The research approach was qualitative and data for this case study was collected from 11 employees in different positions who were 60 years or older. Research was conducted during July – August in 2020. The method of data collection was semi-structured theme interviews. The results of the study were analyzed using theoretical content analysis and with thematic analysis.

The results showed that the working capacity of older workers in the commissioning organization had similarities with other studies on working conditions and wellbeing conducted in Finland. According to the research results, the factors lengthening careers included meaningful tasks, work content, learning new and possibility to influence one's work. Coping at work was promoted by meaningful work, suitable workload and possibility to influence. Motivation was improved by work content, possibility to acquire new knowledge and by a well-functioning working community. Interest in self-improvement fostered learning. The work performance was supported by the work community, which provided help in software and computer matters. Development ideas related to the support in learning, the creation of the sense of community and the identification of employees' motivation factors. Additionally, the thesis resulted in a form for development discussions, which is the first step towards a joint and forward-looking planning between the employer and the employee as part of the organization's age management.

Language
Finnish

Pages 79
Appendices 3
Pages of Appendices 8

Keywords
Age management, well-being at work, ability to work, ageing employees

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Toimeksiantajan esittely: Realia Group Oy	6
1.2	Yhteisvastuullinen ilmiö	8
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus.....	10
1.4	Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset	12
1.4.1	Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018.....	13
1.4.2	Työ ja terveys Suomessa 2012 – seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista	14
1.5	Keskeiset yleiskäsitteet.....	15
1.6	Opinnäytetyön rakenne.....	17
2	Ikäjohtaminen	18
2.1	Ikäjohtamisen haasteet.....	20
2.2	Ikäjohtamisen työkalut ja ikäohjelma-case: Abloy Oy	22
2.3	län monet kasvot	24
2.4	Elämänkulku ja työelämänpolku	25
3	Työhyvinvointi	26
3.1	Työhyvinvoinnin kehitys.....	28
3.2	Työkyky	30
3.2.1	Ikääntyminen	31
3.2.2	Muutokset ikääntyvässä ihmisessä ja niiden tukeminen työelämässä	32
3.3	Työkytalo.....	34
3.3.1	Ensimmäinen kerros – henkinen jaksaminen	35
3.3.2	Toinen kerros – oppiminen	37
3.3.3	Kolmas kerros – motivaatio.....	39
3.3.4	Neljäs kerros – työn suorittaminen.....	40
4	Tutkimusmenetelmät.....	41
4.1	Tutkimusongelma	43
4.2	Aineiston kerääminen	46
4.3	Analysointimenetelmät.....	46
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	48
5.1	Tutkimuksen toteutus ja analysointi	50
5.2	Tutkimuksen tulokset	51
5.2.1	Mieliala ja henkinen jaksaminen	51
5.2.2	Työn mielekkyys tuo tukea ja turvaa	52
5.2.3	Motivaattorina työn sisältö	54
5.2.4	Uuden oppiminen nostaa työn mielekkyyttä	56
5.2.5	Työn suorittaminen ja ikääntyneiden huomiointi	58
5.2.6	Eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat asiat.....	59
6	Johtopäätökset ja kehitysideat.....	62
6.1	Opinnäytetyön tutkimustulosten yhteenveto	62
6.1.1	Henkinen jaksaminen	63
6.1.2	Motivaatio	65
6.1.3	Oppiminen	67
6.1.4	Työn suorittaminen	67
6.1.5	Eläkkeelle jääminen.....	68
6.2	Kehitysideat	70
6.3	Tavoitteiden toteutuminen	73
7	Pohdinta.....	74

7.1	Tutkimuksen arviointi	74
7.2	Jatkotoimenpiteet.....	75
7.3	Opinnäytetyön loppuyhteenveto	76
Lähteet	78

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelukysymykset
Liite 2	Taulukot 3–4: henkistä jaksamista edistävät ja laskevat tekijät
Liite 3	Kehityskeskustelulomake

1 Johdanto

Miljoona työkäistä on jäänyt pois Suomen työmarkkinoilta viimeisen 20 vuoden aikana. Vuonna 2020 noin neljännes suomalaisista on yli 65-vuotias. Työmarkkinoillamme vallitsee tällä hetkellä niin sanottu sukupolvenvaihdos ja se kiihtyy aina vuoteen 2030. Tilastot näyttävät, että työmarkkinoilta poistuu enemmän työntekijöitä kuin sinne tulee. Työmarkkinat supistuvat siltä osin, että suuret ikäpolvet ovat siirtymässä eläkkeelle ja nuoremmat sukupolvet ovat edeltäjiään pienempiä. Työmarkkinoillamme vallitsevat ilmiö koskettaa niin yhteiskuntaa, kansalaisia kuin yrityksiä. Yhteiskuntamme kohtaa ilmiön kautta taloudellisia kasvuhaasteita, jotka puolestaan vaikuttavat niin pitkällä kuin lyhyellä tähtämellä, esimerkiksi kansalaisten sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluihin. Yritykset joutuvat puolestaan kilpailemaan työvoimasta ja kohtaavat samalla haasteita eri-ikäisten johtamisessa, tuottavuuden ja kilpailukyvyn kustannuksella. Kaiken lisäksi yhteiskuntaamme vaikuttavat jatkuvat muutostarpeet, jotka ovat välttämättömyys eritoten asiantuntijatyössä ja digitalisoituvassa maailmassa. Yhteiskunnan kehittyminen puolestaan kuormittaa yksilöiden henkistä ja fyysistä jaksamista. (Ilmarinen 2006, 16–17.)

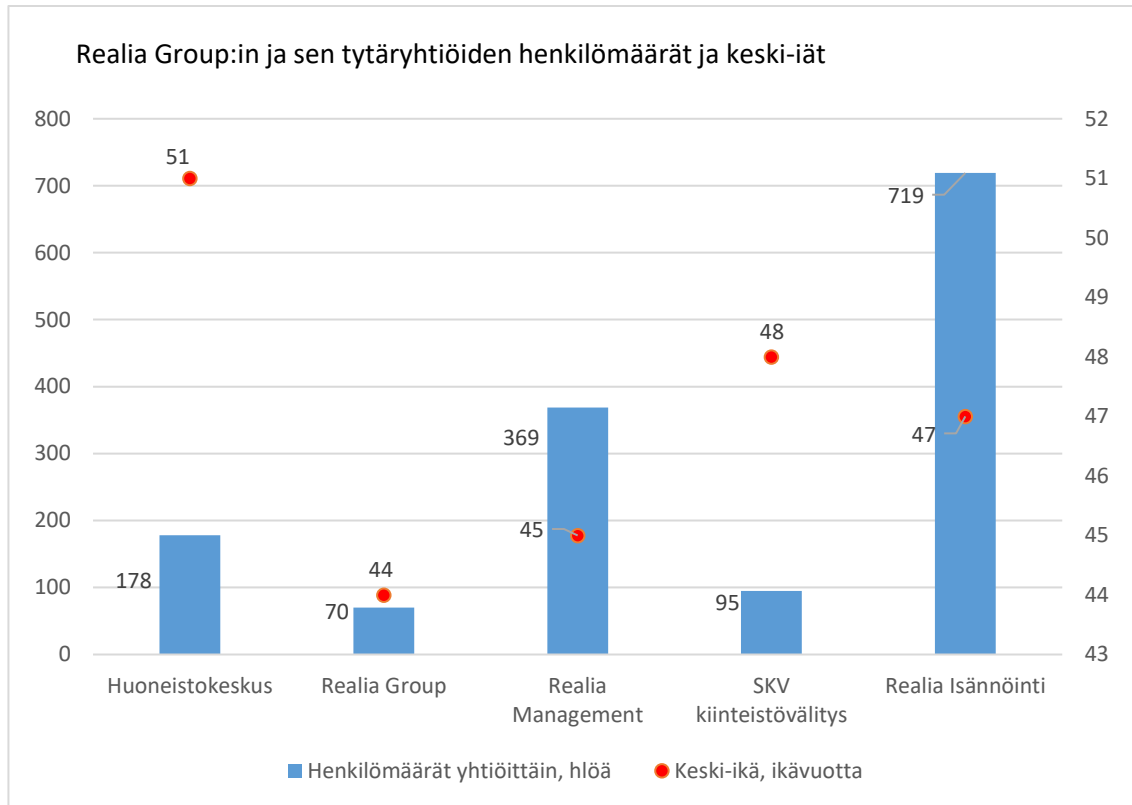
Opinnäytetyön toimeksiantaja Realia Group Oy on kokemassa lähivuosina ikääntyvien työntekijöiden suurehkon poistuman. Suuren massan eläköityessä saman aikaisesti organisaation ammattitaitoon ja sen toimintaan syntyy todennäköisesti aukko, jota ei ole nopea paikata. Syitä tähän on monia, kuten esimerkiksi toimeksiantajan ikääntyvien työntekijöiden vahva ammattitaito, joka on hankittu organisaatiosta pitkien työurien kautta. Tätä tiedon ja taidon määrää ei voida korvata heti uudella työvoimalla. Toimeksiannon ensisijaisen tarpeen on muodostanut suuri eläköitymisaste lähivuosina ja siihen vahvasti liittyvien ikäjohtamiskäytänteiden osittain puutteellinen tietopohja ja hallinta. Työurien jatkaminen vanhuuseläkeiän yli parantaisi muun muassa organisaation kilpailukykyä, helpottaisi yhteiskunnan taloudellista taakkaa ja toisi työntekijälle parempaa eläkettä.

1.1 Toimeksiantajan esittely: Realia Group Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja Realia Group on pohjoismaiden suurin asiantuntijapalvelukonserni, joka on erikoistunut kiinteistöjohtamiseen ja kiinteistöjen välitykseen. Konserni työllistää 2 000 asiantuntijaa, ja vuonna 2018 konsernin liikevaihto oli 134 miljoonaa euroa. (Realia Group 2020a.) Kuvioon 1 on koottu konserniin kuuluvat yhtiöt, joista Ober-Haus A/S:aa ja Hestiaa eivät toimi Suomessa. Ober-Haus A/S toimii kaikissa Baltian maissa (Viro, Latvia, Liettua) suurimpana toimijana kiinteistövälityksessä ja kiinteistöjohtamisessa. Hestia tarjoaa Ruotissa ja Norjassa asiantuntijapalveluita kiinteistöomaisuuden hallintaan ja johtamiseen. Huom! -kiinteistövälitysketju on konsepti, joka toimii franchisingperiaatteella ympäri Suomea. Opinnäytetyö rajataan koskemaan Realia Managementtia, Realia Isännöintiä, Huoneistokeskusta, SKV Kiinteistövälitystä ja Realia Groupia. (Realia Group 2020b.) Huom! -kiinteistövälityksen liiketoimintayksikkö rajataan opinnäytetyön tutkimuskohteista pois, koska se poikkeaa muiden kotimaisten liiketoimintayksiköiden toimintaperiaatteista.



Kuvio 1. Realia Group konserniin kuuluvat tytäryhtiöt (Realia Group 2020b).

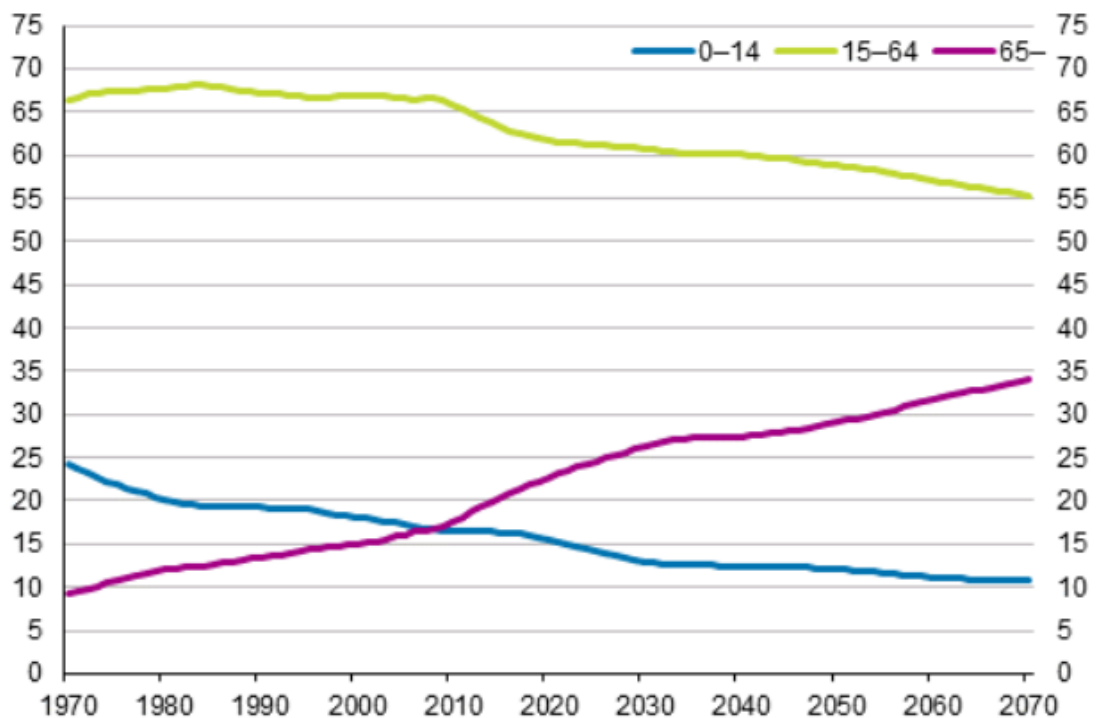


Taulukko 1. Opinnäytetyöhön rajattujen yhtiöiden työntekijöiden määrät ja keski-ikä (tiedot Granholm 2020).

Ilmiönä ikäjohtaminen on hyvin ajankohtainen Realia Groupin organisaatiossa. Taulukko 1 osoittaa työntekijöiden keski-ian suhteutettuna työntekijöiden määrään. Korkeimmat työntekijöiden keski-ikäet ovat Realia Isännöinnissä (47 vuotta) ja Huoneistokeskuksella (51 vuotta). Erityisesti Realia Isännöinnin isännöitsijöiden kohdalla pelätään eläköitymisen tapahtuvan kertaheitolla, jolloin arvokkaan tieto- ja osaamispuoleen jää aukko. Uusien ammattilaisten rekrytointi on aikaa vievää ja perehdyttäminen ottavat oman aikansa niin kuin kokemuksen tuoman osaamisen ja itsevarmuuden hankkiminen. Lisäksi toimeksiantajaa mietityttää nuoremman sukupolven haluttomuus hakeutua isännöinnin tehtäviin, koska esimerkiksi nuorempien sukupolvien tietoisuus nykypäivän isännöitsijän roolista on vähäinen. Organisaatiossa työ painottuu asiantuntijatehtäviin ja on tyypillisesti toimistotyötä, jota suoritetaan poikkeuksetta näyttöpäätteillä erinäisiä tiedonhallintajärjestelmiä apuna käyttäen.

1.2 Yhteisvastuullinen ilmiö

Vaikka keskimääräinen elinikä on ollut noususuhdanteessa 1800-luvun lopusta lähtien, työurien pituudet eivät ole seuranneet tätä kasvua perässä (Tilastokeskus 2020a). Työikäinen väestö on ikääntynyttä ja eläköityminen lyhyen ajanjakson kuluessa rasittaa yhteiskuntaa liikaa. Yhteiskunnan talous ei tällöin kasva tarpeeksi, koska nuorempaa sukupolvea ei ole tarpeeksi korvaamaan suurien sukupolvien jättämää aukkoa työmarkkinoilla. Kuvion 2 avulla voidaan osoittaa Suomen väestön ikärakenteen epätasapaino. Syntyvyys ja työikäisten (15–64-vuotiaat) osuus väestöstä on ollut laskussa vuodesta 2010 lähtien ja yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä jatkaa kasvuaan. Ikärakenteen ennusteet vuosina 2019–2070 perustuvat syntyvyyden, kuolevuuden ja muuttoliikenteen aikaisempaan kehitykseen. (Tilastokeskus 2020b.)



Kuvio 2. Ikäryhmät väestöstä 1970–2070 (Tilastokeskus 2020b).

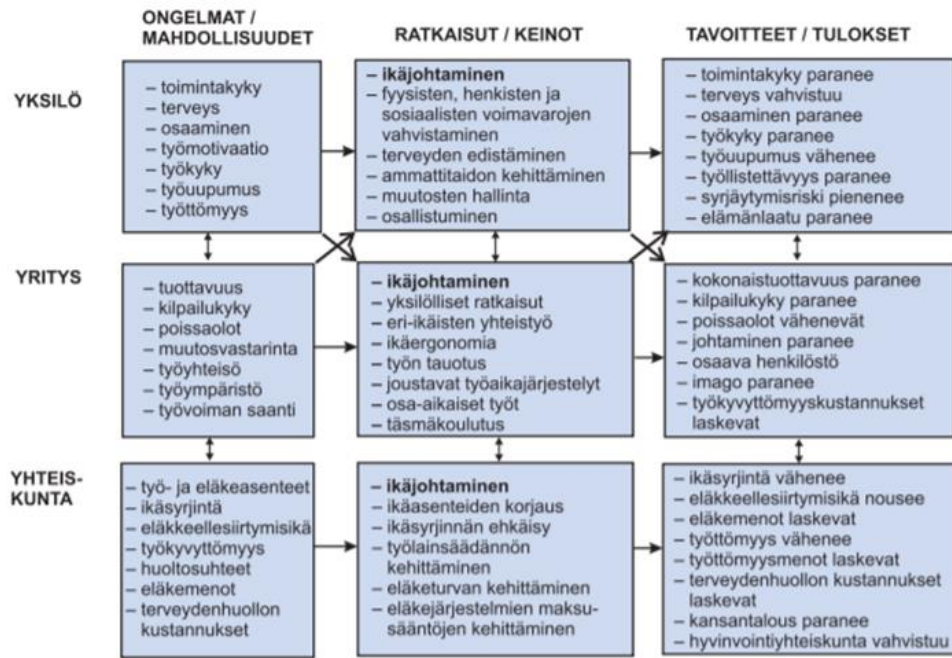
Lisäksi työmarkkinoiden tilaan vaikuttavia asioita ovat nuorten sukupolvien työelämään siirtymisen myöhentyminen ja työikäisten henkilöiden aikaistuvat eläkkeelle siirtymiset, esimerkiksi eläkeputkien kautta. Yhteiskunta voi tarjota ratkaisuja väestön ikääntymisen tuomiin haasteisiin työmarkkinoilla erilaisilla

lainsäädännöllisillä ratkaisulla. Yhteiskunnan ratkaisut näkyvät eläkeuudistuksina, kuten vuonna 2017 vanhuuseläkeiän nostona portaittain (eläketurvakeskus 2020) ja yleisesti työsuhdeturvan parantamisena. Ennenaikaisen eläköitymisen mahdollisuuksia on lisäksi kiristetty. (Ilmarinen 2006, 19.) Varhaista työelämästä poistumista, kuten eläkeputkea, on tiukennettu sosiaali- ja terveysministeriö toimesta tammikuusta 2020 alkaen niin, että sen alaikäraja on nostettu vuonna 1961 ja sen jälkeen täyttäneiltä vuodelta 62 ikävuoteen. Alaikärajan nostamisella yhteiskunta pyrkii pidentämään työuria, mikä tarkoittaisi työttömyyden vähenemistä ja työllisyyden lisääntymistä. (Valtioneuvosto 2020.)

Hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden ja talouskasvun heikkeneminen on seurausta siitä, että suurten sukupolvien eläköityessä terveys- ja hoitokulut nousevat ja itse palvelun tarjoajia ei puolestaan ole tarpeeksi. Tästä seuraa ketjureaktio, verojen nosto tai julkisen velan ottaminen, jotka huonontavat Suomen kilpailukykyä, ja nuorempien sukupolvien elintaso heikkenee. Toimintakelpoisin vaihtoehto säilyttää hyvinvointiyhteiskunta, on saada suuret ikäluokat ja heitä nuoremmat sukupolvet pidentämään työuriaan. (Ilmarinen 2006, 19.)

Ikäjohtamisen uranuurtaja Ilmarinen (2006, 17) on koonnut ikääntymisen ja työn haasteet tiiviiksi paketiksi, jossa hän esittää ilmiötä koskettavat osapuolet ja niille koituvat ongelmat, ratkaisut ja ratkaisuista syntyvät hyödyt. Kuvion 3 yhteinen ratkaisukeskeinen tekijä on ikäjohtaminen. Työelämän pidentäminen on mahdollista ikäjohtamisen kautta, jos sen vastuunkantajista:

- työntekijät sitoutuvat ikäjohtamisen toimenpiteisiin
- yritykset panostavat ikäjohtamiseen ja sen yhtenäisiin toimenpiteisiin (erilaisuuden johtaminen)
- yhteiskunta kohdistaa toimivia toimenpiteitä ikärakenteiden hallintaan (Ilmarinen 2006, 18).



Kuvio 3. Ikääntymisen ja työn haasteet eri osapuolille (Ilmarinen 2006, 17).

Tutkimustulosten varjossa on ollut näyttöä siitä, että yritykset, jotka arvostavat työntekijöidensä erilaisuutta niin työntekijöiden lähtökohdissa kuin taidoissa, ovat tuottavuudeltaan ja kilpailukyvyiltään parempia. Työmarkkinoiden ikärakenteen muutos koskettaa kaiken ikäisiä, joten yhteinen toimenpide ja ratkaisu on ikäjohtamisessa ja sen oikeanlaisessa suunnittelussa esimiestyössä ja työyhteisössä. Yritysten tulosta ja innovaatiota lisätään nimenomaan erilaisella ja monipuolisella osaamisella, arvoilla ja sosiaalisella pääomalla. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2020, 3.)

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön keskeinen tavoite on löytää työssä jatkamiseen kehitysideoita, jotta mahdollisimman moni lähivuosina eläköityvä työntekijä (60+-vuotiaat) päätyisi jatkamaan työuraansa yli vanhuuseläkeiän toimeksiantajan organisaatiossa. Työntekijän työkyky vaikuttaa työssä jatkamiseen ja sen vuoksi opinnäytetyössä tutkitaan seuraavia työkyvyn osa-alueita: yksilön henkinen jaksaminen, motivaatio, oppiminen ja työn suorittaminen. Tutkimustuloksista analysoidaan työkykyä heikentävät tekijät, jotta opinnäytetyön tavoitteena olevat kehitysideat

saadaan selville. Työuria voidaan eri tutkimustulosten mukaan pidentää ja tukea monilla eri kehitystoimenpiteillä, mutta niiden laatimiseen tarvitaan ensisijaisesti tutkimustietoa toimeksiantajan kohderyhmän työkyvystä. Työn tavoitteena olevien kehitysideoiden on tarkoitus tukea työkykyä nostavia tekijöitä ja vähentää sitä heikentäviä tekijöitä, jotka houkuttelisivat lähivuosina eläköityviä työntekijöitä myöhentämään vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Kehitysideoista toimeksiantaja saa omilla jatkotoimenpiteillään konkreettiset toimintaohjeet ja -mallit arkipäiväiseen toimintaan henkilöstöhallintoon ja esimiehille. Tutkimustuloksia verrataan olemassa olevaan teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen.

Opinnäytetyö on rajattu tutkimusongelman ja opinnäytetyön viitekehyksen avulla (kuvio 4). Opinnäytetyön viitekehyksen pääaihe on ikäjohtaminen, josta pohjautuen rakentuvat työn muut aiheet työhyvinvointi, työkyky ja ikääntyneet työntekijät. Tutkimuskohteena olevan työkyvyn teemoiksi on määritelty toimialalla erityisesti ikääntyneiden työkykyä kuormittavat osa-alueet. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään haastateltavien eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavia asioita, mitkä tukevat kehitysideoita ja tuovat lisätietoa toimeksiantajalle.

Tutkimus suoritetaan laadullisella teemahaastattelulla. Haastatteluun valittiin organisaation viidestä liiketoimintayksiköstä 1–3 työntekijää, jotka ovat syntyneet 1960 tai sen jälkeen. Opinnäytetyön tutkimusongelma on kohdennettu työntekijöiden työurapolun eläkkeelle siirtymisvaiheeseen, josta tutkitaan kohderyhmän työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja sitä, mitkä ennalta määritellyt työkyvyn osa-alueet tarvitsevat lisätukea, jotta ikääntyneet työntekijät saataisi myöhentämään vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä on tarkoitus ymmärtää ja todentaa tutkimuksella ja vertaamalla sen tuloksia aikaisempaa teoretietoon ja tutkimustuloksiin. Työurien pidentäminen yli vanhuuseläkeiän on eri tutkimusten mukaan mahdollista, jos yksilön työkyvyn eri osa-alueita ylläpidetään ja kehitetään. Työkykyyn vaikuttavat tekijät asiantuntijatehtävissä, toimistoalalla on rajattu psyykkiseen jaksamiseen, oppimiseen, työn suorittamiseen ja motivaatioon. Työkyvyn fyysinen jaksaminen on rajattu tästä opinnäytetyöstä pois, koska se kuuluu lakisääteisesti määrätyn työterveydenhuollon toiminnan alle. Psyykkinen jaksaminen, oppiminen ja työn suorittaminen kuormittavat eniten muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä,

mikä on tyypillistä asiantuntijatyössä. Motivaatio on työnluonteen vuoksi olennainen tekijä, joka vaikuttaa kaikkien tekijöiden kautta työurien jatkamiseen. Ikääntymiseen ja työkykyyn liittyvät tutkimusmateriaalit ja teoreettiset mallit toimivat tutkimushaastattelukysymysten pohjana ja tulosten analysoinnin vertailukohteena.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on kehityskeskusteluun suunniteltava lisälomake (liite 3) tutkimuksen kohderyhmää edustaville työntekijöille eli 60-vuotiaille tai sen jo täyttäneille. Työterveyslaitoksen Työkaarikantaa -työkaarikeskustelulomake (Työterveyslaitos 2018) toimii pohjana kehityskeskustelulomakkeelle, jota täydennetään tarvittaessa tutkimustulosten perusteella. Työkaarikeskustelu kohdistuu työntekijän työhön, jonka suunnittelun ja konkreettisten toimenpiteiden työkaluksi työkaarilomake soveltuu hyvin. Valmiiseen pohjaan tehdään mahdollisesti lisäyksiä ja painotuksia opinnäytetyön tutkimusanalyysien ja kehitysideoiden kautta esiin tulleista alueista, jotka tarvitsevat enemmän kehittämistä toimeksiantajan organisaatiossa. Lomakkeella on tarkoitus avata työntekijän työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta niihin tarvittavaa tuen tarvetta ja suunnitella tulevaisuutta. Lisäksi lomakkeessa kiinnitetään huomiota yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin, kuten motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

1.4 Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset

Aikaisemmat ikäjohtamista ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn painottuneet opinnäytetyöt ja väitöskirjat ovat kohdistuneet sosiaali- ja terveysalalle niin yksityisellä kuin kuntasektorilla. Opinnäytetöissä on tehty työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä tutkimuksia myös teollisuusalan tehdastyöstä. Aikaisempien tutkimusten näkökulma on ollut työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen ja tukeminen sekä eri työuravaiheisiin suunnattujen lainsäädännöllisten toimenpiteiden vaikutus työurien pidentämiseen. Asiantuntijapalveluihin erikoistuneita yrityksiä ja niissä työskentelevien ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä käsitteleviä tutkimuksia ei tämän tutkimuksen aikana tehtyjen etsintöjen perusteella ole löytynyt.

Ikäjohtamista, työhyvinvointia ja työkykyä on tutkittu Suomessa paljon, ja meiltä löytyy suhteellisen paljon alan asiantuntijoita. Ikääntyvän työväestön suhteen Suomi on Euroopan unionin jäsenmaista mallimaa ja on esimerkillisesti pystynyt ennakoimaan ja ratkaisemaan työikäisten ikärakenteesta johtuvia haasteita. Suomi on Euroopan unionin jäsenmaista aktiivisimmin tutkinut ikääntymisen vaikutusta työelämään. Tutkimuksia on tehty niin Työterveyslaitoksen, sosiaali- ja terveysministeriön, työministeriön kuin opetusministeriön toimesta. (Ilmarinen 2006, 21–23.) Tutkimusten taustalla on ollut työhyvinvointiin tähtääviä kehittämishankkeita ja –ohjelmia sekä työhyvinvointia kehittäviä työkaluja, kuten työkykytalo. Kaikkien eri osapuolten yhteistyö on mahdollistanut Suomeen muun muassa hyvän koulutustason, koulutusjärjestelmän ja kehittyneen työterveyshuollon. Tutkimuksilla ja hankkeilla on tehty erinomaista kehitystyötä terveyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, mutta ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat jääneet liian vähäisiksi. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 1.)

1.4.1 Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018

Yksi työkykyyn liittyvistä tutkimuksista on Tilastokeskuksen tekemä koonti vuosien 1977–2018 aikana tehdyistä työolotutkimuksista. Tilastokeskuksen työolotutkimukset antavat monipuolisen seurantajärjestelmän, josta saadaan luotettava aineisto Suomen poliittisten päätösten ja työelämän kehittämisen suunnitteluun ja yleiseen keskusteluun. Tilastokeskuksen julkaisema Digiajan työelämän -julkaisu koostuu kahdeksasta työolotutkimuksesta vuosilta 1977–2018. Se on samalla kattava poikkileikkaus 41 vuoden aikana tapahtuneesta kehityksestä työelämässä, ja tarjoaa hyvän vertailupohjan tämän opinnäytetyön tutkimustulosten käsittelyyn. Työolotutkimukset noudattavat joka vuosi samaa rakennetta, mutta niiden sisältö on päivitetty vastaamaan ajankohtaisia ilmiöitä työelämässä. Työolotutkimuksien kohteena ovat työvoimatutkimuksen vastaajat, jotka koostuvat palkansaajista useilta eri ammatti- ja toimialoilta. Haastattelussa selvitetään laajasti fyysinen, henkinen ja sosiaalinen työympäristö sekä

niihin liittyvät kokemukset, psyykkiset ja somaattiset oireet, työmotivaatio, tyytyväisyys, työorientaatio, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuuden kokemukset, poissaolot, työn ja perheen yhteensovittaminen, työhistoriaa, työmarkkina-asemaa ja työehtoja. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 9.)

Tutkimusten yhteenvedossa korostuu 41 vuoden aikana tapahtunut työelämän muutos, mutta tuloksissa huomiota herättää muutosten huima vauhti. Muutoksien nopeus on havaittu kahden viimeisimmän tutkimuksen (vuodet 2013 ja 2018) työolotilastoja kuvaavien mittareiden suurista eroista. Muutokset ovat erityisen suuria digitalisaatiossa, työntekijöiden rakennemuutoksissa, ammattirakenteissa, kehittymismahdollisuuksissa, ansiotyön merkityksessä ja työorientaation voimistumisessa. Muutokset ovat seurausta muun muassa kansainvälisyydestä ja kiihtyvistä kilpailusta. Rakenteelliset muutokset näkyvät työntekijöiden koulutustason nousuna ja työikäisen väestön korkeana keski-ikäinä. Aikaisemmin ansiotyön merkitys on ollut yhteydessä taloudellisiin suhdanteisiin, mutta viimeisimmän tutkimuksen mukaan hyvästä taloudellisesta tilanteesta riippumatta ansiotyö merkitys on kasvanut varsinkin naisilla. Yhteiskuntaamme vuosikymmeniä sitten rantautunut digitalisaatio ja sen vaikutus on kiihtynyt globalisaation ja kilpailukyvyn myötä sekä tuonut tehokkuutta ja kehittymismahdollisuuksia tietyissä työntekijäammateissa, mutta se on myös tuonut haasteita työntekijöiden henkiseen jaksamiseen. (Sutela ym. 2019, 343–351.)

1.4.2 Työ ja terveys Suomessa 2012 – seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista

Toinen tutkimuksista on eri Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden kokoama koonti Suomen työoloista ja työhyvinvoinnin tilanteesta. Tuorein tutkimus on vuoden 2012, jonka tuloksia vertaillaan edellisiin tutkimustuloksiin, jotka ovat vuosilta 1997, 2000, 2003, 2006 ja 2009. Tutkimustuloksia on eritelty toimialoitain ja tiettyjen pääammattiryhmien mukaan. Puhelinhaastattelututkimuksen teemat käsittelevät työelämän mahdollisia muutoksia ja niiden tilaa, työn organisoimista, työhyvinvoinnin johtamista, työyhteisön ja yksilöiden voimavaroja,

työympäristön tilaa ja terveyshaittoja sekä työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaa. Tutkimuksessa käsitellään lisäksi tiettyjen toimialojen kehitystä. Tutkimustuloksista voidaan nostaa alla listatut asiat:

- työhyvinvoinnin kehittämiseen investoimisen tärkeys
- terveys ja työhyvinvointi eriarvoista
- työn sopeuttaminen lisää työvuosia yli 63 ikävuoden jälkeen
- hyvällä johtamisella onnistuneita organisaatiomuutoksia
- pienyritykset tarvitsevat lisää työhyvinvoinnin tukirakenteita
- työterveyshuoltoa enemmän työpaikkakeskeiseksi
- lisääntyneiden ympäristöyliherkkyyksien huomioon ottaminen. (Kauppinen ym. 2013, 3, 5–9.)

Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksessa 1/2012 on julkaistu tutkimuspäällikkö Anna-Maija Lehdon kirjoittama artikkeli, Eläkeikätaavoite on saavutettavissa. Artikkelin käsittelee työolotutkimuksen tuloksia vuosilta 1977–2008 ikääntyvien näkökulmasta. Artikkelin näkökulma sopii tämän työn aiheeseen, joten artikkelissa olevia koosteita ikääntyvien tuloksista käytetään myös teoriatiedon ja tutkimustulosten vertailukohteena. (Lehto 2012, luku 1.)

1.5 Keskeiset yleiskäsitteet

Ikäjohtaminen määritellään eri-ikäisten työntekijöiden hyväksi johtamiseksi, painottaen työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia ja ottaen johtamiskäytännöissä huomioon lisäksi työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja työuravaiheet (Työterveyslaitos 2020a). Esimerkiksi reilu parikymppinen aloitteleva työntekijä voi tarvita enemmän tukea ja ohjeistusta esimieheltään, yli 30-vuotias voi tarvita enemmän joustoa työhön sovittaessaan työelämää perhe-elämän kanssa ja yli 50-vuotias voi tarvita enemmän vastuuta ja halua kehittyä esimerkiksi perehdyttäjän roolissa.

Ikä: Ihminen voi olla samaan aikaan eri-ikäinen. Iän nimityksistä näkyvät sen erilaiset ilmenemismuodot, kuten kronologinen, biologinen, sosiaalinen ja psykologinen ikä, minkä vuoksi ihmisen iän määrittely voi olla saman aikaisesti erilainen. (Ilmarinen 2006, 62.) Yleisimpänä iän määrittelynä käytämme kronologista eli kalenteri-ikäämme.

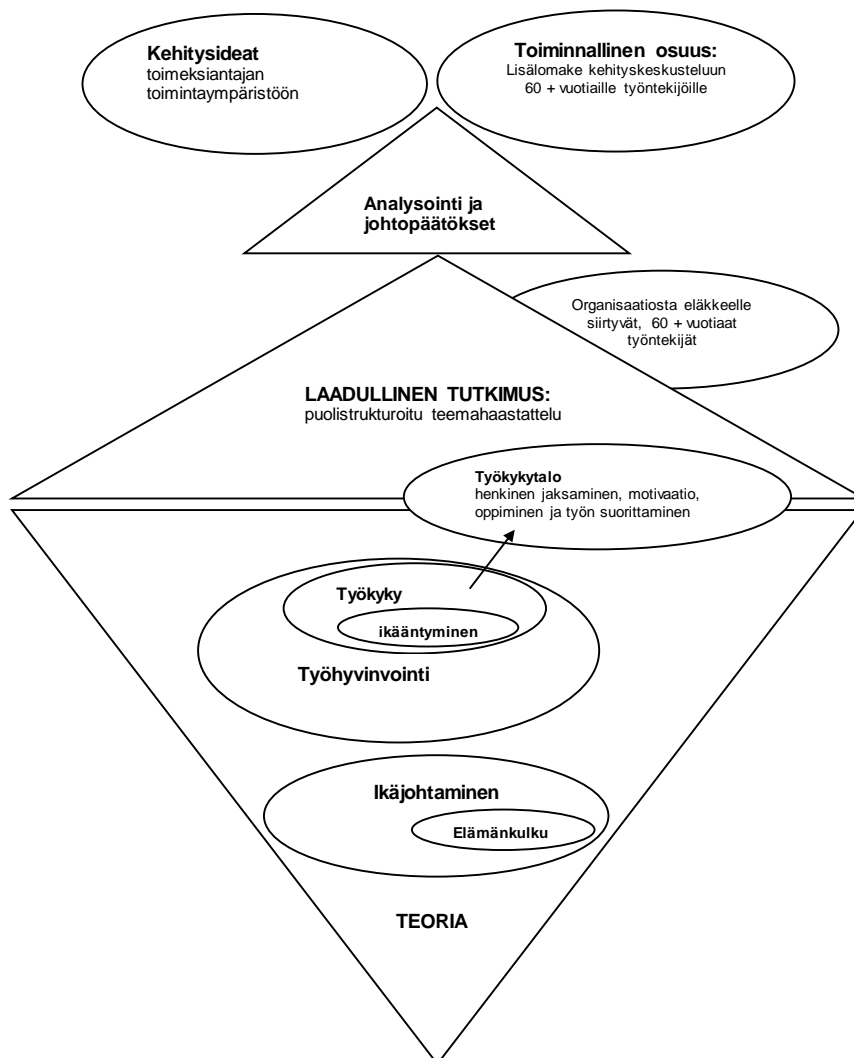
Ikääntyminen on kronologista eli kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä, joka koskettaa meitä jokaista. Ikääntymisen synonyyminä käytetään vanhene- mista, joka tarkoittaa itse vanhenemista, sen konkreettisia muutoksia ja niiden etenemistä elämässä. (Ilmarinen 2006, 60.)

Työhyvinvointi on työntekijän kokonaisvaltaista suoriutumista työtehtävistään. Työhyvinvointi rakentuu niin työntekijän omista tekijöistä (fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset) kuin ulkoisista työympäristöön kuuluvista tekijöistä (johtaminen ja työilmapiiri). Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi työntekijän yksityiselämään liittyvät asiat. (Viitala 2013, 212.)

Työkyky on työntekijän omien voimavarojen ja työyhteisön sekä työn ja työympäristön muodostaman yhtälön lopputulos. Hyvällä työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen ja työn vaatimien resurssien tasapainoa. Perusajatuksena on se, että yksilön työkyvyn tukemisen toimenpiteet ja kehittäminen kohdistetaan kaikkiin siihen vaikuttaviin tekijöihin. Yksilön voimavaroiksi määritellään terveys, toimintakyky, koulutus, osaaminen sekä arvot ja asenteet. Työ ja työympäristö koostuvat muun muassa työn vaatimuksista ja menetelmistä, vaikutusmahdollisuuksista, työn sisällöstä ja mielekkyydestä, työn henkisestä kuormittavuudesta ja työvälineistä. Työyhteisö rakentuu johtajuudesta, organisoinnista, työnjaosta, ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta tuesta. (Vesterinen 2006; Suutarinen 2010.)

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Kuvio 4 havainnollistaa opinnäytetyön keskeisen viitekehyksen. Opinnäytetyön aihealueeseen liittyvä teoretieto ja siihen liittyvät aikaisemmat tutkimukset antavat työlle raamit. Aiempien tutkimusten tuloksia verrataan tämän opinnäytetyön tuloksiin. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella valitaan kehitysideoista toimeksiantajan kohderyhmälle ja toimintaympäristöön sopivat kehitysideat toimeksiantajan jatkotoimenpiteitä varten. Jatkojalostamalla kehitysideoita organisaatio saa luotua konkreettiset ohjeistukset arkipäiväiseen johtamiseen. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa toteutetaan organisaation kehityskeskusteluihin, tutkimuksen kohderyhmän edustajille, lisälomake tutkimustulosten analyysien ja kehitysideoiden pohjalta.



Kuvio 4. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa avataan tutkimusongelmaan kannalta oleelliset teoriat ja aikaisemmat tutkimustulokset tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen. Vaikka työnaihe käsittelee ikäjohtamista ikääntyneen työntekijän näkökulmasta, ikäjohtamisen kokonaisuus koetaan tarpeelliseksi avata toisessa luvussa myös eri-ikäisten johtamisena. Teorialuvussa kolme paneudutaan erityisesti ikääntyneen työntekijän näkökulmasta oppimiseen, työn suorittamiseen, motivaatioon ja henkiseen jaksamiseen. Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma ja toteutettavien tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat tekijät. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen toteutus ja aihealueen kannalta oleelliset tutkimustulokset. Kuudes luku koostuu tutkimustulosten johtopäätöksistä ja niihin pohjautuvista kehitysideoista ja tavoitteiden toteutumisesta. Seitsemännessä luvussa arvioidaan tutkimusta, esitetään jatkotoimenpiteitä ja loppuyhteenvetossa pohditaan opinnäytetyön aihetta ja kokonaisuutta. Kuudennen luvun pohjalta sekä työterveyslaitoksen työkaarikeskustelulomaketta (Työterveyslaitos 2018) mukailleen toimeksiantajalle tehdään kehityskeskusteluun lisälomake, joka on tämän työn liitteenä 3.

2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen syvällisempi perusta on lähtöisin organisaatioihin vaikuttaneista yhteiskunnan muutoksista, kehitymisestä ja kansainvälisyydestä. Suurin muutos organisaatiokäyttäytymisen alueella on syntynyt henkilöstön lisääntyvästä monimuotoisuudesta. Aiemmin työmarkkinoiden henkilöstörakenne on ollut yhtenäinen. Tuolloin henkilöiden työurat olivat lähtökohtaisesti pitkiä, ja ne olivat samassa työpaikassa. Työpaikkojen henkilökunta koostui suomalaista ja samoista kulttuuritaustoista sekä samaa sukupuolta edustavista ja samanikäisistä työntekijöistä. Yhtenäisyys toi yritystoiminnalle vakautta ja ennustettavuutta, joka mahdollisti myös sujuvan yhteistyön samanhenkisten ihmisten kesken. Kääntöpuolella homogeenisessä ajattelussa oli se, ettei se edistänyt uusia näkökulmia ja

ideoita, joita muuttuva yhteiskunta ja ympäristö tarvitsivat. Muutoksessa menestyminen vaatii ihmisten joustavuutta, luovuutta ja nopeaa reagoitakykyä. Jotta uusia ideoita ja toimivaa kansainvälisyyttä voidaan harjoittaa, homogeenisestä henkilöstörakenteesta oli pyrittävä pois. (Lämsä & Päivike 2010, 28–30.)

Postmodernista organisaationäkökulmasta henkilöstön moninaisuus korostuu voimakkaan kansainvälistymisen takia. Moninaisuus ilmenee monella eri tavalla, kuten naisten koulutustason kohoamisena, vaikka ylimpiin johtotehtäviin heidän on edelleen miehiä vaikeampaa päästä. Erityyppisien työsuhteiden suosiminen organisaatioissa, kuten määräaikaisuus ja osa-aikaisuus, ovat myös osa moninaisuutta. Henkilöstön moninaisuuden tuomat haasteet jakaantuvat oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon, organisaation suorituskykyyn ja joustavuuteen. Haasteellisimmat henkilöstön moninaisuuden osa-alueet ovat: ikä, sukupuoli, uskonto, erilaiset työsuhteet, kansallisuudet, etniset taustat, seksuaalinen orientaatio ja sosioekonominen tausta. (Lämsä & Päivike 2010, 30–31.)

Ajankohtaista keskustelua on herättänyt joustavuuden sidoksisuus ikään. Euroopan työvoima ikääntyy ja eläköityy, kun taas nuorien osuus työvoimasta pienee. Henkilöstön moninaisuuden ja eritoten sen joustavuuden haaste on valjastanut ikäjohtamisen eri-ikäisten johtamiseksi. Toimiviksi toimenpiteiksi eri hankkeiden varjolla on valikoitunut ikäänntyvien työurien pidentäminen, nuorten työelämään siirtymisen aikaistaminen ja maahanmuuttajakiintiön kasvattaminen. Toimenpiteet tarvitsevat erilaisuuden johtamista organisaatiossa. Erilaisuuden johtamista kutsutaan virallisemmin ikäjohtamiseksi, jossa huomioidaan henkilöstön jäsenten ikä, vahvuudet ja valmiudet. Johtamiskäytänteiden kautta vaikutetaan positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. (Lämsä & Päivike 2010, 34.) Henkilöstöön liittyvät yksilölliset ratkaisut voivat koskea töiden organisoimista niin, että työt sovitetaan yksilöllisesti pienten lasten vanhemmille tai muuttaman vuoden päästä eläköityvälle työntekijälle.

Ikäjohtamisen tavoitteeksi voidaan määritellä kaikkien työntekijöiden työn mielekkyyden lisääminen, jotta työstä syrjäytyminen ja työkyvyttömyys vähenevät. Lisäksi kasvatetaan yksilön osallisuutta työelämään, työurien pituutta ja parannetaan yhteiskunnan työn tuottavuutta. (Työturvallisuuskeskus 2020, 6.)

Ikäjohtamisen edut näkyvät työntekijöiden parempana motivaationa, työn mielekkyytenä, parempana työelämän tasapainona, kasvavana työntehokkuutena jokaisessa ikäryhmässä, ylläpitää taitoja ja työmarkkinakelpoisuutta koko työuran ajan. Ikäjohtaminen tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia ja etuja: välttää taitojen ja kokemuksen menetyksestä aiheutuville kustannuksille, rekrytointikustannukset ja niiden vaikutus liikevaihtoon ovat vähäiset, turvataan työvoiman tarjonta ja ennakoidaan taitojen ja osaamisen puutteet, hyvä johtaminen yksilön eläköityessä ja hyödytään eri ikäryhmien taidoista ja vahvuuksista verkostojen, asiantuntijuuden sekä vanhempien työntekijöiden kokemusten kautta. (European Agency for Safety and Health at Work 2020.)

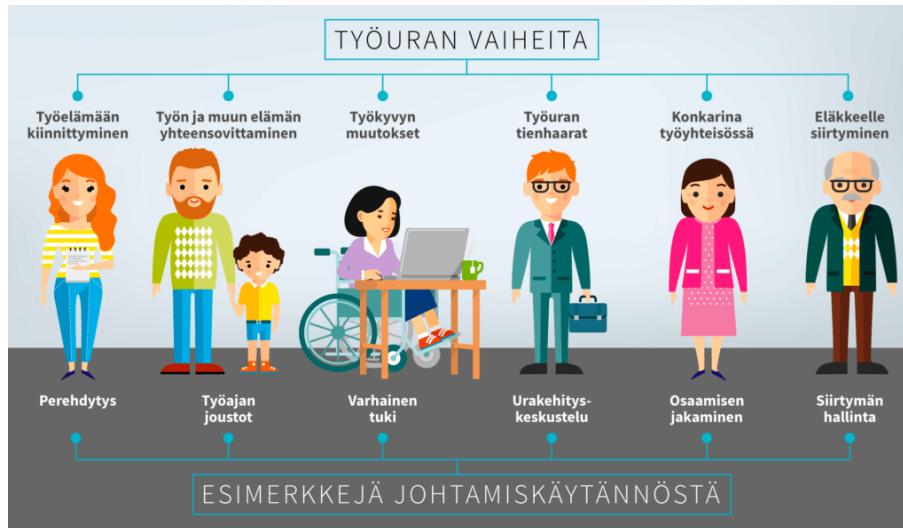
2.1 Ikäjohtamisen haasteet

Muutos ikärakenteessa koskee kaiken ikäisiä, joten ikäjohtamista kuvastaa paremmin eri-ikäisten johtaminen, jota kutsutaan kansanvälisesti erilaisuuden johtamiseksi. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2020, 3.) Työpaikoilla voi lähtökohtaisesti olla eri ikäisiä työntekijöitä, niin työelämää aloittelevasta 25-vuotiaasta 63-vuotiaaseen vuoden päästä eläköityvään työntekijään. Vaikka työyhteisö koostuisi saman ikäisistä, keskenään jäsenet voivat olla hyvinkin erilaisia. Ikäjohtamisessa on tarkoitus ottaa huomioon kokonaisuus, jossa huomioidaan työntekijän työkyky, työuran vaihe ja elämäntilanne. Erityisesti henkilöstöhallinnon- ja esimiestehtävissä toimivien ammattilaisten perustietojen tulisi käsittää myös ikäjohtamiseen liittyvien asioiden sisällöt, ja niitä edistävät toimenpiteet ja toimintamallit. (Työterveyslaitos 2020a.)

Työmarkkinoilla vallitsee sukupolvenvaihdos, mutta johtamisen kohdalla voidaan tarkentaa kyseessä olevan arvojen murros. Arvot ottavat pysyvän muodon mielessämme aikaisempien kokemustemme perustelleella noin 17 ikävuoden kohdalla. Arvot itsessään muuttuvat koko elämämme ajan linkittämällä minää ja ympäröivää maailmaa. Elämänkokemus ja kasvatus muodostavat arvot, joita eri sukupolvet muokkaavat kokemuksillaan eri suuntiin. Jokaisella sukupolvella on omat tyypilliset piirteensä, mutta "sodan jälkeiset sukupolvet", kuten "suuret ikäluokat" (1940–1950-luvulla syntyneet), "60-luvun sukupolvi" ja "hyvinvoinnin

sukupolvi” eroavat muista sukupolvista eniten. Myöhempää sukupolvia edustavilla työntekijöillä on ollut ihan erilainen kasvuympäristö kuin sodan jälkeisillä sukupolvilla, mikä vaikuttaa voimakkaammin arvoihin ja erilaisiin odotuksiin eläältä. Tutkija Robbins (1998) on perehtynyt työelämän arvoihin, joiden mukaan 1940–1950-luvuilla syntyneiden työelämän arvoja hallitsee kova työskentely, konservatiivinen työasenne ja lojaalius työnantajalle. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 43–45.)

Yksilön kehittyminen ja muuttuminen, niin työuralla kuin elämässä, muuttaa hänen odotuksiaan ja asennoitumistaan itse työhön ja elämään. Työelämän rinnalla yksilön elämäntilanteet voivat vaikuttaa siihen, kuinka yksilön voimavarat vastaavat hänen työkykyään suoriutua sen hetkisistä työtehtävistä. Ikäjohtamisen tarkoitus on sovittaa eri johtamiskäytänteitä työntekijöiden eri elämäntilanteisiin huomioiden eri vaiheet työntekijän elämäntilanteessa ja työuralla sekä tunnistaen työntekijän vahvuudet ja mahdollisen tuen tarpeen (kuvio 5). Vaiheet eivät liity niinkään tiettyyn ikään, vaan ikäluokkiin. 30-vuotias työntekijä voi olla kokematon aloittelija ja yksin eläjä, tai hänellä voi olla jo 10 vuotta työkokeusta ja perhe. Oleellista työyhteisössä on miettiä, mitkä johtamiskäytänteet ja arjen toimintaohjeet tukevat työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota työuran ja elämän eri vaiheissa. Paras lopputulos saadaan, kun työntekijää johdetaan hyvällä esimiestaidoilla ja hänellä on vuorovaikutteinen keskusteluyhteys esimieheensä. (Työterveyslaitos 2020a.)



Kuvio 5. Työuran vaiheet ja niitä tukevat johtamiskäytännöt (Työterveyslaitos 2020a).

2.2 Ikäjohtamisen työkalut ja ikäohjelma-case: Abloy Oy

Eri vaiheiden johtamiskäytänteitä voidaan kirjata ikäohjelmaan, joka on suunnitelma asioista, jossa ikään liittyvät asiat huomioidaan. Ohjelman tekeminen on hyödyllinen organisaatiolle ja merkki jokaisen työntekijän arvostuksesta, ikää ja työuraa katsomatta. Organisaatioilla on useimmiten kirjaamattomia toimintatapoja, jotka ottavat huomioon eri-ikäiset työntekijät, mutta niitä ei kirjata ylös. Toimintatapojen kirjaaminen on tärkeää, jotta ne tiedostetaan ja ne ulottuisivat isoissa organisaatioissa jokaiseen yksikköön. Ikäohjelmalla organisaatio saa luotua tasa-arvoisemman kohtelun työntekijöille. (Työterveyslaitos 2020a.)

Ikäohjelman perusrunko koostuu Työturvallisuuskeskuksen (2013) laatiman ikäohjelmaoppaan mukaan alla luetelluista osa-alueista:

- ikäjohtaminen
- työuran ja työssä jatkamisen suunnitelmat
- osaaminen ja ammattitaito
- työaikajärjestelyt
- työn muokkaaminen
- terveystarkastukset
- työkykyä edistävät elämäntavat ja elämänhallinta

Ikäohjelman laadinnassa hyödynnetään ikäohjelmamallia, josta käytetään työkaarimalli-nimitystä, joka ottaa kaikki työntekijät huomioon. Työurien jatkamisen kannalta ikäohjelman menestyksekkäs ja tuloksellinen lopputulos vaatii kaikkien työntekijöiden huomiointia. Tuloksellisen ikäohjelman pohja koostuu työpaikan ikärakenteesta ja sen voimavaroista sekä heikkouksista ja uhista. Pohjatietojen perusteella ikäohjelmalle voidaan asettaa tavoitteita, ja sitä voidaan arvioida ja jatkokehittää. (Työturvallisuuskeskus 2013, 3.)

Ikämyönteinen ja toimiva esimiestyö vaatii johdon sitoutumista ikäohjelmaan. Organisaatiot voivat strategisella tasolla painottaa tiettyä ikäluokkaa tai työuran vaihetta ikäohjelmassa. Painotetuilla ja yhteisillä toimintaohjeilla voidaan tukea ikäluokkia tai tietyssä elämäntilanteessa olevia työntekijöitä, jotka ovat tuen tarpeessa. Ikäohjelman toimivuutta ja tasa-arvoisuutta arkipäivän johtamisessa on syytä seurata esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen yhteydessä. (Työterveyslaitos 2020a.)

Suomessa on nähty monia onnistumisia ikäohjelman avulla. Ikäohjelmien kautta esimerkiksi Oras Oy ja Abloy Oy ovat kertoneet ikääntyneiden elpymisajan lisäämisen parantaneen jaksamista ja pidentänyt työuria. Abloy Oy:n ikäohjelman Ikämestari-klubi on saanut paljon positiivista palautetta, ja se on hyvänä esimerkkinä ikäohjelmasta tutkimuskirjallisuudessa ja monessa eri oppaassa. (Työturvallisuuskeskus 2012, 12, 15–16.)

2000-Luvun alussa Abloy Oy:n työntekijöiden huomattiin koostuvat lähinnä nuorista ja ikääntyneistä, jolloin huoli nopeasti eläköityvien työntekijöiden ydinosaamisen poistumisesta heräsi ja tiedon siirtämiselle haluttiin lisää aikaa. Tästä seurasi ikäohjelma, jonka tavoite oli ihmisten viihtyvyyden lisääminen ja työssä pidempään jaksaminen. Ikäohjelmassa on ikämestareiden klubi, johon jokainen 55 vuotta täyttänyt työntekijä voi liittyä. Ikämestareilla on esimerkiksi oikeus käydä kerran vuodessa kuntotestissä, josta he näkevät vain henkilökohtaisesti kuntoarvionsa ja mahdolliset muutokset niissä. Kuntoarvion tekeminen on työnantajan maksama ja edellytys 59-vuotiaana alkavien ikävapaiden pitämiseksi,

joita kertyy ikävuosittain 6–14 vapaapäivää. Abloy on luonut hyvän pohjan ikäohjelmalle kouluttamalla ensin esimiehet ikäjohtamiseen. Koulutuksessa on painotettu eri elämänvaiheita, ja kehityskeskusteluissa työn tavoitteita, työkykyä ja osaamista tarkastellaan kokonaisuutena eritoten ikääntyvän työntekijän näkökulmasta. Ohjelman ansiosta ikämestareiden sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat vähentyneet. Vaikutukset näkyvät myös ilmapiirissa: ennen ikäohjelmaa 55-vuotiaat työntekijät odottivat eläkkeelle pääsyä, ja ikäohjelman myötä työntekijät haluavat jatkaa työntekoaan 63-vuotiaaksi tai jopa 68-vuotiaaksi. Ikäohjelman seurauksena keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on noussut 59,5 vuodesta 63 vuoteen. Ikäohjelman ansiosta ikääntyneiden työntekijöitä arvostus on noussut Abloy Oy:ssä, ja he tuntevat itsensä tärkeiksi. (Työturvallisuuskeskus 2012, 12, 15–16.)

2.3 Iän monet kasvot

Voimme määritellä iän neljällä eri tavalla, biologisella, kronologisella, sosiaalisella ja psykologisella iällä. Yleisin käytetty kronologisen eli kalenteri-iän laskemme syntymävuotemme mukaan. Tärkein iän määrittely on biologinen ja psykologinen (minkä ikäiseksi itsensä kokee) ikä, joita määrittelevät oma fyysinen kunto ja oma ikäasenteemme. Biologiseen ikään vaikuttamme puhtaasti itse huoltamalla itseämme liikunnan ja elintapojen kautta, 30-vuotias toimitusjohtaja voi olla biologiselta iältään 50-vuotias, jos laiminlyö elintapojaan. Lisäksi oman psykologisen iän määrittelyyn vaikuttaa se, kuinka huollat, kehität ja haastat itseäsi. Vanhoiksi ei niinkään kasveta, mutta jos lopettaa elämän ihmettelemisen, kasvamisen ja itsemme kehittämisen, tulemme vanhoiksi. (Sydänmaanlakka 2017, 101–102.)

Sosiaaliseen ikään liitetään eri yhteisöjen eri rooleja tai asemia. Rooliodotuksiin liittyy edellytyksiä, jotka ovat ikäsidonaisia, esimerkiksi lapsuus ja vanhuus, joihin yhteiskunta tai kulttuuri liittyy odotuksia. Yhteiskunta määrää lainsäädännöllä ikänormit ikärajojen kautta, esimerkiksi minkä ikäisenä voi jäädä vanhuuseläkkeelle. Toinen esimerkki kulttuurien asettamista ikänormeista liittyy eri-ikäisten

keskinäisiin suhteisiin, kuten nuorten kunnioituksen osoittaminen vanhempia ihmisiä kohtaan. (Hussi, Ilmarinen, Klemola, Lehto, Lundell, Mäkinen, Oldenbourg, Saarema-Thiel & Tuominen 2011, 32.)

2.4 Elämänkulku ja työelämänpolku

Ikä on vaiheistettu eri kulttuureissa ihmisen elämänkulkuun. Ikään perustuvat myös ihmisten eri asemat ja roolit ja heidän etunsa, oikeutensa ja velvollisuutensa. Elämänkulku jalkautuu elämänpoluiksi, joita ovat ikään peilautuvat pitkäkestoiset vaiheet, kuten perhe, koulutus ja työura. Vastakohtana elämänpolun pitkäkestoisille vaiheille ovat lyhytkestoiset siirtymät itse elämänpolulla, kuten siirtymä työelämään, työelämän sisällä (irtisanomiset ja työpaikan vaihdot) ja työelämästä poistuminen. Lyhytkestoiset siirtymät voivat olla pitkiä vaikutuksiltaan. Siirtymät jaotellaan normatiivisiin mahdollisuuksiin (koulutien aloittaminen, eläkkeelle siirtyminen) ja ei-normatiivisiin kriiseihin, kuten työttömyys. (Ilmarinen, 2006, 38–39.) Jokainen siirtymävaihe muuttaa käsitystä itsestämme, olemassaolostamme ja sitä, kuinka muut kokevat meidät (Tuomi 2000).

Elämänpoluista jalkautuva työelämänpolku on poluista pisin. Työelämänpolun nominatiivisista vaiheista selkeimpiä ovat:

- työelämään siirtyminen (18–25 v)
- perhe-elämän sovittaminen työelämään (25–35 v)
- muutokset työpaikan tai työtehtävien suhteen (35–45 v)
- yksilön voimavarojen muutos (yli 45 v)
- muutokset perheyhteisössä (yli 50 v)
- asennemuutokset työssä ja eläköitymiseen (yli 55 v)
- työelämästä luopuminen ja eläköityminen (yli 60 v). (Ilmarinen 2006, 39.)

Jokaiselle vaiheelle on omat erityispiirteensä, jotka koskettavat ja jättävät elämänpolullemme jäljen sekä merkitsevät uuden siirtymän aloitusta ja loppua. Eri vaiheisiin liittyy ominaispiirteitä, kuten yhteensovittamista (työ ja opiskelu, perhe-elämä ja työ), oman paikan ja roolin löytymistä, voimavarojen ja perheyhteisöjen ja yksilön kokonaistilanteen muutosta sekä työelämästä pois siirtymistä. Lisäksi

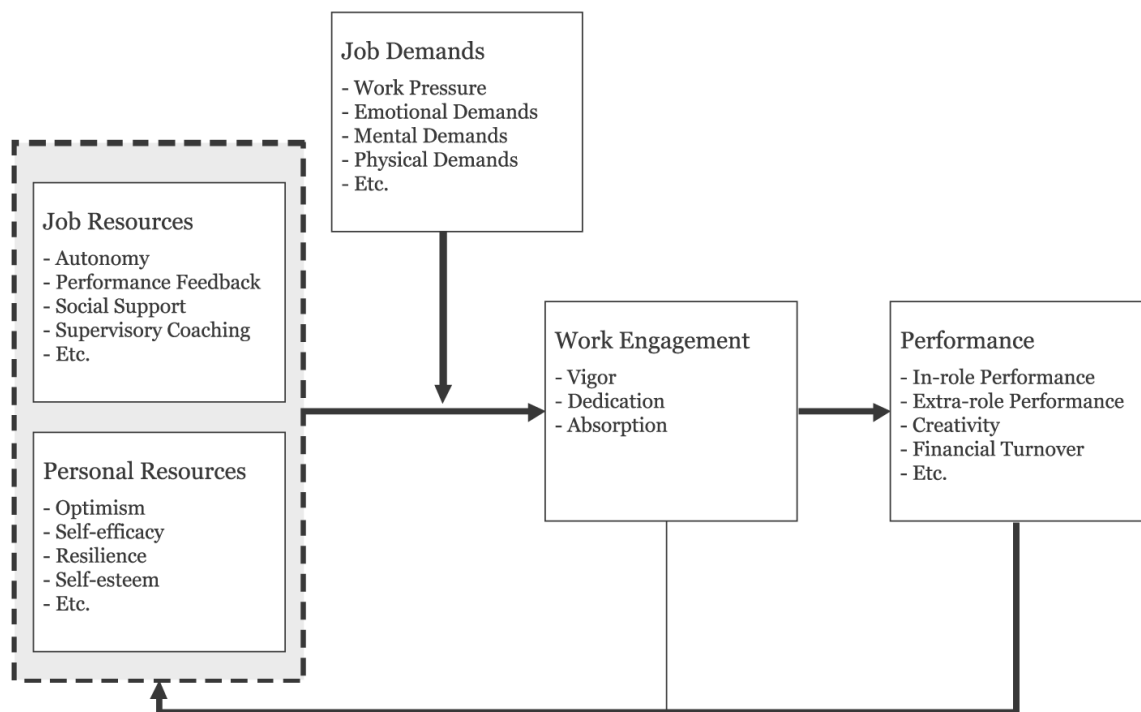
normatiivisuus tai ei-normatiivisuus tietyissä siirtymävaiheissa on merkityksellistä, esimerkiksi työelämästä eläkkeelle siirryttäessä. Työelämästä eläkkeelle jäämisestä halutaan jäävän positiivinen mieli. Työntekijöiden eri elämäntilanteiden hahmottaminen johtamisessa luo siihen odotuksia. Työntekijät tarvitsevat organisaatioilta kannustavia esimerkkejä siihen, kuinka onnistua työurallaan eri elämäntilanteissa. (Ilmarinen 2006, 39–43.)

3 Työhyvinvointi

Työn arki on työhyvinvoinnin syntysija, ja se perustuu vahvasti työkykyyn. Työhyvinvointi on pitkäjänteistä toimintaa työpaikoilla ja se koostuu monesta eri tekijästä. Se koskettaa niin henkilöstöä, johtoa kuin työn ympäristöä ja työtehtäviä. Vastuu työhyvinvoinnista on niin työntekijöillä kuin työnantajalla. Lisäksi sen edistämistä ja ylläpidosta vastaavat kummatkin osapuolet yhdessä luottamusmiesten, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Työterveyslaitoksen mukaan yrityksen työhyvinvointiin sijoitettu pääoma maksaa itsensä kuusinkertaisesti takaisin. Työhyvinvointi vaikuttaa suoranaisesti yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja yrityskuvaan. Tutkimukset ovat osoittaneet hyvän työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi yrityksen liikevaihtoon, sairauspoissaoloihin, asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden pieneen vaihtuvuuteen. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työhyvinvoinnin pääoma on muutos- ja uudistumiskyvyn kannalta yksi tärkeimmistä edellytyksistä, jos yritys haluaa säilyttää kilpailukykinsä. Muutos- ja uudistumiskykyä luovia ja tukevia asioita ovat työn imu, merkityksellinen työ ja kukoistaminen työssä. (Manka & Manka 2016, 54.) Bakker ja Demerouti (2008) näkevät tulevaisuuden työn imun (work engagement) olevan ennustettavissa kuvion 6 mukaisesti. Työn ja yksilön voimavarat yhdistettynä johtavat työn parempaan lopputulokseen, niin taloudellisesti kuin työn laadun kannalta. Henkilöstöhallinto johtaa monin eritavoin työn imuun vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä. Konkreettinen menettelytapa on ottaa käyttöön työn imua aktiivisesti ohjaavien tekijöiden ja asioiden mittaristo, kuvion 6 mukaisella mallilla. Ohjaavia tekijöitä ovat yksilön ja työn voimavarat, jotka yksilölle sopivien työn vaatimusten kanssa luovat työn

imua ja sitä kautta tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa. Jokaisella tekijällä on omat asiasisällöt esimerkiksi työn voimavaroissa ne ovat itsenäisyys, palaute, työyhteisön tuki, esimiehen tuki, yksilön voimavaroissa: optimismi, omatoimisuus, luotettavuus, itsetunto ja työn vaatimuksissa: työn paine, tunne, -henki ja mielen vaatimukset. Työn imu sisältää elinvoimaista työtettä, sitoutumista ja työhön uppoutumista. Työn imusta seuraa yritykselle esimerkiksi liikevaihdon kasvua ja luovaa toimintaa, joka lisää innovaation kautta kehittämismahdollisuuksia ja luo kilpailuetua. Mallia voidaan käyttää niin yksilöllisesti kuin liiketoimintayksiköittäin. (Bakker & Demerouti 2008.) Henkilöstöhallinto saa tietoja työhyvinvoinnin tekijöistä ja niiden osatekijöistä esimerkiksi omista raporteistaan, henkilöstökyselyistä ja tilastoista (Viitala 2013, 312).



Source: Based on Bakker & Demerouti (2007)

Kuvio 6. Tulevaisuuden työn imu (Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2008).

Työhyvinvoinnin kannalta huolestuttavinta on työelämän henkisen kuormittavuuden tila ja siitä koituvat oireet (stressi ja uupumus) ja sairaudet (loppuun palaminen). Yrityksille tästä koituu kannattavuuden laskua, esimerkiksi työntekijöiden

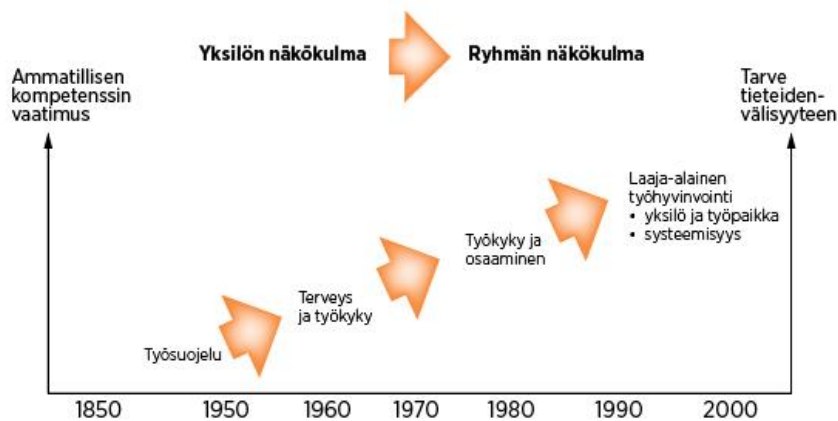
sairauspoissaolojen nousuna. Yritykset tavoittelevat ensisijaisesti voittoa ja miettivät, mennäkö yrityksen vai henkilöstön hyvinvointi edellä. Mutta nykypäivän vastuullinen toiminta ulottuu myös johtamiseen, jossa pitäisi miettiä järjestyksen sijasta tasapainottelua. (Viitala 2013, 212.)

Koulutettujen ammattilaisten keskusjärjestö STTK:n vuonna 2018 teettämän jäsenkyselyn mukaan 54 % vastaajista koki, ettei työssäjaksamista ja työhyvinvointia edistetä tarpeeksi työpaikalla. Lisäksi 82 % vastaajista koki työn olevan henkisesti erittäin tai melko kuormittavaa. Taustalla oli sosiaali- ja terveysministeriön laatima arvio menetetyt työpanoksen aiheuttamista vähimmäiskustannuksista työpaikoille ja yhteiskunnalle. Osapuolten menetetyt työpanoksen kustannukset ovat arvioilta 24 miljardia vuodessa. Pysähtymätön muutos eritoten teknologian kehityksen osalta muuttaa työtä ja työelämää, mikä aiheuttaa työelämään entisestään epävarmuutta. Avainsanoja nykyajan työelämässä ovat työelämän laatuun ja henkiseen jaksamiseen panostaminen. Vaikka työhyvinvointi on nostettu viimeisen vuosikymmenen aikana tapetille, vaatii se vielä paljon konkreettisia toimenpiteitä. (Murto 2020.)

3.1 Työhyvinvoinnin kehitys

Työhyvinvointia on tutkittu jo sata vuotta, mitä kehitystä kuvio 7 havainnollistaa. Tutkimusten juuret kantautuvat lääketieteen kautta fysiologiseen stressitutkimukseen. Tutkimusten alkutaipaleella tutkimuksen kohteena olivat ulkoiset ärsykkeet kuten melu, kylmyys ja fyysinen kuormittavuus ja niiden vaikutukset yksilöön ja yksilön stressitasoihin. Fysiologisena reaktiona stressi saattoi edesauttaa eri sairauksien kehittymiseen. Matkan varrella tutkimusteoriaan yhdistettiin psykologiset ja käyttäytymisen reaktiot. Tällöin myös työsuojelu sai alkunsa, kun työntekijöiden terveyttä haluttiin suojella ulkoisilta vaaroilta. Myöhemmin reaktioihin perustuva stressimalli laajeni sisältämään ulkoista ympäristöä, kuten työn ja siellä vaikuttavien olosuhteiden aiheuttamia vaikutuksia eli työympäristön eri piirteitä. (Manka & Manka 2016, 64.)

Työhyvinvoinnin tasapainomalli oli syntynyt työn kuormittavuudesta, jossa työntekijän resurssit jäävän työn tekemiseen vaadittavan tason alapuolelle. Vuosien saatossa tasapainomalli sai uusia suuntauksia, kuten työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työhön ja työn psykologinen kuormittavuus. Psykologista kuormaa lisäsi passiivinen työ ja aktiivinen työ puolestaan vähensi sitä. Tällöin enemmän painoarvoa sai tasapainomallin passiivinen suuntaus, jossa työn vaatimustaso aiheutti joko negatiivista tai positiivista mielentilaa. Negatiivisella tilalla on ominaista lannistaa ja jopa sairastuttaa yksilö. Positiivinen tila taas luo yksilölle vireyttä ja antaa mahdollisuuksia oppimiseen. (Manka & Manka 2016, 65.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin kehittyminen (Manka & Manka 2016, 67)

Lisäksi sosiaalinen tuki loi uuden ja merkittävän ulottuvuuden työhyvinvointimaliin. Aikaisemmin ärsykkeisiin perustuvat mallit eivät selittyneet pelkästään työntekijöiden yksilöllisillä eroilla. Yksilölliset piirteet määrittelevät sen, etteivät kaikki työntekijät stressaannu samoista asioista. Piirteet, joilla työntekijä ottaa vastaan haasteita, mukautuvat työntekijän henkilökohtaisilla voimavaroilla ja työkaluilla. Henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi positiivinen ajattelu, terveys ja vuorovaikutustaidot ja ulkoisista voimavaroista aineeton varallisuus ja sosiaalinen tukiverkosto. Stressiä vähentävät voimavarat jaetaan työntekijän henkilökohtaisiin ja ulkoisiin ympäristöllisiin voimavaroihin. Yksilöllisten piirteiden vaikutus laajensi nykypäivän työhyvinvoinnin käsitteen sisältämään ympäristön ja yksilöl-

listen tekijöiden väliset suhteet. Avainasemassa ovat yksilön resurssit ja osaamisen sopivuus työympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016, 65–66.)

Suomessa siirryttiin 1990-luvun taitteessa työkykyä ylläpitävään toimintaan (kolmiomalli), jonka moni yhdisti virkistys- ja liikuntapainotteiseksi eli tyky-toiminnaksi. Toiminta on kohdistettu samanaikaisesti työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, työympäristöön (turvallisuus), osaamisen kehittämisen ja työyhteisöön. Kolmiomallin toteuttaminen edellyttää kaikkien kolmen tekijän yhteistyötä ja sitoutumista. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa työterveyshuollolla on tärkein rooli, johon yhteiskunta vaikuttaa lainsäädännöllä. (Manka & Manka 2016, 66.)

Vuonna 2006 Juhani Ilmarinen kehitti yksilön työkyvyn määrittelyn työkaluksi työkykytalon. Talon eri kerroksiin on koottu yksilöllisiä voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä ja työn suoritukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn. Luvussa 3.2 perehdytään laajemmin työkykytaloon.

3.2 Työkyky

Siinä missä pääomasijoittajat sijoittavat yrityksiin rahaa, sijoittavat työntekijät työelämäänsä omaa työkykyään. Yritysten tulos on tutkimusten mukaan riippuvainen henkilöstön työkyvystä, joten yritysten rooli työkyvyn tukemisessa ja ylläpitämisessä on merkittävä. Parin vuosikymmenen saatossa työkyvyn käsite on kehittynyt kokonaisvaltaisemmaksi ja monipuolisemmaksi. Työ itsessään sisältää työympäristön, työyhteisön, työnkuvan sisällön ja sen vaatimukset ja työn organisoinnin. Työkyvyn eri osa-alueista muodostuu rakennelma yksilön voimavaroista ja työn kerroksen tasapainosta, mitä avataan tarkemmin luvussa 3.3. Yhteiskunta ohjaa ja tukee työkykyä rakenteellisilla päätöksillä erinäisten järjestelmien, kuten koulutusjärjestelmien ja eläkejärjestelmien, kautta. (Ilmarinen 2006, 79.)

Positiivista on se, että suomalaiset ovat yhä pidempään työelämässä. Jabe (2015) kirjoittaa eläkkeelle jäämisiin tilastollisista epäkohdista, koska ennenaikaiset sairauseläkkeet laskevat keskimääräistä eläkkeelle jäämisikää. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen keski-ikä on noussut, mutta tästä huolimatta se laskee tilastoissa reilusti vanhuuseläkkeelle jäämisen keski-ikä. Tavallisimmat työkyvyttömyyden syyt löytyvät mielenterveysongelmista ja tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Työkyvyn parantaminen voi toimia ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä aikaiseen poistumaan työelämästä. (Jabe 2015, 61.)

3.2.1 Ikääntyminen

Nykyhetken ja syntymävuoden välinen suuri erotus sekä muutamat rypyt kasvoilla eivät riitä määrittelemään ikääntymistä. Ikääntyminen ja vanheneminen ovat termejä, joita käytetään paljon arkikielessä. Vanheneminen on konkreettinen ero ja tapahtumasarja vanhenemiselle. Jokainen meistä vanhenee yksilöllisesti, mihin voimme tutkimusten mukaan vaikuttaa eniten elin- ja työympäristöllä ja elintavoillamme. (Ilmarinen 2006, 59.)

Ikääntyvä ja ikääntynyt termit on hyvä erotella toisistaan, koska niiden merkitys on erilainen. Asiantuntijat määrittelevät ikääntyviksi työntekijöiksi yli 45-vuotiaat henkilöt. Termin ikärajalta ei ole virallista määrittelyä, mutta tutkimukset ja käytäntö ovat osoittaneet yksilön terveyden ja toimintakyvyn muuttuvan 40–50-vuotiaana, jolloin ikääntymisen katsotaan alkavan. Määrittelyn tukemisen perusteena on lisäksi se, että toimintakyvyn ja terveyden vahvistaminen on vielä mahdollista 45 ikävuoden tienoilla. Ikääntynyt työntekijä -termiä esiintyy lainsäädännössä ja medioissa. Termi on tullut käyttöön työministeriön (1996) Ikäkomitean työn kautta, jossa ikääntyväksi työntekijäksi määritellään yli 55-vuotias henkilö. Virallista ikärajaa ei termille voida virallisesti määritellä, mutta yksi perustelu ikärajan määrittelylle liittyy heikentyneeseen työkykyyn ja muutoksiin yksilön voimavaroissa. Ikärajan perusteluna on se, että kahdella kolmasosalla yli 55-vuotiaista on ainakin yksi lääkärin toteama krooninen oire. Ikääntyneellä

työntekijällä voi jo siintää ajatus eläkepäivistä, joten tässä kohtaa työkykyä edistävien ja konkreettisten toimenpiteiden kuuluu olla osa arkipäiväisiä toimintoja työpaikoilla. (Ilmarinen 2003; Ilmarinen 2006, 59–60.)

Iän tuomat muutokset voivat näkyä niin työkyvyssä kuin toimintakyvyssä, jotka vaikuttavat eniten oppimiseen, arvoihin ja asenteisiin. Muutokset näkyvät konkreettisesti ikääntyneen työntekijän kyvyssä, esimerkiksi suorittaa ja sopeutua. Vaikka väestötasollisesti sairaudet lisääntyvätkin iän karttuessa, eivät ne automaattisesti vaikuta alentavasti työkykyyn. Ikääntymiseen liittyvien perustietojen hallitseminen on ammattitaitoisien esimiestyön edellytys. Esimiesten johtaminen voi saada monipuolisemman ja mielenkiintoisemman otteen, kun on ensin löytänyt oikeat välineet ikääntymiseen liittyvien asioiden käsittelyyn. (Ilmarinen 2006, 58.)

3.2.2 Muutokset ikääntyvissä ihmisissä ja niiden tukeminen työelämässä

Ikääntyminen näkyy ihmisessä erilaisina muutoksina, jotka näkyvät hyvin yksilöllisesti niin suorituskvyssä kuin arjen työsuorituksissa. Yksilölliset erot ovat suuremmat kuin ikäryhmien väliset erot, joten iän merkitys ei ole niin suuri kuin työkokemuksen, koulutuksen ja ammatin merkitys. Tästä syystä yleistettävät ohjeet ja suunnitelmat ikääntyneiden tukemiseen voidaan unohtaa. Ihmisen ikääntyessä hänen elimistönsä muuttuu niin biologisesti kuin fysiologisesti, ja muutokset eivät vie välttämättä työkykyä, vaan muuttavat tarpeita. (Härmä, Hänninen & Suhonen 2010.) Toimintakyvyn muutos tapahtuu niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti. Fyysisessä toimintakyvyssä terveys ja kunto voivat huonontua, mutta niihin pystyy suurimmaksi osaksi vaikuttamaan itse omalla aktiivisuudellaan arjessaan elintapojen kautta. Fyysisen toimintakyvyn heikkenemiseen vaikuttavat asiat voivat löytyä yksilön elintapojen sijasta työelämästä, jossa työ on mitoitettu väärin. Sosiaalinen toimintakyky puolestaan koostuu yksilön sosiaalisista ja vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidot kattuvat iän myötä erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten kautta niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Henkiseksi toimintakyvyksi määritellään esimerkiksi yksilön arvot ja aatteet. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 48–54, 58–59.)

Ikääntyminen näkyy työmuistin ja toiminnanohjauksen heikkenemisenä, mikä heikentää erityisesti psyykkistä toimintakykyä. Psyykkinen toimintakyky käsittää suoriutumista älyllistä ja henkistä kykyä vaativista tehtävistä. Suoriutumiseen vaadittaviin kykyihin vaikuttavat lisäksi sukupolvi ja koulutus, ja niiden arviointiin vaikuttavat lisäksi terveys ja toimintakyky. Kognitiiviset toiminnot muuttuvat eniten yksilön ikääntyessä. Taulukkoon 2 on koottu tiivistetysti kognitiivisten toimintojen muutoksien vaikutus yksilöön. Kognitiivisissa toiminnoista tiedonkäsittelyn nopeus hidastuu ja erityisesti yllätykset työtehtävissä vaikeutuvat tämän muutoksen myötä. Muutokset psyykkisissä toiminnoissa ovat myös yksilöllisiä, ja niihin vaikuttaa lisäksi yksilön oma arvio toiminnoista. Kognitiiviset toiminnot riippuvat lisäksi hyvin paljon yksilön asenteesta vanhenemiseen, oppimiseen ja työn hallintaan. Yhteiskunnan muutokset toimintaympäristössä muuttavat työympäristön vaatimuksia ja edellytyksiä. Jatkuvat vaatimukset kehittymisestä, tehokkuudesta ja kansainvälisyydestä määrittellään kognitiivisten toimintojen kannalta uhkaaviksi ja haastaviksi. Kyseiset uhkatekijät johtavat ylikuormitukseen, jolla on huonot seuraukset yksilötasolla. Ylikuormitustekijöitä ovat työn mielekkyyden katoaminen, muistin huononeminen, työyhteisöstä ulkopuolelle jääminen ja fyysiset oireet, (unettomuus ja uupumus) jotka vaikuttavat epäsuorasti yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 48–57.)

Kognitiiviset toiminnot	
Määrittely	Tiedot ja taidot, koulutus ja kokemus tiedonkäsittelyn nopeus
Mitä tapahtuu?	Tiedot ja taidot, koulutus ja kokemus kasvaa iän mukana, mutta tiedonkäsittely laskee
Mihin vaikuttaa?	Psykomotoriset suoritukset, joista ei selviä kielellisesti. Yllätyksistä vaikea selviytyä
Eroavaisuus	yksilöllinen (oma arvio)
Yleistettävyys	kaikki työ, jossa kiire ja nopea tahti: muutokset ja digimaailma
Millä voidaan kompensoida?	Työkokemus, motivaatio, viisaus ja ennakointi
Miten työntuoja voi tukea?	Työympäristön uudelleen järjesteleminen

Taulukko 2. Ikääntyneiden muutokset kognitiivisissa toiminnoissa (Ilmarinen & Mertanen 2005, 55–56).

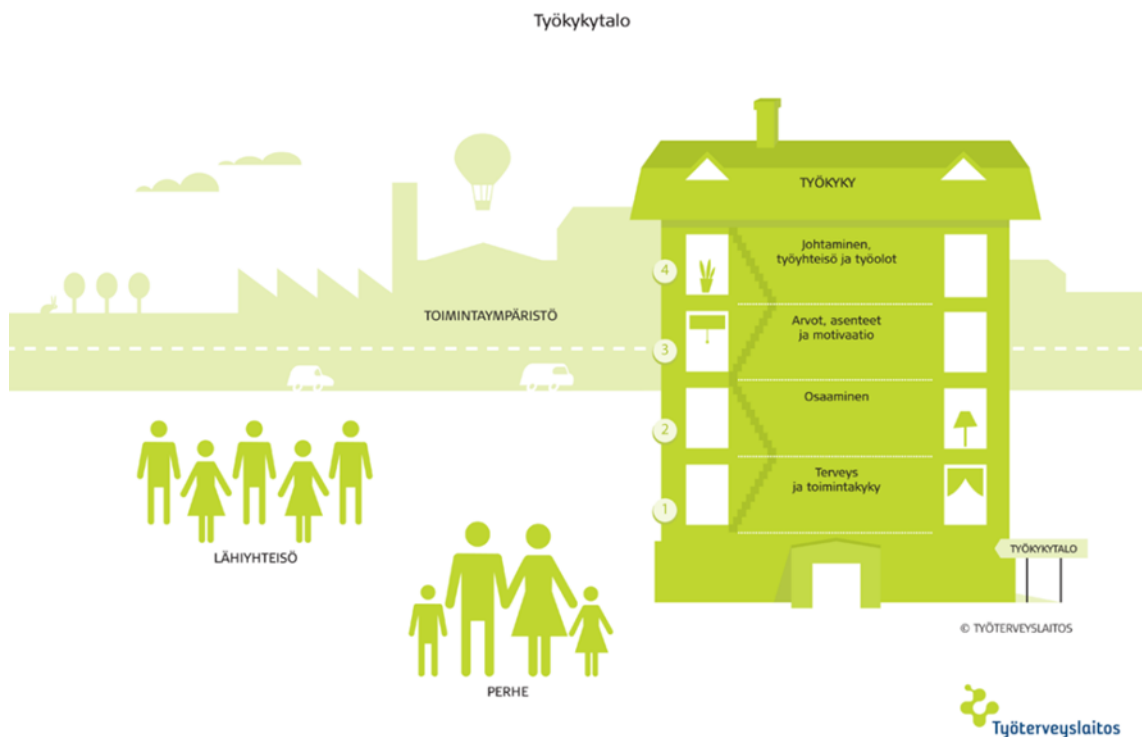
Ikääntyneillä työntekijöillä on kuitenkin paljon työkokemusta, motivaatiota, viisautta ja kykyä ennakoida tilanteita. Näiden taitojen kautta vanhemmille työntekijöillä on tullut kyky valita, kompensoida ja optimoida työtään, mikä auttaa loiventamaan psyykkistä toimintakyvyn alentumaa. Hyvä työpaikka voi tukea ikääntyneen työntekijän vuorovaikutustaitoja, iän tuomaa viisautta ja henkistä kasvamista. Ikääntymisen myötä työntekijä kasvaa henkisesti, mikä vahvistaa strategista ajattelua, työhön sitoutumista, terävä-älyisyyttä, taitoa pohdiskella ja perustella asioita, rikastuttaa kielenkäyttöä, lisää oppimishalua, vähentää poissaoloja ja luo viisautta. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 57–61.)

Kognitiivinen ergonomia edellä työnantajat voivat tukea parhaiten työntekijöiden työntekoa, jaksamista ja työn tuottavuutta. Tukitoimenpiteitä ovat hyvä työn suunnittelu, työn jaksottaminen ja selkeys. Lisäksi tuen antaminen tehostuu, kun toimintoja tuetaan tutuilla ja helppokäyttöisillä työvälineillä. Erilaisten tukimuotojen lisäksi yksilöllisyyden salliminen ja joustavuus työnteossa ovat hyvä lisätuki ikääntyneille. Muistin kuormitusta voidaan suojata terveellisten elämäntapojen lisäksi antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuus työn sisältöön ja ärsyketulvaan, organisointikyvyllä, henkilökohtaisilla voimavaroilla, muistin ja keskittymisen tehokkuudella ja suunnittelemalla mieleen painamisen taidot, joita hyödyntää omassa työssä. (Härmä ym. 2010.)

3.3 Työkykytalo

Työkykytalo on saanut alkunsa monien tutkimusten pohjalta, joissa on tutkittu työkykyyn vaikuttavia ja liittyviä tekijöitä. Ilmarisen Juhanin (2006) keksimässä työkykytalossa (kuvio 8) kuvataan neljäkerroksinen talo. Jokainen kerros kuvaa yksilön voimavaroja, jotka koostuvat terveydestä, osaamisesta, asenteista ja työstä. Ensimmäinen kerros kuvaa yksilön henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, toinen kerros osaamista ja niiden valmiuksia, kolmas kerros yksilön arvoja, asenteita ja motivaatioita ja neljäs kerros kuvaa itse työntekoa työpaikalla. Alimpien kerrosten on oltava niin kantavia, että ne kannattelevat ylimpiä kerroksia. Työkykytaloa ympäröivät perhe ja lähiyhteisö, jotka tukevat työkykyä. (Työterveyslaitos 2020c.)

Yksilön voimavarojen painotus eri kerroksissa muuttuu iän mukana. Työkykyta-
loa ympäröivä toimintaympäristö käsittää jatkuvassa kehityksessä olevan tekno-
logian, talouskriisit ja globalisaation. Työn suoritusta koskeva ylin kerros on her-
kin toimintaympäristölle ja siinä tapahtuville muutoksille. Jatkuva muuttuminen
työkerroksessa ja yksilön voimavaroissa ikääntymisen seurauksena tuo haas-
teita kerrosten tasapainon löytymiseen ja ylläpitoon. Työkykytalon päämäärä on
tasapainon löytäminen eri työuran vaiheisiin. (Hussi ym. 2011, 54.)



Kuvio 8. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2020c).

3.3.1 Ensimmäinen kerros – henkinen jaksaminen

Työkykytalon ensimmäinen kerros sisältää yksilön toimintakyvyn ja terveyden. Ensimmäinen kerros luo pohjan koko työkyvyllä ja on ratkaisevin kerros määrittelemään yksilön fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyyttä suoriutua itse

työtehtävistä. Yksilön voimavaroihin vaikuttavat perinnölliset tekijät ja terveellinen elämäntyyli. (Hussi ym. 2011, 60.)

Näkökulmasta riippuen terveyttä voidaan käsitellä hyvinkin laajana käsitteenä. Sairauksia ei voida suoraan yhdistää työkyvyn alenemiseen, koska monet pitkäaikaissairaudet, joita ikääntyvillä on, eivät vaikuta työkykyyn. Ihmisen työkyky voi olla hyvä, vaikka hän kärsisi sairaudesta. Henkilön oma tuntemus terveydentilastaan ja työnsä laadusta määrittelee parhaiten hänen työkykynsä. Esimerkiksi lantiosta alaspäin halvaantuneen rakennusmiehen ura johtaa todennäköisemmin työkyvyttömyyteen kuin tietokoneohjelmoijan ura. (Hussi ym. 2011, 60.)

Ihmisen toimintakyky määrittelee sen, kuinka hyvin hän pystyy vastaamaan työn fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin. Toimintakyky käsittää ihmisen fyysisen ja kognitiivisen toimintakyvyn ja aistitoiminnot. Vuorovaikutustilanteissa tarvitsemme aistien toimintaa, jolloin aistit välittävät meille tietoa muiden käyttäytymisestä. Tilanteissa, jossa tarvitsemme uuden tiedon vastaanottamista ja käsitteilyä, tarvitsemme kognitiivista toimintakykyä. Kognitiivinen toimintakyky on pohja oppimiselle ja psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle. Vuorovaikutustilanteissa kehittyvät ihmisen psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, jotka liittyvät suoraan työkykytalon toiseen ja kolmanteen kerrokseen. (Hussi ym. 2011, 60–61.)

Yksilölliset erot ikääntymisessä ovat suuret. Työkokemuksen tuoma varmuus omalla asiantuntija-alueella voi nostaa henkilön suorituskykyä minkä ikäiseksi tahansa. Joten varmuus työn teossa kompensoi usein ikääntymisen mukana tulleita muutoksia. Varmuus ja kokemus opettavat ihmistä karsimaan niin sanotun turhan tiedon pois ja keskittymään voimavarojen kohdistamiseen jonnekin toisaalle. (Hussi ym. 2011, 62.)

Terveyteen ja toimintakykyyn vaikutetaan hyvillä valinnoilla elintavoissa. On ensisijaisen tärkeää, että työltä jää tarpeeksi palautumisaikaa lepoon ja harrastamiseen. Säännöllinen liikunta hidastaa vanhenemista ja ylläpitää fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Työpaikoilla ikääntyneitä työntekijöitä voidaan tukea

parhaiten organisoimalla työtehtävät henkilön voimavarojen mukaan ja ottaen mahdolliset erityistarpeet huomioon. Palautumisaikoihin on syytä kiinnittää enemmän huomiota ikääntyvillä henkilöillä, koska palautumisaika heillä on pitempi kuin nuoremmilla. (Hussi ym. 2011, 62.)

Työn kuormittavuutta kokevat etenkin johtajat, erityis- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät ja maatalousyrittäjät. Työn piirteistä eniten nousua ja erityisesti naisilla on ollut työn henkisen rasittavuuden kohdalla, jonka osuus on noussut 42 prosentista 55 prosenttiin. Eritoten ylemmät toimihenkilöt kokevat työnsä henkisesti raskaaksi (66 %). Työntekijöistä 26 % katsoi työnsä henkisesti raskaaksi. Korkea-asteen suorittaneista 62 prosenttia koki työnsä henkisesti raskaaksi, kun puolestaan perusasteelta valmistuneista 32 % koki työn henkisesti kuormittavaksi. Työstä palautuminen on säilynyt vuosien saatossa samanlaisena. Vastaajista reilu 90 prosenttia palautuu kokonaan tai kohtalaisesti työstään. Huonosti työstään palautuvia on 7 %. Huonoiten palautuvat maatalousyrittäjät (15 %). (Kauppinen ym. 2013, 106–107.)

Psykkisiä oireita, kuten väsymystä ja voimattomuutta, on työolotutkimuksen mukaan kärsinyt 53 % työntekijöistä, josta naisten osuus oli 57 % ja miesten 49 %. Tämän tutkimuksen osalta kiinnostavinta on, että ylemmissä ja alemmissa toimihenkilöissä on 52 % ja 57 % psyykkisestä oireista kärsiviä. Ammattiryhmistä eniten oireita kokivat toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät (70 %). Tyytyväisyyttä elämäänsä koki kuitenkin valtaosa haastateltavista (88 %). Tyytyväisimpiä ovat taiteen ja viihteen ammattilaiset (100 %) ja vakuutus- ja pankkialan ammattilaiset (95 %). Ammattiryhmistä tyytyväisimpiä ovat johtajat ja muut työntekijät (92 %) ja asiantuntijat (91 %). Ylempien ja alempien toimihenkilöiden tyytyväisyys oli noin 90 % ja työntekijöiden 88 %. (Kauppinen ym. 2013, 108–109.)

3.3.2 Toinen kerros – oppiminen

Työkykytalon toinen kerros, jossa oppiminen sijaitsee, on ikääntyvän ihmisen vahvin kerros. Kerros sisältää karkeasti oppimisen ja osaamisen, mutta tämä opinnäytetyö rajataan käsittelemään vain oppimista kohdeyrityksen toimialan

asiantuntijatyön luonteen takia. (Ilmarinen 2006, 156.) Kaikenikäisten aktiivisuus, tekeminen, oppiminen ja uudesta innostuminen virkistävät aivotoimintaa. Aivojen hyvinvointi edellyttää niiden monipuolista käyttöä. Samalla monipuolinen käyttö ylläpitää ja kasvattaa työmuistia eli kognitiivista toimintakykyä. Uuden oppiminen on mahdollista kaiken aikaa, koska oppiminen luo aivoihin uutta hermoverkostoa. (Härmä ym. 2010.)

Kaikki riippuu siitä, miten opittava asia opetetaan. Mitä koulutuksen laatimiseen tulee, voi ongelma olla siinä, että ne ovat laadittu nuoremmille koulutettaville, jolloin ikääntyneiden kokemukset ja mahdolliset tuen tarpeet ovat jääneet huomioimatta. (Ilmarinen 2006, 156.) Ikääntyneet oppimista ajatellen täytyy sallia omatahtisuus ja kertaamisen mahdollisuus ja mahdollistaa oppimaan oppiminen. Oppimistyylin tiedostamisesta on oppijalle paljon hyötyä. Oppimistyyleistä aktiivinen oppiminen on tärkein ikääntyneelle työntekijälle, ja siihen kuuluvia asioita ovat muun muassa:

- käytännön kautta uuden oppiminen
- keskustellaan ja vaihdetaan kokemuksia uusista asioista
- teoretiedon kytkeminen käytäntöön tai aikaisempiin tietoihin
- kokemusten syvällisempi ymmärrys analysoinnin kautta
- oman työtavan kyseenalaistaminen
- ongelmakohtien avaaminen ohjaajan kanssa. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 63–64.)

Ikääntyneillä kognitiiviset taidot voivat huonontua, mutta he voivat kompensoida taitoja esimerkiksi kokemuksen kautta opitulla osaamisella. Pitkä työkokemus vapauttaa psyykkiseltä kuormittumiselta ja parantaa jaksamista. Oppiminen ja eritoten elinikäinen oppiminen korostuvat nykypäivän muuttuvassa yhteiskunnassa. Teknologian jatkuva kehittyminen ja kansainvälistyminen tuovat lisää vaatimuksia osaamiselle. Työelämässä menestyminen vaatii jatkuvaa uudistumista ja perässä pysymistä, mikä edellyttää työntekijöiltä avointa asennetta muutoksille, jotta puutteet osaamisessa eivät koituisi uhaksi työntekijöiden työkyvylle. (Hussi ym. 2011, 63.)

Ikääntyneiden koulutustason nousun on katsottu työvoimatilastojen perusteella vaikuttavan työssä jatkamiseen. Yli 60-vuotiaiden koulutustaso on muuttunut vuosien 1995–2010 aikana seuraavanlaisesti:

- Perusasteen käyneitä vuonna 1995 oli 53 % > vuonna 2020 heitä oli 24 %.
- Korkea asteen tutkinnon suorittaneita vuonna 1995 oli 24 % > vuonna 2010 heitä oli 35 %. (Lehto 2012, luku 2.)

3.3.3 Kolmas kerros – motivaatio

Ihmisen asennoituminen työelämään, arvot ja motivaatio asettuvat työkykytalon kolmanteen kerrokseen. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän asenteet työntekoon. Mielekäs ja sopivasti haastava työ parantaa työkykyä, kun puolestaan työ, jossa ei ole tarpeeksi haasteita ja joka koetaan pakolliseksi rutiiniksi, kuluttaa työkykyä. Ihmisen vanhetessa yksilön asenteet niin työtä kuin eläköitymistä kohtaan muuttuvat, mikä voi puolestaan ajaa työntekijän syrjäytymään ennenaikaisesti tai johtaa työelämästä poistumiseen. (Työterveyslaitos 2020c.)

Kolmanteen kerrokseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Motivaatio itsessään vaikuttaa työkykytalon eri kerroksiin, joten siihen vaikuttaviin tekijät tulee kiinnittää huomiota. Esimiesten tehtävä on nimenomaan kannustaa työntekijöitä käyttämään vahvuuksiaan motivoinnin kautta. Jotta esimies onnistuisi tässä tehtävässä, hänen on kyettävä tunnistamaan työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet. Tämän vuoksi esimiesten olisi hyvä tuntea työntekijöidensä tavoitteet ja vahvuudet. (Hussi ym. 2011, 66.)

Muutosten yhteiskunta koettelee eritoten ikääntyneitä, ja jos muutos liittyy ammatilliseen persoonaan, koettelee muutos eniten motivaatiota. Motivaatioon vaikuttaa erityisesti, jos muutos luo ikääntyneelle tunteen, ettei hänen tietojaan ja taitojaan enää työpaikalla tarvita. Jos muutoksessa pysyminen tuottaa liikaa hankaluuksia työntekijälle, alkaa ikääntynyt kääntää ikänsä negatiivisesti ja irtaantuu yhteisöstä. Myös väsyminen jatkuviin muutoksiin muuttaa suhdetta työ-

hön negatiiviseksi, jolloin eläkkeelle siirtyminen voi tuntua potentiaaliselta vaihtoehdolta. Muutoksiin voi liittyä ennakkoluuloja, ja ne eivät ole aina mielenkiintoisia, mutta nyky-yhteiskunnassa ne ovat välttämättömiä ja niiden kanssa on opittava elämään. Avoimuus ja vastaanottava asenne vie muutoksissa eteenpäin. (Hussi ym. 2011, 66–67.)

Motivaatio on prosessin tulos ja se koostuu eri tekijöistä. Motivaatioprosessi koostuu yksilön vaikuttimien voimakkuudesta, omasta uskosta vaikuttamisen mahdollisuuksiin, psykologisesta aikaperspektiivista ja yksilön tunteista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13.) Työtä koskeviksi motivaatiotekijöiksi luetaan mahdollisuus kehittyä työssä ja jatkuva uuden oppiminen. Työyhteisössä motivaatiotekijöitä ovat mahdollisuus olla suunnittelemassa omaa työtään, arvostuksen saaminen ja tuki yhteisöltä ja esimieheltä. Yleisin piirre ikääntyneille työntekijöille on se, että he pitävät työtä kokonaisvaltaisesti motivoivana. Tyytyväisyyttä nostaa myös se, että työ tarjoaa kehittymismahdollisuuksia ja itsensä toteuttamista. Motivoitunut ikääntynyt työntekijä lähtee myös henkisesti virkeänä ja innokkaana töihin toisiin, kuten nuoremmat työtoverit. Työn tuloksellisuus ja hyödyllisyys kannustavat enemmän vanhempia työntekijöitä (46 %) kuin palkansaajia keskimäärin (33 %). Ikääntyneet työntekijät pitävät työtä merkittävänä ja tärkeänä (50 %) useammin kuin vastaajat keskimäärin (40 %). (Lehto 2012, luku 9.)

3.3.4 Neljäs kerros – työn suorittaminen

Kaikki mikä liittyy työhön, niin henkilöt työkavereista johtajiin kuin aineettomat hyödykkeet työympäristöstä työvälineisiin, ovat työkykytalon neljännessä kerroksessa. Esimiehet ja johtajat ovat vastuussa siitä, että työt hoidetaan tuloksellisesti ja turvallisesti työhyvinvointia edistäen. Neljäs kerros vaikuttaa suoraan alempiin kerroksiin, ja samalla se toimii ikäjohtamisen kerroksena. Ikäjohtaminen käsittää eri-ikäisten ja erilaisuuden johtamisen. Tavoitteena on saada jokaisen työntekijän vahvuudet käyttöön työyhteisössä ja tukea yksilön voimavaroja eri työuran vaiheissa. Työyhteisöllä, jolla on monimuotoista yhteistyötä ja am-

mattitaidon jakamista, on myös edellytykset kasvattaa yhteisön sosiaalista pääomaa. Yhtenäinen, yksilön työkykyä ja terveyttä kehittävä työyhteisö on kunnan arvoinen, ja se on merkittävä voimavara, josta jokainen työntekijä saa osansa. (Hussi ym. 2011, 67–68.)

Työelämä on jatkuvien muutosten ympäröimää, joten työyhteisön tuki ja hyvän työilmapiirin merkitys työyhteisössä kasvaa. Erityisesti ikääntyvien työkokemuksen arvostaminen on noussut 12 prosenttia vuodesta 2003 vuoteen 2018. Avoin ilmapiiri ja yhteishenki sekä kannustava ilmapiiri ovat nousseet vuosien saatossa. Tietojen välittämisessä, työongelmien läpikäymisessä ja työn organisoinnissa on myös tapahtunut kehitystä, mutta pienemmässä mittakaavassa. Tuen saaminen ja rohkaisu työtovereilta, työyhteisön arvostus ja tuen ja rohkaisun saaminen esimieheltä ovat kasvaneet tutkimusten välillä. Esimiehen tukea eniten saivat yksityisen sektorin palkansaajat (27 %), alemmat toimihenkilöt (29 %) ja ylemmät toimihenkilöt (23 %). Esimiehen tuki kohdistui yleisimmin alle 35-vuotiaisiin (33 %) kun vastaavasti 45–54-vuotiaiden osuus oli 22 prosenttia. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 145–148.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Määrällisen kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on niin sanotusti pintapuolista ja kovaa, mutta luotettavaa. Laadullisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa pureudutaan tutkittavan asian pinnan alle, ja siitä saatava aineisto on hyvin monipuolista. Siinä missä laadullinen tutkimusstrategia on stukturoimatonta ja toteutetaan joustavasti, määrällinen tutkimus on päinvastainen ja ei jätä näin ollen tulkinnan varaa aineiston käsittelyssä. Menetelmien selvä jaottelu ja erottelu ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä, koska kummassakin tutkimusmenetelmässä voi olla toisiaan täydentäviä tutkimuspiirteitä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–136.)

Tämän opinnäytetyön varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, koska tarkoituksena on selvittää ja selittää tietyn kohderyhmän henkilökohtaista työkykyä ja siihen mahdollisesti vaikuttavia epäkohtia tai ongelmia. Kvalitatiivista tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää esitutkimuksena, jolla voidaan kartoittaa tarvetta kvantitatiiviselle jatkotutkimukselle. (Hirsijärvi ym. 2009, 136, 140, 164.) Tutkimuksen piirteissä on kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia hypoteeseja, jotka liittyvät yleistettäviin tutkimustuloksiin ja teorioihin, jotka koskevat työoloja ja ikääntymisen vaikutusta niihin. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena on selittää ilmiötä tietyn organisaation toimintaympäristössä, jossa tutkimuksen kohdejoukko on kvalitatiivisten piirteiden mukaisesti valittu tutkimuksen mukaisesti ja tapauksia yksilöllisesti käsitellen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalta odotetaan hypoteesittomuutta, joka tarkoittaa tässä työssä sitä, ettei tutkijalla ole ennako-odotuksia tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1; Hirsijärvi ym. 2009, 158.)

Perinteisiin tutkimusstrategioihin luetellaan tapaustutkimus, kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään kuvailemaan ilmiöitä ja havainnoidaan syvällisesti kokemusperäistä käyttäytymistä esimerkiksi yksittäisestä tapauksesta, pienestä ryhmästä tai ilmiöstä. Tutkimuskohde määrittelee aineiston keräämistävän, joita ovat esimerkiksi havainnointi, mittaaminen, haastattelut tai kyselyt. Tutkimustietoa voidaan kerätä kyselyillä, haastattelemalla, havainnoimalla ja käyttämällä eri dokumentteja aineistona. Tutkimuksen kannalta tärkeintä on löytää tutkittavaan teemaan sopiva aineiston perusmenetelmä, jotta kohderyhmän jäsenen ääni saadaan kuuluviin vuorovaikutteisesti ja joustavasti haastattelijan kanssa. (Hirsijärvi ym. 2009 134, 161–163, 204–205.)

Laadullisen tutkimuksen strategiana käytetään tutkimustyyppille ominaista tapaus-tutkimusta, jossa tutkimus on rajattu tiettyyn tutkimusjoukkoon, ja sen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukoksi on rajattu ikääntyneet työntekijät ja muutaman vuoden sisällä eläköityvät työntekijät ja tavoitteena on löytää tekijät, jotka saisivat heidät jatkamaan työuria vanhuuseläkeiän yli. Aineisto kerätään haastattelemalla, minkä etuna on, että siten voidaan tarvittaessa avata asioita ja selvittää arkojakin asioita ja alitajunnassa leijuvia ajatuksia. Haas-

tattelutyypiksi valitaan puolistrukturoidun ja teemahaastattelun yhdistelmä. Vaihtoehtoina olivat myös strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat samat ja ne esitetään samassa järjestyksessä valmiiden vastausvaihtoehtojen kera. Tai avoin haastattelu, joka on keskustelun omaista ja selvittää vapaasti haastateltavan mielteitä ja ajatuksia tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, luku3; Hirsijärvi ym. 2009, 134–135, 208–209.) Teemahaastattelua on perusteltua käyttää haastattelutyypinä, kun tutkittava aihe on laaja ja sitä pystytään selkeästi jakamaan teema-alueiksi. Lisäksi teemahaastatteluun on perusteltua yhdistää puolistrukturoitu haastattelutyypä, koska haastateltavilta halutaan johdonmukaista ja monipuolista aineistoa jokaisesta teema-alueesta.

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyö käsittelee työmarkkinoilla vallitsevaa ilmiötä yrityksen näkökulmasta, painottaen eri-ikäisten johtamiseen kohdistuvaa haastetta. Toimeksiantajan organisaatio, Realia Group Oy, haluaa perehtyä erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä edistäviin johtamiskäytäntöihin. Työn tutkimusosiossa on kiinnostuttu kohderyhmän (60-vuotiaat tai sen jo täyttäneet työntekijät) työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, jotka vaikuttavat toimeksiantajan toimialla eniten kuormittuviin osa-alueisiin: henkinen jaksaminen, motivaatio, oppiminen ja työn suorittamisesta.

Opinnäytetyön tavoite ja sen kautta rajatut teoriat ja niitä tukevat aikaisemmat tutkimustulokset ovat haastattelurungon pohja. Työn tavoite on selvittää, mitkä ovat ne asiat työkyvyssä, joita kehittämällä Realia Groupin konserni voisi saada muutaman vuoden päästä eläköityvät työntekijät myöhäistämään vanhuuseläkkeelle siirtymistä.

Tutkimusongelmat määritellään seuraavasti:

1. Mikä on eläköityvien tämänhetkinen työkyky organisaatiossa?
2. Mitkä työkyvyn ennalta määritellyt osa-alueet tarvitsevat kehittämistä organisaatiolta ja miksi?

3. Miten lähivuosina eläkeiän saavuttavien työntekijöiden työkykyä voitaisi tukea niin, että he haluaisivat pidentää työuria siirtämällä vanhuuseläkkeelle siirtymistä myöhäisemmäksi?

Opinnäytetyön viitekehysten mukaisesti tutkimusongelma on rakennettu tavoitteen mukaisten teorioiden ja aikaisempien tutkimustulosten pohjalta. Työn tarkoitus ei ole tutkia tai luoda uusia hypoteeseja, vaan todentaa olemassa olevia yleistyksiä toimintaympäristössä, jossa niitä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiolle voidaan esittää tarvittavat kehitysideoita tavoitteen saavuttamiseksi. Toimeksiantajan kohderyhmälle ja toimintaympäristöön soveltuvat kehitysideoita suhteutetaan jo olemassa oleviin kehittämistoimenpiteisiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu koostuu neljästä eri työkykyä ylläpitävästä osa-alueesta, ja lisäksi kysytään eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavia asioita. Haastateltavan soveltuvuus tutkimukseen todennetaan kysymällä sosiodemografista taustamuuttujaa eli ikää. Tutkimustulosten vertailua varten kysytään lisäksi haastateltavan sukupuoli.

Haastattelu on jaettu viiteen eri teemaan, joiden sisältö avataan seuraavasti:

- 1) **Henkisen jaksamisen** osa-alueelta tiedustellaan yksilön voimavaroja ja siihen vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Yksilön voimavaroista kysytään tämänhetkinen mielentila ja vointi. Työn mielekkyys ja haasteellisuus sekä työmäärän kysyminen ovat henkisen jaksamisen osalta oleellisia, koska ne vaikuttavat suoranaisesti ylempiin työkyvyn kerroksiin ja mielentilaan, jolla työntekijä tulee aamuisin töihin ja tekee itse työtä. Työpaikan ilmapiiri ja sieltä saatu arvostuksen ja tuen saaminen työkavereilta ja esimieheltä ovat tutkimusten ja teorioiden mukaan kolmas kantava voima jaksamisen suhteen. Lisäksi kysytään ikäsyrrjinnästä, joka vaikuttaa esimerkiksi enenaikaiseen eläköitymiseen. (Liite 1, kysymykset 1–11.)

- 2) **Motivaatio:** Mitkä asiat motivoivat konkreettisesti kohderyhmän edustajia työssä ja työtehtävissä? Palautteen antaminen ja saaminen on yksi motivaation lähteistä esimerkiksi kehittymisen kannalta, joten saako haastateltava sitä ja jos saa, niin keneltä ja miten. Miten tietoinen työntekijä on työnantajan työkykyä edistävästä toiminnoista, ja ollaanko niihin tyytyväisiä? Toisiko työkykyä edistävien toimintojen lisätuki haastateltaville lisää motivaatiota, jos organisaatio tarjoaisi sitä enemmän? (Liite 1, kysymykset 12–16.)
- 3) **Oppimiseen** liittyen haastateltavilta selvitetään koulutustaso, koulutus-historia ja omaa oppimista tukevat oppimistyyli. Lisäksi selvitetään kuinka hyödyllisiä viimeisimmät koulutukset tai perehdytykset ovat haastateltaville olleet ja ovatko he päässeet hyödyntämään uusia tietoja työssään tai jakamaan niitä muille. Haluaisivatko haastateltavat enemmän tukea uusien asioiden käyttöönotossa käytännössä ja keneltä? (Liite 1, kysymykset 17–21.)
- 4) **Työn suorittaminen:** Saako haastateltava mielestään tarpeeksi tukea ja apua työn suorittamiseen, ja mihin se kohdistuu ja keneltä sitä haetaan? Kokeeko työntekijä tarvitsevansa ikääntyneenä työntekijänä organisaatiolta joustoja yleisellä tasolla? (Liite 1, kysymykset 22–23.)
- 5) **Työelämästä eläkkeelle jäämiseen vaikuttavat asiat:** Onko haastateltava miettinyt eläkeasioita ja työelämän loppupään tulevaisuutta, jotka vaikuttavat myös eläkkeelle siirtymiseen? Tutkimusten mukaan terveys, talous ja miellyttävät työtehtävät vaikuttavat eläkepäätöksiin, onko näin myös toimeksiantajan organisaatiossa? Minkälainen näkökanta haastateltavalla on vanhuuseläkkeellä työskentelyyn, ja mikä siihen vaikuttaa? Viimeiseksi kysytään haastateltavan henkilökohtaiset toiveet ja kehitysideat työnantajalle työelämän loppuajan suunnitteluun. Tällä osa-alueen halutaan todentaa toimeksiantajan konkreettiset vaikuttamismahdollisuudet vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. (Liite 1, kysymykset 24–29.)

Haastattelukysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla ja toimeksiantajan organisaation henkilöstöhallinnon edustajalla. Kysymyksiä ei varsinaisesti testattu.

4.2 Aineiston kerääminen

Laadullinen tutkimus perustuu laatuun, ja aineiston koon määrittelemiseen ei ole yksiselitteistä vastausta. On otettava huomioon tutkimuksen kokonaisuus, joka voi olla pätevä ja aikataulullisesti mahdollinen yhdellä haastattelulla tai siten suuremmalla otoksella yksilöllisiä haastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen koko ei perustu keskinäisten yhteyksien todentamiseen tai tilastollisiin sääntöihin, vaan se pyrkii kuvaamaan tai ymmärtämään tutkittavaa aihetta tai tukemaan teoreettisesti tutkittavaa ilmiötä. Kokonaisuuden hahmottamiseen voi näin ollen riittää pienikin aineistomäärä. (Hirsijärvi ym. 2009, 179, 181.) Aineiston koko on sopiva silloin, kun aineisto on kylläntynyt. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tutkittavat eivät tuo enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa. Mitä tietoisempi tutkija on siitä, mitä aineistolla hakee, sitä paremmin hän voi määritellä aineiston kylläisyyden. (Eskola & Suoranta 1998, luku 2.)

4.3 Analysointimenetelmät

Laadullisia tutkimuksia analysoidaan usein sisällönanalyysillä, joka on tekstianalyysiä. Sisällönanalyysimenetelmä tarkastelee aineistosta sitä, miten inhimillisiä merkityksiä tuotetaan tekstissä. Aineistoja voidaan analysoida teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu aikaisempiin teorioihin tai niiden malleihin. Aikaisemmat teoriat tai niiden mallit esitetään tutkimuksen alussa. Teorioiden ja mallien pohjalta rakennetaan tutkimuksen viitekehys, johon saatu aineisto istutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, luvut 4.4, 4.4.2, 4.4.4.)

Alasuutari (2011) tiivistää laadullisen sisällönanalyysin kaksivaiheiseksi, joka käsittää havainnointien yhdistämisen ja tulosten ratkaisemisen. Aineisto koostuu saman ilmiön esimerkeistä tai ilmauksista, joita pystytään yhdistämään. Esimerkkinä työn mielekkyyden merkitys uuden kehittämisprojektin myötä, joka voi yhden työntekijän mielestä lisätä työn mielekkyyttä itsensä kehittämisen kautta, kun taas toisen työntekijän mielestä työn mielekkyys laskee projektin tuodessaan hänelle lisää kiirettä ja stressiä. Tässä esimerkin tuloksena voidaan saada lisäksi kehittämiskohde, joka koskee toisen työntekijän työn uudelleen organisoimista, jos hänen sen hetkinen työkykynsä (jaksaminen ja osaaminen) eivät kohtaa työtehtävien vaatimusten kanssa. Analyysin toinen vaihe koostuu arvoitusten eli tulosten ratkaisemisesta, jossa tutkittavasta ilmiöstä tehdään kokonaisvaltainen tulkinta (merkitystulkinta) aineistossa lukuisia kertoja mainituista johtolangoista ja vihjeistä. Esimerkiksi kun kysytään haastateltavilta, mikä motivoi heitä tyouralla, vastaavat kaikki haastateltavat epäsuorasti tai suorasti mielekkäät työtehtävät, joka muodostaa motivoivasta asiasta ja sen merkityksestä kokonaisvaltaisen tulkinnan. Tulosten ratkaisemista kutsutaan merkitystulkinnaksi, joka on laadullisen analyysin ydin. (Alasuutari 2011, luku 2)

Jotta aineistoa voidaan eri menetelmin analysoida, pitää se saada ensin ymmärrettävään muotoon. Yleisesti puhutaan aineiston litteroinnista, jossa esimerkiksi puretaan video tai äänite eli kirjoitetaan dokumentti tekstin muotoon. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella, esimerkiksi haastattelutyypin mukaan, kuten avoin haastattelu, jonka litteroidussa tekstissä on huomioitava puheen lisäksi eri äänensävyt ja puheen taotukset. (Alasuutari 2011, luku 2.) Litteroidut aineistot ovat yleensä pitkiä, joten aineiston analysoinnin helpottamiseksi aineistoa pitää tiivistää eli koodata. Laadullisissa analyysissä koodit kehittyvät sitä mukaa, kun aineistoa käydään läpi. Aineistosta haetaan tiettyjen tutkimusongelman kannalta tärkeiden ydinasioiden toistoja, joista koodit muodostuvat. Nämä koodit merkitään tietyllä värillä tai merkillä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 4.)

Aineistonanalyysin kolmas vaihe on analysointivaihe, joka vaatii aikaisemmissa kappaleissa esitettyjen vaiheiden läpikäynnin (litteroinnin ja koodaamisen). Kolmas vaihe koostuu teemoittelusta, tyypittelystä ja luokittelusta, jotka järjestelävät aineiston omaan tyypilliseen muotoonsa. Yksinkertaisin järjestelyn muoto on

luokittelu, jota käytetään kvantitatiivisen analyysin teemoissa. Aineistosta laskeaan luokat ja niiden lukumäärät, joista koostetaan lopuksi taulukko. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu asiat, joita aineiston teemoissa on mainittu. Analysointi vaiheen ydin on aineiston aihepiirien pilkkomisessa ja ryhmittelemisessä. Tämä helpottaa teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Tyypittelyssä aineistossa esiintyvät koodit tyypitellään omiksi ryhmikseen esimerkiksi yleistettävien ominaisuuksien mukaan. (Tuomi & Sarajarvi 2011, luku 4.1.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Toimeksiantajan organisaatiosta ei ole aikaisemmin tutkittu ikääntyneiden työkykyä, joka voisi mahdollisesti vaikuttaa vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, miten ikääntyneet 60-vuotiaat tai sen jo täyttäneet työntekijät voivat organisaatiossa ja miksi, ei niinkään siitä, kuinka moni heistä voi huonosti tai hyvin. Tämän tutkimuksen kysymykset laadittiin avoimiksi ja teemoittain ja ne esitettiin samassa järjestyksessä haastateltaville, tulosten käsittelyn helpottamiseksi. Teemahaastattelun tarkoitus oli saada mahdollisimman laajaa tietoa tutkimuksen kohderyhmän työntekijöiden työkyvystä ja siihen vaikuttavista asioista. Tarpeen vaatiessa kysymyksiä voitiin tarkentaa haastattelun yhteydessä. Teemoittaminen oli oleellista, koska tutkimuskohteena oli tietyn kohderyhmän työkykyyn vaikuttavat osa-alueet, jotka tyypillisesti kuormittuvat asiantuntijatyössä ja toimeksiantajan toimialalla. Haastattelun yhteydessä oli myös mahdollista painottaa teema-alueita, jotka vaikuttivat eniten haastateltavan työkyvyn ylläpitämiseen.

Tätä kvalitatiivista tutkimusta analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen alussa oli koottu teoriaa, jota lähdetään tutkimaan toimeksiantajan toimintaympäristössä. Aineisto suhteutettiin valmiiseen teoreettiseen malliin (työkykytalo). Aineisto vaati ensitöikseen litterointia, joka tehtiin karkeasti. Tarkkaa litterointia ei tässä tutkimuksessa katsottu aiheelliseksi, koska tärkeintä oli saada tekstimuotoon kokonaisia lauseita ja koota aineiston sanalliset sisällöt.

Litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin. Teemoittelua oli aloitettu jo teemahaastattelurungon suunnitteluvaiheessa ja sen tekemistä jatkettiin teemojen sisällä. Työkyvyn yleistilaa ja sitä haittaavat ja edistävät tekijät sekä osa-alueet koodattiin omilla väreillä ensin teema-alueiden sisällä. Koodauksen jälkeen niistä koostettiin tiivis taulukko, jossa esitettiin aineistosta kysymys kerrallaan edistävät ja haittaavat työkyvyn tekijät ja haastateltavien mahdolliset vapaat kehitystoiveet osa-alueittain. Taulukot esittävät laajasti tutkimustuloksia, ja niiden pääkohdat esitetään myös tekstimuodossa. Taulukot 3–4 esitetään kokonaisuudessaan työn liitteessä 2. Haastateltavien kehitystoiveet annetaan tiedoksi toimeksiantajalle. Teema-alueet, joiden aineisto oli suppeampi, analysoitiin suoraan tekstimuotoon. Johtopäätöksissä tulokset analysoitiin tiiviiksi loppuanalyysiksi työntekijöiden työkyvystä, ja siitä, mitkä osa-alueet tarvitsivat kehittämistä, jotta työn tavoitteena olevat kehitysideat saadaan suunniteltua.

Opinnäytetyön aihe määritteli osittain haastateltavien valinnan. Toimeksiantajan edustaja ja tutkija päättivät varsinaisen määrittelyn haastateltavien ikähaarukasta. Määrittelyyn vaikutti se, että tietyn liiketoimintayksikön työntekijöissä oli suhteellisen paljon 60-vuotiaita ja sen jo täyttäneitä työntekijöitä. Haastateltavia oli yksitoista, jotka toimeksiantaja oli valinnut tutkimuksen ikäkriteerien mukaisesti. Haastateltavia haluttiin niin työntekijöistä kuin esimiehistä. Aineiston ei ole tarkoitus olla yleistettävissä, vaan sillä halutaan kuvata ilmiön tilaa, eli miten ikääntyneet työntekijät kokevat työkykynsä organisaatiossa. Työkyvystä saatuja tuloksia verrataan teoriaan ja yleistettävimpiin tutkimustuloksiin, minkä jälkeen tulosten pohjalta ehdotettiin sopivia kehitysideoita. Haastateltavien lukumäärä ei ollut tässä tutkimuksessa oleellisin tekijä vaan itse haastattelusta saatava analysoitava monipuolinen aineisto.

Yksilölliset teemahaastattelut toteutettiin 1.6.–31.7.2020 välisenä aikana. Haastateltavat olivat eri liiketoimintayksiköistä ympäri Suomea, joten haastattelut pidettiin Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalla ja henkilökohtaisilla haastatteluilla toimeksiantajan tytäryhtiön tiloissa. Jokaisen haastateltavan kanssa haastattelun ajankohta sovittiin yksilöllisesti ja teemahaastattelu kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen luettavaksi. Haastattelun kesto ilmoitettiin haastateltaville etukäteen ja se oli noin 60 minuuttia. Ennen tutkijan

yhteydenottoa toimeksiantaja oli tiedustellut haastateltavilta halukkuutta osallistua haastatteluun, ja samalla heitä informoitiin tutkimuksesta ja sen tekijästä. Haastattelun sujuvoittamiseksi ja tukemaan tulosten analysointia haastattelut nauhoitettiin Teamsin alustalla tai tietokoneen puheentallennuksella. Haastattelujen tallentamiseen jokaiselta haastateltavalta kysyttiin ennakoon lupa ja kerrottiin, miten tiedot käsitellään ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, teemat ja haastateltavien anonymiteetti. Lisäksi haastateltaville kerrottiin tutkijan salassapitovelvollisuudesta.

5.1 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Puolistrukturoituun teemahaastatteluun osallistui 11 haastateltavaa, joista viisi oli esimiestehtävissä ja kuusi asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat muodostuivat viidestä miehestä ja kuudesta naisesta. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla myöhempää litterointia varten. Haastateltavien ikähaitari oli 60–71-vuotta. Haastateltavista yksi oli ollut jo monia vuosia eläkkeellä, joten hänen tutkimusaineistoaan käytetään soveltuvin osin eläkkeelle siirtyminen -osiossa. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia kohderyhmän työkykyä työkykytalo-mallin mukaisesti, yhdestä osa-alueesta talon jokaisesta kerroksesta. Aikaisempien työlötutkimusten ja työhyvinvointia mittaavat tulokset ja teoriatieto ikääntyneistä työntekijöistä tukivat tutkimuksen suunnittelua, ja tutkimustulokset saivat niistä lisäksi kehyksen, johon tulokset asetetaan. Kun tutkimuksen kohderyhmän työkyvyn nykytila ja niiden mahdolliset kehityskohteet oli selvitetty, voitiin työn tavoitteena olevat kehitysideoita suunnitella. Erilaisia kehitysideoita tarjoavat työterveyslaitos, työturvallisuuskeskus ja tutkimus- ja tietokirjailijoiden eri oppaat ja tutkimusmateriaalit. Toimeksiantajan kohderyhmälle ja toimintaympäristöön soveltuvat kehitysideoita esitetään tämän opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti luvussa 6.2.

Tutkimustulokset esitetään osittain taulukkomuodossa, jotta aineistoa saadaan esille mahdollisimman laajasti ja sen havainnollistaminen helpottuu. Kaikki tu-

lokset olisi voitu esittää tekstin muodossa, mutta runsas aineisto olisi vaikeuttanut luettavuutta. Taulukon muotoon valikoituvat teema-alueista henkinen jaksaminen, motivaatio ja oppiminen sekä haastateltavien toiveet eläkkeelle siirtymistä koskien, koska näissä aihealueissa oli eniten aineistoa ja kehitettäviä alueita. Johtopäätöksissä tiivistetään tutkimustulosten pääkohdat ja niitä verrataan aikaisempiin työolotutkimusten tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulokset saavat luotettavuutta ja uskottavuutta, kun niitä verrataan aikaisempiin ja yleistettävimpiin tutkimustuloksiin.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia saatiin kattavasti ja niissä oli hiukan poikkeavuuksia sukupuolen ja iän osalta. Naisille työn sisältö ja merkitys korostui selvästi enemmän kuin miehillä, kun puolestaan miehillä toistui useammin taloudelliset tekijät. Haastateltavat, jotka olivat lähellä vanhuuseläkeikää, olivat tehneet enemmän päätöksiä eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta ja he ottivat myös enemmän kantaa tekijöihin, jotka vaikuttivat eläkkeelle siirtymiseen.

5.2.1 Mieliala ja henkinen jaksaminen

Yleisesti haastateltavat tulevat hyvällä mielellä töihin. Noin puolet haastateltavista ja erityisesti naiset toteavat mielialaansa vaikuttavan hieman jokin muutos työtä koskien, mutta jokainen heistä nosti esiin sen, että töihin on lähtökohtaisesti kiva tulla. Yksittäiset mielialaan vaikuttavat tekijät liittyvät kausivaihteluihin, jolloin työn määrään lisääntyy tilapäisesti. Toimialalle on ominaista, että työn määrä vaihtelee tilapäisesti. Muutokset rasittavat, ja niistä palaudutaan, mutta töihin lähteminen voi tuntua väsyttävältä, mikä kuitenkin unohtuu aktiivisessa ja miellyttävässä työssä. Muutokset saivat haastateltavilta suurimmaksi osaksi positiivisia merkityksiä, koska ne tuottivat heille sopivasti miellyttäviä haasteita. Liialliset haasteet voivat muuttua yksilön alimitoitettujen voimavarojen kanssa negatiiviseksi stressiksi, joka johtaa ilman

tukitoimenpiteitä loppuun palamiseen ja pahimmillaan työkyvyttömyyseläkkeelle. (Liite 2.)

Tutkimusaineiston positiivisesti työkykyyn vaikuttavia asioita olivat: perheen tuki, haasteet, innostuneisuus, jokainen päivä tuo jotain uutta, työn uudelleen mitoitus, työpaikkana kiva tulla, työkyky kunnossa ja uudet projektit. Tulokista rinnastettiin mieltä ja vointia alentaviksi tekijöiksi seuraavat: viikon aloitus, epävarmuus uudesta työnkuvasta, isot muutokset, väsynyt olo, korona, stressi ja aiemman työtehtävän huono perehdytys. (Liite 2.)

5.2.2 Työn mielekkyys tuo tukea ja turvaa

Tutkimustulokset osoittivat, että työkyvyn henkistä jaksamista edistivät työn mielekkyys, sopivan haastavat työtehtävät, oikea työmäärä, riittävä palautumisaika ja tukeva ja hyvä työilmapiiri ja esimiesuhde. Haastateltavat tekevät mielestään mielekästä työtä, jossa saavat toteuttaa itseään uuden oppimisen, kehittelyn, uusien projektien ja muutoksien kautta. Haasteita pitää olla, ja niitä on suurimmalla osalla tarpeeksi. Työstä jokainen haastateltava kertoi palautuvansa, ja sitä tukevat eniten liikunta ja luonnossa liikkuminen. Toinen tärkeä asia on työhön vaikuttaminen, johon kaikki haastateltavat kokivat mahdollisuuden. Työilmapiiri on yksi tärkeimmistä voimavaroista työpaikoilla, ja sen kokee haastateltavista suurin osa hyväksi, koska sieltä saadaan arvostusta, motivaatiota ja luottamusta. Tukea ja turvaa työyhteisöltä saavat kaikki haastateltavat, niin työväliseisiin, ohjelmiin kuin uusiin asioihin. Esimiehen tukea saadaan myös riittävästi, mutta se kohdistuu enemmän henkiseen tukeen kuin varsinaiseen tekemiseen, mutta tämän katsotaan liittyvän siihen että, haastateltavilla on paljon ammattitaitoa ja kokemusta itse ydintyön tekemisestä. Organisaatio on kaikkien haastateltavien mielestä ikämyönteinen, ja he eivät ole kokeneet ikäsyrintää. Kaikkien työntekijöiden koetaan olevan tasa-arvoisia ikään katsomatta, ja arvostusta saavat niin vanhemmat kuin nuoremmat työntekijät, organisaatiolta ja itse työntekijöiltä. (Liite 2; taulukko 3.)

Kysymykset:	Yleisesti	Työkykyä nostavat tekijät
Työn miellyttävyyys	-pääsääntöisesti mielekästä työtä 9/11 -kaavamaista 1/11 -jatkovaa muutosta 1/11	-lisä projektit -töiden valinnan vapaus -työn vaihtelevuus -muutokset
Työn haasteellisuus	-sopivan haasteellista työtä 8/11 -kaipaa lisää haastetta2/11 -hiukan liikaa haastetta1/11	-muutokset tervetulleita -pieni paine ja tekeminen -monipuolisuus -tuki esimieheltä ja tiimiltä
Työmäärä	B) sopivasti: 8,5/11 C) liikaa: 1,5/11 D) sopivasti, mutta aika ei riitä 1/11	-uudistumisesta pidetään - uteliaisuus
Työstä palautuminen	-Tällä hetkellä kaikki palautuvat ja aika siihen riittää 11/11	-liikunta -luonto -mökkeily
Työn vaikuttamisen mahdollisuudet	-työhön voi vaikuttaa ja ovat tyytyväisiä nykyisiin mahdollisuuksiin 11/11 - raportointi kiinteä, johon ei vaikuteta	-itsenäinen työ -joustavuus -työaikaan vaikuttaminen
Työilmapiiri	-suurin osa tyytyväisiä työilmapiiriin 9/11 -tasaisen paksu: ei motivoi ja/tai arvosta 2/11	-luottamus tiimiin -pitkät työsuhteet -arvostava -motivoiva, innostava vapaa ilmapiiri
Työyhteisön tuki Esimiehen tuki	-jokainen haastateltava koki saavansa tukea ja apua tarvittaessa 11/11 -kokee saavansa tarvittaessa apua ja/tai tukea esimieheltä 10/11	-työvälineet ja ohjelmat -ihän mihin vaan -itseohjautuva tiimi -apu ja tuki uusiin asioihin -hyväksyntä asioille -henkistä tukea työhön - apua ja tukea työtehtäviin -hyvä keskusteluyhteys
Organisaation ikämyönteisyys	-työpaikka on ikämyönteinen ja ei ole kokenut ikäsyryntää organisaatiossa 11/11	-ihmisten ikä ei näy -samanarvoisuus -kokemusta arvostetaan -kokee olevansa hyödyksi -monimuotoisuus -arvostetaan uutta ja vanhaa

Taulukko 3. Tutkimustulokset: henkistä jaksamista nostavat tekijät (liite 2).

Työkykyä alentavien tekijöiden voidaan tiivistetysti todeta liittyvän osaksi ikään-
tymisen tuomien muutosten vaikutuksiin työntekoon (kognitiiviset toiminnot).
Jatkuva muutos ja kehittämisen tarve vaativat jatkuvaa oppimista ja aikaa. Kun
tämä kaikki tapahtuu nopeasti, osa voi kokea jäävänsä jälkeen, eritoten kun
muistetaan se, että suurien sukupolvien työmoraali ja ote työhön on kovin kor-
kea. Vaikka kehittyminen ja uuden oppiminen ovat työkykyä tukevia tekijöitä,
voivat ne huonosti tuettuna ja suunniteltuna kääntyä työkykyä alentaviksi teki-
jöiksi. Haastateltavista kolme totesi tässä tutkimuksessa kokevansa huolta heik-
kojen tietoteknisten taitojensa takia, mikä saa myös tukea työolotutkimusten tu-
loksista. (Liite 2; taulukko 4.)

Kysymykset:	Työkykyä laskevat tekijät	Haastateltavien kehitystoiveet
Työn miellyttävyyys	-ei aikaa kehittämislle -jatkuva muutos -sijaistukset -ei synnyt kehitysideoita	-lisää mittareita, joilla seurata kannattavuutta ja yksikön tehokkuutta
Työn haasteellisuus	-hankalat asiakas kohtaamiset -haasteelliset kohteet -keskeytykset -ruuhkautuminen (tilapäisyys)	-koulutusta vuorovaikutukseen -kiireetöntä aikaa iän huomioiden
Työmäärä	-kausittaiset vaihtelut -jatkosta ei tiedä	
Työstä palautuminen	-joskus ei riittänyt -jos arkena jää palautuminen vajaaksi, se tasataan viikonloppuna	
Työn vaikuttamisen mahdollisuudet	-nopeus stressaavaa	-kunnollinen tiimityöskentely puuttuu, lisää tiimitymistä aivoriihiä varten
Työilmapiiri	-viihtyvyys puuttuu eli yhteisöllisyys -yhdessä asioihin porautuminen/ kehittäminen puuttuu -arvostus puuttuu -tieto ei kulje	-työtaidot eritasoisia, joka vaikuttaa ilmapiiriin - kehittämistä/lisää tiimitymistä - paikallinen johtaminen vaatii kehittämistä eli lisää koulutusta/ ohjausta
Työyhteisön tuki Esimiehen tuki	-ei hallitse tietotekniikkaa -huoli alaisten töiden riittävydestä - kiireinen esimies, apu kenties nopeammin muualta	-omat taidot korkeammalla -muutot eivät toimi -työvälineiden hankinnat takkuilevat -työvaiheet monimutkaisia
Organisaation ikämyönteisyys	-huoli tulevasta, kun ei ole nuorempia työkavereita ja paljon eläköitymisiä tulossa	

Taulukko 4. Tutkimustulokset: henkistä jaksamista heikentävät tekijät (liite 2).

Työn teon ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää tuntee yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä, ja kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että sitä koetaan liian vähän. Ikämyönteisyyden kohdalla kahdelta haastateltavalta tuli huoli tulevasta, koska nuoria työkavereita on työyhteisössä liian vähän. Jokainen haastateltavista koki ikämyönteisyyttä ja tasavertaisuutta työyhteisössä. (Liite 2; taulukko 4.)

5.2.3 Motivaattorina työn sisältö

Haastateltavien yhteiset motivaatiota edistävät tekijät löytyivät itse työstä ja osittain myös uuden oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Yksi haastateltavista kommentoi motivaatiotekijöitä, tehtävien mielekkyyttä sekä niiden sisältöä ja oppimista seuraavasti:

Pystyy käyttämään vähän vanhaa ja joutuu vähän haastaa itseensä oppimalla uutta, niin siitä se kombinaatio syntyy, silloin tekeminen on mielekästä. Jos tekeminen on samanlaista, työ alkaa maistumaan ajan

kanssa samalta. Kiva oppia vähän jotain uutta asiaa ja mielenkiinto pysyy samalla yllä.

Työn mielekkyys, merkitys ja sisällön tärkeys toistuivat tuloksista eniten naisilla. Ikääntyneiden työntekijöiden arvot huokuvat myös yleisesti työkykyä nostattavia tekijöitä, esimerkiksi tuloksellisuuden tavoittelemisen ja ylpeydestä työnantajaan. Kaikki haastateltavat saavat palautetta, mutta melkein puolet heistä haluaisivat sitä lisää. Palautetyyppinä on monia, ja kehityskeskustelu on itsessään kolmen haastateltavan mukaan hiukan vanhentunut palautetyyppi. Työkykyä edistävässä tyky-toiminnassa haastateltavat kokevat organisaatiolla olevan kehittämisen varaa. Työkykytoimintaa tukevia muotoja on paljon ja suurin osa haastateltavista nimesi sitä tukemaan, lounas, liikunta ja, -kulttuurisetelit, mahdolliset sopimuskuntosalit, työergonomian ja tyky-päivät. (Liite 2; taulukko 5.)

Kysymykset:	Yleisesti	Työkykyä nostavat tekijät:	
Motivaatiotekijät uralla ja työtehtävissä	-kaikkia yhdistävä motivaatio tekijä on työ 11/11 - oppiminen ja itsensä kehittäminen 6/11	-koko paketti -ulkoiset ja sisäiset asiakkaat -työtehtävät -onnistumiset: omat ja muiden -kehittyminen: oma ja muiden -ylpeys firmasta ja sen kehittymisestä	-ongelmien ratkaisu -ohjelmisto muutokset -taloudelliset syyt -työn vaihtelevuus -tuloksellisuus -tiimin arvostus tekemiseen
Onko palautetta ja onko sitä tarpeeksi? -palautetyypit	-kaikki saavat palautetta 11/11 -haluaisi enemmän palautetta 5/11 -kehityskeskustelut jakaa mielipiteitä	-one-to-one -keskustelut -kehityskeskusteluista -tulokset keskustelut -viikko- ja kk-palaverit -koulutuksista -varjokeskustelut -tavoitekeskustelut -myyntipalaverit	-palaute numeroiden kautta -asiakkailta ja työkavereilta -tiimiltä: tiimityöskentelystä -henkilöstötyytyväisyyskyselyt -palaverit: epäsuorasti
TYKY-toiminta ja niiden lisääminen	- ei mitään tai niukkaa 4/11 -työnantaja hyvin tukee "seteleillä"	-lounassetelit, kulttuuri, ja liikuntaselvit -laaja työterveyshuolto -sopimus kuntosalit -virkistystoimi järjestää	-liikuntapäivä 1krt/v. -pari TYKY-päivää/v -työergonomia tarkastukset -panostettu työvälineisiin

Taulukko 5. Tutkimustulokset: motivaatiota edistävät tekijät.

Työkykyä alentavia tekijöitä ja samalla kehityskohteita löytyi palautetta ja työkykyä edistävää toimintaa koskien. Palautetta halutaan saada ja sitä halutaan saada kehittävästi ja yksilöidyllä tavalla. Palautetta kaivataan enemmän esimiehiltä ja johdolta. (Taulukko 6.)

Kysymykset:	Työkykyä laskevat tekijät	Haastateltavien kehitystoiveita:
Motivaatiotekijät uralla ja työtehtävissä	-ydintyö motivoivampaa -ei koulutuksia -lopulta yksin koneen kanssa	
Onko palautetta ja onko sitä tarpeeksi? -palautetyypit	-ei osaa ottaa palautetta vastaan -ei kaipaa palautetta -kehittävää palautetta liian vähän -ei pidä kehityskeskusteluista -ei pitkäjänteistä suhdetta esimieheen, joten tulevaisuutta ei ole voinut suunnitella	-harvoin sanallista palautetta -joskus liiankin suoraa palautetta -kehityskeskustelut pitämättä, ne olisivat kiva pitää
TYKY-toiminta ja niiden lisääminen	-reilian edut ja sopimuskuntosalit tavoittamaan myös maakuntia -tulee sellainen olo, ettei työnantaja välitä -annetaan arvoa enemmän ennaltaehkäisevälle TYKY-toiminnalle	-organisaatiolta selvästi vaihtoehtoja tykytoiminnalle esim. mielialan nostamiseksi
		-enemmän yhdessä harrastamista -työnantajalta viitseliäisyyttä> yhteishengen kohottamiseen -oman yksikön kesken tekemistä enemmän, lisää yhteisöllisyyttä -jumpaa ja kielen opetusta -työkykyä/-kuntoa tukeva ryhmä -entistä tingitympi TYKY-päivä, ärsyttää lähtökohtaisesti monia -tuottaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, että on huomioitu

Taulukko 6. Tutkimustulokset: motivaatiota laskevat tekijät.

Työkykyä edistävää toimintaa halutaan ennaltaehkäisevästi ja lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta. Tyky-päivien järjestäminen koetaan taloudellisesti hiertäväksi ja niukaksi, mikä voi aiheuttaa lähtökohtaisesti negatiivista asennetta työyhteisössä. Myös selvempiä sääntöjä ja ohjeistuksia kaivataan työkykyä edistäviin toimenpiteisiin, kuten konkreettisia vaihtoehtoja siitä, mitä voidaan tehdä tyky-päivinä tai kuinka nostattaa työntekijöiden mielialaa yhteisen tekemisen kautta. (Taulukko 6.)

5.2.4 Uuden oppiminen nostaa työn mielekkyyttä

Tutkimuksen eri työkyvyn osa-alueissa on noussut esiin itsensä kehittämisen tärkeys, joka korostuu oppimista tutkivassa osiossa. Haastateltavien koulutustaso on melko korkea, joka on aikaisempien tutkimustulosten mukaan yhteydessä itsensä kehittämisen tärkeyteen ja moneen muuhun työkykyä edistävään tekijään. Varsinaiset koulutukset ovat tutkimusaineiston mukaan vähentyneet vuosien varrella, mutta pienempiä koulutuksia ja eritoten perehdytyksiä on sitäkin enemmän. (Taulukko 7.)

Kysymykset:	Yleisesti	Työkykyä nostavat tekijät:
Peruskoulutus	-Perusammattillisen koulutuksen lisäksi melkein jokaisella on jokin muu täydentävä lisätutkinto tai kurseja suoritettuna 10/11 -yo-kauppaopisto yhdistelmä on yleisin 5/11	-suhteellisen korkea koulutustaso
Viimeisin koulutuksessa/ perehdytys	-ollut edellisen 5 vuoden aikana koulutuksessa: 5/11 -perehdytyksiä kaikilla ja suhteellisen paljon 11/11 -koulutuksiin mutkatonta päästä	
Oppimistyyli	-Luennot ovat mieluisin oppimistyyli: 7/11 -tietyin edellytyksin (luennoitsija ja esimerkit) -käytännön kautta oppiminen toiseksi suosituin 6/11 -luennot ja käytännön yhdistelmä: 6/11 -koulutuksien kustannuspuoli ymmärretään	- Luennot eri ympäristössä -kuin työpaikalla -keskustelu ja kokemusten vaihto -webinaarit helppoja ja kannattavia -luentojen hyödyntäminen käytäntöön ja toisin päin -keskustelu työtiimin kanssa
Uusien asioiden käyttöönotto	-heti saatu käyttöön ja jalkautettua työyhteisöön 11/11 -kohdennetut koulutukset antoisia	-jalkauttaminen mahdollisimman nopeasti: kaikki mukaan tekemään, motivoitumaan ja sitoutumaan uuteen -tiedon jakamisen tärkeys ja yhdenmukaisuus -palavereissa ja työtehtävien lomassa
Tuki uusiin asioihin ja niiden käyttöönottoon	-yli puolet haastateltavista kertoo tarvitsevänsä lisäapua ja tukea uusissa asioissa 7/11 -eniten apua kaivataan tietotekniikkaan ja ohjelmiin 7/11 -joukossa on myös hyviä digimaailman osaajia	-turvallinen ja monimuotoinen työympäristö tarjoaa apua ja tukea -talon sisällä itsenäisiä osaajia, jotka jakavat uusia tietoja -työtiimit itsenäisesti ottavat tietoa uusista asioista -tukea saatu digimaailmaan, mutta tarvitaan lisää -oma-aloitteisuus uusien asioiden käyttöön ottamisessa -valmennukset ja projektit tukevat myös

Taulukko 7. Tutkimustulokset: oppimista edistävät tekijät.

Haastateltavat ovat tietoisia heille soveltuvista oppimistyyleistä, jotka ovat tyypillisiä heidän ikäryhmälleen. Luennot ja käytäntö opettavat parhaiten ja niiden yhdistäminen tehostaa oppimista entisestään. Jatkuvat muutokset ja niiden kautta leistyneet virtuaaliset perehdytykset ymmärretään taloudellisesti, vaikka ne eivät välttämättä tue oppimista parhaiten. Koulutukset ja perehdytykset ovat olleet hyvin kohdennettuja, koska niitä ovat kaikki haastateltavat päässeet heti hyödyntämään työssään. Yli puolet haastateltavista kokee tarvitsevänsä lisätukea ja apua uusien asioiden käyttöön ottamisessa, ja tuen tarve kohdistuu erityisesti tietotekniisiin asioihin. Saatu tuki ja apu tulevat enimmäkseen työyhteisöltä ja teknisestä tuesta. (Taulukko 7.)

Oppimisen osa-alueestakin löytyy kehitettäviä kohteita. Suurin kehityskohde on tuki uusien asioiden käyttöönottoamisessa ja sen tukemisessa. Kun uusi asia koskee ohjelmia ja tietotekniikka, tarvitaan niihin enemmän kohdistettua tukea ja apua. Uuden oppimiseen halutaan lisäksi tarpeeksi aikaa, jotta asiat keretään omaksua. (Taulukko 8.)

Kysymykset:	Työkykyä laskevat tekijät	Haastateltavien kehitystoiveita:
Peruskoulutus		
Viimeisin koulutuksessa/ perehdytys	-väällä ei mitään koulutuksia	-verkostoitumispäiviä kaivataan: kokemusten ja tieto/taitojen vaihtaminen jäänyt
Oppimistyylit	-lyhyet webinaarit eivät tue pitkissä koulutuksissa -pelkkä etäopiskelu negatiivista: irrationaalista ja poissaolevaa	
Uusien asioiden käyttöönotto		
Tuki uusiin asioihin ja niiden käyttöönottoon	-fyysistä läsnäoloa perehdyttäjiltä -lisää aikaa uusiin asioihin ja niiden käyttöönottoon -IC asioissa omatoiminen opiskelu, josta korona tiputti kyydistä -apu saman katon alle	-esimieheltä ei apuja uusiin asioihin, ottaa ne käyttöön viimeisimpänä -some ja digimaailma rantautunut, joihin tarvitaan enemmän tukea -järjestelmien käyttöönottoon enemmän koulutusta, intensiivisesti

Taulukko 8. Tutkimustulokset: oppimista laskevat tekijät.

Työympäristö tarjoaa apua ja tukea uusien asioiden käyttöönotossa, mutta eri alkuvaiheiden perehdytykset voisivat olla tuetumpia, niin että perehdyttäjät pääsisivät fyysisesti paikalle ohjaamaan. Tämä tukisi käytännön kautta oppimista, jonka ohessa kynnyksien lisäksi kynnys lisäkysymysten tekemiseen madaltuisi. (Taulukko 8.)

5.2.5 Työn suorittaminen ja ikääntyneiden huomiointi

Haastateltavista 9/11 koki, ettei tarvitse apua ja tukea itse ydintyöhön. Heistä moni perustelee vastaustaan sillä, että on kokenut, joten tietoa ja taitoa on karttunut vuosikymmenten saatossa kiitettävästi. Jos apua ja tukea tarvitaan, sitä osataan pyytää oikeasta paikasta. Ydintyöhön kohdistuva apu ja tuki haetaan työyhteisöstä. Haettava apu ja tuki liittyy useimmiten teknisiin järjestelmiin, ohjelmistoihin ja kielitaidottomuuteen. Apua haetaan teknisestä tuesta ja työkavereilta. Iso tuki ydintyöhön niin sanottuihin esivalmisteluihin saadaan tuntityöläisiltä. Yhden haastateltavan kohdalla huoli heräsi siitä, ettei uusien muutoksien tullessa jokaisessa toimipisteessä ole substanssiosaajia. Toinen haastateltava kertoi pätkäilevänsä yksin ydintyönsä kanssa, koska osaamista ja tietoa hänen työstään ei löydy fyysisesti samasta toimipisteestä.

Haastateltavilta kysyttiin organisaation ikääntyvien huomioimisesta, johon haastateltavista 8/11 eritteli tarkemmin huomioitaan organisaation toiminnasta ja siitä, kuinka toivoisi huomiota kiinnitettävän. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei organisaatio kiinnitä ikääntyneisiin työntekijöihin huomiota, ja heistä 4/11 oli sitä mieltä, ettei huomiota tarvitakaan. Haastattelukysymyksen yhteydessä mainittiin esimerkkejä, kuinka organisaatio voisi huomioida ikääntyneitä, kuten ikäkeskusteluilla, ikääntyneiden vapailla tai ikäohjelmalla. Työvuosista palkitsemisen mainitsee osa haastateltavista, mutta se ei ole varsinaisesti liitännässä ikään, vaikka pitkät työvuodet ovatkin tyyppillisiä ikääntyneille työntekijöille. Työeläkeyhtiö Elon pitämät webinaarit mainitaan yleiseksi tiedoksi eläköitymistä koskien. Haastateltavista 5/11 mainitsee jossain muodossa ikäjohtamisen, ikäohjelman tai epävirallisemmat ikäkeskustelut, joissa voitaisi selvittää ikääntyneiden toiveet ja tulevaisuudensuunnitelmat työn suhteen ja kartoittaa iän tuomien muutoksien vaikutusta työmäärään sekä niiden yhteensovittamista. Kahdelta haastateltavalta tulee esiin halukkuus terveyden seuraamiseen, ja sitä voitaisiin seurata aktiivisemmin esimerkiksi sairauksien ennaltaehkäisyä takia tai oman mielenrauhan vuoksi. Ikääntyvien huomioiminen toisi myös arvostuksen tunnetta ja positiivisen kuvan yrityksen arvomaailmasta. Haastateltavista kolme piti ylimääräisiä ikäsidonnaisia vapaapäiviä positiivisena ja tervetulleena ikääntyneiden huomioimisena.

5.2.6 Eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat asiat

Yleisesti ottaen tutkimuksen haastateltavat eivät ole miettineet kovin tarkkaan eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa tai eläkepäivien suunnitelmia. Heistä 3/10 on tehnyt päätöksen jatkaa tietyllä vuosi määrällä vanhuuseläkeiän yli. Eläkkeelle siirtyminen vanhuuseläkeiän koittaessa oli päivänselvää vain yhdelle haastateltavalle, joka kertoi päätökseen vaikuttavan enää mullistava muutos elämässä, kuten lähiomaisen kuolema. Toinen haastateltava oli ollut jo tovin eläkkeellä ja tehnyt töitä joustavasti ja kevennettynä omasta kotikonttorista. Hyvä työkyky ja työn mielekkyys, joustavuus ja siihen vaikuttaminen sekä taloudelliset tekijät olivat syitä jo pitkään jatkuneelle työuralle. Kyseisen haastateltavan tutkimusaineistoa käytettiin soveltuvin osin tulosten analysoinnissa eläkkeelle siirtyminen -

osiota koskien. Vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen haastateltavista 9/10 oli kiinnostuneita jatkamaan työelämässä jossain työsuhteenmuodossa, kuten osa-aikaisena ja perehdyttäjänä tai mentorina.

Haastattelun perusteella eläkkeelle jäämiseen tietyn ikäisenä vaikuttavat seuraavat asiat:

- hyvä terveydentila: 6/11
- toimintakykyä myös eläkkeellä: 3/11
- taloudelliset tekijät: 3/11
- perheen (puoliso ja/tai lapset ja lapsenlapset) kanssa enemmän aikaa: 3/11

Yksi haastateltava ei ollut miettinyt millään tavalla eläkkeelle siirtymistä, joten hän ei osannut nimetä siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi haastateltavista kommentoi eläkkeelle jäämistä: ”ettei tiedä maltaako jäädä eläkkeelle sen hetken koittaessa, koska pakko oppiminen jää, jolloin ote elämään herpaantuu ja alkaa surkastumaan.” Toinen haastateltavista totesi, ”ettei osaa olla tekemättä mitään ja koko ajan on projekteja kesken”. Kolmas haastateltavista kommentoi eläkkeelle jäämistä niin, että ”ei tee töitä pitempään kuin on tarvis”.

Mitä haastateltavat haluavat tehdä eläkkeellä? Vaikka haastateltavat kertoivatkin, etteivät suunnittele varsianisesti eläkkeelle jäämistä tai eläkepäivien suunnitelmia, siintävät ajatukset eläkepäivillä lisääntyvään vapaa-aikaan seuraavalla tavalla:

- aikaa enemmän perheelle/mökkeilylle/matkustelulle/liikunnalle/ulkoilulle: 4/11
- sosiaalisempaa elämää: 2/11
- ei aikatauluja/pakollisia menoja: 2/11
- harrastukset: 2/11

Eräs haastateltava kommentoi neutraalisti toteamalla: ”nauttia elämästä tässä ja nyt.”

Mikä saisi haastateltavat jatkamaan työelämässä vanhuuseläkeiän yli? Haastateltavat erittelivät selkeämmin tekijöitä, jotka vaikuttaisivat työuran jatkamiseen yli vanhuuseläkeiän. Tekijät, jotka saivat haastateltavat jatkamaan yli vanhuuseläkeiän, olivat seuraavanlaisia:

- mieluisat työtehtävät: 5/10
- terveys: 4/10
- osa-aikainen työ: 2/10
- taloudelliset tekijät: 3/10
- motivaatio
- säännöllisyys
- ei ehdotonta syytä
- mullistava muutos
- edellytys jatkamiselle: liiketoimintayksikön voimakas kehittyminen

Haastateltavilta kysyttiin myös kiinnostusta työntekoon virallisen vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen. Vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen työskenteleminen kiinnosti suurinta osaa haastateltavista (9/10, yksi haastateltavista oli jo eläkkeellä). Kaksi haastateltavista ei ollut aivan varma, missä paikassa ja muodossa työnteko tulisi kyseeseen vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen. Sopiva ajanjakso vanhuuseläkkeellä työskentelyyn katsottiin olevan pari vuotta (3/10), mutta eläkkeelle kokonaan siirtymistä ei kuitenkaan haluttu pitkittää kovin pitkään (2/10).

Lopuksi haastateltavien pyydettiin omia kommentteja ja kehitysideoita eläköityvien työntekijöiden huomioimiseksi organisaatiossa. Taulukkoon 9 on koottu kaikkien haastateltavien mietteet ja kehitysideat siitä, miten he toivoisivat organisaation kiinnittävän huomiota eläköityviin työntekijöihin. Yhteenvetona taulukosta voidaan todeta, että tutkimuksen kohderyhmä toivoisi enemmän vuorovai-
kutteista toimintaa työnantajan kanssa, jotta loppupään työuraa voitaisi suunnitella tai muuttaa työkyvyn ja työtehtävien mukaan. Toimien lopputul-
maksi saataisiin hallittu ja hyvä siirtyminen viralliselle eläkkeelle ja mahdolli-
suuksien mukaan työuran jatkaminen vanhuuseläkkeellä tai vanhuuseläkeiän
yli. (Taulukko 9.)

<p>"Työnkuormittavuutta katsottaisi iän tuomien muutoksien kautta ennaltaehkäisevästi, jotta eläkeikä saavutettaisi työelämässä tai sen yli jaksettaisi"</p> <p>>Työmäärä kohtaisi omat voimavarat.</p> <p>>Työntekijän seurantaan osallistuminen</p> <p>>hyvinvointia seuraamalla ohjelman kautta</p> <p>>Ei pumpulissa olemista/erikoiskohtelua</p> <p>>Jokaisen kohdalla yksilöllisesti</p>	<p>"Jos työnkuva muuttuu niin niin huomioitava työnkuormittavuus sekä uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen (työnkuva ja ohjelmat)"</p> <p>"Arvostuspuoli kuntoon, esim. maksamalla työstä oikein"</p> <p>>vapaa-ajan hinta korkeampi virallisen eläkeiän jälkeen"</p>	<p>"Yksiköittäin katsoa ja keskustella asioista yksilötasolla. Peilata nykyisiä työtehtäviä ja kuinka niissä nyt pärjää (ikäntyessä voi olla liian haastavia) ja räättelöidä ne ihmisten kykyjen mukaan"</p> <p>>"jos talolla ole sopivia töitä eläkkeelle jäämisen jälkeen niin eläkkeelle jäämisestä tehtävä iso, jos eläkkeelle jäävä näin haluaa</p> <p>>Ei tiedoteta eläkkeelle jäämisestä tai uusista työntekijöistä</p> <p>>Kaikki ei halua huomiota, mutta pitäisi ottaa selvää.</p> <p>>Jatkamisen halukkuus ei aina selviä työnantajalle ja näin ei saisi käydä. Miten koko systeemi saataisi toimimaan koska nuoria ja monen ikäisiä on > erilaisia taitoja ja yksilöllisiä töitä"</p>
<p>" Osa-aikaisena työskentely toimenkuvan mukaan voi olla hankalaa toiset joutuvat paikkaamaan ns. eläkepäiviä</p> <p>>Reagointi eläkkeelle jäämiseen otettava huomioon ajoissa, esim. oppisopimus, jotta aikaa perehdyttämiseen jäisi, vaikka päällekkäisyys maksaa jonkin verran. Uusi ja kokemattomampi työntekijä voi olla jopa kalliimpi"</p>	<p>"Eläkeläiskerhot ja keskuselut turhia. Joustavuutta ja vaikuttamisen mahdollisuutta työtehtäviin ja/tai,-muotoon jo 60-vuotiaana"</p>	<p>"Arvostaisin kountoutuspaketteja ja huomiointia jollain tavalla. Muistaminen työvuosista tiheämmin. Ennen pidettiin kunnon juhlia. Ihminen ei ole muuttunut, kulturi on"</p>
<p>"En koe, että pitäisi kohdella tai huomioida erikoisella tavalla, vuodet täyteen ja eläkkeelle"</p>	<p>esimerkiksi niin, että mahdollisuuksien mukaan jatkaa osa-aikaisia töitä vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen"</p> <p>"Toivois kaikilta yhteisten pelisääntöjen/yrityskulttuurin kunnioittamista"</p>	<p>"Ennakoivasti miettiä sitä miten oraganisaation puitteissa voitaisi tehdä ennakoivia ratkaisuja ennen eläkkeelle jäämistä tai työkyvyttömyys eläkkeelle siirtymistä</p> <p>Eläkkeelle jääminen: kaikkea on jo tässä iässä, tavaraluettelon sijaan arvostaisi kevennettyä siirtymistä eläkkeelle esim. 1 pv/vk kahden viimeisen kk aikana tai edes viimeisen kk aikana"</p>

Taulukko 9. Kehityslaatikko: haastateltavien kehitysiedat tai toiveet ennen eläkkeelle siirtymistä.

6 Johtopäätökset ja kehitysiedat

Toimeksiantaja Realia Group halusi kehitysideoita, kuinka voisi työnantajana tukea lähivuosina eläköityviä työntekijöitä niin, että he haluaisivat myöhentää vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Tukeminen kohdistuu työntekijöiden työkykyyn, joka on osa työhyvinvointia ja ikäjohtamisen kokonaisuutta. Kehitysideoita kaivattiin nimenomaan ikääntyneiden työntekijöiden osalta, koska heitä oli suurempi keskittymä tietyissä liiketoimintayksiköissä. Toimeksiantajalla ei ole vielä ikäohjelmaa, mutta tämän tutkimuksen tulokset antavat siihen hyvät lähtökohdat.

6.1 Opinnäytetyön tutkimustulosten yhteenveto

Uuden oppiminen ja itsensä kehittämisen merkitys ennen eläkkeelle siirtymistä, yllättivät niin tutkijan kuin toimeksiantajan. Tähän syitä löytyy muiden tutkimusten mukaan kohderyhmän koulutustaustasta, asemasta organisaatiossa ja toimialasta. Toinen huomio kohdistui tietoteknisten asioiden tukemiseen ja avun

määrään, johon pitää kiinnittää enemmän huomiota ikääntyneillä työntekijöillä. Kolmas selkeä yhteneväisyys löytyy työyhteisön ja työilmapiirin tärkeydestä osana innovatiivista työskentelyä ja mielekästä työtä. Neljäs alue, joka kiinnitti huomion, oli motivaatio, ja se kuinka sen merkitys toistuu monessa työkykytalon eri kerroksessa. Motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä ja niiden merkitys työelämän polulla on suuri ja merkittävä. Opinnäytetyön tuloksia verrattaessa työolo ja työhyvinvointia mittaaviin tutkimustuloksiin, löytyi tuloksista jonkin verran yhteneväisyyksiä. Seuraavissa alaluvuissa verrataan tuloksia teema-alueittain työhyvinvointi ja työolo tutkimusten tuloksiin.

6.1.1 Henkinen jaksaminen

Työn tekemisen varmuus ja tarmokkuus huokuivat jokaisen haastateltavan pitkästä työurasta toimeksiantajan organisaatiosta. Kokemuksen kautta tuoma varmuus usein miten tasapainottaa iän tuomia muutoksia oppimisen ja tiedonkäsittelyn osa-alueilla (Hussi ym. 2011, 62). Tuloksista voidaan todeta, että kehittymisen mahdollisuuksia pitää tarjota työntekijän voimavarojen mukaan, jotta mielenkiinto työssä jatkamiseen säilyisi pidempään. Tutkimustulokset osoittivat, että haastateltavat kokivat työkykynsä hyväksi.

Työ ja terveys 2012 tutkimuksen mukaan 25–64-vuotiaiden keskimääräinen koettu työkyky on 8,3 (asteikko 1–10). Mitä nuorempi ja koulutetumpi työntekijä, sitä korkeampi asteikko. Työntekijät 25–34-vuotiaiden ikäryhmästä kokivat työkykynsä asteikolla 8,9 ja 55–64-vuotiaat asteikolla 7,9. Työntekijät, jotka olivat peruskoulutuksen käyneet, arvioivat työkykynsä keskimäärin 7,9 ja korkeakoulutuksen käyneet keskimäärin 8,6. (Kauppinen ym. 2013, 98.) Vaikka tämän tutkimuksen haastateltavat olivat ikääntyneitä, heidän koulutustasonsa oli korkea, joka vaikutti työ ja terveys 2012-tutkimuksen mukaan koettuun työkykyyn nostavasti. Lisäksi haastateltavien työkykyä tukivat mielekkäät työtehtävät, uuden oppiminen, itsensä kehittäminen, työyhteisön ja esimiehen tuki ja riittävä palautuminen.

Osa haastateltavista koki satunnaisesti työn rasittavana, mikä johtui työtehtävien kausiluonteisista vaihteluista. Vaikka työ koettiin tilapäisesti rasittavana, haastateltavien vapaa-aika riitti palautumiseen, mikä on henkisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn kannalta oleellista. Aikaisemmat tutkimustulokset mittaavat henkistä rasittavuutta palkansaajaryhmien ja naisten ja miesten välillä, ei ikäryhmien välillä, joten niitä ei voi suoraan yleistää tämän tutkimuksen tuloksiin. Vuoden 2018 työolotutkimusten mukaan kaikista palkansaajista puolet kokivat työn henkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Henkisesti rasittavaa työtä kokivat eniten ylemmät toimihenkilöt ja ne, joiden asema tarvitsi korkean koulutuksen. Lisäksi henkisesti rasittavaan työhön yleistettiin vahvasti kiireen kokeminen. Työn henkinen rasittavuus on tutkimusten mukaan noussut ja erityisesti naisilla (55 % ja miehet 45 %). Vuosien 1977–2018 välisenä aikana nousua on tullut 13 prosenttia. (Sutela ym. 2019, 128.)

Tutkimuksen mukaan työn mielekkyys edistää haastateltavien henkistä jaksamista. Työn mielekkyys koostui mieluisista ja tarpeeksi haastavista työtehtävistä, vaikuttamisen mahdollisuuksista työtehtäviin ja niiden tekemiseen. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut kokivat saavansa hoidettua työnsä tarpeeksi hyvin. Työ ja terveys 2012-haastattelututkimuksen mukaan suurin osa työssäkäyvistä kokee tekevänsä viikoittain ja yli puolet päivittäin merkityksellistä työtä. Työ on mielekästä ja merkityksellistä, kun omaa työtä saa tehdä tarpeeksi hyvin ja saavuttaa siinä omat tavoitteensa. Päivittäin riittävän hyvin työt saa hoidettua noin 66 prosenttia työssäkäyvistä, ja parhaat edellytykset tähän tarjoavat yksityisen sektorin työpaikat. Tosin ylemmät toimihenkilöt kokevat harvemmin saavansa hoitaa työnsä hyvin päivittäin (44 %). Jos työtä ei ole mahdollista hoitaa hyvin, voi siitä seurata työntekijöiden kuormittuminen, liian pitkät työpäivät ja työn mielekkyyden ja merkityksen katoaminen. (Kauppinen ym. 2013, 52.)

6.1.2 Motivaatio

Työn sisältö on tutkimustulosten perusteella tutkimusryhmän tärkein motivaatiotekijä. Lisäksi oppiminen ja itsensä kehittäminen edistävät motivaatiota. Naiset kokivat työn sisällön ja mielekkyyden tärkeämpänä kuin miehet. Työn sisällöstä ja mielekkyyden osalta yhtäläisyys löytyy myös vuoden 2018 työolobarometrissa, jonka mukaan naisille työn sisältö on ollut eri tutkimusajan kohtina tärkeämpää kuin miehille. Miehet korostavat enemmän rahallista merkitystä. Ensimmäistä kertaa vuoden 2018 työolotutkimuksessa miehillä palkan merkitys oli lähtenyt kasvuun ja työn sisältö puolestaan laskuun, kun aikaisemmissa tutkimuksissa työn sisällön merkitys oli kasvanut ja palkan merkitys laskenut niin miehillä kuin naisilla. Työn sisältöä piti tärkeämpänä naisista 69 prosenttia ja miehistä 53 prosenttia. (Sutela ym. 2019, 36.) Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että taloudelliset tekijät merkitsevät miehille enemmän kuin naisille.

Itsensä kehittämisen tärkeys on suuri ja se vaikuttaa työkyvyn muissakin tutkimuksen teema-alueissa. Haastateltavien mukaan itsensä kehittäminen antaa työlle haastetta ja tuo onnistumisen tunnetta, joka puolestaan edistää henkistä jaksamista. Myös vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan työssäkäyvistä noin puolet kokivat itsensä kehittämisen tärkeäksi, naisista 58 prosenttia ja miehistä 46 prosenttia koki itsensä kehittämisen työssä tärkeäksi. Nuorimmat (25–34-vuotiaat) ikäryhmät kokevat itsensä kehittämisen tärkeimmäksi (71 %) verrattuna kaikkien työssäkäyvien keskiarvoon (58 %). (Sutela ym. 2019, 106.) Vaikka vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan itsensä kehittämisen tärkeys laskee hiukan iän myötä, sen merkitys on tämän tutkimuksen perusteella korostunut koulutetuilla haastateltavilla.

Tutkimushaastateltavat kokivat, että he saavat vaikuttaa suhteellisen paljon työhönsä, joka lisää työn miellyttävyyttä. Yhtäläisyys tutkimukseen löytyy myös työ ja terveys 2012-haastattelututkimuksesta, jossa reilu 70 prosenttia työssäkäyvistä vastasi joutuvansa työskentelemään nopeatahtisesti ja tiukkojen aikataulujen mukaisesti, mutta heistä yli puolella oli mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviinsä ja päätöksentekoon. Mitä enemmän työntekijä saa vaikuttaa työhönsä,

sitä vähemmän tulee sairastumisen riskejä ja työ aktivoi tekijäänsä. Työtehtävät, jotka kuormittavat työntekijää ja eivät anna hänelle vaikuttamisen mahdollisuutta, nostavat eniten riskiä sairastua. (Kauppinen ym. 2013, 72.) Moni haastateltavista kertoi, että työmäärä on sopiva ja sitä on satunnaisesti liikaa, mutta kun tilapäisyys tiedostetaan ja työtehtävät ovat muutoin mieluisia ja niitä on sopivasti, lopputulos on hyvä.

Palaute on kehittymisen edellytys, joka vaikuttaa suoraan työn mielekkyyteen ja edistää näin hyvää työkykyä. Tutkimushaastattelu selvensi, että palautteen saamisen muodot ja tapa eivät ole kaikille haastateltaville selkeitä tai mieluisia. Kehityskeskustelut ovat lakisääteisesti määrättyjä väyliä, joiden kautta voidaan vaikuttaa työoloihin. Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan kehityskeskusteluita pidetään keskimäärin kerran vuodessa alaisen ja esimiehen välillä, ja niiden pitäminen yleistyi vuosina 2003–2013, mutta vuonna 2018 toteutetussa kyselyssä niiden pitäminen laski. Osa syynä laskuun voi olla se, että keskustelut ovat saaneet jonkin muun nimityksen. Kehityskeskustelut olivat rinnastettavissa koulutustasoon, asemaan työpaikalla ja työpaikan kokoon. (Sutela ym. 2019, 123.)

Moni tutkimushaastateltavista kaipaisi enemmän yhteisöllisyyden tunnetta, työkykyä edistävien toimintojen kautta. Työyhteisö on se, josta haastateltavat hakiivat tuen ja avun arjen tekemiseen. Työilmapiirin positiivisesta merkityksestä kertoo myös vuoden 2012 työolotutkimus, jossa 81 prosenttia työssäkävivistä arvioi työpaikan ilmapiirin vapautuneeksi ja mukavaksi ja 15 prosenttia jännittyneeksi ja kireäksi. Innovatiiviseksi ja kannustavaksi työyhteisön ilmapiiriin arvioi 59 prosenttia työssäkävivistä ja ennakkoluuloisiksi sekä muutosvastaisiksi 34 prosenttia. Työkaveruussuhteita erittäin tai melko hyvinä pitävien osuus vastaajista oli 85 prosenttia. Työn tärkeimmät voimavarat löytyvät yleensä hyvästä työilmapiiristä ja tukevista ihmissuhteista. Huono ilmapiiri puolestaan heikentää pahimmillaan työyhteisön tiedonkulkua. (Kauppinen ym. 2013, 79–80.) Tehdyn haastattelun mukaan suurin osa haastateltavista kehui työyhteisöään, mutta heistä noin puolet haluaisivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta.

6.1.3 Oppiminen

Uuden oppiminen on nykypäivänä arkipäivää ja tutkimustulokset osoittivat, että oppia halutaan myös yli 60-vuotiaana, mutta sen opettaminen tulee tehdä työn tekijän oppimistyyli, työtaidot ja, -tiedot huomioiden. Tutkimushaastateltavat kokivat saaneensa tarpeeksi tukea ja apua, mutta sitä tarvitaan lisää erityisesti tietoteknisiin asioihin eli ohjelmiin ja järjestelmiin. Uusien tietoteknisten asioiden käyttöönottamistilanteissa tulisi kiinnittää huomiota riittävään tukeen ja apuun. Iän tuomat muutokset oppimisessa ja tiedonkäsittelyssä korostuvat eniten oppimisen kerroksessa ja tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavat kaipaavat enemmän aikaa asioiden sisäistämiseen.

Tehdyn tutkimuksen mukaan halu kehittää itseään on kantava tekijä niin henkisen jaksamisen ja motivaation kuin oppimisen osa-alueella. Viimeisimmän työolotutkimuksen (2018) mukaan, vuoden 2017 aikana 60 prosenttia työssäkäyvistä vastasi osallistuneensa työnantajan maksamaan koulutukseen. Naisista 63 prosenttia ja miehistä 57 prosenttia osallistui koulutuksiin vuonna 2018. Taustakoulutus ja asema työpaikalla ovat sidoksissa siihen, miten aktiivisesti henkilö osallistuu koulutuksiin. Korkea-asteen suorittaneista reilu kaksi kolmasosaa ja perusasteen suorittaneista reilu kolmannes, toisen asteen suorittaneista reilu puolet osallistuivat koulutuksiin vuonna 2018. (Sutela ym. 2019, 109–110.) Laajojen koulutuskokonaisuuksien määrä on vähentynyt haastateltavilla, mutta lyhyempiä koulutuksia ja perehdytyksiä heillä on sitäkin enemmän. Haastateltavilla on paljon osaamista, koulutusta ja työkokemusta, mikä vaikuttaa siihen, etteivät kaikki koulutukset ole heille hyödyllisiä.

6.1.4 Työn suorittaminen

Haastateltavien ikä ja sen tuoma kokemus tuo varmuutta ja luottamusta omaan tekemiseen, joka näkyy siinä, ettei itse ydintyöhön tarvita tukea tai apua. Ohjelmistot ja tietotekniset asiat kehittyvät ja muuttuvat yhteiskunnassa ja toimeksi-

antajan organisaatiossa paljon. Tutkimustulosten mukaan haastateltavat tarvitsivat eniten tukea ja apua digitaitoihinsa. Myös muissa tutkimuksissa on merkkejä ikääntyneiden heikommista digitaidoista.

Viimeisimmän työolotutkimuksen perusteella eläkkeelle siirtymiseen vaikuttaa yksittäisenä tekijänä digitaidot, joiden hallitseminen nykypäivänä on ensisijaisen tärkeää ja mukana pysymisen edellytys. Yli 55-vuotiaiden itsearvio digiosaamisesta on huomattavan alhainen verrattuna nuorempiin henkilöihin (puolet alhaisempi). Mitä paremmiksi henkilö arvioi digitaitonsa, sitä todennäköisemmin henkilö olisi valmis siirtämään eläkkeelle jäämistään. Jatkuvien uusien työvälineiden, ohjelmien tai tietojärjestelmien omaksumisen vaatiminen on yhteydessä yli 55-vuotiaiden työssä viihtymiseen. Yli 45 ikävuoden jälkeen pelko siitä, ettei opi uutta teknologiaa tarpeeksi hyvin, alkaa kasvamaan ja yli 50-vuotiailla huoli tästä on jo joka viidennellä. Noin puolet työssäkäyvistä sai riittävästi ja kolmasosa lähes riittävästi tukea. Viidennes työssäkäyvistä koki jääneensä ilman riittävää tukea, mikä on suhteellisen suuri osuus. (Sutela ym. 2019, 95, 334–335.) Haastateltavista muutama oli kokenut tietotekniikan käyttäjä, mutta muutama haastateltava koki tietoteknisten asioiden olevan sen verran haastavia ja se herätti heissä hiukan huolta. Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimustuloksien perusteella tärkeä huomio on, että tietoteknisten asioiden hallitseminen vaikuttavat eläkkeelle jäämiseen ja työssä viihtymiseen.

6.1.5 Eläkkeelle jääminen

Eläkkeelle siirtymiseen työnantajalla on hyvät vaikutusmahdollisuudet, koska suurin osa haastateltavista ei ole tehnyt lopullista päätöstä eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta. Jos terveys ja toimintakyky säilyvät ja työtehtävät ovat mielekkäitä ja työstä maksetaan sopivasti, niin moni tutkimusryhmäläisistä voisi harkita työntekoa vanhuuseläkeiän yli tai vanhuuseläkkeellä suppeammassa muodossa. Organisaatiolta toivottiin enemmän huomiota ja vuorovaikutteisuutta eläköityvien työntekijöiden työurien loppupään suunnitteluun sekä mahdollisesti ennakoivia toimenpiteitä työtehtävien mitoittamiseen, yksilön voimavarojen ja työtehtävien mukaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että vanhuuseläkkeelle jäämistä ollaan valmiita myöhentämään, jos työt ovat mielekkäitä, työntekijän terveydentila on hyvä ja kevennetty työ ja taloudelliset tekijät. Kyseiset tekijät ovat samoja kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta ne olivat eri järjestyksessä. Työ ja terveys Suomessa vuonna 2012-haastattelututkimuksessa, vähintään 45-vuotta täyttäneiltä kysyttiin, mitkä asiat saisivat heitä jatkamaan työelämässä 63 ikävuoden jälkeen. Tulokset jakaantuivat seuraavasti: oma terveys 28 %, taloudelliset tekijät 23 %, ja mielekäs, mielenkiintoinen tai haastava työ 16 %. Lisäksi vaikuttavia asioita olivat työaika, työn keventäminen, hyvä ja kannustava työyhteisö sekä hyvä ja toimiva työympäristö. Mielenkiintoista oli myös se, että haastateltavat, jotka vastasivat tähän 'ettei mikään' saisi heitä jatkamaan työelämässä 63 ikävuoden jälkeen, ovat olleet pitkään laskusuhdanteessa. Vuodesta 2006 vastaajien osuus oli 42 prosenttia ja vuonna 2012 enää 26 prosenttia. (Kauppinen ym. 2013, 99.) Tämän tutkimuksen haastateltavista kukaan ei vastannut suoraan, ettei mikään saisi jatkamaan heitä vanhuuseläkeiän yli, joten yhtäläisyyttä aikaisempiin tutkimuksiin ei tämän kysymyksen osalta ole.

Tutkimuksen haastateltavista ainoastaan kolmella oli selvä visio siitä, että työtehtävissä tullaan jatkamaan jonkin aikaa vanhuseläkeiän yli. Kaikki kolme haastateltavaa olivat lähellä eläkeikää. Eläkkeelle jäämistä olivat suunnitelleet vähiten ne haastateltavat, joiden eläkkeelle jääminen oli ajankohtaista vasta muutaman vuoden päästä. Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan noin neljännes 50–59-vuotiaista ja 45 prosenttia 60–64-vuotiaista arveli siirtävänsä eläkkeelle siirtymistään. Myös koulutustason ja työnantajan todetaan vaikuttavan eläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen. Mitä lähemmäksi alin vanhuuseläkeikä tulee, sitä todennäköisemmin työntekijä olisi valmis siirtämään vanhuuseläkkeelle jäämistään. (Sutela ym. 2019, 334.)

Professori Juhani Ilmarinen on sanonut aikoinaan suurista ikäluokista seuraavanlaisesti:

Me suuret ikäluokat emme ole tottuneet tunnistamaan kapasiteettiämme tai potentiaaliamme, saatikka tuomaan osaamistamme esiin. Näin monet mahdollisuudet jäävät käyttämättä. Olemme vain hiljaa ja odotamme, että taitomme huomataan. (Jabe 2015, 114–115.)

Ilmarinen kiteyttää toteamuksellaan hyvin tämän tutkimusaineiston ja tutkimusongelman punaisen langan. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikkien tutkimushaastateltavien toiveet ja vaatimukset työltä eivät ole työnantajan tiedossa.

Työnantajalla on tutkimustulosten varjolla perusteltua kohdistaa kehitystoimenpiteet työntekijän ja työnantajan vuorovaikutukseen, suunnittelemalla tulevaisuutta yhteisesti.

6.2 Kehitysideat

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tutkimustulosten ja johtopäätöksien perusteella kehitysideoita, kuinka työntekijät saataisi jatkamaan työuriaan eläkeiän yli. Toimeksiantajan toiveesta jokaiselle tutkittavalle teema-alueelle esitetään kehitysidea. Kehitysideat ovat toimeksiantajalle jatkokehittämiskelpoisia, arkipäivän toimintaohjeiksi esimiehille ja henkilöstöhallintoon.

Johdon ja organisaatioiden pitäisi kiinnittää toimenpiteissään huomiota myös yrityksen sisäiseen kouluttamiseen ikäjohtamista koskien ja jalkauttaa tietoa soveltuvien osin työntekijöille. Suvaitsevaisuus, ikätietous ja erilaiset joustot eivät ole jokaisessa työpaikassa itsestäänselvyys. Yritysten johto on kuitenkin viime kädessä vastuussa työolojen ja -tapojen mielekkyydestä. (Ilmarinen 2006, 392.)

Henkisen jaksamisen kehittäminen: työyhteisön tuki

Hyvän työyhteisön tuki on arvokasta pääomaa työntekijän mielenterveydelle. Työtoverin tuki on ensiluokkaisen tärkeää, kun tarvitaan tukea uusiin asioihin tai tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 82,84.) Tutkimustuloksissa työyhteisön merkitys on suuri ja siitä huokuvaa yhteisöllisyyden tunnetta pitäisi tavoitella aktiivisemmin. Työyhteisön yhteistä toimintaa pitäisi tehostaa ja lisätä, esimerkiksi toimipiste- tai yksikkökohtaisilla pienimuotoisilla tapahtumilla. Tapahtumia voidaan pitää niin etänä kuin lähikontaktina, kunhan se on omalle työyhteisölle mieluista ja yhdistävää. Tähän tarvitaan mielikuvitusta ja sitoutuneisuutta koko työyhteisöltä.

Motivaation kehittäminen:

1) tietoisuus työntekijän motivaatiotekijöistä

Motivaatio on yhteydessä jokaiseen työkykyä ylläpitävään alueeseen. Ilman motivaatiota ei opi, ei halua tehdä tavoitteellista työtä tai ei halua mennä lähtökohteisesti töihin. Työn mielekkyydellä ja työpaikan viihtyvyydellä voidaan vaikuttaa työuriin pidentävästi. Työnantajan pitää olla tietoinen työntekijöiden motivaatiotekijöistä, jotta työnantaja voi toiminnallaan vaikuttaa viihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen. Motivaatiotekijät selvitetään suunnittelemalla hyvä ja säännöllinen palautekanava yhdessä työntekijän kanssa. Motivaatiotekijöiden selvittäminen onnistuu kätevimmin kehityskeskustelun tai jonkin muun yhteisesti työnantajan ja työntekijän kesken sovitun palautekanavan kautta.

2) TYKY-päivien järjestäminen

Tutkimuksen haastateltavista puolet nostivat esiin TYKY-päivien merkityksen. Näistä päivistä halutaan saada enemmän ennaltaehkäisevää toimintaa, joka sitoisi työyhteisöä tiiviimmin yhteen. Nykypäivänä työntekeminen on enemmän ja vähemmän ryhmissä- ja tiimeissä työskentelyä, joten yhteisöllisyyden tunteminen on merkityksellistä jo työntehokkuuden ja kannattavuuden kannalta. TYKY-päivien kehittäminen voisi tässä tapauksessa kohdistua konkreettisiin toimintai-deoihin ja -ohjelmiin koko organisaation tasolla. Kun organisaatiolla on yhteinen toimintaohjeistus organisaation antaman budjetin mukaisesti TYKY-päiviä koskien, helpottuu ja nopeutuu esimerkiksi esimiesten TYKY-päivien suunnittelu ja TYKY-päivä voisi saada positiivisemmän vastaanoton ja merkityksen.

Oppimisen kehittäminen:

1) Tuki uusien asioiden käyttöönottamisessa

Yksi ikääntyneiden oppimista tukeva oppimistyyli oli käytännön kautta tekeminen. Uusien asioiden käyttöönottoilanteissa pitäisi pyrkiä siihen, että perehdytys alkaa riittävän ajoissa ja järjestelmällisesti. Mahdollisuuksien mukaan perehdyttäjän olisi parasta olla fyysisesti läsnä, jotta tuki olisi ensimmäisinä helposti saatavilla. Jos alkuperehdytys hoidetaan huonosti, on vaarana, että työntekijä ei opi työtehtäviensä kannalta tarpeeksi kattavasti uusia asioita. Työntekijän puut-

teelliset tiedot voivat johtaa henkilökohtaisen työntehokkuuden laskuun, mikä aiheuttaa sen, että työntekijä joutuu ponnistelemaan entistä enemmän pysyäkseen aikataulussa. Aikataulun kärsiessä, työntekijälle voi aiheutua stressiä, joka heikentää hänen henkistä jaksamistaan.

2) Koulutuksiin pääsy työuran loppuun saakka

Oppiminen ja koulutus kulkevat samassa veneessä, ja näillä kummallakin on tutkimuksen perusteella positiivinen vaikutus yksilön työkykyyn ja koko työyhteisön hyvään ilmapiiriin.

Työn suorittamisen kehittäminen: hiljaisen tiedon jakaminen, työjärjestely:

Hiljaisella tiedolla jaetaan ikääntyneiden arvokasta työkokemuksella kerättyjä tietoja eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakamisesta hyötyvät niin nuoret työntekijät kuin ikääntyneet, unohtamatta organisaatiota. Tiedon siirtäminen edellyttää yhdessä työskentelyä ja sitä voidaan siirtää monella tapaa. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 96.) Ehdotan tässä tilanteessa työparityöskentelyä niin, että parin muodostavat nuorempi ja vanhempi työntekijä. Tällöin kokemukseen kautta hankittu tieto siirtyy vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle työntekijälle. Samalla nuorempi työntekijä voi tarjota vanhemmalle työntekijälle uutta tietoa koulumaailmasta ja tarpeen vaatiessa tukea tietotekniikan käytössä. Näin sekä vanhempi ja nuorempi työntekijä oppivat uutta ja pääsee kehittymään työnteon yhteydessä. Vanhemman työntekijän kynnys kysyä apua ja tukea ohjelmiin ja järjestelmiin madaltuu, jos apua on saatavilla läheltä.

Tulevaisuuden kehitysideoiden työkaluksi soveltuu työkaarimalli, joka otetaan toimeksiantajan käyttöön työkaarikeskustelulomakkeella tutkimuksen kohderyhmän kehityskeskusteluissa (liite 3). Työkaarikeskustelulomakkeen käyttöön ottaminen antaa työntekijälle ja työnantajalle mahdollisuuden suunnitella yhdessä ja yhteisymmärryksessä työntekijän työuran tulevaisuutta ja niihin tarvittavia konkreettisia toimenpiteitä. Liitteenä kolme oleva työkaarikeskustelulomake on työterveyslaitoksen laatima ja se on aseteltu toimeksiantajan asiakirjapohjaan. Lomakkeeseen on lisätty tutkimustulosten perusteella palautteenantoa koskien

yksi lisäkysymys: saatko työstäsi tarpeeksi palautetta? Onko palautteenantokanava sinulle oikea? Tutkimustulosten mukaan lisäkysymys on perusteltua lisätä, koska haastateltavilla oli erilaisia mieltymyksiä palautteenantokanavia koskien ja nykyiset palautteenannon määrät tai tavat eivät olleet kaikille haastateltaville optimaalisia. Palaute on työn teon ja johtamisen kannalta tärkeää ja on näin ollen edellytys kummankin osapuolen toimivaan vuorovaikutukseen, kehittymiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun.

6.3 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, koska tutkimuksen otoskoko on pieni ja tutkimuksen pääasiallinen tehtävä oli selittää ja ymmärtää ilmiötä. Ilmiöllä tarkoitetaan muutaman vuoden päästä eläköityvien työntekijöiden työkyvyn ja sitä ylläpitävien tekijöiden merkitystä työurien jatkamisen kannalta.

Tutkimusongelmat olivat:

1. Mikä on eläköityvien tämänhetkinen työkyky organisaatiossa?
2. Mitkä työkyvyn ennalta määritellyt osa-alueet tarvitsevat kehittämistä organisaatiolta?
3. Miten lähivuosina eläkeiän saavuttavien työntekijöiden työkykyä voitaisi tukea, niin, että he haluaisivat pidentää työuria siirtämällä vanhuuseläkkeelle siirtymistä myöhäisemmäksi?

Tutkimus tuotti rikkaan ja laajan aineiston kohderyhmän työkyvyn tilasta ja kehittämistä vaativista tekijöistä. Tutkimusaiheen kannalta puolistrukturoitu teema-haastattelu sopi haastattelutyyppiä erinomaiseksi, koska kysymyksiä piti osittain tarkentaa ja avata. Aineistosta selvisi tutkimusongelman ensimmäinen kohta eli kohderyhmän tämänhetkinen työkyky, joka oli hyvä. Työkykyä nostavat ja laskevat tekijät olivat aikaisempien tutkimustuloksien ja tietokirjallisuuden mukaan tyyppisiä tutkittavalle ikäryhmälle. Tutkimusongelman toiseen kohtaan aineistosta saatiin selville työkykyä laskevia tekijöitä ja haastateltavien henkilökohtaisia kehitystoiveita. Tutkimusongelman kolmas kohta täyttyi kehitysideoilla, jotka suunniteltiin kohderyhmän työkyvyn ja kehittämistarpeiden mukaan.

7 Pohdinta

Työn analyysit ja tulokset jäävät sellaisenaan toimeksiantajan jatkojalostusta varten, joista se voi koostaa arjen tekoja ajatellen konkreettisia toimintaohjeita. Ikääntyneiden työntekijöiden keskittyminen on organisaatiossa liiketoimintayksikkökohtainen, mutta kehitysideoita on yksinkertaista muokata käyttöön koko organisaatioon ja myös kaiken ikäisille työntekijöille. Arjen toimintaohjeilla toimeksiantaja voi parantaa työn houkuttelevuutta ja työkykyä niin, jotta eläköityvät työntekijät myöhäistäisivät eläkkeelle siirtymistä tai jatkaisivat työntekoa eläkkeellä ollessaan, jossain muodossa. Työkykyä kehittävät ja tukevat toimenpiteet tukevat välillisesti koko työyhteisön jäseniä. Tutkimustulokset toivat organisaatiolle uutta tietoa ikääntyneiden työntekijöiden tilasta ja tulevaisuuden toiveista. Jatko-toimenpiteenä voitaisi tehdä syvällisempi tai määrällinen tutkimus, jonka pohjalta suunniteltaisi varsinaiset toimintaohjeet organisaation toimintastrategian ja budjetin mukaisesti.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksissa on pyrittävä arvioimaan tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä, koska tutkimuksissa on lähtökohtaisesti vältettävä virheitä. Luotettavuutta arvioidaan eri arviointimittareita. Reliaabelius ja validius ovat tutkimuksissa käytettäviä arviointimenetelmiä. Reliaabelius on toistettavuuden mittaamista, ja validius arvioi mittarin tai menetelmien kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Tutkimus voidaan katsoa reliaabeliksi, jos eri arvioijat päätyvät samanlaiseen tulokseen tai samasta tutkimuskohteesta saadaan samanlaiset tulokset eri tutkimuskerroilla. Validiutta mitattaessa mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa todellisuutta siitä, mitä tutkija on suunnitellut tutkivansa. Kyselylomakkeiden kohdalla tämä voi tarkoittaa sitä, että vastaaja on voinut ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Luotettavuutta parannetaan tarjoamalla tutkimuksen kuvailulla sen kaikissa eri käsittelyvaiheissa. Monipuolisuutta voidaan lisätä tulkintojen perustelemista suorilla lainauksilla haastatteluaineistosta. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimukseni on mielestäni pätevä, koska siitä saatiin rikasta ja monipuolista tietoa asioista ja tekijöistä, jotka nostavat ja laskevat työkykyä ja, jotka vaikuttavat vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen. Jos tutkimusote olisi ollut tässä organisaation ensimmäisellä tutkimuskerralla kvantitatiivinen, tutkimuksesta saatava aineisto ei olisi ollut näin kattava ja rikas. Laajan tutkimusaiheentakia pelkästään kyselylomakkeella toteutettava tutkimus olisi lisännyt kysymysten tulkinnallisia eroja. Tutkimuksen luotettavuus näkyy mielestäni siinä, että tulokset ovat esitetty johdonmukaisesti ja kuvailtu sekä perusteltu kattavasti. Jos tutkimus tehdään yhden tai kahden vuoden päästä uudelleen samasta ikäryhmästä koostuvalle kohderyhmälle, voivat tulokset poiketa suuntaan tai toiseen, jos yhteiskunta ja yrityksentoiminta muuttuu sillä välin paljon tai haastateltavien arvomaailma muuttuu voimakkaasti. Tutkimustulosten uskottavuutta tukevat mielestäni kattava ja keskeisistä asioista koostuva teoriaosuus ja tulosten osittaiset yhtäläisyydet aikaisempien työoloja ja työhyvinvointia mittaavien tutkimustulosten kanssa. Lisäksi tulosten lukeminen on selkeää ja monipuolista, koska tuloksia esitettiin osittain taulukkomuodossa ja leipätekstinä ja niiden tulkintoja rikastettiin tutkimusaineiston suorilla lainauksilla.

7.2 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteinä toimeksiantaja voi tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen kaikille yli 55-vuotiaille työntekijöilleen. Tutkimuksessa olisi hyvä selvittää vastaajan ikä, sukupuoli, yksikkö ja asema työtehtävissä, jolloin saadaan kohdennettua tietoa siitä, tarvitaanko toimenpiteitä johonkin tiettyyn kohderyhmään, kuten johtamiseen ja tiettyyn osa-alueeseen. Lisäksi tutkimuksella voidaan todeta eri osa-alueiden painotukset ikähaitarin sisällä. Johtamista ajatellen ennaltaehkäisevät ja konkreettiset toimenpiteet olisivat tutkimuksen myötä helpompi kohdentaa. Tutkimustulokset olisivat näin paremmin yleistettävissä ja toimeksiantaja olisi tietoisempi ikääntyneiden tulevaisuuden tavoitteista ja toiveista. Ikäjohtamisen kokonaisuutta ajatellen yleinen työkykyä koskeva määrällinen tutkimus toisi enemmän tietoa kaikkien ikäryhmien työkyvystä, jolloin toimeksiantaja saisi suunniteltua työvoimaa pidemmällä aikavälillä. Eläketurvakeskuksen teettämän

tutkimuksen mukaan vanhuseläkeiän yli työskenteleminen on todennäköisempää niillä työntekijöillä, joiden työnantaja tukee työssä jatkamista ja ylläpitää keskustelua eläkkeelle siirtymisestä (Työterveyslaitos 2013, 6). Koko henkilöstöä koskevalla kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin selvittää henkilöstön ajatuksia ja toiveita työhyvinvoinnin edistämiseksi ja sitä kautta osaksi työkyvyn ennaltaehkäisevää toimintaa ja osaksi ikäjohtamista. Tällä toimenpiteellä voisi olla lisäksi yrityskuvaa nostava vaikutus niin organisaation sisällä (työntekijät) kuin ulkopuolella (uudet rekrytoitavat).

7.3 Opinnäytetyön loppuyhteenveto

Ikäjohtaminen on ajankohtainen johtamiskäytäntö ja sitä on tutkittu yleisesti paljon, jonka pohjalta on suunniteltu hyviä työkaluja ikääntyneille työntekijöille. Itse johtamismuotona ikäjohtaminen ei kuuleman perusteella ole kovin tunnettu ja se kaipaakin enemmän niin sanottua markkinointia yrityksille sen hyvistä puolista ja vastuullisena toimintamallina yhteiskunnassamme. Ikäjohtamisesta oli hankala löytää monipuolista tietokirjallisuutta ikääntyneen työntekijän näkökulmasta ja muutamia peruslähdeoteoksia käytettiin usein myöhemmin kirjoitettujen tietokirjojen lähteinä. Tietokirjallisuuden näkökulmina on tarkasteltu yleisesti eri-ikäisten johtamista tai sosiaalialan hoitotyötä ja sen asiakkaita. Lisäksi aiheesta löytyvä tietokirjallisuus on suhteellisen vanhaa. Ikäjohtaminen ja sen käytännöt eivät ole välttämättä muuttuneet, mutta kulttuuri ja yhteiskunta muuttuu, mitkä vaikuttavat epäsuorasti ikäjohtamiseen. Muutokset yhteiskunnassa voidaan todeta työolobarometreista, mutta ikääntyvien työmarkkinoiden osalta oleellista olisi saada ajankohtaista kirjallisuutta ikääntymisestä ja esimerkiksi siitä, kuinka ikääntynyttä työntekijää voidaan tukea työnteon lomassa henkisen jaksamisen ja motivaation näkökulmasta. Ja kuinka näitä asioita voitaisi valjastaa yritysten kilpailuvaltiksi.

Tutkimuksen lopputulos on se, että eläköityvien työntekijöiden ja työnantajan välisiä suhteita on parasta tiivistää säännöllisen vuorovaikutuksen kautta. Toimeksiantajalla on tarjota työntekijöille haasteita alan etujoukossa olevassa or-

ganisaatiossa. Tulevaisuuden ikäjohtamista ajatellen toimeksiantajan on valjastettava omaan strategiaan sopiva painotus ikäjohtamisessa. Parhaat eväät tähän saadaan hyvästä ja intensiivisestä suunnittelutyöstä ja oikeiden tietojen keräämisellä työyhteisöistä. Työyhteisöt ovat yhä monimuotoisempia, ja niiden johtamiseen työnantajien tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja hankkia ikätietoutta eri ikäryhmistä. Erinäiset toimenpiteet on syytä tehdä näkyväksi myös työntekijöille, koska kaikkien on hyvä muistaa se, että meistä jokaiselle tulee jossain elämänpolun varrella eteen tilanne, jossa tarvitsemme joustavuutta.

Lähteet

- Alasoini T., Järvensivu A. & Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. 1.10.2020.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Ellibs Library. 1.9.2020.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810870476/full/html#idm45670859073472>. 10.11.2020. 10.11.2020.
- Eläketurvakeskus. 2020. Uudet eläkelajit ja eläkeuudistus. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/uudet-elakelajit-ja-elakeuudistus/>. 25.10.2020.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Ellibs Library. 1.9.2020.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). 2020. Healthy Workplaces Campaign 2016-2017. What is age management? https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK_en/what-is-age-management-0. 9.11.2020.
- Granholm, K. 2020. Puhelinkeskustelun muistiinpanot ja täsmennykset. maria.weselski-varis@edu.karelia.fi. 28.4.
- Hautala, T., Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. 2000. Aetatis hominum – elämänkulun vaiheet antiikin ja keskiajan kirjallisuudessa. Heikkinen, E. & Tuomi, J (toim.). Suomalainen elämänkulku. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13–37.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hussi, T., Ilmarinen, J., Klemola, S., Lehto, E., Lundell, S., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Tuominen, E. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Härmä, H., Hänninen, R. & Suhonen J. 2010. Muisti kuormittuu ja kaipaa huoltoa. Härmä, H. & Granö, S. (toim.) Työikäisen muisti ja muistisairaudet. Helsinki: WSOYpro Oy, 52–107.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! : ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V.(toim.) 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seuranta tietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. 1.9.2020.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2020. Opas ikästrategian laatimisen tueksi: Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikais-ten-johtamisella.pdf>. 18.9.2020.

- Lehto, A-M. 2012. Eläketavoite on saavutettavissa. Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=2.
9.10.2020.
- Lämsä, A-L. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M. & Manka M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Alma Talent. 2.6.2020.
- Murto, K. 2020. Henkinen kuormittavuus työelämässä hälyttävää. STTK ry. Blogi. <https://www.sttk.fi/2019/02/11/henkinen-kuormittavuus-tyoelamassa-halyttavaa/>. 27.10.2020.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Realia Group. 2020a. Yhtiö. <https://www.realiagroup.fi/yritys>. 4.5.2020
- Realia Group. 2020b. Yhtiöt. <https://www.realiagroup.fi/yritys/yhtiot>. 4.5.2020
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842. 20.11.2020.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy, 11–44.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Tilastokeskus. 2020a. Elinajanodote. <https://www.stat.fi/org/tilastokeskus/elinajanodote.html>. 15.9.2020.
- Tilastokeskus. 2020b. Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html. 25.10.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs Library. 1.9.2020.
- Työterveyslaitos. 2018. Työkaari kantaa työkaarikeskustelulomake. <https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2018/11/tyokaari-kantaa-tyokaarikeskustelulomake.pdf>. 1.9.2020.
- Työterveyslaitos. 2020a. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. 15.9.2020.
- Työterveyslaitos. 2020b. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 15.9.2020.
- Työterveyslaitos. 2020c. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. 4.5.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. 1.5.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - Opas ikäohjelman laatimiseen. https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf. 26.10.2020.
- Valtioneuvosto. 2020a. Työttömyysturvan lisäpäiväoikeuden alaikäraja nousee. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyottomyysturvan-lisapaivaoikeuden-alaikaraja-nousee>. 24.10.2020.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Teemahaastattelu

Kehitysideoita eläköityvien työntekijöiden työurien pidentämiseksi

- Työkykyä tutkitaan neljältä (4) eri osa-alueelta, jotka ovat:
 - henkinen jaksaminen
 - motivaatio
 - oppiminen
 - työn suorittaminen

- Lisäksi tutkitaan eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavia asioita

Yleiset tiedot

Ikä:

Sukupuoli: nainen mies

Henkinen jaksaminen

1. Millä mielellä tulet aamuisin töihin?
2. Kuinka voit tällä hetkellä?
3. Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä? Voisiko niitä kehittää mielekkäämmiksi, kerro lyhyesti mahdollisista kehitysideoista?
4. Onko työsi tarpeeksi haastavaa vai onko se liian haasteellista?
5. Työmääräsi tällä hetkellä:
 - a) liian vähäinen
 - b) sopiva
 - c) sitä on liikaa
 - d) sopivasti, mutta aika ei riitä

6. Miten palaudut töistä? Riittääkö palautumisaika sinulle?
7. Miten paljon voit itse vaikuttaa työntekoosi? (työajat, etättyö mahdollisuus, työtiimi, työpari jne)
8. Minkälaiseksi koet työpaikkasi työilmapiirin? (motivoiva, arvostava jne.)

9. Saatko tarvittaessa apua ja tukea työyhteisöltä? Kerro lyhyesti minkälaista ja mihin?
10. Koetko saavasi tarvittaessa ja tarpeeksi tukea ja apua esimieheltäsi? Kerro lyhyesti minkälaista ja mihin tuen ja avun tarve kohdistuu?
11. Onko työpaikkasi ikämyönteinen, miten se ilmenee? Oletko kokenut ikäyrjintää organisaatiossa, missä tilanteissa?

Motivaatio

12. Mikä motivoi sinua urallasi ja työtehtävissäsi? (Esimies, tiimi, oppiminen, itsensä kehittäminen, työtehtävät, asiakkaat jne.)
13. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Erittele lyhyesti minkälaista ja keneltä sitä saat? Toivoisitko saavasi palautetta enemmän?
14. Minkälaisia palautekeskusteluja työpaikallasi pidetään lakisääteisten kehityskeskustelujen lisäksi? (esimerkiksi tulos, -myynti- tavoitekeskustelut) Onko niitä riittävästi?
15. Minkälaista Tyky- toimintaa työnantajasi tarjoaa?
16. Kaipaanko työnantajaltasi enemmän tukea liikunta -tai kulttuuriharrastuksiin?

Oppiminen

17. Mikä on peruskoulutuksesi? Kerro lyhyesti koulutustaustastasi.
18. Milloin olet viimeksi osallistunut lisäkoulutukseen tai perehdytyksiin? Oliko koulutukseen pääsy mutkatonta?
19. Ovatko koulutusten opetustyyli sinulle suotuisia ja tukevatko ne oppimistäsi? Mitä opetustyyliä suosit? (opittavan asian lukeminen, luennot, käytännön kautta yms. jne.)
20. Kuinka nopeasti pääset käyttämään uusia opittuja asioita? Pääsetkö opettamaan muille opittuja asioita?
21. Haluaisitko enemmän tukea uusien asioiden käyttöönotossa käytännössä ja keneltä?

Työn suorittaminen

22. Saatko mielestäsi tarpeeksi tukea ja apua työntekoon? Erittele lyhyesti minkälaista ja mihin tarvitset konkreettisesti apua/tukea (työvälineisiin, ohjelmiin jne.)?
23. Millä tavalla organisaatiosi on kiinnittänyt huomiota ikääntyneisiin (yli 55-vuotiaat) työntekijöihin? (palvelusvuosilisät, ikääntyvien vapaat, ikäkeskustelut, ikäohjelmat jne.)

Eläkkeelle siirtymisestä

24. Minkä ikäisenä olet tämänhetkisten tietojen perusteella jäämässä eläkkeelle? Oletko jo aloittanut eläkejärjestelyt eri tahojen kanssa?
25. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet päätökseesi jäädä tietyn ikäisenä eläkkeelle?
26. Onko sinulla jo suunnitelmia eläkepäiville?
27. Olisiko sinulla kiinnostusta toimia asiantuntijana esim. mentorina lyhennetyllä työajalla/osa-aikaisesti eläkkeelle siirtymisesi jälkeen?
28. Mikä saisi sinut jatkamaan työelämässä yli eläkeiän?
29. Vapaasana: sinun toiveesi tai kehitysideat asioihin, joihin toivoisit työnantajasi kiinnittävän enemmän huomiota ennen työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä?

Kiitos vastauksista ja ajasta!

Taulukko 3. Henkinen jaksaminen: edistävät tekijät.

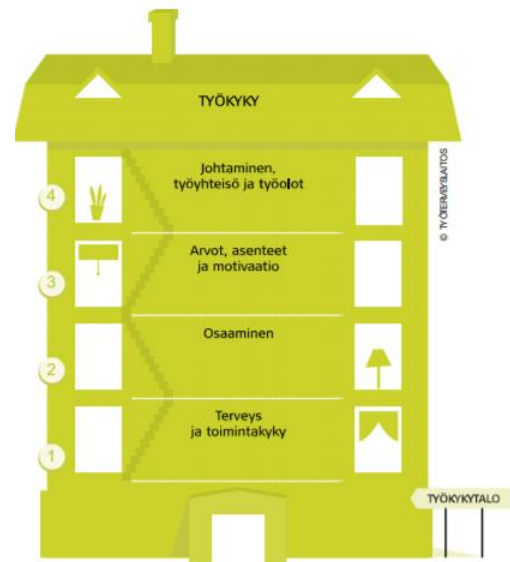
Kysymykset:	Yleisesti	Työkykyä nostavat tekijät	
Vointi ja mieliala	-pääsääntöisesti hyvillä mielin 9/11 -vaihtelevalla mielin:1/11 - neutraali 1/11	-perheen tuki -innostuneisuus -työn uudelleen mitoitus -työpaikkana kiva tulla -uudet projektit	-haasteet -jokainen päivä tuo jotain uutta -työkyky kunnossa
Työn miellyttävyys	-pääsääntöisesti mielekästä työtä 9/11 -kaavamaista 1/11 -jatkuvaa muutosta 1/11	-lisä projektit -töiden valinnan vapaus -työn vaihtelevuus -muutokset	-uusien asioiden kehittäminen -uusien työtapojen hakeminen -muiden auttaminen -viihtyvyys lisääntyy
Työn haasteellisuus	-sopivan haasteellista työtä 8/11 -kaipaa lisää haastetta2/11 -hiukan liikaa haastetta1/11	-muutokset tervetulleita -huoli irtisanoutumisista -perehdyttäminen -koulutus ja suunnittelu	-tuki esimieheltä ja tiimiltä -pieni paine ja tekeminen -monipuolisuus
Työmäärä	B) sopivasti: 8,5/11 C) liikaa: 1,5/11 D) sopivasti, mutta aika ei riitä 1/11	-uudistumisesta pidetään - uteliaisuus ja kokeileva	-heti mukaan uudistuksiin, ettei tipu kyydistä
Työstä palautuminen	-Tällä hetkellä kaikki palautuvat ja aika siihen riittää 11/11	-liikunta -luonto -mökkeily -riittävä uni	-opittu ottamaan oma aika -kyky ottaa oma aika
Työn vaikuttamisen mahdollisuudet	-työhön voi vaikuttaa ja ollaan tyytyväisiä nykyisiin mahdollisuuksiin 11/11 - raportointi kiinteä, johon ei voi vaikuttaa	-oman kosketuksen näkyminen -itsenäinen työ -työpäivän itsenäinen suunnittelu - työtehtävien ja tapaamisten	-turvallinen olo -joustavuus -työaikaan vaikuttaminen -työparin saaminen
Työilmapiiri	-suurin osa tyytyväisiä työilmapiiriin 9/11 -tasaisen paksu: ei motivoi ja/tai arvosta 2/11	-omatoiminen sopiminen -pittkät työsuhteet -arvostava -motivoiva ja innostava vapaa ilmapiiri -työtiimin menestyminen motivoi	-luottamus tiimiin -laitetaan apu kiertämään -kehittyminen tiiminä
Työyhteisön tuki	-jokainen haastateltava koki saavansa tukea ja apua tarvittaessa 11/11	-työvälineet ja ohjelmat -ihan mihin vaan -itseohjautuva tiimi - tietotekninen tuki: IC -apu ja tuki uusiin asioihin	-hyvä keskusteluyhteys -yhteisöllisyys -ulkopuolinen apu -ryhmyöskentely
Esimiehen tuki	-kokee saavansa tarvittaessa apua ja/tai tukea esimieheltä 10/11 - ei koe, että tarvitsee/ei ole hakenut 1/11	-hyväksyntä asioille -tarjoaa apua - apua ja tukea työtehtäviin -teknistä tukea	-henkistä tukea työhön -kuuntelee -ohjaa mistä tietoa saa -puskurina hankalissa tilanteissa -eri suurta tarvetta ydintyön avulle
Organisaation ikämyönteisyys	-työpaikka on ikämyönteinen ja ei ole kokenut ikäsyrajintää organisaatiossa 11/11	-hyvä yhteishenki -samanarvoisuus -kaiken ikäisiä työntekijöitä -kannustetaan työurien jatkoon -hyvät tekijät ikäkkäitä -ymmärretty tiedon ja taidon olevan korkeammassa ikäluokassa	-ihmisten ikä ei näy -ei lokeroitua -kokemusta arvostetaan -kokee olevansa hyödyksi -monimuotoisuus -arvostetaan uutta ja vanhaa

Taulukko 4. Henkinen jaksaminen: laskevat tekijät

Kysymykset:	Työkykyä laskevat tekijät	Haastateltavien kehitystoiveet
Vointi ja mieliala	-viikon aloitus -epävarmuus uudesta työnkuvasta -isot muutokset -korona -stressi	-väsynyt olo -aiempi huono perehdytys kummittelee taustalla
Työn miellyttävyys	-ei aikaa kehittämiselle -jatkuva muutos -sijaistukset (ei omaan työkuvaan liittyvät) -ei synny kehitysideoita	-lisää mittareita, joilla seurata kannattavuutta ja yksikön tehokkuutta
Työn haasteellisuus	-hankalat asiakaskohtaamiset -haasteelliset kohteet -keskeytykset -ruuhkautuminen (tilapäisyys)	-koulutusta vuorovaikutukseen -myös kiireetöntä aikaa ikä huomioiden
Työmäärä	-kausittaiset vaihtelut -jatkosta ei tiedä	
Työstä palautuminen	-joskus ei riittänyt -jos arkena jää palautuminen vajaaksi, se tasataan viikonloppuna	
Työn vaikuttamisen mahdollisuudet	-nopeus stressaavaa	-kunnollinen tiimityöskentely puuttuu, lisää tiimitymistä avoriihiä varten
Työilmapiiri	-viihtyvyys puuttuu eli yhteisöllisyys-työtaidot eritasoisia, -yhdessä asioihin porautuminen/ mikä vaikuttaa ilmapiiriin kehittäminen puuttuu -arvostus puuttuu -tieto ei kulje	- kehittämistä ja tiimien yhteisöllisyyttä - paikallinen johtaminen vaatii kehittämistä eli lisää koulutusta/ ohjausta
Työyhteisön tuki	-ei hallitse tietotekniikkaa -huoli alaisten töiden riittävydestä	-muutot eivät toimi -työvälineiden hankinnat takkuilevat -työvaiheet monimutkaisia
Esimiehen tuki	- kiireinen esimies, apu kenties nopeammin muualta -omat taidot korkeammalla -jos on töissä ja paikalla	
Organisaation ikämyönteisyys	-huoli tulevasta, kun ei ole nuorempia työkavereita ja paljon eläköitymisiä tulossa	

Kehityskeskustelulomake: Työkaarimalli

Eri-ikäisten työkykyä ja työssä onnistumista työuran kaikissa vaiheissa rakennetaan hyvällä johtamisella ja jaetulla vastuunotolla. Tämä edellyttää esimiesten tietoisuuden lisääntymistä eri-ikäisten tarpeista ja työntekijöiden sitoutumista oman osaamisen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi tarvitaan keskustelua ja konkreettisten toimenpiteiden yhteistä suunnittelua.



Työkaarikeskustelulomake on työkalu toimenpiteiden laatimiseksi /suunnittelemiseksi. Työkaarikeskustelussa tarkastelussa on työ, jota henkilö tekee. Pohtikaa työntekijän tuen tarvetta niin työn vaatimusten kuin voimavarojen näkökulmasta. Kiinnittäkää huomiota myös työntekijän motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Pohtikaa seuraavien kysymysten avulla, miten työntekijän työkykyä voidaan ylläpitää ja tukea työpaikalla:

Kerros 1:

Kuinka kuormittavaksi fyysisesti ja henkisesti koet työsi?

Millaisia muutostarpeita sinulla on liittyen eri työtehtäviin, -vaiheisiin ja/tai -järjestelyihin?

Kerros 2:

Saatko työstäsi tarpeeksi palautetta? Onko palautteenantokanava sinulle oikea?

Tarvitseeko osaamisesi kehittämistä nykyisessä työssäsi? Entä tulevaisuudessa?

Miten haluaisit kehittää ammattitaitoasi? Miten haluaisit jakaa osaamistasi?

KERROS 3:

Millaisia työhön liittyviä tavoitteita sinulla on? Miten nämä toteutuvat nykyisessä työtehtävässäsä?

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Miten sinulle tärkeitä asioita voisi lisätä työhösi?

KERROS 4:

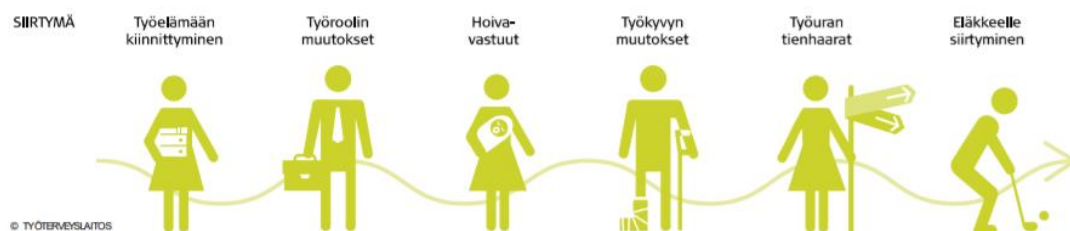
Miten työolot, kuten työympäristö ja työkalut tms. vaikuttavat työssä suoriutumiseen?

Miten työyhteisö vaikuttaa työsi tekemiseen?

Minkälaista tukea toivoisit esimieheltäsi?

Työkykyyn vaikuttaa myös työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen. Tämä tarkoittaa perheeseen ja vapaa-aikaan liittyviä asioita. **Miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen tällä hetkellä onnistuu? Miten tasapainoa pystyisi parantamaan?**

Työkaaren aikana työntekijä käy läpi useita siirtymiä, joissa tuen tarve vaihtelee.



Mikä tai mitkä siirtymät ovat sinulle ajankohtaisia nyt? Entä lähitulevaisuudessa?

Minkälaisia suunnitelmia tai toiveita sinulla on tähän työkaaren vaiheeseen liittyen? Minkälaista tukea tarvitset tässä tilanteessa?

Lopuksi pohtikaa yhdessä mihin asioihin on työkyvyn ja työssä onnistumisen kannalta tärkeää kiinnittää huomiota. Kirjatkaa tähän tärkeysjärjestyksessä 1–3 tärkeintä toimenpidettä, joita lähdetään toteuttamaan:

	Tavoite	Kuka vastuussa?	Tavoiteaikataulu	Toteuttamispäivä
1.				
2.				
3.				