

Sari Kiukas & Annamaria Mackintosh

TYÖSSÄJAKSAMISEN EDISTÄMISEN HYVÄT KÄYTÄNTEET VIIMEISINÄ TYÖVUOSINA

Terveenä eläkkeellä - hanke

Opinnäytetyö

Sosionomi

Sosiaalialan koulutusohjelma

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi AMK
Tekijä/Tekijät	Sari Kiukas ja Annamaria Mackintosh
Työn nimi	Työssäjaksamisen edistämisen hyvät käytänteet viimeisinä työvuosina
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Vuosi	2021
Sivut	62 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marko Raitanen, Marjo Heikkilä

TIIVISTELMÄ

Ikäohjelmilla pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin työpaikoilla. Tässä opin-
näytetyössä tutkittiin työpaikoilla olemassa olevia ikäohjelmia ja lähellä eläke-
ikää olevien työntekijöiden kokemuksia niistä. Tutkimusongelmaksi muodostui
erilaisten hyvien käytänteiden löytäminen yritysten ikäohjelmista. Tämän tutki-
mustiedon tavoitteena on tutkia miten eläkeikää lähestyvät työntekijät ovat ko-
keneet ikäohjelmat, ja mitä hyviä käytänteitä ikäohjelmat sisältävät. Tämä tut-
kimus on yksi osa Terveenä eläkkeellä-hankkeen yhteiskunnallisen markki-
noinnin ideointia. Hankkeen tarve rajasi tutkimuksen kohderyhmäksi 60–65-
vuotiaat. Tutkimukseen osallistui kaksi organisaatioita.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä sekä määrällistä että laadullista tutkimusme-
todia. Määrällinen tutkimus muodostui Webropol-kyselystä, jonka vastaukset
antoivat määrällisesti runsaasti tietoa. Teemahaastatteluiden avulla tietoa ja
ymmärrystä yksilöiden kokemuksista pystyttiin syventämään ja tarkentamaan.

Tulokset osoittivat ikäohjelmien ja niiden sisältöjen olevan vieras käsite suu-
relle osalle työntekijöitä. Työpaikoilla on käytössä monia ikäohjelmien ele-
menttejä, kuten kehityskeskustelut, työn keventäminen, liikuntaan kannustami-
nen liikuntaseteleihin sekä terveystarkistukset, ja nämä koettiin hyviksi työhyvin-
vointia ylläpitäviksi käytänteiksi. Tutkimuksesta selvisi työntekijöiden toivovan
eniten ikäohjelmalta työn joustavuutta ja omien tarpeiden huomioimista, eläke-
suunnitelmaa sekä tukea terveyden edistämiseen. Myös mentorointi tuli esille
toiveena hiljaisen tiedon siirtoa ja eläkkeelle jäämistä helpottavana käytän-
teenä.

Tuloksien perusteella ikäohjelmat koetaan tarpeellisiksi ja niissä esiintyviä ele-
menttejä kaivataan työpaikoille. Ikäohjelmien uskotaan selkeyttävän sekä
työntekijöille että esimiehille sitä, millaista tukea on eläkeiän lähestyessä mah-
dollista saada ja saattavan toimintatavat kaikille tietoon ja tarjolle.

Asiasanat: työhyvinvointi, ikääntynyt, Ikäohjelma, eläkkeelle siirtyminen

Degree	Bachelor of Social Services
Author (authors)	Sari Kiukas and Annamaria Mackintosh
Thesis title	Good practices for promoting wellbeing at work in the last years before retirement
Commissioned by	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Time	April 2021
Pages	52 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Marko Raitanen, Marjo Heikkilä

ABSTACT

This thesis researched existing age programs at workplaces and how workers close to retiring experience them. The objective of the thesis was to find and recognise good practises in age programs in order to manage and increase the wellbeing at work for workers close to retirement. The target age group was 60–65 years old and two organizations took part in this research.

This thesis used two research methods: quantitative and qualitative. Quantitative was a Webropol-survey that produced a large amount of information. Qualitative research was done by a themed interview which produced deeper and specific information about people's thoughts and experiences.

The results showed how age programs and what they included were very abstract to most people at workplaces. Organizations used many elements of age program such as development discussions, relieving the workload, encouragement to exercising by vouchers and health check-ups. These were experienced as good practises to maintain their wellbeing. The workers wish the most from age programs flexibility and that their individual needs are taken into account. They also wished to have a retirement plan and to have support for maintaining health. Mentoring was brought up being a good practice that would make it possible to pass silent knowledge forward and as a way to make it easier to adjust to retirement.

Based on the results, elements of age programs are needed and longed for at workplaces. Age programs are believed to clarify to both workers and supervisors what kind of support is available for workers. Also, a written age program plan would make it available for everyone and everyone would know what they are entitled to.

Keywords: wellbeing at work, elderly, age program, retiring

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	IKÄÄNTYMISEN TUOMAT MUUTOKSET	7
3	TYÖHYVINVOINTI	9
3.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	10
3.2	Työkyky	12
3.3	Eri ikäiset työyhteisössä	15
4	HILJAINEN TIETO.....	17
5	IKÄJOHTAMINEN JA IKÄOHJELMAT.....	18
5.1	Ikäohjelmat Suomessa	20
5.2	Ikäohjelmat Pohjoismaissa	23
5.3	Hyvät käytänteet.....	24
5.4	Yhteiskunnallinen markkinointi.....	25
6	TUTKIMUSASETELMA	25
6.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	26
6.2	Tutkimuskohteet	26
6.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusanalyysi	27
7	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	29
7.1	Taustakysymykset	29
7.2	Terveys.....	30
7.3	Työolot.....	34
7.4	Ikäohjelma	37
8	HAASTATTELUT.....	40
8.1	Ikäohjelman sisältö	41
8.2	Yli-60 vuotiaiden huomioiminen työorganisaatiossa	42
8.3	Ikäjohtaminen	42
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	43
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	44

11 POHDINTA.....	46
LÄHTEET.....	49
LIITTEET	

- Liite 1. Webropol - kysely
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Yhteystietolomake
- Liite 4. Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Ikääntyvien työssäjaksamiseen ja työllisyyteen vaikuttamisen tärkeyteen on herätty jo vuosia sitten. Työikäisten määrä vähenee. Vuonna 2020 65-vuotiaita tai vanhempia oli suomalaisista jo viidesosa (Jabe 2015, 79). Luonnollisesti tämä tarkoittaa, että ikääntyvien työssäjaksaminen ja työhyvinvointi nousevat entistä tärkeämmiksi aspekteiksi. Työhyvinvointiin panostaminen edesauttaa ja motivoi jatkamaan työssä. (STM 2020.)

Suomessa toimi Kansallinen Ikäohjelma vuosina 1998-2002. Ikäohjelma, jolla pyrittiin vaikuttamaan työntekijän työkykyyn, terveyden säilyttämiseen ja työssä jaksamiseen. Vuonna 2019 Pääministeri Marinin hallitus jatkoi Rinteen hallitusohjelmalla, jossa yhdeksi tavoitteeksi on nimetty ikäystävällisyyden edistäminen. Suunnitelmana on muun muassa poikkihallinnollisen Ikäohjelman laatiminen yhteistyössä eri ministeriöiden, kuntien, kolmannen sektorin ja muiden tahojen kanssa. (Valtioneuvosto 2019.)

Myös maailmalla on panostettu työhyvinvointiin. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto EU-OSHA on järjestänyt Terveellinen työkampanjoita Euroopassa jo vuodesta 2000 lähtien. Esimerkiksi vuosina 2016–2017 kampanjoihin turvallisten ja terveellisten työolojen puolesta työikäisten ikääntymisen ja eläkeiän nousun vuoksi. Tänä vuonna alkanut kampanja keskittyy työperäisten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2020.)

Ikäohjelmilla on mahdollisuus vastata ikääntyvien tarpeisiin työelämässä ja auttaa ylläpitämään hyvinvointia. Positiivista terveyskäyttäytymistä vahvistavat toimintatavat tai interventiot negatiivisista tavoista luopumiseen auttavat työntekijää jaksamaan viimeiset vuodet ja siirtymään toivottavasti terveenä eläkkeelle. Tämän vuoksi on tärkeää löytää ne ihmiset, joiden terveyskäyttäytymisen tuo mukanaan negatiivisia vaikutuksia, jotta heidän työkykyään voidaan vahvistaa ja valmistella heitä eläköitymisen mukana tuleviin muutoksiin (XAMK s.a.).

Suunnitelmalliset ikäohjelmat eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys kaikissa yrityksissä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu toteuttaa Terveenä eläkkeellä-hanketta vuosina 2019–2021. Hankkeen tavoitteena on kehittää ja toteuttaa malli eläkkeelle siirtyvien henkilöiden positiivista terveyskäyttäytymistä ylläpitävistä tai positiivista muutosta tuottavista interventioista yhteiskunnallisen markkinoinnin avulla (XAMK s.a.). Interventiot epäsuotuisaan terveyskäyttäytymiseen sekä hyviä terveyskäyttäytymistapoja vahvistavat käytänteet työpaikoilla vaikuttavat positiivisesti eläkkeelle siirtymisen murroksessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia työpaikkojensa ikäohjelmista ja löytää toimintatapoja, joilla organisaatiot tukevat työntekijöiden viimeisten työvuosien hyvinvointia. Tavoitteena on kokemusten perusteella tunnistaa toimivat, hyvät käytännöt, jotka edesauttavat työssäjaksamista viimeisinä työvuosina ja valmistavat henkilöä siirtymisessä eläkkeelle. Nämä tulokset voivat auttaa opinnäytetyön toimeksiantajan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Terveenä eläkkeellä -hankkeen interventiomallin kehittämisessä.

Ikäohjelmien toimivuuden kartoittamiseksi laadittiin Webropol-kysely Haminan kaupungin sekä Lumonin 60–65 -vuotiaille työntekijöille. Kyselyn aihealueina olivat taustatietojen lisäksi terveys, työolot ja ikäohjelma. Kyselyihin vastanneilla oli mahdollisuus ilmoittaa halukkuuteensa syvempään teemahaastatteluun. Haastatteluun ilmoittautui kolme, joista kaksi antoivat haastattelun. Haastattelujen keskeisiksi teemoiksi valittiin Ikäohjelman sisältö, yli 60-vuotiaiden huomioiminen työorganisaatiossa sekä ikäjohtaminen.

2 IKÄÄNTYMISEN TUOMAT MUUTOKSET

Ihmisen terveydessä, toimintakyvyssä, osaamisessa ja asenteissa tapahtuu muutoksia 45-vuoden jälkeen, joihin vaikuttavat muun muassa perimä ja elintavat. 50-vuotiaana ihmisellä on keskimäärin yksi sairaus. Yleensä joko tuki- ja liikuntaelinsairaus, verenkiertoelimistön sairaus tai mielenterveyden sairaus. 60-vuotiaana sairauksia on jo keskimäärin kaksi. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 17–18.)

Ikääntyminen on elämänhallintaa, jossa elämäntavat ovat merkittävässä roolissa. Tupakoimattomuus, ravitsemus, uni ja liikunta, alkoholin kohtuukäyttö ja painonhallinta edistävät terveyden ylläpitämistä. Ikääntyessä paino voi nousta johtuen osittain hormonaalisista syistä sekä siitä, että ruokailutottumukset pysyvät ennallaan, vaikka liikunta vähenee. On tutkittu, että liikunnalla on suora vaikutus terveyteen ja toimintakykyyn. Keski-ikäisenä aloitettu liikuntaharrastus on suorassa yhteydessä toimintakykyyn vanhemmalla iällä. (Jabe 2015, 74–75.)

Julkusen & Pärnasen (2005) tekemässä tutkimuksessa kuusikymppiset työsäkävät eivät pitäneet itseään ikääntyneinä, vanhoina tai periksi antaneina, ja tuskin kukaan heistä oli vakavasti uupunut diagnostisessa mielessä. Silti he tunnistivat itsessään energian ja motivaation hiipumista. Heidän yleisin ja yhdistävin kokemuksensa oli uudenlainen fyysinen väsymys ja kokemus siitä, ettei ollut enää sama kuin nuorena ja jaksaminen ei ollut enää samalla tasolla. Fyysinen väsymys näkyi siinä, että kun työpäivän pyrki tekemään täysillä, sen jälkeen piti käydä pitkään ennen kuin jaksoi jatkaa päivää. Toisin kuin nuorempana, jolloin jaksoi kaikenlaista, hoitaa lapsia ja kotia, rakentaa taloa ja harrastaa. Nyt elämä oli kapeutunut työn ja siitä palautumisen ympärille. Fyysisen väsymyksen ohella kuusikymppiset kuvasivat motivaation ja innostuksen hiipumista, tiettyä luopumisen tunnetta, jolloin koetaan, ettei uutta tarvitse enää oppia.

Kuusikymppisenä moni on suunnitellut, mitä toivoo ja aikoo tehdä eläkkeellä. Jaben (2015, 47–49) teoksessa herätellään ajatusta siitä, kuinka eläkeiän lähestyminen on uusi mahdollisuus, jos ei jää toistamaan itseään liaksi ja vanhenemaan ennen aikojaan. Elämä on ikuista oppimista. Vanhoista urista irti päästäminen ja uusien asioiden oppiminen pitävät mielen virkeänä ja kiinnostus ympäröivään maailmaan herää.

Yhteisö muodostaa yksilölle olemassaolon edellytykset. Itsetunto rakentuu ja vahvistuu yhteisössä suhteessa muihin kanssaihmiisiin, jota positiivinen palaute ruokkii. Sosiaalinen tuki auttaa selviämään elämän tuomista paineista ja jaksamaan työssä. (Rauramo 2020,104–105.)

Mitä enemmän elämäkokemusta ihmiselle on ehtinyt kertyä, on hänellä ollut tilaisuuksia oppia itsestään sekä muista ihmisistä. Ihmisen ollessa sinut itsensä kanssa on hänen helpompi hyväksyä muut ihmiset sellaisena kuin he ovat. Ikääntyessä muiden huomioon ottaminen sekä kyky tulla toimeen erilaisien ihmisten kanssa vahvistuu. Yhdeksi vahvuudeksi voidaan lukea kokemuksen tuoma uskottavuus. (Lundell ym. 2011, 257.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin käsite on paitsi hyvin subjektiivinen kokemus, myös aikaan ja kulttuuriin sidottu. 1900-luvun alkupuolella työhyvinvointi käsitettiin työntekijöiden suojeluksi fyysisesti vahingoittavilta tekijöiltä, kun taas nykyaikana työhyvinvointi liitetään vahvasti psykososiaalisiin tekijöihin, eli työn sisältöön, järjestykseen sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. (Virtanen & Sinokki 2014, 28–30.) Työhyvinvoinnin tila vaihtelee sen mukaan, kuinka tasapainossa työssä ilmenevät kuormitus- ja voimavaratekijät ovat. Näissä tekijöissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tasapainoon. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Työyhteisö on psykososiaalinen toimintaympäristö. Se voi parhaimmillaan toimia voimavarana tai pahimmillaan kuormittaa niin, että ihminen uupuu. Tähän vaikuttavat työn sisältö, vastuunjako, organisaation kulttuuri, normit, arvot sekä työilmapiiri ja sosiaaliset kontaktit. (Karjalainen 2020, 37.) Hyvässä työyhteisössä on luottamusta. Luottamus johtaa avoimuuteen ja työyhteisön tiivyyteen, mikä vaikuttaa tiedonkulkuun, mielipiteiden vaihtoon sekä erilaisuuden arvostamiseen. (Rauramo 2012, 109–111.)

Tavat tehdä töitä ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Muutokset voivat saada työntekijät miettimään omaa ja työyhteisön selviämistä ja luoda turvattomuuden tunnetta (Virtanen ym. 2014, 218). Työntekijöiltä ja työyhteisöiltä vaaditaan joustavuutta ja palautumiskykyä eli nykyterminä resilienssiä selvitä ja pysyä toimintakykyisinä muutosten keskellä (Karjalainen 2020, 20.) Vuoden 2018 työolobarometristä selvisi, että noin kolmanneksella palkansaajista muutokset olivat vaikuttaneet omaan työhön. Yleisimmät näistä muutoksista olivat uudet työmenetelmät, tietojärjestelmät ja työn uudelleen jakaminen. Vuoden

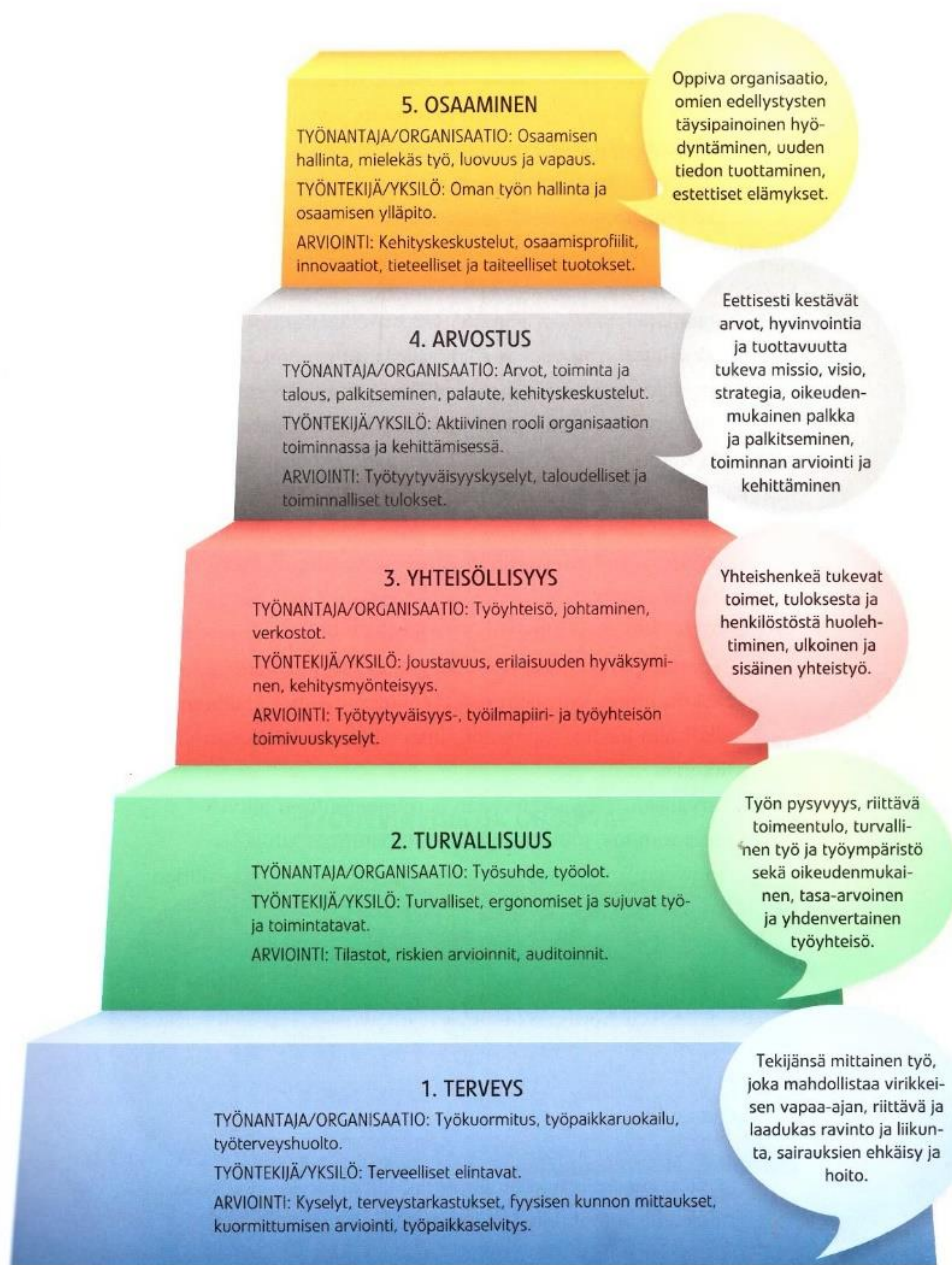
2019 tulokset paljastavatkin, että palkansaajat kokevat työntöön mielekkyyden ja työhalujensa muuttuvan huonompaan suuntaan.

Teknologialla on nykyaikana suuri vaikutus työntekoon. Digitaalisuuden kehittyminen on tuonut paljon hyvää työskentelytapoihin. Vapaus ja nopeus lisääntyvät, mutta digitaalisuus tuo myös haasteita. Informaatioteknologia uudistuu ja kehittyy vauhdilla. Nykyaikana puhutaan työn kognitiivisesta kuormituksesta, kun teknologia haastaa oppimiskykyä ja aivokapasiteettia. Työntekijä kohtaa työpäivän aikana loppumattoman informaatio- ja ärsyke tulvan eri kanavista. Aivot ja muisti ovat koetuksella. (Karjalainen 2020, 21,24; Manka & Manka 2016,113.) Ikääntyessä tiedonkäsittely hidastuu ja työmuisti tulee herkemäksi häiriöille. Tutkimusprofessori Müller Työterveyslaitokselta nostaa kuitenkin esiin ikääntyvien aivojen vahvuuksia; ajattelutaidot paranevat. Pitkäkestoiseen muistiin on kerääntynyt vuosien aikana arvokasta tietoa ja kokemusta, ja kyky analysoida, tallettaa ja palauttaa mieleen tietoa vain paranee. (Van der Meer 2013.)

Digilaitteet ovat mahdollistaneet myös työntöön kotiin viemisen. Rajat työ- ja vapaa-ajan välillä hälvenevät. Sähköposteihin vastaillaan myös työajan ulkopuolella, 75% ylemmistä toimihenkilöistä seuraa sähköpostiaan myös lomalla (Karjalainen 2020, 23.) Digitaalisuus on myös vuorovaikutusta. Olemme alati saatavilla ja yhteydessä omiin verkostoihimme sekä loppumattomaan tiedontulvaan. Tämä kaikki luo riskin ylikuormittumiselle, se muun muassa lisää stressiä ja vähentää hallinnan tunnetta eli kaiken kaikkiaan heikentää työhyvinvointia (Manka & Manka 2016, 114).

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012) on kehittänyt mallin työhyvinvoinnin portaista. Nämä portaat pohjautuvat Maslow:n tarvehierarkian teoriaan. Maslow (1943) on nimennyt viisi perustarvetta, jotka alkavat ihmisen fysiologisista tarpeista päättyen itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Työhyvinvoinnin portaat kuvaavat ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja sitä, kuinka nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15; Rauramo & Louhevaara 2005)

Alin porrass on nimetty terveydeksi. Terveys on hyvinvoinnin perusta ja perustuu toimiin sairauksien ehkäisyksi ja hoidoksi. Työterveyshuolto on merkittävässä asemassa tällä portaalla. Uhkaavia tekijöitä terveydelle työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat haitallinen työkuormitus ja epäterveelliset elintavat kuten huono ravitsemus, alkoholinkäyttö, univaje, tupakointi tai yksipuolinen liikunta. (Rauramo 2012, 14,16.)

Toinen porras on turvallisuus. Fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen työympäristö on perusoikeus. Tässä turvallisuus käsittää myös toimeentulon varmuuden. Turvallisuutta heikentäviä tekijöitä ovat työsuhteeseen liittyvä turvattomuus, tapaturmat, väkivallan uhka, epäasiallinen kohtelu ja ristiriidat.

Kolmas porras on yhteisöllisyys. Jokainen ihminen kaipaa hyväksyntää rakkaudesta ja tuntea olevansa tarpeellinen. Ihmissuhteet ja toimiva työyhteisö ovat merkittävä osa työssäjaksamista. Yhteisöllisyyttä voi uhata työpaikalla huono ilmapiiri tai huono johtaminen sekä puutteellinen tiedonkulku. Myös vähäiset mahdollisuudet vuorovaikutukseen kasvotusten heikentävät yhteisöllisyyden tunnetta.

Yhteisöllisyyden jälkeen tulee arvostuksen tarve. Työyhteisön osoittama arvostus kasvattaa omaa arvostusta itseään sekä työtä kohtaan. Arvostus ja luottamus ovat kulmakiviä sille, että yksilö käyttää koko potentiaalista osaamistaan hyödyksi. Näillä on taas yhteys yksilön kokemukseen työn merkitystä ja mielekkyydestä. Arvostuksen kokemisen esteenä voi olla palautteen antamisen heikkous, palkkaan ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset sekä huono erilaisuuden sietokyky.

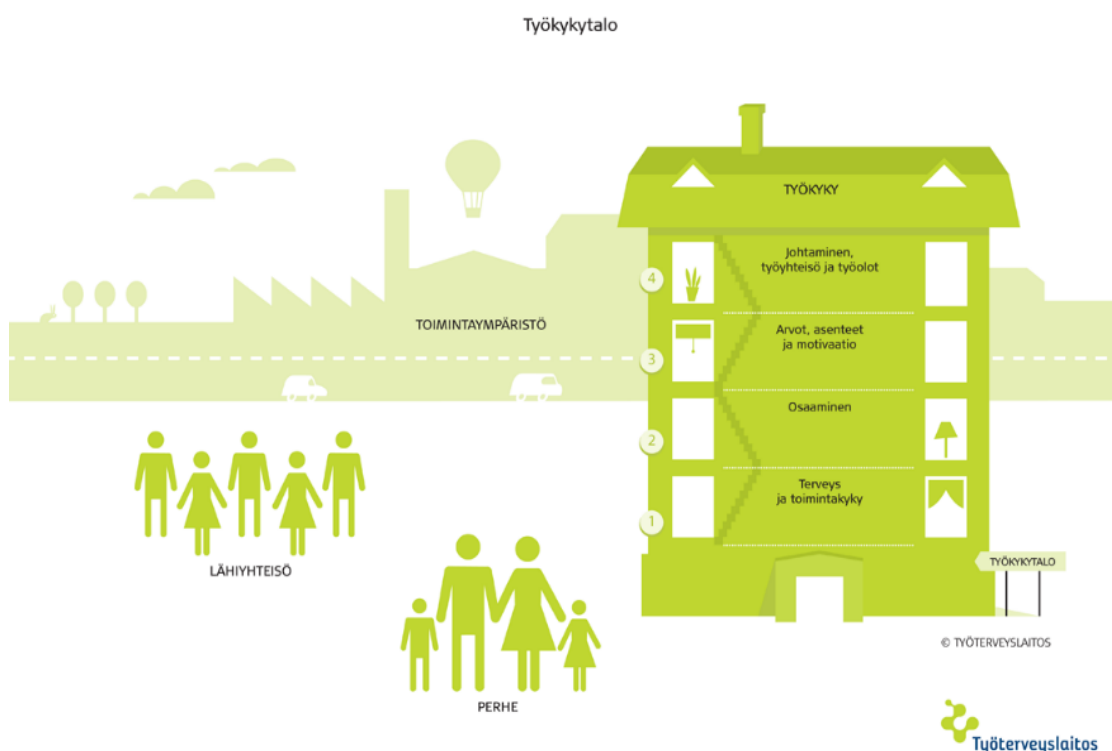
Korkein porras on osaaminen (itsensä toteuttaminen). Oman ammattitaidon kehittäminen ja uuden oppiminen hyödyttää yksilöä ja organisaatiota. Itsensä toteuttaminen on itsestään uusien kykyjen löytämistä, haasteista ja kehittymisestä nauttimista. Hyvinvoinnin kannalta on kuitenkin tärkeää, että työ on sopivan haastavaa, muttei kuitenkaan raskasta.

3.2 Työkyky

Terveys, työkyky ja elämäntilanteet vaihtelevat koko työuran ajan, jolloin myös tuen tarpeet ovat erilaisia. Vaikka eri tuen tarpeita sekä vahvuuksia ei voi linkittää tiettyyn ikään, ne usein liittyvät tiettyihin ikähaarukoihin. (Työkykytalo s.a.) Toimintakyvyn ylläpitäminen edellyttää sekä fyysisen, psyykkisen että sosiaalisen puolen aktiivista käyttöä. Jos jokin osa-alue passivoituu, se pikkuhiljaa heikkenee. Aktiivinen kaikkien sektorien vahvistaminen lisää pystyvyyden tunnetta ja vahvistaa yksilön kiinnostusta itsensä kehittämiseen. (Jabe 2015,

115.) Esimerkiksi ihmisen kyky oppia uutta jatkuu 50–60 ikävuoteen saakka ja sen jälkeen säilyy ennallaan (Rauramo 2012, 156).

Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työterveyslaitokselle työkykytalon, joka kuvaa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä talon muodossa. Työkykytalo kuvaa työhyvinvointia, joka Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan perustuu neljään eri kerrokseen, jotka kannattelevat toisiaan. Ensimmäisessä kerroksessa ovat terveys ja toimintakyky, joka sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden. Toinen kerros käsittää elinikäisen oppimisen, sillä työelämän vaatimukset ja muutokset ovat korostuneet kaikilla toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa on kyse omien asenteiden vaikutuksesta työntekoon. Työkykyä vahvistaa työn kokeminen sopivan haasteellisena sekä mielekkäänä. Eläkeiän lähentyessä asenne työhön voi johtaa ennenaikaiseen työstä luopumiseen. Ylin kerros kerros kuvaa työn johtamista, esimiesten vastuuta ja velvollisuutta kehittää sekä organisoida työpaikan tyky-toimintaa.



Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

Alahautala & Huhta (2018, 20) ovat teoksessaan muokanneet työkykytaloa. He ovat lisänneet talon sisälle yksilön, jonka sisällä ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, motivaatio, arvot ja asenteet. Ajatus ihmisestä talossa on yksilönvastuun ja yksilöllisyyden korostaminen. Johtaminen ja työympäristö ympäröivät yksilöä, koska ne vaikuttavat yksilöön kaikilla osa-alueilla.



Kuva 3. Työkykytalo voidaan nähdä myös ihmisen itsensä sisällä (Alahautala & Huhta 2018, 20)

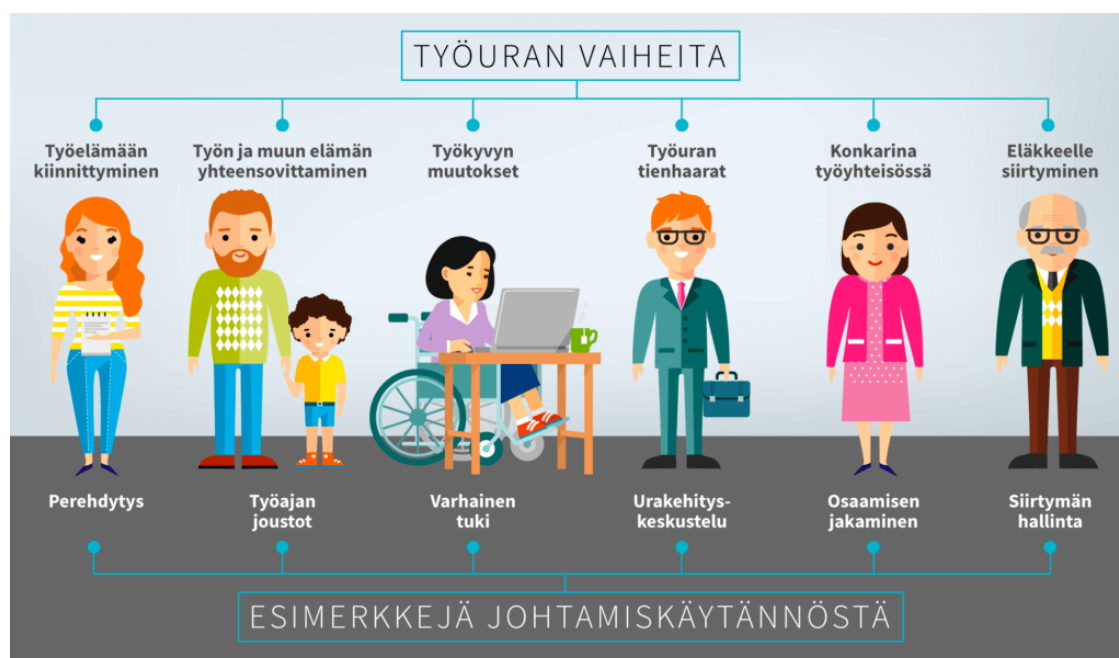
Fyysisen toimintakyvyn lisäksi psyykinen hyvinvointi vaikuttaa yhä useammalla työkykyyn. Mielensterveysongelmat ovatkin jo tuki- ja liikuntaelinsairauksia yleisempi työkyvyttömyyden syy. Hailuodon kunnassa on onnistuttu lyhyen ajan sisällä vähentämään radikaalisti sairauspoissaolojen määrää puuttamalla työn hallinnan tunteeseen vaikuttamiseen. Manka & Manka (2016) määrittelevät hallinnan tunteen kokemukseksi siitä, kuinka paljon työntekijällä on vaikuttamismahdollisuuksia työtahtiinsa ja työtehtäviinsä merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Hailuodossa lähihoitajat suunnittelevat itse työvuo-rolistansa. Tämä lisää tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työhön sekä voi vähentää masennusoireita. Lastentarhanopettajille puolestaan on varattu työn suunnitteluun tarpeeksi aikaa ja siitä osan saa käyttää kotona työskentelyyn. Kunnanjohtaja puhuu työelämän mielensterveysongelmista. Näihin apu pitää löytyä esimieheltä, ei työterveyslääkäristä. Työntekijöitä arvostetaan ja kunnassa ollaan valmiita joustamaan ja vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, jotta

työntekijä pysyisi työelämässä. (Miettinen 2020.) Yhteiskunta ja yritykset pyrkivät aktiivisesti edistämään työkyvyn säilymistä eri metodein, mutta ensisijainen vastuu on kuitenkin työntekijällä itsellään (Kauhanen 2016, 27).

3.3 Eri ikäiset työyhteisössä

Monessa työyhteisössä työskentelee samanaikaisesti monta ikäpolvea. Työntekijöiden ikähaarukka voi olla laaja, aina 15-vuotiaasta työelämään tutustujasta aina 70-vuotiaaseen eläkkeellä olevaan työuran jatkajaan. Työyhteisössä voi työskennellä parhaillaan henkilöt, joilla ikäeroa 55 vuotta. Heidän arvonsa, osaamisensa, odotuksensa sekä terveydentilansa kirjo on laaja ja vaihtelee elämäntilanteen eri vaiheissa. Saman ikäisetkin ovat keskenään erilaisia. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 116–117.)

Työyhteisössä ihmisillä tulevat erilaiset tuen tarpeet sekä vahvuudet esille eri vaiheissa työuraa. Esimiesten ikäasenteella sekä eri-ikäisten huomioimisella yksilöllisesti on merkitystä hyvin toimivaan työyhteisöön (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 128).



Kuva 4. Työuran eri vaiheita (Työterveyslaitos s.a.)

Työelämän alkupäässä nuoren hyvä perehdytys työhön ja työyhteisövalmiuksiin edesauttaa nuorta kiinnittymään työelämään. (mts. 123.) Jossain vaiheessa suurimmalla osalla työntekijöistä on paljon vastuuta myös työelämän

ulkopuolella esimerkiksi hektinen lapsiperhe-aika. Tällöin työntekijä saattaa tarvita tukea työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Tehtäväkuvien päivitys ja työn joustavuus auttavat työn sekä muun perhe-elämän yhteensovittamisessa. (mts. 124.)

Elämäkulun aikana myös työ- ja toimintakyky vaihtelevat. Varhaisella välittämisellä ja tuen toimintamallilla voidaan ehkäistä tai hidastaa työkyvyn heikentyminen ja auttaa pysymään työssä. Työuran edetessä saatamme tulla tienhaaraan, jossa muutoksen työelämässä voi aiheuttaa ulkopuolinen tekijä, kuten irtisanominen tai oma sisäinen muutoshalu kehittää itseään kouluttautamalla lisää, vaihtaa työtehtävää tai -paikkaa. (mts.125.)

Työyhteisön konkareista voidaan käyttää nimitystä asiantuntija, joilla osaaminen pohjautuu laajaan hyvin jäsentyneeseen tietovarantoon, joka on helposti saatavilla (Lundell ym. 2011, 185.) Kokemusten eli osaamisen jakaminen luovat pohjaa jaetulle asiantuntijuudelle sekä yhteisölliselle oppimiselle (mts.189). Työelämän lopussa tapahtuvaa eläkkeelle siirtymistä voidaan helpottaa erilaisin eläköitymissuunnitelmin ja -valmennuksen avulla. Esimiehen kanssa voidaan laatia seuraajasuunnitelma, jossa mahdollistetaan hiljaisen tiedon ja kokemuksen jakaminen. Sujuva siirtyminen eläkkeelle on henkilön itsensä kuin työorganisaation etu. (Saarema-Thiel & Wallin 2015, 126.)

Työura sisältää eri vaiheita esimerkiksi työuran alussa olevilla nuorilla työkokemusta ei ole kertynyt, ja he kaipaavat tukea ja työnohjausta, kun taas keskiikäiset haluavat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja mahdollisuus kehittää oman työn osaamista lisää motivaatiota työntekemiseen. Iäkkäämmät henkilöt kokevat tärkeäksi, että heidän työpanostaan arvostetaan työyhteisössä, ja että työ vastaa heidän osaamistaan sekä voimavarojaan. Kaikille ikäryhmille keskeistä työssä on arvostava ilmapiiri ja vuorovaikutus. (mts. 120.)

Tämän päivän työelämässä yksi tärkeimmistä asioista työssä viihtymisen kannalta on hyvä työilmapiiri, jossa esimiehellä on ratkaiseva rooli siinä, millainen ikäilmasto muodostuu työyhteisöön. Esimies vaikuttaa omalla asenteellaan sekä olemuksellaan ikäilmastoon. (Ilmarinen 2006, 151; Jabe 2015, 198.) Työyhteisössä korostuvat sosiaalisten taitojen merkitys eli vuorovaikutustaidot, omien tunteiden säätely sekä toisen asemaan asettuminen (Lundell ym.

2011, 256). Esimiehen esimerkillä työyhteisön ilmapiiriin ja ikäilmastoon voidaan vaikuttaa avoimella keskustelulla, mikä rakentaa ilmapiiriä, suuntaa oppimiselle sekä tuo luovaa jännitettä. Toiminnan pohjalle esimiehen laatimat toimivat pelisäännöt sekä toimintamallit ovat avainasemassa, että työntekijät pääsevät tavoitteisiin sekä kykenevät kanssakäymiseen toistensa kanssa. (Jabe 2015, 198–199.)

Jatkuva muutos niin työelämässä kuin teknologiassa haastaa jokaisen työntekijän refleктоimaan omaa aiempaa osaamistaan sekä uskallusta oppia uutta. Osaamisen merkitys on kaikenikäisten keskuudessa merkittävä (Saarelmä-Thiel & Wallin 2015, 114). Nykyään työelämässä odotetaan monipuolista osaamista ja parhaista osaajista kilpaillaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 91). Työyhteisössä vanhemmilla työntekijöillä kertynyt kokemusta ja osaamista vuosien varrella, joka on kehittänyt ammatillisen kyvyn ennakoita eri työvaiheet sekä tilanteet (Lundell ym. 2011, 185).

Nuoret ovat innokkaita oppimaan sekä motivoituneita kokeilemaan uutta, mutta kiperissä tilanteissa kokeneemman työntekijän apu on hyvä olla lähellä. Ammatillisen kasvunsa tueksi nuoret tarvitsevat konkareita esikuvikseen sekä roolimalleikseen, joihin samaistua. (mts. 259.) Mentorointi toimii molempiin suuntiin. On tilanteita, joissa vanhemmat konkarit tarvitsevat nuoren osaamista. Työyhteisössä yhdessä oppimalla pystytään omaksumaan uusia asioita nopeasti. (Jabe 2015, 180.)

4 HILJAINEN TIETO

Pitkään työelämässä olleelle työntekijälle kertyy paljon tietoa ja osaamista, josta käytetään nimitystä hiljainen tieto. Se on kokonaisvaltaista, jossa mukana myös intuitiota, kykyä toimia eri tilanteissa, vaistoa sekä oivaltamista. Näiden ominaisuuksien myötä iäkkäämmistä työntekijöistä on kasvanut oman alansa asiantuntijoita, jotka luovat ja muokkaavat jatkuvasti tietämystään. Tätä voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi. (Lundell ym. 2011, 187; Kiviranta 2010, 162–163.)

Asiantuntijoiden kertynyt tieto ja taito kasvavat vuosien saatossa, eivätkä nämä ole hetkessä siirrettäviä. Tiedon jatkuva jakaminen hyödyttäisi yritystä

etenkin siinä vaiheessa, kun henkilö jää eläkkeelle. Osaamisvaje pystytään peittoamaan palkkaamalla ja perehdyttämällä uusi henkilö, mutta tämä vaatii yrityksiltä aikaa sekä rahaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 184.)

Hiljainen tieto on jokaisen henkilökohtaista pääomaa, joka esimiehen voi olla vaikea tunnistaa. Se on syvällä ajattelumalleissamme ja tulee esiin toiminnassamme eli tavassamme tehdä työtä automaattisesti. Työtä oppii parhaiten tekemällä. Vanhempi työntekijä ei välttämättä itsekään ymmärrä oman osaamisen arvoa, eikä näin osaa jakaa sitä. (Kiviranta 2010, 162–163.) Erialaisten työntekijöiden työskenteleminen yhdessä mahdollistaa osaamisen jakamisen ja kehittymisen. Mentoroinnin hyödyntäminen onkin lisääntynyt viime aikoina. (Kaijala & Tolvanen 2020, 91.)

Organisaatorakenne on saattanut toimia pitkään samalla tavoin, jolloin yhteiset arvot, asenteet ja säännöt ovat muokkautuneet vuosien saatossa. Tämänkaltaista hiljaista tietoa, eli tapaa toimia voi olla hankala muuttaa eivätkä vanhat työntekijät sitä kyseenalaista. (Kiviranta 2010, 170.) Uuden työntekijän arvot ja ajattelu- sekä toimintamallit muokkaantuvat kokeneempien työntekijöiden seurassa (mts. 169).

Pöyhiän (2017) tutkielman mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä vaikutti kokemus arvostuksesta ja luottamuspula. Organisaation näkökulmasta hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistui, kun työntekijät olivat sitoutuneita ja oikealla tavalla motivoituneita työhönsä sekä kokivat organisaation arvostavien työpäntönsä. Mahdollistamalla työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella, oli merkitystä yksilöiden väliselle luottamuksen rakentumiselle.

5 IKÄJOHTAMINEN JA IKÄOHJELMAT

Halme (2011, 49) on tutkinut väitöskirjassaan ikäjohtamiskäsitettä johtamisen näkökulmasta, jossa keskeisimpänä tuloksena hän tiivistää ikäjohtamisen sisällön ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”. Ikäjohtamisella on tarkoitus huomioida eri ikäkaudet, tunnistaa ja kyetä ottamaan huomioon ikääntymisen vaikutuksia toimintakykyyn. Se tarkoittaa yksilön elämänvaiheisiin liittyvien asioiden huomioimista, sekä eri-ikäisten vahvuuksiin pohjaavaa mahdollisuuksien hyödyntämistä. (TTL s.a.) Ikäjohtaminen sisältää käytännön toimia,

jossa esimiehen rooli on osata tuoda jokaisesta työntekijästä paras esiin (Jabe 2015, 212).

Työhyvinvoinnista huolehtimiseen velvoittaa myös laki. Esimerkiksi yhteistoi-
mintalaki 334/2007 velvoittaa yrityksiä, joissa on säännöllisesti vähintään 30
työntekijää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa, kiinnittämään huomiota:

- 1) ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin;
- 2) keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja
perhe-elämää
- 3) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin
- 4) joustaviin työaikajärjestelyihin.

Suuri osa organisaatioista kyllä huomioi eri-ikäisten työntekijöidensä tarpeita
eri toimintatavoilla, mutta näitä tapoja ei ole kirjattu viralliseen ikäohjelmaan.
Ikäohjelma on henkilöstön voimavarojen johtamisen suunnitelma. Sen sisällön
tulee lähteä työpaikan omista tarpeista. Käytänteiden kirjaaminen tekee sen
näkyväksi ja tasapuoliseksi kaikille työntekijöille. (TTL s.a.)

Työturvallisuuskeskus on julkaissut sähköisen työkaarityökalun työpaikkojen
ikäjohtamisen tueksi. Tämä työkalu auttaa yrityksiä kehittämään ja toteutta-
maan toimintatapoja sellaisiksi, jotka tukevat työntekijöitä uran alussa, kes-
kellä ja lopussa. Tavoitteena on työntekijän hyvinvointi ja yrityksen tuottavuus.
Eri-ikäisyys tulisi nähdä työpaikan voimavarana ja näin tunnistaa koko työyh-
teisön vahvuudet. Käytännössä on tiedostettava eri kuormitustekijät ja löydet-
tävä niihin tarvittavat tukitoimet. Säännöllinen avoin keskustelu työntekijöiden
kanssa edistää ikäjohtamisen onnistumista myös esimiehen kannalta. Par-
haassa tapauksessa työntekijät voivat työskennellä voimavarojensa mukaan
ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. (Andersson ym. 2013.)

Ikäjohtamisesta löytyy tutkimuksia eri näkökulmista ja useissa opinnäytetöissä
on kehitetty ikäohjelmia eri yrityksille. Sandell-Kaukonen (2016) tutki pro gra-
dussaan Vaasan seudun pk -yritysten esimiesten kokemuksia ikääntyvien
työntekijöiden johtamisesta. Tuloksista selvisi, että yhdessäkään tutkimuk-
sessa olleissa yrityksissä ei ollut erillistä ikäohjelmaa eikä ikääntyneille työntekijöille ollut eri vapauksia suhteessa muihin työntekijöihin. Kuitenkin suurim-

massa osassa yrityksissä osattiin tukea ikääntynyttä työntekijää erilaisin keinoin ikäjohtamista ei erikseen ajateltu, vaan kaikkia työntekijöitä johdettiin samalla tavalla. Rantamäen (2019) tutkimus 5 eri sairaanhoitopiirin ikäjohtamisesta oli samoilla linjoilla, suunnitelmalliset ikäjohtamisen ohjelmat eivät tulleet esille henkilöstösuunnitelmissa.

Ikäjohtamisella voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin työelämässä ja tämä hyvinvointi edesauttaa terveenä eläkkeelle pääsemistä. Berger ym. (2005) tutkivat sitä, miten eläkkeelle jäänti vaikuttaa fyysiseen aktiviteettiin. Tulokset osoittivat, että tutkimukseen osallistuneista suurin osa harrasti liian vähän liikuntaa jäätyään eläkkeelle. Heidän fyysinen aktiivisuutensa ei korvannut aiemmin töissä suoritettua aktiivista toimintaa. He päätyivät johtopäätökseen, että työntekijöitä tulisi kannustaa liikkumaan jo ennen eläkkeelle jäämistä.

Stenholm ym. (2019) tekivät selvityksen koetusta terveydestä ennen ja jälkeen eläköitymisen kahden kohorttitutkimuksen yhdistelmällä. Suuri enemmistö julkisen puolen työntekijöistä kokivat terveytensä pysyvän hyvänä eläkkeelle siirryttäessä. Työntekijöiden huonot kokemukset terveyden tilastaan liittyivät selvityksen mukaan matalapalkka-ammattiin ja työperäisiin stressitekijöihin.

5.1 Ikäohjelmat Suomessa

Emeritusprofessori Juhani Ilmarinen toteaa, (Telma 2018) että Suomi oli ikäjohtamisen edelläkävijöitä vuosina 1997–2002, kun maassamme lanseerattiin kansallinen ikäohjelma. Ikäohjelman ansiosta onnistuttiin vaikuttamaan asenteisiin ja vähentämään ikäsyrijintää. Sittemmin erityisesti Pohjoismaat sekä Saksa ovat menneet ohi, sillä yhden kampanjan vaikutukset ovat hälvenneet, eikä viisaus ole välittynyt uusille sukupolville. Suomeen tarvitsisi lanseerata uusi ikäohjelma. ”Vuosituhannen vaihteessa valtio ja kunta olivat hoitaneet asian yksityistä sektoria paremmin. Nyt tilanne on päinvastoin.”

Toimivia ikäohjelmia on käytössä monessa organisaatiossa. Klassisina esimerkkeinä toimivat Saarioinen, Abloy, Snellman, Kankaanpään kaupunki, Nakkila Group ja Naantalin kaupunki. He kaikki ovat onnistuneet ikäohjelmillaan nostamaan eläkkeelle jäämisikää, minimoimaan työkyvyttömyyseläkkeitä

ja parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia. Yrityksille hyödyt ovat näyttäytyneet muun muassa työurien pitenemisenä, motivoituneina työntekijöinä ja tietäidon hallittuna siirtämisenä seuraaville sukupolville. (TTK s.a.)

Sisälähetys ry:n Hoivia hoivakoti kehitti onnistuneesti ikäjohtamistaan laatimalla projektisuunnitelman ja toteuttamalla sitä työkaarimallin avulla (Työsuojelu työpaikalla s.a.). Projektipäällikkö Kalliopuska-Janhonen totesi johtajuksen olevan, että *ikä otetaan huomioon, muttei karsinoida ihmisiä iän mukaan. Tärkeintä on löytää ja hyödyntää jokaisen omat voimavarat. Uudet käytännöt on juurrutettava talon tavaksi.* Uusiksi käytänteiksi Hoiviassa on muun muassa valikoitunut oma työvuorosuunnittelu ja ergonomiasta huolehtiminen. Yli 60-vuotiailta kysytään kehityskeskustelussa, miten heitä voitaisiin tukea, jotta he jaksaisivat eläkeikään saakka. Työntekijän tarpeiden mukaisesti muutoksia pystytään tekemään ainakin työaikoihin, työvuoroihin ja työn fyysiseen kuormittavuuteen liittyen.

Berner Oy on laatinut oman senioriohjelman, jonka myötä vuonna 2014 eläköitymisikä oli noussut 64,7 ikävuoteen eikä yksikään työntekijä jäänyt työkyvyttömyyseläkkeelle (Kauhanen 2016, 118). Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointiohjelmaan eli senioriohjelmaan pääsevät 55 vuotta täyttäneet, jolloin esimiehen kanssa yhdessä laaditaan työurasuunnitelma, jossa arvioidaan työtehtävien, työolosuhteiden sekä työaikajärjestelyjen muutostarvetta. Bernerin senioriohjelma sisältää työkykyohjelmat, terveystarkistukset sekä seniorivapaat. Seniorivapaita 58–60 - vuotiaille kuuluu viisi työpäivää vuodessa ja yli 60 - vuotiaille kahdeksan työpäivää. Työnantajan ehtona on, että seniorivapaisiin oikeutettu osallistuu työnantajan sekä työterveyshuollon järjestämään fyysisen toimintakyvyn ylläpitävään ohjelmaan. Vanhuuseläkkeellä on mahdollisuus tehdä Bernerillä sijaisuuksia ilmoittautumalla henkilöstöpankkiin. (Suomalainen 2013.)

Saarioinen Oy on 2000-luvun alussa ottanut käyttöön senioriohjelman yli 55 - vuotiaille työntekijöille. Vuoteen 2010 mennessä eläkkeelle jäämisikä oli 61,5 vuotta mikä merkitsi reilun kahden vuoden nousukasvua. Senioriksi hakeutuminen on vapaaehtoista, johon jokainen voi halutessaan hakea. Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa käydään läpi koulutus- ja kuntoutustarpeet sekä

työrajoitteet. Senioreille pyritään järjestämään erilaisilla työnjärjestelyillä kevennettyä työtä työuran lopussa ilman että ansiotaso laskee. Pitkät palvelusvuodet palkitaan 20 vuoden jälkeen ja siitä aina 5 vuoden välein palveluvuosi-palkkioina, jonka voi pitää myös vapaana. Vuorotteluvapaisiin senioreilla etuoikeus sekä osa-aikaeläkkeisiin suhtaudutaan myönteisesti. Työhyvinvointia tuetaan myös omalla työterveyshuollolla, jossa esimerkiksi seniorien fysikaalisen hoidon korvaa työnantaja. (TTK s.a.)

Abloy Oy kehitti ikämestariohjelman, jonka myötä eläkkeellesiirtymisikä on noussut 60 vuodesta 63 vuoteen. Ikämestareiksi pääsevät kaikki 55 vuotta täyttäneet työntekijät. Ikäohjelmaan kuuluvat kehityskeskustelut esimiehen kanssa, työkykyä ylläpitävä toiminta sekä ikävapaat. Abloyn oma työterveys-huolto huolehtii työssä jaksamisesta myös seuraamalla työtapoja sekä -ergonomiaa. Ikämestareille tarjotaan liikuntatapahtumia esimerkiksi uima- ja pelihallivuorot, erillinen kunto-ohjaus sekä tuetusti ohjataan hierontaan. Ikävapaata tarjotaan 59-vuotiaasta alkaen, jolloin ylimääräistä vapaata voi saada viisi päivää vuodessa ja ne lisääntyvät vuosittain yhdellä päivällä. Ikävapaat edellyttävät, että henkilö osallistuu kuntoarvioon, jossa suoritetaan kuntotesti kerran vuodessa. Kuntotesti käsittää kahden kilometrin kävelyn sekä lihaskuntotestin. Ikäohjelman myötä ikämestarit ovat kokeneet, että heidän työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan, jolloin hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen nuoremmille on sujunut luontevasti. Ikämestareilla on perustettu oma ikämestariklubi, joka toimii itsenäisesti järjestäen luentotilaisuuksia, patikka- ja teatteriretkiä sekä vierailuja omassa sekä vieraisissa yrityksissä. Klubin toimintaan voivat osallistua myös Abloylta eläkkeelle jääneet henkilöt. (TTK s.a.; Jabe 2015, 145–148.)

Veho on ottanut käytäntöön työkaarimallin Vantaan hyötyajoneuvokorjaamossa. Mallissa nähdään pitkän työuran muodostavan kaaren, jossa työntekijän työtehtäviä vaihdetaan sekä kehitetään tarpeen mukaan. Esimiehen vastuulla on oikeanlainen ikäjohtaminen mutta jokainen työntekijä on vastuussa omasta työkaarestaan. Tämä tarkoittaa, että työkykyyn liittyvissä asioissa molemmilla osapuolilla velvollisuus ja oikeus ottaa puheeksi esimerkiksi kehityskeskustelussa. Työurien pidentämiseksi työpaikalla pidetään työurakeskustelua, tuetaan työntekijää työaikajärjestelyillä, työn muokkaamisella sekä ter-

veystarkistuksilla. Työn jatkuvuuteen sekä kannustavaan, että arvostavaan ilmapiiriin on panostettu kisällimallilla, jossa eri-ikäiset muodostavat työpareja sekä tiimejä. Toisiaan arvostava ilmapiiri näkyy työntekijöiden vähäisenä vaihtuvuutena. (Kauhanen 2016, 119–120.)

5.2 Ikäohjelmat Pohjoismaissa

Ruotsissa Vattenfall Nordic Ab kehitti työaikamallin yli 57-vuotiaille, joka houkuttelee henkilöstöä jaksamaan työssä paremmin mahdollisimman pitkään. 80-90-100 työaikamallissa henkilö työskentelee 80 prosenttia työajasta ansaiten 90 prosentin palkan, samalla säilyttäen eläketurvan 100 prosenttina. Ohjelma otettiin pilottikäyttöön 2003 ja laajemmin käyttöön vuosina 2005-2006. Ohjelman on todettu nostavan eläkkeelle jäämisikää 5,5 vuodella vuoteen 2008 mennessä eli 58,2 ikävuodesta 63 ikävuoteen. (Mykletun & Furunes, 2011.)

Norjassa ikääntyneiden työllisyysaste on korkeampi kuin kansainvälisesti mitattuna. Keskimääräinen työllisyysluku on 55-64-vuotiailla 59,2% kun taas Norjassa sama luku on 72,6%. Tukeakseen mahdollisimman pitkien työurien jatkumista CSP (Centre for senior policy) jakaa organisaatioille lehtisiä, joissa on esimerkkejä hyvistä käytänteistä. Yksi esimerkeistä on Siemens, joka työllistää 1800 työntekijää Norjassa. Siemensillä on käytössä senioreille kaksiporaiset kehityskeskustelut, joista ensimmäinen on 55-vuotiaana ja toinen työntekijän täytettyä 60. Keskusteluissa käydään läpi vastaavatko työolot työntekijän tarpeisiin ja mietitään mahdollisia muutoksia työoloihin, tai lisäkoulutuksia. Ennen ensimmäistä kehityskeskustelua työntekijä kutsutaan kolmipäiväiselle kurssille, jossa pyritään innostamaan ikääntyviä työntekijöitä jatkamaan töissä mahdollisimman hyvää työuraa jatkaen. (Becker ym. 2018, 37–39.) Konkreettisenä kannustimena työntekijän täytettyä 60 vuotta Siemens tarjoaa käytettäväksi kaksi palkallista tuntia viikossa fyysisen kunnon ylläpitoon. Lisäksi Siemens tarjoaa 64 ikävuodesta kaksi lisälomaviikkoa lainmukaisen yhden ylimääräisen iän tuoman viikon lisäksi. (mts.39.)

Tanskassa valtio on joutunut puuttumaan ikäsyrijintään työmarkkinoilla, vaikka 55–64-vuotiaiden työllisyysaste olikin niin korkea kuin 68,9 % vuonna 2017. Valtio on järjestänyt erilaisia kampanjoita ja yrittänyt saada työnantajat

toteuttamaan ikäjohtamista ja hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä. Valtio on tarjonnut näiden toteuttamiseksi myös käytännön apua. Vuosien 1999 ja 2009 välillä tanskalaisille yrityksille tarjottiin viisi tuntia ilmaista konsultaatioapua ikäjohtamisen käyttöönottoa varten. Tanskassa noin puolet yrityksistä toteuttavat ikäjohtamisen käytänteitä. Näistä suosituimmat ovat osa-aikatyöskentely ja joustava työaika. (Jensen 2018, 4–6.)

5.3 Hyvät käytänteet

Hyvä käytäntö termin määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä sille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Hyvälle tieteelliselle käytännölle on taas määritelty rajat lainsäädännössä ja se on osa tutkimuslaitosten laatujärjestelmää (TENK s.a.). Puhuttaessa hyvästä käytänteestä työelämässä tai terveyden edistämisessä ymmärretään hyvä käytäntö yleensä toimintamalliksi, interventioksi, menetelmäksi tai toimintatavaksi, joka on eettisesti hyväksyttävä, toimiva, yleistettävä ja asiakkaalle hyvää tuottava (Mäki ym. 2018, 10). Tässä tutkimuksessa tarkoitamme hyvällä käytänteellä sellaisia toimintamalleja ikäohjelmien sisällä, jotka työntekijät ovat kokeneet omaa hyvinvointiaan ylläpitäviksi tai edistäviksi.

Hyvät käytänteet ovat toimintamalli, joka on koettu hyödylliseksi myös kansainvälisessä vertailussa. Sitä käytetään myös kansallisessa kehittämissuorituksissa. Esille nostetut hyvät käytänteet ovat esimerkkejä, jotka itsessään innostavat ja toimivat muutoksen lähteenä. (Koho 2015, 220.)

Kokemuksia hyvistä työelämän käytänteistä on tehty laajalti. Ylitalon (2018) tutkimuksesta kävi ilmi, että yli 60-vuotiaat pitivät tärkeänä työn pysyvyyttä ja hyvää työilmapiiriä. Työn kuormitusta helpottivat ikävapaat sekä yksilötyöskentelystä siirtyminen tiimityöskentelyyn. Mäen ja Viitalan (2018) tutkimuksen mukaan hyväksi todetut työhyvinvointikäytänteet työpaikoilla voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan, joista ensimmäinen on viestinnän sujuvuus eli hyvä tiedonkulku, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä, yhteisöllisyyttä tukeva toiminta, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen sekä organisaation toiminta, jossa esimerkiksi hyvä johtaminen nähdään tärkeänä osana työhyvinvointia.

5.4 Yhteiskunnallinen markkinointi

Yhteiskunnallisesta markkinoinnista käytetään myös termiä sosiaalinen markkinointi. Se on prosessi, jonka tavoitteena on käyttäytymisen muutos, josta hyötyvät yksittäiset ihmiset, yhteisö sekä yhteiskunta. Yhteiskunnallinen markkinoinnissa tarjotaan sitä mitä ihmiset haluavat ja mistä he pitävät ja mikä on helposti saavutettavissa. National Social Marketing Center (NSMC) määrittelee sosiaalisen markkinoinnin seuraavasti: "Sosiaalinen markkinointi on lähestymistapa, johon pohjautuvilla toimenpiteillä pyritään muuttamaan tai ylläpitämään ihmisten käyttäytymistä siten, että se hyödyttää sekä yksilöitä että yhteiskuntaa yleisesti." (Hopwood ym. 2012, 4–7.)

Toimintatapojen pohdinta ja kehittäminen yhdessä kohderyhmän kanssa auttaa löytämään uusia innovatiivisia keinoja. Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja usein niiden yhdistelmiä. Tiedon lisäämisen tueksi tarvitaan tukea ja ympäristön muokkausta. (Soste 2019.)

Terveenä eläkkeellä - hankkeessa tuotetaan malli muutosohjelmasta, joka sisältää ehdotuksia interventioista, joilla tuotetaan positiivista muutosta tai ylläpidetään terveyskäyttäytymistä (XAMK s.a.) Muutosohjelmamallin tuottaminen edellyttää kohderyhmän ymmärrystä sekä nykytilanteen selvitystä. Terveenä Eläkkeellä hankkeessa onkin tehty kattava asiakasymmärrys kysely, jonka tietämystä on laajennettu työpajoilla.

6 TUTKIMUSASETELMA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK), joka on suomen suurin ammattikorkeakoulu tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI). Tavoitteena on vaikuttaa vahvistamalla Kymenlaakson sekä Etelä-Savon elinvoimaisuutta. Yhteistyötä tehdään aktiivisesti eri yritysten kanssa ja toiminta on työelämälähtöistä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululla on neljä vahvuusaluetta; digitaalinen talous, kestävä hyvinvointi, logistiikka ja merenkulku sekä ympäristö, metsä ja energia. Käynnissä olevia hankkeita vuosittain on noin 250. (Tutkimus- ja kehitystoiminta

s.a.) Terveenä Eläkkeellä - hanke on yksi monista hankkeista, jossa kohdealueena on Etelä-Savo. Tavoitteena on hyödyntää yhteiskunnallista markkinointia eläköityvien henkilöiden terveyden edistämiseksi. (XAMK s.a.)

6.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa, millaisia ikäohjelmia Suomessa työpaikoilla on käytössä ja miten käyttäjät ovat kokeneet niiden toimivan. Tutkimusongelmana oli erilaisten hyvien käytänteiden löytäminen yritysten ikäohjelmista. Tämän tutkimustiedon tavoitteena oli edesauttaa Terveenä eläkkeellä-hankkeen yhteiskunnallisen markkinoinnin ideointia tuomalla esiin, millaisia hyviä käytänteitä ikäohjelmista voidaan tunnistaa. Hankkeen tarve rajasi tutkimuksemme kohdistumaan vain 60–65-vuotiaisiin.

Teoreettinen viitekehys rakentuu ikääntymisen ja työhyvinvoinnin käsitteistä, joiden jälkeen avataan ikäjohtamista sekä ikäohjelmia; mitä ikäohjelmat ovat ja mitä ne sisältävät.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä yritysten käytössä olevat ikäohjelmat pitävät sisällään?
- Millaiset käytänteet koetaan toimiviksi?
- Miten ikääntyneet työntekijät ovat kokeneet ikäohjelman?

6.2 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteiksi ikäohjelmien kartoituksen jälkeen valikoituivat Haminan kaupungin ja Lumon Oy:n 60–65-vuotiaat työntekijät ja esimiehet. Haminan kaupunki on vuonna 2009 ottanut ikäohjelman käyttöön ja vuonna 2011 Johanna Kasari on tehnyt heille käytännön ohjeistuksen ikäjohtamiseen opinnäytetyönään. Haminan kaupungilla kysely lähetettiin 116:sta 60–65v työntekijälle eri toimialoilta. Lumon Oy on suomalainen vuonna 1978 perustettu parvekejulkisivu- ja terassituotteiden myyntiin, valmistukseen ja asennukseen keskittynyt kansainvälinen konserni. Lumonin yhteyshenkilöiden vastuualueilla kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä oli 25. Lumon Oy:llä ei ole erillistä ikäohjelmaa kirjattuna ja kuvattuna, vaan ikäohjelman sisältöjä on sisällytetty työhyvinvoin-

tiohjelmaan. Tutkimuskohteiden eli Haminan kaupungin ja Lumonin työntekijöiden mielipiteet ovat tärkeitä, sillä jokaisella työntekijällä on oma käsitys siitä, millainen on hyvä ikäohjelma ja mitä sen pitäisi sisältää.

6.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusanalyysi

Opinnäytetyössä tutkimusotteena käytettiin kahta metodia eli triangulaatiota. Useiden menetelmien käytöllä pyrittiin saamaan kattavasti tutkimustuloksia sekä vähentämään tutkimuksen luotettavuus sekä virhe mahdollisuuksia (Vilkka 2015, 70). Laadullisella tutkimuksella laajennettiin ja syvennettiin kvantitatiivisen analyysin numeerisia tuloksia.

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkitaan asioita numeerisesti. Tällä menetelmällä saadaan vastauksia, kuinka moni ja kuinka paljon – kysymyksiin. Tulokset esitetään numeroina, mutta niistä saatua tietoa siitä kuinka asiat eroavat tai liittyvät toisiinsa, kuvaillaan sanallisesti. Määrällisen tutkimusta analysoidaan tyypillisesti suorilla jakaumilla sekä ristiintaulukoinnilla. Suora jakauma tarkoittaa yksiulotteista frekvenssijakaumaa, joka keskittyy yhden muuttujan ominaisuuksien havainnollistamiseen. Niitä kuvataan graafisten esitysten sekä tunnuslukujen avulla. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan samanaikaisesti kahta muuttujaa ja näiden mahdollisia riippuvuussuhteita. (Kananen 2008, 41–44.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen tulosten analysoinnissa käytetään suoria jakaumia ja tunnuslukuja. Tuloksia esitetään suurimmaksi osin prosentteina sekä kerrotaan sanallisesti avointen kysymysten tulokset.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. Tavoitteena on kuvata ihmisten omien kokemusten kautta heidän todellisuuttaan. Ihmisten kuvausten perusteella löytyy ne asiat, jotka ovat heille itselleen merkityksellisiä elämässään. Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös luonnollisuus, jolloin tilannetta ei kontrolloida. (Vilkka 2015, 118.)

Empiriaosuudessa tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselyllä Lumon Oy:n sekä Haminan kaupungin työntekijöiltä ja esimiehiltä (liite 1). Kysely lähetettiin 141 henkilölle ja siihen vastasi lopulta 73 henkilöä. Vastausprosentti oli siis

hienot 52 %. Kohdehenkilöille lähetettiin muistutusviesti muutama päivä ennen viimeistä vastauspäivää. Webropol-kysely on vaivaton ja kuluton tapa kerätä tietoa ja saada kyselylomake isolle joukolle ihmisiä nopeasti. Tulokset saadaan suoraan tallennetussa muodossa Webropol-ohjelmaan.

Kysely lähetettiin yrityksiä yhteyshenkilöille, jotka edelleen lähettivät kyselyn työntekijöille ja esimiehille, jotka ovat 60–65-vuotiaita, eli eläköitymässä seuraavan viiden vuoden aikana. Yhteyshenkilöiden käyttö kyselyn lähettämisessä sekä kyselyyn vastaaminen anonyymisti varmistivat tietosuojan säilymistä. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja vastaajien mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnallisesti merkittävään asiaan (liite 2).

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa osallistua syventävään teemahaastatteluun jättämällä yhteystietonsa (liite 3). Ilmoittautuneille laitettiin henkilökohtaisesti sähköpostia, jossa kerrottiin haastattelun sisällöstä, kestosta ja mahdollisuus valita heille sopiva haastatteluajankohta. Haastateltaville lähetettiin ennalta laadittu teemarunko, mikä toimi pohjana keskustelulle (liite 4). Teemarungon tehtävä haastattelutilanteessa oli varmistaa, että kaikki asiat tulevat keskustelluksi (Eskola ym. 2018, 43). Ilmoittautuneet haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla puhelimitse. Haastattelun alussa kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja tallennetaan mutta hävitetään litteroinnin jälkeen.

Teemahaastattelun avulla voitiin syventää ja tarkentaa kyselyssä jo avattuja aiheita. Tämä haastattelumenetelmä sopii erityisesti kokemuksien tutkimiseen, antaen tietoa tutkimuksen kohteesta. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska siinä on ennalta määriteltyä rakennetta enemmän kuin avoimessa haastattelussa mutta se on rakenteeltaan joustavampi kuin strukturoitu eli lomakehaastattelu. (Eskola ym. 2018, 29–30.) Teemahaastattelussa haastateltavan tulisi saada kokemus siitä, että hän on haastattelutilanteessa tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Se antaa haastateltaville tilaa kertoa juuri niitä asioita, jotka he kokevat tärkeiksi ja näin rikastuttaa aineistoa. (Kananen 2014, 70.)

Haastattelut analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa samoihin asioihin liittyvät tiedot kerättiin yhteen ja analysoitiin.

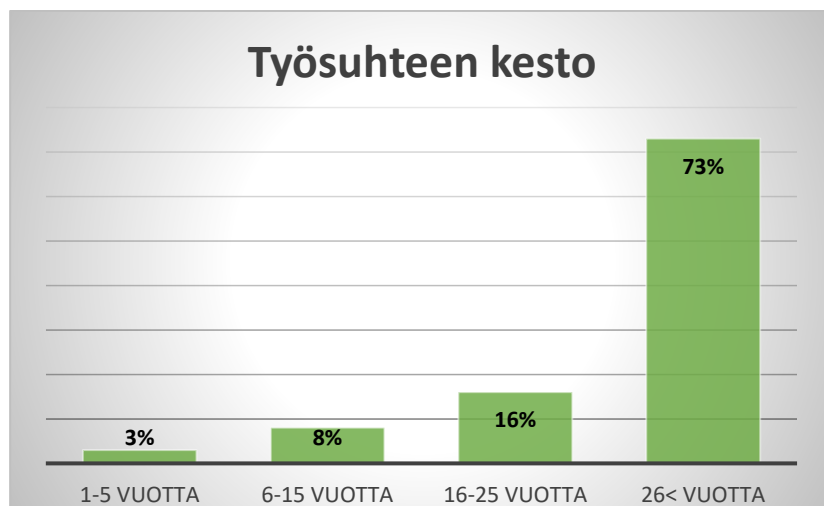
7 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsittelemme Webropol-kyselyn tulokset aihealueittain. Haminan kaupungin sekä Lumon Oy:n työntekijöistä 141 saivat kyselyn, johon 73 henkilöä vastasivat sovitun ajan puitteissa.

7.1 Taustakysymykset

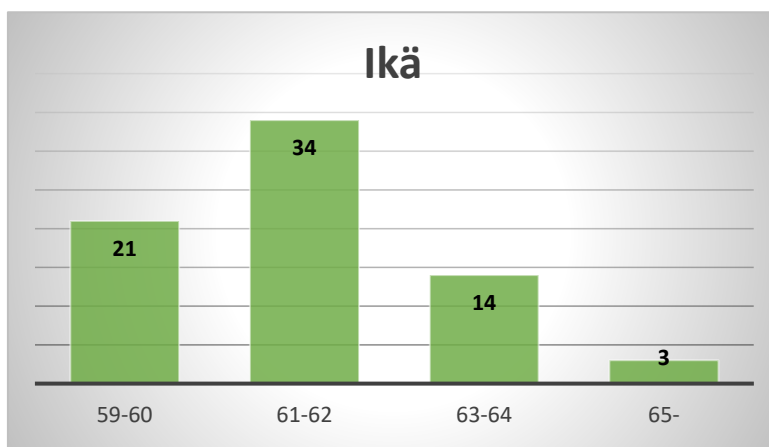
Taustakysymyksiksi valittiin sukupuoli, ikä, työskenteleekö henkilö julkisella vai yksityisellä sektorilla, työsuhteen kesto ja ammattinimike. Vastaajista 46 oli naisia (64%) ja 26 miehiä (36%). Vastaajista lähes 82% ilmoitti työskentelevänsä julkisella sektorilla ja yksityisellä sektorilla työskenteli 18%.

Valtaosalla vastaajista työsuhde on kestänyt 26 vuotta tai enemmän. 16–25 vuotta työskennelleitä oli 16% ja 6–15 vuotta työskennelleitä 8%. 3%:lla vastaajista työsuhde oli kestänyt 1–5 vuotta. Työsuhteen kesto on kuvattuna kuvassa 1.



Kuva 5. Työntekijöiden työsuhteen kesto

Alla olevassa kuvassa on kuvattu ikäryhmien muodostumista, jossa suurin ikäryhmä olivat 61–62-vuotiaat, joita oli 34. Toiseksi suurin oli 59–60-vuotiaiden ryhmä, johon kuului 21 henkilöä. Kolmas ryhmä oli 63–64-vuotiaat, joita oli 14. Pienin ryhmä oli 65 vuotta tai sitä vanhemmat, tähän ryhmään kuului kolme henkilöä. Yksi vastaaja ei määritellyt ikäänsä tai sukupuoltaan.



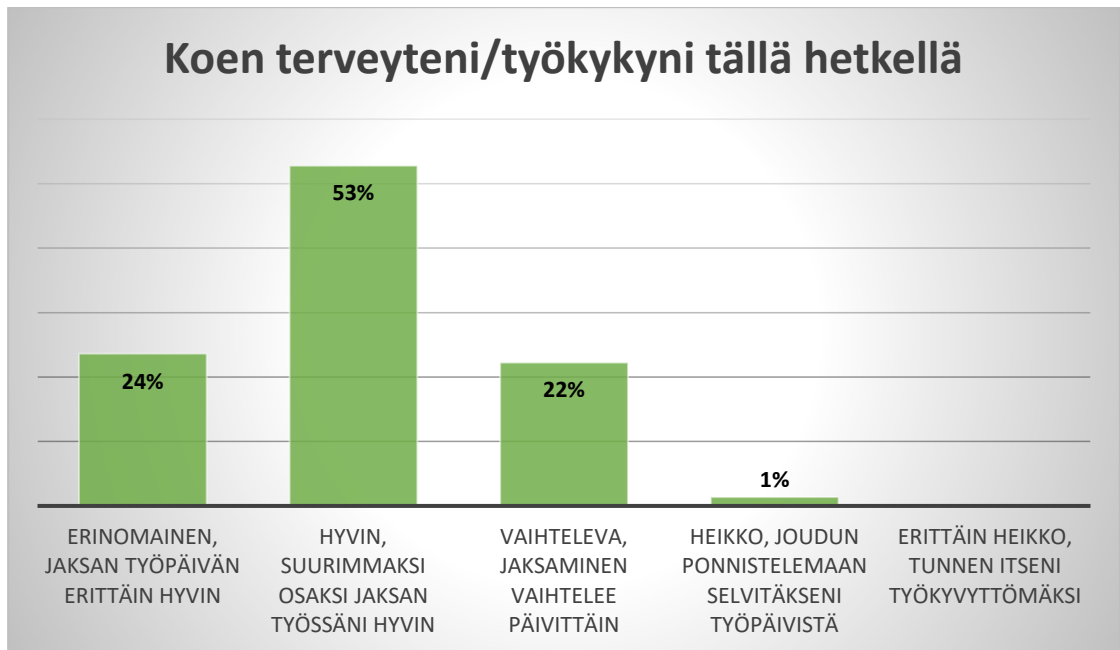
Kuva 6. Vastaajien ikäjakauma

Kyselyyn vastanneita oli monelta eri alalta ja eri ammattinimikkeillä toimivia. Laitoshuoltajia, alumiinityöntekijöitä ja rakennustyöntekijöitä oli 19 kappaletta, sihteerejä 11 ja opettajia kahdeksan. Esimies -tai päällikkö -statuksella olevia oli vastaajista yhdeksän. Muita kyselyyn vastanneiden ammattinimikkeitä olivat muun muassa teknikko, insinööri, kokki sekä lastenhoitaja.

7.2 Terveys

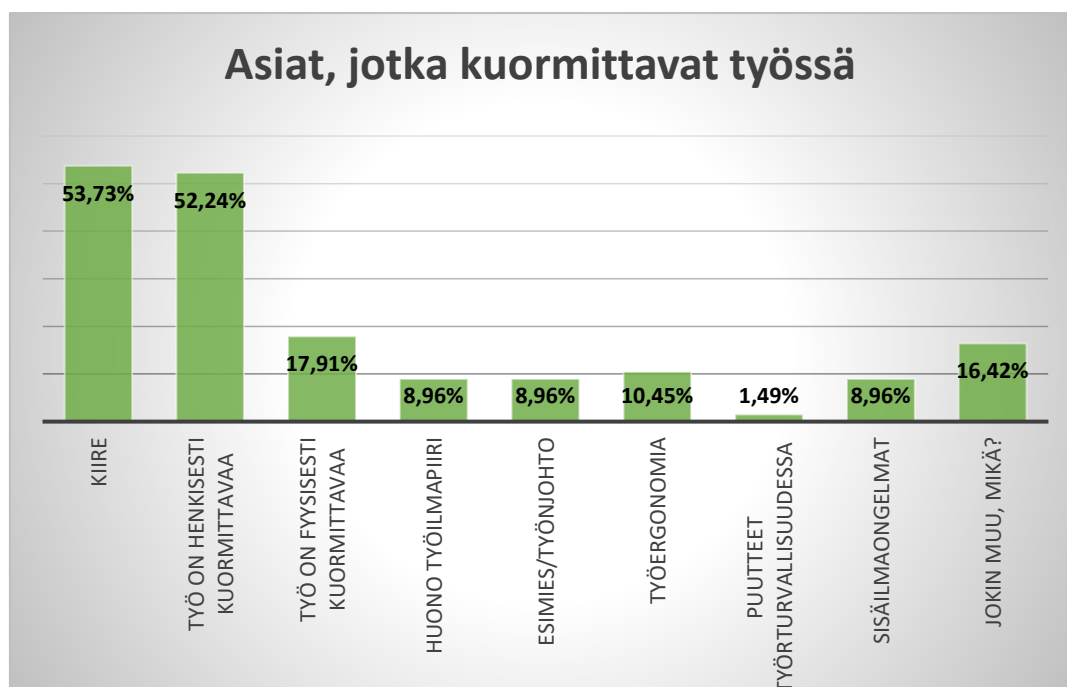
Terveys osuudessa vastaajilta tiedusteltiin millaiseksi he kokevat työterveytensä/työkykynsä tällä hetkellä, mitkä asiat he kokevat kuormittaviksi työssä ja kuinka paljon vastaajilla oli sairauslomapäiviä viimeisen vuoden aikana. Lisäksi kysyttiin, kuinka työssä jaksamista voisi parantaa sekä kokeeko henkilö pystyvänsä työskentelemään tämänhetkisessä työssään eläkeikään asti.

Yli puolet (53%) vastaajista koki työhyvinvointinsa hyväksi ja jaksavansa suurimmaksi osaksi työssään hyvin. Lähes neljännes vastaajista koki jaksavansa työssään erinomaisesti ja 22% vaihtelevasti. Vain yksi vastaaja koki työterveytensä/ työkykynsä heikoksi ja joutuvansa ponnistelemaan selvittääkseen työpäivistä. Yksikään vastaaja ei kokenut itseään työkyvyttömäksi. Seuraavassa kuvassa on kuvattu työhyvinvoinnin kokeminen työpaikoilla.



Kuva 7. Terveyden/työkyvyn kokeminen työssä

län karttuessa työn kuormittavuuden kokeminen on subjektiivista. Työntekijöiden työn kuormitus kuvataan seuraavassa kaaviossa. Työntekijät valitsivat yhdestä kolmeen vaihtoehtoa asioista, joiden kokevat kuormittavan heitä työssään.

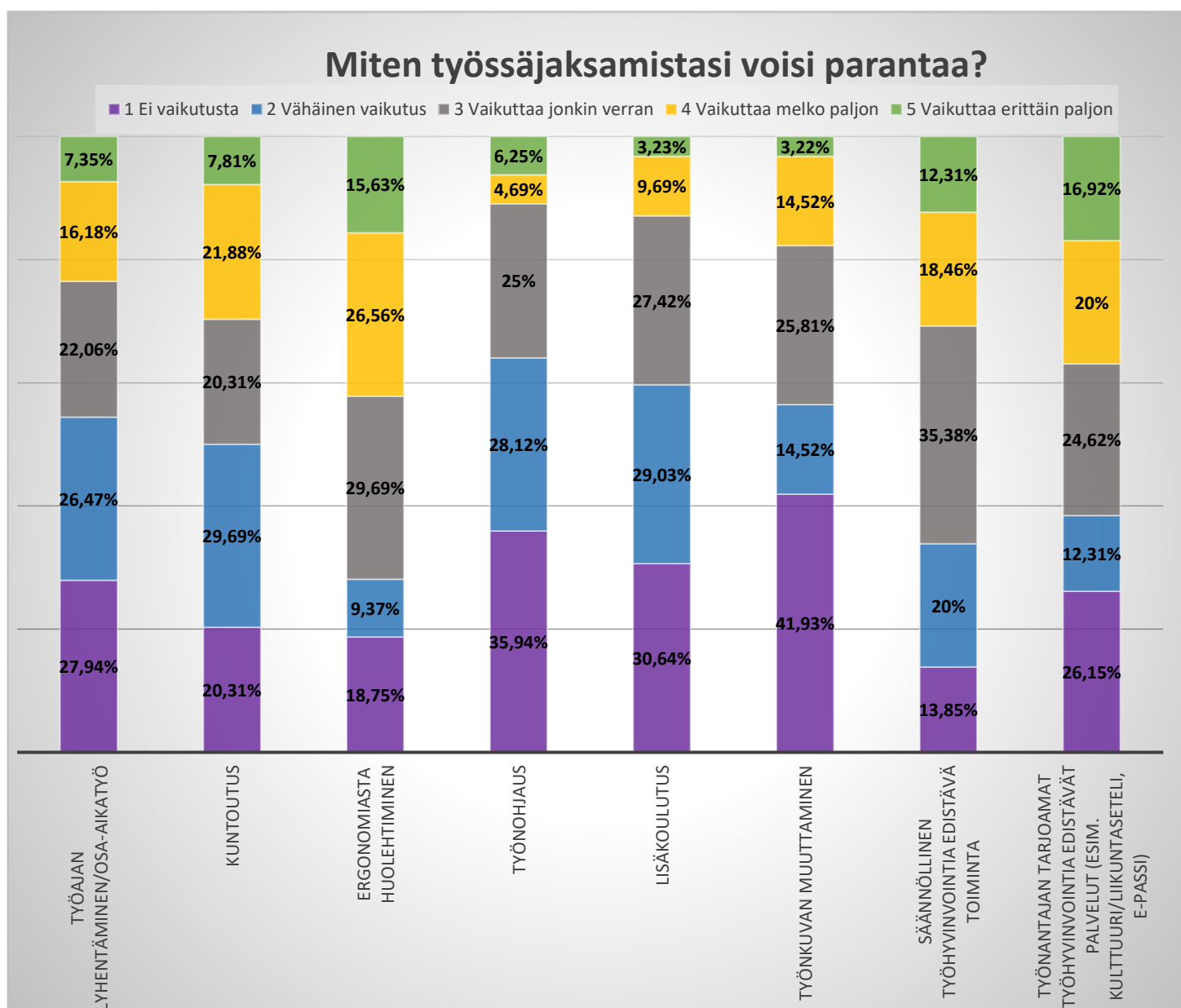


Kuva 8. Työntekijöiden kokema kuormittavuus työssä

Työssä eniten kuormittavat tekijät olivat kiire 54% sekä työn henkinen kuormittavuus, 52%. Työ kuormitti fyysisesti 18% vastaajista. Huono työilmapiiri, esimies/työnjohto ja sisäilmaongelmat kuormittivat 9% vastaajista. Avoimeen vastausvaihtoehtoon kuormittaviksi kyselyyn osallistuneet kertoivat, että *pitkät työpäivät väsyttävät, toisinaan liikaa työtä, jatkuva uusien asioiden ruuhka, muutokset organisaation toiminnassa, esimiestyön vastuullisuus, töiden vähyys, huono johtaminen ja väkivaltainen oppilas*. Kolme henkilöä kertoi, ettei heitä kuormita mikään.

Sairaslomapäivien määrään vastasi 71 henkilöä. 73% oli ollut sairauslomalla viimeisen vuoden aikana vain 0-5 päivää. Kymmenes vastaajista oli ollut 6–10 päivää, 8% 11–20 päivää ja 7% 21 päivää tai enemmän. 3% valitsi vaihtoehdon *en halua vastata*.

Työssäjaksamisen parantamiseen liittyvässä kysymyksessä oli annettu vastausvaihtoehtoja, joiden vaikuttavuutta piti arvioida asteikolla 1–5 1 tarkoitti ”ei vaikutusta”. Alla olevassa kuvassa on kuvattu vastausten jakautuminen.



Kuva 9. Työntekijöiden nostamat asiat, jotka kokevat parantavan työssäjaksamista

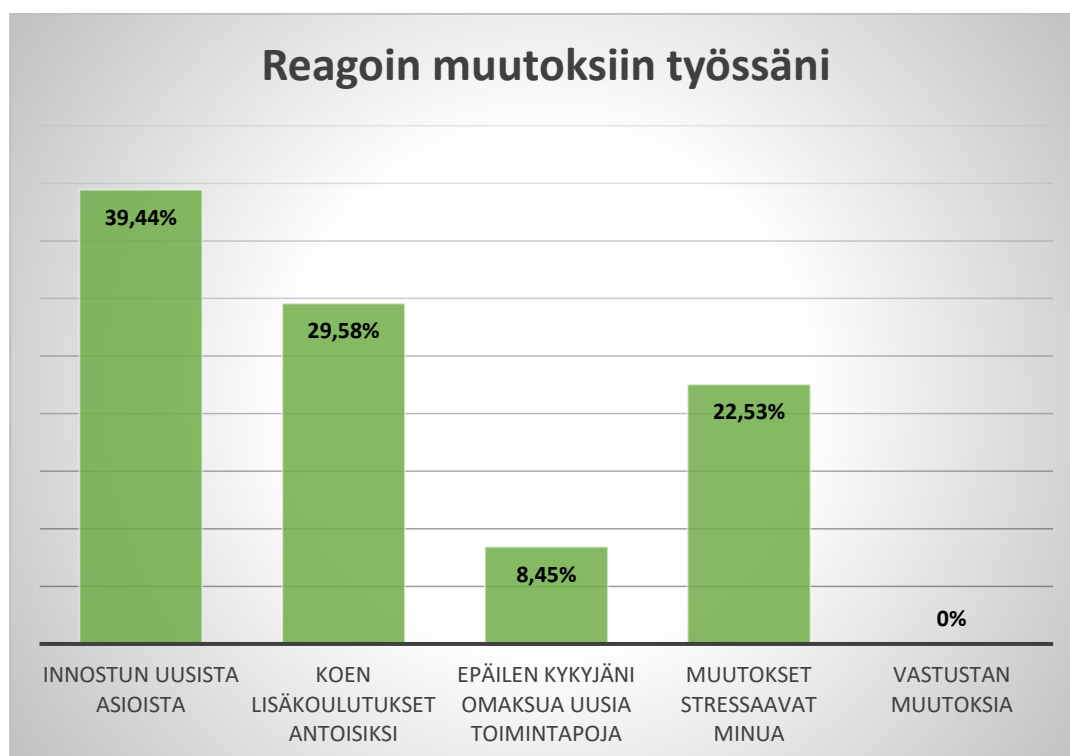
Työssäjaksamista eniten parantaviksi toimenpiteiksi vastaajat nostivat työergonomiasta huolehtimisen, säännöllisen työhyvinvointia edistävän toiminnan sekä työnantajan tarjoamat työhyvinvointia edistävät palvelut kuten kulttuuri- ja liikuntasetelit. Näiden mediaani oli 3 eli vaikuttavat jonkin verran. Kuntoutus oli arvioitu seuraavaksi vaikuttavammaksi tekijäksi 2,5 mediaanilla. Kaikilla lo- puilla vaihtoehdoilla kuten työajan lyhentämisellä/osa-aikatyöllä, työnohjauksella, lisäkoulutuksella tai työku- van muuttamisella koettiin olevan vähäinen vaikutus.

44 vastaajaa 73:ta koki pystyvänsä työskentelemään nykyisessä työssään eläkeikään saakka. 19 henkilöä todennäköisesti pystyy jatkamaan työssään,

kahdeksan ei ole varma, yksi tuskin ja yksi kokee, ettei pysty jatkamaan nykyisessä työssään eläkeikään asti.

7.3 Työolot

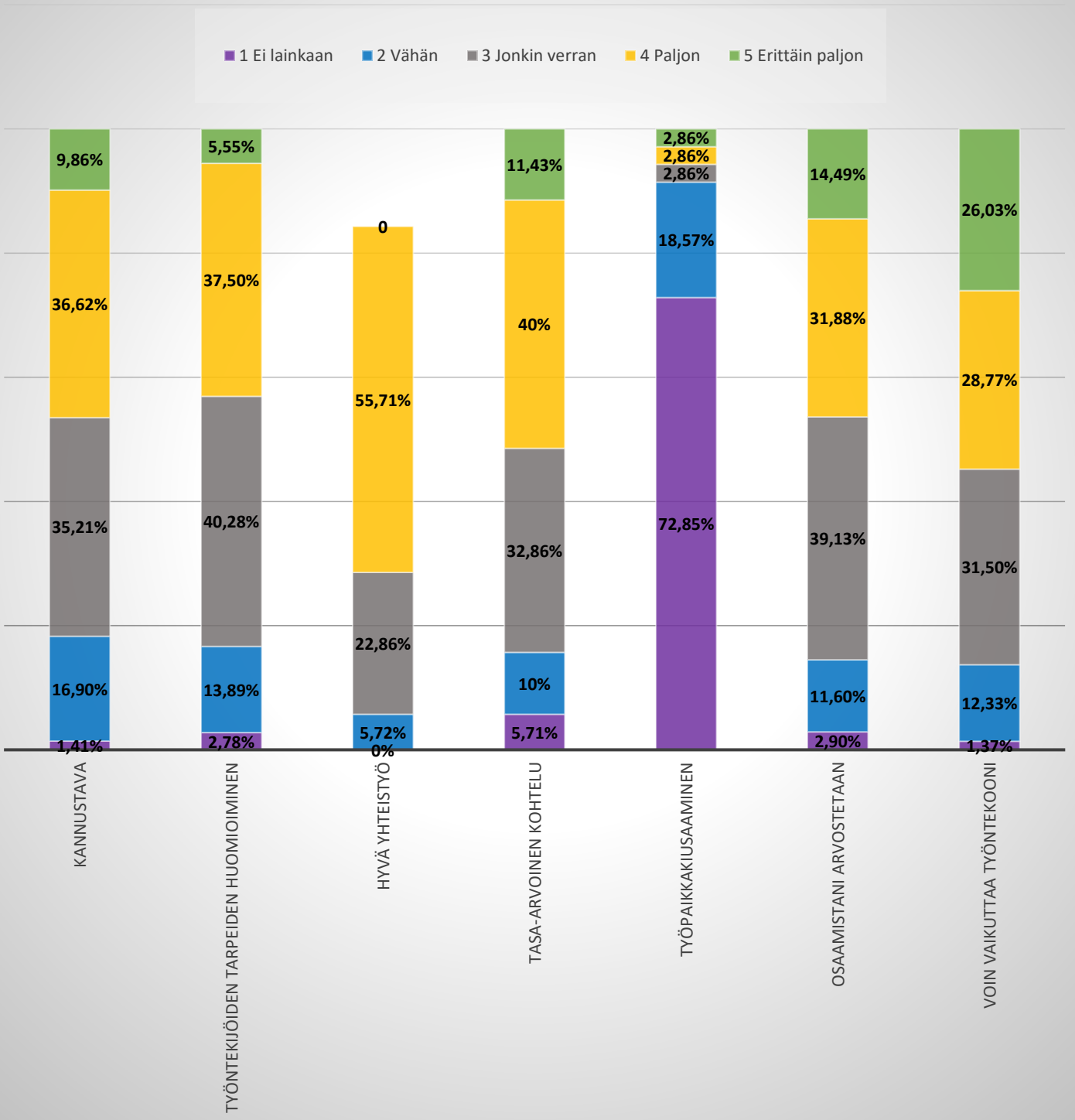
Työpaikalla työolot ja työn tekeminen voivat olla nopeastikin muuttuvia. Teknologia menee huimaa vauhtia eteenpäin ja uusia työmalleja pitäisi sisäistää nopeallakin aikavälillä. Seuraavassa kysymyksessä haetaan vastausta, kuinka vastaajat kokevat reagoivan uusiin muutoksiin omassa työssään. Kysymyksen vastasi 71 työntekijää, joista 39% koki innostuvansa uusista asioista ja joka kolmas vastaaja koki lisäkoulutukset antoisiksi. Vastaajista 8% epäilevät kykyjään omaksua uusia toimintatapoja ja neljännes vastaajista koki muutokset stressaaviksi. Kukaan vastaajista ei vastustanut muutoksia. Alla oleva pylväsdiagrammi kuvaa vastaajien reagointia muutoksiin työssä.



Kuva 10. Työntekijöiden reagointi muutoksiin työympäristössä

Työilmapiirin on todettu olevan yksi merkittävä tekijä työntekijöiden viihtyvyyteen sekä jaksamiseen työssä. Seuraava kuva esittää millaiseksi työntekijät kokevat työilmapiirin työssään.

Työilmapiirin kokeminen työssä

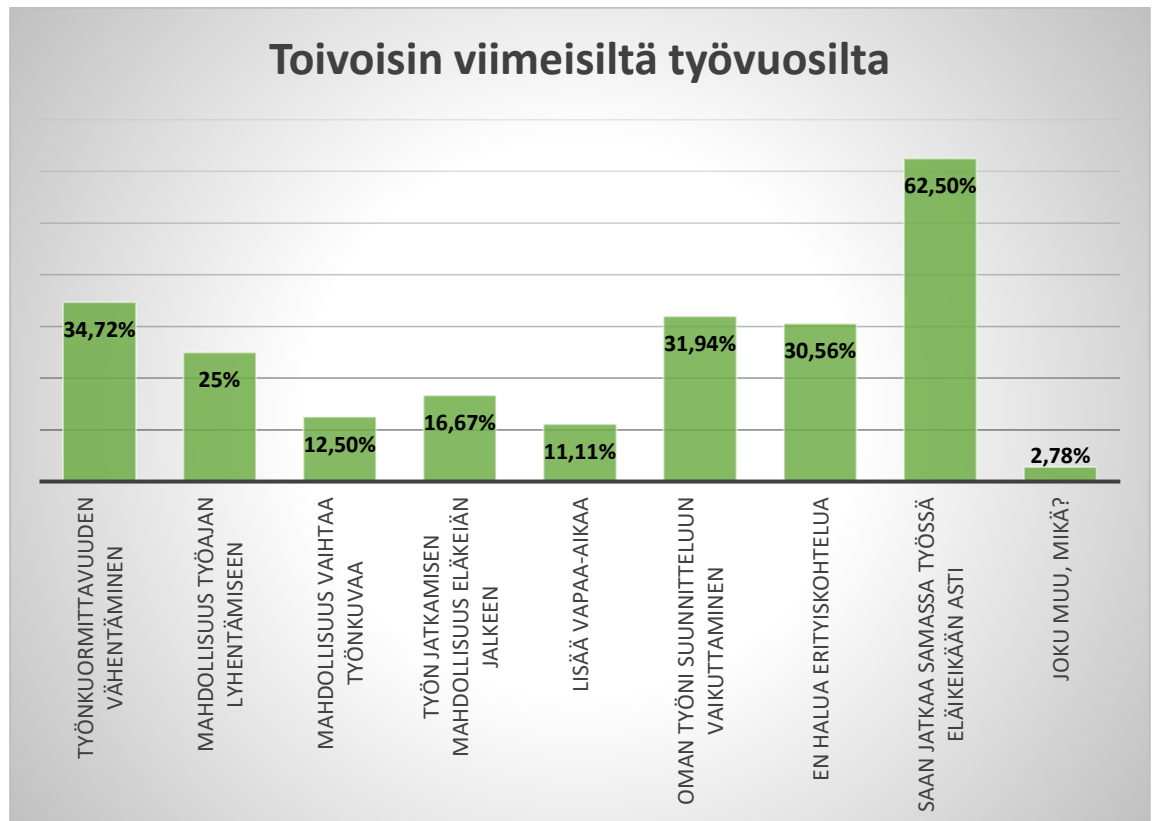


Kuva 11. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri työntekijöiden kokemana

Kokemuksiin työilmapiiristä vaikutti paljon hyvä yhteistyö, tasa-arvoinen kohtelu sekä se, että pystyy vaikuttamaan omaan työntekoonsa. Kannustava työl-

mapiiri, työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja osaamisen arvostaminen vaikuttivat jonkin verran. Työpaikkakiusaamisen vaikuttavuus oli mediaanina ei lainkaan, mutta kuitenkin 19% oli vastannut sen vaikuttavan vähän.

Alla olevassa pylväsdiagrammissa kuvattu 66 vastaajan valitsemia vaihtoehtoja, mitä toivovat viimeisiltä työvuosilta. Vaihtoehtoista sai valita useamman.

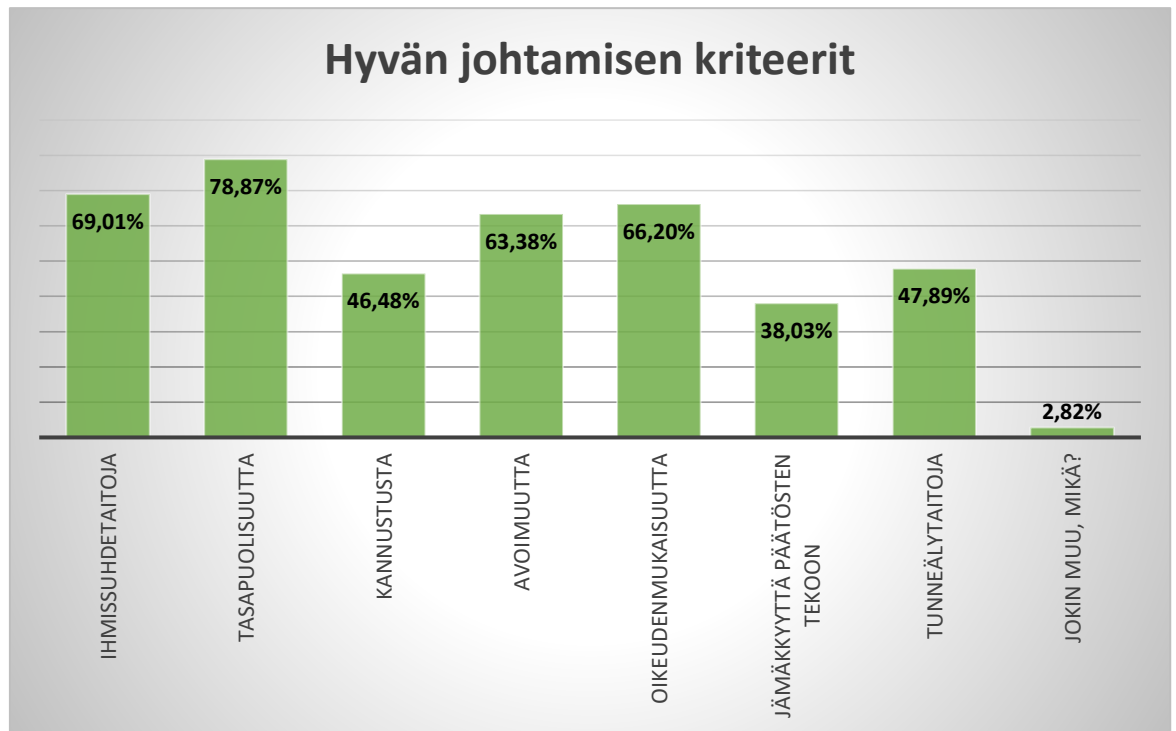


Kuva 12. Työntekijöiden toive viimeisiltä työvuosilta ennen eläköitymistä

Viimeisiltä työvuosilta toivottiin ehdottomasti eniten (63%) sitä, että saa jatkaa samassa työssä eläkeikään asti. 35% toivoi työkuormittavuuden vähentämistä ja 32% toivoi voivansa vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Mahdollisuutta työajan lyhentämiseen toivoi joka neljäs vastaaja. 17% haluaisi mahdollisuuden jatkaa työssään eläkeiän jälkeen ja 13% haluaisi vaihtaa työnkuvaa. 11% vastaajista toivoisi lisää vapaa-aikaa. 31% vastaajista ei halua erityiskohtelua viimeisten työvuosiensa aikana. Avoimessa vastausvaihtoehdossa mainittiin *parempi työterveyshuolto* sekä *normaali työaika riittäisi*.

Viimeisenä kysymyksenä työolo-osiossa kysyttiin vastaajien mielipidettä, millaisia asioita esimieheltä tarvitaan, jotta työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitä-

minen huomioitaisiin työpaikalla. Kysymykseen vastasi 71 henkilöä ja he saivat valita useamman vaihtoehdon. Vastausten lukumääräksi tuli 293, joista alla kuva niiden jakaantumisesta

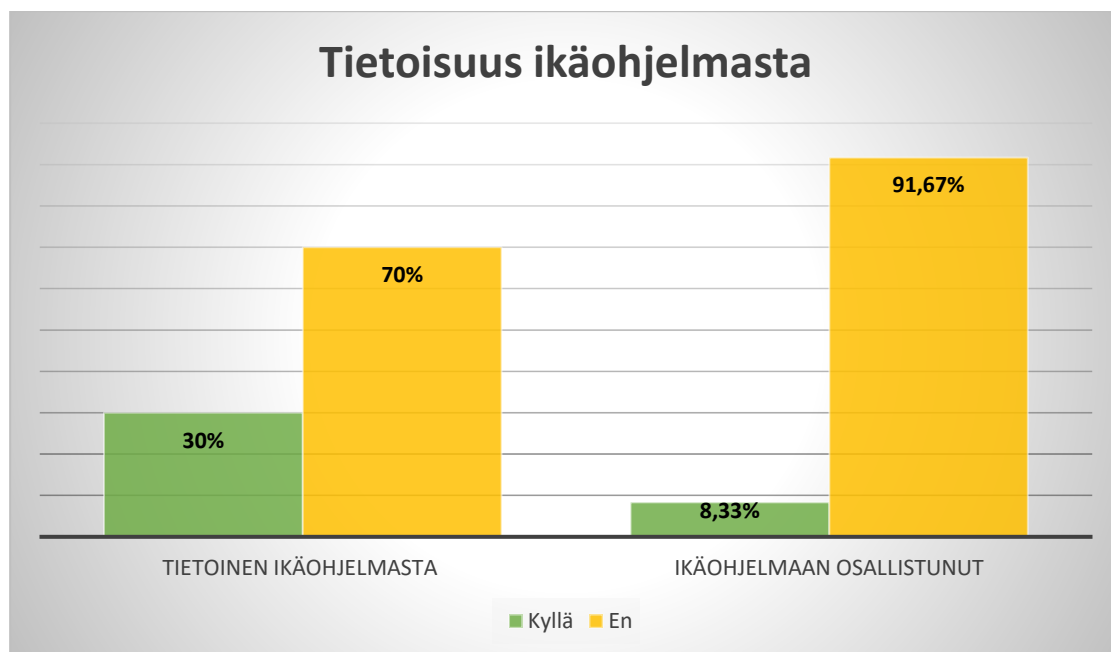


Kuva 13. Työntekijöiden kokemat asiat, joita tarvitaan esimieheltä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työpaikoilla

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä koettiin suureksi. Lähes 80% työntekijöistä odottavat esimieheltä tasapuolisuutta ja 69% kokevat esimiehen ihmissuhdetaidot tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta. Myös oikeudenmukaisuudelle (66%), avoimuudelle (63%), tunneälytaidoille (48%) kannustukselle (46%) ja jämähkyydelle päätösten teossa (38%) annettiin painoarvoa. Yksi vastaaja toi esiin luottamisen työntekijöiden osaamiseen ja toinen hyvän johtamisen.

7.4 Ikäohjelma

Ikäohjelma-osuuden alussa oli selitetty, mitä ikäohjelma-termillä tarkoitetaan ja kerrottu, että ikäohjelmaa voidaan toteuttaa yrityksissä jollakin toisella nimellä, kuten työkaarimalli, työhyvinvointiohjelma tms. Vastaajista 30% oli tietoinen ikäohjelmasta ja 70% ei. 66 vastaajaa 72:sta ei mielestään ollut osallistunut ikäohjelmaan, kuusi puolestaan oli. Vastaajien ikäohjelmien tietoisuus on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 14. Työntekijöiden tietoisuus ikäohjelmasta

Ainoastaan ikäohjelmaan osallistuneet vastasivat tähän osioon, jossa kysyttiin, miten ikäohjelma on vaikuttanut heidän työskentelynsä työpaikalla. Vastauksen perusteella puolet ikäohjelmaan osallistuneista kokivat, ettei ikäohjelma ollut vaikuttanut heidän työskentelynsä. Vastajista 33% oli ikäohjelman myötä huomioineet terveyttään paremmin ja 17% oli aloittanut harrastuksen vapaa-ajallaan sekä jaksoivat paremmin työssään.

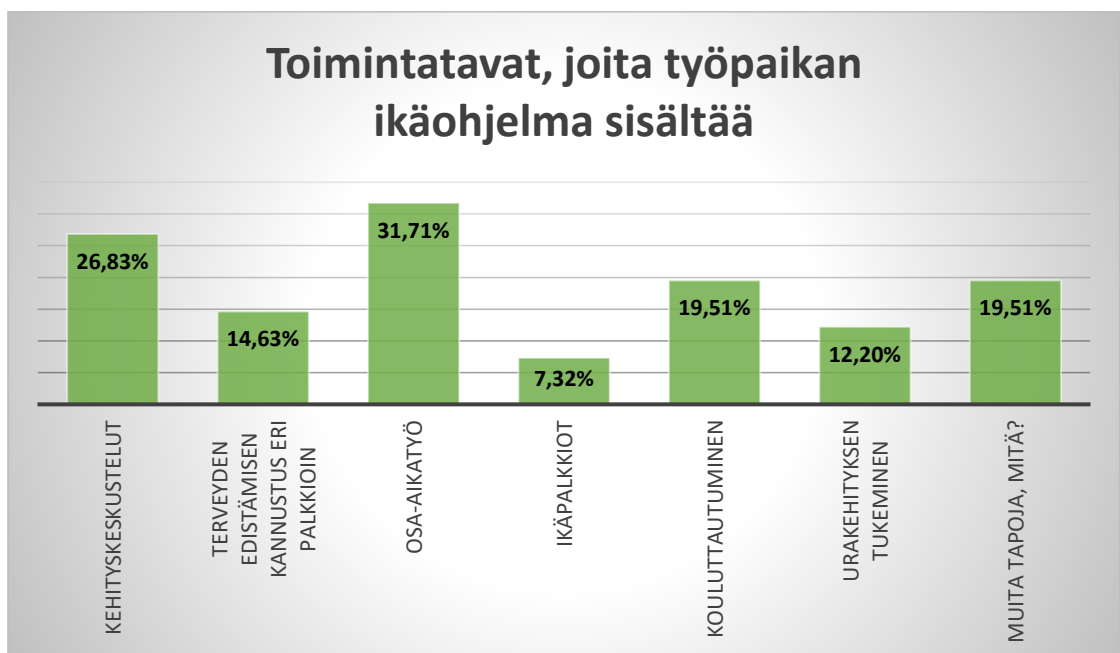
66 henkilöllä oli ikäohjelmaan liittyviä toiveita. Eniten ikäohjelmilta toivottiin joustavuutta työhön (42%), eläkesuunnitelmaa (35%), omien tarpeiden huomiointia (33%), työuran suunnittelua (23%). 9% kaipasi tukea työhön palaamiseen pitkän sairausloman jälkeen. Valtava enemmistö (64%) toivoi kuitenkin saavansa enemmän tietoa ikäohjelman tarjoamista mahdollisuuksista. Vastajien omia kehitysideoita olivat esimiesten tunneälytaitojen kehittäminen sekä mentorina toimiminen. Suurin osa vastajista (90%) oli sitä mieltä, että ikäohjelmat pitäisivät tuoda paremmin julki työpaikalla.

Alla olevasta kuvasta käy ilmi vastanneiden vastausten jakautuminen, millaisia asioita he toivovat ikäohjelmalta. Eri vaihtoehdoista he pystyivät valitsemaan useamman.



Kuva 15. Vastaajien valinnat asioista, joita he toivoisivat ikäohjelmalta

Kysymykseen, millaisia toimintatapoja työpaikan ikäohjelma sisältää vastasi 41 henkilöä. Kolmannes vastaajista kertoi, että käytössä oli osa-aikatyö (32%), kehityskeskustelut (27%), kouluttautuminen (20%), terveyden edistämisen kannustus eri palkkioin (14%), urakehityksen tukeminen (12%) ja kolmen vastaajan työpaikoilla ikäpalkkiot. Viidennes (20%) vastaajista vastasi, etteivät tieneet mitä muita tapoja työpaikan ikäohjelma sisältää.



Kuva 16. Työpaikan ikäohjelman toimintatavat

Lopuksi kyselyssä vastaajilla oli mahdollisuus jättää aiheeseen liittyviä kommentteja, 15 henkilöä kirjoitti ajatuksiaan. Muutama kirjoitti ihmettelevänsä miksi eivät tiedä ikäohjelmasta, onko sitä ja miksi siitä ei ole tiedotettu. Kaksi kertoi jatkavansa työssään eläkeiän jälkeen, jos terveys pysyy hyvänä. Yksi vastaaja kertoi toivovansa esimiehiä rekrytoidessa käytettävän soveltuvuustestejä. Eräs opettaja koki, että koulumaailmaan pitäisi rakentaa mento-ointi/tutortoiminta tehtäviä, jotta opettajat voisivat siirtyä osaksi työaikaan toisenlaisiin tehtäviin. Myös palkkaus koettiin huonoksi ja tehtäväkohtaisia palkkioita on vähän tai ne ovat vain symbolisia. Tietotaidon eteenpäin vieminen huolestutti, kun uusia työntekijöitä ei palkata.

Yksi vastaaja toi ilmi, että työpaikka ei tue eikä arvosta vanhempia työntekijöitä ja heidän ammattitaitoaan. *”Vähän sellainen tuntuma, että vanhemmista halutaan eroon mm. palkan alennuksilla!”* Toinen kertoi aikovansa irtisanoutua, sillä ei koe jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikään saakka.

8 HAASTATTELUT

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset teemoittain, johon osallistui kaksi haastateltavaa kolmesta. Haastateltaville laitettiin sähköpostin kautta viestiä, jossa he saivat itse päättää haastattelun ajankohdan. Haastattelut tehtiin puhelimitse vallitseva koronaviruspandemia huomioiden (covid). Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin kysymysrunko, jossa teemoina olivat ikäohjelman sisältö, yli 60-vuotiaiden huomioiminen työorganisaatiossa sekä ikäjohtaminen. Näin he pystyivät valmistautumaan haastatteluun sekä pohtimaan omia ajatuksiaan asian tiimoilta. Haastattelut toteutettiin puhelimitse heidän ehdottamana aikanaan ja yksi haastattelu kesti keskimäärin 40 minuuttia. Haastateltavien yksityisyyden suojan turvaamiseksi työorganisaatiota ei nimitä. Nimeäminen ei toisi mainittavaa lisäarvoa tutkimukselle.

Haastateltavat henkilöt A ja B ovat molemmat jäämässä eläkkeelle viiden vuoden sisällä. A on työskennellyt 35 vuotta ja B 17 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Toisen haastateltavan työnkuva on fyysisesti raskasta ja toinen haastateltavista työskentelee kehitystyössä.

8.1 Ikäohjelman sisältö

Kumpikaan haastateltavista ei ollut tietoinen käytössä olevasta ikäohjelmasta. Toinen haastateltavista oli tietoinen ikäohjelma systeemistä mutta totesi ettei se näy käytännön tasolla lainkaan. Toinen haastateltava ei ollut kuullut ikäohjelmasta ja kysyessään esimieheltä ikäohjelmasta, sai kuulla sen olevan sisällytetty työhyvinvointiin.

Työterveyshuolto toimii osana työhyvinvointiohjelmaa ja kattaa kaiken mitä tapahtuu työpaikalla. Haastateltavat kokivat työterveyshuollon kokonaisuudessaan hyväksi. Halutessaan työntekijät voivat pyytää esimerkiksi kolesteroliarvon mittausta. Tässä työntekijän tarvitsee olla itse aktiivinen. A oli tiedustellut mahdollisuutta kokonaisvaltaiseen terveystarkistukseen ennen eläkkeelle jääntiä ”jotta tsekattaisiin, onko kaikki kunnossa”. Ikääntyneille ei kuitenkaan erikseen ole erityisiä terveystarkastuksia tarjolla. B:n mielestä terveystarkastus kerran vuodessa on riittävä. B totesi, että on lopulta kuitenkin lääkäristä ja työnantajasta kiinni, kuinka työntekijän esille tuomiin terveysongelmiin reagoidaan.

A ja B kertoivat, että heillä kehityskeskustelut ovat kaksi kertaa vuodessa. A oli tähän täysin tyytyväinen, hän koki, että työpaikan sovitut ja hyväksi todetut pelisäännöt toimivat, jolloin ei ylimääräisiä keskusteluja ei tarvitse. Keskusteluja voi pyytää useamminkin, riippuen tuen tarpeesta ja henkilöstä itsestään. Kehityskeskustelujen tiheyden tarve riippuu B:n mukaa täysin esimiehestä. Tämänhetkisen esimiehen B kokee helposti lähestyttäväksi, joka kuuntelee mitä työntekijällä on sanottavaa. Tällöin kehityskeskustelu kerran vuodessa riittää, koska hän pystyy keskustelemaan esimiehensä kanssa päivittäin kasvokkain. ”Parhaita esimiehiä ovat ne, jotka ovat olleet pitkään talossa ja tuotannossa mukana”.

Terveyttä edistävää toimintaa tarjotaan A:n ja B:n työpaikoilla tyky-päivien sekä liikuntapassin muodossa. Työpaikka maksaa passista huomattavan summan ja työntekijä voi itse ostaa puoleen hintaan lisää. B:n työpaikalla panostetaan työturvallisuuteen, joka käsittää riskien tunnistamisen -ja hallinnan. ”ihan pienetkin pitäisi ilmoittaa ja sitten niihin puututaan”.

8.2 Yli-60 vuotiaiden huomioiminen työorganisaatiossa

Kummankaan työorganisaatiossa ei yli 60-vuotiaiden tarpeita ole erikseen huomioitu, vaan kaikki huomioidaan erillisinä yksilöinä. A tietää, että työntekijöiden henkisiä ja fyysisiä tarpeita on huomioitu, jolloin on tehty kevennettyjä ratkaisuja työn suhteen. A toteaa, että ”Kyllä varmasti yritykseltä tukea saa, mutta mulle ei oo tullu kukaan sanomaa”. Myös B kertoo työpaikan tarjoavan mahdollisuuden kevyempään työhön tarvittaessa, mutta tilaisuuksia ei tarjota tai tyrkytetä.

Koulutusta yritys tarjoaa paljon, mutta kaikkia uusia koulutuksia ei enää tarjota eläkeikää lähestyville. Ikääntynyt työntekijä voi kokea jäävänsä ulkopuolelle. A kuitenkin ymmärtää tulevaisuuteen varautumisen nuorempien työntekijöiden kouluttamisella ja pitää sitä myös voimavarana. ”Satsataan tulevaisuuteen mutta ois kuitenkin hyvä kertoa ainaskin, että tässä on nyt tällainen tilanne ja sä et tuu ehkä tarviimaan”. B:lle on tarjottu koulutuksia, mutta hän haluaa antaa mieluummin nuoremmille tilaisuuksia kouluttautua. ”Minulla ei oo mitää intressiä, pari vuotta työelämää jäljellä”. ”Mulla on nää hommat mitä pyöritän, annetaan nuorille tilaa”. Ikääntyminen ei saisi näkyä palkan heikentymisenä, jos ikääntynyt työntekijä kieltäytyy kouluttautumasta lisää vaan kertyneet työvuodet pitäisi myös huomioida. Haastateltavat toivoivat, että osaaminen ja taidot otettaisiin aiempaa paremmin huomioon.

Yli 60-vuotiaiden työhyvinvoinnin edistämiseksi A toivoo, että eläkeikää lähestyvät pidettäisiin yhä ajan tasalla työorganisaation toiminnassa. ”Se tunne eläköityvälle, ettei oo syrjäytynyt auttaa sitä jaksamista”. Molemmat haastateltavat toivoivat ikäohjelman käyttöönottamista, silloin edellä mainitut asiat tulisivat esille. ”Jos ei oo ohjelmaa, silloin esimieskään ei välttämättä osaa toimia oikein”.

8.3 Ikäjohtaminen

Työyhteisöissä fyysisen ja psyykkisen työhyvinvointiin voi vaikuttaa pitkälti esimiehet ja johto. Työtehtävien kartoituksessa tulisi huomioida työntekijän oma mielipide omasta kyvykkyydestä hoitaa työtehtävä. A kertoo kuinka tärkeää olisi uusia työtehtäviä annettaessa kysyä ja selvittää, kykeneekö työntekijä niihin. B taas tuo esiin, kuinka osa työntekijöistä ovat fyysisesti ääri rajoilla, mutta

eivät itse tuo sitä esimiesten tietoon vaan tekevät töitä hampaat irvessä. Esimiesten persoonalla, johon sisältyy lähestyttävyyden ja empaattisuus, on suuri merkitys vuorovaikutuksen onnistumiseen. Esimiehen ei tarvitse olla jatkuvasti fyysisesti läsnä ollakseen saatavilla. ”Välillä esimiestä ei näy kuukauteen, hän on kuitenkin koko ajan saatavilla”.

Molemmat haastateltavat toivovat selkeän, kaikille julkisen ikäohjelman käyttöönottoa. Tällöin esimerkiksi iän tai terveyden perusteella kevyempään työhön siirtyminen ei aiheuttaisi eripuraa ja loisi huonoa työilmapiiriä työyhteisössä. Kynnys ottaa esiin esimiehen kanssa työssäjaksamiseen liittyviä asioita madaltuisi myös. Ikäohjelma auttaisi myös hiljaisen tiedon ja osaamisen siirrossa, koska silloin tiedon siirtoon olisi olemassa toimintamalli. Työntekijälle olisi selvää, kuinka työstä poisjääminen etenee prosessina. Tämä poistaisi eläkeikää lähestyville painetta siitä, siirtykö ja kuinka tieto siirtyy jatkajalle. ”Olen sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirtäminen olisi tärkeää, ja nyt olen huolissanikin siitä etenkin mun tapauksesta, mutta eihän sitä oo tajuttu, jos ei oo sellaista ohjelmaa. Tällaisen ohjelman tarpeellisuus on aivan huippujuttu”. Haastateltavat uskovat ikäohjelman lisäävän ikääntyneen työntekijän arvostusta.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tiivistetysti sanottuna validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Vilkkä 2015, 193-194.)

Tutkimuksen validiteettia pyrimme vahvistamaan huolellisesti harkitulla kyselylomakkeella, jotta vastaajan ja tutkijan ajatusmallit kohtaisivat mahdollisimman läheltä (Vilkkä 2015, 194). Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yleiskielisiksi, jotta vastaajat ymmärtäisivät käytetyt termit. Tutkimuksen objektiivisuuden kriteerinä on se, että tutkimuksen voi toinen tutkija toistaa. Tavoittelimme objektiivisuutta valitsemalla ja tulkitsemalla myös sellaista aineistoa, jotka ovat mahdollisesti ristiriidassa omien näkemystemme kanssa. Kirjoitimme asiatyylillä. Näin noudatimme sekä menetelmällistä että kielellistä objektiivisuutta.

(Vilkkä 2014, 160–161.) Tutkimuksen saturaatiopisteellä eli kylläntymisas- teella tarkoitetaan sitä, kun aineiston vastaukset toistavat toisiaan tai tuloksille löydetään vahvistusta eri lähteistä (Kananen 2014, 97). Tässä tutkimuksessa saavutettiin saturaatiopiste, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään ja saman- kaltaisuuksia oli paljon.

Tuloksien analysointiin vaikuttaa aina tulkitsijan maailmankatsomus, arvot ja suhde todellisuuteen. Tulkinnan luotettavuutta vahvisti se, että aineistoa ana- lysoi kaksi tutkijaa. Tämä vahvisti myös tutkimuksen toistatettavuutta eli relia- bilitteettia. On kuitenkin muistettava, että saadut vastaukset ovat aina peräisin juuri siitä hetkestä, niistä nimenomaisista tuottamisolosuhteista, joten ei voida olettaa, että toisessa tilanteessa, toisissa tuottamisolosuhteissa, saataisiin täs- mälleen samanlaisia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 185.)

Monimetodisella lähestymistavalla eli triangulaation käytöllä minimoitiin näen- näistä varmuutta tutkimustuloksista. Näennäinen varmuus syntyy, kun tutkija ajattelee yhden menetelmän tuloksien antaneen ”oikean” vastauksen. Kahden menetelmän käyttö saattaa poistaa tätä näennäistä varmuutta, sillä tutkija voi saadakin erilaisia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 39.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen vastaukset myötäilivät ja siten vahvistivat kyselytutkimuksen tu- loksia, mutta antoivat arvokasta lisätietoa ja ymmärrystä.

Suomessa tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimat hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. Perus- lähtökohtana on luottamus tutkijaa kohtaan. Tätä luottamusta pyrimme luo- maan ja vahvistamaan avoimuudella ja tutkimukseen osallistujien yksityisyyttä suojaamalla. Tutkittaville selvitettiin saate viestissä mistä tutkimuksessa on kyse, ketä tutkijat ovat ja mihin vastauksia käytetään. Tutkimuksesta oli myös mahdollista peräännyä.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmana oli hyvien käytänteiden tunnistaminen yritysten ikäohjel- mista. Tulosten perusteella ikäohjelmia ei ole osattu ottaa käyttöön tai niitä ei ole ymmärretty tuoda julki työntekijöille, sillä vain 30% vastaajista oli tietoisia ikäohjelmista työpaikoillansa ja vielä pienempi määrä, reilu 8%, oli osallistunut

ikäohjelmaan. Tulokset osoittavat, ettei ikäohjelmien sisältöjä tunneta, jolloin myöskään kokemuksia ikäohjelmien toimivuudesta ei pystytty osoittamaan.

Työhyvinvointi on laaja käsite sisältäen fyysisen terveyden lisäksi psyykkisen hyvinvoinnin. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että fyysiseen terveyteen on kiinnitetty huomattavasti enemmän huomiota kuin psyykkiseen. Ikäohjelmien sisältämät toimintatavat ovat suurelta osin terveyden edistämisen kannustusta esimerkiksi liikuntasetelein, terveystarkastukset sekä työn keventämistä työnkuvan muuttamisella tai osa-aikatyönä.

Esimiehet ovat merkittävässä roolissa työssäjaksamiseen, johon vaikuttaa suurelta osin psyykinen hyvinvointi. Vahvimmin kyselyn tuloksissa kaivattiin esimiehiltä tasapuolisuutta. Haastatteluissa ilmeni, että ikääntyneiden huomiointi esimerkiksi työn keventämisellä voi aiheuttaa eripuraa työntekijöiden keskuudessa. Kun ikäohjelman sisältö ja eläkeikää lähestyvien edut ja tukimuodot olisivat kirjattuina ja kaikkien tiedossa. Tällöin jokainen tietäisi olevansa oikeutettu samoihin etuihin tai mahdollisuuksiin tietystä ikävaiheesta ja tämä synnyttäisi tasapuolisuuden tunnetta. Esimiesasemassa olevalta tutkimuksen mukaan vaaditaan, että hän on ihmissuhdetaitoinen, oikeudenmukainen ja avoin. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijät kokevat tulleensa kuulluiksi ja uskaltavat lähestyä esimiestä ongelman esiintyessä. Tärkeäksi koettiin, että esimies tuntee työntöön vaiheet sekä työntekijät myös nimeltä.

Noin joka kolmas vastaajista mainitsi kehityskeskustelut osaksi ikäohjelmaa. Vaikka kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi niin tässä tutkimuksessa ei käynyt ilmi, mitä kehityskeskusteluissa käydään läpi. Muuttuuko kehityskeskusteluiden sisältö työntekijän ikääntyessä vai käydäänkö läpi samaa runkoa koko työuran ajan? Esimiesten hyvät ikäjohtamistaidot ja strukturoitu ikäohjelmamalli edesauttaisi sitä, että kehityskeskusteluissa osattaisiin ottaa oikea-aikaisesti esille ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisia tuen tarpeita ja tunnistaa voimavaroja. Ikäsensitiiviset kehityskeskustelut voisivat olla yksi vahva työkalu työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamiseen viimeisinä työvuosina sekä edesauttaisi siirtymistä terveenä eläkkeelle. Kyselyn vapaa sana -osiossa oli toive hienosti kiteytetty: "Tavoitteeni on päästä virkeänä eläkkeelle ja terveenä hautaan".

Tuloksien perusteella ikäohjelmat koetaan tarpeellisiksi ja niitä kaivataan työpaikoille. Ikäohjelmien uskotaan selkeyttävän prosessin etenemistä työntekijän lähestyessä eläkeikää. Tutkimus osoittaa työntekijöiden toivovan eniten ikäohjelmalta työn joustavuutta ja omien tarpeiden huomioimista, eläkesuunnitelmaa sekä tukea terveyden edistämiseen. Työnantajalta saadut valmiit raamit helpottaisivat asioiden esille ottamista eikä omien tarpeiden esilletuonti saisi aiheuttaa työntekijässä pelkoa syrjäyttämisestä tai arvostuksen menettämisestä. Usein työntekijöillä on korkea kynnyksensä itse mennä pyytämään esimieheltä tai terveydenhuollosta tukea.

11 POHDINTA

Suurin haaste tutkimuksen tekemisessä oli se, että ikäohjelma-termi tuntui olevan vieras useissa organisaatioissa ja tutkimukseen oli vaikea saada yrityksiä mukaan. Huolimatta valtion yrityksistä lanseerata ja tukea ikäohjelmien käyttöönotossa ne eivät näytä vielä juurtuneen osaksi yritysten työhyvinvointiohjelmia.

Suuri etu tutkimuksen onnistumisessa oli aiheesta kiinnostuneet yhteyshenkilöt tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Yhteyshenkilöiden tuella kyselyyn vastasi 52% kyselyyn saaneista, joka on kiitettävä määrä.

Webropol-kysely ei ollut niin aukoton ja kattava kuin alun perin ajattelimme sen olevan. Taustatieto osa-alueessa oli kysymyksiä, joilla ei ollut merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. Niitä olisi voinut korvata tarkentavilla kysymyksillä toimivista käytännöistä työpaikoilla. Teemahaastattelut antoivat paljon tietoa aiheesta ja olisi ollut tulosten yleistettävyyden kannalta suotavaa, että haastateltavia olisi ollut muutama enemmän.

Haastatteluja analysoidessa ilmeni, että aineiston käyttöä täytyi harkita huolellisesti. Tulosten analysointi tarkoin tiedoin olisi heikentänyt haastateltavien anonymiteettia, joten raportoinnissa oli jätettävä joitain tutkimukselle arvokkaita, mutta paljastavia yksityiskohtia pois. Yksityisyydensuojan ylläpitäminen oli kaiken muun ylimenevä arvo.

Toimeksiantaja halusi tutkimukselta vastauksia siihen, millaisia käytänteitä yrityksillä on ikäohjelmissaan ja kuinka työntekijät ovat ne kokeneet. Näihin asioihin tutkimus antoi vastauksen ja tuloksista ilmeni lisäksi se, mitä työntekijät kaipaisivat ikäohjelmilta.

Viimeisiltä työvuosilta toivotaan, että työntekijä saa jatkaa samassa työssä eläkeikään asti. Lisäksi toivotaan työkuormituksen vähenemistä ja vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun. Ikääntyvät työntekijät tiedostavat iän tuomat muutokset ja työssä ilmenevät haasteet. Tutkimuksessa ilmeni, että kolmasosa ei kuitenkaan halua erityiskohtelua. Kiviranta (2010, 52-53) toteaa teoksessaan, että huomiota tulisi kiinnittää työntekijän osaamiseen sekä kyvykkyyteen eikä ikälähtöisiin oletuksiin. Tutkimustulokset mukailevat Ylitalon (2018) tutkimuksen tuloksia, jossa havaittiin myös yli 60-vuotiaille tärkeimpänä asiana työn pysyvyyden tärkeys.

Ikäohjelman puolestapuhuja Juhani Ilmarisen mukaan Kansallisen ikäohjelman lanseeraamisen jälkeen ikäsyrrintä on vähentynyt sekä asenteisiin on pystytty vaikuttamaan. Tässä tutkimuksessa selvisi, että ikäsyrrintää koetaan, vaikka se ei ole näkyvää ja se voi olla tahatonta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, ettei eläkeikää lähestyvää ei pidetä enää ajan tasalla tulevista asioista tai koulutuksista, koska oletetaan ettei henkilö enää näitä tietoja tarvitse tai ole kiinnostunut. Tutkimuksen kohdehenkilöistä noin viidennes olisi kuitenkin valmis jatkamaan työuraa eläkeiän jälkeen. Ikääntyvien työntekijöiden määrän lisääntyessä ikäohjelmat tulevat olemaan lähes välttämättömyys työn jatkuvuudelle.

Yksi haastatteluissa toivottu käytänte ikäohjelmiin on mentorointi. Kaikille työntekijöille työ ei ole merkityksetön asia, joka unohdetaan eläkkeelle päästyä, vaan huolta kannetaan siitä, kuinka työ ja oma vuosien saatossa kertynyt tietotaito siirtyisi eteenpäin. Työntekijän lähtiessä työantaja menettää aina osaamista. Usein pitkäaikaisille työntekijöille kertyy nimettyjen työtehtävien lisäksi epävirallisia tehtäviä. Tämä johtuu siitä, että he hallitsevat kokonaisuu- den ja ottavat siitä vastuuta. (Lundell ym. 2011, 303.) Kaiken tämän vuosien saatossa kertyneen osaamisen ja hiljaisen tiedon häviämisen minimoimiseksi

voidaan nähdä mentorointi. Hyödyllinen työskentelymuoto olisi noviisin ja konkarin parityöskentely, jolloin konkarin eläköityessä hiljainen tieto siirtyisi noviisin kautta työyhteisön käyttöön (Kiviranta 2010, 197).

Ikäohjelmien hyvien käytänteiden toimivuus käytännössä lähtee onnistuneesta vuorovaikutuksesta työntekijöiden ja työnantajapuolen välillä. Hyvätkään käytänteet harvoin siirtyvät käyttöön ilman tietoista asennemuutosta. Tähän muutokseen on apuna sosiaalinen markkinointi, joka lähtee esimiehistä ja heidän asenteistaan. Ikäohjelmien kehittämisessä tarvitaan tämän tarpeen tunnistamista esimies- ja johtotasolla, jotta muutos on mahdollinen (Kiviranta 2010, 53).

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita olisi esimerkiksi tutkia muutaman vuoden päästä, kuinka tämän tutkimuksen tuloksien perusteella ikäohjelma on tuotu paremmin näkyväksi ja onko sillä onnistuttu kehittämään asioita, joita ikääntyneet toivat tutkimuksessa esille. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi kehityskeskustelujen sisältöjen analyysi sekä kehittäminen ikääntyvien näkökulmasta. Ikääntyvien työhyvinvointiin olisi hyvä kiinnittää huomioita jo hyvissä ajoin, jotta muutos olisi mahdollisimman vaikuttava.

LÄHTEET

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Andersson, B., Haggrèn, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärv, R. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Sttk:n julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sttk.fi/files/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/> [viitattu 14.5.2020].

Becker, P, Schütz, J. & Zimmermann, A. 2018. Ageing Workforce, Social Cohesion and Sustainable Development. Discussion paper no 9. Council of the baltic sea states. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/328803655_Older_Workers'_Employment_Rate_and_Active_Ageing_in_Germany_2018 [viitattu 12.12.2020].

Berger, U., Der, G., Mutrie, N. & Hannah, M-K. 2005. The impact of retirement on physical activity. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/impact-of-retirement-on-physical-activity/81331C57711E4353063D948A6FA0C4B9#> [viitattu 15.11.2020].

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Teoksessa: Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–30, 43.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Terveellinen työ - kampanjat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/healthy-workplaces-campaigns> [viitattu 13.11.2020].

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hopwood, T., Merritt, R., Lähteenmäki, M., Tukia, H. & Wilskman, K. 2012. Sosiaalisen markkinoinnin ABC. Helsinki: Terveyden – ja hyvinvoinnin laitos.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. 1. p. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Jensen, P. H. 2018. Ageing Workforce, Social Cohesion and Sustainable Development. Discussion paper no 9. Council of the baltic sea states. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/328803655_Older_Workers'_Employment_Rate_and_Active_Ageing_in_Germany_2018 [viitattu 12.12.2020].

Julkunen, R. & Pärnanen A. 2005. Uusi ikäsopimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43146/952-5591-40-9.pdf> [viitattu 13.5.2020].

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat, psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Tallinna: Basam Books Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Koho, A. 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 220.

Käypä Hoito 2020. Depressio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kaypahoito.fi/hoi50023> [viitattu 11.11.2020].

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & ja Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa Työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.

Miettinen, S. 2020. Yle Uutiset 6.10.2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11579059> [viitattu 11.11.2020].

Mykletun, R & Furunes, T. 2011. The Vattenfall 80-90-100 working schedule as an age management tool: A four year follow-up study. Researchgate.

Mäki, J. & Viitala, T. 2018. Hyvät käytännöt. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy, 10, 62.

Mäki, J., Viitala, T. & Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. 2018. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy, 45.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF)) [viitattu 10.11.2020].

Pöyhiä, H. 2017. Hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen työyhteisössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro gradu.

Rantamäki, E. 2019. Ikäjohtaminen viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksissa. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu- tutkielma. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10003/Lopullinen%20gradu.pdf?sequence=2> [viitattu 12.5.2020].

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 114, 116–117, 120, 123–126, 128.

Sandell-Kaukonen, C. 2016. Ikäjohtaminen - Ikääntyneen työntekijän johtamisen haasteet ja kokemukset esimiehen näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5173/osuva_7109.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 12.5.2020].

Soste. 2019. Yhteiskunnallinen markkinointi. Järjestöopas. WWW-dokumentti. <https://www.soste.fi/jarjestoopas/yhteiskunnallinen-markkinointi/> [viitattu 14.5.2020].

Stenholm, S., Virtanen, M., Pentti, J., Oksanen, T., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2019. Trajectories of self-rated health before and after retirement: evidence from two cohort studies. PDF-artikkeli. Saatavissa: <https://oem.bmj.com/content/77/2/70> [viitattu 15.5.2020].

STM. 2020. Ikääntyneet työntekijät. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Ikääntyneet työntekijät - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](https://www.stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat-sosiaali-ja-terveysministerio) [viitattu 10.11.2020].

Suomalainen, K. 2013. Bernerin senioriohjelmalla lisää työvuosia. Sitra. Artikkelit. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/bernerin-senioriohjelmalla-lisaa-tyovuosia/> [viitattu 9.12.2020].

TENK. s.a. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/hyva-tieteellinen-kaytanto) [viitattu 20.11.2020].

Telma – kehittää työelämää. 2018. Verkkolehti. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/tuottavuus-ei-ole-iasta-kiinni> [viitattu 9.5.2020].

TTK. s.a. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf [viitattu 20.5.2020, 9.12.2020].

Työsuojelu työpaikalla. s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyopaikan_kehittaminen/tyopaikkaesimerkkeja/nuoret_sitoutuvat_seniorit_jaksavat.6520.new [viitattu 11.11.2020].

TTL s.a. Ikäjohtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/> [viitattu 11.11.2020].

Tutkimus- ja kehitystoiminta. s.a. XAMK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/> [viitattu 10.12.2020].

Työkykytalo s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> [viitattu 14.5.2020].

Valtioneuvosto 2019. Marinin hallitus. Hallitusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: [3.6 Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi - Valtioneuvosto](#) [viitattu 20.10.2020].

Van Der Meer, M. 2013. Työura pitenee vain ihmisen rajoissa. Lääkärilehti. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/tyoura-pitenee-vain-ihmisen-rajoissa/> [viitattu 13.11.2020].

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [viitattu 23.11.2020].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä, hyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

XAMK s.a. Terveenä eläkkeellä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/terveena-elakkeella/> [viitattu 14.5.2020].

Yhteistoimintalaki 334/2007.

Ylitalo. K. 2018. Yli 50-vuotiaiden näkemyksiä keinoista edistää työssäjaksamista ja jatkamista. Case: Tampereen Seudun Osuuspankki. Turun yliopisto. Pro gradu. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98627/503499.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 14.5.2020].

Toimiva ikäohjelma

1. Sukupuoli

- Nainen
 Mies

2. Ikä

- 59-60
 61-62
 63-64
 65-

3. Työskentelen

- julkisella sektorilla (kunta, kaupunki)
 yksityisellä sektorilla (yksityinen työnantaja)

4. Työsuhteen kesto

- 1-5 vuotta
 6-15 vuotta
 16-25 vuotta
 26 vuotta -

5. Ammattinimike

6. Millaiseksi koet terveytesi/työkkyysi tällä hetkellä?

- Erinomainen, jaksan työpäivän erittäin hyvin
- Hyvä, suurimmaksi osaksi jaksan työssäni hyvin
- vaihteleva, jaksaminen vaihtelee päivittäin
- heikko, joudun ponnistelemaan selvitäkseni työpäivistä
- erittäin heikko, tunnen itseni työkyvyttömäksi

7. Mitkä asiat kuormittavat sinua työssäsi? Voit valita 1-3 vaihtoehtoa

- Kiire
- työ on henkisesti kuormittavaa
- työ on fyysisesti kuormittavaa
- huono työilmapiiri
- esimies/työnjohto
- työergonomia
- puutteet työturvallisuudessa
- sisäilmaongelmat
- jokin muu, mikä?

8. Kuinka monta päivää olet ollut sairauslomalla viimeisen vuoden aikana?

- 0-5 päivää
- 6-10 päivää
- 11-20 päivää
- 21 päivää tai enemmän
- en halua vastata

9. Miten työssäjaksamistasi voisi parantaa?

	1 ei vaikutusta	2 vähäinen vaikutus	3 vaikuttaa jonkin verran	4 vaikuttaa melko paljon	5 vaikuttaa erittäin paljon
työajan lyhentäminen/ osa-aikatyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuntoutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ergonomiasta huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisäkoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnkuvan muuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen Työhyvinvointia edistävä toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoamat työhyvinvointia edistävät palvelut (esim. kulttuuri/liikuntaseteli, e-passi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Koetko pystyväsi työskentelemään tämän hetkisessä työssäsi eläkeikään asti?

- kyllä
- todennäköisesti
- en ole varma
- tuskin
- en

11. Kuinka reagoit muutoksiin omassa työssäsi?

- innostun uusista asioista
- koen lisäkoulutukset antoisiksi
- epäilen kykyjäni omaksua uusia toimintatapoja
- muutokset stressaavat minua
- vastustan muutoksia

Työolot

12. Millaiseksi koet työilmapiirin työssäsi?

	1 ei lainkaan	2 vähän	3 jonkin verran	4 paljon	5 erittäin paljon
kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijän tarpeiden huomioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tasa-arvoinen kohtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikkakiusaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaamistani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin vaikuttaa työntekooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä toivoisit viimeisiltä työvuosiltasi? Voit valita useamman

- työkuormittavuuden vähentäminen
- mahdollisuus työajan lyhentämiseen
- mahdollisuus vaihtaa työnkuvaa
- työn jatkamisen mahdollisuus eläkeiän jälkeen
- lisää vapaa-aikaa
- oman työni suunnitteluun vaikuttaminen
- en halua erityiskohtelua
- saan jatkaa samassa työssä eläkeikään asti
- joku muu, mikä?

14. Mitä esimieheltä tarvitaan työhyvinvointisi ylläpitämiseen? Voit valita useamman vaihtoehdon

- ihmissuhdetaitoja
- tasapuolisuutta
- kannustusta
- avoimuutta
- oikeudenmukaisuutta
- jämäkkyyttä päätösten tekoon
- tunneälytaitoja
- jokin muu, mikä?

Ikäohjelma

Ikäohjelmalla tarkoitetaan eläkeikää lähestyvien tarpeiden kartoittamista ja tukemista työaikana sekä eläkkeelle jäämisen huomioimista ja suunnittelua. Ikäohjelmaa voidaan toteuttaa teidän yrityksessä jollakin toisella nimellä, kuten työkaarimalli, työhyvinvointiohjelma tms.

15. Oletko tietoinen ikäohjelmasta?

- kyllä
- en

16. Oletko osallistunut ikäohjelmaan?

- kyllä
 - en
-

17. Miten ikäohjelma on vaikuttanut työskentelyysi? Voit valita useamman vaihtoehdon

- jaksan paremmin työssäni
- olen huomionnut terveyteni paremmin
- olen aloittanut harrastamaan vapaa-ajalla
- sosiaalisten suhteiden tärkeys kasvanut
- pystyn panostamaan työhöni paremmin
- en koe ikäohjelman vaikuttaneen työskentelyyni
- koen ikäohjelman turhaksi
- työn mielekkäisyys kasvanut
- olen saanut uutta voimaa työntekoon

18. Millaisia asioita toivoisit ikäohjelmalta? Voit valita useamman

- joustavuutta työhön
- eläkesuunnitelma
- työuran suunnittelua
- tukea työhön palaamiseen pitkän sairaspöissaolon jälkeen
- enemmän tietoa ikäohjelman tarjoamista mahdollisuuksista
- apua/tukea terveydenedistämiseen
- omien tarpeiden huomioimista
- oma kehitysidea

19. Pitäisikö ikäohjelma tuoda paremmin julki työpaikallasi?

- kyllä
- ei

20. Millaisia toimintatapoja työpaikkasi ikäohjelma sisältää? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- kehityskeskustelu
- Terveyden edistämisen kannustus eri palkkioin
- Osa-aikatyö
- Ikäpalkkiot
- Kouluttautuminen
- Urakehityksen tukeminen
- Muita tapoja, mitä?

21. Mitä muuta haluat sanoa?

Webropol - saatekirje kyselyn yhteydessä

Hei,

Työhyvinvointi on keskeinen osa jokaisen työntekijän hyvinvointia. Sen takia työntajasi haluaa kuulla Sinun mielipiteesi ja kokemuksesi yrityksessä toimivasta ikäohjelmasta. Ikäohjelman tavoitteena on parantaa työssäjaksamista sekä siirtymistä eläkkeelle terveenä. Tällä kyselyllä kartoitamme työhyvinvointia edistävien ikäohjelmien toimivuutta.

Kyselyn vastauksia käytetään Terveenä eläkkeellä - hankkeen kehittämissä työssä, joten vastauksellasi on merkitystä ja näin pääset vaikuttamaan asioihin. Kyselyn tekemiseen menee noin 10 minuuttia. Kysely on täysin anonyymi, emmekä kerää siinä henkilötietoja.

Pyydämme sinua palauttamaan kyselylomakkeen 15.09.2020 mennessä.

Kiitos ajastasi.

Ystävällisin terveisin

Sari Kiukas ja Annamaria Mackintosh
asaki005@edu.xamk.fi ja aanma017@edu.xamk.fi

Yhteystietokysely

Teemme tutkimukseen liittyen haastattelun. Jätä yhteystietosi, jos haluat osallistua ja vaikuttaa. Haastattelun tulokset käsittelemme anonymisti ja yhteystiedot hävitetään käsiteltyämme aineiston.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>

Kiitos osallistumisesta! Otamme yhteyttä mahdollisimman pian kyselyn sulkeuduttua.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Teema 1. Ikäohjelman sisältö

- Kerro työpaikkasi ikäohjelmasta
- Työterveyshuolto
- Kehityskeskustelut
- Terveyttä edistävä toiminta

Teema 2. Yli 60-vuotiaiden huomioiminen työorganisaatiossa

- Omakohtaiset tarpeet sekä niiden huomioiminen
- Ohjelman tarpeellisuuden kokeminen
- Mitä hyviä asioita on otettu huomioon työhyvinvoinnin kannalta työpaikalla tällä hetkellä?
- Mitä toivoisit kehitettävän?

Teema 3. Ikäjohtaminen

- Ikääntyvän työntekijän kokeminen työyhteisössä
- Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin huomioiminen johtamisessa
- Työntekijän osaamisen kartoitus ja huomioiminen työntekijän ikääntymisessä