



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

PERUSTURVAN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN IKÄJOHTAMISEN AVULLA

TEKIJÄ:

Laila Hytönen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Laila Hytönen	
Työn nimi Perusturvan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen ikäjohtamisen avulla	
Päiväys	11.12.2021
Sivumäärä/Liitteet	49/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Vesannon kunnan perusturva	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työvoiman kokonaismäärä vähenee eläköitymisen ja syntyvyyden laskun myötä. Tämä aiheuttaa pahenevaa työvoimapulaa. Työuria tulisi pidentää kiinnittämällä huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen, edistämällä terveyttä ja kiinnittämällä huomiota jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Tukemisessa tulee huomioida työuran vaihe ja elämäntilanteet sekä työpaikkojen moninaisuuden edistäminen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tilaaja oli Vesannon kunnan perusturva. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen nykytila perusturvan henkilöstön kokemana. Tavoitteena oli saada selville ikäjohtamisen kehittämiskohteet. Kehittämiskohteisiin pohjautuen opinnäytetyössä laadittiin suosituksia työnantajalle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla ja tulokset analysoitiin soveltuvin osin määrällisin menetelmin. Kysely laadittiin Työturvallisuuskeskuksen työkaarikyselyn pohjalta. Osa-alueita olivat työkaarijohtaminen, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, työn hallinnan varmistaminen, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen ja työjärjestely, terveystarkastukset sekä terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen.</p> <p>Tulosten mukaan eri-ikäisten välinen yhteistyö sujui perusturvassa hyvin, eri-ikäisyys koettiin voimavaraksi ja kaiken ikäisiä arvostettiin. Vastaajat kannattivat ryhmäkehityskeskusteluja, työaikapankkia, iän myötä lisääntyviä ylimääräisiä vapaapäiviä sekä terveyttä ja työkykyä edistävää ryhmämuotoista toimintaa. Kehitettäväksi kohteiksi nousi työkyvyn seuranta ja edistäminen, kehityskeskustelujen kehittäminen eri työurien vaihetta vastaavaksi, eri-ikäisten tarpeiden huomioiminen perehdytyksessä ja koulutuksissa, eri-ikäisten toisiltaan oppimisen ja tiedon jakamisen lisääminen sekä eläkkeelle siirtymisen suunnitelmallisuus. Tulokset osoittivat myös sen, että erilaisten ohjeiden käytännön toteuttamista ja yhteisiä toimintatapoja olisi hyvä selkeyttää. Perusturvassa toteutetaan monia työhyvinvointiin vaikuttavia yksittäisiä ikäjohtamisen käytänteitä, mutta suunnitelmallisuuteen ja seurantaan tulisi kiinnittää huomiota.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää kunnan ikäohjelman tai työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa. Tutkimuksen pohjalta laadittuja suosituksia on mahdollista hyödyntää laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla. Vertaamalla työpaikan käytänteitä tutkimuksen suosituksiin voidaan löytää työuran pidentämiseen tähtäviä kehittämiskohteita. Työvoiman saatavuuden heikentymisen takia on yhä tärkeämpää huomioida keinot, joiden avulla huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Hyvät käytänteet lisäävät myös työpaikan houkuttelevuutta työnhakijoiden piirissä.</p>	
Avainsanat ikäjohtaminen, työura, työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Laila Hytönen	
Title of Thesis Developing Well-being at Work of Social Care Personnel through Age Management	
Date November 28, 2021	Pages/Appendices 49/4
Client Organisation /Partner Social Services of Municipality of Vesanto	
<p>Abstract</p> <p>The total of labour force will decrease as a result of retirement and falling birth rates. This causes the labour shortage to get worse. Careers should be extended by paying attention to early support to improve work capacity, by promoting employees' health and by paying attention to continuous development of employees' competence. Support must take into account the stage of career and life situations, as well as the promotion of diversity of jobs.</p> <p>The client of this thesis was the social services of the municipality of Vesanto. The purpose of the thesis was to examine the current state of age management experienced by the social care personnel. The aim was to map the areas in need of development based on the needs and wishes of the personnel and to make recommendations for development targets to the employer.</p> <p>The study was carried out using a semi-structured questionnaire and the results were analysed using appropriate quantitative methods. The survey was prepared on the basis of the work cycle survey of The Centre for Occupational Safety. The topics of the questionnaire included work cycle management, planning of career and continuing to work, ensuring workload management, working time arrangements, changes to the employee's job description and work arrangements, occupational health examinations and promoting healthy lifestyles and life management.</p> <p>According to the results, cooperation between employees of different ages in social care was smooth, different ages were perceived as a resource and people of all ages were valued. The respondents supported staff appraisals arranged for groups, working hours accounts, age-based additional holidays, and group-form activities that promote health and work capacity. The areas to be developed included monitoring and promoting of work capacity, improvement of staff appraisals to meet the needs of the employees' careers stage, taking into account the needs of the employees of different ages in orientation and training, increased learning and sharing of information among employees of different ages, and planning for retirement. The results also showed that it would be good to clarify the practical implementation of the various guidelines and common approaches. In social services, many individual age management practices affecting well-being at work are implemented, but attention should be paid to planning and monitoring.</p> <p>The results can be used in the preparation of the municipality's age programme or occupational well-being plan. Recommendations drawn up on the basis of research can be used more widely in the social and health sectors. It is possible to find areas for development aimed at extending working life by comparing workplace practices and recommendations. Due to the weakening availability of labour, it is increasingly important to take into account the means to ensure employees' well-being at work and coping at work. Good practices also increase the attractiveness of the workplace among jobseekers.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Age management, Career, Well-being at Work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	6
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	6
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	6
3	IKÄJOHTAMINEN	8
3.1	Ikäjohtaminen organisaatioissa.....	8
3.2	Ikäjohtamisen tasoja.....	9
3.3	Työuran vaiheet ja ikäjohtamisen käytänteet.....	11
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
4.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	15
4.2	Tutkimuksen kohdejoukko, tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....	15
4.3	Aineiston analyysi	15
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	18
5.1	Kyselyyn vastaajien kuvaus.....	18
5.2	Työkaarijohtaminen.....	19
5.3	Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu	20
5.4	Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito.....	21
5.5	Työaikajärjestelyt.....	22
5.6	Työn muokkaaminen ja työjärjestely	24
5.7	Terveystarkastukset	25
5.8	Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen.....	26
5.9	Ryhmien välisten erojen tarkastelua	26
5.10	Avoimen kysymyksen vastaukset.....	30
6	POHDINTA	33
6.1	Tulosten tarkastelu ja kehittämissuosituksset	33
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	39
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SISÄLTÖ	45
	LIITE 2: SAATEKIRJE	49

1 JOHDANTO

Eläkelaitos Keva ennustaa eläköitymisen jatkuvan kunta-alalla voimakkaana siten, että v. 2030 mennessä joka kolmas työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Lisäksi sosiaali- ja terveystalalla työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen on keskimääräistä yleisempää. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä tulisi olemaan n. 26 000 henkilöä. (Krause 2020.) Samalla syntyvyys laskee ja työkäisten määrä vähenee. Työkäisiä on nyt 62% Suomen väestöstä ja vuoteen 2040 mennessä määrä olisi 60%. (Tilastokeskus 2019.)

Työvoiman kokonaismäärän vähenemisen myötä työvoimapula pahenee. Työuria tulisi pidentää alusta, keskeltä ja lopusta kiinnittämällä huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen, edistämällä terveyttä ja kiinnittämällä huomiota jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Tukemisessa tulee huomioida työuran vaihe ja elämäntilanteet sekä työpaikkojen moninaisuuden edistäminen. Moninaisuudella tarkoitetaan eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tulevia ja erilaiset työkyvyt omaavia työntekijöitä. (Bergbom ym. 2020, 56-60.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään iän, työuran vaiheiden ja elämäntilanteiden huomioimiseen sosiaalialalla. Työn tilaaja on Vesannon kunnan perusturva. Osaavan työvoiman saatavuus kunnan perusturvassa on viime vuosina heikentynyt ja myös henkilöstön vaihtuvuus rasittaa työyhteisöä. Lisäksi kunnassa tulisi varautua henkilöstön ikääntymiseen ja eläköitymiseen. 18,5% perusturvan henkilöstöstä on yli 60-vuotiaita eli joka viides työntekijä saavuttaa eläkeiän lähivuosina (Lindlöf 2021).

Työssäni selvitän Vesannon kunnan perusturvan henkilöstön kokemuksia ikäjohtamisesta. Prosessia ohjaa työmarkkinakeskusjärjestöjen asettaman työryhmän laatima *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen* (Andersson ym. 2013), joka sisältää ikäohjelman keskeiset osa-alueet. Tavoitteena on saada selville kehittämiskohteet henkilöstön näkökulmasta. Työn tuloksista esille tuleviin kehittämiskohteisiin liittyvien toimien avulla pyritään lisäämään työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja organisaation houkuttelevuutta työnantajana.

Toteutin opinnäytetyön henkilöstölle osoitetun lomakekyselyn avulla. Selvityksen pohjalta laadin perusturvaan suosituksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ikäjohtamisen näkökulmasta. Vesannon kunnasta puuttuu henkilöstöä koskeva ikäohjelma ja työhyvinvointisuunnitelma. Työn tuloksia ja suosituksia on mahdollista hyödyntää suunnitelmien laatimisessa.

2 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on monien tekijöiden kokonaisuus. Se koostuu itse työstä ja sen mielekkyydestä, palkitsevuudesta, terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi tukee elämönhallintaa ja se vaikuttaa työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja organisaation maineeseen. Lisäksi työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Työterveyslaitos 2021b.) Mankan ja Mankan (2016) voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa työhyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvät tekijät jaetaan rakennepääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Rakennepääomaa lisäävät joustava rakenne, tavoitteellisuus, jatkuva osaamisen kehittäminen sekä turvallinen ja toimiva työympäristö. Lisäksi siihen vaikuttavat työn hallinta, vaikuttamismahdollisuudet sekä työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimisen mahdollisuus. Sosiaalinen pääoma lisääntyy toimivan ja hyvin johdetun työyhteisön kautta. Tärkeitä tekijöitä ovat työyhteisön avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot sekä osallistava ja kannustava johtaminen. Rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat suuresti työntekijän terveys, fyysinen kunto, asenteet ja psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma tarkoittaa henkistä vahvuutta, joka koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä. (Manka ja Manka 2016, 76-159.)

Työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta koostuva työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta. Työkyky pohjautuu työntekijän terveyteen sekä fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Ammatilliseen osaamiseen liittyvien tietojen ja taitojen jatkuvalla päivittämisellä puolestaan vastataan työelämän haasteisiin ja muutoksiin. Työkykyyn vaikuttavat myös arvot, asenteet ja motivaatio. Suurin työkykyyn vaikuttava osa-alue on työ ja siihen liittyvät tekijät. Se sisältää työolot, työn sisällön, työyhteisön toimivuuden, organisoinnin, esimiestyön ja johtamisen. Voimavarojen ja vaatimusten välinen tasapaino vaihtelee työelämän aikana mm. iän, sairauksien ja työhön liittyvien muutosten, kuten digitalisaation, vaikutuksesta. Työkykyyn vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä ovat myös mm. perhe ja lähipiiri. Siksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen pääasiassa erilaisten työaikajousten avulla on keskeinen työkykytekijä. (Kauhanen 2016, 24-25.) Työterveyslaitos on kuvannut edellä mainitut työkyvyn osa-alueet työkykytalon muotoon. Talon kerrokset tukevat toisiaan ja muutokset jossakin kerroksessa vaikuttavat myös muihin kerroksiin. Siksi on tärkeää kehittää kaikkia kerroksia koko työuran ajan. Vastuu kehittämisestä jakautuu työntekijän ja työnantajan kesken. (Työterveyslaitos 2021c.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä. Se sisältää strategiset linjaukset, tavoitteiden asettamisen, keinojen määrittämisen, organisoinnin, yhteistyön, resursoinnin, päivittäisjohtamisen sekä arvioinnin ja johtamisen kehittämisen. Toiminnan lähtökohtana on työhyvinvointia uhkaavien fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten yli- ja alikuormitustekijöiden tunnistaminen. (Viitala 2021.)

Auran ja Ahosen (2016b) strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (SHJ) sisältää kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät tuloksellisuuteen vaikuttavaan strategiseen työhyvinvointiin. Toimintoja ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. (Aura ja Ahonen 2016b, Yhteenveto.) Auran ja Ahosen vuosina 2009-2014 toteutetussa tutkimussarjassa selvitettiin julkisen sektorin, työntekijävaltaisten alojen ja palvelualojen strategisen hyvinvoinnin johtamisen tilaa. Tulosten mukaan julkisen sektorin toiminta oli parhaalla tasolla kaikilla osa-alueilla mitattuna. Parhaat tulokset olivat johtamisvastuiden, työterveyshuollon ja työsuojelun osa-alueilla. Heikot tulokset olivat terveiden elämäntapojen, mittareiden ja suunnittelun osa-alueilla. Tutkimuksen perusteella Aura ja Ahonen esittävät julkisen sektorin johdolle yleisinä ohjeina selkeiden tavoitteiden asettamista ja toimintavastuiden määrittämistä, osaamisen ja resurssien varmistamista sekä tavoitteisiin liittyvien mittareiden seuranta. (Aura ja Ahonen 2016a, luku 6.)

Viitala ja Lehto (2019) haastattelivat tutkimuksessaan kymmentä kunnissa työskentelevää henkilöstöjohtamisesta vastaavaa henkilöä. Työhyvinvoinnin edistämisen keinot näyttäytyivät pääosin yksittäisinä toimina keskittyen sairauspoissaolojen hallintaan ja tasapuoliseen tukemiseen. Esimiehellä koettiin olevan tärkeä rooli, varsinkin esimiehen keskustelevalta ja kuuntelevalta vuorovaikutustyyliä. Työhyvinvoinnin johtaminen kuvautui ongelmalähtöisenä, kapea-alaisena ja pirstaleisena sekä operatiiviseen toimintaan keskittyvänä. Strateginen kokonaisvaltaisuus ja pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus oli puutteellista. (Viitala ja Lehto 2019, 54-57.)

Myös Mankan (2015) mukaan työhyvinvoinnin tarkastelu organisaatioissa on usein suppeaa, vaikka sen tulisi olla järjestelmällistä ja laaja-alaista. Strategisen johtamisen lisäämisellä olisi mahdollista jatkaa työuria. Mankan työhyvinvoinnin johtamisen prosessin lähtökohtana ovat organisaation strategiset tavoitteet. Nykytilan analysoinnissa voidaan käyttää erilaisia määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaolot, eläköityminen ja henkilöstön vaihtuvuus, sekä laadullisia mittareita, kuten työhyvinvointikyselyt, itsearviointit ja ”fiiliskyselyt”. Tulkinnan jälkeen tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seuranta kirjataan työhyvinvointisuunnitelmaan tai -ohjelmaan. (Manka 2015, 254-256.)

Johtamisen ongelmalähtöisyyden totesivat myös Lehto ja Viitala (2016) tarkastellessaan kuntien henkilöstöjohtamisen haasteita tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnoilla. Aineisto koostui HR-Barometrikyselyn 547 henkilön vastauksista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ikääntyminen ja eläkeiän nostaminen koettiin ongelmalliseksi suorituskyvyn heikentymisen ja osaamisen vanhenemisen takia. Esimiestyön tärkeys työhyvinvoinnin tukemisessa tuotiin vahvasti esille, samoin kuin sen kehittämistarve. Henkilöstöammattilaisten mielestä työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla esimiesten tärkein tehtävä. Myös henkilöstö painotti esimiesten vastuuta. Työhyvinvoinnin pitkän tähtäimen kehittäminen tuli heikosti esille ja tarvetta onkin tavoitteelliselle, systemaattiselle, konkreettiselle ja voimavarakeskeiseen näkökulmaan pohjautuvalle kehittämistyölle. (Lehto ja Viitala 2016, 117, 125-128.)

3 IKÄJOHTAMINEN

3.1 Ikäjohtaminen organisaatioissa

Ikäjohtaminen voidaan rajata tiettyyn ikäryhmään kohdistuvana tai kaikenikäiset huomioivana toimintana. Suomessa ikäjohtamisen käsitteen syntyyn 1990-luvulla liittyi tarve hallita ikääntymiseen liittyviä uhkia, kuten huoli työvoiman riittävydestä, varhainen eläköityminen ja huoltosuhteen muutos. Seurauksena laadittiin kansallinen ikäohjelma yli 45-vuotiaiden työllistymisen ja työssä jatkamisen edistämiseksi, osaamistason nostamiseksi sekä johdon ikätietouden lisäämiseksi. (Lundell ym. 2011, 285-287.) Ikäohjelmassa keskeisiä asioita olivat ikääntyneisiin liittyvän myönteisen asennoitumisen lisääminen viestinnän avulla, elinikäisen oppimisen periaatteen lisääminen koulutuksessa ja sitä kautta koulutustarjonnan monipuolistaminen sekä ikään liittyvien seikkojen huomioiminen johtamisessa (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2002, 11-12). Juutin (2001) kansalliseen ikäohjelmaan liittyvässä tutkimuksessa todettiin, että ikäjohtamiselta puuttuu sisältö. Johdon tulisi ymmärtää ikäjohtamisen merkitys ja työpaikalla olisi laadittava ikäjohtamiseen liittyvä kehitysohjelma, jossa lähtökohdiana on kielteisten ikäasenteiden muuttaminen ja toimintakulttuurin muutos jatkuvan oppimisen ja kehittymisen suuntaan. (Juuti 2001, 135.)

Ikäjohtamisen käsitettä on kritisoitu pelkästään ikääntyvien työkykyä lisäävinä toimintoina, jotka voivat johtaa ikästereotyyppisiin, ikäryhmien välisten erojen korostumiseen ja kielteiseen leimaan ikääntyviä kohtaan. Työpaikoille on laadittu ohjelmia, joiden avulla on haluttu säilyttää organisaatioissa oleva ikääntyvien osaaminen ja työssä pysyminen. (Lundell ym. 2011, 286.) Ikäjohtaminen on kasvavassa määrin kokonaisvaltaisempaa ja kaikenikäisiin kohdistuvaa johtamista, jossa huomioidaan kaikkien työntekijöiden erityistarpeet ja vahvuudet, elämäntilanteen ja työuran vaiheet. Ikäjohtaminen nähdään työntekijöiden moninaisuuden arvostamisena ja erilaisuuden hyödyntämisen keinona. (Lundell ym. 2011, 287; Työterveyslaitos 2021a.) Ikäjohtaminen voidaan tiivistetysti määritellä työyhteisön eri-ikäisyyden johtamiseksi. Määritelmä korostaa eri-ikäisten yksilöllisiä johtamiseen liittyviä tarpeita. (Halme 2011, 49.)

Merkel, Ruokolainen ja Holma (2019) toteuttivat ikäjohtamiseen liittyvän tutkimuksen vertailemalla Saksan, Suomen ja Iso-Britannian terveydenhuollon organisaatioiden haasteita ja käytänteitä. Haasteiksi koettiin osaavan työvoiman rekrytoinnin vaikeudet ja henkilöstön sitouttaminen. Organisaatiot eivät toteuttaneet ikäkohtaisia johtamisstrategioita, vaan pääasiassa erilaisia reaktiivisia toimia siinä vaiheessa, kun työkyky oli jo heikentynyt. Organisaatioissa käytettiin yleisesti työn vaatimusten vähentämisen keinoina erilaisia työaikajärjestelyjä, kuten osa-aikatyö, työvuorojärjestelyt, autonominen työvuorosuunnittelu ja vuorotteluvapaa. Työn sisällöllisen vaihtelun mahdollisuus oli harvinaisempaa. Laajasti käytössä olevia käytänteitä olivat myös työterveyshuollon palvelut sekä urakehitys- ja koulutusmahdollisuudet. Lisäksi esille tulivat fyysiseen aktiivisuuteen kannustavat käytännöt, kuten erilaiset liikuntaedut sekä varhainen puuttuminen sairauspoissaoloihin. Työvoimapulassa organisaatiot keskittyivät nuorempien työntekijöiden rekrytointiin ja maahanmuuttajiin, mutta ikään tyneiden huomioiminen ja ikäjohtaminen puuttui. Eläkkeelle siirtyneitä palkattiin kuitenkin osa-aikatyöhön ja sijaisiksi. Tiedonsiirto ja mentorointi toteutuivat heikosti, koska uusi työntekijä palkattiin yleensä vasta edellisen jäätyä eläkkeelle. (Merkel, Ruokolainen ja Holma 2019, 1-10.)

Ikäjohtaminen tulisi ymmärtää elämänkulun huomioivana, ei pelkästään tiettyyn ikäryhmään keskittyvänä. Ikäjohtaminen sisältää laajasti käytänteitä, joista työntekijä hyötyy parempana työhyvinvointina ja merkityksellisenä urana ja organisaatio sitoutuneen ja työkykyisen henkilöstön, paremman tuottavuuden ja pidentyneiden työurien kautta. (Merkel, Ruokolainen ja Holma 2019, 1-10.) Rafaelin ym. (2020) mukaan ikäjohtamiskäytännöt ovat lupaavia johtamisstrategioita ikääntyneiden tarpeisiin vastaamiseksi, mutta niistä hyötyisivät myös kaikenikäiset työntekijät. Ikäjohtamisen käytänteiden avulla voidaan lisätä elämänlaatua, vähentää työtapaturmia ja työstä johtuvia sairauksia, vähentää rekrytointi- ja koulutuskustannuksia sekä lisätä kokeneiden ja pätevien ammattilaisten työssä pysyvyyttä. (Rafaeli ym. 2020, 194, 201.)

Ervasti (2018) on kehittänyt eri-ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat työntekijät huomioivan elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamallin terveysalalle ja tutkinut sen vaikutusta työhyvinvointiin. Elämäntietoisuuden toimintamallin avulla tuetaan kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointia ja urakehitystä elämäntilanteisiin liittyvät tarpeet huomioiden. Malli sisältää seitsemän osa-alueita: ikäneutraali rekrytointi, osaamisen johtaminen, työntekijän tarvitsema tuki, terveyden edistäminen, joustavat työajat, uudelleen sijoittuminen ja eläkesiirtymä tai työuran jatkaminen. Mallissa painotetaan eri-ikäisten osaamisen arvostamista. Uudistumista, osaamisen kehittämistä ja jakamista sekä urakehitystä tuetaan eri tavoin. Työntekijän tuen tarpeet ja työkyky huomioidaan työuran eri vaiheissa ja mahdollistetaan yksilölliset joustot työajoissa. Eläkkeelle siirtyminen tapahtuu suunnitelmallisesti tiedon siirtäminen huomioiden. Toimintamallin käyttöönoton jälkeen työhyvinvoinnin todettiin parantuneen erityisesti esimiestyön osalta, jossa mittareina käytettiin oikeudenmukaisuutta, tuen saamista ja konsultoivaa keskustelua. Ervasti toteaa mallin toimivaksi henkilöstön johtamisen työvälineeksi. Sen avulla voidaan tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista, työhyvinvointia ja työkykyä, osaamisen kehittämistä ja urakehitystä. (Ervasti 2018, 45-50, 100-101, 133.)

Kivirannan (2010) mukaan ikäjohtamisen hyödyt toteutuvat tuottavuutena, sitoutumisena ja hyvinvointina. Tuottavuus paranee vaikuttamalla työntekijän kykyjen kehittymiseen ja käyttöön sekä motivaatioon ja huomioimalla työ ja työympäristö. Kyvykkyyden ja motivaation tukemisessa tulee huomioida ikään ja kokemukseen liittyvä erilaisuus ja erilaiset tarpeet. Sitoutumista lisäävät työhön sisältyvät työntekijälle tärkeät asiat, kuten palkka, ammatillinen kasvu, työuran kehitys, organisaation arvot ja työyhteisö. Henkilön sitoutumiseen vaikuttaa se, mitä asioita hän pitää tärkeänä. Ikä saattaa vaikuttaa sitoutumisen keskeisiin tekijöihin. Keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä on vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen työssä siten, että voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Onnistumisen kokemukset lisäävät tyytyväisyyttä ja sitä kautta myös halu kehittyä ja vastata haasteisiin lisääntyy. (Kiviranta 2010, 33-49.)

3.2 Ikäjohtamisen tasoja

Wallin (2014) on määritellyt ikäjohtamisen lähestymistavat tarkastelemalla ikätietoisuutta ja toimintavalmiutta 27 EU-maassa. Ikätietoisuus tarkoittaa suhtautumista ikääntymiseen. Organisaatiossa se voi esiintyä ikätietoisuuden puuttumisena, suhtautumisena ikääntymiseen haasteena, mahdollisuutena tai tasavertaisena mahdollisuutena kaikille. Toimintavalmiudella tarkoitetaan haasteisiin varautumista ennakoivana tai reaktiivisena. (Wallin 2014, 16-18.)

Ikätietoisuuden ja toimintavalmiuden tarkastelun tuloksena Wallin (2014) määritteli viisi ikäjohtamisen lähestymistapaa. Ensimmäisellä tasolla ikätietoisuus puuttuu ja lähestymistapa kuvautuu liiketoiminnallisena välttämättömyytenä. Yllättävään ongelmaan etsitään nopeita ratkaisuja hyödyntämällä resursseja uudella tavalla. Toisella tasolla konkareiden kuormitusta kevennetään työn fyysistä kuormitusta vähentämällä, kun yllättäen havaitaan ikärakenteen painottuvan ikääntyviin. Työn keventämiskeinoja ovat esim. tehtävien vaihtelu työvuoron aikana, uudelleensijoittaminen, ergonomiamuutokset, työaikajärjestelyt, osa-aikaeläke ja työuraohjaus. Kolmannella tasolla konkareiden voimavaroja vahvistetaan ennakoimalla jaksamisen ongelmaa siten, että voimavaroja tuetaan terveyttä ja osaamista ylläpitävillä keinoilla, kuten aikuisten oppimisen huomioiva koulutus, lääkinnällinen kuntoutus, terveellisten elintapojen tukeminen ja työuraohjaus. Neljäs taso on sukupolvien välisen oppimisen taso, jossa ikääntyvät nähdään mahdollisuutena huomioimalla eri-ikäisten vahvuudet. Työpäikällä edistetään positiivisia ikäasenteita mm. mentoroinnilla, konkarin ja uuden työntekijän työparityöskentelyllä, osaamisen ja kokemuksen vastavuoroisella jakamisella sekä konkareiden uudelleensijoittamisella suunnittelu- ja koordinoititehtäviin. Viidennellä elämänkulkunäkökulman tasolla haasteita ennakoidaan ja kaikille tarjotaan tasapuoliset ja yhdenmukaiset mahdollisuudet elämänkulun eri vaiheissa yksilölliset tarpeet huomioiden. Ikäjohtaminen integroidaan koko organisaatioon. Moninaisuus koetaan vahvuutena, kaikkien työssä jaksamista edistetään, mahdollistetaan yksilölliset joustot ja elinikäinen oppiminen sekä käytetään varhaisen puuttumisen malleja. (Wallin 2014, 19-25.)

Wallinin (2014) mukaan yleisin lähestymistapa EU-maissa oli neljäs taso eli sukupolvien välinen oppimisen taso. Suomessa yleisin taso oli kolmas taso eli voimavarojen vahvistamisen taso. Jokaisella lähestymistavalla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joten ikäjohtamisen toteuttamisen tapa riippuu organisaation tilanteesta. Wallinin tutkimuksen pohjalta työpaikkojen ikäjohtamisen ja ikäohjelman kehittämiseksi luotiin Ikäskanneri, jonka avulla henkilöstöhallinto voi selvittää työpaikan nykyisen lähestymistavan, löytää uusia näkökulmia ja saada pohjaa kehittämistyölle. (Wallin 2014, 29-44.)

Feisel, Peter, Swart ja March (2018) laatiman ikäjohtamisen mallin mukaan työkykyä ylläpitävät käytänteet jaetaan yksilötason, vuorovaikutustason ja rakenteellisen tason käytänteisiin. Yksilötaso liittyy elämäntapoihin, joihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa toimimalla roolimallina ja edistämällä työympäristöön liittyviä ennaltaehkäiseviä toimia, kuten fyysistä aktiivisuutta edistävä ympäristö, terveellinen ravitsemus, riippuvuuksien ehkäisy ja stressinhallinta. Vuorovaikutustaso liittyy sosiaalisten suhteiden edistämiseen työssä, johon liittyviä käytänteitä ovat mm. osallistaminen, tuen tarjoaminen, avoimuus, kehittymismahdollisuudet, matala hierarkia, luottamuksen rakentaminen ja eri-ikäisistä koostuvien ryhmien edistäminen. Rakenteellinen taso koskee muutoksia työolosuhteissa, kuten autonomian lisääminen, lisäkoulutusmahdollisuudet, tarveperusteinen työaika- ja lomasuunnittelu, työn vaatimusten vähentäminen, iän huomioiminen työpaikan, organisaation ja työympäristön suunnittelussa sekä sitouttava kannustinjärjestelmä. Hyvä tasapaino kaikilla tasoilla lisää työntekijöiden elämänlaatua ja hyvinvointia sekä parantaa tuottavuutta ja työn laatua. Tavoitteena on siis kehittää henkilökohtaista osaamista ja kehittymistä sekä luoda ikään sopivat työolosuhteet. (Feisel ym. 2018, 1-11.)

Nilssonin (2020) kestävä työelämän malli perustuu yli 30 tutkimukseen. Kestävällä työelämällä on merkitystä kaikissa ikäryhmissä, kun työuria pyritään pidentämään. Mallissa on kolme tasoa: mikro-taso liittyy yksilöön, mesotaso organisaatioon ja makrotaso yhteiskuntaan. Mikrotasolla organisaation tulisi miettiä käytänteet neljälle alueelle:

1. Fyysinen ja henkinen työympäristö: ergonomian edistämisen, työkierto, vaihtelu, työtehtävien muutos fyysisten ja henkisten vaatimusten vähentämiseksi, työaika ja -tahti, stressinhallinta, työskentelyn ja palkkioiden välinen tasapaino, väkivalta ja uhkien vähentäminen, hyvinvointia ylläpitävät fyysiset aktiviteetit, työterveyshuolto ja terveyden edistäminen.
2. Sosiaalinen ja taloudellinen turvallisuus: palkka ja muut taloudelliset edut, työturvallisuus ja riskiarviointi sairauslomien, työkyvyttömyyseläkkeen ja työttömyyden ehkäisemiseksi, kehittämismahdollisuudet työllistettävyyden ylläpitämiseksi.
3. Sosiaalinen inklusio ja sosiaalinen tuki: inklusio työryhmässä, negatiivisten asenteiden ja ikäyrjinnän vähentäminen, ikääntyvien itsetunnon tukeminen, ikääntyvien hyödyntäminen mentoroinnissa ja rauhoittavana tekijänä ryhmässä sekä henkilökohtaisiin tarpeisiin, perhe-elämään ja vapaa-aikaan soveltuvat työajat.
4. Luovuuden ja motivaation lisääminen: iästä riippumattomat kehittämismahdollisuudet, ikääntyneiden mukaan ottaminen uusiin projekteihin, kokemuksen ja tiedon hyödyntäminen, työkierto ja työtehtävien vaihtaminen.

Organisaatiotasolla keskeisessä roolissa ovat asenteet sekä käytänteiden ja strategioiden luominen. Makrotason toimenpiteet liittyvät esim. lainsäädäntöön, sosiaaliturvaan, eläkejärjestelmään ja taloudellisiin kannustimiin. (Nilsson 2020, 1-8.)

3.3 Työuran vaiheet ja ikäjohtamisen käytänteet

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ikäjohtaminen ei liity pelkästään biologiseen ikään, vaan se huomioi elämäntilanteet ja työuran vaiheet. Työuran aikana muutoksia tapahtuu työhön liittyvissä odotuksissa, suhteessa työhön, työkokemuksessa, ammatti-identiteetissä, terveydentilassa ja työkyvyssä. Muutokset vaikuttavat tuen tarpeeseen ja vahvuuksiin. (Työterveyslaitos 2021a.) Työelämään tutustumisen ja kiinnittymisen aikana perehdytys on tärkeässä osassa. Perhe-elämä tuo haasteeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen, jolloin tarpeet saattavat liittyä työajan joustoihin. Työkyvyn muutosten myötä tarvetta voi tulla työn muokkaamiseen. Työura sisältää myös tienhaaroja ja niihin liittyen urakehityskeskustelut voivat selkeyttää työuraa. Työkokemuksen karttuessa työyhteisön konkarin osaamisen jakaminen ja yhdessä kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Työkaaren loppupäässä työntekijä on eläkkeelle siirtyjän ja mahdollisesti työelämässä jatkajan roolissa. Terveyden edistäminen, työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja myös osaamisen jakaminen ovat ajankohtaisia ikäjohtamisen keinoja. (Työterveyslaitos 2021a; Työturvallisuuskeskus 2021.)

Halme (2011) haastatteli tutkimuksessaan nuoria ja ikääntyneitä työntekijöitä ja selvitti heidän suhtautumistaan eri-ikäisiin työntekijöihin. Nuoriin liitettiin mm. joustavuus, vapaus, itsekkyytensä omaan uraan keskittyminen ja individualismi. Ikääntyneisiin puolestaan liitettiin mm. organisaatioon sitoutuneisuus ja työmoraali. Arvot ja asenteet voivat estää organisaatiota hyödyntämästä erilaisuutta voi-

mavarana. Eri-ikäisiin suhtautuminen kuvautui haastatteluissa kuitenkin positiivisena. Eri-ikäiset nähtiin erilaisia osaamisalueita täydentävänä voimavarana. Nuorten vahvuuksia olivat mm. tekninen osaaminen, innokkuus, kyseenalaistaminen ja oppimishalu. Ikään tyvien vahvuuksia olivat mm. kokemus, hiljainen tieto, kokonaisuuksien hallinta ja ammattitaito. Aineistosta nousi esille erilaisten työtapojen toisiaan täydentävän näkökulman lisäksi toisilta oppiminen. (Halme 2011, 16, 84, 104-108.)

Hyvillä ikäjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla torjutaan ikään liittyviä esteitä ja lisätään eri-ikäisten määrää ja yhteistyötä työpaikoilla. Toimenpiteet voivat olla yksittäisiä tai erilaisia toisiaan tukevia yhdistelmiä. Kokonaisvaltainen lähestymistapa puolestaan kattaa kaikki henkilöstöhallinnon osa-alueet rekrytoinnista työelämästä poistumiseen. Kokonaisvaltaisten lähestymistapojen hyvillä käytännöillä ominaisia piirteitä ovat ikäongelmien ennaltaehkäisy korostaminen, keskittyminen koko työelämään ja kaikkiin ikäryhmiin, kaikki ikäjohtamisen ulottuvuudet kattava toimintatapa ja lisäksi korjaavat toimenpiteet. (Naegele ja Walker 2006, 3, 22-23.)

Ikäjohtamisen käytänteet sisältävät ikään ja elämäntilanteisiin liittyvien tarpeiden huomioimisen, mm. ikäasenteiden, eri-ikäisten yhteistyön ja työyhteisötaitojen kehittämisen. Eri-ikäisyys nähdään voimavarana ja monimuotoisuuden muotona. (Andersson ym. 2013, 9.) Ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka huomioi kaikenikäiset. Ilmapiiiri on positiivinen kaiken ikäisiä kohtaan, toimintatavat ovat ikäneutraaleja, työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustojen mahdollisuudet ovat yhtäläiset kaikille ja esimiehet saavat koulutusta eri-ikäisten johtamisesta. (Wallin 2014, 45.) Ikäjohtamisen käytänteet liittyvät yleisesti seuraaviin osa-alueisiin: rekrytointi, työn hallinta, urakehitys, joustavat työaikakäytännöt, työn muokkaaminen ja uudelleensijoittaminen, työterveyshuolto ja terveyden edistäminen sekä eläkkeelle siirtyminen ja työuran jatkaminen. (vrt. Naegele ja Walker 2006; Ervasti 2018; Rafaeli 2020; Andersson ym. 2013.)

Ikäneutraali rekrytointi tarkoittaa huomion kiinnittämistä taitoihin, pätevyYTEEN ja kokemukseen. Hakijoiden arviointi tapahtuu osaamisen ja ammattitaidon perusteella eri-ikäisten osaamista ja ammattitaitoa arvostaen. (Andersson ym. 2013, 13; Naegele ja Walker 2006, 7.) Ervasti (2018, 65) tuo lisäksi esille työsuhteiden jatkamiseen ja vakinaistamiseen liittyvät asiat. Yhdenvertaisuuslaki (2014) kieltää ikään liittyvän syrjinnän. Lain mukaan työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuutta kehittämällä työoloja sekä henkilöstön valintaan ja henkilöstöön liittyviin ratkaisuihin liittyviä toimintatapoja. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325, 7-8§.)

Työn hallinnan varmistaminen tapahtuu eri-ikäisten osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisen avulla. Tavoitteena on osaamisen ja työn vaatimusten vastaavuus. Yhtäläiset valmiudet työssä toimimiseen varmistetaan huomioimalla erilaiset tarpeet, jotka liittyvät ikään, työuran vaiheeseen, ammattitaidon tasoon, työntekijäryhmiin ja oppimistyyliihin. Eri-ikäisten osaamisen hyödyntäminen lisää tuottavuutta, tuloksellisuutta, työkykyä ja työhön sitoutumista. Lisäksi työuran jatkaminen on todennäköisempää. Toteutumisen kannalta organisaatiossa on tärkeää osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen kannustavan ilmapiiirin ja rakenteiden luominen. Ikänäkökulma huomioidaan mahdollistamalla eri-ikäisten välinen tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen sekä tarjoamalla monipuolisia työuran eri vaiheisiin sopivia oppimisen tapoja. Osaamista voidaan kehittää erilaisen koulutuksen, työpaikan ohjaustehtävien ja työtehtävien laajentamisen keinoin sekä esim. työnohjauksen tai coachingin eli valmennuksen avulla. Toiminnassa olisi tärkeää varautua myös henkilöstövaihdoksiin

tunnistamalla tärkeä osaaminen ja varmistamalla osaamisen säilyminen. (Andersson ym. 2013, 11-13.)

Työuran suunnittelu tapahtuu päivittäisen vuorovaikutuksen sekä erityisesti työuran eri vaiheet ja elämäntilanteen huomioivien kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelujen sisällön painotukset muuttuvat tilanteen mukaan. Työuraa olisi hyvä suunnitella kuormittavuustekijät huomioiden siten, että työkyky säilyy eläkeikään saakka. Eläkeiän lähestyessä keskitytään viimeisten työvuosien suunnitteluun huomioiden osaamisen siirtämisen toteuttaminen. Lisäksi selvitetään työuran pidentämisen mahdollisuudet tarvittaessa työtä muokkaamalla tai työkuormitusta sopeuttamalla. (Andersson ym. 2013, 10-11.) Eläkkeelle siirtymisen valmistautuminen voi tapahtua myös eläkeikää lähestyville suunnattavilla ohjelmilla. Tiedon siirtäminen ja jatkuva koulutus ovat keinoja, joiden avulla säilytetään ikääntyvien aktiivinen ja osallistava rooli sekä urakehitys. (Rafaeli ym. 2020, 199-200.)

Joustavan työajan käytössä huomioidaan työn luonne sekä työpaikan ja työntekijän tarpeet. Osa työaikajoustoihin liittyvistä käytänteistä ovat lakisääteisiä, kuten erilaiset perhevapaat. Työpaikka-kohtaisten joustojen käytöstä on hyvä laatia yhteiset pelisäännöt ja varmistaa, ettei muu työyhteisö kuormitu liikaa. Työpaikalla voidaan hyödyntää mm. työajan liukumaa, osa-aikatyötä, etätyötä, työaikapankkia, vuorotteluvapaata ja yksilöllistä työaikaa. Yksilöllinen palautumisen tarve voidaan huomioida taukojen ja vapaapäivien sijoittelulla. Työpaikalla voidaan sopia myös ikääntyville suunnattavista järjestelyistä, kuten ikäpainotteinen kehityskeskustelu, työterveyshuollon toimet ja sovituin ehdoin määräytyvät lisävapaat. Työkyvyn heikentyessä on mahdollisuus osasairauspäivärahan ja osatyökyvyttömyyseläkkeen hyödyntämiseen. (Andersson ym. 2013, 14-16.) Joustavat työaikakäytännöt voivat helpottaa työstä palautumista ja eläkkeelle siirtymisen vaihetta sekä tasapainottaa työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamista antamalla työntekijälle vapautta valita työntekemisen ajankohdat (Rafaeli ym. 2020, 199).

Työn muokkaaminen ja uudelleensijoittaminen liittyvät voimavarojen ja työn vaatavuuden tasapainoon. Lähtökohdista on riskien arvioinnista ja työterveyshuollon työpaikkakäynneistä saatu tieto työn kuormittavuustekijöistä. Fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa toimintakyvyssä tapahtuu muutoksia, joihin vaikuttavat mm. ikä, elämäkokemukset ja tiedot. Työkyvyn jatkuva seuranta ja varhainen puuttuminen on tärkeää ja keinona voi olla yhteistoiminnassa laadittu työkyvyn seurannan, hallinnan ja varhaisen tuen malli. Työn muokkaamisen käytännön keinoja ovat esim. työn keventäminen tai sisällön muuttaminen, osaamisen kehittäminen, vuorotyön kuormittavuuden huomiointi työvuorosuunnittelussa, työkierto ja apuvälineet. (Andersson ym. 2013, 17-19.)

Terveystarkastukset toteutetaan lakisääteisen työterveyshuollon toimesta. Suunnittelun lähtökohdista on riskiarviointiin ja työterveyshuollon työpaikkaselvityksiin perustuvat työpaikan tarpeet. Työterveyshuollon suunnitelmassa olisi huomioitava myös eri ikäisten tarpeet. Terveystarkastukset liittyvät ennaltaehkäisevään toimintaan ja ne sisältävät ohjausta ja neuvontaa. Toiminnassa voi hyödyntää myös henkilöstölle suunnattuja kyselyjä ja ryhmämuotoista ohjausta. Ennaltaehkäisevään toimintaan sisältyy myös työkykyongelmien varhainen havaitseminen ja niihin puuttuminen sekä pitkiin sairauslomiin liittyvä arviointi ja tuki. (Andersson ym. 2013, 19-20.)

Terveellisten elämäntapojen ja elämäntapojen edistäminen on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla, mutta elämäntavat vaikuttavat myös työkykyyn. Työnantaja voi tukea terveellisiin elämäntapoihin mm. mahdollistamalla terveellisen ja kiireettömän työpaikkaruokailun, edistämällä liikunnan lisäämistä suunnitelmallisen liikuntaohjelman avulla, kiinnittämällä huomiota lepoon, palautumiseen ja stressinhallintaan, kannustamalla tupakoimattomuuteen ja päihitteettömyyteen sekä varhaiskuntoutuksen avulla. (Andersson 2013,21-24.)

Terveysteen, ikään ja eläköitymiseen liittyvässä 11 Euroopan maassa toteutetussa pitkittäisessä seurannassa selvitettiin heikon terveyden, epäterveellisten elämäntapojen ja epäsuotuisten työolojen merkitystä työkyvyttömyyseläkkeelle, työttömäksi tai varhaiseläkkeelle siirtymiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan heikko terveys oli erityisesti työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskitekijä. Fyysisen aktiivisuuden puute puolestaan lisäsi sekä työkyvyttömyyseläkkeelle että työttömäksi jäämisen riskiä. Työnhallinnan puute lisäsi työkyvyttömyyseläkkeelle ja työttömäksi jäämisen riskin lisäksi varhaiseläkkeelle jäämisen riskiä. Tuloksiin perustuen näyttäisi siltä, että ennen aikaista työkyvyttömyyttä ja palkkatyöstä poistumista voitaisiin vähentää terveellisiä elämäntapoja, erityisesti fyysistä aktiivisuutta, edistävillä ennaltaehkäisevillä toimilla sekä työnhallintaa lisäävillä toimilla. (Robroek, Schuring, Croezen, Stattin ja Burdort 2013, 125-131.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata ikäjohtamisen nykytila eli miten ikä, työuran vaihe ja elämäntilanteet huomioidaan Vesannon kunnan perusturvan henkilöstön kokemana. Tavoitteena oli saada selville ikäjohtamisen kehittämiskohteet. Kehittämiskohteisiin pohjautuen opinnäytetyössä laadittiin suosituksia työnantajalle. Suosituksia on mahdollista hyödyntää perusturvan työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä.

Työtä ohjaavat tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten ikäjohtaminen toteutuu perusturvassa?
2. Millaisia kehittämistarpeita ikäjohtamisessa esiintyy?

4.2 Tutkimuksen kohdejoukko, tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Vesannon kunnan perusturva sisältää hallinnon, sosiaalityön, kotihoidon, asumispalvelut ja erityis- palvelut. Vakinaista tai pitkäaikaisissa hankkeissa työskentelevää henkilöstöä on 53 ja lisäksi kolme lähiesimiestä ja perusturvajohtaja. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee hoito- ja ohjaustehtävissä kotihoidossa ja asumisyksiköissä. Sosiaalityön, palveluohjauksen ja muun asiakastyön sekä toimistotyön tehtävissä työskentelee n. 10 henkilöä. Hoitohenkilöstön työaikaamuoto on yleensä kolmen viikon jaksoissa tasoitteva jaksotyö, koska työhön sisältyy yötyötä ja vaihtelevan pituisia työvuoroja. Yleistyöaikaa tekeviä ovat esimerkiksi palveluohjauksen ja muun asiakastyön henkilöstö, joiden työaika sijoittuu yleensä arkipäiviin. Pääasiassa hallinnollissa ja suunnittelutehtävissä toimivien työaikaamuoto on toimistotyöaika.

Vilkan (2021) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä, ja tavoitteena on ilmiön selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, vertailu tai ennustaminen. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhtenä ajankohtana asioiden tai ilmiöiden esiintyvyyden selvittämiseksi, mutta sen avulla ei saada selville syy-seuraussuhteita (Vastamäki ja Valli 2018, 110). Määrällisessä tutkimuksessa kerätty laadullinen tieto muutetaan numeroiksi, joka on mahdollista tehdä myös kyselylomakkeen avointen kysymysten osalta etsimällä vastauksista yhteisiä teemoja (Valli 2018b, 216). Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, koska haluttiin kartoittaa henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä. Poikittaistutkimuksen avulla saatiin selville ikäjohtamisen nykytilanne kunnan perusturvassa kehittämistoimien pohjaksi.

Aineisto kerättiin Webropol 3.0 -ohjelmalla laaditun sähköisen puolistrukturoidun lomakekyselyn avulla. Lomake sisälsi taustatietokysymyksiä, ikäjohtamiseen liittyviä väittämiä ja lomakkeen loppuun sijoitetun yhden avoimen kysymyksen, jonka tarkoituksena oli saada lisätietoa ja kehittämideoita johtamisen kehittämiseen (liite 1). Sähköisen kyselylomakkeen linkki toimitettiin sähköpostitse kaikille Vesannon kunnan perusturvassa vakituisesti työskenteleville ja niille, joiden työ sopimuksen pituus oli yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään vuoden pituinen. Vastajilla tuli olla jonkin verran työkokemusta organisaatiossa voidakseen arvioida tutkimuksen kohteena olevien asioiden toteutumista.

Sähköpostikysely soveltuu tietokoneen käyttöön tottuneille ja ikäryhmistä erityisesti nuoremmille aikuisille. Vanhempiin ikäryhmiin kuuluvat vastaavat yleensä verkkokyselyihin heikoiten, mikä voi vaikuttaa vastausten määrään. Vastausprosentti voi muutenkin jäädä matalaksi ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota motivointiin ja hyviin vastausohjeisiin. Sähköisen kyselyn etuja ovat esim. taloudellisuus sekä toimittamisen ja palauttamisen nopeus. (Valli 2018a, 89; Valli ja Perkkilä 2018, 100-101.) Jokaisella Vesannon kunnassa työskentelevällä oli käytössä henkilökohtainen sähköpostiosoite, joten kyselyn julkisen verkkolinkin toimittaminen saatekirjeen yhteydessä oli vaivatonta. Kotihoidon ja palveluasumisen henkilöstön osalta hyödynnettiin sähköpostiryhmiä ja muille työntekijöille saatekirje lähetettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin. Kokemuksen mukaan osa organisaatiossa työskentelevistä ikääntyneistä työntekijöistä ei mielellään käytä sähköisiä välineitä ja myös sähköpostin käyttäminen on vähäistä. Ongelman minimoimiseksi pyysin esimiehiä tiedottamaan kyselyyn vastaamisesta tiimipalavereissa ennen kyselyn toteuttamista.

Mittareita laadittaessa tulee olla selvillä, mitä halutaan mitata. Sen jälkeen teemat operationalisoidaan pilkkomalla teemat osakysymyksien tai -väittämien muotoon, mietitään väittämien ja kysymysten esittämistapa, valitaan soveltuva asteikko ja esitetataan kysely. (Vastamäki ja Valli 2018b, 119.) Aiheeseen perehtyminen oli tärkeää ennen kyselylomakkeen laatimista, koska valmista kyselylomaketta ei ollut käytettävissä. Erityisen tärkeää oli perehtyä huolellisesti Anderssonin ym. (2013) työkaarimalliin, koska sen sisältämät osa-alueet toimivat kyselyn pohjana. Mallin ikäohjelman elementit on koottu tutkimuksista ja organisaatioiden toimiviksi todetuista ikäohjelmista. (Andersson ym. 2013, 5-21.) Lomakkeen väittämät muotoilin työkaarimallin ja siihen perustuvan työkaariarvion sisällöistä. Työkaariarvio on Työturvallisuuskeskuksen (2021) sähköinen kysely, jonka avulla voi arvioida työpaikan ikäjohtamisen tasoa. Arvio sisältää työkaarimallin osa-alueiden arvioimiseen liittyviä käytänteitä, jotka kuvaavat organisaation aloittavaa, kehittyvää ja taitavaa tasoa. Arvioitavia osa-alueita ovat: työkaarijohtaminen, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, työn hallinnan varmistaminen, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen, työterveysyhteistyö ja työkykyä tukevat terveystarkastukset sekä terveellisten elämäntapojen ja elämönhallinnan edistäminen. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Huomioin kyselyn väittämien laidinnassa työpaikan nykyiset käytännöt kuten savuttomuuden ja varhaisen välittämisen mallin (Pihlajalinnalla 2020; Vesannon kunta 2010; Vesannon kunta 2020b). Lisäksi pyrin valitsemaan ja muotoilemaan väittämät henkilöstön näkökulman huomioiden. Siitä syystä kysely ei sisältänyt esimerkiksi työterveysyhteistyöhön liittyviä väittämiä, koska siihen liittyvät toimet kuuluvat johdolle ja yhteistoiminnan piiriin. Testasin kysymyslomakkeen toimivuutta toimittamalla kyselyn viidelle yleishallinnossa ja sivistystoimissa työskentelevälle henkilölle. Testauksen jälkeen tein lomakkeeseen tarvittavat selventävät korjaukset.

Lomakkeen alkuun sijoitin taustakysymyksiä, joita olivat ikäryhmä, työkokemuksen määrä organisaatiossa, työskentely kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti, työaika- ja mahdollisuus etätöiden tekemiseen ja työaikaan kuulumattomaan ruokailutaukoon sekä pääasiallinen työtehtävä. Työn laatua ei voinut kysyä tarkasti vastaajan henkilöllisyyden paljastumatta. Vastaajan sukupuolta ei myöskään voinut kysyä, koska miehiä työskentelee perusturvassa vain muutamia, eikä sukupuolella ollut tässä yhteydessä muutenkaan merkitystä.

Vallin (2018a,92) mukaan Likertin asteikko sopii asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen. Tutkimuksen kysely koostui pääosin väittämistä, joihin vastattiin valitsemalla sopivin vaihtoehto Likertin asteikkoa käyttäen. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Lisäksi vaihtoehtona oli en osaa sanoa (eos), jota ei ole analyysivaiheessa otettu mukaan keskiarvoon. Kysely sisälsi yhden avoimen kysymyksen, jonka tarkoituksena oli saada mahdollista lisätietoa ja kehittämisideoita, mutta kysymykseen vastaaminen ei ollut välttämätöntä. Vallin (2021a, 98) mukaan avointen kysymysten etu on hyvien ideoiden esille saamisen mahdollisuus, mielipiteiden perusteelliseksi selvittäminen sekä aineiston monipuolisen luokittelun mahdollisuus, mutta heikkouksia ovat vastaamatta jättäminen ja epätarkat vastaukset.

Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja henkilöillä oli siten mahdollisuus myös kieltäytyä. Kyselyn yhteyteen liitin saatekirjeen, joka sisälsi tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja sen liittymisestä opiskeluuni, tutkimukseen osallistumisen tärkeydestä osallistujalle itselleen, vapaaehtoisesta osallistumisesta ja vastaamisen anonyymiydestä (liite 2.). Tutkimuksessa ei kerätty vastaajien henkilötietoja. Kyselyn saatekirje ja vastauslinkki toimitettiin Vesannon kunnan perusturvan henkilöstölle sähköpostitse 10.5.2021. Vastausaikaa kyselyyn oli 23.5.2021 saakka. Muistutusviesti laitettiin 21.5.2021 ja vastausaikaa jatkettiin 27.5.2021 saakka.

4.3 Aineiston analyysi

Analyysissä käytettiin määrälliseen tutkimukseen soveltuvia tilastollisia menetelmiä. Webropol 3.0-ohjelmasta sain kerätyn aineiston ja perusraportin. Raportti sisälsi vastauksien frekvenssit lukumäärinä ja prosentteina, keskiarvot ja mediaanit. Webropol-ohjelmasta saatava raportti siirrettiin Excel-tilaukkolaskentaohjelmaan taulukoiden tekemistä varten. Vastaajien pienen määrän takia keskityttiin aineiston kuvaamisessa prosentti- ja keskiarvolukujen esittämiseen. Lisäksi vastausluokkia yhdistettiin siten, että täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä yhdistettiin luokaksi 1=eri mieltä ja täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä yhdistettiin luokaksi 3=samaa mieltä. Tulosten esittelyssä väittämät asetettiin taulukoissa keskiarvon mukaiseen suuruusjärjestykseen. Ryhmien välistä vertailua tekemällä haettiin vastaajaryhmien välisiä eroja. Raportissa esitetään vertailuista taulukoina ne tulokset, joiden osalta ryhmien vastausten keskiarvojen välillä oli havaittavissa suurimpia eroja Likertin asteikolla 1-5. Tilastollinen testaus tehtiin Mann-Whitneyn U-testillä. Mann-Whitneyn U-testi on ei-parametrinen testi, joka soveltuu järjestysasteikollisten muuttujien ja pienten otosten merkitsevyytestaukseen (Valli 2015). Testistä saatu p-arvo osoittaa virheellisten päätelmien riskin suuruuden. Arvon ollessa $p < 0,05$ havaittu p-arvo on tilastollisesti melkein merkitsevä, $p < 0,01$ havaittu p-arvo on tilastollisesti merkitsevä ja $p < 0,001$ havaittu p-arvo on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mitä pienempi p-arvo, sitä suuremmalla todennäköisyydellä erot esiintyvät myös perusjoukossa. (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2020, 41-42.) Myös avoimen kysymyksen osalta käytin määrällistä analysointitapaa järjestelemällä ensin samankaltaiset vastaukset yhteen. Sen jälkeen järjestelin vastaukset taulukkoon osa-alueiden mukaisiin luokkiin. Tarkoituksena oli saada selville henkilöstön mielestä tärkeimmät kehittämiskohteet ja mahdollisia ratkaisuja.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Kyselyyn vastaajien kuvaus

Kysely toteuttamisen aikana vakinaisessa tai vähintään vuoden mittaisessa työsuhhteessa olevan henkilöstön määrä perusturvassa oli 53. Kyselyyn vastaajien määrä oli 24, joten vastausprosentiksi muodostui 45,3%. Taustakysymyksiä oli seitsemän ja ne liittyivät vastaajien ikään ja työsuhteen laatuun (taulukko 1). Suurin osa vastaajista oli yli 50-vuotiaita (62,5%). 35-50 -vuotiaita oli noin kolmasosa (33,3%). Alle 35-vuotiaita vastaajia oli vain yksi (4,2%). Suurimmalla osalla työkokemusta organisaatiossa oli kertynyt yli kymmenen vuotta (54,1%). Lisäksi suurin osa vastaajista oli kokoaikatyötä tekeviä (81,8%). Työtehtävien osalta vastaajat jakautuivat melko tasaisesti siten, että hoito- ja ohjaustehtävissä työskenteli 58,3% ja muissa tehtävissä 41,7%. Työaikamuodoista yleisin oli jaksotyöaika (54,2%). Myös yleistyöaika oli melko yleinen (37,5%). Suurimmalla osalla ruokatauko sisältyi työaikaan (83,3%). Etätyömahdollisuus oli noin joka kolmannella vastaajalla (33,3%). (taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot, prosentit (%) ja vastaajien määrä (n)

		%	n
Ikäryhmä	alle 35	4,2	1
	35-50	33,3	8
	yli 50	62,5	15
Työkokemus	alle 3 vuotta	16,7	4
	3-10 vuotta	29,2	7
	yli 10 vuotta	54,1	13
Työaika	kokoaikatyö	81,8	18
	osa-aikatyö	18,2	4
Työtehtävät	hoito- tai ohjaustehtävät	58,3	14
	muut tehtävät	41,7	10
Työaikamuoto	yleistyöaika	37,5	9
	toimistotyöaika	8,3	2
	jaksotyöaika	54,2	13
Työaikaan sisältyvä ruokatauko	kyllä	83,3	20
	ei	16,7	4
Etätyömahdollisuus	kyllä	33,3	8
	ei	66,7	16

5.2 Työkaarijohtaminen

Taulukossa 2 kuvataan vastaajien mielipiteitä Vesannon kunnan perusturvan työkaarijohtamisesta. Aiheeseen liittyi kymmenen väittämää. Väittämät sisälsivät eri-ikäisten arvostamiseen ja huomioimiseen sekä ikäasenteisiin liittyviä seikkoja.

TAULUKKO 2. Arvio työkaarijohtamisen toteutumisesta, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä (n) ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	eos	ka
Eri-ikäisten yhdessä työskentely sujuu hyvin (n=24).	4,2	0,0	95,8	0,0	4,6
Ikään liittyvä erilaisuus on työyhteisön voimavara (n=24).	8,4	0,0	87,4	4,2	4,3
Työpaikalla arvostetaan kaikenikäisiä työntekijöitä (n=24).	16,6	4,2	75,0	4,2	4,0
Johtaminen on oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikenikäisiä kohtaan (n=23).	4,4	13,0	65,2	17,4	3,9
Työyhteisön ilmapiiri on myönteinen ja kannustava (n=24).	20,8	8,3	70,9	0,0	3,7
Esimiehet puuttuvat kielteisiin ikäasenteisiin (n=24).	4,2	29,2	33,3	33,3	3,6
Työpaikalla keskustellaan asioista erilaisia mielipiteitä kuunnellen ja ratkaisukeskeisesti (n= 24).	29,2	8,3	62,5	0,0	3,5
Työn organisoinnissa huomioidaan elämäntilanteeseen liittyvät tarpeet ja voimavarat (n=24).	25,0	16,7	54,1	4,2	3,5
Työpaikalla hyödynnetään eri-ikäisten kykyjä, taitoja ja vahvuuksia (n=24).	37,5	12,5	45,8	4,2	3,1
Työkykyongelmiin puututaan ajoissa (n=24).	25,0	25,0	25,0	25,0	3,1

Hyvän työkaarijohtamisen käytänteisiin liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,7 (taulukko 2). Vastaajien mielestä parhaiten toteutuivat eri-ikäisten yhdessä työskentely (ka 4,6), ikään liittyvän erilaisuuden kokeminen työyhteisön voimavarana (ka 4,3) ja kaikenikäisten työntekijöiden arvostaminen (ka 4,0). Vastaajista lähes 96% oli samaa mieltä eri-ikäisten yhdessä työskentelyn sujuvuudesta, yli 87% ikään liittyvän erilaisuuden kokemisesta työyhteisön voimavaraksi ja 75% kaikenikäisten työntekijöiden arvostamisesta. Lisäksi lähes 71% vastaajista koki työyhteisön ilmapiirin myönteiseksi ja kannustavaksi (ka 3,7). Johtamisen koki oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi kaikenikäisiä kohtaan yli 65% vastaajista (ka 3,9). 62,5% vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla keskustellaan asioista erilaisia mielipiteitä kuunnellen ja ratkaisukeskeisesti (ka 3,5). Lähes joka kolmas vastaaja oli kuitenkin asiasta eri mieltä. Vaihtelua oli myös työn organisoinnissa elämäntilanteeseen liittyvät tarpeet ja voimavarat huomioiden (ka 3,5) väittämässä, josta yli puolet vastaajista oli samaa mieltä, mutta eri mieltä oli joka neljäs. Noin joka kolmas vastaaja ei osannut sanoa, puuttuvatko esimiehet kielteisiin ikäasenteisiin (ka 3,6). (taulukko 2.)

Heikoimmin työkaarijohtamisessa toteutuivat työkykyongelmiin ajoissa puuttuminen (ka 3,1) ja eri-ikäisten kykyjen, taitojen ja vahvuuksien hyödyntäminen (ka 3,1) (taulukko 2). Työkykyongelmiin ajoissa puuttumisen osalta vastaajien mielipiteet jakaantuivat tasaisesti kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Kykyjen, taitojen ja vahvuuksien hyödyntämisestä eri mieltä oli 37,5% vastaajista. Samaa mieltä olevien osuus oli kuitenkin lähes 46%. (taulukko 2.)

5.3 Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu

Taulukossa 3 kuvataan vastaajien mielipiteitä työuran ja työssä jatkamisen suunnittelusta. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä kahdeksan. Väittämät sisälsivät kehityskeskusteluihin, eläkkeelle jäämiseen ja työhön sitoutumiseen liittyviä seikkoja.

TAULUKKO 3. Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, vastausprosentit (%), kaikkien vastaajien määrä (n) ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	eos	ka
Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen sijaan olisi hyvä toteuttaa työtiimin toimintaa koskeva ryhmäkehityskeskustelu joka toinen vuosi (n=24).	8,3	4,2	75,0	12,5	4,1
Kaikenikäisten työntekijöiden kehittymistä tuetaan (n=24).	25,0	8,3	62,5	4,2	3,6
Harkitsen työpaikan tai ammatin vaihtamista (n=24).	20,8	20,9	41,6	16,7	3,4
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä oman kehittymiseni ja työurani kannalta (n=24).	33,3	12,5	54,2	0,0	3,4
Kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain (n=24).	41,7	0,0	58,3	0,0	3,3
Kehityskeskustelujen tuloksista on hyötyä koko työyhteisölle (n=24).	33,4	16,6	29,2	20,8	3,1
Eläkkeelle jäädään suunnitelmallisesti. Vastuut ja hiljainen tieto siirretään hallitusti seuraajalle tai muille työntekijöille (n=24).	54,2	12,5	25,0	8,3	2,5
Olen kiinnostunut jatkamaan nykyistä työtäni eläkeiän saavuttamisen jälkeen kokoaikaisena, osa-aikaisena tai sijaisena (n=24).	45,8	12,5	8,4	33,3	2,0

Työuraan ja työssä jatkamiseen liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,2 (taulukko 3). 62,5% vastaajista koki, että kaikenikäisten työntekijöiden kehittymistä tuetaan (ka 3,6). Kehityskeskustelujen osalta suurin osa (75%) vastaajista piti henkilökohtaisten kehityskeskustelujen sijaan parempana vaihtoehtona työtiimin toimintaa koskevaa ryhmäkehityskeskustelua joka toinen vuosi (ka 4,1). Yli 58% vastaajan mielestä kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain (ka 3,3). Oman kehittymisen ja työuran kannalta hyödyllisinä niitä piti yli 54% (ka 3,4), mutta koko työyhteisöä ajatellen niitä piti hyödyllisenä vain noin joka kolmas vastaaja (ka 3,1). (taulukko 3.)

Lähes 46% vastaajista ilmaisi, ettei ole kiinnostunut jatkamaan nykyisessä työssään eläkeiän saavuttamisen jälkeen (ka 2,0) (taulukko 3). Yli 54% vastaajista oli sitä mieltä, että eläkkeelle jääminen ei ole suunnitelmallista eikä vastuita ja hiljaista tietoa siirretä hallitusti seuraajalle tai muille työntekijöille (ka 2,5). Lisäksi lähes 42% vastaajista harkitsi työpaikan tai ammatin vaihtamista (ka 3,4) (taulukko 3.)

5.4 Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito

Taulukossa 4 kuvataan vastaajien mielipiteitä työn hallinnan varmistamisen toteuttamisesta. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä 16. Väittämät sisälsivät työn vaativuuden ja oman osaamisen vastaavuutta ja ammattitaidon kehittämiseen liittyviä asioita.

TAULUKKO 4. Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä (n) ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	eos	ka
Osaamiseni ja ammattitaitoni vastaavat työn vaatimuksia (n=23).	8,3	8,3	83,4	0,0	4,1
Kaikenikäiset työntekijät tuovat esiin kehittämisideoita (n=24).	29,2	20,8	45,8	4,2	3,3
Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (n=24).	29,1	16,7	50,0	4,2	3,2
Omaehtoista ammattitaidon kehittämistä tuetaan (esim. opintovapaa, opintojen suorittaminen työpaikalla) (n=24).	25,0	16,7	41,6	16,7	3,2
Työntekijät ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita oman osaamisen ja organisaation uudistamiseksi (n=24).	41,7	12,5	41,6	4,2	3,1
Työpaikalla mahdollistetaan eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden välinen oppiminen ja tiedon jakaminen (n=24).	25,0	29,2	37,5	8,3	3,1
Ilmapiiri kannustaa kehittämiseen ja uudistamiseen (n=23).	34,8	17,4	39,1	8,7	3,0
Työyhteisössä jaetaan ja hyödynnetään hiljaista tietoa (=koke-mustieto) (n=24).	37,5	20,9	41,6	0,0	3,0
Työyhteisössä jokainen työntekijä osallistuu työn kehittämiseen (n=24).	41,7	12,5	37,5	8,3	3,0
Työpaikalla huomioidaan eri-ikäisten oppimistarpeet ja -valmiudet (n=24).	41,7	33,3	12,5	12,5	2,5
Koulutussuunnitelmat laaditaan yhteistyössä esimiehen ja henkilöstön kanssa (n=24).	65,2	17,4	13,1	4,3	2,4
Työpaikalla on käytössä laaja ja yksilöllinen keinovalikoima osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (esim. lisä- ja täydennyskoulutus, työkierto, koulutus- ja opetustehtävät, työtehtävien laajentaminen) (n=24).	54,1	16,7	12,5	16,7	2,4
Työhön perehdytys on toimivaa ja suunnitelmallista (n=24).	70,8	4,2	25,0	0,0	2,2
Osaamisen kehittämiseen on riittävästi aikaa (n=24).	83,3	4,2	8,3	4,2	1,8
Koulutuksiin on varattu riittävät taloudelliset resurssit (n=24).	70,8	8,3	4,2	16,7	1,8
Työntekijöiden vaihtumiseen on varauduttu tunnistamalla tärkeä osaaminen ja varmistamalla sen säilyminen (n=24).	75,0	8,3	4,2	12,5	1,8

Työn hallintaan liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 2,7 (taulukko 4). Vastaajien mielestä osaaminen ja ammattitaito vastaavat työn vaatimuksia (ka 4,1) ja väittämän kanssa samaa mieltä oli yli 83%. Lähes 46% vastaajista koki, että kaikenikäiset tuovat esille kehittämisideoita (ka 3,3) ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (ka 3,2). Omaehtoisen ammattitaidon kehittämisen tukemisesta samaa mieltä olevien osuus oli lähes 42% (ka 3,2). (taulukko 4.)

Valmius uusien asioiden kokeilemiseen oman osaamisen ja organisaation uudistamiseksi jakoi mielipiteitä (ka 3,1) (taulukko 4). Lähes 42% vastaajista oli samaa mieltä, mutta saman verran oli eri mieltä olevien osuus. Eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden välisen oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollistamisesta (ka 3,1) samaa mieltä oli lähes 38% vastaajista, mutta eri mieltä joka neljäs. Mielipiteitä jakoi myös ilmapiirin kannustavuus kehittämiseen ja uudistamiseen (ka 3,0) ja hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen (ka 3,0). (taulukko 4.)

Työn hallinnassa heikoimmin koettiin toteutuvan työntekijöiden vaihtumiseen varautumisen (ka 1,8), riittävien taloudellisten resurssien varaamisen koulutuksiin (ka 1,8) sekä ajan riittävyys osaamisen kehittämiseen (ka 1,8) (taulukko 4). 75% vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden vaihtumiseen ei ole varauduttu ja lähes 71% koki, että koulutuksiin ei ole varattu riittävästi taloudellisia resursseja. Yli 83% vastaajista oli sitä mieltä, että aikaa ei ole riittävästi osaamisen kehittämiseen. Lähes 71% vastaajista koki heikoksi myös perehdytyksen toimivuuden ja suunnitelmallisuuden (ka 2,2) sekä koulutussuunnitelmien laatimisen yhteistyössä esimiehen ja henkilöstön kanssa (ka 2,4), josta eri mieltä oli yli 65% vastaajista. Myös osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen keinovalikoiman laajuudesta ja yksilöllisyydestä oli eri mieltä yli 54% vastaajista (ka 2,4). Lähes 42% vastaajista oli sitä mieltä, että eri-ikäisten oppimistarpeita ja -valmiuksia ei huomioida työpaikalla (ka 2,5) ja että jokainen työntekijän ei osallistu työn kehittämiseen (ka 3,0). (taulukko 4.)

5.5 Työaikajärjestelyt

Taulukossa 5 kuvataan vastaajien mielipiteitä työaikajärjestelyistä. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä 11. Väittämät sisälsivät työaikajärjestelyjen tarpeisiin ja käytänteisiin liittyviä seikkoja.

TAULUKKO 5. Työaikajärjestelyt, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä (n) ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	kos	ka
Työssä jaksamista tulisi tukea iän myötä lisääntyvillä ylimääräisillä vapaapäivillä, mikäli työntekijä osallistuu omaa työkykyä ylläpitäviin toimiin (n=24).	0,0	4,1	91,7	4,2	4,4
Työpaikalla tulisi olla käytössä työaikapankki, johon työaikaa voisi kartuttaa ja pitää myöhemmin vapaana (n=24).	4,2	4,2	79,1	12,5	4,4
Olen innostunut monimuotoisista työn tekemisen tavoista (esim. etätö, etäkokoukset, teknologian hyödyntäminen) (n=24).	16,6	25,0	58,4	0,0	3,5
Työaikasuunnittelussa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja toiveet tasapuolisesti (n=24).	24,9	12,5	58,4	4,2	3,4
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin. (n=24)	29,2	12,5	58,3	0,0	3,4
Minulla on riittävästi aikaa ja voimavaroja perheelle, ystäville ja harrastuksille (n=24).	34,8	17,4	47,8	0,0	3,2
Erialaisten työaikajärjestelyjen käyttöön on selkeät pelisäännöt ja yhtenäinen linja kaikille (n=24).	25,0	8,3	41,7	25,0	3,2
Yksilölliset työaikajärjestelyt toteutetaan siten, että ne eivät kuormita liikaa muuta työyhteisöä (n=24).	33,3	8,3	45,9	12,5	3,1
Erialaisten työaikajärjestelyjen käyttöön kannustetaan (n=24).	37,5	25,0	29,2	8,3	2,7
Työpaikalla seurataan työaikakuormitusta ja siihen puututaan tarvittaessa (n=24).	50,0	8,3	29,2	12,5	2,7
Olen saanut riittävästi perehdytystä monimuotoisten työn tekemisen tapojen hyödyntämiseen (n=23).	54,2	12,5	25,0	8,3	2,5

Perusturvan työaikajärjestelyjen toimivuuteen liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,3 (taulukko 5). Yli 58% vastaajista koki, että työaikasuunnittelussa huomioidaan yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden tasapuolisuus (ka 3,4). Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu suurimmalla osalla hyvin (ka 3,4), josta samaa mieltä oli yli 58% vastaajista. Ajan ja voimavarojen riittävyys perheelle, ystäville ja harrastuksille (ka 3,2) työpäivän jälkeen jakoi mielipiteitä. Lähes 48% oli samaa mieltä, että aikaa työpäivän jälkeen on riittävästi, mutta yli joka kolmas oli eri mieltä. Lähes 42% oli samaa mieltä, että erilaisten työaikajärjestelyjen käytössä on selkeät pelisäännöt ja yhtenäinen linja kaikille (ka 3,2), mutta eri mieltä oli joka neljäs vastaaja. Yksilölliset työaikajärjestelyt toteutetaan lähes 46% mielestä siten, että ne eivät kuormita liikaa muuta työyhteisöä (ka 3,1). Eri mieltä oli joka kolmas vastaaja. (taulukko 5.)

Heikoimmin työaikajärjestelyissä toteutui vastaajien (yli 54%) mielestä riittävän perehdytyksen saaminen monimuotoisten työn tekemisen tapojen hyödyntämiseen (ka 2,5) (taulukko 5). 50% vastaajista oli eri mieltä siitä, että työaikakuormitusta seurataan ja siihen puututaan tarvittaessa (ka 2,7). Erialaisten työaikajärjestelyjen käyttöön kannustamista eri mieltä oli 37,5% vastaajista (ka 2,7). (taulukko 5.)

Henkilöstön kehittämistoiveet ja -tarpeet nousevat esille erityisesti kolmen ensimmäisen väittämän kohdalla. Vastaajien (92%) mielestä työssä jaksamista tulisi tukea iän myötä lisääntyvillä ylimääräisillä vapaapäivillä, mikäli työntekijä osallistuu omaa työkykyä ylläpitäviin toimiin (ka 4,4) (taulukko 5). Yli 79% vastaajista kannatti työaikapankin käyttöönottoa (ka 4,4). Lisäksi vastaajista yli 58% oli innostunut monimuotoisista työn tekemisen tavoista (ka 3,5). (taulukko 5.)

5.6 Työn muokkaaminen ja työjärjestely

Taulukossa 6 kuvataan vastaajien mielipiteitä työn muokkaamisesta ja työjärjestelyistä perusturvassa. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä seitsemän. Väittämät sisälsivät työkykyyn ja riskiarviointiin liittyviä asioita.

TAULUKKO 6. Työn muokkaaminen ja työjärjestely, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	ka	ka
Työtehtäviä ja työoloja muokataan tarvittaessa työuran eri vaiheissa ($n=24$).	29,2	16,6	41,7	12,5	3,2
Varhaisen tuen malli on vakiinnuttanut asemansa työpaikalla ($n=24$).	37,5	4,2	37,5	20,8	3,1
Työpaikalla edistetään työkykyä monin eri tavoin (mm. apuvälineet, työtehtäväkierto, parityöskentely, joustavat työajat ja ergonomiset työaikajärjestelyt) ($n=24$).	41,6	12,5	41,7	4,2	3,0
Voimavarani ja työn vaatimukset ovat tasapainossa ($n=24$).	41,7	16,6	41,7	0,0	3,0
Työpaikalla päivitetään työhön liittyvää riskiarviointia jatkuvasti havaintojen perusteella ($n=24$).	37,5	16,7	33,3	12,5	2,9
Työpaikan riskiarvioinnissa havaitut kuormittavuustekijät huomioidaan käytännön työssä ($n=24$).	50,0	12,5	29,2	8,3	2,7
Työpaikalla seurataan työkykyä ja sen muutoksia ($n=24$).	50,0	16,7	25,0	8,3	2,6

Työn muokkaamiseen ja työjärjestelyyn liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 2,9 (taulukko 6). Vastaajien mielestä parhaiten perusturvassa toteutui työtehtävien ja työolojen muokkaaminen työuran eri vaiheissa (ka 3,2), josta samaa mieltä oli lähes 42%. Varhaisen tuen mallin vakiintuneesta asemasta työpaikalla samaa ja eri mieltä olevien osuus oli samansuuruinen, ja lisäksi joka viides ei osannut sanoa (ka 3,1). Työkyvyn edistämisestä monin eri tavoin väittämästä samaa mieltä oli lähes 42% vastaajista ja eri mieltä saman verran (ka 3,0). Myös voimavarojen ja vaatimusten tasapainon kokemisen osalta (ka 3,0) samaa mieltä ja eri mieltä olevien osuudet olivat molemmissa lähes 42%. Riskiarviointien jatkuva havaintoihin perustuva päivittäminen jakoi mielipiteitä, mistä samaa mieltä oli joka kolmas ja eri mieltä vähän yli joka kolmas vastaaja (ka 2,9). (taulukko 6.)

Heikkoimmin perusturvan työjärjestelyistä toteutui vastaajien mielestä työkyvyn ja sen muutosten seuranta (ka 2,6) ja työpaikan riskiarvioinnissa havaittujen kuormittavuustekijöiden huomioiminen käytännön työssä (ka 2,7). Molempien väittämien osalta puolet vastaajista oli eri mieltä. (taulukko 6.)

5.7 Terveystarkastukset

Taulukossa 7 kuvataan vastaajien mielipiteitä työpaikan terveystarkastuksista. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä viisi. Väittämät sisälsivät terveystarkastusten riittävyyteen ja toimivuuteen liittyviä seikkoja.

TAULUKKO 7. Terveystarkastukset, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	eos	ka
Ikääntyvien terveystarkastukset tulisi tehdä vuosittain ($n=24$).	20,9	8,3	62,5	8,3	3,8
Työterveyshuollon terveystarkastukset toteutetaan riittävän usein ($n=24$).	33,3	4,2	50,0	12,5	3,3
Terveyttä ja työkykyä tukevaan neuvontaan ja ohjaukseen tulisi olla tarjolla ryhmämuotoista toimintaa ($n=24$).	16,7	29,2	41,6	12,5	3,3
Työterveyshuolto on toimivaa ja vaikuttavaa ($n=24$).	37,5	12,5	41,7	8,3	3,0
Työterveyshuollosta saa riittävästi tukea ja apua työkyky- ja terveysriskeihin liittyen ($n=24$).	41,7	8,3	41,7	8,3	3,0

Terveystarkastuksiin liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,3 (taulukko 7). 63,5% vastaajista oli sitä mieltä, että ikääntyvien terveystarkastukset tulisi tehdä vuosittain (ka 3,8). Puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon terveystarkastukset toteutetaan riittävän usein (ka 3,3). Lähes 42% vastaajista oli samaa mieltä siitä, että terveyttä ja työkykyä tukevaan neuvontaan ja ohjaukseen tulisi olla tarjolla ryhmämuotoista toimintaa (ka 3,3). Heikkoimmin toteutuviksi arvioitiin riittävän tuen ja avun saaminen työterveyshuollosta työkyky- ja terveysriskeihin liittyen (ka 3,0) ja työterveyshuollon toimivuus ja vaikuttavuus (ka 3,0). Näiden väittämien osalta vastaukset myös jakaantuivat melko tasaisesti samaa ja eri mieltä olevien kesken. (taulukko 7.)

5.8 Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen

Taulukossa 8 kuvataan vastaajien mielipiteitä työpaikan toiminnasta terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistämiseksi. Aiheeseen liittyviä väittämiä oli yhteensä seitsemän. Väittämät sisälsivät terveyttä edistävien käytänteiden sisältymistä ja toimivuutta työpaikalla.

TAULUKKO 8. Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen, vastausprosentit (%), kaikkien vastanneiden määrä (n) ja keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	eo	ka
Työpaikalla puututaan päihteiden ongelmakäyttöön (n=24).	13,1	30,4	21,7	34,8	3,3
Työpaikan ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota (esim. opastus, työ- ja apuvälineet) (n=24).	29,2	20,8	45,8	4,2	3,2
Työpaikan arjen käytännöt tukevat terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä (esim. työn tauotus, liiallisen istumisen/seisomisen välttäminen) (n=24).	41,7	16,6	41,7	0,0	2,9
Työpäivän aikana on mahdollisuus riittävään ruokataukoon (n=24).	50,1	8,3	41,6	0,0	2,8
Työpaikalla kannustetaan kunto- ja terveysliikunnan lisäämiseen (n=24).	54,2	16,7	20,8	8,3	2,6
Työpaikan savuttomuus toteutuu käytännön tasolla (n=24).	66,6	12,5	20,9	0,0	2,3
Työpaikalla kiinnitetään riittävästi huomiota stressin hallintaan ja palautumiseen (n=23).	79,2	8,3	8,3	4,2	2,1

Terveellisiin elämäntapoihin ja elämänhallintaan liittyvien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 2,7 (taulukko 8). Korkein keskiarvo oli päihteiden ongelmakäyttöön puuttumisessa (ka 3,3). Joka viides oli samaa mieltä siitä, että päihteiden käyttöön puututaan, mutta suurin osa ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut vastata kysymykseen. Lähes 46% vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työpaikan ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota (ka 3,2). (taulukko 8.)

Heikoimmin toteutui riittävän huomion kiinnittäminen stressin hallintaan ja palautumiseen (ka 2,1), mistä yli 79% vastaajista oli eri mieltä (taulukko 8). Työpaikan savuttomuuden käytännön toteutumisesta eri mieltä oli lähes 67% vastaajista (ka 2,3). Kunto- ja terveysliikuntaan kannustamisesta eri mieltä oli yli 54% vastaajista (ka 2,6). Mahdollisuus riittävään ruokataukoon (ka 2,8) sekä terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä tukevat työpaikan arjen käytännöt (ka 2,9) jakoivat vastauksia melko tasaisesti samaa ja eri mieltä olevien kesken. (taulukko 8.)

5.9 Ryhmien välisten erojen tarkastelua

Seuraavassa on esitetty koottuna selkeimmät ryhmien väliset erot vastausten keskiarvojen mukaan. Vertailua tehtiin niiden ryhmien välillä, joissa vastaajia oli vähintään 5. Taulukot sisältävät väittämät, joiden kohdalla ryhmien välisen keskiarvon ero asteikolla 1-5 oli vähintään 0,9 tai ryhmien väliset erot olivat Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 9. Ryhmien välisiä eroja työtehtävän mukaan (Mann-Whitneyn U-testi), keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	Hoito- ja ohjaus-tehtävät (ka) $n=14$	Muut työtehtävät (ka) $n=10$	keskiarvojen ero	Mann-Whitneyn U-testin tulos
Työpaikan savuttomuus toteutuu käytännön tasolla.	1,6	3,1	1,5	-2.75 $p=0,005$
Olen innostunut monimuotoisista työn tekemisen tavoista.	3,0	4,3	1,3	-2.77 $p=0,005$
Työterveyshuollon terveystarkastukset toteutetaan riittävän usein.	3,8	2,5	1,3	-1.87 $p=0,067$
Työpaikalla seurataan työkykyä ja sen muutoksia.	3,0	2,0	1,0	-2.07 $p=0,038$
Työterveyshuolto on toimivaa ja vaikuttavaa.	3,4	2,5	0,9	-1.44 $p=0,180$
Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen sijaan olisi hyvä toteuttaa työttöimien toimintaa koskeva ryhmäkehityskeskustelu joka toinen vuosi.	4,5	3,6	0,9	-2.13 $p=0,029$

Työtehtävien vertailussa (taulukko 9) työpaikan savuttomuus toteutui heikommin hoito- ja ohjaustyötä tekevien kuin muissa tehtävissä toimivien mielestä ($P=0,005$). Muissa työtehtävissä työskentelevät olivat hoito- ja ohjaustyötä tekeviä innostuneempia monimuotoisista työn tekemisen tavoista ($p=0,005$). Hoito- ja ohjaustyötä tekevät olivat kuitenkin keskimäärin tyytyväisempiä työterveyshuoltoon. Heidän mielestään terveystarkastukset toteutetaan riittävän usein (ka 3,8) ja työterveyshuolto on toimivaa ja vaikuttavaa (ka 3,4), mutta erot muissa tehtävissä toimiviin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Lisäksi hoito- ja ohjaustyötä tekevät arvioivat työkyvyn seurannan paremmaksi kuin muissa työtehtävissä toimivat ($p=0,038$). He myös kannattivat enemmän ryhmäkehityskeskustelujen toteuttamista ($p=0,029$). (taulukko 9)

TAULUKKO 10. Ikäryhmien väliset erot väittämissä (Mann-Whitney U-testi), keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	35-50- vuotta (ka) <i>n</i> =8	yli 50 vuotta (ka) <i>n</i> =15	keskiar- vojen ero	Mann- Whit- neyn U- testin tulos
Olen kiinnostunut jatkamaan nykyistä työtäni eläkeiän saavuttamisen jälkeen.	1,3	2,4	1,1	-1.53 <i>p</i> =0,174
Esimiehet puuttuvat kielteisiin ikäasenteisiin.	4,5	3,4	1,1	-2.21 <i>p</i> =0,040
Harkitsen työpaikan tai ammatin vaihtamista.	3,9	2,9	1,0	-1.61 <i>p</i> =0,104
Kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain.	3,9	2,9	1,0	-1.34 <i>p</i> =0,207

Ikäryhmien vertailussa (taulukko 10) nuoremmat olivat vähemmän halukkaita jatkamaan nykyisessä työssä eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Lisäksi he harkitsivat useammin työpaikan tai ammatin vaihtamista. Toisaalta heidän mielestään kehityskeskustelut toteutuivat paremmin kuin yli 50-vuotiaiden arvioissa. Ryhmien väliset erot edellä mainituissa vertailuissa eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Yli 50-vuotiaat kokivat kielteisiin ikäasenteisiin puuttumisen heikompana kuin nuoremmat ja ero oli tilastollisesti melkein merkitsevää ($p=0,040$). (taulukko 10.)

TAULUKKO 11. Ryhmien väliset erot väittämissä etätömahdollisuuden mukaan (Mann-Whitney U-testi), keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	etätö- mahdol- lisuus (ka) <i>n</i> =8	ei etä- työn mahdol- lisuutta (ka) <i>n</i> =16	keskiar- vojen ero	Mann- Whit- neyn U- testin tulos
Työpaikalla edistetään työkykyä monin eri tavoin.	2,3	3,3	1,0	-1.91 <i>p</i> =0,048
Työpaikalla on käytössä laaja ja yksilöllinen keinovalikoima osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen).	1,7	2,6	0,9	-1.92 <i>p</i> =0,073
Kehityskeskustelujen tuloksista on hyötyä koko työyhteisölle.	2,5	3,4	0,9	-1.41 <i>p</i> =0,171

Etätöitä tekevien (taulukko 11) mielestä työkyvyn edistämisen eri tavat toteutuivat heikommin kuin niiden työntekijöiden mielestä, joilla ei ole etätömahdollisuutta. Ryhmien välinen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevää ($p=0,048$). Etätöitä tekevät kokivat myös osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen keinovalikoiman ja kehityskeskustelujen hyödyn koko työyhteisölle heikommaksi kuin ne,

joilla ei ole etätömahdollisuutta, mutta ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. (taulukko 11.)

TAULUKKO 12. Ryhmien välisiä eroja työaikamuodon mukaan (Mann-Whitneyn U-testi), keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	jakso- työaika (ka) <i>n</i> =13	yleistyö- aika (ka) <i>n</i> =9	keskiar- vojen ero	Mann- Whit- neyn U- testin tulos
Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen.	3,8	2,4	1,4	-2.54 <i>p</i> =0,008
Työterveyshuolto on toimivaa ja vaikuttavaa.	3,5	2,3	1,2	-2.08 <i>P</i> =0,035

Jaksotyötä tekevien (taulukko 12) mielestä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen kannustetaan ja tuetaan enemmän kuin yleistyöaika tekevien mielestä (*p*=0,008). Jaksotyötä tekevät kokivat myös työterveyshuollon toimivuuden ja vaikuttavuuden paremmaksi kuin yleistyöaika tekevät (*p*=0,035) (taulukko 12).

TAULUKKO 13. Ryhmien välisiä eroja työkokemuksen mukaan (Mann-Whitneyn U-testi), keskiarvot Likertin asteikolla 1-5 (ka)

	3-10 vuotta (ka) <i>n</i> =7	yli 10 vuotta (ka) <i>n</i> =13	keskiar- vojen ero	Mann- Whit- neyn U- testin tulos
Työpaikalla huomioidaan eri-ikäisten oppimisvalmiudet ja -tarpeet.	3,4	2,2	1,2	-2.69 <i>p</i> =0,009
Terveyttä ja työkykyä tukevaan neuvontaan ja ohjaukseen tulisi olla tarjolla ryhmämuotoista toimintaa.	4,0	3,1	0,9	-2.16 <i>p</i> =0,038
Työssä jaksamista tulisi tukea iän myötä lisääntyvillä ylimääräisillä vapaapäivillä, mikäli työntekijä osallistuu omaa työkykyä ylläpitäviin toimiin.	4,0	4,7	0,7	-2.76 <i>p</i> =0,013
Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen sijaan olisi hyvä toteuttaa työtiimin toimintaa koskeva ryhmäkehityskeskustelu joka toinen vuosi.	3,8	4,4	0,6	-2.07 <i>p</i> =0,032

Työkokemuksen määrän vertailussa (taulukko 13) yli 10 vuotta työskennelleet kannattivat ryhmäkehityskeskustelujen pitämistä (*p*=0,032) ja iän myötä lisääntyviä ylimääräisiä vapaapäiviä (*p*=0,013) enemmän kuin alle 10 vuotta alalla olleet. Sen sijaan terveyttä ja työkykyä tukevaa ryhmämuotoista toimintaa kannattivat enemmän 3-10 vuotta työskennelleet (*p*=0,038). Heidän mielestään myös eri-

ikäisten oppimisvalmiudet ja -tarpeet huomioidaan paremmin kuin pitempään työskennelleiden mielestä ($p=0,009$). (taulukko 13.)

5.10 Avoimen kysymyksen vastaukset

Kyselyn loppuun liitettiin yksi avoin kysymys, jonka tarkoituksena oli saada lisätietoa ja kehittämisideoita ikäjohtamiseen. Kysymyksessä pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä kehittämisaluetta, joiden avulla eri-ikäiset, eri elämänvaiheet ja työkaaren eri vaiheet voitaisiin huomioida paremmin. Lisäksi kysyttiin ratkaisuehdotuksia. Avoimeen kysymykseen vastasi 12 henkilöä. Vastauksista poistettiin ensin ne kommentit, jotka eivät vastanneet kysymykseen. Sen jälkeen vastauksista poimittiin samanlaiset kommentit yhteen ja laskettiin esiintymien määrät. Lopuksi maininnat koottiin työkaari-mallin teemojen alle. Taulukkoon 14 on koottu maininnat teemoittain.

TAULUKKO 14. Avoimen kysymyksen vastaukset teemoittain

Työkaariarvion teema	Tärkeimmät ikäjohtamisen kehittämisalueet ja ratkaisuehdotukset
Työkaarijohtaminen	ongelmiin tarttuminen ja ratkaiseminen asiallinen mielipiteiden vaihto kaikkien työn kunnioittaminen hyväksyntä aito kohtaaminen ja kuuntelu yhteisöllinen tekeminen
Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu	ei mainintoja
Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito	opiskeluun kannustaminen työn ohella lisäkoulutus kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen tukeminen osaamisen johtaminen työkierto vastuun antaminen uusien toimintatapojen oppiminen työparityöskentelynä tiedon jakaminen ja uuden toimintamallin oppiminen ryhmätyöskentelynä
Työaikajärjestelyt	työaikajoustot oman elämäntilanteen mukaan työaikapankki huomion kiinnittäminen työn tuloksiin työtuntien sijaan sijaisten palkkaaminen mahdollistamaan lyhyemmän työajan tekeminen autonominen työvuorosunnittelu
Työn muokkaaminen ja työjärjestely	työn keventäminen työkyvyn ja työssä jaksamisen seuranta
Terveystarkastukset	ei mainintoja
Terveellisten elämäntapojen ja elämäntilanteen edistäminen	ei mainintoja

Työkaarijohtamisen osalta tärkeinä pidettiin aitoa kohtaamista ja kuuntelua, ongelmien ratkaisemista, asiallista mielipiteiden vaihtoa, kaikkien työn kunnioittamista ja hyväksyntää sekä yhteisöllistä tekemistä. Aito kuuleminen mainittiin kahdessa vastauksessa, muut olivat yksittäisiä mainintoja.

Kun tunnemme toisemme, osaamme suhtautua suopeammin erilaisiin elämäntilanteisiin ja kykyyn tehdä työtä.

Enemmän aitoa kohtaamista ja kuuntelua (työyhteisön, esimiehen tai työterveyden kanssa) eikä pelkkiä numeroita ja tehoja.

Työn hallinnan varmistamisessa vastaajat pitivät tärkeinä opiskeluun kannustamista työn ohella, lisäkoulutusta, kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen tukemista, osaamisen johtamista, työkiertoa, vastuun antamista sekä uusien toimintatapojen ja -mallien oppimista työpari- ja ryhmätyöskentelyn avulla. Vastaukset olivat yksittäisiä mainintoja.

Kehittäisin yhteistyömalleja ja niiden jakamista työyhteisössä. Toteutus niin, että seurataan 1-3 pv:n ajan työparina mitä kukin työssään tekee ja miten työ käytännössä toteutuu. Käydään keskustelua työparin kanssa toimintatavoista ja miten oman työaikansa aikatauluttaa ja organisoii.

Kehittäisin tiedon jakamista ja uuden toimintamallin oppimista ryhmätyöskentelynä. (--) Käytäisiin isossa ryhmässä kouluttajan kanssa läpi mitä ja miten tietoa tallennetaan ja mitä/minkälaisia asioita kirjataan järjestelmään sekä miten se käytännön tasolla toteutetaan. Ettei joka päivä ja viikko soitella ja kysellä samoja asioita.

Työaikajärjestelyjen osalta tärkeinä pidettiin joustoa työaikoihin oman elämäntilanteen mukaan, työaikapankin ja autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa, sijaisten palkkaamista joustojen mahdollistamiseksi sekä huomion kiinnittämistä työtuntien laskemisen sijaan työn tuloksiin. Työaikaan liittyvät joustot mainittiin viidessä vastauksessa. Joustojen mahdollistajana henkilöstön riittävyys sijaisia palkkaamalla tuli esille kolmessa vastauksessa.

Joustoa työaikoihin/osa-aikaisuuteen oman elämäntilanteen mukaan, esim. lapsiperheet tai omaishoitoasiat sekä työuupumustilanteet.

Työn joustavuus, jos haluaa tehdä lyhyempää viikkoa, joka tällä hetkellä ei ole mahdollista, koska ei ole sijaisia.

Työajan ja työn tekemisen joustavuus tehtävien salliessa. Kuntaorganisaatio on tässä yhä aika kaavoihin kangistunut: lasketaan työtunteja, kun huomio pitäisi kiinnittää siihen, mitä ja miten tehdään ja mitä saadaan aikaan.

Työn muokkaamisen ja työjärjestelyn osalta tuotiin yksittäisinä mainintoina esille työn keventämisen mahdollisuus sekä huomion kiinnittäminen työkykyyn.

Työ- ja toimintakyky suhteessa omaan työhön ja työssä jaksaminen tulisi olla selkeästi osana työssä, esim. kehityskeskustelut 2x/vuosi ja näissä rakenteellisena osana.

Vastaajat eivät tuoneet esille työuran ja työssä jatkamisen suunnitteluun, terveystarkastuksiin ja terveellisiin elämäntapoihin ja elämänhallinnan edistämiseen liittyviä mainintoja.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten yhteenveto ja suositukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ikäjohtamisen toteutuminen Vesannon kunnan perusturvan henkilöstön kokemana. Tavoitteena oli saada selville ikäjohtamisen kehittämiskohteet henkilöstön tarpeet ja toiveet huomioiden. Toteutumista ja kehittämistarpeita selvitettiin kyselyllä, joka perustui työkaarimallin (Andersson ym. 2013) pohjalta laaditun työkaariarvion osa-alueisiin. Osa-alueita olivat työkaarijohtaminen, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen ja työjärjestely, terveystarkastukset sekä terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen.

Ensimmäinen **tutkimuskysymys liittyi ikäjohtamisen toteutumiseen**. Perusturvassa henkilöstön näkökulmasta ikäjohtamisen osa-alueista parhaiten toteutui *työkaarijohtaminen*. Eri-ikäisten välinen työskentely sujuu hyvin, eri-ikäisyys koetaan voimavarana ja kaikenikäisiä arvostetaan. Johdaminen koettiin keskimäärin tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi kaikenikäisiä kohtaan sekä elämäntilanteisiin liittyvät tarpeet huomioivaksi. Vastaajien mielestä esimiehet puuttuivat kielteisiin ikäasenteisiin, joskin yli 50-vuotiaat kokivat puuttumisen heikompana kuin nuoremmat. Työpaikan ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti myönteiseksi ja kannustavaksi sekä toiminta keskustelevalaksi, toisia kuuntelevaksi ja eri-ikäisten vahvuuksia hyödyntäväksi. Myös avoimen kysymyksen kommentoissa työkaarijohtamisessa pidettiin tärkeänä toisten arvostamista ja keskustelevaa ilmapiiriä. Työkykyongelmiin ajoissa puuttumiseen jakoi mielipiteitä. Kokonaisuudessaan perusturvan ikäjohtamisen lähtökohta on kuitenkin hyvä.

Myös *työuran ja työssä jatkamisen suunnittelun* osa-alue toteutui pääosin hyvin. Henkilöstö koki, että kaikenikäisten kehittymistä tuetaan. Kehityskeskustelut koettiin pääosin hyödyllisiksi oman kehittymisen kannalta. Kehityskeskustelut toteutuvat nuorempien arvioissa vuosittain, mutta yli 50-vuotiaat olivat eri mieltä. Jätetäänkö yli 50-vuotiaiden keskustelut pois työntekijän vai esimiehen aloitteesta ja mistä syystä? Koetaanko, että keskusteluista ei ole enää hyötyä? Etätyötä tekevät kokiivat kehityskeskustelut keskimäärin useammin hyödyttömiksi koko työyhteisölle kuin ne, joilla ei ole etätyömahdollisuutta. Tämä saattaa johtua siitä, että etätyötä tekevät ovat usein asiantuntijatehtävissä eikä heillä siten ole tiivistä työyhteisöä. Eläkkeelle jäämisen suunnitelmallisuus näyttäytyi heikkona, eikä vastuita ja hiljaista tietoa siirretä ajoissa muille työntekijöille. Varsinkaan nuoremmat eivät ole halukkaita jatkamaan työssään eläkeiän saavuttamisen jälkeen ja moni harkitsi työpaikan vaihtamista. Tämä on ymmärrettävää, koska nuoremmille eläkeikä on vielä kaukainen ajatus ja myös työpaikan vaihtaminen on nuoremmilla yleisempää.

Työn hallinnan varmistaminen arvioitiin kokonaisuudessaan yhdeksi heikoimmista ikäjohtamisen osa-alueista. Vastaajat kuitenkin kokivat, että osaaminen ja ammattitaito vastaavat nykyisen työn vaatimuksia. He olivat pääosin myös sitä mieltä, että he saavat kannustusta ja tukea ammattitaidon kehittämiseen. Yleistyoaikaa tekevät arvioivat kuitenkin tuen heikommaksi kuin jaksotyötä tekevät.

Vastaajien mielipiteet jakaantuivat uusien asioiden kokeilemisessa, työntekijöiden välisen oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollistamisessa, kehittämiseen kannustavassa ilmapiirissä sekä kaikkien osallistumisessa kehittämiseen.

Eri-ikäisten oppimistarpeiden ja -valmiuksien huomioiminen arvioitiin puutteelliseksi erityisesti yli 10 vuotta työskennelleiden mielestä. Koulutussuunnitelmien laatiminen ei tapahdu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Puutteita koettiin myös osaamisen kehittämisen keinovalikoimassa, ja ryhmien vertailussa näin kokivat erityisesti etätöitä tekevät. Tähän saattaa vaikuttaa etätöntekijöiden työtehtävien moninaisuus ja laajuus. Myös perehdytyksessä ja työntekijöiden vaihtumiseen varautumisessa koettiin puutteita. Lisäksi ajan puute ja riittämättömät taloudelliset resurssit nousivat selkeästi esille. Taloudellisten resurssien osalta tulokseen vaikuttanee osaltaan kunnan säästötoimenpiteet, jotka ovat kohdistuneet myös koulutusmäärärahoihin. Myös avoimen kysymyksen kommentteissa tuli esille työn hallinnan varmistamisen tärkeys huomioimalla osaamisen kehittämisen tukeminen ja mahdollistaminen, osaamisen johtaminen ja toisilta oppimisen mahdollisuudet. Halmeen (2011) tutkimuksessa työntekijöiden suhtautuminen eri-ikäisiin näyttöä positiivisena ja toisia täydentävänä voimavarana sekä toisilta oppimisen mahdollisuutena. Myös Vesannon kunnan perusturvan henkilöstö vaikuttaisi olevan tietoinen eri-ikäisten välisen yhteistyön hyödyistä ja haluavat lisätä toisiltaan oppimista, mutta mahdollisuuksia sen toteuttamiseen vaikuttaisi olevan liian vähän.

Työaikajärjestelyjen osa-alueella vastaajat kokivat, että työaikasuunnittelussa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja toiveet pääosin tasapuolisesti, joten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu ja muuhun elämään on riittävästi aikaa ja voimavaroja. Työaikajärjestelyihin liittyvät pelisäännöt ja linjaukset näyttöä kuitenkin epäselvinä. Lisäksi yksilölliset työaikajärjestelyt aiheuttavat jossain määrin kuormitusta muulle työyhteisölle. Heikosti toteutuivat erilaisten työaikajärjestelyjen käyttöön kannustaminen, työaikakuormituksen seuraaminen sekä riittävän perehdytyksen saaminen monimuotoisten työn tekemisen tapojen hyödyntämiseen. Työaikajärjestelyjen tärkeydestä henkilöstölle kertoo se, että avoimen kysymyksen kommentteista suurin osa liittyi työaikajousten mahdollistamiseen.

Työn muokkaamisen ja työjärjestelyn osa-alue toteutui kokonaisuutena kolmanneksi heikoiten perusturvan ikäjohtamisessa. Työtehtäviä ja työoloja muokataan kuitenkin vastaajien mukaan tarvittaessa työuran eri vaiheissa. Työn keventämisen mahdollisuutta tuotiin esille myös avoimessa kysymyksessä tärkeänä asiana. Varhaisen tuen mallin vakiintuneisuus, työkyvyn edistämisen keinovalikoiman laajuus sekä voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino jakoivat mielipiteitä. Erityisesti etätöitä tekevät kokivat työkyvyn edistämisen keinovalikoiman heikoksi. Riskiarviointien päivittäminen ei kaikkialla ole jatkuvaa toimintaa eikä niissä havaittuja kuormittavuustekijöitä ole riittävästi huomioitu käytännön työssä. Myös työkyvyn seuranta toteutuu heikosti erityisesti muissa työtehtävissä toimivien mielestä. Työkyvyn seuranta tuotiin tärkeänä asiana esille myös avoimessa kysymyksessä.

Terveystarkastukset suoritetaan erityisesti hoito- ja ohjaustehtävissä toimivien mielestä riittävän usein, kun taas muissa tehtävissä toimivat olivat asiasta useimmiten eri mieltä. Hoito- ja ohjaustehtävissä toimivat sekä jaksotyötä tekevät kokivat myös työterveyshuollon toimivuuden ja vaikuttavuuden paremmaksi kuin muissa tehtävissä toimivat ja yleistyöaikaa tekevät. Mielipide-erot saattavat selittyä sillä, että hoitotyössä terveystarkastukset toteutetaan yötyön takia muita useammin. Myös

työkyky- ja terveysriskeihin liittyvän tuen saaminen jakoi mielipiteitä, mutta ryhmien vastauksien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Terveellisten elämäntapojen ja elämäntilanteiden edistämisen osa-alueessa oli kokonaisuutena perusturvassa parannettavaa. Ergonomiaan kiinnitetään pääosin riittävästi huomiota, ja ergonomiaan liittyvä ohjaus ja neuvonta onkin huomioitu työterveyshuollon suunnitelmassa. Päihteiden ongelmakäyttöön puuttuminen näyttäytyi epäselvänä, vaikka Vesannon kuntaan on laadittu päihteiden käyttöön puuttumista ohjaava päihdetyön toimintasuunnitelma. Riittävä ruokatauko ja muut terveyttä ja työkykyä ylläpitävät arjen käytänteet eivät toteudu osalla työntekijöistä. Myös kunto- ja terveysliikuntaan kannustaminen sekä huomion kiinnittäminen stressin hallintaan ja palautumiseen toteutuvat heikosti. Vesannon kunta on sitoutunut savuttomuuteen, mutta käytännön tasolla savuttomuus ei tulosten mukaan toteudu varsinkaan hoito- ja ohjaustyötä tekevien mielestä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että perusturvassa toteutetaan monia yksittäisiä iän, elämäntilanteiden ja työuran vaiheiden huomioivia käytänteitä, joilla on vaikutusta myös työhyvinvointiin. (vrt. Andersson ym 2013; Ervasti 2018; Feisel ym. 2018; Naegele ja Walker 2006; Nilsson 2020; Raffaelli 2020). Merkel, Ruokolainen ja Holma (2019) totesivat, että organisaatioissa yleisesti toteutettavat keinot liittyvät työaikajärjestelyihin, työterveyshuollon palveluihin sekä urakehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin, mutta työn sisällön vaihtelua tapahtuu vähemmän ja lisäksi tiedonsiirto ja mentoointi toteutuvat heikosti. Perusturvan toiminta näyttäytyy samanlaisena. Erityisesti toisilta oppimisen mahdollisuutta hyödynnetään vähän ja urakehityksen mahdollisuuksiakin voisi hyödyntää enemmän.

Wallinin viisiportaisessa ikäjohtamisen tasojen kuvauksessa yleisin lähestymistapa ikäjohtamiseen Suomessa on kolmas taso eli voimavarojen vahvistamisen taso (Wallin 2014). Tämän tutkimuksen perusteella perusturvassa toteutetaan tasojen yksi ja kaksi mu kaista toimintaa, joissa ongelmiin etsitään nopeita ratkaisuja ja käytetään kuormituksen keventämisen keinoja. Kolmannen tason terveyden ja osaamisen tukeminen toteutuu osittain, mutta siinä on kehitettävää. Neljännen ja viiden tason sukupolvien välisen oppiminen, haasteiden ennakoointi ja ikäjohtamisen integrointi koko organisaatioon toteutuvat heikosti. Tuloksista nousi esille, että kunnan henkilöstölle laaditut erilaiset ohjeet olivat jääneet osittain epäselviksi tai niitä toteutettiin työyksiköissä eri tavoin. Tulos on samansuuntainen Viitalan ja Lehdon (2019) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin kuntien työhyvinvoinnin johtamisen ongelmalähtöisyys, kapea-alaisuus ja pirstaleisuus sekä strategisen kokonaisvaltaisuuden ja pitkän tähtäimen suunnitelmallisuuden puutteellisuus. Yhtymäkohtia voidaan löytää myös Auran ja Ahosen (2016a) tuloksiin siitä, että julkisen sektorin strategisen hyvinvoinnin johtamisen heikoimmin toteutuvia osa-alueita ovat terveet elämäntavat, mittarit ja suunnittelu. Auran ja Ahosen julkisen sektorin johdolle suosittamia ohjeita selkeiden tavoitteiden asettamisesta ja toimintavastuiden määrittämisestä, osaamisen ja resurssien varmistamisesta sekä tavoitteisiin liittyvien mittareiden seurannasta voidaan suosittaa myös Vesannon perusturvan hyvinvoinnin johtamiseen.

Suunnittelun puutteellisuuden lisäksi tuloksista nousi esille terveellisiin elämäntapoihin kannustamisen vähäisyys. Osa-alueen kehittämällä voisi olla merkitystä työurien pidentämisen osalta, sillä Robroekin ym. (2013) mukaan heikko terveys, fyysisen aktiivisuuden puute ja työnhallinnan puute lisäävät ennenaikaista työelämän ulkopuolelle joutumista.

Toinen **tutkimuskysymys liittyi ikäjohtamisen kehittämistarpeisiin**. Työkykyongelmiin ajoissa puuttuminen sekä voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino jakoivat mielipiteitä, ja siksi työkykyyn olisi hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi tehostamalla varhaisen välittämisen mallin mukaisen toiminnan käyttöä ja työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä. Työkyvyn seuranta toteutui heikosti erityisesti muissa työtehtävissä toimivien mielestä. Ryhmien välistä eroa saattaa selittää se, että muissa tehtävissä työskentelevät henkilöt tekevät hoito- ja ohjaustyötä tekeviä enemmän työtä yksin, jolloin työkykyongelmat saattavat jäädä helpommin havaitsematta. Myös erilaisia työkyvyn edistämisen keinoja olisi hyvä käyttää nykyistä laajemmin. Näitä ovat esimerkiksi apuvälineet, työtehtäväkierto, parityöskentely, joustavat ja ergonomiset työaikajärjestelyt. Lisäksi riskiarviointien jatkuva päivittäminen ja niissä havaittujen kuormittavuustekijöiden huomioiminen käytännön työssä vaatisi nykyistä enemmän huomiota.

Työaikakuormituksen seuraamisen puutteellisuutta kokivat erityisesti muissa työtehtävissä toimivat, ja heidän osaltaan työaika on syytä seurata tarkemmin ja puuttua siihen tarvittaessa. Vastaajat kannattivat työaikapankin käyttöönottoa. Työaikapankki toisi joustavuutta työajan käyttöön yksilölliset ja myös työnantajan tarpeet huomioiden. Lisäksi erityisesti pitkän työkokemuksen omaavat kannattivat työssä jaksamista tukevia iän myötä lisääntyviä vapaapäiviä. Jaksamisen tukemisen lisäksi ylimääräisten vapaapäivien tarjoaminen sitouttaisi samalla henkilöstöä osallistumaan työkykyä ylläpitäviin toimiin ennaltaehkäisevästi.

Kehityskeskustelujen sisältöä tulisi kehittää siten, että sisällön painotukset muuttuvat työuran vaiheen mukaan ja ennakoiden, jolloin siitä saadaan molempia osapuolia hyödyttävämpi ja motivoivampi. Työuran loppupuolella keskusteluissa huomiota tulisi kiinnittää eläkkeelle jäämisen suunnitelmallisuuteen siten, että vastuut ja hiljainen tieto siirretään ajoissa muille työntekijöille. Kehityskeskustelujen hyötyä koko työyhteisölle voisi lisätä tiimin toimintaan liittyvien ryhmäkehityskeskustelujen avulla. Niiden avulla voisi tehostaa myös eri-ikäisten kykyjen, taitojen ja vahvuuksien hyödyntämistä. Ryhmäkehityskeskusteluja kannattivat erityisesti hoito- ja ohjaustyötä tekevät ja pitkän työkokemuksen omaavat vastaajat.

Perehdytyksessä koettiin puutteita sekä työhön perehdytyksen että monimuotoisten työn tekemisen tapojen hyödyntämisen osalta. Kuntaan on laadittu henkilöstöä koskeva yleinen perehdytysohje (Vesannon kunta 2020a) ja sen lisäksi jokaiseen työyksikköön omia työpaikkakohtaisia ohjeita. Työpaikkakohtaisten perehdytysohjeiden päivittämiseen ja yhteisistä toimintatavoista sopimiseen on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Varsinkin muissa työtehtävissä työskentelevät ovat innostuneita monimuotoisista työn tekemisen tavoista, mikä saattaa johtua siitä, että kyseisissä tehtävissä erilaiset työn tekemisen tavat ovat yleisesti käytössä ja siten tuttuja. Huomiota tulisi kiinnittää kannustamiseen sekä riittävään ja yksilölliseen perehdytykseen erilaisten tapojen hyödyntämiseksi, jolloin uusien tapojen käyttöönottoa ja innostuneisuutta olisi mahdollista lisätä myös hoito- ja ohjaustehtävissä toimivien keskuudessa. Kiinnittämällä huomiota myös uudistamiseen kannustavan ilmapiirin luomiseen ja jokaisen osallistamiseen voitaisiin kokeilemisen kulttuuria edelleen kehittää. Lisäksi koulutussuunnitelmat olisi hyvä laatia tiiviimmässä yhteistyössä henkilöstön kanssa erilaiset tarpeet huomioiden ja keinovalikoimaa laajentaen. Oppimisessa ja perehdytyksessä voisi hyödyntää laajasti

työpari- ja ryhmätyöskentelyä. Lisäämällä eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien välisen oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollisuuksia voitaisiin varmistaa myös kokemustiedon säilyminen ja varautua paremmin työntekijöiden vaihtumiseen.

Terveystarkastusten osalta voisi pohtia muissa tehtävissä toimivien tarkastusten toteuttamista nykyistä useammin, joka saattaisi vaikuttaa positiivisesti myös työterveyshuollon toimivuuden ja vaikuttavuuden kokemukseen. Vastajaat kannattivat myös ikääntyvien terveystarkastusten toteuttamista vuosittain. Työkyky- ja terveysriskeihin liittyvän lisätuen saamiseksi voisi kokeilla ryhmämuotoista ohjausta ja neuvontaa, joka myös sai kannatusta varsinkin 3-10 vuotta työkokemusta omaavilta vastaajilta. Tällä hetkellä Vesannon kunnan työterveyshuollon toimintasuunnitelma sisältää työhöntulotarkastusten ja osatyökykyisten seurantatarkastusten lisäksi ikäkausitarkastukset 50 vuoden iästä alkaen kolmen vuoden välein ja muiden osalta viiden vuoden välein. Lisäksi suunnitelmaan on kirjattu muun yhteistyön, esim. koulutus- ja ryhmätoiminnan toteuttaminen sovitusti tarpeen mukaan. (Pihlajalinna 2020.) Työkykyongelmia voitaisiin ennakoida ja reagoida niihin nopeammin nykyistä useammin toteutettavilla terveystarkastuksilla. Ryhmämuotoisen toiminnan avulla olisi mahdollista kannustaa ja saada tukea terveellisiin elämäntapoihin.

Työpaikoilla olisi hyvä suunnitella työt siten, että se mahdollistaa taukojen pitämisen ja riittävän vaihtelun istumisen ja seisomisen välillä siinä määrin kuin työtehtävät sen sallivat. Työnantaja voisi myös kannustaa nykyistä enemmän kunto- ja terveysliikuntaan. Henkilöstöllä on mahdollisuus maksuttomaan kuntosalin käyttöön, mutta muuta säännöllistä toimintaa ei ole tarjolla. Myös stressin hallintaan ja palautumiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Vesannon kunta on savuton työpaikka, mutta ohjeiden käytännön toteuttaminen ja seuranta vaatisivat huomiota.

Erialaisten ohjeistusten käytännön toteuttamista ja yhteisiä linjauksia on syytä selkeyttää tai tuoda paremmin esille organisaatiossa. Tuloksista kävi ilmi, että osalle työntekijöistä ohjeistukset olivat jääneet vieraisiksi tai epäselviksi. Saattaa olla niin, että osa ohjeista ei tule esille siksi, että niiden käytännön toteuttaminen tapahtuu esimiehen ja työntekijän välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Joka tapauksessa uusien tai päivitettyjen ohjeiden käytännön toteuttaminen ja seurannasta sopiminen olisi hyvä käydä läpi ensin esimiestasolla yhtenäisten linjausten muodostamiseksi ja sen jälkeen viedä ohjeet henkilöstölle.

Manka (2015) toteaa, että työhyvinvoinnin suppean tarkastelun sijaan järjestelmällisyyttä ja laaja-alaisuutta voidaan lisätä laatimalla työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää nykytilan arvioinnin, tavoitteet, vastuut, aikataulun ja seurannan. Vesannon kunnan henkilöstölle on laadittu ohjeita ja toimintasuunnitelmia, jotka sisältävät myös työhyvinvointia lisääviä elementtejä. Kokonaisnäkemystä työhyvinvoinnin pitkäjänteisen kehittämisen osalta ei kuitenkaan ole kirjattu. Työhyvinvoinnin toteuttaminen jää siten helposti lähinnä operatiivisen tason toiminnaksi ja toteutuu työyhteisöissä eri tavoin. Manka (2015) toteaa myös, että arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia määrällisiä ja laadullisia tunnuslukuja. Vesannon kunnassa seurataan määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja. Eri-tyyppisesti laadullisten tunnuslukujen seuranta tulisi lisätä, esimerkiksi Manka (2015) mainitsevilla työhyvinvointikyselyjen, itsearviointien ja ”fiiliskyselyjen” suunnitelmallisella toteuttamisella. Ervastin (2018) elämänkulutietoisuuden ikäjohtamisen toimintamallin todettiin tukevan kaikenikäisten työhyvin-

vointia painottamalla eri-ikäisten osaamisen arvostamista, kehittämistä ja jakamista, työuran eri vaiheissa esiintyvien tarpeiden huomioimista ja suunnitelmallista työelämästä poistumista. Näiden kokonaisuuksien suunnitelmallisen kehittämisen avulla olisi mahdollista lisätä työhyvinvoinnin lisäksi työpaikan houkuttelevuutta työnhakijoiden keskuudessa.

Seuraavassa on koottuna yhteenveto Vesannon perusturvan ikäjohtamiseen suositeltavista toimenpiteistä:

1. Työkyvyn tarkempi seuranta ja ongelmiin puuttuminen: riskiarviointien jatkuva päivittäminen ja havaittujen kuormittavuustekijöiden huomioiminen käytännön työssä, varhaisen välittämisen mallin käytön ja työterveyshuoltoyhteistyön tehostaminen, työaikaseurannan tehostaminen, työkykyä tukevien keinojen monipuolistaminen (esim. apuvälineet, työtehtäväkierto, parityöskentely, joustavat ja ergonomiset työaikajärjestelyt).
2. Kehityskeskustelujen sisällön kehittäminen työuran vaiheet huomioiden ja ryhmäkehityskeskustelujen toteuttaminen työtiimin toiminnan kehittämiseksi.
3. Perehdytyksen kehittäminen: työpaikkakohtaisten perehdytysohjeiden päivittäminen ja yhteisistä toimintatavoista sopiminen, uusiin työ- ja toimintatapoihin liittyvän perehdytyksen toimintatavoista sopiminen.
4. Koulutussuunnitelmien laatiminen yhteistyössä henkilöstön kanssa erilaiset tarpeet huomioiden ja keinovalikoimaa laajentaen.
5. Eri-ikäisten välisen oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollistaminen (esim. työpari- ja ryhmätyöskentelyn lisäämisen avulla).
6. Työaikapankin käyttöönotto työn ja vapaa-ajan joustojen lisäämiseksi.
7. Työssä jaksamista tukevat iän myötä lisääntyvät ylimääräiset vapaapäivät, mikäli henkilö osallistuu työkykyä ylläpitäviin toimiin.
8. Muissa työtehtävissä työskentelevien ja ikääntyvien terveystarkastusten suorittaminen nykyistä useammin sekä ryhmämuotoinen tuki ja ohjaus työkyvyn ja terveellisten elämäntapojen tukemiseen.
9. Terveyttä edistävien arjen käytänteiden lisääminen kiinnittämällä huomiota työn päivittäissuunnitteluun ja savuttomuuteen, kunto- ja terveystilanteeseen kannustamisen keinoihin sekä stressin hallintaan ja palautumiseen.
10. Suunnitelmallisuuden ja seurannan lisääminen, esim. laatimalla ikäohjelma tai työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää kaikki eri ohjeissa olevat työhyvinvointia lisäävät toimet ja laadullisia mittareita sekä huomioiden iän, työuran vaiheen ja elämäntilanteet.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ikäjohtamisen tilannetta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa saadun tiedon laajentamiseksi ja syventämiseksi olisi mielenkiintoista haastatella johtavassa asemassa olevia henkilöitä samoihin teemoihin liittyen, koska näkökulma aiheeseen on erilainen. Lisäksi osa kehittämisalueista vaatisi tarkempaa selvittelyä, esimerkiksi työpaikkakohtaisten perehdytysoh-

jelmien yhdenmukaistaminen ja käytännön toteutuksen kehittäminen sekä kehityskeskustelujen sisällön kehittäminen työuran vaiheita vastaavaksi. Kunnan henkilöstöä koskevan ikäohjelman tai työhyvinvointisuunnitelman laatiminen edellyttää laajaa yhteistyötä henkilöstön, johdon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon kanssa. Tutkimuksen pohjalta laadittuja suosituksia on mahdollista hyödyntää laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla. Vertaamalla työpaikalla toteutettavia käytänteitä tämän tutkimuksen suosituksiin on mahdollista löytää työuran pidentämiseen tähtääviä kehittämiskohteita. Työvoiman saatavuuden heikentymisen takia on yhä tärkeämpää huomioida kaikki keinot, joiden avulla huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Hyvät käytänteet lisäävät myös työpaikan houkuttelevuutta työnhakijoiden piirissä.

Prosessin aikana havaitsin, että ikäjohtamisen käsite ja siihen liittyvä työkaari aiheuttavat helposti vääriä mielikuvia. Ikäjohtaminen ymmärretään usein vain ikääntyneisiin kohdistuvaksi toiminnaksi. Tämän havaitsin, kun tutustuin tutkimuksiin ja artikkeleihin sekä seurasin aiheeseen liittyviä keskusteluja. Ervastin (2018) käyttämä elämänkulutietoinen ikäjohtaminen luo asiasta erilaisen, laajemmän mielikuvan. Myös työkaari on mielestäni sanana huono, koska sen kautta muodostuu helposti mielikuva siitä, että työura alkaa alhaalta, huippu on keskellä ja laskee lopussa. Näinhän asia ei välttämättä ole. Työura saattaa olla myös jatkuvasti nouseva tai laskeva, katkonainen, aaltoileva tai laajeneva. Siksi työura on mielestäni kuvaavampi sana.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus sekä tulosten avoimuus ja vastuullisuus (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-7). Näitä periaatteita olen pyrkinyt noudattamaan koko prosessin ajan. Ennen tutkimuksen aloittamista toteutuksesta käytiin keskustelua vs. perusturvajohtajan kanssa. Hänen kanssaan käytiin läpi myös kysymyslomake ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Tiedustelin siinä yhteydessä tutkimuslupamenettelyä. Tutkimuslupaa ei tässä tapauksessa tarvinnut hakea, koska työskentelen kyseisessä organisaatiossa, tutkimus ei kohdistunut asiakkaisiin eikä siinä käsitelty henkilöstöön liittyviä henkilötietoja. Tutkimuksen tulokset esittelin Webropol-ohjelmasta saadun raportin mukaisesti. Avoimen kysymyksen kohdalla jouduin poistamaan sellaiset vastaukset, jotka eivät vastanneet esitettyyn kysymykseen. Muut vastaukset esittelin raportissani ja liitin mukaan suoria lainauksia henkilöstön vastauksista.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan tutkimus tulee toteuttaa tutkittavan itsemääräämisoikeutta kunnioittaen ja siten, ettei tutkittavalle aiheudu merkittäviä haittoja. Tutkimukseen osallistumisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja tiedonsaantiin tutkimuksesta. Myös henkilötietojen käsittelystä informoidaan ja tietoja käsitellään lainsäädännön ja organisaation tietosuojaohjeiden mukaisesti. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019.) Tutkimukseeni osallistuvien itsemääräämisoikeus huomioitiin siten, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Vapaaehtoisuuden toin esille saatekirjeessä. Saatekirjeessä kerroin myös kyselyn anonyymiydestä. Vastajaa yksilöiviä tietoja ei kerätty. Tutkimus toteutettiin siten, että henkilön tunnistamisen mahdollistavia tietoja ei käsitelty eikä vastaajan sähköpostiosoite yhdistynyt vastaukseen. Lisäksi

tutkimuksen aikana kerätyn kyselyn tiedot tuhottiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Eettistä ennakkoarviointia ei ollut tarpeellista tehdä, koska osallistuminen oli vapaaehtoista eikä tutkimukseen osallistuminen aiheuttanut haittaa tai uhkaa tutkittavalle.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa oleellisesti mittarin luotettavuus ja siihen liittyvä operationalisointi, jonka avulla käsitteet saadaan mitattavaan muotoon. Onnistunut operationalisointi tekee mittarista validin eli se mittaa riittävän kattavasti ja tehokkaasti sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.) Mittarit valitaan huolellisesti siten, että ne ovat toimivia ja aiheeseen liittyviä. Kyselylomakkeen laadinnassa voi hyödyntää valmiita testattuja mittareita, joka mahdollistaa myös tulosten vertailun aikaisempiin tutkimuksiin. Jos valmiita mittareita ei ole käytettävissä, on laadittavat omat mittarit. Siinä tapauksessa on tiedettävä, mitä halutaan mitata ja operationalisoitava aiheet laatimalla osakysymyksiä tai väittämiä. Mittari tulisi myös testata ja korjata palautteen avulla. (Vastamäki ja Valli 2018, 115-119.) Opinnäytetyössäni mittarit liittyivät työkaarimallin osa-alueisiin, joiden sisällöt kuvattiin mallissa. Suoraan sovellettavaa mittaria ei ollut käytettävissä, mutta hyödynsin sen laatimisessa Työturvallisuuskeskuksen työkalujen työkaariarvio-kyselyä, joka on tarkoitettu työpaikan ikäjohtajuuden tason selvittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2021.) Kysely antaa yleisellä tasolla olevan arvion organisaation tilanteesta. Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohderyhmä oli perusturvan henkilöstö. Kysely tuli siten saada käytännönläheiseksi ja henkilöstön työhön liittyväksi. Työkaariarvion tason kuvaukset sisälsivät konkreettisia kuvauksia toimintatavoista ja niiden pohjalta oli mahdollista laatia väittämiä, joista henkilöstöön kuuluvalla on mahdollisesti kokemusta ja mielipide. Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään laatimalla mahdollisimman yksiselitteiset väittämät, antamalla selkeät ohjeet vastaamiseen sekä kiinnittämällä huomioita sanavalintoihin. Testasin laatimana kyselylomakkeen ennen sen lähettämistä ja korjasin sen jälkeen lomaketta tarpeen mukaan.

Kyselylomakkeesta tuli melko pitkä, koska väittämät koottiin työkaariarvion seitsemän osa-alueen pohjalta. Saattaa olla, että osa henkilöstöstä jätti vastaamatta kyselyn pituuden takia. Joitakin väittämiä olisi voinut jättää pois kyselyn tiivistämiseksi. Pyrkimyksenä oli rakentaa väittämät henkilöstön näkökulma huomioiden. Siitä huolimatta joihinkin väittämiin valittiin runsaasti ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Väittämät liittyivät asioihin, joista kaikilla ei välttämättä ole omakohtaista kokemusta eikä niiden toteutuminen muutenkaan näy arjessa. Esimerkiksi päihteiden käyttöön ja työkykyongelmiin puuttuminen sekä varhaisen tuen mallin mukainen toiminta tapahtuvat yleensä esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisissä keskusteluissa. Työnteon jatkaminen eläkeiän saavuttamisen jälkeen puolestaan ei ole nuoremmille työntekijöille vielä ajankohtainen ajatus, joten asiaan voi olla vaikea ottaa kantaa. Avoimen kysymyksen osalta osa kommentteista jouduttiin hylkäämään, koska ne eivät vastanneet kysymykseen. Muista kommentteista löytyi joitakin ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, mutta kysymyksen olisi myös voinut hyvin jättää pois.

Vastaajien määrä oli 24 ja vastausprosentiksi muodostui 45,3%, joka on kyselylomakkeella toteutetun tutkimuksen vastausprosentiksi kohtuullisen hyvä. Vaikka kyselyyn olisi vastannut koko perusturvan henkilöstö, olisi määrä siitä huolimatta ollut pieni määrällisen tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen tulee siten suhtautua varauksella, eikä siihen tässä tutkimuksessa pyrittykään. Ryhmien vertailun avulla pystyttiin havaitsemaan eroja, jotka selittivät osaltaan vastausten

jakaantumista. Jakaantumiseen saattaa vaikuttaa myös erilaiset toimintatavat eri yksiköissä. Vastajista suurin osa oli yli 50-vuotiaita, joka kuvastaa hyvin Vesannon perusturvan ikärakennetta (Lindlöf 2021). Toisaalta voidaan myös ajatella, että aihe kiinnosti enemmän ikääntyviä työntekijöitä. Lisäksi heillä on kokemusta kyselyn sisältöihin liittyen, joka on todennäköisesti helpottanut kyselyyn vastaamista.

LÄHTEET

- Andersson, Bjarne, Haggren, Karoliina, Haring, Kari, Lantto, Päivi, Marttila, Oili, Schugk, Jan ja Työläjärvä, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempää työtä – opas ikäohjelman laatimiseen. https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf. Viitattu 18.3.2021.
- Aura, Ossi ja Ahonen, Guy 2016a. Toimialan ja yrityskoon vaikutus käytänteisiin. Teoksessa Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 7.5.2021.
- Aura, Ossi ja Ahonen, Guy 2016b. Yhteenveto. Teoksessa Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 7.5.2021.
- Bergbom, Barbara, Lantto, Eero, Leino-Arjas, Päivi, Ruokolainen, Mervi, Tarvainen, Kimmo ja Varje, Pekka 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, Lauri (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. 53-74. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.3.2021.
- Ervasti, Tytti-Maarit 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1491. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>.
- Feisel, Annemarie, Peter, Richard, Swart, Enno ja March, Stefanie 2018. Developing an Extended Model of the Relation between Work Motivation and Health as Affected by the Work Ability as Part of a Corporate Age Management Approach. International Journal of Environmental Research and Public Health 2018, 15, 779. 1-14.
- Halme, Pinja 2011. Iästä johtamiseen: ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 105. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>.
- Juuti, Pauli 2001. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998-2002. JTO-tutkimuksia nro 13.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuunnitelman laatiminen. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 20.3.2021.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Krause, Riitta 2020. Eläköityminen jatkuu voimakkaana. Tilastot 2/2020. Kuntatyönantaja. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/lehdet/2020/2/elakoityminen-jatkuu-voimakkaana>. Viitattu 6.2.2021.
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Mittaaminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>. Viitattu 21.2.2021.
- Lehto, Kirsi ja Viitala, Riitta 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?": työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus Vol 35 Nro 2 (2016). <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>. Viitattu 20.3.2021.
- Lindlöf, Kirsi 2021. Perusturvan henkilöstön ikäjakauma. Yksityinen sähköpostiviesti 27.9.2021. Viestin saaja: Laila Hytönen.
- Lundell, Susanna, Tuominen, Eva, Hussi, Tomi, Klemola, Soili, Lehto, Eija, Mäkinen, Elina, Oldenbourg, Rita, Saarelma-Thiel, Tiina ja Ilmarinen, Juha 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, Marja-Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Felix byrokrania? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101416>. 245-261. Viitattu 18.3.2021.

Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 18.3.2021.

Merkel, Sebastian, Ruokolainen, Mervi ja Holman, Daniel 2019. Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector – case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research* (2019) 19:918. 1-12.

Naegele, Gerhard ja Walker, Alan 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>. Viitattu 11.4.2021.

Nilsson, Kerstin 2020. A sustainable working life for all ages – The swAge-model. *Applied Ergonomics* 86 (2020) 103082. 1-9.

Pihlajalinn. Työterveysyhteistyön toimintasuunnitelma ajalle 1.1.2020-31.12.2023. Vesannon kunnan intranet.

Rafaeli, Candido Pedro Danielli, Vasconcelos, Fracasso Nathalia, Gvozd, Costa Raquel, Angela, Rosaneis Mariana, Aroni, Patricia, do Carmo, Fernandez Lourenço ja Haddad, Maria 2019. Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Medicina de Trabalho*. 2020:18(2). 194-202.

Robroek, Susan, Schuring, Merel, Croezen, Simone, Stattin, Mikael ja Burdorf Alex 2013. Poor health, unhealthy behaviors, and unfavorable work characteristics influence pathways of exit from paid employment among older workers in Europe: a four year follow-up study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2013: 39 (2). 125-133.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 3.10.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 1.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70122/ikaohjelmankasvot.pdf?sequence=1>. Viitattu 3.9.2021.

Tilastokeskus. Väestöennuste 2019. Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_09-30_tie_001_fi.html. Viitattu 13.6.2021.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019.. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 19.9.2020

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 20.9.2020.

Työterveyslaitos 2021a. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 1.3.2021.

- Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 1.3.2021.
- Työterveyslaitos 2021c. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Viitattu 13.6.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2021. Työkaariarvio. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalu_ja_kehittaminen/tyokaariarvio#6e443507. Viitattu 18.6.2021.
- Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero ja Broberg, Mari 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:22. 2. uudistettu painos. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 18.12.2021.
- Valli, Raine 2015. Merkitsevyytestaus. Teoksessa Valli Raine. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. uudistettu painos.
- Valli, Raine 2018a. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., uudistettu painos.
- Valli, Raine 2018b. Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., uudistettu ja täydennetty painos. 216-224.
- Valli, Raine ja Perkkilä, Päivi 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistokeruussa. Teoksessa Valli Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., uudistettu painos. 100-108.
- Vastamäki, Jaana ja Valli, Raine 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa Valli Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., uudistettu painos. 110-121.
- Vesannon kunta 2020a. Pehdyttämishoje ja -suunnitelma. Päivitetty 20.7.2020, 13.7.2021. Vesannon kunnan intranet.
- Vesannon kunta 2020b. Työsuojelun toimintaohjelma vuosille 2021-2024. Vesannon kunnan intranet.
- Vesannon kunta 2010. Varhaisen välittämisen malli. Vesannon kunnan intranet.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta ja Lehto Kirsi 2019. Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. Focus Localis 4/2019. 42-61.
- Vilka, Hanna 2021. Määrällinen tutkimus. Teoksessa Vilka, Hanna. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. uudistettu painos.
- Wallin, Marjo 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Viitattu 20.8.2021.

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SISÄLTÖ

TAUSTAKYSYMYKSET:

Ikäryhmä:

alle 35

35-50

yli 50

Työkokemuksen määrä vuosina organisaatiossa yhteensä:

alle 3v

3-10

yli 10

Työskentely tällä hetkellä:

kokoaikaista

osa-aikaista

Pääasiallinen työtehtävä:

Hoito- ja ohjaustehtävät kotihoidossa tai asumisyksikössä

Muut tehtävät

Työaikamuoto:

Yleistyöaika

Toimistotyöaika

Jaksotyöaika

Työaikaan sisältyvä ruokatauko:

kyllä

ei

Mahdollisuus etätöön tekemiseen:

kyllä

ei

TYÖKAARIMALLIN OSA-ALUEISIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT:

Vastausvaihtoehdot:

Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä, En osaa sanoa (vaihtoehtoa ei laskettu keskiarvoon)

TYÖKAARIJOHTAMINEN

Työpaikalla hyödynnetään eri-ikäisten vahvuuksia, kykyjä, taitoja ja osaamista.

Työpaikalla arvostetaan kaikenikäisiä työntekijöitä.

Johtaminen on oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikenikäisiä kohtaan.

Esimiehet puuttuvat kielteisiin ikäasenteisiin.

Eri-ikäisten yhdessä työskentely sujuu hyvin.

Työyhteisön ilmapiiri on myönteinen ja kannustava.

Työpaikalla keskustellaan asioista erilaisia mielipiteitä kuunnellen ja ratkaisukeskeisesti.

Työkykyongelmiin puututaan ajoissa.

Eri-ikäisyys on työyhteisön vahvuus ja voimavara.

Työn organisoinnissa huomioidaan elämäntilanteeseen liittyvät tarpeet ja voimavarat.

TYÖOURAN JA TYÖSSÄ JATKAMISEN SUUNNITTELU

Kehityskeskustelut toteutuvat vuosittain.

Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä oman kehittymiseni ja työuran kannalta.

Kehityskeskustelujen tuloksista on hyötyä koko työyhteisölle.

Henkilökohtaisen kehityskeskustelun sijaan olisi hyvä toteuttaa työtiimiä koskeva ryhmäkehityskeskustelu joka toinen vuosi.

Kaikenikäisten työntekijöiden kehittymistä tuetaan.

Eläkkeelle jäädään suunnitelmallisesti. Vastuut ja hiljainen tieto siirretään hallitusti seuraajalle tai muille työntekijöille.

Olen kiinnostunut jatkamaan nykyistä työtäni eläkeiän saavuttamisen jälkeen kokoaikaisena, osa-aikaisesti tai sijaisena.

Harkitsen työpaikan tai ammatin vaihtamista.

TYÖN HALLINNAN VARMISTAMINEN: OSAAMINEN JA AMMATTITAITO

Koulutussuunnitelmat laaditaan yhteistyössä henkilöstön ja esimiehen kanssa.

Koulutuksiin on varattu riittävät taloudelliset resurssit.

Osaamisen kehittämiseen on riittävästi aikaa.

Työpaikalla huomioidaan eri-ikäisten oppimistarpeet ja -valmiudet.

Työpaikalla on käytettävissä laaja ja yksilöllinen keinovalikoima osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (mm. lisä- ja täydennyskoulutus, työkierto, koulutus- ja opastustehtävät, työtehtävien laajentaminen, työnohjaus).

Työpaikalla mahdollistetaan eri-ikäisten ja työuran eri vaiheessa olevien työntekijöiden välinen tiedon jakaminen ja oppiminen.

Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Työyhteisössä jokainen työntekijä osallistuu työn kehittämiseen.

Kaikenikäiset työntekijät tuovat esiin kehittämisideoita.

Työntekijät ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita oman osaamisen ja organisaation uudistamiseksi.

Omaehtoista ammattitaidon kehittämistä tuetaan (esim. opintovapaa, opintojen suorittaminen työpaikalla).

Työhön perehdytys on toimivaa ja suunnitelmallista.

Työyhteisössä jaetaan ja hyödynnetään hiljaista tietoa (=kokemustietoa).

Työntekijöiden vaihtumiseen on varauduttu tunnistamalla tärkeä osaaminen ja varmistamalla sen säilyminen.

Ilmapiiri innostaa uudistamiseen ja kehittämiseen.

Osaamiseni ja ammattitaitoni vastaavat työn vaatimuksia.

TYÖAIKAJÄRJESTELYT

Työpaikalla seurataan työaikuormitusta ja siihen puututaan tarvittaessa.

Työaikasuunnittelussa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja toiveet.

Yksilölliset työaikajärjestelyt toteutetaan siten, että ne eivät kuormita liikaa muuta työyhteisöä.

Työssä jaksamista tulisi tukea iän myötä lisääntyvillä ylimääräisillä vapaapäivillä, mikäli työntekijä osallistuu omaa työkykyä ylläpitäviin toimiin.

Työpaikalla tulisi olla käytössä työaikapankki, johon työaika voisi kartuttaa ja käyttää myöhemmin vapaana.

Olen innostunut monimuotoisista työn tekemisen tavoista (esim. etätö, etäkokoukset, teknologian hyödyntäminen).

Olen saanut riittävästi perehdytystä monimuotoisten työn tekemisen tapojen hyödyntämiseen.

Vapaaajärjestelyjen (esim. osa-aikatyö, osittainen hoitovapaa, vuorotteluvapaa, opintovapaa, osa-aikaeläke) käyttöön on selkeät pelisäännöt ja yhtenäinen linja kaikille.

Vapaaajärjestelyjen käyttöön kannustetaan ja tuetaan.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin.

Minulla on riittävästi aikaa ja voimavaroja perheelle, ystäville ja harrastuksille.

TYÖN MUOKKAAMINEN

Työpaikalla seurataan työkykyä ja sen muutoksia.

Varhaisen tuen malli on vakiinnuttanut asemansa työpaikalla.

Työtehtäviä ja työoloja muokataan tarvittaessa työuran eri vaiheissa.

Työpaikalla päivitetään työhön liittyvää riskienarviointia jatkuvasti havaintojen perusteella.

Työpaikan riskiarvioinnissa havaitut kuormittavuustekijät huomioidaan käytännön työssä.

Työpaikalla edistetään työkykyä monin eri tavoin (esim. apuvälineet, työtehtäväkierto, parityöskentely, joustavat työajat ja ergonomiset vuorotyöjärjestelyt).

Voimavarani ja työn vaatimukset ovat tasapainossa.

TERVEYSTARKASTUKSET

Työterveyshuollon terveystarkastukset toteutetaan riittävän usein.

Työterveyshuollosta saa riittävästi tukea ja apua työkykyyn ja terveyteen liittyvissä asioissa.

Työterveyshuolto on toimivaa ja vaikuttavaa.

Ikääntyvien terveystarkastukset tulisi tehdä vuosittain.

Terveyttä ja työkykyä tukevaan neuvontaan ja ohjaukseen tulisi olla tarjolla ryhmämuotoista toimintaa.

TERVEELLISTEN ELÄMÄNTAPOJEN JA ELÄMÄNHALLINNAN EDISTÄMINEN

Työpaikan arjen käytännöt tukevat terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä (esim. työn tauotus, yhtäjaksoisen istumisen/seisomisen välttäminen)

Työpaikan ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota (esim. opastus, työ- ja apuvälineet).

Työpäivän aikana on mahdollisuus riittävän kiireettömään ruokataukoon.

Työpaikalla kiinnitetään riittävästi huomiota stressin hallintaan ja palautumiseen.

Työpaikalla kannustetaan kunto- ja terveysliikunnan lisäämiseen.

Työpaikan savuttomuus toteutuu käytännön tasolla.

Työpaikalla puututaan päihteiden ongelmakäyttöön ajoissa.

AVOIN KYSYMYS:

Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä kehittämisaluetta, joiden avulla eri-ikäiset, eri elämänvaiheet ja työkaaren eri vaiheet voitaisiin huomioida paremmin?

Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit?

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hei perusturvan työntekijä!

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan YAMK- tutkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Teen opinnäytetyön aiheesta *Perusturvan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen työkaarimallin avulla*.

Opinnäytetyöhön liittyy kysely, jonka avulla selvitän henkilöstön mielipiteitä ikävaiheen, elämäntilanteiden ja työkaaren vaiheen huomioimisesta työssä. Kyselyn tuloksiin perustuen perusturvaan laaditaan kehittämissuosituksia.

Kysely sisältää työkaarimallin osa-alueet:

1. työkaarijohtaminen
2. työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu
3. työn hallinnan varmistaminen
4. työaikajärjestelyt
5. työn muokkaaminen
6. terveystarkastukset
7. terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen.

Kysely koostuu taustakysymyksistä, osa-alueisiin liittyvistä väittämistä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä. Vastaaminen vie aikaa n. 15-20 min. Kyselyyn ei tarvitse vastata kerralla, vaan voit tarvittaessa tallentaa vastauksesi ja jatkaa myöhemmin.

Vastaa kyselyyn, jos olet vakituksessa työsuhteessa tai työsuhteesi kesto on yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään vuoden mittainen. Esimiesasemassa olevat eivät vastaa kyselyyn.

Kysely toteutetaan sähköisenä Webropol -kyselynä. Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin alalaidasta. Vastaajan sähköpostiosoite ei yhdisty vastauksiin, joten vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikasi toimintatapoihin ja siksi mielipiteesi on erittäin tärkeä.

Kysely on auki 10.5.-23.5.2021 välisenä aikana.

Tarvittaessa voit kysyä lisätietoja kyselyyn liittyen.

Terveisin,

Laila

Linkki kyselyyn: